



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi – Handelshøgskolen i Tromsø

Resultatstyring i handelshøgskolen

En kvalitetsutopi?

—

Cindy C. Madsen

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon – november 2018



Forord

Denne oppgaven utgjør 30 studiepoeng i masterstudiet i Økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen UiT – Norges arktiske universitet, og markerer den foreløpige slutten på min studietid.

Jeg vil takke alle dyktige forelesere som siden første dag på tidligere Høgskolen i Harstad har gitt meg verktøy og motivasjon for å fullføre studiene. Innsatsen deres både i og utenfor forelesningene har vært uvurderlig for meg og mine medstudenter. En spesiell takk rettes til Odd Birger Hansen som har veiledet meg i denne oppgaven – takk for ærlige tilbakemeldinger, gode innspill og hjelp til å konkretisere. Videre vil jeg takke alle informantene ved Handelshøgskolen som har tatt seg tid til å la seg intervju.

Til slutt vil jeg takke samboer, familie og venner for tålmodighet og oppmuntring underveis.

Harstad 30. november 2018

Cindy Madsen

Sammendrag

Studien undersøker hvordan en handelshøyskole vektlegger ulike kvalitetsmål, samt hvordan dette måles og følges opp for å kunne besvare hvilke kvalitetsmål som prioriteres i deres resultatstyring. Oppgaven tegner et bilde av hvordan forståelsen av kvalitetsbegrepet, strategi og mål varierer på ulike nivåer og avdelinger i én organisasjon gjennom å innhente data fra dokumenter og informanter på flere nivåer og campus i Handelshøgskolen i Tromsø.

Sentrale teorier er translasjonsteori av Røvik (1998; 2007), Harvey & Greens (1993) definisjon av kvalitet og prinspal-agentteori (Douma & Schreuder, 2013; Jensen & Meckling, 1976).

Hovedfunn i studien viser blant annet at de ulike nivåene gjør radikale oversettelser og kan velge bort og legge til målsetninger basert på Kunnskapsdepartementets sektormål og styringsparametere, at både måleindikatorer og insentiver for arbeid med undervisningskvalitet er svake, og at særlig akademisk ansatte mener enkelte kvalitetsmål underprioriteres. Høyere nivåene definerer kvalitet og satsningsområder bredere enn de lavere nivåene i organisasjonen.

Funnene impliserer at det eksisterer en målforskyvning hvor vektlegging av mer kvantifiserbare kvalitetsmål prioriteres.

Nøkkelord: Universiteter og høyskoler, Resultatstyring, Offentlige organisasjoner, oversettelser.

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Innledning..... | 1 |
| 1.1 | Aktualisering..... | 1 |
| 1.2 | Problemstilling og formål..... | 2 |
| 1.3 | Definisjoner og avgrensninger..... | 3 |
| 1.4 | Oppgavens videre oppbygging..... | 4 |
| 2 | Teoretisk grunnlag..... | 5 |
| 2.1 | Offentlige institusjoner og New Public Management..... | 5 |
| 2.1.1 | New Public Management..... | 5 |
| 2.1.2 | Kritikk av NPM..... | 7 |
| 2.2 | Prinsipal-agentteori og tillitsbasert styring..... | 7 |
| 2.2.1 | Agentproblemet og målkonflikter..... | 8 |
| 2.2.2 | Betydningen av tillit..... | 8 |
| 2.3 | Resultatstyring..... | 9 |
| 2.3.1 | Målforskyvning..... | 11 |
| 2.3.2 | Kritikken mot resultatstyring..... | 11 |
| 2.4 | Belønningskontrakter og insentivsystemer..... | 12 |
| 2.4.1 | Belønningskontrakter..... | 12 |
| 2.4.2 | Insentivsystemer..... | 12 |
| 2.5 | Kvalitetsbegrepet..... | 13 |
| 2.5.1 | Ulike tolkninger av kvalitet..... | 14 |
| 2.5.2 | Kvalitetsbegrepet i høyere utdanning..... | 14 |
| 2.6 | Translasjonsteori..... | 15 |
| 2.6.1 | Dekontekstualisering og kontekstualisering..... | 16 |
| 2.6.2 | Reproduserende, modifierende og radikal modus..... | 17 |
| 2.6.3 | Mulige årsaker til omforming..... | 17 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.7 | Sammendrag av teoretisk grunnlag | 18 |
| 3 | Metode | 20 |
| 3.1 | Vitenskapsteoretisk ståsted | 20 |
| 3.2 | Forskningsdesign..... | 21 |
| 3.2.1 | Case study design..... | 21 |
| 3.2.2 | Multilevel design | 22 |
| 3.3 | Datainnsamling..... | 22 |
| 3.3.1 | Dokumentstudier..... | 22 |
| 3.3.2 | Intervju/primærdata..... | 23 |
| 3.3.3 | Utvalg..... | 23 |
| 3.3.4 | Innsamlingsprosess | 24 |
| 3.4 | Analyse..... | 26 |
| 3.5 | Studiens kvalitet | 26 |
| 3.5.1 | Vurdering av studiens kvalitet | 26 |
| 3.6 | Etiske avveieringer | 27 |
| 4 | Casebeskrivelse | 29 |
| 4.1 | Norsk universitets- og høyskolesektor | 29 |
| 4.1.1 | Kvalitetsfokus | 30 |
| 4.1.2 | Overordnede mål og indikatorer | 30 |
| 4.2 | Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet..... | 31 |
| 4.3 | Handelshøgskolen i Tromsø..... | 32 |
| 5 | Presentasjon av empiriske funn | 33 |
| 5.1 | Styringssett | 33 |
| 5.1.1 | Strategi | 33 |
| 5.1.2 | Mål | 34 |
| 5.1.3 | Resultatstyring | 37 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.1.4 | Kontroll og tillit | 38 |
| 5.1.5 | Indikatorer og oppfølging | 40 |
| 5.1.6 | Insentiver..... | 41 |
| 5.1.7 | Oppsummering styringssett | 42 |
| 5.2 | Kvalitet og manglende prioritering av kvalitetsmål..... | 44 |
| 5.2.1 | Definisjoner av kvalitet..... | 44 |
| 5.2.2 | Manglende prioritering | 45 |
| 5.2.3 | Oppsummering kvalitet og manglende prioritering av kvalitetsmål..... | 47 |
| 5.3 | Hovedfunn..... | 48 |
| 6 | Diskusjon/Analyse..... | 49 |
| 6.1 | Oversettelser..... | 49 |
| 6.1.1 | Strategi | 49 |
| 6.1.2 | Mål | 49 |
| 6.1.3 | Kvalitetsfokus | 50 |
| 6.1.4 | Årsaker til oversetting..... | 51 |
| 6.2 | Oppfølging av kvalitetsmål | 51 |
| 6.2.1 | Målforskyvning..... | 52 |
| 6.2.2 | Indikatorer..... | 52 |
| 6.3 | Insentiver..... | 53 |
| 7 | Konklusjon..... | 55 |
| | Referanseliste | 1 |
| | Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD | i |
| | Vedlegg 2: E-post til informanter..... | iii |
| | Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter | iv |
| | Vedlegg 4: Intervjuguider | vi |
| | Vedlegg 5: Taushetserklæring transkribering | x |

| | |
|--|-----|
| Vedlegg 6: E-post om transkribert intervju..... | xi |
| Vedlegg 7: Sammenstilling av strategiplaner..... | xii |

Tabelliste

| | |
|--|-----|
| Tabell 3.3 Utvalg..... | 24 |
| Tabell 3.2 Intervjuoversikt..... | 25 |
| Tabell 7.1 Sammenstilling av UiTs og BFEs strategiplaner (UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-c, u.å.-d)..... | xii |

Figurliste

| | |
|--|----|
| Figur 1.1 Modell for studien..... | 3 |
| Figur 4.1 Finansieringsstruktur i UoH-sektoren (Meld. St. 18 (2014-2015), 2015, s. 60). 30 | |
| Figur 4.2 Organisasjonskart HHT (Basert på UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-a).... | 32 |

1 Innledning

1.1 Aktualisering

Universiteter og høyskoler fokuserer på interessentperspektivet som samfunnsoppdraget refererer til fremfor det finansielle perspektivet, men står allikevel ovenfor mange av de samme styringsproblemene som profittgenererende organisasjoner (Gjønnes & Tangenes, 2014; Merchant & Van der Stede, 2012). Virksomheten er sammensatt av mange aktiviteter, og styringen skjer på flere ulike arenaer og nivåer (Høyser, Kasa & Tranøy, 2016; Johnsen, 2007). Videre utformes den offentlige politikken av mange aktører over lang tid, der reformer ofte har flere mål og tiltak som påvirker hverandre (Johnsen, 2007). Samtidig er målene gjerne uklare og sammensatte, og de viktigste resultatene er ofte vanskelige å måle. Ledere av universiteter og høyskoler har dessuten begrensede handlingsmuligheter når det gjelder motivering av atferd gjennom finansielle insentiver (Merchant & Van der Stede, 2012).

Den norske kvalitetsreformen i 2000 innebar en overgang til resultat- og målstyring i universitets- og høyskolesektoren (Bertheussen, 2013), noe som ifølge kritikerne blant annet har ført til en målforskyvning hvor kvantitet vektlegges. Kunnskapsdepartementet la i 2015 og 2017 fram to stortingsmeldinger om kvalitet i høyere utdanning; *Konsentrasjon for kvalitet: Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren* (Meld. St. 18 (2014-2015), 2015) og *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* (Meld. St. 16 (2016-2017), 2017). Mange ulike interessenter kommet med innspill om kvalitetsbegrepene og styrings- og insentivsystemene i universitets- og høyskolesektoren, i artikler i tidsskrifter og fagblader og i Khronos kronikkserie om kvalitet (se f.eks. Aarbakke, 2016; Collett, 2015; Kjeldstadli, 2010; Skule & Frølich, 2016; Solstad & Olsen, 2017; Tønnessen & Larsen, 2017)

Et annet viktig utviklingstrekk i UoH-sektoren er den kraftige økningen i antall studenter og handelshøyskoler (Bertheussen, 2017; Kjeldstadli, 2010). Høyere utdanning har de siste tiårene utviklet seg fra å være en eliteutdanning til å bli en masseutdanning for mange, noe som fører til at institusjonene må masseprodusere undervisning og eksamener for å kunne ta unna studentvolumet, og at overflatelæring og hukommelse vektlegges framfor dybdelæring (Bertheussen, 2017). Bertheussen mener videre at dette innebærer at eksamen blir en sterk ytre motivator for læringsarbeidet, og at institusjoners forventninger kan føre til at strykprodusenten reduseres for å øke studiepoengproduksjon.

