

Mellomledelse i endringsprosesser

– belyst gjennom administrasjonssjefstillingen ved Universitetet i Bergen

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar opp mellomledelse i endringsprosesser. Temaet belyses gjennom mellomledelse i høyere offentlig utdanning, nærmere bestemt administrasjonssjefstillingen ved Universitetet i Bergen (UiB).

Stadige omstillingsprosesser og økt globalisering har i sin tur har ført til at utdanningsnivået har blitt høyere og arbeidslivet mer komplekst. Dette får konsekvenser for utøvelse av ledelse, på alle nivå i organisasjoner. Universiteter er kjennetegnet blant annet ved et sterkt skille mellom fag og administrasjon. Autonomi og faglig virksomhet på den ene siden, hvor vitenskapelig ansatte trenger fleksibilitet for å utøve institusjonens kjernevirksomhet, og en hierarkisk organisasjonsstruktur og et statlig regelverk på den andre siden, hvor resultatkrav og forventninger fra myndigheter og samfunnet er økende.

Oppgaven undersøker hvordan administrasjonssjefer ved UiB opplever egen hverdag, sin rolle i organisasjonen og hvordan de balanserer og håndterer de mange kravene og oppgavene som er lagt til denne rollen. Formålet med oppgaven er å belyse disse mellomledernes rolle, og de spenningene denne gruppen kan oppleve å stå i generelt, men hovedsakelig i endringsprosesser.

For å belyse problemstillingen benytter oppgaven ulike teoretiske innfallsvinkler knyttet til organisasjoner, ledelse og endringer. Det er gjennomført en kvalitativ studie med semi-strukturerte dybdeintervjuer av sju administrasjonssjefer. Studien har et induktivt design, og som analytiske tilnærming er det benyttet tematisk analyse.

Resultatene viser at det er særlig tre aspekter ved administrasjonssjefrollen som er fremtredende. For det første skiller ikke informantene mellom *daglig drift og utviklings- og endringsarbeid* når de forteller om jobbene sine. Hovedinntrykket er at endringer er krevende, men at mange arbeidsoppgaver er krevende i informantens hverdag og at selve endringsprosessene dermed ikke blir stående i noen særklasse, men føyer seg inn rekken av arbeidsoppgaver. Dette kan forstås som en refleksjon av hvordan moderne endringsarbeid ser ut; evolusjonære endringer er en del av informantenes hverdag.

For det andre er det tydelig at administrasjonssjefene opplever å stå i et spenn av funksjoner, perspektiver og arbeidsoppgaver mellom *detaljer og helhet*, hvor helhetstankegang og omtanke

for både instituttene og UiBs totale virksomhet både i endringsprosesser og ellers i arbeidshverdagen er i fokus.

For det tredje viser deres beskrivelser at disse mellomlederne fungerer som *bindeledd* i organisasjonen. Både operativ detaljkunnskap og helhetlig organisasjonsforståelse framstår som sentralt i administrasjonssjefenes arbeid, både i daglig drift og i endringsarbeid. Rollen som bindeledd er derfor både nyttig og nødvendig for å sikre informasjonsflyt, innflytelse og medvirkning mellom nivåene, og dermed øke mulighetene for god implementering.

Denne oppgaven kan være et bidrag til større bevissthet og kunnskap om ressursene som administrasjonssjefene representerer med sin dype organisasjonsforståelse og kunnskap om nivåene i organisasjonen, og til større egenforståelse for de som innehar disse stillingene.

Abstract

The Norwegian work-scene is dynamic and increasingly globalized. Organizational adaptation affects leadership at all levels. Universities are characterized by a notable division between academic staff and administrators. Academic staff demand autonomy and support to carry out the core work of the institution. Meanwhile the institutional administrative hierarchy seeks to give effect to increasingly strict state regulation, reflecting government and community demands for greater efficiency and accountability.

In this context, middle management in public higher education is investigated. The focus is on change processes. The perceptions of seven “Heads of Administration” at the University of Bergen (UoB) provide the primary source material for the analysis. Different theoretical approaches to organizations, leadership and change are employed. Using an inductive design, thematic analysis produces three findings. First, the middle managers interviewed do not distinguish between daily tasks and their work associated with development and change. Both change and daily tasks are perceived to be demanding. Second, the middle managers studied must fulfil a broad range of functions for which a holistic mindset and attention to detail are simultaneously required. Third, the informants see themselves as links between groups and levels in the organization. This function is lateral, bottom-up and top-down. It bridges the divide between those initiating change and those affected by it. The informants find this role both challenging and significant.

These findings underline the resource that middle managers represent, with their intimate understanding of organisations at multiple levels. The aim is to increase knowledge and awareness of these roles to benefit both those who hold them and others.

Forord

Denne masteroppgaven markerer fullføringen av Master i organisasjon og ledelse, med spesialisering i innovasjon og endringsledelse ved NTNU. Da jeg var 12 år bestemte jeg meg for å studere på et universitet. Det er lenge siden, og så langt har veien vært innholdsrik, og med omveier og sidespor. Det har vært hardt å kombinere fulltidsjobb som administrasjonssjef ved Universitetet i Bergen med masterstudier. Jeg elsker både familien min, arbeidslivet, venner og studier- innimellom har det opplevdes som litt mye med alt på en gang.

Jeg vil av hele mitt hjerte takke de menneskene som har hjulpet meg; min trofaste heilagjeng av gode venner og kolleger, slik at jeg i dag kan sette punktum for denne oppgaven. Takk for at dere har vært forståelsesfulle når jeg ikke har kunnet være tilstede. Takk til alle informantene som stilte opp og ga av sin tid.

Kjære veileder Kristin Halvorsen, takk for stødig veiledning, kunnskap og klokskap, og ikke minst tålmodighet og evnen til å lokke frem det beste i meg.

Kjære Anne Morkemo og Jo Hafsmo, takk for at dere har åpnet deres hjem i Trondheim for meg i de årene jeg har reist på samlinger ved NTNU. Dere er de kuleste og varmeste menneskene jeg vet om, og for meg uvurderlige brobyggere mellom fortid og fremtid.

Kjære August og Aurora, takk for at dere har holdt ut og samtidig vært dere selv. Jeg skal lage noen gode middager nå ☺.

Nå gleder jeg meg til å ta fatt på andre eventyr!

Bergen, 1. juli 2018

Kristin Sofie Farkas

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	13
1.1 Aktuell forskning	14
1.2 Formål og problemstilling	16
1.3 Avgrensing	17
1.4 Oppbygging av oppgaven	18
2 Bakgrunn om UiB og UH-sektoren.....	19
2.1 Administrasjonssjefens plassering i organisasjonen	19
2.2 Utvikling og styringsformer ved UiB og UH-sektoren	20
2.2.1 UiB	20
2.2.2 Utvikling og styringsformer.....	21
2.2.3 Finansiering	22
3 Teoretisk tilnærming.....	23
3.1 Om organisasjoner	23
3.2 Ledelse	25
3.2.1 Administrasjon versus ledelse	26
3.2.2 Mellomledelse.....	27
3.2.3 Mellomlederens funksjon i endringsprosesser	28
3.3 Endringer	29
3.3.1 Multiple og parallelle endringer og endringskapasitet	30
3.3.2 Endringskynisme	31
3.3.3 Kommunikasjon i endringsprosesser.....	32
3.3.4 Ekstrarolleadferd i endringsprosesser.....	33
4 Metodisk tilnærming.....	35
4.1 Forskningsdesign og vitenskapsteoretisk perspektiv	35
4.2 Utvalg.....	38
4.3 Metode for datainnsamling- intervju med administrasjonssjefene	39
4.4 Analysemetode	41
4.5 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet	42
4.6 Forskningsetiske valg og betraktninger	44
4.7 Metodiske begrensninger	46
5 Analyse	47

5.1 Administrasjonssjefene om rollen	47
5.1.1 Ledelse av administrasjonen	49
5.1.2 Lederstøtte til instituttleder	51
5.1.3 Relasjon til instituttleder	52
5.1.4 Relasjon til vitenskapelig ansatte	54
5.1.5 Handlingsrom og påvirkningsmuligheter	55
5.1.6 Tidsbruk og prioriteringer	56
5.2 Administrasjonssjefene i endringsprosesser	58
5.2.1 Drift og strategi i endrings –og utviklingsarbeid	60
5.2.2 Bindeledd med innflytelse i endringsprosesser	61
5.2.3 Et pragmatisk perspektiv på endringer	65
6 Drøfting	67
6.1 Administrasjonssjefene i drift og i endring	67
6.2 Administrasjonssjefene mellom detaljer og helhet	69
6.3 Administrasjonssjefene som bindeledd i organisasjonen	71
7 Oppsummering og konklusjon	75
7.1 Daglig drift og utviklings- og endringsarbeid	75
7.2 Mellom detaljer og helhet	76
7.3 Bindeledd	77
7.4 Avsluttende betraktninger	77
7.5 Refleksjon	78
Litteraturliste	80
Vedlegg	85

1 Innledning

Endring er et viktig fenomen i moderne tid. Både individer, organisasjoner og nasjoner opplever stadig sterkere krav om å forandre seg. Dagens norske arbeidsliv er preget av store omstillingsprosesser, og lag på lag med endringer. Samtidig har globaliseringen bidratt til press på innovasjon og dermed innovative kunnskapsmedarbeidere, utdanningsnivået har blitt langt høyere og arbeidslivet mer komplekst. Dette får konsekvenser for utøvelse av ledelse, på alle nivå i organisasjoner. I Norge har arbeidstakere gjennom ulike lovfestede og avtalefestede rettigheter og ordninger forholdsvis store muligheter til å delta i og øve innflytelse på organiseringen av selve arbeidet (NOU 2010:01, 2010), som også gir retning og implikasjoner for endringsarbeid.

Denne oppgaven retter fokus mot administrasjonssjefenes rolle ved Universitetet i Bergen (UiB) i endringsprosesser. Jeg er selv administrativt tilsatt i denne type mellomlederjobb ved UiB, noe som har vekket min interesse for utfordringer jeg opplever i en statlig institusjon som et universitet. Jeg opplever også at aktuell litteratur og forskningsfronten i større grad tar opp utfordringer knyttet til privat sektor. Universiteter er komplekse organisasjoner med en desentral struktur, der kjernevirksomheter (forskning, utdanning, formidling og innovasjon) utøves av vitenskapelig ansatte med stor autonomi, og som er «eksperter» med stort fokus på fag, og mindre på administrasjon og forvaltning. Både faglige og administrative ledere arbeider for å legge forholdene til rette for god utøvelse av kjernevirksomheten. Det er en balansekunst å få dette til på en smidig måte i en institusjon der også kravene til forvaltning og kontroll er strenge, og der kompleksiteten er økende pga. økt konkurranse om midler, økende resultatkrav og økende forventninger fra myndigheter og samfunnet om å få mest mulig igjen for de offentlige midlene samfunnet investerer. Denne balansekunsten er utfordrende, og jeg mener det er behov for mer innsikt i hvordan denne best kan utøves av administrative ledere for å bidra både til nasjonale mål og til det beste for universitetet. Ved å øke kunnskapsnivået om administrasjonssjefenes opplevelse av egen rolle og utfordringer, kan denne oppgaven være et bidrag på til større bevissthet i organisasjonen, samt til større egenforståelse for de som innehar disse stillingene.

Gornitzka & Larsen (2004, s. 463) påpekte allerede i 2004 at administrativt ansatte ved norske universiteter er karakterisert av en variasjon av kompetanser og funksjoner, og spennvidden av

arbeidsoppgaver blir stadig større. Dette mangfoldet gjør det vanskelig å snakke om en homogen profesjon, selv om flere faktorer understreker utviklingen i retning en profesjonalisering. Endringene i den administrative arbeidsstyrken henger sammen med større endringer i universitetssystemet og i samfunnet generelt, og er del av en mye større samfunnsendring som har å gjøre med profesjonaliseringen av arbeidsstyrken generelt sett, særlig med den teknologiske utviklingen og kravene til økte ferdigheter (Gornitzka & Larsen, 2004, s. 466-467). Etter 2004 har endringstakten i sektoren og ved UiB bare økt. Dette gjenspeiles i administrasjonssjefenes arbeidshverdag, som i stor grad må forholde seg til både endringer i ytre rammevilkår og mange interne endringsprosesser som handler om å effektivisere for å håndtere både økt kompleksitet og skjerpede krav og forventninger.

Endrede betingelser i UH-sektoren forplanter seg utover i organisasjonene. Hope (2015) hevder at mellomledere får en stadig viktigere rolle, spesielt knyttet til strategiimplementering og endringsgjennomføring, og også når det gjelder samspillet med andre mennesker. Hope (2010) hevder også at det er økt interesse for hvordan man får mellomledere med på endringer i organisasjoner, at forskning vektlegger hvor viktige mellomledere er, og at endringer er vanskeligere å gjennomføre uten mellomlederne som aktive bidragsyttere. Mellomlederrollen har tidligere blitt sett på som en noe mindre viktig posisjon, men dette har endret seg, og de siste årene har det vært ekstra fokus på mellomledere i organisasjoner (Hope, 2015).

Hope (2015, s. 22) definerer en mellomleder slik:

«En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjefen og et nivå over arbeiderne/førstelinedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele».

1.1 Aktuell forskning

Synet på mellomledere er todelt både i litteraturen, fra det helt negative på den ene siden til det positive på den andre siden (Dopson & Stuart, 1990, 1994, Hope, 2015). Dette har sammenheng med at arbeidslivet har endret seg. Det negative synet på mellomledere fikk fotfeste i ledelseslitteraturen på slutten av 80-tallet da vestlig industri var preget av store omstillinger. Det oppsto organisasjoner og bedrifter med behov for flatere struktur, og en annen type

mellomlederroller vokste frem. Konsekvensen ble færre mellomledere, men til gjengjeld fikk disse større betydning for virksomheten enn tidligere antatt, og i kjølvannet av disse omstillingene vokste det fram et mer positivt syn på mellomledere (Hope, 2015 s. 23).

Mye av forskningen på området handler om mellomledelse i private bedrifter, eksempler her er Hope (2011, 2015) og Rydland (2015). Et universitet som Universitetet i Bergen (UiB) skiller seg imidlertid fra en privat bedrift, både i oppbygging og i kraft av å være en offentlig institusjon med et samfunnsoppdrag blant annet nedfelt i lovs form gjennom Universitets- og høyskoleloven, og med politiske føringer som angis i årlige tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet. Organisasjonsformen, samfunnsoppdraget, politiske føringer, rollen som statlig forvaltningsorgan og økende forventninger om at universitetene skal bidra til en positiv lokal, regional og global samfunnsutvikling, setter rammer for hva det innebærer å være en administrativ mellomleder ved UiB i dag. Administrasjonssjefrollen som jeg vil belyse i denne oppgaven, må ses i lys av denne konteksten.

Et eksempel på en norsk studie av mellomledelse er Rydland (2015) som har intervjuet 20 mellomledere og deres underordnede i et stort privat konsern, og beskriver tre roller hun mener mellomlederen kan ta i forbindelse iverksetting av endring. Det er rollen som *markedsbeskytter*, *fasilitator* og *fornyer*. Hun drøfter i tillegg det direkte spørsmålet *om* eller *hvordan* rollene er med å utvikle organisasjonens endringskapasitet. Studien er interessant, men kan ikke uten videre brukes til å forstå mellomledelse i UH-sektoren.

Det finnes en del forskning på universiteters kultur og struktur, og problemstillinger rundt ledelse og styring av akademiske institusjoner har blitt aktualisert gjennom flere større endringer og reformer i universitet- og høyskolesektoren (UH-sektoren) som har funnet sted de siste tiårene. Omtale og evalueringer finnes i rapporter og litteratur fra blant annet Larsen m fl. (2004), Hope & Rykkja (2011) og NOU 2003:25 (2003). Det har vært mye fokus på å styrke UH-institusjonenes kvalitet i utdanning og forskning, og på faglig og strategisk ledelse for å bidra til dette. Dette har blant annet resultert i at mange av UH-institusjonene nå har tilsatte faglige ledere på institutter, fakulteter og til dels på institusjonsnivå. Mye av oppmerksomheten på ledelse har dreid seg om dette skiftet fra valgte ledere til tilsatte ledere med bredere fullmakter.

Det finnes en del studier på mellomledere, men lite på administrative ledere i UH-sektoren. Gornitzka Larsen (2004, s. 455) viser i tillegg til at det er forsket lite på administrativt personale innen høyere utdanningsinstitusjoner i Norge og Europa.

Holhjem (2016) har skrevet en masteroppgave ved Universitetet i Oslo (UiO) om kontorsjefenes rolle. Oppgaven behandler rollen generelt, og ikke direkte knyttet til endringsprosesser. Kontorsjefer ved UiO har tilsvarende stilling som administrasjonssjefer har ved UiB. Gjennom kontorsjefenes refleksjoner får vi et innblikk i deres arbeidshverdag, - hvilke forventninger som stilles til dem og hvilke utfordringer de opplever. Oppgaven konkluderer med at kontorsjefene gjennom sin stilling ivaretar flere funksjoner, som bindeledd, kontinuitetsskapere, spesialiserte generalister og som substitutter for struktur. Holhjem omtaler også en upublisert undersøkelse fra 2012 om kontorsjefrollen ved NTNU, som ble gjennomført etter pålegg fra Arbeidstilsynet og som en del av en satsning på lederrollen. Funnene fra NTNU indikerer at de fleste av kontorsjefene opplever rollen som mer operativt orientert enn utviklingsorientert. Graden av operativ orientering var imidlertid avhengig av instituttleders utøvelse av rollen, sammen med størrelse på instituttet og den teknisk- administrativ stabens størrelse og kompetanse. I tillegg ble rollen sett på som bred, og lite ensartet, verken innad eller på tvers av fakulteter.

Foruten Holhjem (2016) sin studie og den upubliserte studien fra NTNU, er det så vidt jeg vet, ingen som har sett på administrasjonssjefrollen ved UiB eller andre universitet i Norge eller i Norden. Dette har forsterket min interesse, og bidratt til at jeg ønsker å se nærmere på administrasjonssjefenes rolle ved UiB. Etersom endringstakten er høy, både i sektoren og ved UiB vil jeg se på administrasjonssjefenes rolle særlig knyttet til i endringsprosesser.

1.2 Formål og problemstilling

Jeg har vært interessert i å undersøke hvordan administrasjonssjefer ved UiB opplever eller beskriver egen hverdag, sin rolle i organisasjonen og hvordan de balanserer og håndterer de mange kravene og oppgavene som er lagt til denne rollen, og da særlig i endringsprosesser.

Formålet med oppgaven blir da å belyse disse mellomledernes rolle, og de spenningene denne gruppen kan oppleve å stå i generelt, men hovedsakelig i endringsprosesser. Med utgangspunkt

i teorier om ledelse, mellomledelse, endringer, samt organisasjonsteori og kommunikasjonsteori, og gjennom kvalitative intervjuer med et utvalg mellomledere, vil jeg studere administrativ mellomledelse ved UiB og diskutere hvordan denne funksjonen ser ut, og hvilken rolle administrasjonssjefene opplever at de har i endringsprosesser. Den overordnede problemstillingen er derfor:

-Hvordan opplever administrasjonssjefer ved UiB sin rolle i endringsprosesser?

For å forstå administrasjonssjefenes rolle i endringsprosesser, må vi først forstå deres mer generelle funksjon, arbeidsoppgaver og utfordringer. Forskningsspørsmålet er derfor todelt, der første del handler om administrasjonssjefens opplevelse av rollen generelt, mens andre del fokuserer på administrasjonssjefenes rolle i endringsprosesser. Jeg har derfor formulert følgende underproblemstillinger:

-Hvordan beskriver informantene administrasjonssjefrollen ved UiB?

-Hvordan beskriver informantene sine viktigste arbeidsoppgaver og utfordringer i endringsprosesser?

Oppgaven kan være relevant for alle som er opptatt av mellomledelse i endringer, og spesielt for administrativ ledelse og ledelse innenfor såkalte profesjonsbyråkratier. Undersøkelsen vil være et bidrag til økt innsikt i administrativ ledelse ved universiteter og høyskoler generelt og UiB spesielt, og til å forstå rollen spesielt i endringsprosesser.

1.3 Avgrensning

Dette er en avsluttende masteroppgave i det erfaringsbaserte masterprogrammet *Organisasjons og ledelse* ved NTNU, med spesialiseringen *Innovasjon og endringsledelse*.

Innovasjon som begrep brukes ved UiB, men da om innovasjon i fag og forskning, og ikke for å omtale det administrative støtteapparatet, selv om det i faglitteraturen snakkes om administrativ innovasjon, eller om operasjonell innovasjon som legger til rette for arbeidsmåter som gir økt effektivitet og effekt av kjerneprosesser og funksjoner (Hammer 2004 i Aasen & Amundsen, 2004, s. 49). Oppgavens har heller ikke fokus på innovasjon i denne forstand, og

vil ikke omhandle innovasjon direkte, men heller kommentere elementer av styrings - og kontrollsystemer i New Public Management, NPM, som har betydning for å forstå administrasjonssjefrollen. Derimot rettes oppgavens hovedfokus mot administrasjonssjefenes opplevelse av egen rolle i endringsprosesser, som i denne sammenheng sorterer innunder begrepet *endringsledelse*.

Oppgaven fokuserer på administrasjonssjefenes egne refleksjoner om stillingen sin, sett i lys av teorier om ledelse og mellomledelse. Oppgaven belyser ikke hva andre ved UiB måtte mene om stillingene eller institusjonens offisielle syn.

Med studier av endringsprosesser følger teorier om hvordan endringer best initieres i organisasjoner. Dette er et stort fagfelt og mange har bidratt til kunnskap, også gjennom detaljerte steg for steg- oppskrifter på hvordan endringer planlegges og implementeres, som f. eks. Kotter (1996). Dette er dog underordnet i denne oppgaven, da det først og fremst er administrasjonssjefenes opplevelse og tolkning av rollen i endringer som skal undersøkes, mer enn strukturell oppbygging eller gjennomføring av endringsprosesser.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Jeg har nå presentert bakgrunnen for oppgaven og beskrevet hvorfor forskningsområdet er relevant. Videre er formålet med studien og oppgavens problemstilling lagt fram og avgrenset. Kapittel 2 gir et bakteppe om UiB og utviklingen i sektoren for å sette oppgaven i en samfunnsmessig og institusjonell kontekst. Kapittel 3, teorikapittelet, omhandler relevant forskning og omfatter teorier om ledelse, mellomledelse, kommunikasjon, organisasjoner og endringer. Kapittel 4 redegjør for metodisk tilnærming, for fremgangsmåten i undersøkelsen og de metodiske valg som er foretatt underveis. I kapittel 5 presenteres resultater av analysen. Hoveddrøftingen finner sted i kapittel 6. I kapittel 7 besvares problemstillingen og forslag til videre forskning presenteres.

2 Bakgrunn om UiB og UH-sektoren

For å forstå rollen til administrasjonssjefene er det relevant å se nærmere på den kontekstuelle sammenhengen denne gruppen av ansatte ved UiB befinner seg i. Likeledes også på UiBs rolle i samfunnet, sett i lys av reformer de siste tiårene i UH- sektoren. Dette kapittelet vil gi et bakteppe om UiB og utviklingen i sektoren for å sette oppgaven inn i en større samfunnsmessig og institusjonell sammenheng.

2.1 Administrasjonssjefens plassering i organisasjonen

Administrasjonssjefene ved UiB arbeider hovedsakelig på instituttnivå. Alle institutter har en instituttleder og et instituttråd. Instituttlederen er øverste leder ved instituttet. Alle institutter med egen administrasjon har en administrasjonssjef som denne er leder for. I UiBs regelsamling, kap. 1.3.5 om Regler for instituttorganene, fastsatt av universitetsstyret, omtales stillingsinnhold for blant annet instituttleder og administrasjonssjef:

«Administrasjonssjefen har instituttlederen som nærmeste overordnede. Vedkommende har den daglige ledelsen av instituttets administrasjon på vegne av instituttleder og rapporterer til denne».

Og videre om instituttlederen:

«Instituttleder er den øverste lederen ved instituttet og får sin myndighet etter delegasjon fra fakultetet og har dekanen som nærmeste overordnede. Instituttleder kan videre delegerer sin myndighet til administrasjonssjef og utvalg innenfor instituttet dersom ikke annet er fastsatt i lov, forskrift eller fakultetets delegasjonsvedtak» (UiB, 2009).

Administrasjonssjefen leder den administrative staben, men står i en relasjon til de fleste grupper og enkeltpersoner ved instituttet. Dette gjelder også til fakultetet, men i mindre grad til sentrale avdelinger ved UiB. Administrasjonssjefen har en tett relasjon til instituttleder, og også til instituttets ledergruppe. På instituttnivå kan gruppene som administrasjonssjefene har en relasjon til hovedsakelig deles inn instituttlederen, ledergruppen, administrativ og teknisk stab,

fast vitenskapelige og midlertidig ansatte som stipendiater, postdoktorer og forskere. Instituttene ledergrupper er ulikt sammensatt, alt etter instituttene organisering og størrelse. Ved enkelte institutter er det også en teknisk stab, som administrasjonssjefen i noen tilfeller har personalansvar for. Både teknisk - og administrativt ansatte ved UiB er høyt utdannede, - de fleste med master- eller doktorgrad, med unntak av enkelte eldre arbeidstakere med utdanning på lavere nivå. Dette er uttrykk for sterkere profesjonalisering av universitetene.

Den administrative staben ved et institutt har ansvar for en rekke administrative oppgaver som skal utføres. Oppgavene er knyttet til studie- og doktorgradsadministrasjon, økonomi, personal og forskningsadministrasjon. I tillegg til selve oppgaveutførelsen gis det råd og veiledning til ansatte og studenter, og ulike former for tilrettelegging og rapportering. Administrasjonssjefen må ha et overblikk, har mange godkjennerfunksjoner og bidrar med lederstøtte til instituttleder og saksframlegg til instituttrådet.

2.2 Utvikling og styringsformer ved UiB og UH-sektoren

2.2.1 UiB

UiB er et breddeuniversitet, med vel 3.700 ansatte og 16.900 studenter, og er både et lærested og en forskningsinstitusjon (UiB, 2018). UiB sitt samfunnsoppdrag er å bidra med kompetanse til samfunnet gjennom forskning, utdanning, formidling og innovasjon.

UiB har en hierarkisk organisering med et sentralt nivå, syv fakultet i tillegg til museum og bibliotek, og ca. 54 institutt og faglige sentre. Det er styringsorganer på alle tre nivå; universitetsstyret, fakultetsstyrene og instituttrådene.

Offentlige universiteter og høyskoler er institusjoner med stor selvråderett, og myndighetene skal styre med «armlengdes avstand» fordi disse institusjonene skal bidra med fri og uavhengig forskning, og i stor grad selv utvikle studieprogrammer og velge undervisningsmetodikk. På den annen side er disse institusjonene statlige forvaltningsorganer, og juridisk en del av staten og må forholde seg til et omfattende regelverk som gjelder for statsforvaltningen. I tillegg kommer regelverk som gjelder for alle typer virksomheter, som f.eks. store deler av Arbeidsmiljøloven og EØS-avtalen. Statsbudsjettet og årlige tildelingsbrev inneholder også krav og instruksjoner til det enkelte forvaltningsorgan.

2.2.2 Utvikling og styringsformer

I kjølvannet av Kvalitetsreformen i 2003 skjedde en rekke endringer i bl.a. myndighetenes styring av sektoren. Lovendringer gav institusjonene større frihet til å avgjøre sin egen indre organisering, og åpnet blant annet for at instituttledere, dekaner og rektorer kunne tilsettes på åremål mot tidligere lovpålagt modell med valgte faglige ledere. Det har senere skjedd flere lovendringer, og i UH-loven er nå tilsatt rektor og ekstern styreleder hovedmodell for sektoren, selv om det fortsatt er mulig å ha valgt rektor slik ordningen er ved UiB i dag.

Rektor, dekaner og instituttledere er oftest rekruttert fra ansatte i fast vitenskapelig stilling ved UiB, normalt en professor. Instituttleder kan rekrutteres enten fra en fast vitenskapelig stilling ved gjeldende institutt, som velges av studenter og ansatte, eller tilsettes i åremålsstilling etter offentlig kunngjøring av stillingen. I praksis er det på instituttnivå ved UiB innført enhetlig ledelse, både der instituttlederen er valgt, og der instituttlederen er tilsatt, til forskjell fra den todelte ledelsesmodellen som var lovpålagt fram til 2003. Modellen innebærer at instituttleder er både faglig og administrativt ansvarlig, - det vil si ansvarlig for den samlede virksomheten ved instituttet. Administrasjonssjefen rapporterer til instituttleder, og ikke til fakultetsdirektør slik tilfellet var da det var todelt ledelse. Administrasjonssjefene som inngår i min studie har derfor instituttleder som sin nærmeste overordnede.

UiB som institusjon er i et gjensidig påvirkningsforhold både til omverden og til sine ansatte og studenter. Når rammebetingelser endres vil det forplante seg i organisasjonen i varierende grad, og påvirke ledere, grupper og enkeltindivider. Endringene som har fulgt etter innføringen av Kvalitetsreformen innebærer mange elementer av New Public Management (NPM), som sterkere fokus på ledelse, etablering av større enheter, delegasjon av myndighet og innføring av resultatinentiver.

Både endringer initiert av myndighetene og endringer som skyldes større grad av internasjonal konkurranse om både de beste forskerne og studentene, har resultert i et skjerpet resultatfokus ved UiB og i sektoren generelt, og som det er stort fokus på i institusjonenes strategier. Institusjonene har også økt i størrelse, og økonomien og aktiviteten er blitt mer kompleks. Mens de vitenskapelig ansatte i stor grad forholder seg til sine fagfeller ved eget institutt og nasjonale og internasjonale fagfellesskap, og er i noe mindre grad påvirket av strukturelle endringer i organisasjonene, slår disse sterkt inn i de administrativt ansatte og lederes hverdag, da disse i større grad befinner seg i en hierarkisk rapporterings- og forvaltningslinje.

I tillegg til ovennevnte konkurranseelementer har alle statlige institusjoner vært utsatt for et effektiviseringskutt de siste årene, med formål å «avbyråkratisere» statlig sektor. For UiB utgjør dette betydelige kutt, noe som har ført til en igangsettelse av rekke prosjekter som har som mål å redusere dobbeltarbeid, fremme bedre koordinering og øke graden av digitalisering for å kunne redusere administrative årsverk. Det pågår også et større samarbeidsprosjekt for å utnytte stordriftsfordeler knyttet til anskaffelse og drift av administrative systemer mellom de store universitetene (BOTT). De siste tiårene har det blitt gjennomført betydelige instituttsammenslåinger ved flere av fakultetene ved UiB, og i de senere år også flere tilfeller av sentralisering av administrative oppgaver.

Mange av endringene ved UiB må ses i lys av skjerpet konkurranse, effektiviseringskutt og omfattende sammenslåinger av institusjoner som skjer i sektoren, og som endrer institusjonenes størrelse og synlighet. De må også ses i lys av myndighetenes økende forventninger til universitetene om «leveranser» tilbake til samfunnet i form av kandidater, internasjonalt konkurransedyktige forskningsmiljø, innovasjon, nye arbeidsplasser, bidrag til å løse globale utfordringer og tettere samhandling med industri og næringsliv.

2.2.3 Finansiering

Finansiering skjer hovedsakelig direkte over statsbudsjettet. En del av budsjettet er konkurranseutsatt og fordeles etter resultater. I tillegg søker mange forskere om eksterne midler til forskningsprosjekter, hovedsakelig fra Norges forskningsråd og EUs rammeprogram for forskning og innovasjon. Slike prosjektmidler utgjør en betydelig del av inntektene og aktiviteten ved mange av UiBs institutter.

Det har lenge eksistert sterk konkurranse i sektoren om eksterne forskningsmidler, men det er først fra 2001 at institusjonene har konkurrert om deler av grunnbudsjettet, som nå er resultatbasert og knyttet til produksjon av studiepoeng, avlagte grader, vitenskapelig publisering med mer. Siden innføringen har det blitt lagt til stadig flere resultatinentiver, og ulik resultatinnfrielse har ført til betydelig omfordeling av ressurser mellom institusjonene over tid.

3 Teoretisk tilnærming

Dette kapitlet er tredelt. 3.1. gir et innblikk i organisasjonsteori, 3.2. viser til teori om ledelse og mellomlederens rolle, særlig i endringsprosesser, mens 3.3. omhandler teorier om endringer i organisasjoner. Det teoretiske bakteppet kan bidra til å belyse administrasjonssjefenes mange funksjoner i organisasjonen, både i håndtering av daglig drift og ledelse samt i endringsprosesser.

3.1 Om organisasjoner

Teorier om organisasjoner har utviklet seg gradvis og har vært påvirket av ulike trender fra 1920 -tallet og fram til i dag. Det teoretiske fundamentet inneholder ulike retninger og perspektiver, og der enkelte dels står i motsetning til hverandre. Organisasjonsteorifeltet er bredt og omfavner klassisk teori fra Taylor, Fayol og Weber, via teorier og modeller innen Human Relations, åpen systemteori, kultur, nettverk, og til forståelse av lærende organisasjoner, kompleksitetsteorier og meta-organisasjoner.

Mintzberg (1979 b, i Jacobsen & Thorsvik 2013) argumenterer for at alle organisasjoner består av fem hovedelementer, en *operativ kjerne*, en *mellomledelse*, en *toppleidelse*, en *teknostruktur* og en *støttestruktur*. Mellomledere, som denne studien handler om, er sentralt plassert og fungerer som bindeledd mellom strategisk og operasjonelt nivå i organisasjonen (Hope, 2015, s. 72). Mintzberg kategoriserer også ulike organisasjoner. En av organisasjonstypene omtales som *det profesjonelle byråkratiet*, og omfatter kunnskapsintensive organisasjoner som for eksempel universiteter som UiB, og sykehus. Slike organisasjoner kjennetegnes ved at de ansatte i den operative kjernen har stor beslutningsmyndighet og handlefrihet i utøvelsen av sitt arbeid. Ved UiB er dette nedfelt f.eks i personalreglementet om arbeidstid, der det heter at «*Dei aller fleste vitenskapleg tilsette ved UiB høyrer til i gruppa ubunden stilling («særlig uavhengig stilling»).* Kjenneteiknet ved kategorien er at den enkelte i stor grad «*prioriterer sine oppgaver, når arbeidet skal utføres og hvordan arbeidet skal utføres*». Beslutningsmyndigheten i slike organisasjoner er altså i stor grad delegert til de ansatte, og de kan derfor defineres som desentraliserte byråkratier. Strukturen er sterkt spesialisert og horisontal kompleks. I denne type organisasjoner er det en utfordring at det kan oppstå spenninger mellom utøvere av den faglige

virksomheten på den ene siden og administrasjonen på den andre siden, som mer direkte er satt til å ivareta f.eks. håndhevelse av ulike regelverk. Mens de vitenskapelig ansatte har «særskilt fri og uavhengig stilling» (et begrep fra Arbeidsmiljøloven), gjelder ikke dette for administrativt og teknisk ansatte ved UiB.

En organisasjon er enkelt sagt en gruppe mennesker som er satt til å samhandle for å nå felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjoner kjennetegnes blant annet ved organisasjonsstrukturen, som er med på å definere hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet og ressurser fordeles. Organisasjonsstrukturen har effekt på organisasjoners *spesialisering, koordinering* og *stabilitet* (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Spesialisering kan være viktig for organisasjoners produktivitet. Koordinering gir organisasjoner mulighet til å oppnå resultater og løse oppgaver som enkeltindivider ikke kan klare alene, og er et område mellomledere ofte har ansvar for. Organisasjonsstrukturen bidrar også til å gi tilsatte stabilitet og en viss forutsigbarhet og regularitet i arbeidsoppgavene de utfører, om kunnskap for eksempel hvem som beslutter hva (myndighetsstruktur), hvordan budsjetter fordeles i organisasjonen mm. Ved bruk av regler, rutiner og formelle strukturer, er det mer sannsynlig at UiB sine ansatte opptrer som en samkjørt gruppe, som også er formålet med å danne organisasjoner.

Etzioni (1982, i Jacobsen & Thorsvik, 2013) definerer organisasjoner som et sosiale systemer som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Felles for alle organisasjoner er at de anvender avgrensede ressurser, som arbeidskraft og kapital, for å nå sine mål på best mulig vis, gjennom ressursoptimalisering. Dermed vil begrepet effektivitet uløselig være knyttet til mål- og strategioppnåelse (Simon 1945, Thompson 1967 i Jacobsen & Thorsvik 2013 s. 49). Mye av organisasjonsteorien har derfor handlet om å finne fram til kjennetegn ved effektive organisasjoner (Weber 1971, m.fl. i Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 49). Et underliggende behov for effektivisering ligger også til grunn for mange av for UiB sine endringsaktiviteter, og også for mange av de endringene som har skjedd i sektoren og som er initiert av myndighetene. Selv om f.eks. Kvalitetsreformen i navnet signaliserer at den handler om økt kvalitet, var en viktig intensjon blant annet å få til bedre gjennomstrømming av studenter og øke forskningskvaliteten i sektoren. Det handler om kvalitet, men også om at staten ønsker å få mer igjen for de statlige midlene som benyttes til forskning og høyere utdanning.

Som omtalt i kapittel 2, har offentlige organisasjoner i Norge og i den vestlige verden for øvrig, vær preget av New Public Management reformer de siste 20 år. Disse NPM-reformene kjennetegnes bl.a. økt delegering av myndighet, men som følges av kontroll- og incentivsystemer som kan kreve betydelige ressurser, og typisk kan komme i konflikt med den "frie" utførelse av f.eks. universiteters kjernevirksomhet. Når organisasjoner skal måle effektivitet kan det være fare for kortsiktig tilnærming (Jacobsen & Thorsvik 2013). Måloppnåelse i forhold til ressursbruk er ikke noen enkel øvelse i komplekse organisasjoner som universiteter, der det man "produserer", eller utbyttet, er relatert til viktige samfunnsoppdrag. Det handler jo f.eks. ikke bare om å produsere mange studenter. De skal jo også være attraktive og egnede i et arbeidsmarked. En del av indikatorene, «tellekantene», som er utviklet for sektoren og ligger innbakt i finansieringsmodellen, forsøker å trekke inn kvalitetselementer, som f.eks. at det gis høyere uttelling for vitenskapelige artikler som er blant de 20 prosent høyest rangerte innen sitt respektive fagområde. En fare er at utvikling og vedlikehold av slike indikatorsystemer i seg selv spiser opp den potensielle effektivitetsgevinsten.

3.2 Ledelse

Et grunnleggende kjennetegn i ledelsesforskningen er fraværet av et dominerende paradigme. Det finnes et utall teoriretninger der disipliner som psykologi, sosiologi og statsvitenskap er involvert. Dette har igjen ført ulike definisjoner på ledelse og ulike syn på hva ledelse betyr for en organisasjon (Larsen m. fl., 2004). Yukl (2006, i Jacobsen & Thorsvik, 2013) definerer ledelse som *en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd*, og som jeg finner godt egnet for min studie.

Ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsadferd både direkte og indirekte. Direkte, gjennom alle former for samhandling og kommunikasjon mellom leder og underordnet. Indirekte, gjennom alle måter ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsadferd på *uten* å samhandle direkte, som gjennom organisasjonsstruktur, mål, strategier, opplæringsprogrammer mm. Ledere kan også påvirke sine medarbeidere indirekte gjennom kulturbygging, ved for eksempel å styrke verdier og normer blant ansatte, ofte ved muntlig kommunikasjon eller ved at man med sin væremåte signaliserer hva som er ønsket og passende adferd i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ekman (2012) vektlegger noe av det samme i utsagnet *småpratet mellom mennesker er nøkkelen til det moderne lederskapet*. Om

sjefer vil lede må de ifølge Ekman delta i *den uformelle samtalen* og vinne medarbeidernes tillit der. Han mener småprat over kaffekoppen ofte er viktigere enn strategidokument og formelle møter.

Hope & Rykkja (2011, s. 117) skriver at noe av det som kjennetegner et universitet er det sterke skillet mellom fag og administrasjon. Ledere og mellomledere i sektoren og ved UiB befinner seg dermed i et stort spenn som favner flere type «logikker». Den ene handler om autonomi og faglig virksomhet, der de vitenskapelig ansatte trenger tilrettelegging og størst mulig grad av fleksibilitet for å utøve institusjonens kjernevirksomhet, som institusjonene også blir «målt på», og på den annen side et statlig regelverk, en hierarkisk organisasjonsstruktur og en rekke forhold som legger sterke føringer for virksomheten.

3.2.1 Administrasjon versus ledelse

I ledelsesforskningen har det vært vanlig å skille mellom *administrasjon* (management) og *ledelse* (leadership). Mens administrasjon ofte knyttes til selve produksjonen i bedriften, og det å håndtere ulike problemer på en effektiv måte, assosieres ledelse med å skape visjoner, sette mål og gi retning for hvordan organisasjonen skal utvikle seg (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Kotter (1998) hevder at administrasjon handler om å takle kompleksitet, og at administrasjonens rolle blir viktigere i takt med at organisasjoner vokser. Dagens globale og konkurranseutsatte marked med raske teknologiske endringer har imidlertid ifølge Kotter bidratt til at det har vært rettet særlig stor oppmerksomhet på ledelse. Han mener at administrasjon dreier seg om å planlegge for, og tildele ressurser til ulike oppgaver, mens ledelse innebærer å fastsette retning, og skape strategier og en visjon for arbeidet. For oppgaveutførelse trengs ofte et nettverk av mennesker og relasjoner. De administrative oppgavene knyttet til dette innebærer at arbeidet må organiseres og bemannes, ansvar må delegeres og fremdriften overvåkes, mens ledelse av dette arbeidet er knyttet til å samkjøre menneskene og vise retning for arbeidet. Kontroll og problemløsning vil også være knyttet til administratoren, mens lederen motiverer og inspirerer medarbeiderne til å bevege seg i riktig retning (Kotter, 1998).

Grensegangen mellom administrasjon og ledelse kan være vanskelig å trekke i et daglig virke for mellomledere, og administrasjonssjefrollen, som det framkommer av denne studien, handler

mye om å håndtere balansen mellom daglig planlegging organisering og drift på den ene siden, og personalledelse og strategiutvikling på den andre siden, nemlig balansen mellom administrasjon og ledelse.

Hope (2015) hevder at mens ledelse er å lage strategi, er administrasjon å operasjonalisere og internalisere denne på alle nivåene i organisasjonen. Administrasjonssjefene ved UiB inngår i institusjonens administrasjon, men er også mellomledere, og fungerer dermed både som bindeledd mellom nivåene i organisasjonen, og i et spenn mellom administrasjon og ledelse. I neste avsnitt vil jeg gå nærmere inn på mellomlederrollen.

3.2.2 Mellomledelse

I tillegg til å befinne seg mellom nivåer i organisasjonen og binde sammen organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå, definerer Hope (2015, s. 8) mellomlederen som en leder som skaper resultater gjennom andre. Hope (2015) vektlegger at endringer ikke blir iverksatt om ikke mellomlederen faktisk går ut og gjør denne jobben. Dette har ført til at synet på toppledelse vs. mellomledelse har blitt mer nyansert. Mellomledere får en stadig viktigere rolle, spesielt knyttet til strategiimplementering og endringsgjennomføring, samt når det gjelder samspillet med andre menneske. Videre poengterer han at det stilles store krav til mellomledere i endringsprosesser. Mellomledelse og administrasjon i litteraturen henger svært nært sammen med å operasjonalisere og implementere strategi og endringer.

Forskere som bl.a. Balogun (2003, 2006) og Floyd & Wooldridge (1997) (i Hope, 2015) ser på mellomlederen som en svært viktig strategisk ressurs særlig i endringer, men også generelt i organisasjoner. De vektlegger også mellomlederen som en som *binder sammen* virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå. Toppledelsen, som er virksomhetens strategiske nivå, konsentrerer seg i hovedsak om virksomhetens langsiktige utvikling. Det operasjonelle nivået konsentrerer seg hovedsakelig om daglig drift. Midt imellom dette langsiktige og kortsiktige fokus befinner mellomledere seg. På den ene siden skal mellomlederen omsette strategiske beslutninger og retning til operasjonelt forståelige termer som bidrar til at strategiske valg omsettes i daglige operasjoner. På den andre siden skal mellomlederen fange opp signaler fra den operasjonelle delen av virksomheten og omsette dette til termer som passer i den strategiske dialogen i virksomhetens ledelse, slik at ledelsen kan bli bevisst endringer i operasjonelle betingelser som kan få implikasjoner på virksomhetens strategiske valg (Hope, 2015, s. 17).