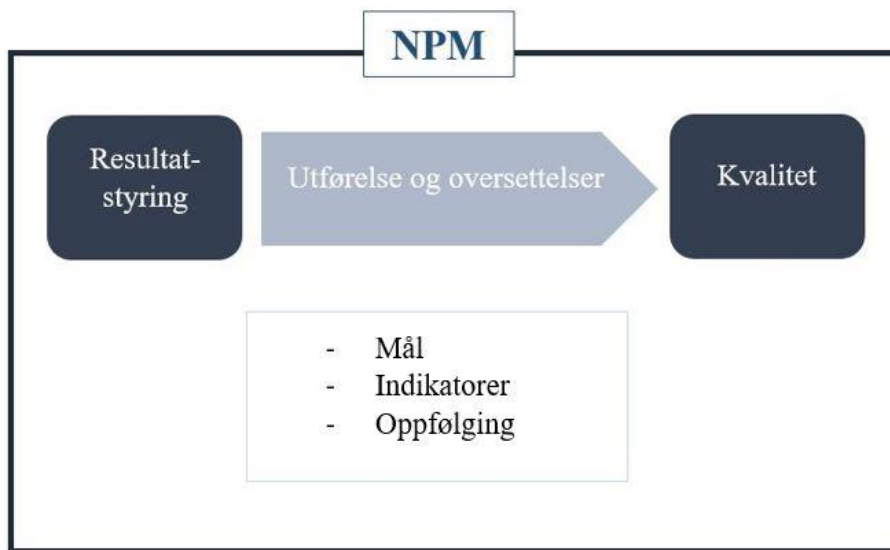
Frølich (2015) framholder at et sterkere fokus på resultater og læringsutbytte bidrar til en tydeliggjøring av universitets- og høyskolesektorens (heretter UoH-sektoren) samfunnsoppdrag, men stiller spørsmål om hvilke konsekvenser det kan ha for fag og læresteder å gjøre læringsutbytte om til et universelt definert begrep om resultat kvalitet. Jevnaker og Asting (2017) berører samme tema når de drøfter hvorvidt planlagt undervisning etter detaljerte læringsmål kan ha utilsiktede konsekvenser, og at undervisningen blir for instrumentell og målfokusert, slik at det etterlates mindre tid igjen til undring, og at lengre resonnementer utgår. Forfatterne påpeker også faktorer som de mener kan tyde på at ikke bare innholdet, men selve læringsprosessen må utvikles videre for å tilføre mer verdi for studenter. I en artikkel i Magma avslutter Berg (2017) med å stille spørsmål om hvordan studentantallet ytterligere vil påvirke utviklingen, og om den drives av produksjon eller læring.

Denne studiens bidrag er å undersøke hvordan en handelshøyskole med flere lokasjoner definerer og styrer etter Kunnskapsdepartementets kvalitetsmål og hvordan den resultatbaserte finansieringsstrukturen bidrar til å påvirke prioritering av de ulike målene.

1.2 Problemstilling og formål

Formålet med oppgaven er å undersøke ulike forståelser av kvalitetsbegrepet i høyere utdanning samt hvilke kvalitetsindikatorer som benyttes. I tillegg søker oppgaven å beskrive hvordan ulike kvalitetslementer vektlegges på ulike nivåer i en handelshøyskole ved å undersøke hvilke resultatmål som er styrende. Det blir dermed relevant å benytte teori om New Public Management, prinsippal-agentteori, tillit og resultatstyring for å understøtte

oppgavens hovedelementer, samt translasjonsteori og litteratur om kvalitetsbegrepet for å kunne drøfte hvorfor og hvordan det gjøres prioriteringer mellom ulike kvalitetsmål.



Figur 1.1 Modell for studien.

Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvilke kvalitetsmål prioriterer en handelshøyskole i sin resultatstyring?

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke kvalitetsmål og måleindikatorer benyttes av Handelshøgskolen?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvilke likheter og forskjeller finnes i hvordan UiTs kvalitetsmål oversettes og prioriteres av de ulike nivåene i Handelshøgskolen?*

1.3 Definisjoner og avgrensninger

Forskningsspørsmål 1:

Benytte viser her til hvilke kvalitetsmål som finnes i HHTs strategi samt hvilke indikatorer og målinger som eksisterer for oppfølging av kvalitetsmålene. Studien belyser også hvordan

dette operasjonaliseres av de ulike avdelingene i HHT – herunder styringssett, insentivsystemer og faktisk måling og oppfølging av resultater.

Forskningsspørsmål 2:

For å identifisere likheter og forskjeller undersøkes hvilke mål og tiltak det fokuseres på i UiTs strategiplan og hvordan disse er oversatt til HHTs strategi. I tillegg til dette antas det å forekomme oversettelser og prioriteringer på ulike nivåer og avdelinger. Det er dermed interessant å beskrive hvordan kvalitetsbegrepet defineres i strategidokumenter og av ansatte, hvilke satsningsområder og mål som er styrende for HHT, og hvor stor frihet de ulike nivåene og avdelingene har til å gjøre prioriteringer mellom ulike kvalitetsmål. Basert på dette skal det drøftes om det er konsensus rundt forståelse og prioritering av de ulike kvalitetsmålene og hvorvidt det eksisterer målkonflikter.

For å muliggjøre en dyptgående analyse av dataene som innsamles, vil problemstillingen undersøkes på flere lokasjoner og nivåer i én handelshøyskole; Handelshøgskolen i Tromsø (HHT).

1.4 Oppgavens videre oppbygging

Det teoretiske rammeverket for oppgaven gjennomgås i kapittel 2. I kapittel 3 argumenteres det for metodevalg, forskningsprosessen beskrives og studiens kvalitet drøftes. Kontekst og empiriske funn gjennomgås i kapittel 4 før teori og empiri drøftes i analysekapittel. Oppgaven avsluttes med konklusjon og forslag videre forskning.

2 Teoretisk grunnlag

I dette kapittelet gis det en innføring i studiens teoretiske grunnlag. For å kunne besvare problemstillingen ses det som hensiktsmessig å benytte teori om New Public Management, prinsippal-agentteori og prinsippal-forvalterteori, resultatstyring, translasjonsteori og kvalitetsbegrepet. I slutten av kapittelet gis det en kort oppsummering av teorien.

2.1 Offentlige institusjoner og New Public Management

Offentlige organisasjoner skiller seg fra private organisasjoner ved at de har en folkevalgt ledelse, er ambidekstre, skal ivareta delvis motstridende hensyn, og i mange tilfeller ikke opererer i et økonomisk marked (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2004). Offentlig sektors oppgaver er å etablere og vedlikeholde grunnleggende institusjoner, infrastruktur, velferdsoppgaver og blandingsøkonomiske oppgaver (Opstad, 2013). Gjønnnes og Tangenes (2014) definisjon av offentlig strategi kan forkortes til *langsiktige prioriteringer og veivalg for best å oppfylle det samfunnsoppdraget en er tildelt*. Verdiskapningslogikken i offentlig sektor fokuserer på interessentperspektivet som samfunnsoppdraget refererer til framfor det finansielle perspektivet (Gjønnnes & Tangenes, 2014).

Offentlige tjenester er sammensatt av mange aktiviteter, og styring av offentlig sektor skjer på flere ulike arenaer og nivåer (Høyner mfl., 2016; Johnsen, 2007). Videre utformes den offentlige politikken av mange aktører over lang tid, der reformer ofte har flere mål og tiltak som påvirker hverandre (Johnsen, 2007). Offentlige organisasjoner er gjerne basert på prinsippene fra New Public Management (NPM), noe som innebærer et tjenesteperspektiv på offentlig sektor med fokus på brukerne og kvalitet (Høyner mfl., 2016).

2.1.1 New Public Management

NPM er en samlebetegnelse på prinsipper og metoder for organisering og styring av offentlig virksomhet som har preget reformer i offentlig sektor i mange OECD-land siden slutten av 1970-tallet (Hansen, 2013; Høyner mfl., 2016; Pollitt & Bouckaert, 2004). Selve begrepet *New Public Management* ble ifølge Røvik (2007) ikke introdusert før tidlig på 1990-tallet. Pollitt og Bouckaert (2004) viser til tre mulige beskrivelser av NPM: som betegnelse på aktiviteten av folkevalgte og politikere, som referanse til strukturer og prosesser i ledelsesprinsipper, eller som en systematisk studie av enten aktiviteter eller strukturer og prosesser. Videre

presiseres det at reformer ikke innebærer total innovasjon, men en omforming av noe som allerede eksisterer (Pollitt & Bouckaert, 2004).

Den faglige begrunnelsen for og anbefaling av NPMs styringsprinsipper kom fra OECDs Public Management Committee på første halvdel av 1990-tallet (Hansen, 2013). Her ble det særlig lagt vekt på mål- og resultatstyring, økt konkurranse i produksjonen av offentlige tjenester og større valgfrihet for brukerne av offentlige tjenester. Samtidig anbefalte komiteen at de politiske myndighetene skulle ta en mer overordnet strategisk rolle, mens den administrative ledelsen skulle gis mer autonomi i utformingen og organiseringen av den offentlige virksomheten og tjenesteytingen (Hansen, 2013).

NPM bygger på en antakelse om at en offentlig virksomhet som ligner mer på markedet vil kunne bidra til bedre kvalitet og større effektivitet i den offentlige tjenesteytingen, og innebærer å overføre styringsideer fra privat sektor til offentlig forvaltning (Hansen, 2013; Høyer mfl., 2016; Johnsen, 2007; Røvik, 2007). De omfattende endringene innenfor økonomistyring i offentlig sektor siden slutten av 1970-årene har bestått i å erstatte tradisjonell offentlig økonomistyring med NPM (Høyer mfl., 2016). Forskjellen mellom tradisjonell offentlig styring og NPM dreier seg ifølge Johnsen (2007) særlig om graden av direkte politisk og administrativ styring gjennom hierarkiet. Den tradisjonelle styringen vektlegger politisk kontroll av administrasjonen og direkte styring gjennom hierarkiet, mens NPM fokuserer mer på resultat og indirekte styring gjennom desentralisering, regulering og konkurranse, samt kontrollinstrumenter som regnskap i offentlig sektor (Johnsen, 2007).

NPM-reformene i offentlig sektor omhandler blant annet utvikling av nye og ofte desentrale ledelsesformer, nye prestasjonsrettede belønningssystemer, nye mål- og økonomistyringssystemer, konkurranseutsetting, kontraktsstyring, utkontraktering, innføring av nye evalueringssystemer, samt skifte fra en forvaltningsbasert til en mer forretningsaktig organisasjonsidentitet (Pollitt & Bouckaert, 2004; Røvik, 2007). Introduksjonen av NPM kan ifølge Larsen og Stensaker (2003) også tolkes som en renessanse for den byråkratiske tenkemåten, fordi mål- og resultatstyring forutsetter hierarki og kontroll. I stedet for å kontrollere innsatsfaktorene, slik den tradisjonelle byråkratiske styringsformen gjør, vektlegger NPM kontroll av resultatene (Larsen & Stensaker, 2003).

2.1.2 Kritikk av NPM

NPM kritiseres for å kunne føre til et overdrevet fokus på økonomiske gevinster, og at det overordnede perspektivet på hva som skal og bør utgjøre samfunnets infrastruktur forsvinner eller vannes ut (Nyeng, 2004). Enkelte kritikere hevder at NPM ikke er egnet for offentlig sektor, og at det er direkte skadelig ved at det ikke gir billigere og bedre tjenester, men mer byråkrati og rapportering (Johnsen, 2007). Videre argumenteres det for at NPM ikke tar høyde for kompleksiteten og annerledesheten i offentlig sektor, og at styring av politisk-demokratiske systemer krever et spesielt normativt styringsgrunnlag (Røvik, 2007). Det ses som problematisk å benytte mål- og resultatstyring i for stor grad, da formulering av entydige, kvantifiserte og stabile mål for all tjenesteyting ikke er mulig (Nyeng, 2004).

2.2 Prinsipal-agentteori og tillitsbasert styring

Agentteori omhandler transaksjoner mellom prinsipal og agent, hvor prinsipalen er oppdragsgiver som ønsker at agenten skal foreta beslutninger og/eller handlinger på sine vegne (Douma & Schreuder, 2013; Fallan & Pettersen, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Jensen & Meckling, 1976). Relasjonene kan dreie seg om transaksjoner mellom to eller flere parter, og omfatter både formelle og uformelle kontrakter mellom prinsipal og agent (Fallan & Pettersen, 2016). Fokuset i agentteori er styringsproblemer som oppstår ved atskillelse av eierskap og ledelse (Douma & Schreuder, 2013)

Hovedretningene innenfor agentteori er positiv agentteori og prinsipal-agent-teori. Førstnevnte ser på bedriften som et sammenhengende sett av kontrakter, og handler om hvordan kontraktene påvirker atferden til partene, samt hvordan dette forklarer framveksten av ulike måter å organisere økonomisk virksomhet på (Douma & Schreuder, 2013; Fallan & Pettersen, 2016). Den andre hovedretningen, prinsipal-agent-teorien er den mest aktuelle for denne oppgaven, og positiv agentteori vil dermed ikke utdypes videre. Prinsipal-agent-teorien (PA-teorien) ser på organisasjonen som et sett med muntlige, skriftlige eller psykologiske kontrakter, og søker å forstå årsaker til og konsekvenser av motstridende mål og imperfekt informasjon i organisasjoner (Fallan & Pettersen, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014).

2.2.1 Agentproblemet og målkonflikter

Målkonflikter mellom partene kan true effektiviteten sett fra prinsipalens ståsted grunnet opportunistisk atferd fra agenten (Jensen & Meckling, 1976). Dette kalles agentproblemet, og handler om at agenter kan forfølge sine egeninteresser på bekostning av prinsipalens velferd gjennom skjult atferd – handlinger agenten utfører uten at prinsipalen har innsyn - eller skjult informasjon – informasjon som agenten holder skjult for prinsipalen (Fallan & Pettersen, 2016; Jensen & Meckling, 1976). Disse problemene forsøkes minimalisert ved hjelp av overvåkning- og insentivsystemer. Prinsipalens agentkostnader består dermed av kostnader til disse systemene, samt velferdstapet som gjenstår fordi agentproblemet ikke kan elimineres fullstendig ved hjelp av overvåkning og insentiver (Gjønnnes & Tangenes, 2014; Jensen & Meckling, 1976).

I organisasjoner med atskillelse av eierskap og kontroll, er hovedutfordringen i PA-teorien ifølge Douma og Schreuder (2013) hvordan prinsipalen kan begrense agentens muligheter til opportunistisk atferd ved hjelp av belønningskontrakter. Kontroll- og overvåkningskostnader som følge av atskilt eierskap og kontroll er en av de store utfordringene ved organisering av virksomhet (Fallan & Pettersen, 2016). Ifølge Fallan og Pettersen kan disse kostnadene og reduseres og påvirke utformingen av belønningskontrakter gjennom utvikling av et tillitsforhold mellom agent og prinsipal.

2.2.2 Betydningen av tillit

Davis, Schoorman og Donaldson (1997) oppsummerer kritikken mot PA-teorien som å være for forenklet og urealistisk med hensyn til å forklare menneskers atferd, at teoriens forutsetninger begrenser muligheten for generalisering, og at egosentrisk motivasjon ikke forklarer kompleksiteten i menneskelige handlinger. Davis mfl. (1997) argumenterer videre for at forholdet mellom prinsipal og utfører i noen tilfeller bør ses på som et prinsipal-forvalter-forhold. Som et motsvar til PA-teoriens syn på mennesket som rasjonelt og styrt av egeninteresser, er mennesket i prinsipal-forvalterteorien sett på som komplekst og i stand til å sette kollektiv interesse foran egeninteresse. Dette menneskesynet innebærer fokus på strukturer som fordeler og bemyndiger heller enn overvåkning og kontroll. (Davis mfl., 1997; Jensen & Meckling, 1976)

Mens det i PA-teorien ikke er rom eller behov for tillit mellom partene (Jensen & Meckling, 1976), antar prinsipal-forvalterteorien at forvalteren har en indre vilje til å handle i tråd med organisasjonen og prinsipalens interesser på bakgrunn av en moralsk forpliktelse til fellesskapet (Davis mfl., 1997). Hvorvidt en ansatt er agent eller forvalter, avhenger av hva som er den ansattes motivasjon. En agent vil ofte være preget av kortsiktighet og maksimering av egen nytte, mens en forvalter styres av indre faktorer og er opptatt av langsiktighet for å øke organisasjonens lønnsomhet og verdier. I et prinsipal-forvalterforhold vil den ansatte ha tillit fra prinsipalen for å kunne jobbe mot disse målene. (Davis mfl., 1997; Douma & Schreuder, 2013; Jensen & Meckling, 1976)

Fallan og Pettersen (2016) viser til langsiktige relasjoner preget av positive erfaringer som forklaringsfaktor for utviklingen av tillitsforhold, mens Christensen mfl. (2004) argumenterer for at kultur, uformelle normer og verdier utviklet gjennom institusjonaliseringsprosesser kan skape tillit. Normer og verdier gir en moralsk ramme som viser hvilke holdninger og handlinger som er passende, og bidrar til å bygge gjensidig tillit mellom politisk og administrativ ledelse på den ene siden og forvaltningsansatte på den andre siden (Christensen mfl., 2004).

2.3 Resultatstyring

Skillet mellom begrepene målstyring, resultatstyring og prestasjonsstyring kan være vanskelig å identifisere, da ulike forfattere benytter ulike definisjoner. Gjønnnes og Tangenes (2014, s. 56) definerer prestasjonsstyring som «utvikling, tilrettelegging og anvendelse av mekanismer for styring av atferd for å understøtte virksomhetens verdiskapning», og nevner fire hovedformer; direktstyring, regelstyring, prosjektstyring og målstyring. Forfatterne velger videre å bruke prestasjonsstyring synonymt med målstyring, som innebærer at en knytter ønsket måloppnåelse til operasjonelle og målbare suksessfaktorer basert på strategiske ambisjoner, og lar dette styre prioriteringer, atferd og utvikling av tiltak (Gjønnnes & Tangenes, 2014).

Fallan og Pettersen (2016) beskriver resultatstyring som en styringsform som skal sikre oppfyllelse av organisasjonens mål. Disse målene må kunne måles, kvantifiseres og

etterprøves, og styringen må knyttes til økonomiske, organisatoriske eller sosiale insentiver (Fallan & Pettersen, 2016).

Johnsen (2007) deler resultatstyring inn i hovedformene sammenligninger, overvåking og målstyring. Sammenligninger bygger på antakelsen om at det kan eksistere løse koblinger mellom målsetting og resultatindikatorer, og gjennomføres i løpende produktivtetsarbeid eller for å nå bestemte mål. Overvåking er systemer som måler produksjonsprosessen. Målstyring bygger ifølge Johnsen på at resultatstyringen inngår i et hierarkisk styringssystem hvor målformuleringer på overordnet nivå bestemmer resultatindikatorerne på lavere nivå i et forholdsvis tett integrert system (Johnsen, 2007).

Røvik (1998) argumenterer for at hovedbudskapet i målstyring er at organisasjoner må utvikle så presise hovedmål og delmål som mulig, samt utvikle en strategi og et evalueringssystem for måloppnåelse. Logiske steg i målstyringsprosessen er: 1) fastsette overordnede mål, 2) etablere målhierarki, 3) planlegge og gjennomføre nødvendige handlinger, 4) resultatmåling, og 5) læring og korrigerende (Røvik, 1998). Røvik oppsummerer at hjørnesteinen i målstyringskonseptet er at den enkelte ansatte må vises tillit og gis ansvar og myndighet til å løse oppgaver basert på egne vurderinger.