I tilknytning til mellomlederens rolle midt mellom det langsiktige og kortsiktige fokus, tar Hope (2015, s. 36) opp det han omtaler som *praksisperspektivet i strategi*. Det tar utgangspunkt i at strategi ikke bare er utviklet av toppledere, men i stor grad av mellomledere og andre aktører på lavere nivå i organisasjonen, gjennom at medarbeidere involverer seg i strategisk aktivitet og dette influerer på det strategiske utkommet. I dette perspektivet er strategi ifølge Hope (2015) noe dynamisk og ikke statisk. Administrasjonssjefene ved UiB er mellomlederne med stor grad av kontakt både oppover, nedover og på tvers av nivåene ved UiB, og er dermed i en posisjon der de kan bidra til UiBs strategiutvikling hvis vi legger Hopes praksisperspektiv for strategiutvikling til grunn.

3.2.3 Mellomlederens funksjon i endringsprosesser

Hope har lansert et rammeverk (2015, s. 91) for hvilke funksjoner mellomledere må fylle i endringsprosesser for å lykkes effektivt med å iverksette endringer. Han viser til at mellomlederen har behov for betydelig kompetanse og forståelse av egen rolle i organisasjonen, for strategi og strategiforståelse, ledelse, makt og maktspill og strategisk endring for å kunne virke effektivt som leder, særlig i endringer. Hopes rammeverk bygger blant annet på Huy (2001), Balogun (2003, 2006), Floyd & Wooldridge (1997) sine arbeider, og består av fem funksjoner: *internalisering*, *personalhåndtering*, *daglig drift* og *endring av arbeidssett og kommunikasjon*. Disse mellomlederfunksjonene er integrerte og påvirker hverandre. *Internalisering* handler om at mellomlederen må forstå og anerkjenne konsekvensene av endringen for seg selv og for andre i organisasjonen. *Personalhåndtering* handler om å håndtere reaksjoner og utfordringer fra de vedkommende har personalansvar for. *Daglig drift* innebærer å sikre at virksomheten går sin gang parallelt med at endringen pågår. *Endring av arbeidssett* handler om ansvar for at arbeidsprosesser og støtteprosesser i egen enhet utvikles og endres i tråd med endringsprogrammets intensjoner. *Kommunikasjon* handler om å formidle innholdet i endringen på en slik måte at medarbeiderne forstår og aksepterer denne. Mellomledere er også tett på sine sideordnede og kan gjennom kommunikasjon bidra til samhandling på tvers av enheter.

3.3 Endringer

Stadige skift i de eksterne omgivelsene koblet med krav om økt inntjening gjør at organisasjoner hyppigere initierer strategiske endringer (Meyer & Stensaker, 2011).

Forskning på endringer i organisasjoner favner mange teorier om organisasjoner, kommunikasjon, kultur, ledelse og grupper, og fagfelt som organisasjonsvitenskap, psykologi og statsvitenskap. I følge Gioia og Chittipeddi (1991, s. 433, i Hope, 2015) handler endring i organisasjoner om å forsøke å omforme dagens tanke sett og handlinger hos organisasjonens medlemmer. Lines (2005, s. 9, i Hope, 2015) hevder at *En organisatorisk endring er definert som en bevisst planlagt endring i en organisasjons formelle strukturer, prosesser eller produktmarkedsområder for å forbedre realiseringen av ett eller flere av organisasjonens mål.*

Noen endringer skjer som følge av gradvis utvikling over tid, som for eksempel forbedringer av eksisterende arbeidsmetoder eller rutiner. Dette er den vanligste formen for endring i organisasjoner, og omtales normalt som *organisasjonsutvikling, kontinuerlig utvikling, evolusjonære endringer* eller *framvoksende endringer*. De Wit & Meyer (2010) beskriver dette som kontinuerlig utvikling med moderate endringer som gradvis akkumulerer over tid. Motstykket er *radikale endringer*, ofte omtalt som *revolusjonære endringer*, som eksempelvis endringer av organisasjonsstruktur eller selve formålet med organisasjonen, og som skjer i løpet av en kort periode.

Når De Wit & Meyer (2010) snakker om strategisk fornyelse, framhever de paradokset om revolusjon vs. evolusjon. Gioia og Chittipeddi (1991, s. 433, i Hope, 2015) definerer at *strategisk endring involverer et forsøk på å endre etablerte erkjennelser og handlinger, for å gjøre organisasjonen i stand til å dra fordel av viktige muligheter eller til å håndtere følgene av eksterne trusler.*

Så, endringer skjer, og de skjer ofte både ved UiB og i UH-sektoren ellers. Men hvordan gjennomføres endringer, hvem initierer dem, hvordan opplever ansatte å endres, og hvordan opplever de som skal gjennomføre endringene disse prosessene? Kurt Lewin kalles ofte endringsteorienens far, og skrev allerede i 1947 en banebrytende artikkel om endring (Hope, 2015). Han hevder i sin *destabilisere-endre-stabilisere-modell* (unfreeze-move-refreeze) at organisasjoner først må destabiliseres for at det skal skapes forståelse for endringer, og før endringer kan skje. Å destabilisere vil si at organisasjonen først må løse opp i etablerte måter

å tenke på, for så å bevege seg i nye retninger (Lewin, 1947, i Meyer & Stensaker, 2011). Denne type modell er imidlertid ikke så godt egnet til å beskrive forutsetninger for og implementering av mange organisasjonsendringer på samme tid, slik situasjonen ofte er i dag. Dette kommer jeg tilbake til i videre avsnitt, der jeg vil gjennomgå Meyer & Stensakers (2011) syn på organisasjoners utvikling av endringskapasitet, Amundsen & Kongsvik sine (2008) bidrag om endringskynisme, og til sist belyse temaene kommunikasjon i endring og begrepet ekstrarolleadferd.

3.3.1 Multiple og parallelle endringer og endringskapasitet

Meyer & Stensaker (2011) har fulgt to store norske selskaper gjennom større endringer og fant at mange mellomledere og ansatte opplevde et stort endringstrykk. De opplevde det som krevende når mange ulike endringsprosesser traff dem på samme tidspunkt, og ofte at nye store endringsprosjekter ble lansert før de hadde fått implementert andre pågående endringer. Når funnene ble presentert for andre bedrifter, var det mange som kjente seg igjen i dette bildet. Meyer & Stensaker kaller det de ser i norske bedrifter for multiple endringer og parallelle endringer. Dette perspektivet utfordrer den tradisjonelle tankegangen til Lewin(1947) (Meyer & Stensaker, 2011), der organisasjoner blir sett på som relativt stabile over tid og hvor endringer skjer unntaksvis og har en definert begynnelse og slutt.

Meyer & Stensaker (2011) mener at de gjennom sin forskning har sett at endringer i dagens virkelighet er mer komplekse og sammensatte. I praksis pågår flere endringer samtidig og nye endringsprosesser blir introdusert før gamle er avsluttet. Det kan være endringer på konsernnivå, som fusjoner og oppkjøp, samtidig som det foregår implementering av nye IT-systemer eller andre administrative omrokkeringer. Dette finner vi også ved UiB, der nasjonale samarbeidsinitiativ (eks. BOTT- samarbeidet) kan skje parallelt med sentraliseringsprosesser, endringer i instituttstruktur, ulike utviklingsprosesser mm. Slike overlappende endringsprosesser betyr at det sjelden eller aldri er helt stabile perioder der endringer får «gått seg til» og gevinster kan høstes i ro og mak.

Ansatte og ledere har ofte forskjellige forventinger til og perspektiver på hvordan endringer skjer i organisasjonen. Det kan i praksis være vanskelig for ledere å implementere bare en endring av gangen, som er det ene perspektivet og i tråd med Lewin sin modell, så lenge det skjer endringer i omgivelsene og behovene for økt effektivitet og produktivitet hele tiden er tilstede. Et annet perspektiv eller alternativ, er at organisasjonene må bli flinkere til å håndtere

multiple endringer og ulike forventinger, ved at organisasjonen må bli flinkere til å gjøre mindre justeringer og tilpasninger hele tiden, slik at de ved kontinuerlige forbedringer kan unngå store, ressurskrevende endringer jf. det De Wit & Meyer, (2010) beskriver som evolusjonære endringer. Det kan fungere med kontinuerlig utvikling i mange tilfeller, men ikke ved utforutsette endringer som katastrofer eller banebrytende teknologisk utvikling.

Meyer & Stensaker (2011) lanserer nye perspektiv på endringer, med utgangspunkt i situasjoner med multiple endringer, og på hvordan organisasjoner kan bli bedre til å håndtere disse. De hevder at mye av den eksisterende endringslitteraturen behandler endringer som enkeltstående og isolerte, mens det er behov for helhetlig og langsiktig tenking og planlegging, og å utvikle organisasjoners *endringskapasitet*. Organisasjoners endringskapasitet kan sees både som en aggregering av individenes endringskapasitet, men er også knyttet til rutiner, systemer og organisasjonskultur. Sistnevnte vil også kunne bidra til å utvikle individenes kapasitet for å håndtere endring. Evnen til å endre seg og *samtidig* holde fokus på daglig drift avhenger ifølge Meyer & Stensaker av:

- (1) lederes måte å mobilisere organisasjonen for endring på og å lede selve omstillingen og
- (2) de ansattes reaksjoner på endring og
- (3) etablererte strukturer og rutiner i organisasjonen.

Men tiltakene må også bidra til vedvarende endringskapasitet, altså til at neste endringsprosess lettere lar seg gjennomføre. Meyer & Stensaker (2011) mener at selv om kriseforståelse (jf. Kotter sin åttestegs-modell for vellykkede endringer; *create a sense of urgency*), kan bidra til endringsevnen i en organisasjon, og øke endringskapasiteten for en enkeltstående endring, vil den sannsynligvis ikke gi vedvarende endringskapasitet.

3.3.2 Endringskynisme

En viktig funksjon for mellomledere i endringsprosesser er å håndtere reaksjoner og utfordringer fra sine medarbeidere (Hope, 2015). Ifølge Meyer & Stensaker (2011) er de ansattes reaksjoner på endring avgjørende for en organisasjons evne til å utvikle endringskapasitet. Det kan derfor være nyttig å se nærmere på begrepet *endringskynisme* som er lansert av Amundsen & Kongsvik (2008). Dette er et begrep på generaliserte negative oppfatninger om planlagte endringer, og som kan oppstå i organisasjoner hvor de ansatte

opplever å være endringstrøtte. Bakgrunnen for uttrykket er et empirisk arbeid fra tre organisasjoner, og som identifiserer typiske fallgruver knyttet til ansattes opplevelse av planlagte organisasjonsendringer:

- Endring for endringens skyld
- Resirkulering av ideer
- Praksisfjerne løsninger
- Manglende synliggjøring av resultater
- Pseudomedvirkning

Oppfattelsen av *endring for endringens skyld* henger sammen med at denne forstyrrer eller forhindrer aktiviteter som man opplever som sentrale og viktige, at den har sin forankring på "festtalenivå" langt unna den daglige arbeidspraksisen og at nye ledere foretar endringer for å vise seg fram. *Resirkulering av ideer* handler om en oppfatning av at endringen ikke representerer noe grunnleggende nytt. *Praksisfjerne løsninger* viser til liten kontakt ut i organisasjonen før for eksempel ny teknologi implementeres, og at de som skal bruke systemene ikke er tett nok på i selve utviklingsfasen. *Manglende synliggjøring av resultater* peker konkret på den ofte manglende oppfølgingen av erfaringer fra en endring, og at det settes i gang nye endringer før en kjenner resultatene av den forrige, og før den har fått satt seg i organisasjonen. Til sist viser *pseudomedvirkning* til at ansatte oppfatter medvirkningen i prosessen som lite reell, og at utfallet var klart på forhånd.

3.3.3 Kommunikasjon i endringsprosesser

Mye av det som skjer på en arbeidsplass handler om sosial interaksjon og dermed om kommunikasjon. I endringsprosesser stilles det ekstra krav til god kommunikasjon fra ledere (Hope, 2015) for å lykkes med implementering og formidling. Clegg m.fl. (2011) definerer kommunikasjon som en utveksling av ideer, følelser, historier og informasjon via forskjellige kanaler, som skrijving, tale, kroppsspråk, symboler, ting og handlinger. I dag forstås kommunikasjon ikke bare som informasjonsutveksling, men som en aktiv måte å skape, forme og opprettholde relasjoner på. Kommunikasjon handler om felles verdier, kultur og måloppnåelse. Ettersom organisasjoner består av mennesker og er konstruert av mennesker, kan de samme kommunikasjonsprosessene som virker mellom mennesker i private sammenhenger, også brukes til å forklare kommunikasjonsprosesser i organisasjoner. Et kommunikasjonsanalytisk punkt fra Clegg m.fl. som kan vise seg relevant for å forstå ledelse i

endringsprosesser, er det som angår intraorganisatorisk kommunikasjon. Intraorganisatorisk kommunikasjon skjer innad i en organisasjon, mellom medlemmene, og kan differensieres som oppover -, nedover - og horisontal kommunikasjon. Organisasjoner kan være formelle og strenge, eller uformelle og med kort avstand mellom ansatte og ledelsen. Bordow & Moore (1991, i Clegg m.fl. 2011, s. 312) understreker betydningen av gode kommunikasjonsprosesser og argumenterer for at disse som oftest finner sted i et uformelt miljø. For mellomledere som bindeledd mellom nivåene i organisasjoner, blir kunnskap om kommunikasjon og effekten av denne ekstra viktig i endringsprosesser.

Selv om ledere legger føringer for de ansattes handlingsrom for eksempel gjennom mål, strukturer og ressurser, er det svært mange beslutninger i løpet av en arbeidshverdag som den ansatte selv må ta, ikke minst i kunnskapsbedrifter. Ekman (2012) hevder at organisasjoner i stor grad styres av småprat, som er definert som uformelle samtaler mellom ansatte i en organisasjon. Beslutninger styres av den kollektive tolkningen av småpratet om hva som skjer, hva som er viktig og hvordan ting henger sammen. Ekman (2012) framhever at en utfordring for organisasjoner er at alt som produseres av lederne, og som formidles formelt, gjennom for eksempel strategidokumenter, handlingsplaner og formelle møter, blir gransket og utprøvd av medarbeiderne i et uformelt og *allestedsnærværende småprats filter*. Noe blir tolket positivt og gjennomført mens andre ting blir underkjent og ikke implementert. Underkjennelse er en mulighet for dagens kunnskapsarbeidere ettersom de har stor frihet i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver. Ekman (2012) argumenter for at den uformelle samtalen avgjør hvordan mennesker tenker, handler og fatter viktige beslutninger. Det er i småpratet at de sosiale relasjoner, normer og verdier som holder organisasjonen sammen, dannes og utvikles. Her utvikles også meninger om hva slags lederskap som trengs, og om sjefer får mandat til å lede eller ikke. Dermed også om planlagte endringer fører til reelle endringer i organisasjonen.

3.3.4 Ekstrarolleadferd i endringsprosesser

Gjennom teorier som er presentert til nå, tegnes et komplekst bilde av både multiple og parallelle endringer, og endringer som en alltid pågående del av arbeidshverdagen for mange. Det er også beskrevet funksjoner mellomledere må ivareta for å sikre god implementering av planlagte endringer.

Dette kommer i tillegg til de løpende driftsoppgavene. Det betyr at det legges ekstra oppgaver til allerede etablerte roller og funksjoner i organisasjonen. Dette gjelder for både ledere og ansatte, men kanskje særlig for mellomledere som blir bindeledd mellom nivåene i organisasjonen i større endringsprosesser. Begrepet ekstrarolleadferd kan omfatte noe som endringsteoriene i liten grad belyser, nemlig dette *ekstra* som medarbeidere og ledere må gjøre for at endringer skal gjennomføres effektivt og vellykket.

Ekstrarolleadferd handler om i hvilken grad de ansatte stiller opp for sin arbeidsgiver utover vanlig stillingsinstruks. Ikke alt kan fastsettes gjennom stillingsinstruks, og når uventede eller uforutsette ting skjer i en organisasjon, eller endringer skal implementeres, er organisasjonen avhengig av at de ansatte stiller opp. Ekstrarolleadferd innbefatter slik ønskverdig eller positiv adferd. Organ (1988, i Matthiesen 2014) definerer begrepet som *en skjønnsmessig individuell adferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen.*

Ekstrarolleadferd består av to overordnede dimensjoner, hjelpsomhet og medgjørighet. Men også høflighet, å megle og skape fred og god sportsånd er viktige faktorer. Hjelpsomhet på et universitet kan for eksempel være å si ja til å delta i krevende komitearbeid. Sportsånd kan eksempelvis vises ved å ikke uttrykke ergrelse eller oppgitthet over endringer som ledelsen introduserer, men å forsøke å gjøre det beste ut av situasjonen (ibid). Mellomledere er ansatte som i stor grad befinner seg i en kontinuerlig strøm av endringsprosesser, og der stor fleksibilitet og ekstrarolleadferd sannsynligvis er en forutsetning for å håndtere jobben. Da mange mellomledere, også de i min undersøkelse, har stort engasjement for jobben sin, kan vedvarende forventinger eller behov for ekstrarolleadferd utgjøre en fare for slitasje i det lange løp.

4 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet presenteres metoden, altså den planmessige fremgangsmåten som er funnet mest hensiktsmessig for å finne svar på oppgavens problemstillingen. Jeg vil i det følgende redegjøre for valg av forskningsdesign, utvalg, valg av metode for datainnsamling og analysemetode. Deretter vil jeg drøfte oppgavens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet, og til sist peke på noen etiske betraktninger og metodiske begrensinger. I forkant av datainnsamlingen ble prosjektet meldt til og tilrådd av personvernombudet for forskning ved Norsk senter for forskningsdata, NSD (vedlegg 1).

4.1 Forskningsdesign og vitenskapsteoretisk perspektiv

Det meste av samfunnsforskningen har som formål å søke å forklare og forstå avgrensede fenomener og tema i samfunnet, gjerne formulert som et problem (Madsbu, 2011). Samfunnsvitenskapenes hensikt blir da å bidra med kunnskap om virkeligheten. Det krever at vi går metodisk til verks. Johannesen m. fl. (2016) hevder at det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og at dette er en sentral del av empirisk forskning. De viktigste kjennetegnene ved empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet. Hellevik (2002, s. 17 i Johannesen m.fl. 2016) påpeker at metodelære hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg, gi oversikt over alternative fremgangsmåter, synliggjøre konsekvenser av de ulike alternativene samt til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelser skal gi oss de resultatene vi «ønsker». Videre dreier metodelære seg blant annet hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overenstemmelse med virkeligheten eller ikke.

Til forskjell fra naturvitenskapen som i stor grad forholder seg til lovmessige fenomener, omfatter samfunnsvitenskapen studier av blant annet mennesker med et mangfold av meninger og oppfatninger om både seg selv og andre, og som er i stadig endring. Samfunnsforskeren er i tillegg selv en deltaker i samfunnet, og ikke en nøytral tilskuer (Skjervheim 1957/ 1976 i Johannesen m. fl., 2016).

Som forsker starter man med en problemstilling og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen. Det må tidlig tas stilling til hvem og hva som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen kan gjennomføres. Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse (Johannesen m. fl., 2016). Med utgangspunkt i undersøkelsens problemstilling vil valg av forskningsdesign falle på den metoden som best antas å gi svar på våre spørsmål.

Denne oppgaven benytter kvalitativ metode med semi-strukturerte intervjuer med et utvalg informanter for å samle inn data og for å besvare oppgavens problemstilling. Siden kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter, er transparens en viktig forutsetning. Alle faser i forskningsprosessen må beskrives, og et etablert forskningsdesign vil lette dette arbeidet.

Temaet for oppgaven er mellomlederrollen i endringer, og problemstillingen handler om informantenes egen opplevelse av denne ved UiB. Kvalitativ metode er godt egnet for en slik problemstilling, da den gir større muligheter til å gå i dybden på informantenes egen opplevelse enn en kvantitativ metode med et større eller bredere utvalg kunne gjort. Hovedformålet i kvalitative analyser er nemlig å gi en helhetlig forståelse av spesifikke forhold, eller til å utvikle teorier og hypoteser som omhandler samfunnsmessige sammenhenger (Grønmo, 2015, s. 245). Kvalitativ metode egner seg best når man vil avklare et uavklart tema nærmere og få nyanserte beskrivelser, og hvis man ønsker å se sammenhenger mellom individer og kontekst (Jacobsen 2015, s. 133). Imidlertid poengterer Johannesen m. fl. (2016) at det ikke hersker enighet om hva som er det beste kvalitative forskningsdesignet, og at kvalitativ metode nettopp er kjennetegnet ved fravær av én analytisk retning. For å belyse den analytiske tilnærmingen jeg har benyttet i denne studien, vil jeg først gi et kort vitenskapsfilosofisk bakteppe.

Vitenskapsfilosofi handler om hvordan vitenskapelig kunnskap etableres, og ifølge Madsbu, (2011, s. 13) utvikler vitenskapene seg ved at det stilles to ulike typer av spørsmål. Ontologiske spørsmål, som er spørsmål om hvordan virkeligheten faktisk er, og epistemologiske spørsmål, som er spørsmål om hvordan vi skal kunne framskaffe slik viten og erkjennelse. Madsbu (2011) mener vi forenklet kan si at ontologien er representert gjennom våre allmenne forståelsessystemer, vitenskapelige begreper, modeller og teorier, mens epistemologien er representert gjennom de praksiser og rutiner vi benytter for å framskaffe oss slik kunnskap, altså vitenskapelige forskningsmetoder. Videre hevder han at det er et skille mellom kunnskap som er fremkommet gjennom forskning og vitenskapelig praksis, og vår hverdagskunnskap om

verden. Denne hverdagsontologien, våre grunnleggende antakelser om hvordan verden faktisk er, har i stor grad sitt utgangspunkt i de erfaringer, tradisjoner og vaner vi har opplevd i samhandling med mennesker og vår omverden forøvrig. Forskningens ontologi er derimot framkommet gjennom egne metoder, systematiske fremgangsmåter, kritisk refleksjon, analyser, teorier, drøfting etc. Madsbu definerer vitenskapelig kunnskap som kunnskap framkommet gjennom vitenskapelig praksis og metoder. Derfor kan vi kalle denne kunnskapen forskningsbasert. Den er ikke nødvendigvis bedre enn hverdagskunnskap, men den hviler på et annet grunnlag.