For denne oppgaven ses det som mest hensiktsmessig å benytte blandingsoppskriften mål- og resultatstyring, som ifølge Johnsen (2007) ofte forbindes med resultatstyring i offentlig sektor. I det videre vil dette benevnes bare som resultatstyring. Resultatstyring brukes ofte kombinert med andre styringsformer, og resultatmålene er ikke nødvendigvis knyttet til atferd og belønninger på individnivå. Resultatstyring i offentlig sektor er å framskaffe relevante data for både effektivitets- og produktivitetsvurderinger samt å sette disse inn i en organisatorisk og politisk sammenheng som danner grunnlag for bedre og mer rasjonelle beslutninger i offentlige organer (Johnsen, 2007, s. 11). Tre sentrale prosesser i resultatstyring er resultatmålinger, sammenligninger og rapporteringer. Disse prosessene innebærer å samle relevante data, sammenligning av data i analyser av produktivitet og effektivitet, samt bruk og oppfølging av resultatinformasjon (Johnsen, 2007). Resultatmålingene kan ifølge Johnsen (2007) bidra til åpenhet, læring, resultatvurdering og belønning. Videre argumenterer Johnsen (2007) for at ikke-finansiell resultatmåling kan være spesielt viktig i offentlig sektor fordi finansielle resultater og tradisjonell budsjettering og regnskap gir mangelfull informasjon om

produktivitet, effektivitet og fordeling, da disse er noen av de viktigste temaene i styring og politikk.

2.3.1 Målforskyvning

Målforskyvning innebærer at aktørene tilpasser seg strategisk til målekriteriene slik at de bidrar negativt eller ikke positivt til organisasjonens formål – organisasjonens egentlige mål nedprioriteres til fordel for andre mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Johnsen, 2007). I Jacobsen og Thorsvik (2013) beskrives tre former for målforskyvning: Sub-optimalisering, som innebærer at ansatte vil prioritere å jobbe for å maksimere sin egen nytte framfor organisasjonens; overdreven regelfokusering, som betyr at reglene ikke er egnet for å løse problemet og at riktig anvendelse av reglene dermed blir viktigere enn å følge intensjonen bak reglene, og; overmåling som betyr at kvantitative mål vektlegges i for stor grad. Gjønnes og Tangenes (2014) argumenterer for at myke og sammensatte fenomener ikke bør reduseres til det som kan måles objektivt eller kvantitativt, og at en derfor heller bør benytte skjønsmessige vurderinger.

Johnsen (2007) knytter suboptimal atferd til feildefinerte suksessfaktorer og feildefinerte måleparametere. Førstnevnte skyldes logisk eller empirisk feilslutning, som vil si at enkelte suksessfaktorer kan drive atferd i en uønsket retning eller spuriøse kausalsammenhenger. Feildefinerte måleparametere vil si at disse mangler validitet eller reliabilitet (Johnsen, 2007). Videre advarer Johnsen mot å koble resultatmålingen til finansielle belønninger, og særlig når belønningene er knyttet til individer, da det kan føre til at noen forsøker å utnytte systemet fremfor å yte best mulig.

2.3.2 Kritikken mot resultatstyring

Mye av kritikken mot resultatstyring/-måling er knyttet til risiko for perverterende atferd og målforskyvning som diskutert i kapittel 2.2.3 (Johnsen, 2007, 2016). Det argumenteres også for at det er vanskeligere å måle resultater i komplekse organisasjoner, når resultatene er avhengig av samstyring mellom flere organisasjoner, når kausalsammenhengen er ukjent, og i ustabile omgivelser (Johnsen, 2007). Direkte kritikk mot resultatstyring i UoH-sektoren dreier seg om at de gjeldende finansierings- og insentivsystemene kanskje vektlegger forskning mer enn undervisningskvalitet, og at publikasjonspoeng utdeles basert på kvantitet

framfor kvalitet. Kritikerne mener dessuten at det opprettes for mange mastergradsstudier, at det skjer en ugunstig akademisering i sektoren, og at det har oppstått karakterinflasjon og forskjellsbehandling mellom utdanninger og institusjoner (Johnsen, 2007). Det argumenteres også for at læreutbyttetenkning forankret i politisk logikk med en snever fortolkning av resultatbegrepet kan komme i konflikt med mer teoretiske og praktiske betraktninger om læreprosesser (Frølich, 2015).

2.4 Belønningskontrakter og insentivsystemer

2.4.1 Belønningskontrakter

Målet med belønningskontrakter er å oppnå et best mulig resultat for prinsipalen (Douma & Schreuder, 2013; Fallan & Pettersen, 2016; Jensen & Meckling, 1976). Nyttens til prinsipal og agent er avhengige av hverandre, og begge parter vil forsøke å maksimere sin egen nytte. Utfordringen for prinsipalen er å øke effektiviteten gjennom å utforme en kontrakt som maksimerer sin nytte og samtidig er akseptabel for agenten (Fallan & Pettersen, 2016; Jensen & Meckling, 1976). Hvilken belønningskontrakt som er mest hensiktsmessig, avhenger av hvorvidt prinsipalen kan observere agentens innsats, og av begge parter nivå av risikoaversjon (Davis mfl., 1997; Fallan & Pettersen, 2016). Mulighetene for direkte overvåkning kan være begrensede, slik at prinsipalen må benytte indikatorer som for eksempel antall arbeidstimer eller andre overvåkningssystemer. Disse overvåkningskostnadene må ta hensyn til under utforming av belønningsstrukturen (Fallan & Pettersen, 2016).

2.4.2 Insentivsystemer

Insentivsystemer er ulike typer systemer som søker å drive atferd, ressursbruk og prioriteringer hos ledere og nøkkelpersoner i retning av organisasjonens interesser gjennom belønning basert på prestasjoner eller måloppnåelse (Gjønnes & Tangenes, 2014). Cappelen og Tungodden (2012) mener de fleste mennesker er upåvirket av økonomiske insentiver, og at de synes å gjøre en avveining mellom det som oppfattes som moralsk riktig og økonomisk egeninteresse. Med bakgrunn i PA-teorien, argumenterer Cappelen og Tungodden (2012) for

at moralsk motivasjon kan bidra til å forenkle implementering av kontrakter som er vanskelig å håndheve fordi folk vil ha en indre motivasjon for å etterleve kontraktene. Forfatterne fremhever at å unngå det som oppfattes som urettferdig er en viktig moralsk motivasjon som bør tas hensyn til ved utforming av lønssystemer, da deres studier viser at et stort flertall oppfatter ulikheter som skyldes forskjeller i innsats som rettferdige, mens ulikheter som skyldes tilfeldige eller eksterne faktorer oppfattes som urettferdige.

Davis mfl. (1997) mener hovedskillet mellom agent- og forvalterteori er fokuset på ekstern og intern motivasjon og at det i et agent-forvalterforhold bør fokuseres på de høyere nivåene i Maslows behovspyramide (Maslow & Langfeld, 1943). Davis mfl. (1997) argumenterer også for at økt indre arbeidsmotivasjon vil føre til økt ytelse. Merchant og Van der Stede (2012), Johnsen (2007) og Gjønnnes og Tangenes (2014) mener at ikke-finansielle belønninger er særlig gunstige i offentlige organisasjoner.

2.5 Kvalitetsbegrepet

Kvalitet defineres som hvorvidt et produkt eller en tjeneste oppfyller (kundens) forhåndsbestemte krav eller forventninger, eller evne til å levere i overensstemmelse med spesifikasjonene (Gjønnnes & Tangenes, 2014; Sanders, 2012; Virum & Persson, 2011; Weele & Hovland, 2012). Videre definerer Norsk standard (NS-ISO 8402) kvalitet som: «*Helhet av egenskaper og kjennetegn et produkt eller tjeneste har, som vedrører dets evne til å tilfredsstille fastsatte krav eller behov som er antydnet*» (Mikalsen, 1997, s. 15)

Kvalitet er altså relativt, og avhenger ifølge Harvey og Green (1993) av brukerens tolkning av begrepet. Samtidig kan kvalitet ha ulik betydning i ulike sammenhenger, og ses som et ideelt, absolutt mål, eller som relatert til prosessene som fører til de ønskede resultatene (Harvey & Green, 1993). Kontekstavhengigheten til kvalitetsbegrepet kan dermed forstås som at jo flere interessenter, desto flere ulike forståelser av kvalitet.

2.5.1 Ulike tolkninger av kvalitet

Harvey og Green (1993) grupperer de ulike kvalitetsforståelsene inn i fem separate men innbyrdes sammenhengende tenkemåter hvor kvalitet ses som: noe eksepsjonelt, perfeksjon eller konsistens, formålstjenlighet, verdi for penger og transformativ.

Kvalitet som noe eksepsjonelt tar som selvfølge at kvalitet er noe spesielt, og deles videre inn i typene kvalitet som noe utpreget, som en konkretisering av det eksepsjonelle og som å møte et sett av minimumsstandarder. Kvalitet som perfeksjon eller konsistens fokuserer på prosesser og å møte bestemte spesifikasjoner i form av null defekter og å gjøre ting rett fra begynnelsen av, noe som innebærer prevensjonsfilosofi og kvalitetskultur. Den formålstjenlige tenkemåten relaterer kvalitet til hensikten med produktet eller tjenesten – altså fokus på funksjonalitet. Ansvarliggjøring er viktig når kvalitet ses som verdi for pengene. Denne tenkemåten innebærer at kvalitet sidestilles med verdi, samtidig som en vurderer kvaliteten opp mot andre kriterier som standarder, spesifikasjonsnivå eller pålitelighet. Kvalitet som noe transformativt baserer seg på ideen om kvalitativ endring; en fundamental endring i form. Denne endringen kan være fysisk (observerbar) eller kognitiv (endring i oppfatning om kvalitet). (Harvey & Green, 1993)

2.5.2 Kvalitetsbegrepet i høyere utdanning

Stensaker og Prøitz (2015) argumenterer for at en bred forståelse av kvalitet kan være godt tilpasset konteksten til høyere utdanning grunnet institusjonenes mange og noen ganger motsetningsfylte oppgaver og målsetninger. Forfatterne påpeker enkelte utdanningssystemer har blitt sterkt kritisert på grunn av en for intens vektlegging av enkelte forståelser av kvalitet, og tyder begrepet kvalitetskultur som at samspeillet mellom ledelse, fagpersonell, administrasjon og studenter må bedres. Stensaker og Prøitz (2015) hevder videre at diskusjonen om kvalitet nå fokuserer på resultater i form av læringsutbytte.

Interessentene i UoH-sektoren er blant annet studentene, ansatte, NOKUT, Kunnskapsdepartementet og næringslivet (Frølich, 2015; Johnsen, 2007; Kjeldstadli, 2010; Universitets- og høyskoleloven, 2005). Siden kvalitet kan ses som noe relativt og kontekstavhengig (Harvey & Green, 1993) innebærer dette at det eksisterer mange ulike syn på hva kvalitet egentlig er. Et dilemma i kvalitetsdebatten som nevnes av Stensaker og Prøitz

(2015) er hvorvidt kvalitet innebærer at flest mulig kan få høyere utdanning eller at det er forbeholdt noen spesielt utvalgte. Et sentralt spørsmål i forståelsen av kvalitetsbegrepet og variasjonen i UoH-sektoren er forekomsten av ulike praksiser, utviklingen av praksisene og hvordan de følger institusjonelle normer og logikker, samt hvordan de eventuelt endres (Frølich, Gulbrandsen & Stensaker, 2015). Dette kan ses i lys av translasjonsteori, som beskrives nedenfor.

2.6 Translasjonsteori

Oversettelse av organisasjonsideer kan forstås gjennom for eksempel aktør-nettverksteori (ANT) eller translasjonsteori (Fallan & Pettersen, 2016; Røvik, 2007). ANT er både en metode og en teori som har vært brukt som tilnærming for å forstå utviklingen av informasjonsinfrastruktur i organisasjoner (Fallan & Pettersen, 2016). Teorien forutsetter at interesser og muligheter lar seg oversette til og bli representert hos hverandre dersom en skal gjennomføre endringer, og er slik en terminologi som gjør det mulig å beskrive oversettelser. ANT som tilnærming dreier seg om økonomiske transaksjoner som prosesser, som innebærer oversettelser mellom aktører (Fallan & Pettersen, 2016). Da en aktør-nettverkbasert tilnærming til oversettelser i organisasjoner vil være for tid- og ressurskrevende for oppgavens omfang, velges translasjonsteorien av Røvik (1998, 2007) som utgangspunkt.

Translasjonsteori handler ifølge Røvik (2007) om hva organisasjoner kan gjøre med organisasjonsideer og -oppskrifter. I motsetning til spredningsteori/virusteori, legger translasjon spesielt vekt på transformasjon og overføring (Hwang & Suarez, 2005), og omfatter både dekontekstualisering og kontekstualisering og gjør et analytisk skille mellom disse (Røvik, 2007). Denne forståelsen av kunnskapsoverføring åpner for en pragmatisk fortolkning om at det er mulig å overføre kunnskap mellom organisasjoner, samtidig som translasjonsteorien tar høyde for at det som overføres ikke er objekter eller ting, men idémessige representasjoner – altså kan den samme ideen manifesteres veldig forskjellig i praksis i forskjellige organisasjoner (Hwang & Suarez, 2005; Røvik, 2007). Translasjon innebærer ifølge Sevón og Czarniawska (2005) at noe som flyttes fra en plass til et annen ikke kan komme ut uendret. Hwang og Suarez (2005) argumenterer videre for at translasjon impliserer at organisasjoner ikke bare passivt adopterer praksiser, men aktivt fortolker og redigerer eksterne ideer og modeller, og at det relevante spørsmålet ikke dreier seg om selve

spredningen, men hvordan organisasjoner tilpasser og oversetter en praksis til en bestemt kontekst.

2.6.1 Dekontekstualisering og kontekstualisering

Dekontekstualisering innebærer å hente noe ut fra en kontekst for så å innføre den i en annen ved bruk av kontekstualisering (Røvik, 2007). Mens Røvik henter inspirasjon fra litterær translasjonsteori, hvor dekontekstualisering og kontekstualisering gjerne skjer simultant, vil praksisen i overføring av organisasjonsideer ofte innebære at disse to prosessene blir gjennomført av ulike aktørgrupper til ulike tider og steder.

Røvik (2007) deler dekontekstualisering inn i to hovedfaser – løsrivelse og pakking. Ifølge Erlingsdóttir og Lindberg (2005) må en idé bli separert fra dens institusjonelle omgivelser (løsrivelse) og oversettes til et objekt (pakking) for å kunne reise gjennom et organisasjonsfelt. Med løsrivelse menes at en lokalisert, konkret praksis i en organisasjon forsøkes gitt en idémessig og språklig representasjon (Røvik, 2007). Denne språkliggjørelsen involverer en form for utvelgelse, der ideens oversettbarhet legger føringer for hvilke muligheter og begrensninger som eksisterer knyttet til å kunne transformere praksisen uten at vesentlige elementer ved den blir utelatt. Oversettbarheten antas å påvirkes av praksisens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Røvik poengterer at løsrivelse og pakking kun er et analytisk skille, og at det i praksis ofte vil være uklare overganger mellom de to fasene. Pakking betegner prosessen med å omforme en organisasjonsidé eller oppskrift til en mer allmenn form, slik at blir mer overførbart til andre kontekster (Røvik, 2007).

Etter løsrivelse og pakking, reiser så objektet gjennom det relevante organisasjonsfeltet til en annen tid og et annet sted, hvor det oversettes for å passe inn i den nye konteksten (utpakking). Til slutt blir objektet oversatt lokalt til en ny praksis (gjeninnsettelse), og kan over tid institusjonaliseres og tas for gitt i dens nye omgivelser (Erlingsdóttir & Lindberg, 2005). Denne kontekstualiseringen beskrives av Røvik (2007) som forsøk på å introdusere ideer fra bestemte kontekster inn i en ny organisatorisk kontekst. Kontekstualiseringen påvirkes av både synlige og usynlige strukturer i organisasjonen, samt oversettelsesaktører, -arenaer og -modus. Videre er ideene som forsøkes kontekstualisert i varierende grad idémessige representasjoner av konkrete praksiser; i noen tilfeller er de såpass generelt og abstrakt

utformet at koblingen tilbake til eventuelle konkrete praksiser og kontekster de er løsrevet fra, blir svak og utydelig (Røvik, 2007).

2.6.2 Reproduserende, modifierende og radikal modus

Røvik (2007) skiller mellom tre ulike oversettelsesmodus; reproduserende, modifierende og radikal. Reproduserende modus består i å forsøke å gjengi og gjenskape det som oversettes så nøyaktig som mulig. Denne typen oversettelsesmodus støttes av beste-praksis-teorien (ref. i Røvik om reprod.mod.) som argumenterer for at overlegne praksiser i bestemte organisasjoner kan kopieres direkte til andre organisasjoner, og dermed gi samme effekter (Røvik, 2007). Modifierende modus benytter blant annet addering og fratrekking for å omforme og tilpasse det som oversettes til en ny organisatorisk kontekst. Addering kan knyttes til begrepet eksplisitering, og innebærer at informasjon som er implisitt i originalversjonen blir gjort tydelig og eksplisitt i oversettelsen. Fratrekking kan knyttes til begrepet implisitering, og innebærer å redusere detaljeringsgrad og meningsbærende kategorier ved oversettelse, slik at en får en form for generalisering. Mer radikale varianter av addering og fratrekking kan beskrives med henholdsvis forsterkning og utelatelse. Forsterkning («amplification») er en form for addering der en ikke bare tydeliggjør, men også legger til nye elementer i oversettelsen, mens utelatelse («omission») er en form for fratrekking hvor en utelater å ta med elementer fra originalversjonen i oversettelsen. Ved radikal modus tar oversetterne store friheter i å utforme egne og lokalt tilpassede varianter, og bruker praksiser og oppskrifter mer som inspirasjon enn som en representasjon av en bestemt ekstern praksis eller idé. Grad av omforming fra originalversjon til den oversatte versjonen benyttet i en ny kontekst, avhenger av flere forhold som drøftes i følgende delkapittel.

2.6.3 Mulige årsaker til omforming

Organisasjonsideer omformes gjerne når de forsøkes overført mellom ulike organisatoriske kontekster. Denne omforming kan deles inn i typene intendert og uintentert oversettelse. Røvik (2007) foreslår tre hovedtyper av oversettelsesmotiver innenfor intendert oversettelse: 1) en bevisst og rasjonell handling der man lager en lokal versjon av en idé ut fra hensynet til å ha et best mulig verktøy for å øke effektivitet og oppnå bedre resultater, 2) motstridende

interesser, konflikter og forhandlinger som utløser og driver oversettelsene i bestemte retninger – f.eks. en lokal versjon som i mindre grad utfordrer bestemte interesser, og 3) uuttalte hensyn til å oppnå symbolske og/eller statusmessige virkninger. Uintendert oversettelse beskriver en situasjon hvor ideer omformes uten at det skyldes noen aktørers vilje og hensikter. Dette kan blant annet skyldes at oversetterne kan være preget av sin egen kontekst. (Røvik, 2007)

Grad av omforming ved overføring av praksis/ideer til en ny kontekst, kan påvirkes av oversettbarhet og omformbarhet. Jo vanskeligere oversettbar en praksis er til en idémessig representasjon, desto større er sannsynligheten for at den kan bli gjenstand for omfattende refortolkning og omvandling når den skal overføres til andre (Røvik, 2007). Abstrakte ideer, lite detaljbeskrivelse av praksis, samt lite gransking og etterprøving fra eksterne myndigheter påvirker omformbarheten til en praksis og/eller idé. Jo mer omformbar, desto mer øker sannsynligheten for at den vil bli gjenstand for radikal transformasjon når den overføres (Røvik, 2007).

I en studie av Kopaneva og Sias (2015) om hvorvidt ansattes oppfattelse av organisasjonens misjon og visjon var kongruente med organisasjonens offisielle erklæringer, fant de at ledere ser på organisasjonen og dens rolle mer bredt enn ansatte. Kopaneva og Sias argumenterer for at den manglende kongruensen tyder på et gap i translasjonsprosessen mellom nivåene «daglig praksis» og «organisatorisk representasjon», og at dette indikerer et potensielt misforhold, ikke bare i måten ledere og ansatte tenker og snakker om organisasjonen, men også i deres prioriteringer og beslutninger.