Hvordan verden fremtrer er knyttet til forskerens fortolkninger. Det er ordene vi setter på verden som gir oss tilgang til forståelsen av hvordan verden er, og videre er det ordene som danner kjernen i våre fortolkninger av verden. Det kan således påstås at det er forskeren som skaper dataene, eller i alle fall er medprodusent av dataene (Madsbu, 2011, s. 17). Påstanden innebærer at det ikke er mulig å gripe virkeligheten i seg selv; vi kan kun gripe den gjennom vår språkliggjøring av verden. Dette er kjernen i Positivismedebatten, som handler om hvorvidt data er teoriavhengig eller ikke. Vitenskapelig kunnskap handler således om fortolkninger, fordi det ikke kan etableres lovmessig kunnskap om sosiale fenomener slik som vi kan med naturlige fenomener (jf. Positivismedebatten). Vi fortolker verden gjennom språket, altså gjennom de ord og begreper vi setter på vår sosiale verden, (ibid). Konstruktivisme er en ontologi hvor fortolkninger står sentralt. Madsbu (2011) sier at konstruktivisme er å fortolke andres fortolkninger. Kjørup (2001, s. 7 i Madsbu, 2011) beskriver konstruktivisme slik:

Generelt kan man ved «konstruktivisme» forstå det synspunkt at den virkelighet vi oplever og erkender, i større eller mindre grad er formet eller skabt gjennom selve den måte vi tenker og taler om den på, gjennom vores måder at beskrive, afbilde og forklare den på, altså gjennom vores sprog og andre tegnsystemer og gennem vore begreber, og gennem sociale konventioner.

Min analytiske tilnærming bygger på en konstruktivistisk tankegang, som innebærer at man anser mening og erfaring som sosialt konstruert. Sosialkonstruktivistisk læringsteori har som utgangspunkt at vi lærer gjennom samhandling med andre.

Premissgiver for utviklingen av dette læringssynet var psykologen Lev Vygovskij, men retningen har fått sin form gjennom Berger og Luckmans (1966) og boken *The Social Construction of Reality*, som omhandler hvilken rolle tegn og språk har i vår forståelse av hva som skjer i samfunnet rundt oss. Et samfunn kan forstås som en objektiv virkelighet, men vi bare kan se og fatte denne gjennom vår persepsjon og ved å skape vår egen subjektive virkelighet. For at samfunnet skal kunne fungere på en hensiktsmessig måte, må vi imidlertid ha en slags felles forståelse eller i det minste overlappende subjektive virkeligheter. Disse konstrueres språklig gjennom diskusjon, argumentasjon, forklaringer og refleksjon Krokan (2012).

Med bakgrunn i dette kan vi si at mine data er sosialt skapt, gjennom informantenes og mine fortolkninger og felles forståelse og oppfatninger om begreper og den virkeligheten vi lever i, og den kunnskapen som måtte framkomme av dataene er derfor også sosialt konstruert.

4.2 Utvalg

Ettersom undersøkelsen handler om administrasjonssjefer ved UiB, ville det ideelle vært å intervju administrasjonssjefer fra institutter ved samtlige fakultet for å få et bredest mulig datagrunnlag. Av hensyn til tidsbruk og omfang har jeg imidlertid foretatt et utvalg av informanter fra to fakultet. Av konfidensialitetshensyn kan jeg ikke gi noen beskrivelse av fakultetene eller instituttene. Men jeg kan formidle at de to fakultetene er noe ulikt organisert. Når det gjelder instituttene informantene er tilsatt ved er det stor variasjon i antall ansatte i både administrativ og vitenskapelig stab, i den midlertidige staben av stipendiater, postdoktorer og forskere, i grunnbevilgning og eksterntfinansierte prosjekter samt i utdanningsporteføljen.

Som forutsetning for å bli inkludert i studien måtte informantene ha vært ansatt i minst tre år som administrasjonssjef, og ha erfaring fra samarbeid med minst to ulike instituttledere. I tillegg ville jeg ha jevn kjønnsfordeling.

Invitasjon til å delta i studien ble sendt på epost til åtte administrasjonssjefer, fire ved hvert fakultet, sammen med en kort presentasjon av studien, samtykkeerklæring (vedlegg 2) og godkjenningen fra NSD. Jeg fikk syv tilbakemeldinger, mens en ikke svarte verken på epost eller telefonhenvendelser. De som gav tilbakemelding var positive, og gav uttrykk for at dette

ville de bidra til, og at de syns studien hørtes spennende ut. Tidspunkt for intervju ble avtalt per telefon og gjennomført en til to uker senere.

Informantene er i 40- og 50-årene og har vært ansatt som administrasjonssjefer mellom 6 og 12 år, og ansatt ved UiB mellom 6 og 18 år. Informantene har arbeidet ved 2 til 4 forskjellige enheter ved UiB og jobbet sammen med mellom 2 og 8 forskjellige instituttledere. Utvalget besto av tre kvinner og fire menn, hvorav fire hadde lik eller nokså lik faglig bakgrunn som det instituttet de jobbet ved. Tre hadde utdanning innen ledelse /organisasjon/ økonomi.

Alle administrasjonssjefene i utvalget inngår i sine respektive institutters ledergrupper. Ledergruppene ved disse instituttene er alle ulikt sammensatt, med alt fra kun instituttleder og administrasjonssjef til forskjellige varianter der også en eller to nestledere er med. Ved noen av instituttene er også utdanningsledere, studieledere og en eller flere forskningsgruppelidere med i gruppen. Ledergruppene har fra to til åtte medlemmer.

4.3 Metode for datainnsamling- intervju med administrasjonssjefene

Intervjuene fant sted på administrasjonssjefenes egne kontorer. Vi hadde satt av 1,5 time, og de fleste intervjuene ga 45-50 minutters diktafonopptak. I forkant av opptakene fikk jeg servert kaffe, samtykkeerklæringer ble signert og de fleste var nysgjerrig på å få høre om undersøkelsen. Jeg fortalte litt om både studiet ved NTNU og denne studien. Rett før opptakene startet fikk informanten en utskrift av intervjuguiden (vedlegg 3), men jeg presiserte at jeg skulle stille spørsmålene muntlig og ta ansvaret for å styre samtalen, og at vedkommende gjerne måtte snakke mest mulig fritt.

I intervjuene observerte jeg at informantene var engasjerte og synlig fornøyde med å bli intervjuet, de ble ivrige og snakket lett og åpent om jobbene sine, etter forsikring om full konfidensialitet. De fortalte med engasjement og innlevelse om både «stort og smått», om konkrete arbeidsoppgaver i hverdagen og om mer strategisk arbeid for de respektive instituttene og fakultetene. I tillegg uttrykte de som jeg ikke hadde møtt tidligere at det var interessant å møte meg, som har samme type jobb ved en annen enhet. De var nysgjerrige og spurte mye om hvordan arbeidsoppgaver ble løst ved enheten jeg arbeider ved, selv om dette ikke var tema i intervjuene. I det første, og til dels i det andre av intervjuene mine, oppdaget jeg at jeg ved et

par anledninger gikk i dialog med informanten. Men jeg hentet meg inn igjen og minnet informanten om at det var vedkommende som var i fokus nå, og stilte i stedet utdypende spørsmål enn å formidle noe fra min egen arbeidshverdag. For meg var det gjennomgående givende og lærerikt å foreta disse intervjuene. Mitt inntrykk var at det også var fint for informantene å få snakke om jobben sin med noen som lett kunne relatere seg til temaene som ble trukket frem.

I de fleste intervjuene snakket informantene fritt og gled inn på mange spennende temaer, men uten nødvendigvis å svare direkte på spørsmålene. I noen tilfeller fikk jeg indirekte svar på spørsmålene mine gjennom hva informantene fortalte og var opptatt av. At informantene fikk snakke fritt, gav meg både detaljerte og nyanserte intervjuer med rikholdige fortellinger.

Jeg kunne ha laget en mer stringent intervjuguide, men valgte en mest mulig åpen tilnærming i intervjuene, slik at jeg fikk informantenes opplevelse av hva de la i spørsmålene. Jeg valgte semi-strukturert intervjuformat med overordnede tematikker, fordi jeg ønsket i størst mulig grad å legge til rette for hva de synes var viktig. På denne måten kom det opp mange interessante utsagn og fortellinger å gripe tak i. Det gjorde tematiseringen av analysen både spennende og givende, selv om det også var et krevende arbeid.

Under transkribering av et av intervjuene viste det seg at lydfilen var ødelagt, og jeg måtte gjennomføre intervjuet på nytt. Det ble heldigvis tatt godt imot av vedkommende informant, og det andre intervjuet ble gjennomført like grundig som det første. Dette ble mitt åttende intervju, og jeg hadde fått mer erfaring, blant annet i å styre samtalen forsiktig gjennom spørsmålene. Det andre intervjuet ble ca. 15 minutter kortere enn det første. Dels på grunn av min erfaring med spørsmålsstilling og dels fordi informanten fortalte med færre ord om en del endringsprosesser som ble gjentatt fra første intervju. Det som kom fram i de to intervjuene overlappet, men det kom også noe ny informasjon fram i det siste intervjuet. Informanten framsto som mer gjennomtenkt andre gang, noe som kan ha sammenheng med at informanten hadde reflektert over spørsmålene i mellomtiden. Etter at frustrasjonen over den ødelagte lydfilen hadde lagt seg, ser jeg tilbake på hendelsen som en positiv erfaring og det ekstra intervjuet som et godt bidrag til datamaterialet.

4.4 Analysemetode

Denne studien har et induktivt design, og i min analytiske tilnærming har jeg som hovedmetode benyttet tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006) i fortolkningsarbeidet med å identifisere, analysere og tematisere dataene.

Jeg har blitt inspirert av fremgangsmåten og særlig bruken av sitater hos Skagestad & Madsen (2015) som benytter nettopp tematisk analyse i artikkelen «*Man blir så redd for å gå glipp av seg selv*»- en tematisk analyse av depresjon hos unge voksne. Jeg benytter også elementer fra analyseteknikken Sensitizing Concepts (SC) (Herbert Blumers, 1954, i Madsbu, 2011), som tar utgangspunkt i menneskers egen forforståelse av sin verden. SC er en induktivt preget analyseprosess, og et bindeledd mellom informantenes fortolkning av sin egen verden og forskerens fortolkninger av informantenes verden. Helt praktisk betyr dette at for at forskeren skal kunne samle inn relevant data for å svare på problemstillingen, må intervjuet kontekstualiseres på riktig måte. Det innebærer å lansere tema som informanten er rekruttert på bakgrunn av, i tillegg til å gjennomføre intervjuet på en slik måte at det er informantenes fortolkninger av konteksten som kommer fram (Madsbu, 2011).

Informantene i denne studien ble først bedt om å fortelle om sine viktigste arbeidsoppgaver og utfordringer generelt som administrasjonssjefer, og deretter mer spesielt om arbeidsoppgaver og utfordringer som knyttet seg til endringsprosesser.

Braun & Clarke (2006) opererer med en seks trinns oppskrift for tematisk analyse som jeg har fulgt. Trinn 1 handler om å gjøre seg kjent med dataene. Det betyr i denne sammenheng at alle intervjuene ble transkribert, og allerede her ble mulige funn markert med uthevet skrift. I trinn 2 genereres innledende koder. Jeg kategoriserte i første omgang etter spørsmålene i intervjuguiden og lette etter likhetstrekk i svarene, og en første sondering av mulige interessante temaer ble foretatt. Trinn 3 handler om å søke etter temaer. Her brukte jeg fargekoder og satt sammen et skriftlig dokument bygd opp etter mulige temaer. Tematiseringen fulgte i det vesentligste av dataene selv, altså en induktiv tilnærming (Braun & Clarke, 2006, s. 12), mer enn av min analytiske interesse for spesifikke felt. I analysearbeidet fant jeg først mer åpenbare eller lett identifiserbare og overordnede områder, og deretter mer underliggende temaer, som

så ble mine første utkast til temaer. Jf. 4.1. om konstruktivistisk tilnærming, ble det her min *fortolkning* av dataene og kodingen, altså datadrevet koding, som dannet grunnlaget for temaene identifisert. I trinn 4 ble så disse forslagene til temaer evaluert. Dette var både tidkrevende og vanskelig, og diskusjoner med veileder var av stor verdi i denne fasen. I trinn 5 fastsettes temaene. Braun & Clarke (2006) fremhever at temaene og navnene på disse må være så konsise som mulig. Ifølge Braun & Clarke (2006, s. 4) er en av fordelene med tematisk analyse at den er fleksibel. Jeg har valgt å fokusere på to hovedtemaer, administrasjonssjefenes rolle generelt og i endringer spesielt, og å lage undertemaer i disse to kategoriene, dette vises igjen i trinn 6 som handler om å produsere det skriftlige arbeidet. Dette utgjør analysekapitlet og her har jeg valgt å bruke mye sitater fra intervjuene for å tegne et mest mulig mangfoldig og levende bilde av informantenes fortolkning av egen rolle. Helt fram til trinn 5 ble det arbeidet induktivt med dataene. I det femte trinnet gikk jeg deduktivt fram, i betydningen at begreper fra forskningslitteraturen ble brukt for å navngi de induktivt genererte temaene i de første fasene (Skagestad & Madsen, 2015).

Med over 100 sider transkribert datamateriale, har det vært både utfordrende og spennende å tematisere materialet. Mange timer har gått med til å fundere over likheter, ulikheter, tendenser og fellestrekk i det som ble sagt, men også tilleggsinformasjon knyttet til informantenes tonefall og intensitet, innlevelse og engasjement. Resultatet er en analyse som summerer opp og viser de viktigste funnene, og som jeg redegjør for i kapittel 5.

4.5 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet

Innenfor kvalitativ forskning bruker noen f. eks Yin (2014, i Johannesen m. fl., 2016) reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet. Guba 1985 og Lincoln 1989 (i Johannesen m. fl., 2016) derimot, mener at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte en kvantitative undersøkelser, og operer blant annet med begrepene *pålitelighet*, *troverdighet* og *overførbarhet* som mål på kvalitet. Johannesen m.fl. (2016) mener imidlertid det ikke trenger å være snakk om enten-eller, men både-og, alt etter studiens utforming.

Pålitelighet beskriver datamaterialets grad av reproduserbarhet, altså om andre forskere vil være i stand til å gjenta undersøkelsen og få de samme resultatene. Reliabilitet er kritisk viktig i kvantitative undersøkelser, og det finnes mange måter å teste dette på, mens det i kvalitative

undersøkelser av flere grunner vil være umulig for en annen forsker å duplisere resultatene, blant annet fordi observasjoner er klart verdiladede og kontekstavhengige og fordi man som forsker bruker seg selv som instrument. Ingen har samme erfaringsbakgrunn og tolker likt. Derfor er det viktig at forskere styrker påliteligheten gjennom inngående og beskrivende framstillinger av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen (Ryen 2002, i Johannesen m. fl. 2016).

For å sikre påliteligheten i denne oppgaven har jeg vært nøye med utførelsen av datainnsamlingen. Underveis i intervjuene har jeg forsikret meg om at jeg har forstått hva informantene mener, og ikke lent meg på antakelser. Der informantene har kommet med antydninger om at jeg sikkert forstår hva de mener, har jeg eksplisitt bedt dem forklare nærmere. Jeg har brukt mye tid på å transkribere alle intervjuene og systematisere funnene, og har gjentatte ganger gått tilbake til transkripsjonene og kryssjekket disse opp mot mine sammenfattinger av dataene.

Troverdighet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskeres fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannesen m. fl., 2016). Eller sagt på en annen måte, om metoden som er brukt undersøker det den har til hensikt å undersøke.

Et aspekt som kan være med på å påvirke troverdigheten i denne studien, er min kompetanse i kvalitativ forskningsmetode. Jeg har lang erfaring med veiledning og med å snakke med mennesker, men hadde ingen erfaring med kvalitative forskningsintervju. For å øke troverdigheten har jeg derfor valgt å gi mye plass til informantenes sitater. Videre har jeg etterstrebet grundige redegjørelser for mine konklusjoner.

All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn (Johannesen m. fl., 2016). Når det gjelder kvalitative undersøkelser benyttes *overføring av kunnskap* i stedet for *generalisering*, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Thagaard 2009, Malterud 2011, i Johannesen m. fl., 2016). En undersøkelses overførbarhet handler derfor om hvorvidt man lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige på andre områder enn det som er blitt studert.

Denne oppgaven er basert på svar fra informanter ved to av UiBs syv fakultet. Selv om alle fakultet og institutter ved UiB har noe ulik indre organisering, vil jeg si at resultatene kan ha en verdi for UiB som helhet, og også for andre institusjoner i UH-sektoren. Dette fordi studien belyser aspekter ved administrasjonssjefenes hverdag som antatt, ettersom både typen kjerneoppgaver og mange av de ytre rammebetingelser er felles, vil ha mange av de samme oppgavene og utfordringene. Studien sier også noe om hvordan det er å være mellomleder i en offentlig virksomhet, og kan dermed også i noen grad være relevant andre for mellomledere i offentlig sektor.

4.6 Forskningsetiske valg og betraktninger

Etiske spørsmål er aktuelle i all type forskning, og aktualiseres spesielt sterkt i samfunnsforskningen fordi denne så direkte berører enkeltmennesker og forhold mellom mennesker (Johannesen m. fl. 2016, s. 83). En kvalitativ studie forutsetter gjensidig tillit og respekt. Det er derfor spesielt viktig å utøve god forskningsetikk overfor de som viser tillit ved å bidra i undersøkelser. Det er viktig at informanter får den informasjonen som er nødvendig for å danne seg en forståelse av prosjektet.

Informantene i mitt utvalg fikk slik informasjonen da de ble kontaktet med forespørsel om å delta i prosjektet. Informasjonen inneholdt opplysninger om bakgrunn og formål for studien, om hva det ville innebære å delta, om konfidensialitet og om at deltakelse var frivillig. Informantene ble eksplisitt gjort oppmerksom på at de når som helst kunne trekke seg fra studien uten konsekvenser, og at opplysninger ville bli behandlet konfidensielt og lagret forsvarlig.

I analysekapitlet har jeg gitt informantene hver sitt tilfeldig nummer, slik at sitatene lettere kan følges. For å sikre anonymitet og for enkelthets skyld har jeg brukt pronomenet hun om alle som omtales, både av administrasjonssjefer og instituttledere som blir nevnt. I tillegg har jeg lagt til eller trukket fra et år på alle antall år som nevnes.

Av syv informanter var det fire jeg kjente til fra før, noe som kan være en potensiell etisk problemstilling. Ledere ved UiB møtes med jevne mellomrom på ulike arenaer. UiB har ca. 31

institutter i tillegg til museum og bibliotek, og et betydelig antall sentre (ca. 23). Antallet administrasjonssjefer er derfor ikke større enn at man blir kjent med disse ettersom man ellers blir kjent med organisasjonen. I tillegg er det nokså vanlig at personer som har vært ansatt lenge ved UiB, flytter rundt og dermed har jobbet ved flere avdelinger. Potensielt sett kan min forutgående kjennskap til noen av informantene ha preget disse intervjuene i seg selv, men også i forholdet til de intervjuene hvor jeg ikke hadde møtt informantene tidligere, og i neste omgang hvordan jeg behandlet datamaterialet. Selv opplevde jeg ingen vesentlige forskjeller på intervjuene knyttet til dette aspektet. Om noe, kan nevnes at selve intervjusituasjonen fløt noe lettere med de jeg hadde snakket med tidligere. Kanskje fordi disse informantene i mindre grad spurte meg om driften ved den enheten jeg tilhører, men hovedsakelig fordi jeg hadde snakket med dem tidligere, og vi ikke var nye for hverandre. Dette ga mer fokus på informanten. I behandlingen av datamaterialet opplevdes alle intervjuene som like spennende og fulle av informasjon. Jeg hadde på forhånd ingen detaljkunnskap om prosesser og måter å organisere seg på ved noen av de respektive instituttene.

Johannesen m. fl. (2016, s. 34) hevder at alle mennesker møter verden med forforståelse, det vil si med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten som vi, svært ofte ubevisst, bruker til å tolke det som skjer rundt oss. Jeg vil fremheve min egen forforståelse som en potensiell etisk utfordring i arbeidet med denne studien. Jeg har samme type jobb som informantene, og mine erfaringer og synspunkter kan ha farget min måte å f.eks. stille spørsmålene på, eller hvilke spørsmål jeg stilte. Derfor ble det viktig både gjennom intervjuene og analysene å forsøke å identifisere min forforståelse og mine tolkninger. Når det gjelder dette har jeg hatt god hjelp av veileder til å diskutere og reflektere. Ved å være bevisst på min egen forforståelse, har jeg prøvd å unngå at denne skulle prege arbeidsprosessen og dermed resultatene i overskyggende grad. Det har vært viktig for meg å ikke søke etter svar som bekrefter min forforståelse, men i stedet være lydhør for informantens opplevelser. På visse stadier i intervjuene, hadde jeg en formening om hva jeg forventet at de ulike informantene kom til å si. Informantene fortalte om lokale endringsprosesser som jeg i noen tilfeller hadde hørt om tidligere, og noen sentrale prosesser som har blitt gjennomført etter at jeg ble ansatt, og som jeg dermed har opplevd fra mitt ståsted, et annet sted i organisasjonen. Her syns jeg det var spesielt fascinerende å oppdage at de samme prosessene kunne oppleves på så forskjellig vis, ettersom hvor man var plassert i organisasjonen.

Opplevelsen både under og i etterkant av arbeidet med analysene, er at min kjennskap til UiB og dens egenart har hatt positiv innvirkning på studien. Jeg opplever å forstå hva informantene mener når de forteller om for eksempel praktiske utfordringer og organisatoriske strukturer. Min stilling som administrasjonssjef har også gitt innpass hos informantene, og min kunnskap om organisasjonen har gjort det enklere å få en god innsikt i en ellers lite utforsket gruppe ansatte. Jeg har kunnet stille direkte oppfølgingsspørsmål om spesifikke endringsprosesser eller utfordringer i arbeidshverdagen, som en uten kjennskap til organisasjonen kanskje ikke ville ha gjort.

4.7 Metodiske begrensninger

Den kanskje største begrensningen ved kvalitativ metode er at det den er ressurskrevende. Det er derfor viktig å ikke intervjuere flere informanter enn det som er håndterbart innenfor prosjektets rammer.

Samtidig kan det å intervjuer kun syv informanter, kan i seg selv være en begrensende faktor. Det er et lite utvalg og jeg anser det ikke som representativt for hele organisasjonen. Gjennom analysene utkrystalliserte det seg likevel svar på en måte som kan tyde på at utvalget var stort nok til å en pekepinn om hvordan denne gruppen av ansatte selv ser på sin rolle i organisasjonen.