2.7 Sammendrag av teoretisk grunnlag

I dette kapittelet har det blitt gitt en gjennomgang av sentrale teorier for oppgavens formål. Innenfor den faglige retningen økonomistyring danner PA-teorien, resultatstyring og translasjonsteori et teoretisk rammeverk som kan benyttes for å forstå offentlig sektor og NPM. Teorikapittelet starter med en beskrivelse av forskjellen mellom private og offentlige organisasjoner og overgangen fra tradisjonell styring til NPM i offentlig sektor (Christensen mfl., 2004; Gjønnes & Tangenes, 2014; Hansen, 2013; Høyer mfl., 2016; Larsen & Stensaker, 2003; Opstad, 2013; Pollitt & Bouckaert, 2004; Røvik, 2007). PA-teorien viser til at

avstanden mellom eierskap og ledelse fører til et kontrollbehov som kan ivaretas ved hjelp av belønningskontrakter (Douma & Schreuder, 2013; Fallan & Pettersen, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014) eller et tillitsforhold mellom agent og forvalter (Davis mfl., 1997; Fallan & Pettersen, 2016). Dette kan sies å utdypes videre i delkapittelet om resultatstyring som gir en beskrivelse av bruk av insentiver og resultatindikatorer i et bredere perspektiv (Cappelen & Tungodden, 2012; Fallan & Pettersen, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Johnsen, 2007, 2016; Røvik, 1998). Beskrivelsen av kvalitetsbegrepet gir en innføring i hva som gjør at kvalitet kan forstås på ulike måter i ulike kontekster (Harvey & Green, 1993). Betydningen av kontekster og aktører for forståelsen og anvendelsen av prinsipper og begreper forklares gjennom Røviks translasjonsteori (Fallan & Pettersen, 2016; Røvik, 1998, 2007)..

3 Metode

Ved valg av forskningsmetode må en ta stilling til ontologi, epistemologi og metodologi (A. Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Ontologi er læren om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan vi oppfatter denne. To ytterpunkter i debatten rundt ontologi er hvorvidt virkeligheten kan studeres eksternt eller om den må fortolkes –altså om den kan ses henholdsvis objektiv eller subjektivt (A. Johannessen mfl., 2011). Epistemologi handler om hvordan man oppnår kunnskap om virkeligheten og hvilke metoder som kan benyttes for å oppnå denne kunnskapen. Ytterpunkter i epistemologi er positivisme og hermeneutikk (Bryman & Bell, 2015; A. Johannessen mfl., 2011; J.-A. Johannessen & Olaisen, 2006) . Metodologi eller forskningsstrategi er verktøyene forskeren bruker for å belyse problemstillingen (Bryman & Bell, 2015; A. Johannessen mfl., 2011; Mehmetoglu, 2004). I hovedsak dreier dette seg om valg av enten kvalitativt og/eller kvantitativ metode, samt valg av forskningsdesign, utvalg, innsamlings- og analysemetode og studiens kvalitetskriterier (Bryman & Bell, 2015; Mehmetoglu, 2004). En bør være forsiktig med å trekke et klart skille mellom objektivitet/subjektivitet, positivisme/hermeneutikk og kvalitativ/kvantitativ metode da forskere kan befinne seg på en skala mellom de ulike ytterpunktene (A. Johannessen mfl., 2011; Mehmetoglu, 2004). Hvor en befinner seg på disse skalaene sier dermed noe om hvilke grunnholdninger forskeren har med seg og som vil prege studien.

I dette kapittelet vil det gjøres rede for grunnholdningene bak denne studien og hvordan disse fører til presentasjon og drøfting av hensiktsmessige metodevalg.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Da problemstillingen vektlegger informantenes forståelse av virkeligheten de befinner seg i, er oppgaven inspirert av et hermeneutisk ståsted (Bryman & Bell, 2015; A. Johannessen mfl., 2011; J.-A. Johannessen & Olaisen, 2006). Definisjoner av kvalitet og meninger om insentivsystemer, indikatorer og resultatstyringen hos HHT lar seg vanskelig forklare gjennom et strengt positivistisk ståsted, og formålet med oppgaven er ikke å avdekke objektive sannheter for å foreta en statistisk generalisering. Det hermeneutiske ståstedet tar hensyn til at forståelse alltid er basert på visse forutsetninger, og gir rom for fortolkning av

informantenes opplevelser og subjektive oppfatninger (Bryman & Bell, 2015; A. Johannessen mfl., 2011; J.-A. Johannessen & Olaisen, 2006).

Selv om kvalitativ forskningsstrategi kritiseres for å være ressurskrevende og veldig subjektiv (Bryman & Bell, 2015) ses den som mest aktuell for studien da strategien har fokus på ord og er opptatt av meninger og fortolkninger (Bryman & Bell, 2015; A. Johannessen mfl., 2011).

3.2 Forskningsdesign

Da problemstillingen er deskriptiv og søker å få et så helhetlig bilde av resultatstyringen i HHT som mulig, er det naturlig å velge et intensivt forskningsdesign (Bryman & Bell, 2015; Jacobsen, 2005; Mehmetoglu, 2004). Intensive forskningsdesign åpner for å gå i dybden for å forsøke å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig om det som studeres.

Casestudie er forskningsdesignet som er nærmest knyttet til kontekst, muliggjør stor detaljeringsgrad og bidrar til økt forståelse og innsikt (Bryman & Bell, 2015). I denne oppgaven benyttes en kombinasjon av casestudie og multilevel study for å undersøke likheter og forskjeller i én organisasjon med flere avdelinger og nivåer.

3.2.1 Case study design

For å muliggjøre en dyptgående analyse av Handelshøgskolen, ble casestudie-design ansett som det mest hensiktsmessige designet. Fordelen med dette designet er at det gjør det mulig å gå i dybden på temaet for oppgaven innenfor en virkelig kontekst, og ved hjelp av flere kilder undersøke hvilke kvalitetsmål HHT prioriterer i sin resultatstyring (Eisenhardt, 1989; Lee, Collier & Cullen, 2007; Yin, 2014). Ulemper med det valgte forskningsdesignet er at det innhentes mye kompleks og ustrukturert data som krever mye bearbeidelse (Bryman & Bell, 2015; Cepeda & Martin, 2005; A. Johannessen mfl., 2011). Den tidkrevende prosessen med å innhente og strukturere informasjon sammen med det begrensede tidsaspektet til denne oppgaven, kan ha gitt uheldige konsekvenser for oppgavens generelle kvalitet.

Det utvalgte caset. HHT, er av strategisk betydning for å finne svar på hvilke kvalitetsmål en handelshøyskole benytter i sin resultatstyring, og casestudiet er dermed av typen kritisk case (Bryman & Bell, 2015; Yin, 2014)

3.2.2 Multilevel design

I multilevel-forskning konseptualiseres generelt individene og de sosiale gruppene eller kontekstene de tilhører som et hierarkisk system, med individer og grupper definert på ulike nivåer av dette hierarkiske systemet (Hox, 2002). Denne tilnærmingen erkjenner at konsepter kan ha ulike eller lignende betydninger på forskjellige nivåer (Oosterhuis, Molleman & Van Der Vaart, 2005). Det generelle konseptet er at individer samhandler med den sosiale konteksten de tilhører, noe som betyr at individene påvirkes av konteksten eller gruppen, og at egenskapene til disse gruppene igjen påvirkes av individene som utgjør gruppen (Hox, 2002).

Ifølge Oosterhuis mfl. (2005) er tre nøkkelpoblemer i denne typen forskning spesifisering av nivåer og deres sammenhenger, konstruksjoner på forskjellige nivåer og måleproblemer, og datastrukturer og analyse.

3.3 Datainnsamling

Hovedmetodene for innsamling av kvalitative data er intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data (Creswell, 2007). For å få dypest mulig forståelse om det som studeres, trianguleres metodene ved å benytte sekundærdata og intervjuer (Yin, 2014). UiTs og fakultetets strategi sammenstilles for å se hvordan strategidokumenter endres ved forflytting til et lavere nivå i organisasjonen. Deretter er det innhentet data fra informanter i HHT for å undersøke hvordan strategi og mål oversettes og operasjonaliseres av de ansatte i organisasjonen.

3.3.1 Dokumentstudier

For å få innsikt i hvilke strategier og mål HHT styres av, egner dokumentstudier seg godt som datainnsamlingsmetode (Jacobsen, 2005).

Det har ikke lyktes å innhente et eget strategidokument fra HHT til denne studien, og ifølge informantene benytter HHT samme strategiplan som BFE-fakultetet. Analyseenheter i dokumentstudiet er derfor UiTs *Strategiplan 2014-2020* (UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-d) og BFEs *Strategiplan for Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi: 2014-2017* (UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-c).

3.3.2 Intervju/primærdata

Intervjuformer kategoriseres av Fontana og Prokos (2007) som strukturert intervju, gruppeintervju og ustrukturert intervju, mens spørsmålsformatene defineres som veldig strukturerte, strukturerte, semistrukturerte eller ustrukturerte. Mehmetoglu (2004) og A. Johannessen mfl. (2011) kategoriserer selve intervjutypene som ustrukturert, semistrukturert og strukturert. Ifølge Fontana og Prokos (2007) egner semistrukturerte og ustrukturerte spørsmålsformat seg best for å undersøke fenomener.

I denne oppgaven er det valgt å benytte semistrukturerte intervju, da metoden egner seg godt når hensikten er å få frem informantenes synspunkter og fortolkninger (Tjora, 2010). Metoden har stor fleksibilitet, og ved hjelp av intervjuguide kan det stilles standardiserte spørsmål for å kunne sammenligne informantenes fortolkninger i tillegg til mer åpne diskusjoner rundt tema (Mehmetoglu, 2004). Ulemper med semistrukturerte intervjuer er at det kan eksistere ulike fortolkninger mellom informant og forsker, og at det genereres store datamengder. Både planlegging, utføring og etterarbeid krever mye tid (A. Johannessen mfl., 2011; Mehmetoglu, 2004). Bruk av intervju kan dessuten redusere studiens troverdighet og bekreftbarhet da det kan være vanskelig å etterprøve data (Bryman & Bell, 2015).

3.3.3 Utvalg

Da det tas utgangspunkt i at det eksisterer forskjellige tolkninger av kvalitetsbegrepet og at resultatmål oversettes ulikt av ulike mennesker (Harvey & Green, 1993), ble det sett som hensiktsmessig å innhente data fra informanter på ulike organisasjonsnivåer. Det har derfor blitt gjort et strategisk utvalg (Bryman & Bell, 2015; A. Johannessen mfl., 2011) av ansatte på tre ulike nivåer i Handelshøgskolen.