5 Analyse

I dette kapitlet presenteres analysen av dataene. Kapitlet har to hoveddeler som er noe ulikt vektet. Gjennom intervjuene kom det fram at arbeidsoppgaver og utfordringer i endringsprosesser, ikke skiller seg så mye fra hverdagen for øvrig. Det er i all hovedsak de samme oppgavene, bare flere av dem og med større intensitet enn ellers. Et annet gjennomgangstema i det informantene forteller, er at arbeidet deres preges av kontinuerlige endringer. For å forstå administrasjonssjefenes rolle i endringsprosesser er det hensiktsmessig å først forstå deres rolle i organisasjonen generelt. Kapittel 5.1 handler derfor om administrasjonssjefenes beskrivelse av egen rolle generelt, mens kapittel 5.2 omhandler deres beskrivelse av rollen i endringsprosesser.

For å danne oss et bilde av administrasjonssjefene ved UiB, ble de innledningsvis spurt om hvordan de opplever sin rolle som mellomleder, og deretter mer konkret om arbeidsoppgaver, utfordringer og relasjoner til andre grupper ansatte ved instituttet og andre nivåer ved UiB. De uttrykker mange av de samme utfordringene og arbeidsoppgavene, men på forskjellige måter. Noen er mer reflektert og teoretisk orientert i fremleggingen, mens andre legger mer vekt på konkrete og praktiske arbeidsoppgaver og forteller om arbeidsoppgavene gjennom bruddstykker av historier.

5.1 Administrasjonssjefene om rollen

Størrelsen på instituttene der informantene arbeider varierer og gjenspeiles i størrelsen på den administrative staben, som utgjør mellom 5 og 16 ansatte. Det er derfor ulikt hvor mye tid som går med til for eksempel medarbeidersamtaler og oppfølging av medarbeidere. Følgelig varierer det også hvor mange personer det er til å utføre instituttets administrative arbeidsoppgaver, og hvor mange administrasjonssjefen har å delegere oppgaver til.

Administrasjonssjefstillingene blir i praksis derfor forskjellige, avhengig av om informantene arbeider ved et lite eller et stort institutt. Likevel er det påfallende stor likhet i arbeidsoppgaver og utfordringer.

Ved de største instituttene kan administrasjonssjefene vie mer tid til strategisk planlegging sammen med instituttleder. To av informantene rapporterer at de har mye strategisk arbeid i stillingen sin, selv om driftsoppgaver likevel dominerer. Informant 3 er den eneste i utvalget som deler tiden sin nokså likt mellom drift og strategi og uttrykker seg slik: «*Fra mitt ståsted, oppleves det som en veldig spennende lederrolle ... i skjæringspunktet mellom institutt og fakultet. Det som er kjekt med det, er at du jobber strategisk samtidig som man drifter, det er veldig varierte arbeidsoppgaver*». Det er likevel flere faktorer enn størrelsen på instituttene som avgjør fordelingen av tid mellom drift og strategi. Det handler om administrative ressurser og hvordan de respektive fakulteter er organisert, men hovedsakelig om forholdet til og samarbeidet med instituttleder.

Administrasjonssjefene forteller med innlevelse og engasjement om jobbene sine. Informant 3 ordlegger seg slik: «*... admsjefrollen er jo en veldig gøy lederstilling ... du får brukt hele spekteret ditt, hvis man vil det ...*», og beskriver en stilling med varierte arbeidsoppgaver og mulighet for individuell utforming av rollen i samsvar med egne kvalifikasjoner - om man ønsker det. Videre gir informantene uttrykk for en dynamisk hverdag i interaksjon med resten av staben og instituttleder. Informant 5 forteller: «*Du kan forme stillingen mye selv, utfra hva dine sterke sider er og hva du er flink til, og hvordan du klarer å rigge resten av administrasjonen i fordeling og ansvar med instituttleder og slikt som det ...*». Informanten uttrykker at det er mulig å sette sitt preg på stillingen alt etter egne evner, hvor man ser at behovet er størst og utfra hvilke andre ressurser det er å spille på. Intervjuene tegner et bilde av en stilling med mye ansvar, og med utfordringer som opptar informantene. Informant 4 formidler alvoret i mangfoldet av oppgaver og utfordringer slik: «*... men jeg balanserer på en knivsegg hele tiden, føler jeg. For det er så i overkant hele tiden, både i volum og i kompleksitet, og i forhold til alt som kan gå galt i vår virksomhet du kan ikke lene deg tilbake ...*». Sitatet er illustrerende for datamaterialet, som viser at det både er tempo og bredde i arbeidsoppgavene, men også en spenning som kan være mentalt krevende.

På spørsmål om hva administrasjonssjefene opplever som sine viktigste arbeidsoppgaver, er det særlig to overordnede forhold som vektlegges: ledelse av administrasjonen, og lederstøtte for instituttlederen.

5.1.1 Ledelse av administrasjonen

Ledelse av administrasjonen handler om daglig drift og oppgaver knyttet til å være leder for de administrativt ansatte. Begrepet «daglig drift» som uttrykk for å beskrive de forefallende arbeidsoppgavene i administrasjonen, går igjen hos alle informantene, og de henviser da til økonomi, personalarbeid og rekruttering, godkjenningssystemer i forskjellige administrative systemer, arealdisponering mm., men også uforutsette arbeidsoppgaver og avvikshåndteringer. Informant 5 beskriver seg selv slik: «... jeg er liksom navet mellom økonomi og prosjektlederne på ene siden og prosjektlederen og personalbiten ... Bruker mest tid på daglig drift, uten tvil». Dette gir bilde av en administrasjonssjef som koordinerer arbeidsoppgavene og arbeidsfeltene. Informant 6 gir videre et eksempel på arbeidsoppgaver både innen administrasjon og innen ledelse som administrasjonssjefene tar ansvar for «... Mine viktigste arbeidsoppgaver som mellomleder bør jo være å sikre nettopp at den administrative staben vi har er riktig sammensatt og er godt sammensveiset, at vi alle har en felles ide om hvorfor vi er her og hva vi jobber mot, slik at vi kan fungerer som gode støttefunksjoner inn mot de tre søylene våre, formidling forskning og undervisning». Administrasjonssjefene tilkjenner gjennomgående et operativt blikk på driften, men uten å miste instituttens kjerneoppgaver av syne. Dette viser at administrasjon og ledelse er uløselig knyttet sammen i måten disse mellomlederne forvalter sitt oppdrag på. Dette kjenner vi igjen fra litteraturen fra Kotter (1998) som sier at ledelse er knyttet til å samkjøre menneskene og vise retningen for arbeidet. Videre viser Jacobsen & Thorsvik (2013) til at administrasjon ofte knyttes til selve produksjonen i bedriften, og det å håndtere ulike problemer på en effektiv måte, mens ledelse assosieres med å skape visjoner, sette mål og gi retning for hvordan organisasjonen skal utvikle seg.

Administrasjonssjefene er involvert i de fleste av instituttets prosesser, og UiB er organisert slik at arbeids- og godkjenningssystemer stopper opp uten administrasjonssjefene. Som omtalt i kapittel 2 om UiB, er organisasjonen er preget av stringent struktur som gir streng styring gjennom regelverk og begrenset handlefrihet for den enkelte i administrativ stab. Det er ikke utenkelig at det er derfor Informant 7 opplever seg selv mer som en koordinator enn en leder, og uttrykker dette eksplisitt: «... det oppleves ikke så veldig som en lederrolle ... mer som en koordinatorrolle og en må holde i tråder og sørge for at ting går som det skal». Informant 7 henviser i intervjuet også til kunnskapsrike, administrative medarbeidere som stort sett ikke trenger å ledes, i den forstand at de må detaljinstrueres, men som kjenner sitt arbeidsfelt godt og vet hva som må gjøres og når.

Administrasjonssjefene er nærmeste leder med personalansvar for de administrativt ansatte. Dette innbefatter blant annet medarbeidersamtaler og daglig oppfølging. Informant 3 forteller: *«Ja, en utfordring er jo å på en måte holde aktiviteten i gang og få flinke folk til å arbeide godt sammen. Administrasjonen, at den klarer å utvikle seg i takt med resten av organisasjonen vår og tilpasse oss nye ting»*. Administrasjonssjefene viser i intervjuene en holistisk tilnærming hvor de ønsker å se hver enkelt medarbeider i en større sammenheng, og som en viktig ressurs i organisasjonen.

Alle administrasjonssjefene omgås daglig med sin administrative stab, og som dekker en rekke saksfelt, som studie-, doktorgrads-, økonomi-, personal- og forskningsadministrasjon. Det ikke realistisk at en administrasjonssjef skal kunne beherske alle disse fagområdene i detalj. Informant 5 beskriver det slik: *«Det er jo en veldig krevende rolle fordi ... ideelt sett skal du være oppdatert på alle saksområder og du skal ha en finger med i spillet på alt som skjer, men i realiteten så går det ikke an, så det betyr at du er nødt til å stole på en god del ting»*. Administrasjonssjefene er avhengige av å vise sine medarbeidere tillit i arbeidsutførelsen for å oppnå en god driftssituasjon. Når informant 7 snakker om administrativ stab, vektlegges det: *«... at folk får bruke seg selv er viktig ... vi må kunne stole på at de vet selv, og at de ikke skal bli fortalt alt de skal gjøre, ikke måtte få godkjenning for alt, for det tror jeg blir veldig hemmende»*. Gjennomgående mener administrasjonssjefene at det er viktig å ha tillit til sine medarbeidere. Manglende tillit ville vært hemmende for effektiv drift, men også for den enkelte medarbeiders opplevelse av ansvar, integritet og autonomi i utførelsen av arbeidsoppgavene sine. Selv om administrasjonssjefene gjennomgående har stor tillit til sine medarbeidere, er UiBs sine administrative systemer og godkjenningsprosedyrer innrettet slik at svært mange administrative prosesser ikke blir effektivt før de er godkjent av administrasjonssjefen. Som jeg belyser senere oppleves disse godkjenningsprosedyrene som svært tidskrevende, men de gir likefullt administrasjonssjefene en oversikt over den administrative virksomheten ved instituttet samt at de sikrer formell lederforankring i forvaltningssaker som f.eks. bruk av offentlige midler.

Ut over oppramsingen av kontinuerlige driftsoppgaver, er det helhetsperspektivet som preger intervjuene. De tilkjenner stor omtanke for helheten og instituttens framtid, og setter både egen rolle og administrasjonens rolle inn i en organisatorisk kontekst, både operativt og strategisk. Informant 4 illustrerer det slik: *«...vi er jo på mange måter den store smørekannen, du sitter på en måte i brennpunktet her, i en komplisert organisasjon»*. Utsagnet finner støtte i

Hope (2015, s. 72) som påpeker at mellomlederen er sentralt plassert og fungerer som et bindeledd mellom strategisk og operasjonelt nivå i organisasjonen.

5.1.2 Lederstøtte til instituttleder

Lederstøtte til instituttlederen fremheves som en særlig viktig arbeidsoppgave. Det innbefatter for eksempel å være diskusjonspartner for instituttlederen slik informant 4 forteller: *«Hun bruker meg som en samtalepartner ... og det tror jeg er utrolig viktig, for jeg tror de også kan bli litt ensomme i rollen, og det det er ikke alle man kan snakke med om alt. En leder må ha noen fortrolige, som en vet at dette kan man snakke om og så kommer det ingen vei»*. Instituttlederne er alene om en del oppgaver og beslutninger som administrasjonssjefene kan bistå eller støtte dem i. All den tid det bare er en instituttleder og en administrasjonssjef ved hvert institutt, vil det være oppgaver som ligger til begge disse stillingene som ingen andre har. Informantene forteller også om en sårbarhet i egen stilling. Det er normalt ingen vikar om en administrasjonssjef skulle bli syk, og UiB har ingen formell stedfortrederfunksjon for administrasjonssjefene. Instituttledere har en stedfortreder, men som i varierende grad er direkte involvert i daglig ledelse av instituttet. Når informanten sier at *«de [instituttlederne] også kan bli litt ensomme ...»* henviser det til at vedkommende også kan føle seg ensom i sin rolle.

Administrasjonssjefene bistår instituttlederne i oppgaver som er av sensitiv karakter, som en del personalarbeid kan være. Men også i oppgaver som handler om valg, retning og strategi og i ivaretagelse av instituttleders overordnede ansvar for hele instituttets virksomhet. Videre omfatter lederstøtte å bidra med informasjon og innspill slik at instituttleder og andre beslutningstagere f.eks. instituttråd og fakultet, har et opplyst og bredt beslutningsgrunnlag.

Administrasjonssjefene har fast stilling mens instituttlederne er tilsatt i åremålsstilling. Teoretisk kan det bli tilsatt en ny instituttleder hvert fjerde år. Mange av instituttlederne ved UiB sitter i to åremålsperioder. Tre perioder er maksimum tillatt virketid. Det er mye nytt for nye instituttlederne å sette seg inn i, og ofte vil administrasjonssjefen fungere som instituttet hukommelse, og formidle denne kunnskapen videre til sin instituttleder. Dette illustreres av informant 5 som forteller: *«det er jo en professor som blir ansatt i en administrativ stilling, og som har det øverste administrative ansvaret, og det er jo helt klart at det er en del ting de ikke har peiling på ha, administrativt, og det skal heller ikke være nødvendig, de skal ikke være administrasjonssjef i tillegg til å være faglig leder, det går ikke an.»*. Informanter i utvalget har

arbeidet med mellom 2 og 8 forskjellige instituttledere. Noen skift er resultat av internt jobb bytte ved UiB for informanten, men de fleste er knyttet til nyansettelser av instituttledere.

Gjennomgående er personalarbeid et område der informantene forteller at de bidrar med lederstøtte. Administrasjonssjefene blir i praksis involvert i personalarbeid også i saker der de selv ikke har personalansvar. Det kan være utfordringer i den vitenskapelige staben eller mellom andre ansatte, der de selv ikke er direkte involvert, men samarbeider med instituttleder «... altså utfordrende ... hvis vi tenker i meningen vanskelig, det er jo de kompliserte personalsakene, der du føler at det blir personlige spenninger ...», Informant 2. I begrepet vanskelige personalsaker ligger også konfliktsaker, og et ønske hos informantene om å legge til rette for i størst mulig grad å unngå slike.

Flere av informantene snakker om oppgaver knyttet til avvikshåndtering, også som eksempel på uforutsette utfordringer som oppstår og som må løses der og da. Informant 1 gir et eksempel fra driften, hvor den mest opplagte løsningen på en utfordring ikke ble valgt, og oppsummerer: «... Ja da må jeg ut på trylletokt igjen, og det er ikke alltid det går an å trylle ... det er et problem». Utsagnet henviser til kompleksiteten i lederteamets utfordringer og arbeidsoppgaver; det er mange interesser å ivareta, både av faglig og administrativ karakter. «Trylletokt» handlet her om at instituttlederen ga administrasjonssjefen i oppdrag å løse en sak som hun i utgangspunktet var uenig i håndteringen av, og som hun heller ikke hadde noen lett tilgjengelig løsning på.

5.1.3 Relasjon til instituttleder

Den viktigste relasjonen som alle informantene uten unntak opplever å ha, er til instituttlederen. Samarbeidet med instituttleder har mye å si for informantenes opplevelse av rollen som administrasjonssjef. Informant 4 omtaler det som «... tospannet med instituttlederen ...». Gjennom intervjuene kommer det fram at relasjonens karakter er avgjørende for deres mulighet for å gjøre en god jobb, for arbeidsglede og motivasjon, og for instituttets utvikling og framdrift: «admsjefrollen er veldig avhengig av en god instituttleder, er instituttlederen flink og ser nytten av en profesjonell administrasjon, så blir admsjefrollen veldig kjekk og så må man og være flink og passe på og si til instituttlederen, du skal ha det faglige blikket, jeg har det administrative ... og så må man på en måte jobbe seg sammen inn i det forholdet, de parhestene, dette er». Informant 3 peker her både på ansvarsfordeling og rolleforståelse som viktig for begge parter i dette samarbeidet. Det kommer også gjennomgående til uttrykk at denne

relasjonens kvalitet er betinget av personlige egenskaper og kjemi, og at administrasjonssjefene føler seg prisgitt den til enhver tid sittende instituttleder. Dette sier noe om hierarkiet i lederparet, som utgjør et «tospann» men som ikke er likeverdige med tanke på ansvar og myndighet, all den tid instituttlederen gjennom enhetlig ledelse, i praksis selv kan velge formen til denne «parhest»-relasjonen.

Alle informantene er bevisste på at instituttleder er instituttets overordnede leder, med siste ord i alle saker, og det framstår som om det er stor grad av avklart arbeidsfordeling i lederparene. I grensetilfeller blir utfordringer løst gjennom jevnlig og god dialog. De uttrykker at det heller er ikke alle oppgaver som har en klar avgrensning mellom fag og administrasjon, eller strategi og administrasjon, noe som samsvarer med det Kotter (1998) sier om administrasjon vs. ledelse.

Informant 3 belyser en annen side av lederrelasjonen som har betydning for samarbeidet: «... men jeg tenker at i en god lederrelasjon så har man forståelse og tar hverandre med på råd, og tør å utfordre instituttlederen sin ...». Hun framhever nødvendigheten av å utfordre dynamikken i lederparet om det er nødvendig, for å belyse saker og ha en konstruktiv dialog. Informant 2 forteller: «... jeg jobber veldig tett med instituttlederen. Vi har kontakt hver dag og mange ganger om dagen, vi sitter vegg i vegg, det er veldig viktig at det fungerer greit med instituttleder, ellers hadde det blitt mye energitapping, har man et spent forhold til instituttleder er det ikke godt å være admsjef, kanskje heller ikke omvendt. ...» og påpeker sammen med de andre informantene at instituttlederne i de fleste tilfeller mener det samme. Informant 6 legger til en ekstra og menneskelig dimensjon i samarbeidet: «Jeg har et meget godt samarbeid med min instituttleder, ikke minst, det er et behov hos begge at vi kan lukke døra for oss to, at vi kan blåse ut eller le eller rive oss i håret for å så ta på oss arbeidshatten og gå videre. Så vi har et veldig godt forhold sånn rent personlig, og det funker veldig bra når du skal være et tohodet troll og utøve denne jobben». Utsagnet peker på at lederstøtte går begge veier. Det er ikke bare instituttlederen som har behov for noen fortrolige, dette gjelder i høyeste grad også administrasjonssjefene. Å finne støtte i vanskelige eller upopulære avgjørelser gjør arbeidsdagen lettere, særlig i saker der håndteringen ikke er opplagt.

Som kontrast forteller en av informantene om samarbeidet med en tidligere instituttleder som fortonet seg annerledes. Administrasjonssjefen opplevde å ikke bli inkludert i prosessene ved instituttet i samme grad som hun tidligere var vant med. I stedet henvendte instituttlederen seg oftere til diskusjonspartnere ved andre avdelinger og ved fakultetet. Dette fikk innvirkning på

dynamikken i lederparet som ikke nådde sitt fulle potensial. Det fikk også konsekvenser for jobbutførelsen og jobbtilfredsheten til informantene, som ikke ble tatt med på råd og ble holdt utenfor viktig informasjonsflyt.

5.1.4 Relasjon til vitenskapelig ansatte

Det er i møte med de fast vitenskapelig ansatte at informantene syntes de blir stilt mest på prøve i form av å måtte være smidige og løsningsorienterte. Å finne gode løsninger på administrative utfordringer for i størst mulig grad komme forskerne i møte, beskrives som en viktig og krevende del av jobben. Informant 1 reflekterer over de ulike gruppenes oppgaver: «*Men forskernes særlig frie og uavhengige stilling på ene siden, settes opp mot administrasjonens litt sånn desperate behov for å ha litt kontroll fordi man skal rapportere videre ...*» og forteller med dette at det kan oppleves som om man har motstridende interesser, selv om man er arbeidstakere i samme organisasjon og arbeider mot felles mål. Forskernes behov for fleksibilitet, frihet og uavhengighet står i et spenningsforhold til administrasjonens behov for kontroll, planlegging og forutsigbarhet, og må håndteres på en best mulig måte. Administrasjonssjefen vil også ofte være involvert endringsprosesser som involverer de vitenskapelig ansatte selv om det er instituttleder som har lederansvar for denne gruppen. Også ulike endringer i ytre rammebetingelser samt mer administrative endringer vil i mange tilfeller ha konsekvenser også for de faglig ansatte, jf. flere av NPM-reformene, og problemstillinger knyttet til ledelse og styring i UH-sektoren som Larsen m. fl. (2004) beskriver. Informant 1 beskriver egenskaper som kommer godt med i slike tilfeller: «*... av personlig egenskaper, man må jo ... altså denne evnen å være bulldoser på gummisåler, ... man må drive med sånn smooth operating*». Med dette illustreres utfordringer i dynamikken mellom grupper av ansatte med ulike roller i organisasjonen. Inntrykket er at administrasjonssjefene både ser og forstår utfordringene for de forskjellige gruppene, og ønsker å finne gode løsninger, men at det ikke nødvendigvis blir oppfattet slik.

Informantene beskriver også at det ikke alltid er like lett å forstå alle fasetter av hva vitenskapelig ansatte arbeider med, og hvilke (faglige) utfordringer de står overfor. Informant 2 sitt utsagn: «*... det jo en egenskap å kunne føre en fornuftig samtale med vitenskapelig tilsatte og skjønne litt ... at ikke bare rullegardinen går ned med en gang de begynner å snakke om hva de driver med ...*», indikerer at det er ønskelig å forstå også litt av selve den faglige virksomheten. Selv de informantene som har nokså lik faglig bakgrunn som instituttet de er

tilsatt ved, synes det er vanskelig å forstå hva forskerne arbeider med. Det varierer imidlertid noe, avhengig av instituttets faglige innretning. En av informantene trakk fram at det er for mye forlangt om de som er administrativt ansatte skal ha faglige bakgrunn innen instituttets fagområder, selv om hun selv har det, for å kunne bli respektert i jobben sin. Hope & Rykkja (2011, s. 117) skriver at noe av det som kjennetegner et universitet er det sterke skillet mellom fag og administrasjon, og det kan være dette som erfares og ligger til grunn for informantenes refleksjoner rundt utfordringer i forholdet til de vitenskapelige ansatte.

5.1.5 Handlingsrom og påvirkningsmuligheter

Informantene opplever varierende grad av handlingsrom i å ta beslutninger, arbeidsutførelse og medbestemmelse. Særlig i instituttinterne saker opplever de å ha stort handlingsrom. Informant 2 forteller: *«altså det vil ikke komme noe sånn sutring fra meg. Jeg opplever at jeg har nok å si, det er jo ikke alltid ting går slik som jeg vil, selv om jeg er interessert i en sak og har mening om en sak, men slik skal det jo være. Jeg har egentlig ganske stort handlingsrom, jeg vil ikke ha noe større handlingsrom, det ville ikke være riktig. Ja. På det nivået jeg jobber, altså på instituttnivå føler jeg at jeg har ganske stor påvirkningsmulighet»*. Hun indikerer med dette at hun kjenner sin plass i systemet, på instituttnivå og i relasjon til instituttleder.

Informantene differensierer svarene mellom instituttnivå og nivåene over. *«Handlingsrom, ja, nei Det handler om organisasjonen som er veldig stor, der opplever jeg nå ofte at instituttet står og rister på hodet over et sentralt nivå som i #ORG2022 [forkortelsen på et sentralt utviklingsprosjekt ved UiB] setter sammen altfor mange arbeidsgrupper f.eks. av folk som jobber sentralt og nesten ikke representanter fra fakultetene og i alle fall ikke fra institutt. Så i sånne prosesser så opplever jeg at intensjonene kan være gode, men det gir ikke handlingsrom til de ytterste, altså de som produserer studiepoeng og de som produserer forskningsresultat.»* Informant 6 uttrykker en tydelig institutt tilhørighet i denne uttalelsen.

Når det gjelder opplevelsen av instituttets handlingsrom i forhold til fakultetet og sentralt nivå, forteller informant 2: *«Jeg føler at vi har handlingsrom, men de helt store tingene, og det er som oftest for oss å få nye stillinger, der er det jo langt fram altså, der kan en jo bare si meningen sin år etter år, der er det vanskelig å få gjort noe, men sånn er det for meg, sånn er det for instituttleder og sånn er det for de andre instituttene. Sånn er det også for fakultet jeg opplever ikke at det er fordi vi ikke blir hørt, men fakultetet må veie veldig mange interesser opp mot hverandre»*. Uttalelsen synliggjør en lojalitet og organisasjonsforståelse som er

gjennomgående hos informantene. Selv om de uttrykker ansvar og lojalitet for instituttet, har de også et helhetsperspektiv på alle deler av virksomheten, og aksepterer både sitt eget og instituttets handlingsrom i lys av dette.

5.1.6 Tidsbruk og prioriteringer

Det er stort sammenfall i hva informantene beskriver som viktige arbeidsoppgaver og utfordringer. Siden de tidvis opplever sine ordinære arbeidsoppgaver som utfordrende, trekker de ofte fram de samme konkrete enkeltsakene når de blir spurt om utfordringer, som når de blir spurt om arbeidsoppgaver. Utover utfordringer knyttet til spenninger mellom vitenskapelig ansatte og administrasjonen jf. forrige avsnitt, fremheves særlig to utfordringer ved rollen som informantene legger vekt på, - tidsbruk og prioriteringer.

Tidsbruk handler om hvordan informantene fordeler tiden sin på spennvidden i arbeidsoppgavene. Eller sagt på en annen måte, bredden i oppgaver kombinert med for lite tid generelt, men særlig for lite tid til å trekke større linjer og til utviklingsarbeid i den administrative staben og sammen med instituttleder for instituttet som helhet. Når informantene beskriver sin opplevelse av tidsbruk, snakker de om prioriteringer mellom komplekse drifts- og ledelsesoppgaver og det de beskriver som meningsløse oppgaver.

Uansett utgangstema eller spørsmål, kommer informantene stadig tilbake til tidsbruk, som for eksempel «... Men det er ikke alltid at det lar seg balansere *vi står i en strøm hvor vi jobber hele tiden hver dag, hva skal vi bruke tid på, sorteringen av saker, stort og smått og likt og ulikt. Det går ikke opp, du kan ikke bruke like mye tid på alle saker, og noen ganger glipper vi, og vi skulle sikkert brukt mer tid på noen saker, men det at vi må identifisere og sortere det viktigste til enhver tid ... det er ikke sikkert det er riktig den vurderingen vi gjør, men vi gjør i alle fall denne vurderingen og det er viktig ... sånn at sakene får nok, kanskje bare så vidt nok, men nok oppmerksomhet*». Informant 4 tegner her et bilde av en krevende stilling med uforutsigbar arbeidsdag, kontinuerlig tilførsel av nye oppgavene og høyt tempo. Kompleksiteten og bredden i arbeidsoppgavene som beskrives over går igjen hos alle informantene.

Prioritering mellom forefallende driftsoppgaver og det å være en strategisk støttespiller for instituttlederen, ser ut til å være en gjennomgående utfordring. Informant 3 sier det slik «... *skal du få folk som skal gjøre instituttledelsen god og gjøre administrasjonen god, da må du ha fokus på drift selvfølgelig og like det, men du må også ha fokus på å løfte og å prioritere ja, men skal*

vi alt dette, hva skal vi da slutte å gjøre?», og signaliserer at spekteret av oppgaver fra drift til det «å løfte», som her henviser til oppgaver av mer utviklende og strategisk art, ikke går i hop.

Informantene forteller også om en utvikling i jobben der dagene oppleves stadig travlere. Arbeidsmengden øker, og nye oppgaver pålegges uten at andre nødvendigvis forsvinner. «*Altså dagen blir jo spist opp av slike småting, så jeg føler at jeg sliter med å komme gjennom det jeg må gjøre, og da blir det ikke noe tid til overs rett og slett, og da forsvinner jo handlingsrommet selv om du i teorien kunne hatt det ...*» sier Informant 7. "Tiden til overs", som kunne vært brukt til å arbeide mer langsiktig, forsvinner som følge av at andre arbeidsoppgaver må prioriteres.

Dette henger sammen med opplevelsen av å bruke mye tid på uviktige oppgaver slik Informant 6 beskriver her: «*... drukner i klikking og fillesaker, i stedet for å kunne være den støttespilleren med den kompetansen vi faktisk sitter på, med den fartstiden vi har fra enten UiB eller andre steder og egen faglig bakgrunn inn mot en instituttleder og den øvrige faglige ledelsen, det er vel kanskje det mest utilfredsstillende med denne mellomleder funksjonen*». Informant 5 forteller: «*... du skal være involvert i så mye så er det veldig fort å bli en propp i systemet*». De fleste interne og utgående brev som skrives må godkjennes av administrasjonssjefen. Det samme gjelder for blant annet alle fakturaer, bestillinger, reiseregninger, ferier, sykefravær og permisjoner. Selv om dette bidrar til at administrasjonssjefene blir oppdatert om det om skjer ved instituttet, opplever de å bruke mye tid på lite utviklende oppgaver og at dette er med på å redusere det faktiske handlingsrommet i stillingen. Informant 7 uttrykker: «*... du skal dytte ting gjennom ePhorte [elektronisk saksbehandlersystem ved UiB], det går veldig mye tid ... jeg føler at ting stopper opp hvis jeg ikke får dyttet det unna, men om det er det som er det viktigste det... i praksis så oppleves som viktigst, i og med at jeg bare er nødt til å gjøre det, men det er egentlig ikke slik det skal være tenker jeg, det jeg mener er viktigst er jo å ha den oversikten over hva som skal skje, hvordan ting henger sammen, så jeg kan støtte instituttleder litt og være en hukommelse for ...*». Informantene uttrykker at det det er en uoverensstemmelse mellom hva de tenker er viktigst å bruke tiden til, og hva de faktisk bruker tiden til. Informantene snakker om at handlingsrommet er der i teorien men ikke i praksis, da de til daglig blir slukt av arbeidsoppgaver som ikke kan vente. Opplevelsen av å ikke strekke til er gjennomgående tilstede hos informantene, og det synes å være frustrerende at det alltid er utviklingsdelen av jobben som blir tilsidesatt.

5.2 Administrasjonssjefene i endringsprosesser

For å forstå administrasjonssjefenes rolle i endringsprosesser, har det vært hensiktsmessig først å studere deres funksjon i organisasjonen generelt. Bakgrunnen for dette valget er at intervjuene viser at administrasjonssjefene bruker mye tid på å snakke om sine generelle arbeidsoppgaver. Å først utforske dette kan være til hjelp for å bedre forstå hvordan de så beskriver sin rolle i endringsprosesser. I det følgende presenteres resultater fra den delen av intervjuene som handler om administrasjonssjefens opplevelser av sin rolle og sine funksjoner og bidrag i endringsprosesser.

Et gjennomgangstema i det informantene forteller, er at arbeidsdagen deres preges av kontinuerlige endringer. De forteller både om kontinuerlig forbedrings- og utviklingsarbeid (framvoksende endringer), men også om planlagte endringsprosesser. Ofte er dette parallelle prosesser, som samsvarer med Meyer & Stensaker (2011) sin beskrivelse av endringer.

Utviklingsarbeid forstås her som et resultat av det de opplever som kontinuerlige endringer, (også kalt framvoksende endringer og evolusjonære endringer), i arbeidshverdagen som for eksempel effektiviseringskutt eller lokalt utviklingsarbeid, men også endringer som kan skyldes vekst i ekstern finansiering og føre til flere ansatte og flere administrative oppgaver. *Endringer* forstås her som endringer som har vært planlagte (også kalt planlagte endringer revolusjonære endringer eller radikale endringer), i motsetning til framvoksende endringer, og kan dreie seg om mer radikale endringer som endringer i instituttstruktur, administrative omstillinger og effektiviseringsprosesser.

Det innebærer en forskjell for administrasjonssjefene om endringer eller utviklingsarbeid er initiert eller oppstår på instituttnivå, eller om det dreier seg om større strukturelle endringer initiert av fakultet eller sentralt nivå, der de ikke har direkte innflytelse, men bare får i oppdrag å implementere.

Informantene har fortalt om to til fire endringsprosesser hver, der de enten direkte eller indirekte har vært delaktige i den stillingen de har per i dag, eller i tidligere stillinger ved UiB. Til sammen har de beskrevet ca. 20 ulike utviklings- og endringsprosesser. Prosessene har både likhetstrekk og individuelle særtrekk. Oppgavens problemstilling omhandler administrasjonssjefenes rolle i endringsprosessene, og ikke endringene i seg selv. Av hensyn til

oppgavens omfang og informantenes anonymitet blir selve endringene i liten grad beskrevet i detalj. Informantenes beskrivelse av endringene kan samles i ulike kategorier,

som:

- Endringer der informantene i varierende grad har hatt innflytelse på prosessen (fra ingen innflytelse til stor innflytelse)
- Endringer der informantene i varierende grad var enige i behovet for endring (fra ikke enig til helt enig)
- Endringer initiert på et høyere nivå (fakultet eller sentralt nivå)
- Endringer eller utviklingsarbeid initiert av og for instituttet selv
- Planlagte endringer
- Framvoksende endringer
- Endringer med administrativt fokus
- Endringer med faglig fokus

Studien synliggjør et stort mangfold og stor variasjon i endringsprosesser ved UiB. Når informantene ser tilbake på endringer de har vært med på, kommer det utsagn av typen: «... *det er jo hele tiden endringer, men samme hva vi tror, så er de ikke så store som vi tror når vi står midt oppi de, det tenker jeg ...*», informant 3, og «*endringsprosesser, det har vel i grunnen vært endringsprosesser hele veien ...*», informant 4. Sitatene illustrerer noe som er gjennomgående i datamaterialet, nemlig at endringer i stor grad er en del av administrasjonssjefenes hverdag. Administrasjonssjefene synes da også å ha utviklet en viss kapasitet til å håndtere endringer.

To fremtredende trekk i datamaterialet synes å være at det er uklare grenser mellom planlagte endringer og utviklingsarbeid samt uklare grenser mellom informantenes fokus på strategi vs. drift i disse prosessene. Typen endringer har også implikasjoner for hvilken innflytelse og rolle administrasjonssjefene mener de har i de forskjellige prosessene.

Når informantene forteller om planlagte endringer de har vært med på, er det tydelig at UiB som organisasjon har utviklet seg i positiv retning. UiB har ifølge informantene i løpet av årene blitt mer transparent og inkluderende når det gjelder planlegging og implementering av endringer og endringsprosesser. Det finnes også en egen omstillingsavtale (2011) som er utviklet og inngått mellom UiB og de lokale tjenestemannsorganisasjonene. Den fremhever viktige momenter i endringsprosesser, og har som formål å sikre de ansattes

medbestemmelsesrett og rettigheter i henhold til lov, kollektive og individuelle avtaler og sentrale personalpolitiske retningslinjer for omstillingsarbeidet i statlig sektor.

5.2.1 Drift og strategi i endrings –og utviklingsarbeid

Mange av informantene snakker om endringer som «bare skjer» gradvis og over tid, eller det som De Wit & Meyer (2010) beskriver som evolusjonære endringer, eller kontinuerlig utvikling, en konstant strøm av moderate endringer som gradvis akkumulerer over tid. Disse kan også kalles framvoksende endringer. Selv om slike endringer ikke er direkte planlagte, kan de likevel være resultat av endrede rammevilkår eller skyldes en utvikling knyttet til endrede rammevilkår, politiske føringer eller incentiver. Informant 5 forteller om en slik endring. I løpet av de siste årene har instituttets ansatte økt med 50 %, og store deler av omsetningen kommer nå fra ekstern finansiering. Dette gir en høyst velkommen og merkbar økning i inntekt og aktivitet, men medfører også at instituttet nå består av ansatte fra over 20 nasjoner, og at de strever med å finne nok plass til alle de ansatte. Det har også påvirket blant annet kulturen, de administrative rutinene og behovet for å utøve ledelse. *«... altså når vi er et mindre institutt, trenger man ikke rutiner for absolutt alt, det er ikke så stort trykk på ting og en kan håndtere ting der og da, enkeltsaker ... men når det blir litt mer volum må det være mer rutiner, og mer struktur og den ledelsesbiten i stillingen blir viktigere enn den var før, definitivt»*. Dette har ikke vært en konkret varslet og planlagt endring, men er likefullt en strategisk ønsket utvikling både fra myndighetene (som knytter incentiver til ekstern finansiering) og som gjenspeiles i UiBs strategi. Informanten opplever dette som en stor endring. Arbeidsoppgavene har endret seg i takt med instituttets vekst, og blant annet dreid fra administrasjon til mer ledelse.

Det er viktig å merke seg at endringsarbeid ikke bare foregår på strateginivå, men også på driftsnivå. Det er ikke noe skarpt skille mellom endringsarbeid og drift. Informant 6 forteller at det har vært jobbet ved det respektive fakultetet med å effektivisere arbeidsprosesser som følge av effektiviseringskutt. En av konsekvensene er at stillinger som blir ledige som følge av naturlig avgang, ikke vil bli erstattet. For å håndtere dette ble det oppnevnt en arbeidsgruppe der blant annet alle administrasjonssjefene ved fakultetet og andre mellomledere skulle utvikle nye arbeidsprosesser innen HR, studie og økonomi. Dette ble ikke oppfattet som en direkte endringsprosess, men mer som en del av jobben og en av de mange oppgaver som stadig dukker opp på administrasjonssjefenes bord. Dette er likevel et eksempel på et kontinuerlig forbedrings- og utviklingsarbeid som fører til endringer.

De uklare grensene mellom endringsarbeid og drift kan også belyses gjennom administrasjonssjefenes deltakelse i både midlertidige (komiteer og arbeidsgrupper) og fast etablerte grupper (fora). De midlertidige gruppene kan være opprettet for eksempel for endringsprosjekter. I tillegg er det en del fora og nettverk man kan være deltaker i på fakultetsnivå, som møtes jevnlig for erfarings- og informasjonsutveksling knyttet forskjellige sider ved driften. Disse fellesforaene og gruppene er også møteplasser for utvikling og bidrar til lavere terskel for at endringsarbeid både kan initieres og gjennomføres.

Når administrasjonssjefene forteller skifter de også mellom å ha fokus på drift og på strategi. Administrasjonssjefene kobler også kunnskap om drift og strategi på en måte gjør dem operative. Informant 3 gir oss et eksempel på det: «... *driften må gå selv om vi endrer, men så må vi jo da og klare å utvikle oss i forhold til den endringen. det er veldig viktig å holde på driftsoppgavene selv hvor kjedelig det er, men det er nå det vi er her for. Men samtidig kunne klare å løfte og prøve å gjøre tingene litt annerledes.*»

Videre forteller den samme informanten om en annen endringsprosess, der det ble nedsatt tverrfaglige arbeidsgrupper som jobbet med nye strukturelle løsninger for faginnndeling ved et fakultet: «...*det var en veldig god prosess på mange måter, for det at alle var enige om at her har vi noen utfordringer som faktisk bunner i det strukturelle... sett i forhold til den faglige aktiviteten ...og det gikk særlig på at noen enheter var for små til å få den faglige utviklingen... det gjorde at instituttlederne på alle de opprinnelige instituttene skjønnte at vi må gjøre noe*». Dette var en stor og fakultetsinitiert prosess, en endringsprosess med "stor E". Den samme informanten som er opptatt av å legge til rette for en god driftssituasjon, er samtidig opptatt av det faglige og strategiske nivået og de langsiktige målene for organisasjonen. Dette kjennetegnet alle informantenes omtale av endringer, om enn i noe varierende grad. Dette samsvarer med anerkjent endringsteori fra Kotter (2006) som poengterer at man må skape en forståelse eller erkjennelse hos organisasjonens medlemmer om at det er behov for endringene.

5.2.2 Bindeledd med innflytelse i endringsprosesser

Generelt sett opplever informantene å ha reell innflytelse på endringer ved instituttet. Informant 5 kommer med denne presiseringen: «*Altså internt på instituttet, så har jeg veldig stor innflytelse på endringsprosesser, kanskje ikke så mye på de faglige prosessene, men på de administrative og logistiske så blir jo ting slik som jeg vil ha det stort sett ...*». Som beskrevet tidligere er det som oftest snakk om utviklingsarbeid eller kontinuerlige endringer på

instituttnivå, mens strategisk og prosessorientert endringsarbeid (planlagte endringer) hovedsakelig initieres fra fakultets- eller sentralt nivå, selv om det kan være uklare grenser mellom disse endringstypene.

Informantene beskriver at de har mindre innflytelse på fakultets initierte endringer, selv om de får anledning til å uttrykke sin mening. Når det gjelder endringer initiert fra sentralt nivå, synes de fleste informantene at prosjektgrupper og liknende, som opprettes i slike prosesser, er for topptunge og gir dermed liten mulighet for innflytelse. Opplevelsen av innflytelse sammenfaller således med opplevelsen av handlingsrommet knyttet til mer ordinære arbeidsoppgaver, og som ble omtalt i avsnitt 5.1.5. Både innflytelse og handlingsrom reduseres jo lenger unna instituttnivå beslutninger er truffet og endringer initiert.

I endringsprosesser ser det ut til at administrasjonssjefene har et sterkere instituttperspektiv enn ellers, selv om de også da har tanke for helheten. I prosesser som er initiert av fakultetsnivået snakker flere av informantene om det å bli lyttet til, som et alternativ til reell innflytelse. Jo mindre reell innflytelse, jo mer ønsker de i alle fall å spille inn sine synspunkt. Det fremheves som veldig viktig å påvirke mens man har mulighet, altså på prosessnivå. Informant 3 sier det slik: *«Ja, det er jo å spille inn i de prosessene, mens det er på prosessnivå, ut ifra de spillereglene man har på det, det tror jeg er veldig viktig, og bidra i de prosessene ... Komme med forslag, å utfordre de som eier prosessen, men jeg tror det er veldig viktig at alle ... det er det at man får være med på råd og bli lyttet til. Det er viktig for å få ha en reell innflytelse, det er ingen vits i å rope, hvis ikke du føler at du blir lyttet til»*. Her poengteres at første skritt mot reell innflytelse er å benytte de arenaer man faktisk har. Eller sagt på en annen måte: å bidra på rett sted til rett tid, gitt at man da opplever å bli lyttet til. Selv om administrasjonssjefene kjenner sin plass i organisasjonen, hindrer det dem ikke å bruke stemmen sin på andre nivå i organisasjonen.

Informant 4 velger en annen innfallsvinkel til temaet innflytelse og sier: *«... fakultetet må jo ha med seg instituttledere i slike prosesser, men jeg føler vel at de er rimelig flinke til å forankre det hos oss også, at de i hvert fall er flinke til å informere og at de lytter. Hvem som til syvende og sist har størst innflytelse det kan man jo diskutere, men jeg føler jo at litt gitt beskrivelsene av mellomlederrollen, så er det ganske vanskelig å gjennomføre noe sånt som dette uten at admsjefene er på lag ...»*. En viktig funksjon administrasjonssjefene har, er å implementere endringer som initieres av andre. Disse mellomlederne har stort fokus på praktisk og på

operativt drift, og kan derfor bidra med viktig informasjon til de som skal fatte beslutninger om hvilke praktiske konsekvenser en endring vil kunne ha på instituttnivået. Dette finner gjenklang i Hope (2015) sitt utsagn om at mellomlederen er en viktig brikke i operasjonaliseringen av organisasjonens strategi, og videre at mellomlederen er sentralt plassert og fungerer som et bindeledd mellom strategisk og operasjonelt nivå i organisasjonen (Hope, 2015, s. 72).

Informantene framstår i intervjuene som gjennomgående lojale mot forordninger og vedtak, både i daglige driftsoppgaver, ved implementering av endringer og i endringsprosesser. Det betyr ikke at de nødvendigvis er enige i foreslåtte eller pålagte endringer, og de er heller ikke redd for å si sin mening. Likevel støtter de opp om beslutninger som er fattet. Informant 5 forteller at det var blitt bestemt at det skulle skje en større strukturell endring som hun ikke var enig i, og forteller: «... jeg syntes det var helt hull i hodet, men det ble slik likevel» og videre: «jeg syns det var en helt håpløs prosess om jeg skal si det rett ut, utrolig mye arbeidstid som gikk med til bare tull». Hun var imot endringen, og selv om dette var kjent, ble hun likevel tilsatt for å implementere endringen. Flere av informantene har også opplevd å bidra lojalt i endringsprosesser der et mulig utfall har vært at deres egen stilling kunne bli overflødig, og følgelig føre til omplassering med den usikkerheten det medfører.