I oppgaven er informantene delt inn i nivåene ledergruppe, stab og akademisk ansatte. Ledergruppen utgjør det høyeste nivået, og består av instituttleder og assisterende instituttledere. Stab finnes på nivået mellom ledergruppe og fagansatte, og består av studiekonsulenter, rådgivere, studieledere og andre administrativt ansatte. Laveste nivå i undersøkelsen utgjøres av fagansatte, herunder dosenter, lektorer og førsteamanuensiser. Totalt 13 informanter ble intervjuet. For å sikre at mest mulig av HHT er representert i oppgaven, ble minst 3 personer fra hver campus intervjuet. Alle tre nivåer er representert på hver campus.

Tabell 3.1 Utvalg.

| Nivå/Campus | Alta | Harstad | Narvik | Tromsø | Sum |
|--------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|------------|
| Ledergruppe | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Stab | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| Akademisk ansatte | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Sum | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 |

3.3.4 Innsamlingsprosess

Datamateriale til dokumentstudiet ble innhentet via UiTs nettsider.

Etter å ha mottatt godkjenning fra NSD og strategisk utvalg basert på oversikt over ansatte på HHT, ble ønskede informanter kontaktet.

Informantene ble kontaktet på e-post 08.02.2018. E-postene inneholdt oppgavens problemstilling, temaoversikt, samt informasjon om personvern og frivillig deltakelse (se vedlegg 2). Disse ble sendt ut separat for å unngå at informantene kunne se hvilke andre personer som ble kontaktet, og for å redusere informantenes mulighet til å diskutere temaet på forhånd. For å øke sannsynligheten for at informantene takket ja til intervju, ble det sendt oppfordring fra assisterende instituttleder i Harstad. E-postene som ikke ble besvart ble fulgt opp med telefonsamtaler – noe som førte til at flere takket ja til å delta. Enkelte hadde av ulike grunner ikke mulighet til å bidra, og nye informanter tilhørende samme nivå/sted ble

dermed kontaktet. Samtykkeskjema ble utdelt under intervju eller sendt på e-post før Skype-intervju.

I forkant av intervjuene ble det utformet en felles intervjuguide for ledergruppe og stab og en egen intervjuguide for akademisk ansatte (se vedlegg 4). Etter de første intervjuene ble intervjuguidene moderert i henhold til hvilke nye tema som dukket opp og type oppfølgingsspørsmål som ga mer utdypende svar. Totalt 13 intervjuer ble gjennomført i perioden 19.02.2018 – 13.04.2018. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt eller via Skype for Business med bruk av intervjuguide og diktafon. Intervjuene ble deretter transkribert og anonymisert. Lydopptakene ble slettet etter transkribering. To av intervjuene ble transkribert av innleide personer. Se kommentarer angående dette i kapittel 3.6 *Etiske avveininger*. Alle informantene fikk tilsendt deres transkriberte intervju og hadde mulighet til å gi tilbakemelding dersom de ønsket å trekke sitater eller hele intervjuet.

Tre av informantene hadde kommentarer til deres transkriberte intervju. Disse gjaldt i hovedsak små oppklaringer. Ingen av informantene valgte å trekke sitater eller trekke seg fullstendig fra studien.

Tabell 3.2 Intervjuoversikt.

| Informant | Intervjudato | Varighet | Informant | Intervjudato | Varighet |
|-----------|--------------|----------|-----------|--------------|----------|
| 1 | 19.02.18 | 32:46 | 8 | 06.03.18 | 19:28 |
| 2 | 19.02.18 | 38:72 | 9 | 09.03.18 | 47:29 |
| 3 | 20.02.18 | 46:36 | 10 | 13.03.18 | 23:07 |
| 4 | 02.03.18 | 33:17 | 11 | 14.03.18 | 47:00 |
| 5 | 02.03.18 | 37:00 | 12 | 22.03.18 | 28:17 |
| 6 | 06.03.18 | 52:48 | 13 | 04.04.18 | 16:50 |
| 7 | 06.03.18 | 58:36 | | | |

3.4 Analyse

Som framgangsmåte for analyse er det benyttet det stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2010). For å systematisere og forenkle datamengden ble hver av de transkriberte intervjuene først kodet etter tema, og de mest interessante sitatene ble markert. Koding ble gjort ved bruk av merknader i dataprogrammet Office Word. Denne kodingen var basert på tema fra intervjuguide og litteraturgjennomgang. Etter koding ble det opprettet et nytt dokument med kategorioverskrifter. Deretter ble sitater søkt opp i hvert enkelt transkriberte intervju, kopiert til den egnede kategorien og merket med informantnummer. I denne kategoriseringen ble noen av kodene slått sammen under én kategori, og noen av sitatene passet inn under flere kategorier.

Under denne kategoriseringen ble datamengden noe redusert. For å kunne redusere mengden analysedata ytterligere, ble igjen de mest interessante sitatene markert, og enkelte kategorier ble utelatt på grunn av irrelevans.

3.5 Studiens kvalitet

Med bakgrunn i hermeneutisk vitenskapsteoretisk ståsted og en kvalitativ forskningsstrategi, benyttes kvalitetskriterier utover de som gjør seg gjeldende fra et positivistisk standpunkt hvor formålet er å kunne foreta en statistisk generalisering (Riege, 2003; Seale, 1999). I denne studien er det dermed tatt sikte på å oppfylle kriteriene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Cepeda & Martin, 2005; Golafshani, 2003; Lincoln & Guba, 1985).

3.5.1 Vurdering av studiens kvalitet

Oppgavens pålitelighet er styrket gjennom casebeskrivelse som forklarer hvilken kontekst studien er gjennomført i. Det er gjennom hele forskningsprosessen forsøkt å følge god forskningspraksis, og forskningsprosessen beskrives i kapittel 3.3.4. Dokumentene som ble innhentet anses som pålitelige kilder. Påliteligheten svekkes ved at de siste utkastene av oppgaven ikke har blitt vurdert av andre enn forskeren selv.

Troverdighet er styrket gjennom innrapportering av studien til NSD og sikring av informert samtykke fra alle informanter. Personene som ble innleid for å utføre transkriberinger av intervju måtte signere taushetserklæring før utlevering av lydfil, og det ble

i etterkant sendt ut påminnelse om å slette fil og e-post med filvedlegg. Intervjuguide ble benyttet for å sikre at samme tema ble berørt på samme informantnivå, og alle informanter fikk tilsendt sitt transkriberte intervju for godkjenning og eventuelle kommentarer. På grunn av forskerens fortolkning, eksisterer det likevel en risiko for at funn som presenteres i oppgaven, sett utenfor kontekst, ikke gir en korrekt fremstilling av informantenes synspunkt.

Gjennom hyppig bruk av sitater styrkes bekreftbarheten, og både problemstilling og forskningsspørsmål besvares i konklusjon. Bekreftbarheten kan være svekket på grunn av forskerens tidligere verv og stillinger i caseorganisasjonen. Noen av informantene har ikke norsk som morsmål, og disse intervjuene vil derfor i større grad kunne være påvirket av forskerens tolkning. Studien er av kvalitativ art og har derfor lav overførbarhet, slik at det i stedet fokuseres på å gi en tykk beskrivelse.

3.6 Etiske avveininger

Forskningsetiske hensyn er spesielt viktig i samfunnsforskning da den direkte berører enkeltmennesker og forhold mellom mennesker (A. Johannessen mfl., 2011). For å unngå etisk uforsvarlige konsekvenser (Bryman & Bell, 2015; A. Johannessen mfl., 2011) er det i forskningsprosessen etter beste emne forsøkt å ivareta retningslinjer fra NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2016) gjennom kildehenvisninger og under innhenting og behandling av primærdata.

Studien ble innmeldt NSD 28.12.17 og godkjent 10.01.18. Informanter ble kontaktet via e-post med informasjon om studiens bakgrunn og tema, behandling av personopplysninger og frivillig deltakelse. E-poster ble sendt separat for å sikre anonymitet. I tillegg til e-post fra forsker, ble det sendt oppfordring fra instituttleder i Harstad. Dette kan begrense deltakernes anonymitet og ses som ytre press, og dermed trekke fritt samtykke i tvil (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2016). Instituttleder fikk ikke vite hvilke informanter som faktisk deltok i studien. Anonymitet og fritt samtykke anses derfor som ivaretatt.

Før intervju måtte informantene signere samtykkeskjema. Under intervjuet ble informantene igjen spurt om bruk av lydopptaker og informert om frivillig deltakelse. Lydopptak fra intervju ble anonymisert av forsker og deretter transkribert av forsker og

innleide personer. Lydopptakene ble slettet umiddelbart etter transkribering. Innleide personer signerte taushetserklæring før utlevering av lydfil, og det ble i etterkant sendt ut påminnelse om å slette fil og e-post med filvedlegg. Alle informantene fikk tilsendt deres transkriberte intervju og fikk mulighet til å komme med innvendinger eller å trekke seg fra studien.

4 Casebeskrivelse

Handelshøgskolen i Tromsø (HHT) er en del av UiTs fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi (BFE) (UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-e). Som del av et universitet må HHT i likhet med alle norske høyere utdanningsinstitusjoner må forholde seg til lover og føringer fra Kunnskapsdepartementet og NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanning).

Finansieringen av institusjonene bygger på rammer, studiepoengproduksjon fra undervisning og publiseringspoeng fra forskning, mens selve utformingen av finansieringssystemene innen institusjonene er et lokalt ansvar (Hansen, 2013; Johnsen, 2007). Ifølge Bertheussen (2013) mottar Handelshøgskolen i Tromsø 30 000 kr per 60 studentproduserte studiepoeng. Videre innebærer resultatbasert omfordeling at institusjonene konkurrerer innbyrdes om hvor stor del av budsjettet de skal få basert på publiseringsandel i sektoren (Johnsen, 2007). I tillegg til interne målesystemer, skaffes resultatinformasjon gjennom Statistisk sentralbyrå, riksrevisjonen, OECD og andre internasjonale organisasjoner (Johnsen, 2007).