Informantene er bevisst de ulike stadiene i endringsprosesser. Før avgjørelser tas uttrykker de sine synspunkt. Etter at avgjørelser er fattet, implementerer de. Informant 5: «Ja, altså he he en viktig arbeidsoppgave i prosessen frem til noe endelig, så tror jeg det er å bidra ... i den prosessen, men jeg tenker når beslutningen er tatt, så må man tro på den, og det er krevende hvis, hvis du er en som ikke helt tror på den, for da må du være lojal i forhold til det vedtaket som er gjort og du må selge det inn og innrette deg i forhold til det».

Informantene fremhever at en av deres viktige oppgaver i endringsprosesser er å skape trygghet for medarbeiderne gjennom å være et bindeledd mellom nivåene og mellom de som initierer endring og de som påvirkes av disse, og hjelpe medarbeiderne å forstå og se behovet for endring. Enkelte endringer utløser store omstillinger for enkeltpersoner eller grupper av ansatte. «Når beslutningen er tatt da må man fremme og promotere og støtte det som skjer samtidig som man er åpen for de problemstillingene som ligger der ... da må man være leder, det er ikke dermed sagt at du må ukritisk hylle alle endringsprosesser, men man må også stå i det og bidra til at man faktisk lykkes», informant 4. Dette er ifølge Matthiesen (2014) et eksempel på ekstrarolleadferd, at man bretter opp ermene og yter ekstra i krevende situasjoner som endringer

er. Men det er også et eksempel på utøvelse av ledelse, og som anses være særlig viktig for å få til vellykkede endringsprosesser.

Administrasjonssjefene har mange tanker om hva som er viktig å tenke på i møte med sine medarbeidere i endringsprosesser. På spørsmål om hva som er det mest utfordrende i større endringsprosesser av slik karakter, svarer Informant 4: *«Nei det tenker jeg vel er å bevare positiviteten, greie å være saklig ... når jeg har adm- møter med mine folk, 12-14 medarbeidere, når de kommer med sine frustrasjoner og sin angst, at du på en måte greier å argumentere bra for endringen. Tenke på det positivt, se fremover, greie å berolige den enkelte i forhold til at her er det muligheter ... og at du med dine ressurser du vil finne din plass og du vil få meningsfulle arbeidsoppgaver.»*

Informantene tar inn over seg at de har ansvar for store oppgaver i endringsprosesser, og tilkjenner at det noen ganger kan røyne på. Enkeltpersoner som er i endring må ivaretas, samtidig som daglig drift skal gå sin gang og endringer implementeres. Som en del av det å ivareta enkeltpersoner i endringsprosesser framheves behovet for informasjon både i litteraturen og av mine informanter. Informant 5: *«Ja informasjon er jo, du kan jo egentlig aldri informere nok, det er jo et uendelig behov for informasjon Så det er en ganske viktig ting, og det å være tilgjengelig for folk, slik at folk kan prate om det når de trenger det.* Informant 6 fremhever, som mange av informantene, viktigheten av inkludering og deltakelse: *«Igjen så er det vel tilbake til det som er de viktigste oppgavene som mellomleder Sikre at folk at deltar. Sikre at folk føler at dem er en del av det som skjer ...».* Informant 1 forteller om en endringsprosess som ble initiert på instituttnivå av instituttleder, og at dynamikken mellom administrasjonssjef og instituttleder var avgjørende for at resultatet skulle bli bra. På spørsmål om hvilken rolle hun hadde i prosessen omtaler hun seg selv slik: *«Implementør av endringene. På godt og vondt ...».* Endringer og endringsprosesser er krevende. Dette finner støtte i litteraturen om mellomledere som iverksetter av strategi, (Hope, 2015.). Som i avsnitt 5.1.1, kommer det fram at også i endringsprosesser befinner administrasjonssjefene seg i et spenn mellom ledelse og administrasjon, mellom å motivere, inkludere og informere og samtidig være pådriver for implementering.

5.2.3 Et pragmatisk perspektiv på endringer

Vi kan kalle administrasjonssjefenes praktiske tilnærming til arbeidsoppgavene generelt og endringer spesielt for pragmatisk, all den tid de vektlegger implementering av endringene mer enn prinsipielle standpunkt.

Informant 2 forteller om en endring initiert av sitt fakultet, og omtaler den som «den store instituttsammenslåingen» der antall institutter ble sterkt redusert. Informanten fikk i denne forbindelse ny jobb, og omtaler sammenslåingen som spennende, men med mye praktisk arbeid knyttet til blant annet kontorfordeling og flytting. Prosessen ble betegnet som god, de administrativt ansatte så det positive i et større fagmiljø, og de faglig ansatte var også rimelig fornøyde. «*Da ble det jo en ny stilling for meg og et mye større fagmiljø, og takk og pris et mye større administrativt miljø ...*». Videre forteller denne informanten at for hennes institutt ble det en mer logisk sammenheng mellom fagene som ble slått sammen, enn ved noen av naboinstituttene. Prosessen ble styrt fra fakultetsnivå, men administrasjonssjefene ble involvert: «*... vi var på seminar og drøftet omtalene av de administrative stillingene, det ble jobbet ganske grundig med administrasjonene, hvordan de skulle se ut, og hva skulle omtalene av stillingene være. Det var egentlig veldig positivt syns jeg. Jeg jobbet selv mye med interne rutiner ... det ble jobbet veldig mye med tilpasninger av retningslinjer og det var masse rutineutvikling ...*». Informanten forteller imidlertid at sammenslåingen medførte mye ekstra arbeid, noe som er et gjennomgangstema når informantene forteller om endringsprosesser de har vært med på.

Et annet eksempel typisk trekk i datamaterialet, er informantenes særlige pragmatisk tilnærming til endringer som de ser nytten av. Informantene implementerer også endringer de selv ikke har vært delaktige i å arbeide frem. Informant 7 forteller om en konkret endring som har gitt et mer strømlinjeformet system og mange unødvendige arbeidsprosesser ble fjernet: «*... jeg føler ikke at vi hadde så veldig mye innflytelse, det ble overtatt av fakultetet, men vi har jo vært relativt fornøyd med hvordan det har blitt da ...*». Utsagnet gjenspeiler en holdning som preger alle informantene. En endring som oppleves positivt, i den forstand at resultatet oppleves hensiktsmessig for driften, blir tatt godt imot selv om de ikke opplever å ha vært involvert. Positive endringer blir altså gjennomgående godt tatt imot selv om informantene ikke opplever seg tilstrekkelig inkludert i prosessen. Er de derimot uenige i endringene og konsekvensene, oppleves det ikke greit å ikke bli hørt. Det ser også ut til at informantene aksepterer endringene, selv om de ikke er enige, så lenge prosessen har opplevdes inkluderende. Disse pragmatiske

tilnærmingene kommer flere ganger til overflaten i intervjuene, og kan henge sammen med informantenes forståelse av egen plass og posisjon i organisasjonen og hierarkiet.

Som vi har sett flere eksempler på, omtaler informantene saker fra flere perspektiver. Dette gjelder også når de blir spurt om endringer. Helhetstenking preger mange av refleksjonene og administrasjonssjefene veksler mellom å ha perspektiver på drift, strategi og utviklingsarbeid. Både når de snakker om planlagte endringer eller endring knyttet til det kontinuerlige utviklingsarbeidet, vender de alltid tilbake til et operativt driftsperspektiv. Som beskrevet i avsnitt 5.1.6 opplever de at utviklingsdelen av jobben stadig blir tilsidesatt til fordel for den daglige driften. En av forskjellene på planlagte endringer i forhold til framvoksende endringer, er at det øker sannsynligheten for at tid til implementering er legitimert i organisasjonen, og at det blir satt av tid til utvikling. Det virker ikke som om administrasjonssjefene har noe utpreget behov for å ta æren for vellykkede prosesser eller smarte endringer. De er mer opptatt av å holde driften i gang på en mest mulig hensiktsmessig måte. Informantene viser en tankegang som sikrer operativ drift og ser på organisasjonen en helhet. De operasjonaliserer nye strategier, implementerer endringer med vedvarende fokus på å legge til rette for en god driftssituasjon. Dette praktiske perspektivet er sentralt i administrasjonssjefenes hverdag der de stadig stiller spørsmålet: hvordan kan vi få dette til fungere?

6 Drøfting

I dette kapitlet diskuterer jeg mine viktigste empiriske funn opp mot institusjonell kontekst og de teoretiske perspektivene jeg har lagt til grunn for studien.

I analysen har det pekt seg ut noen felt som blir tema i denne drøftingen, og det er særlig tre aspekter ved administrasjonssjefrollen jeg vil trekke frem. For det første skiller ikke informantene mellom *daglig drift og utviklings- og endringsarbeid* når de forteller om jobbene sine. For det andre er det tydelig at administrasjonssjefene opplever å stå i et spenn av funksjoner, perspektiver og arbeidsoppgaver mellom *detaljer og helhet* både i endringsprosesser og ellers i jobbene sine. For det tredje viser deres beskrivelser at disse mellomlederne fungerer som *bindeledd* i organisasjonen. Jeg vil drøfte disse to spenningsfeltene og funksjonen som bindeledd med bakgrunn i problemstillingen *Hvordan opplever administrasjonssjefer ved UiB sin rolle i endringsprosesser?*

6.1 Administrasjonssjefene i drift og i endring

I intervjuene fortalte informantene om ca. 20 forskjellige endringer. Analysen viser at de opplever at endringsmønsteret ved UiB har utviklet seg over tid. Endringer- både planlagte og gradvis framvoksende - forekommer oftere, og det pågår gjerne flere endringsprosesser på samme tid. Det kan for eksempel være endringsprosesser initiert fra sentralt hold, samtidig med prosesser initiert av fakultetsnivået. Dette finner støtte hos Meyer & Stensaker (2011) som i sin forskning har sett at endringer i dagens arbeidsliv er komplekse og sammensatte. I praksis pågår flere endringer samtidig og nye endringsprosesser blir introdusert før gamle er avsluttet. Endrings – og utviklingstakten i samfunnet generelt og ved UiB, går raskere nå enn da Lewin (1947) lanserte sin da banebrytende «destabilisere-endre-stabilisere»-modell (unfreeze-move-refreeze). Meyer & Stensakers (2011) teori om multiple og parallelle endringer står derfor i kontrast til Lewin (1947) sin modell, og sistnevnte gir ikke et beskrivende bilde av dagens situasjon ved UiB. Det er likevel høyst sannsynlig at mange ansatte ved UiB kan huske en tidligere virkelighet, som passet bedre med Lewin (1947) sin mer statiske fremstilling av endringer, hvor UiB etter en periode med en endring stabiliserte seg igjen.

Ved første gjennomgang av datamaterialet så det ut til at informantene ikke synes at endringsprosesser var spesielt krevende, men etter hvert framsto funnene mer nyanserte. I datamaterialet som helhet er hovedinntrykket at endringer er krevende, men at mange arbeidsoppgaver er krevende i deres hverdag og at selve endringsprosessene dermed ikke blir stående i noen særklasse, men bare føyer seg inn rekken av arbeidsoppgaver.

Når informantene snakker om arbeidsoppgavene sine er det uklare grenser mellom planlagt endringsarbeid på den ene siden og utviklingsarbeid på den andre siden, som De Wit & Meyer (2010) beskriver som kontinuerlig utvikling, en konstant strøm av moderate endringer som gradvis akkumulerer over tid. I tillegg fremhever informantene at det er mange av de samme arbeidsoppgavene i endringssituasjoner som i ordinære driftsfaser. Både endringsprosesser og implementering av endringer krever de samme innsatsområdene fra administrasjonssjefene, bare med større kraft og intensitet. Slik sett kan det virke som om endringer for administrasjonssjefene representerer en nærmest vedvarende og krevende aktivitet i hverdagen, mer enn en unntakstilstand.

Informantene har tendens til å vende tilbake til temaet drift, uansett hva de blir spurt om i intervjuene. Til tross for at jeg forsøker å etablere et skille mellom drift på den ene siden og utviklings- og endringsarbeid på den andre siden, responderer informantene med å behandle temaene under ett, og beskriver arbeidet sitt uten å forholde seg til et slikt skille i særlig grad. De er svært opptatt av at løpende driftsoppgaver ikke må stoppe opp, selv om instituttene står i endringsprosesser, noe som samsvarer med det Hope (2015) i sitt rammeverk framhever som en av fem viktige funksjoner mellomledere må ivareta i endringsprosesser om disse skal bli vellykkede.

Når informantene forteller om endringer, snakker de også om ekstra innsats som kreves for å informere og berolige medarbeidere, samt at endringer innebærer mer tid og innsats i prosjekt- og møtevirksomhet. Mathisen (2014) tar i bruk begrepet *ekstrarolleadferd* for å beskrive dette. Ekstrarolleadferd handler om i hvilken grad man stiller opp utover vanlig stillingsinstruks, det være seg for mellomledere eller andre ansatte. For å få arbeidet til å gå opp, rapporterer informantene at det i slike perioder legges ned betydelig arbeidsinnsats som gir seg utslag i lange dager og mye plusstid. Dette ekstra som administrasjonssjefene legger ned i å sikre driften samtidig som endring pågår, kan vi karakterisere som ekstrarolleadferd. Dette fordrer stor bevissthet både hos den enkelte mellomleder selv, og hos deres arbeidsgiver. I lys av at

mellomledere er svært sentrale aktører for å implementere endringer, kan det særlig ramme endringsprosesser om mellomledere får for stor samlet belastning.

I lys av der informantene forteller, og Meyer & Stensaker (2011) sitt bidrag om multiple og parallelle endringer som den nye normalen, er det ikke overraskende at informantene også forteller mye om utfordringer med å få tiden til å strekke til. I planlagte endringsprosesser er det gjerne tatt høyde for at dette må prioriteres, mens det sjelden er tilfelle knyttet til mer gradvise endringer. Spørsmål om prioritering mellom arbeidsoppgaver oppleves som et spenningsfelt i informantenes arbeidshverdag, og forsterkes i endringsprosesser. Julia Balogun (2003) som forsker på strategisk ledelse og mellomlederrollen, beskriver også disse spenningene, og skiller de ulike oppgavene fra hverandre ved at en på den ene siden må fastholde fokus på daglig drift, og på den andre siden implementere endringer. Huy (2001) som også forsker på strategisk ledelse beskriver dette som en balansekunst, og nettopp balansekunst er noe som synes svært betegnende for mine informanters beskrivelse av sin arbeidshverdag både i endringer og ellers.

6.2 Administrasjonssjefene mellom detaljer og helhet

Informantene snakker på en måte som gir inntrykk av forståelse og omsorg for sine medarbeidere, og at de kan sette seg inn i tilværelsen til ansatte med andre oppgaver, og ser de ulike bidragene i en større helhet. De uttrykker også forståelse for andre nivåers prioriteringer, som at fakultetene har begrensede ressurser og ikke kan innfri alle behov. Å finne gode administrative løsninger for i størst mulig grad å komme forskerne i møte, oppleves som en viktig og krevende del av jobben. En del av dette arbeidet skjer i samarbeid med instituttleder, hvor både strategiske planer og nærliggende driftsoppgaver er tema. Likeledes en det veksling i oppgaver med karakter av både administrasjon og ledelse.

Administrasjonssjefenes beskrivelser tyder på at de står i en strøm av oppgaver som befinner seg i et spenn mellom detaljer og helhet. Disse spenningene er gjennomgående i datamaterialet og vises både for rollen generelt og for rollen i endringsprosesser.

Analysen viser helhetstankegang og omtanke for både instituttene og UiB totale virksomhet både i endringsprosesser og ellers i arbeidshverdagen. Videre ble det tydelig at spennet i

arbeidsoppgaver går utover det vi kan beskrive som klart avgrensede og konkrete arbeidsoppgaver. Dette finner støtte i Hope (2015) som påpeker at mellomledere har behov for betydelig kompetanse og forståelse av egen rolle i organisasjonen, for strategi og strategiforståelse, ledelse, makt og maktpill og strategisk endring, for å kunne virke effektivt som leder, særlig i endringer. Informantene ser ut til å bruke sin kunnskap om organisasjonen til å se helheten og videreformidle denne i dialogen med sine medarbeidere, også på de arenaer der de treffer andre kollegaer, og på andre nivåer i organisasjonen.

Spennet og dynamikken mellom detaljer og helhet som informantene befinner seg i, kan karakteriseres som *individ vs. organisasjon*, og er fremtredende i datamaterialet. Administrasjonssjefer forholder seg til enkeltpersoner både i konkret personalledelse, i samarbeidet med instituttleder og i servicefunksjoner for til de som utøver instituttets kjerneoppgaver. De forholder seg også til organisasjonen som helhet, både struktur, regelverk og strategi, og reflekterer rundt utfordringer knyttet til det å inneha ulike roller og perspektiver i en organisasjon de ser det som viktig å dra i samme retning, mot felles mål. De ser det som en av sine sentrale oppgaver å forsøke å få medarbeidere og andre ansatte til å se dette. Dette samsvarer godt med Balogun (2003) som hevder at en av mellomlederens sentrale funksjoner er å støtte og håndtere ulike reaksjoner fra medarbeidere i endringsprosesser. Det samsvarer også med Stensaker og Langley (2010) som påpeker at mellomledere navigerer mellom relasjonelle hensyn til medarbeidere, krav om måloppnåelse og politiske hensyn.

Informantenes rolle i spennet mellom *administrasjon vs. ledelse* er fremtredende i endringer og ellers, både ut i fra det de forteller om sine konkrete oppgaver, og de refleksjoner de gjør seg rundt sin rolle. Kotter (1998) påpeker at administrasjon handler om å takle kompleksitet, og at administrasjonens rolle er viktigere jo større organisasjoner blir. Administrative oppgaver er knyttet til at arbeid i virksomheter må organiseres og bemannes, ansvar må delegeres og fremdrift overvåkes, mens ledelse handler om å takle forandringer, om å samkjøre menneskene og vise retning for arbeidet. Prioritering mellom forefallende driftsoppgaver og det å være en strategisk støttespiller for instituttlederen, oppleves som et spenningsfelt og en gjennomgående utfordring for informantene, og forsterkes i endringsprosesser. Gjennom analysen kom det fram at informantene opplever å bruke mye tid det de omtaler som «fillesaker», og at de i for liten grad får brukt sin kompetanse, erfaring og egen faglig bakgrunn til å trekke større linjer og til utviklingsarbeid i den administrative staben og sammen med instituttleder for instituttet som helhet.

Informantene befinner seg også i et spenn som dreier seg om balansering av *drift vs. strategi*. Dette gjenspeiles blant annet i ansvarsfordeling og rolleforståelse knyttet til samarbeid mellom administrasjonssjef og instituttleder, men er også knyttet til deres rolle som aktive bidragsyttere i utvikling av organisasjonen i strategiske prosesser. Administrasjonssjefene rapporterer til instituttlederen, noe informantene trekker frem flere ganger i intervjuene. Likevel beskriver de lederfellesskapet, "tospannet" med instituttleder, å ha karakter av noe i gråsonen mellom fag og administrasjon, - fagadministrative saker. Mange slike saker håndteres i nært samarbeid med instituttlederen, og spenner fra drift, ad hoc beslutninger som krever raske avgjørelser, til større strategiske avgjørelser. De strategiske avgjørelsene handler om langsiktige perspektiver, som faglig retning og posisjonering, både innad på UiB og mot eksterne aktører.

Ut ifra det informantene formidler er kunnskap om det overordnede strategiske landskapet viktig for deres mulighet til å håndtere administrative utfordringer på en god måte for instituttet og for UiB som helhet. Likeledes at deres kunnskap om operative sider ved driften og lokale forhold er viktig inn mot overordnet strategiutvikling. Hvor godt denne dynamikken fungerer, avhenger av samarbeidet mellom den til enhver tid sittende instituttlederen og administrasjonssjefen. Dette gjelder også for lederfellesskapet i det kontinuerlige utviklingsarbeidet og i endringsprosesser. Dette finner støtte i Hope (2015) sitt utsagn om at mellomlederen har en viktig brikke i operasjonaliseringen av organisasjonens strategi.

6.3 Administrasjonssjefene som bindeledd i organisasjonen

I intervjuene gir informantene flere livaktige bilder for å illustrere sin egen rolle. De bruker metaforer som *sparringpartner*, *samtalepartner*, *navet*, *knutepunkt*, *smørekanne*, *flaskehals*, *propp i systemet*, *bulldoser på gummisåler* og *smooth operator*. Bildene sett under ett gir ikke noen entydig beskrivelse av rollen deres, og synliggjør både motsetninger og utfordringer. Et *nav* gir ikke assosiasjon til å være en *propp i systemet*, men informantene opplever seg som begge deler. Sistnevnte beskrives i analysene når informantene snakker om oppgaver av mer rutinemessig preg, og der saker stopper opp om de ikke holder tritt, mens *navet* beskriver bindeledd- og koordinatorfunksjonen. Å være en *bulldoser på gummisåler*, høres i seg selv motsetningsfylt ut, og gir assosiasjoner til arbeidsoppgaver hvor administrasjonssjefene skal gjennomføre upopulære tiltak, men på en smidig måte for å få folk med seg eller unngå støy.

Administrasjonssjefen som bindeledd i organisasjonen, kom til uttrykk flere ganger i intervjuene jf. «*navet i midten*», og finner støtte i det Hope sier om at mellomlederen er sentralt plassert og fungerer som et bindeledd mellom strategisk og operasjonelt nivå i organisasjonen (Hope, 2015, s. 72). Informanten tilkjenner dyp organisasjonsforståelse når de reflekterer rundt egen innflytelse. I endringer er det tydelig at administrasjonssjefene opplever å ha en sentral rolle i implementering. De er også bevisst at deres rolle og mulighet er ulik i ulike faser av endringsprosesser, og også varierer med hensyn til endringens karakter og etter hvilket nivå i organisasjonen som initierer en planlagt endring.

Jeg har valgt å fokusere min diskusjon av resultatene opp mot to spenningsfelt (6.1 og 6.2) og i tillegg funksjonen som bindeledd (6.3) som administrasjonssjefene ser ut til å ha i endringsprosesser. Hope (2015) sin rammemodell for vellykket implementering av endring, er utviklet for mellomledere generelt, og ikke spesifikt for statsansatte mellomledere på instituttnivå ved et universitet. Likevel ligger denne oppgavens resultater tett opp til, og finner gjenklang i denne modellen. En av rollene Hope (2015) beskriver som viktig for mellomlederen å fylle i endringer er å *internalisere*. God organisasjonsforståelse kan i prinsippet lede til avstandstaken hvis man mener at endringen ikke tjener organisasjonen. Dette ser ikke ut til å være tilfelle hos mine informanter, som synes å opptre lojalt selv om de ikke nødvendigvis er enige i det som er besluttet.

Informantene samarbeider tett med egen administrasjon og instituttlederen. De samhandler også med enkeltpersoner og grupper på fakultets- og sentralt nivå, og på tvers av avdelinger og institutter. De opplever utfordringer i sin arbeidshverdag knyttet til at forskjellige grupper av ansatte må samhandle på en konstruktiv måte, selv om de har ulike roller i organisasjonen. Informantene fremhever det som en utfordring og viktig oppgave å være et bindeledd både mellom grupper og mellom nivåene i organisasjonen, altså både oppover og nedover i organisasjonen, og i tillegg mellom de som initierer endring og de som påvirkes av endringene, og dermed hjelpe ansatte å forstå og se behovet for endring. Hope & Rykkja (2011, s. 117) skriver at noe av det som kjennetegner et universitet er det sterke skillet mellom fag og administrasjon, og det kommer tydelig fram i mine data at det er en reell utfordring informantene føler på og forholder seg aktivt til både i endringer og ellers.

Opplevelsen og forståelsen av å være bindeledd i organisasjonen er nært knyttet til kommunikasjon. Kommunikasjon, både i informasjonsutveksling mellom nivåer og grupper, og i uformelle samtaler og mellommenneskelige relasjoner anses å være et viktig virkemiddel for å føre organisasjoner mot felles mål. Når informantene forteller om endringer, oppgir de å bruke mye tid på å informere og berolige medarbeidere, noe som blant annet finner støtte i Ekman (2012) sitt syn om at småprat er nøkkelen til moderne lederskap, og at om sjefer vil lede, må de vinne medarbeideres tillit i uformelle samtaler.

Ledere og mellomledere i sektoren og ved UiB befinner seg i et stort spenn som favner flere type «logikker». Den ene handler om autonomi og faglig virksomhet, der de vitenskapelig ansatte trenger tilrettelegging og størst mulig grad av fleksibilitet for å utøve institusjonens kjernevirksomhet, som institusjonene også blir «målt på», og på den annen side et statlig regelverk, en hierarkisk organisasjonsstruktur og en rekke forhold som legger sterke føringer for virksomheten. Dette samsvarer med det Hope & Rykkja (2011, s. 117) beskriver som kjennetegn ved universiteter; det sterke skillet mellom fag og administrasjon.

UiB er strukturelt sett kjennetegnet ved profesjonalisering og at det om Mintzberg (1981) omtaler som de ansatte i kjernen her, er tildelt mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeidet. Videre er organiseringen kjennetegnet ved at beslutningsmyndighet i faglige spørsmål er delegert til de ansatte, altså et desentralisert byråkrati. Strukturen er sterkt spesialisert, og derfor horisontal kompleks. Både faglige og administrative ledere ved UiB har gjennom rektoratet fått bevisstgjøring om og i oppdrag å betrakte seg som kunnskapsledere. Administrativt ansatte har etter hvert veldig spesialiserte arbeidsoppgaver og høy utdanning, mange har også doktorgrad. Dette samsvarer med det Mintzberg (1981) i sin typologisering kaller *det profesjonelle byråkratiet*. I intervjuene forteller informantene om det de oppfatter som en mulig økende tendens innen administrasjonen til å ta i bruk matriseorganisering og midlertidige arbeids- eller styringsgrupper for å utføre bestemte oppgaver, eller styre endringsprosjekter. Det samsvarer med det Mintzberg kaller *adhokrati*, eller *den innovative organisasjonen*, og forsterker inntrykket av at administrasjonssjefene fungerer som bindeledd mellom enheter i organisasjonen.

Noen interessante betraktninger om god ledelse og mellomlederes rolle som bindeledd, formidles her avslutningsvis i Kristin Skogen Lund sin refleksjon om forskjell på *innsikt* og

oversikt, i utdraget fra hennes Lehmkulforelesning ved NHH i 2012, gjengitt i Hope (2015, s. 84):

«En svakhet i mange store organisasjoner er at de som har oversikt ikke har innsikt, mens de som har innsikt, ikke har oversikt. Konsernledere og andre toppledere sitter med ansvar for enorme virksomheter, og de er travle. De kan umulig ha innsikt i alt som rører seg eller rekke å gå rundt og snakke med tusenvis av ansatte med dyp innsikt på sitt felt. Altfor ofte blir derfor beslutninger fattet av toppledere som sitter for langt fra det som skjer, uten den nødvendige innsikten. God ledelse under rask endring handler i stor grad om å koble ekspertenes og utfordrernes innsikt sammen med ledelsens oversikt og ikke minst beslutningsmyndighet. Hierarki og pyramidestrukturer skaper avstand mellom innsikt og oversikt. Igjen er åpenhet og evnen til å lytte avgjørende for å få innsikten fram og våge å utfordre analysene og verdensbildene som begrenser vår oversikt».

Lund peker her på noe av kjernen i mange organisasjoners utfordringer, og setter ord på mye av det samme som informanter gir uttrykk for. For å koble oversikt og innsikt er mellomledere sentrale, og basert på det informantene formidler er det mye som tyder på at administrasjonssjefene ved UiB er viktige brobyggere mellom ansattgrupper, i den daglige ivaretagelsen av universitetets mange oppgave- og ansvarsområder, og ikke minst i endringer.

7 Oppsummering og konklusjon

Formålet med studien har vært å belyse mellomlederens rolle i endringsprosesser gjennom å undersøke hvordan administrasjonssjefer ved UiB opplever egen hverdag og funksjon i organisasjonen, særlig med vekt på endringsarbeid. Det ble derfor gjennomført en kvalitativ studie med semi- strukturerte intervjuer av 7 administrasjonssjefer og benyttet ulike teoretiske innfallsvinkler knyttet til organisasjoner, ledelse og endringer, for å belyse problemstillingen.

Det sentrale forskningsspørsmålet som skulle besvares i denne studien er: hvordan opplever administrasjonssjefer ved UiB sin rolle i endringsprosesser? Oppsummert viser resultatene at det er særlig tre aspekter ved administrasjonssjefrollen som er fremtredende:

- Administrasjonssjefene skiller ikke mellom *daglig drift og utviklings- og endringsarbeid* når de forteller om jobbene sine.
- Administrasjonssjefene opplever å stå i et spenn av funksjoner, perspektiver og arbeidsoppgaver mellom *detaljer og helhet*.
- Administrasjonssjefene fungerer som *bindeledd* i organisasjonen, og særlig i endringer.

7.1 Daglig drift og utviklings- og endringsarbeid

Informantene skiller ikke mellom *daglig drift og utviklings- og endringsarbeid* når de forteller om jobbene sine. Hovedinntrykket at endringer er krevende, men at mange arbeidsoppgaver er krevende i informantens hverdag og at selve endringsprosessene dermed ikke blir stående i noen særklasse. Slik sett kan det virke som om endringer for administrasjonssjefene representerer en krevende aktivitet i hverdagen, mer enn en unntakstilstand. Endringsprosesser og implementering av endringer krever de samme innsatsområdene fra administrasjonssjefene som i ordinære driftsfaser, bare med større kraft og intensitet.

Administrasjonssjefenes tilnærming til endringer, kan forstås som en et uttrykk for hvordan moderne endringsarbeid ser ut; evolusjonære endringer er en del av informantenes hverdag. De er svært opptatt av at løpende driftsoppgaver ikke må stoppe opp, selv om instituttene står i endringsprosesser.

Opplevelsen av mangel på tid til å rekke over arbeidsoppgaver, som i sin tur blir et spørsmål om prioriteringer mellom arbeidsoppgaver, forsterkes i endringsprosesser og oppleves som et spenningsfelt i informantenes arbeidshverdag og særlig i endringer.

7.2 Mellom detaljer og helhet

Det er tydelig at administrasjonssjefene opplever å stå i et spenn av funksjoner, perspektiver og arbeidsoppgaver mellom *detaljer og helhet*, som i individ vs. organisasjon, drift vs. strategi og administrasjon vs. ledelse, både i endringsprosesser og ellers i arbeidshverdagen.

Helhetstankegang og omtanke for både instituttenes og UiB totale virksomhet både i endringsprosesser og ellers i arbeidshverdagen er beskrivende for informantene.

Spennet mellom balansering av *drift vs. strategi* framheves særlig, og gjenspeiles blant annet i ansvarsfordeling og rolleforståelse knyttet til samarbeid mellom administrasjonssjef og instituttleder, men er også knyttet til deres rolle som aktive bidragsytere i utvikling av organisasjonen i strategiske prosesser. Administrasjonssjefene rapporterer til instituttlederen, likevel beskriver de lederfellesskapet, "tospennet" med instituttleder, å ha karakter av noe i gråsonen mellom fag og administrasjon, - fagadministrative saker.

Det ser ut til at kunnskap om det overordnede strategiske landskapet er viktig for administrasjonssjefenes mulighet til å håndtere administrative utfordringer på en god måte, for instituttet og for UiB som helhet. Likeledes er kunnskap om operative sider ved driften og om lokale forhold viktig inn mot overordnet strategiutvikling, også knyttet til endringer. Det finnes potensiale i organisasjonen for å utnytte denne ressursen bedre.

Informantene opplever å bruke mye tid det de omtaler som «fillesaker», og at de i for liten grad får brukt sin kompetanse, erfaring og egen faglig bakgrunn til å trekke større linjer, og til utviklingsarbeid i den administrative staben, og sammen med instituttleder for instituttet som helhet. Hvor godt denne dynamikken fungerer, avhenger i tillegg til instituttets totale tilgjengelige ressurser, blant annet av samarbeidet mellom den til enhver tid sittende instituttlederen og administrasjonssjefen. Dette gjelder også for lederparet i det kontinuerlige utviklingsarbeidet og i endringsprosesser.

7.3 Bindeledd

Beskrivelsene deres viser at disse mellomlederne fungerer som *bindeledd* i organisasjonen. De fremhever det som en viktig oppgave å være et bindeledd både mellom grupper og mellom nivåene i organisasjonen, og i tillegg mellom de som initierer endring og de som påvirkes av endringene, og dermed hjelpe ansatte å forstå og se behovet for endring. Informantene samarbeider tett med egen administrasjon og instituttlederen. De opplever også utfordringer i sin arbeidshverdag knyttet til at forskjellige grupper av ansatte må samhandle på en konstruktiv måte.

Informanten tilkjenner dyp organisasjonsforståelse når de reflekterer rundt egen innflytelse. I endringer er det tydelig at administrasjonssjefene opplever å ha en sentral rolle i implementering. De er også bevisst at deres rolle og mulighet er ulik i ulike faser av endringsprosesser, og også varierer med hensyn til endringens karakter og etter hvilket nivå i organisasjonen som initierer en planlagt endring.

7.4 Avsluttende betraktninger

I en travel arbeidshverdag kan det av og til virke som om administrativt ansatte og vitenskapelig ansatte har forskjellige mål. Gjennom organisering deles organisasjoner opp i avdelinger med tilhørende arbeidsoppgaver, og blir med dette potensielle fragmenterte enheter med variasjoner i interesser og virkelighetsforståelser. Organisasjoners interne utfordringer ligger nettopp i å overkomme slike variasjoner og skape enighet og gehør for felles mål på tvers av avdelinger. I dette landskapet er administrasjonssjefen et sentralt bidrag med sin posisjon og med sin kunnskap om organisasjonen, og hvor hun kan sees som et bindeledd mellom nivåer og enheter. Det er en lederoppgave å ha oversikt over alle grupper og enheter, og å legge til rette for at disse har forståelse for andres arbeidsoppgaver og forståelse av egen plass i organisasjonen.

UiB må forholde seg til rammevilkår gitt gjennom politiske føringer og fra samfunnet for øvrig, og står både som organisasjon og institusjonelt i gjensidige påvirkningsforhold til omgivelsene, men også til sine ansatte. Når rammebetingelser endres vil det forplante seg på alle nivå i organisasjonen i varierende grad, alt ettersom hva flere nivåer av ledelse, herunder administrasjonssjefene, har maktet å formidle til organisasjonenes medlemmer om hva dette

potensielt og reelt får av organisatoriske og praktiske arbeidsmessige konsekvenser både for organisasjonen som helhet, men også grupper og enkeltindivider.

Universiteter er kjennetegnet blant annet ved et sterkt skille mellom fag og administrasjon. Både faglige og administrative ledere arbeider for å legge forholdene til rette for god utøvelse av kjernevirksomheten i en institusjon der kravene til forvaltning og kontroll er strenge. Denne balansekunsten er utfordrende, og jeg mener det framover er behov for mer kunnskap om hvordan denne best kan utøves av administrative ledere, sammen med faglig ledelse og UiB som helhet, for å bidra både til nasjonale mål og til det beste for universitetet.

Denne oppgaven kan være et bidrag til større bevissthet og kunnskap om ressursene som administrasjonssjefene representerer med sin dype organisasjonsforståelse og kunnskap om nivåene i organisasjonen, og til større egenforståelse for de som innehar disse stillingene. Med mer kunnskap om denne rollen i organisasjonen kan UiB bedre utnytte potensialet som ligger i den, og bedre vurdere hvordan denne rollen best mulig kan nyttes i endringsprosesser.

7.5 Refleksjon

Da jeg startet dette arbeidet var jeg opptatt av at det ikke skulle bli en oppgave om mellomledere omtalt som «mellomleggs papir» og «dritten i midten». Jeg håpet også å slippe å skrive om spenningsfelt. Gjennom prosessen har jeg etter beste evne forsøkt å legge min egen forforståelse til side. Likevel, i tillegg til funksjonen som bindeledd, har spenninger og spenningsfelt utkrystallisert seg som viktige og gjennomgående tema i denne oppgaven, ikke som ensidig negativt, men mer som utfordrende og spennende spenninger. Huy (2001) beskriver mellomlederen som en balansekunstner som skal sikre balansen og vektlegge kontinuitet av det bestående og samtidig sikre nødvendig endring. Det kan jeg kan identifisere meg med i mitt daglige virke.

Oppgaveskrivingen har hatt implikasjoner for min egen praksis som administrasjonssjef ved et middel stort institutt ved UiB. Gjennom intervjuene satte informantene ord på aspekter ved rollen som har gjort meg mer bevisst på egen rolle, og de utfordringene som faktisk er her. Utover å lære håndverket å skrive masteroppgave, har jeg blitt mer bevisst på mulighetene for å påvirke og slik være en konstruktiv bidragsyter til organisasjonen, og å anerkjenne den

kunnskapen jeg har som nyttige bidrag til organisasjonen. Det oppleves positivt. Jeg håper denne oppgaven i så måte kan være et bidrag til andre i samme rolle.

Litteraturliste

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2010). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential. Create change intermediaries, *British Journal of Management*, 14 (1): 69-83.

Balogun, J. (2006). Managing Change. Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes, *Long Range Planning*, 39 (1):29-49.

Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19, 3-10.

Bordow, A. Moore, E. (1991). *Managing Organizational Communication*. Melbourne: Longman.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Hentet fra

http://eprints.uwe.ac.uk/11735/2/thematic_analysis_revised

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations* (3 ed.): SAGE Publications.

De Wit, B., & Meyer, R. (2010) *Strategy, process, content, context. An international perspective*. (4 th Edition). Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Ekman, G. (2012) *Fra prat til resultat*. Oslo: Abstrakt forlag as.

Etzioni, A. (1982). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum.

Floyd, S.W & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. A research note, *Strategic Management Journal* 13 (summer 92; 13, Spesial Issue): 153-167.

Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic initiation, *Strategic Management Journal*, 12 (6): 433-448.

Gornitzka, Å., & Larsen, I. M. (2004). Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities. *Higher Education*, 47(4), 455–471. doi: 10.1023/B:HIGH.0000020870.06667.f1

Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget. Herbst, P. G. (1977). *Alternativ til hierarkisk organisasjon*. Oslo: Tanum-Norli. Hestnes, A. K. (2012).

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode I sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hammer, M. (2004). Deep change. How operational innovation can transform your company. *Harvard Business Review*, OnPoint.artikkel, april: 1-11.

Holhjem (2016). *Mellomledelse ved et univeritet- belys gjennom kontorsjefstillingen ved Universitetet i Oslo*. Masteroppgave ved UiO. Hentet fra: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/51556>

Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Hope, K. L. & Rykkja, L. H. (2011). Mer slagkraftige og effektive universiteter? Innføringen av enhetlig ledelse i universitetssektoren. *Norsk statsvitenskapelige tidsskrift*, 27(2), 112-136. Hentet fra: <https://www.idunn.no/nst/2011/02/art02>.

Huy, Q.N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change. The contribution of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 31-69.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.) Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Kjörup, S. (1999). *Människovetenskaperna, problem och traditioner i humanioras vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Kotter, J. F. (1998). Lederens egentlige oppgave. I Lund Martinsen, Ø. (red). *Perspektiver på ledelse*. (3. utg., ss. 59-69). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kotter, J., & Rathgeb, H. (2006). *Our Iceberg Is Melting*. London: Pan Macmillian.

Krokan, Arne (2012) *Smart Læring. Hvordan ikt og sosiale medier endret læring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Larsen, I. M., Maassen P.A. og Stensaker B., (2004). *Styring og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner* (NIFU STEP, Skriftserie 20/2004). Oslo: Norsk institutt for studier av forskning og utdanning.

Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics: 1. Concept, Method and Reality in Social Sciences; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 21 : 5-41.

Lines, R. (2005). The structure and functions of attitude toward organizational change, *Human Resource Development Review*, 4 (1): 8-32.

Lund, K.S. (2012) Hev blikket- norsk suksess på autopilot, *Kristofer Lehmkuhl forelesning*, Hentet fra:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2390779/Lehmkuhl%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Madsbu, J. P. (2011). Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet? I Madsbu, J. P., Pedersen, M. (Red.), *I verdens rikeste land: samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid*. Vallset: Oplandske bokforlag.

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/134364/Madsbu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Malterud, K. (2011) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Matthiesen, S.B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleadferd og innovasjon. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. (7): 35-45. Hentet fra

<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleadferd-og-innovasjon2>

Meyer, C. B. og Stensaker I. G. (2011): *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

NOU 2010:01. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2010-01/id597723/>

NOU 2003:25 *Ny lov om universiteter og høyskoler*. Oslo: Utdannings- og forskningsdepartementet. Hentet fra: [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2003-](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2003-25/id148008/)

[25/id148008/](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2003-25/id148008/)

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Mass.: Lexington Books

Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen- og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. (7) : 47-55.

Hentet fra: <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Simon, H.A. (1945/1976). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.

Skagestad & Madsen (2015) «*Man blir så redd for å gå glipp av seg selv*»- en tematisk analyse av depresjon hos unge voksne. Hentet fra:
<https://www.duo.uio.no/handle/10852/39426>

Skjervheim, H. (1957/1996). *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thomson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

UiB (2018) hentet fra <http://www.uib.no/om>.

(UiB, 2009). Hentet fra: <http://regler.app.uib.no/regler/Del-1-Overordnede-rammer/1.3-Regler-for-styringsorganene/1.3.5-Institutt>.

UiB (2011). Hentet fra <https://www.uib.no/med/65345/omstillingsavtale>

Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. 6. utg. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.

Vedlegg

Vedlegg 1: Tilbakemelding fra NSD på melding om behandling av personopplysninger

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykke til å delta i studien

Vedlegg 3: Intervjuguide

Kristin Halvorsen
Institutt for språk og litteratur NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 23.01.2017

Vår ref: 52229 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52229	<i>Mellomledere i endringsprosesser- en studie av administrasjonssjefers opplevelse av egen rolle ved Universitetet i Bergen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kristin Halvorsen</i>
<i>Student</i>	<i>Kristin Sofie Farkas</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.09.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

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

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristin Sofie Farkas kristin.farkas@gmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 52229

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 01.09.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres.

Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lyd-/bilde- og videoopptak

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Mellomledere i endringsprosesser ved UiB»

Bakgrunn og formål

Formål med oppgaven er å belyse mellomlederens rolle i endringsprosesser. Foreløpig tittel på prosjektet er: «Mellomledere i endringsprosesser -en studie av administrasjonssjefers opplevelse av egen rolle ved Universitetet i Bergen». Prosjektet er en masterstudie i det erfaringsbaserte masterprogrammet Organisasjon og endringsledelse, med spesialisering i Innovasjon og endringsledelse. Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) ved NTNU, har det faglige ansvaret.

Utvalget vil bestå av administrasjonssjefer på instituttnivå ved to fakultet ved UiB. Personene forespørres om å delta da de er relevante for prosjektet og prosjektets problemstilling.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det vil bli gjennomført et intervju på ca en times varighet. Spørsmålene vil omhandle administrasjonssjefstillingen og tanker rundt denne stillingen generelt og i forhold til innflytelse og kommunikasjon i endringsprosesser. Dataene vil bli samlet inn i form av lydopptak og notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være masterstudenten som gjør datainnsamlingen og studentens veiledere som får tilgang til personopplysninger. Dataene som samles inn vil bli lagret lokalt på en datamaskin som er beskyttet med passord. Navneliste/ koblingsnøkkel lagres adskilt fra øvrige data. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Prosjektet er forventet avsluttet 1. september 2017. Så snart prosjektet er avsluttet vil alle dokumenter med personopplysninger og alle intervjuopptak bli slettet.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Kristin Sofie Farkas, kristin.farkas@gmail.com, mob: 92680953. Ansvarlig veileder kan også kontaktes: Kristin Halvorsen, kristin.halvorsen@samfunn.ntnu.no, mob: 482 45 135.

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

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signatur, navn med blokkbokstaver og dato)

Intervjuguide

1. Hvordan oppleves mellomlederrollen som administrasjonssjef ved UiB?
2. Hva opplever du er dine viktigste arbeidsoppgaver og utfordringer som administrasjonssjef?
3. Fortell om endringsprosesser du har vært med på.
4. Hva opplever du er dine viktigste arbeidsoppgaver som administrasjonssjef i endringsprosesser?
5. Hva opplever du er dine største utfordringer som administrasjonssjef i endringsprosesser?

I lys av det vi har snakket om til nå:

6. Hva mener du er de viktigste egenskapene en administrasjonssjef ved UiB bør ha?
7. Hvordan ser du din rolle i forhold til andre ledelsesfunksjoner i organisasjonen, feks i forhold til instituttleder?
8. Hvilket handlingsrom opplever du å ha i forhold til oppgavene dine?
9. Opplever du å ha reell innflytelse på endringsprosesser?