4.1 Norsk universitets- og høyskolesektor

Fra midten av 1980 tallet kom bedriftstankegangen fra NPM inn i UoH-sektoren med mer sentralstyring og delegering som innebærer lokalt beslutningsansvar (desentralisering) innenfor politisk fastsatte rammer (sentralisering) (Larsen & Stensaker, 2003). På institutt- og andre styringsnivå har vektla reformene at styrene i mindre grad skal være forvaltnings- og interesseorganer, og at institusjonene skal legge opp til effektive beslutningsprosesser og helhetlig tenkning rundt strategiske prioriteringer (Michelsen & Vabø, 2014).

Resultatstyring ble innført i UoH-sektoren på begynnelsen av 2000-tallet forbindelse med kvalitetsreformen som følge av at myndighetene mente det tidligere systemet ikke ga gode nok insentiver til at institusjonene utnyttet ressursene godt nok (Johnsen, 2007; Kjeldstadli, 2010). Eksempler på resultatorienterte faktorer som benyttes i UoH-sektoren er stykkpriser for undervisning og forskning, tidsstudier av studentenes fordeling av arbeid med studier og lønnet jobb, gjennomstrømming, karakterer og søkertall (Johnsen, 2007).

| Grunnbevilgning (77 %) | | Ekstern finansiering (23 %) |
|---|--|--|
| Basisdel (70 % av grunnbevilgningen) | Resultatbasert del (30 % av grunnbevilgningen) | <ul style="list-style-type: none"> – Norges forskningsråd – EU – Næringslivet – Kommunesektoren – Andre inntekter |
| | <ul style="list-style-type: none"> – Studiepoeng (åpen ramme) – Utvekslingsstudenter (åpen ramme) – Publikasjonspoeng – Doktorgradskandidater og kandidater fra KU-programmet – Finansiering fra EU – Finansiering fra Norges Forskningsråd og regionale forskingsfond | |

Figur 4.1 Finansierungsstruktur i UoH-sektoren (Meld. St. 18 (2014-2015), 2015, s. 60).

4.1.1 Kvalitetsfokus

I *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* (Meld. St. 16 (2016-2017), 2017) angis suksessfaktorer for kvalitetskultur på individnivå og organisasjonsnivå. På organisasjonsnivå er en av suksessfaktorene reflektering rundt kvalitetsarbeid. Samtidig poengterer meldingen at universiteter og høyskoler selv må ta det største ansvaret for å utvikle kvalitetskultur og heve kvalitet i utdanning. Kunnskapsdepartementet foreslår at utdanningsinstitusjonene utvikler systemer for å verdsette gode undervisere, fremme akademisk karriere og heve utdanningens status, samt økt bruk av fagfellevurdering på studieprogrammer.

I sin forståelse av kvalitet legger Regjeringen følgende ambisjoner for studentene til grunn: oppnå best mulig læringsresultater og personlig utvikling, møte relevante utdanninger som forbereder dem godt for aktiv deltagelse i et demokratisk og mangfoldig samfunn og for en fremtidig yrkeskarriere, og å gjennomføre utdanningen mest mulig effektivt (Meld. St. 16 (2016-2017), 2017).

4.1.2 Overordnede mål og indikatorer

Kunnskapsdepartementet gir utdanningsinstitusjonene myndighet til å fastsette egne virksomhetsmål, men viser til fire overordnede sektormål med tilhørende nasjonale styringsparametere. Innenfor sektormålet *Høy kvalitet i utdanning og forskning* er styringsparametere gjennomføring av bachelor- og mastergradsstudier, herunder andel bachelor- og mastergradskandidater i et kull som gjennomfører til normert tid. (Meld. St. 16

(2016-2017), 2017). Faktorer for kvalitet i høyere utdanning er ifølge Meld. St. 16 (2016-2017) (2017) inntakskvalitet, gode rammebetingelser, utdanningsledelse og fagfellesskap, utdanningsfaglig kompetanse, , undervisning og vurdering for læring, studentengasjement , relevans, læringsutbytte og gjennomføring.

På oppdrag fra Kunnskapsdepartementet har NIFU publisert arbeidsnotatet *Indikatorer på kvalitet i høyere utdanning* (Hovdhaugen, Aamodt, Reymert & Stensaker, 2016). Her indentifiseres inputindikatorer, prosessindikatorer og resultatindikatorer som benyttes for å måle kvalitet i høyere utdanning i Norge. Inputindikatorer er studentenes faglige forutsetninger, antall studenter per faglig ansatt og fagpersonalets formelle kvalifikasjoner. Prosessindikatorer er undervisning og veiledning, studie- og læringsmiljø, engasjement og samarbeid, praksis, eksamens- og undervisningsformer, motivasjon, undervisnings- og arbeidsformer og studentenes tidsbruk. Resultatindikatorer er studiepoengproduksjon per student og fullføring på normert tid.

4.2 Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet

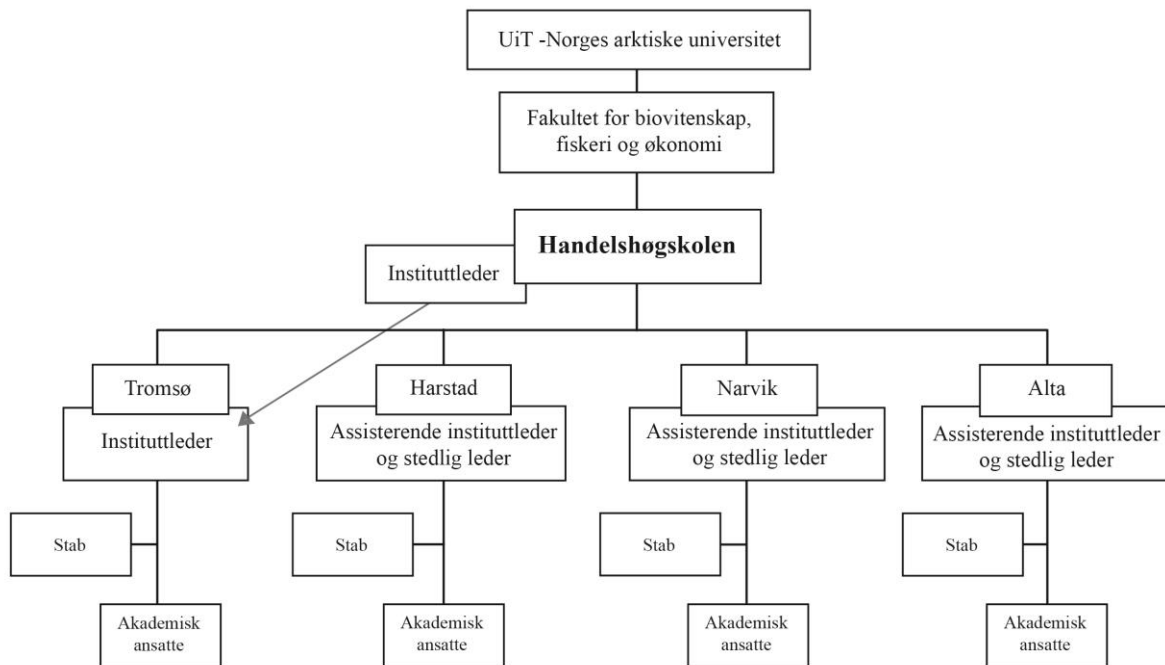
Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet (UiT) er et av Norges åtte universiteter. I tillegg finnes åtte høyskoler og fem vitenskapelige høyskoler med statlig eierskap, samt flere private høyere utdanningsinstitusjoner (Kunnskapsdepartementet, u.å.). UiT hadde i 2017 totalt 16.476 studenter. I 2017 produserte UiT 6744,11 studiepoeng (60 studiepoeng-enheter) (DBH - Database for statistikk om høgre utdanning, 2017).

Etter flere fusjoner i perioden 2009-2016 har Høgskolen i Tromsø, Høgskolen i Finnmark, Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik blitt en del av UiT (UiT -Norges arktiske universitet, 2017). UiT er inndelt i syv fakulteter og til sammen 32 institutter (UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-a), hvorav HHT utgjør ett av disse instituttene.

HHT er en del av Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi (BFE). BFE består av instituttene Norges fiskerihøgskole, Institutt for arktisk og marin biologi og Handelshøgskolen (UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-e). Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi (BFE) produserte 389 studiepoeng (60 studiepoeng-enheter). (DBH - Database for statistikk om høgre utdanning, 2017).

4.3 Handelshøgskolen i Tromsø

HHT er en av Norges 37 handelshøyskoler (Østbye, 2017). Instituttet er fordelt over studiestedene Tromsø, Harstad, Narvik og Alta, og tilbyr bachelor- og mastergrad, årsstudium, nettbaserte årsstudier, deltidsstudier og erfaringsbasert mastergrad (UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-b). Instituttleder er plassert i Tromsø –som er den største avdelingen i HHT, mens hver av de andre studiestedene har assisterende instituttledere som også fungerer som stedlig leder.



Figur 4.2 Organisasjonskart HHT (Basert på UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-a).

5 Presentasjon av empiriske funn

I dette kapittelet redegjøres det for funn fra dokumenter og intervjuer. Empiriske funn presenteres i tre hoveddeler: Styringssett, Kvalitet og manglende prioritering, og Hovedfunn.

5.1 Styringssett

Delkapittelet omhandler empiri om strategi, mål, resultatstyring, kontroll og tillit, indikatorer og oppfølging, samt insentiver. Avslutningsvis oppsummeres funnene fra hver av disse temaene.

5.1.1 Strategi

Gjennomgang av UiTs og BFEs strategiplaner (UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-c, u.å.-d) viser at UiT har fem strategiske satsningsområder: Energi, klima, samfunn og miljø; helse, velferd og livskvalitet; samfunnsutvikling og demokratisering; teknologi og; bærekraftig bruk av ressurser. BFE har i sin strategi valgt ut tre områder: klima og miljø, konkurransedyktig og innovativt næringsliv, og marine ressurser. Det finnes flere hovedpunktene i BFEs strategi enn i UiTs: fakultetets er mer oppdelt, og det trekkes også fram fartøy, ekstern finansiering, rekruttering og gjennomføring som egne punkter. Informantene forklarer at marine ressurser og fartøy er naturlig å utelate fra HHT, da det anses som mer aktuelt for Biovitenskap og Fiskeri.

HHT benytter ifølge informantene samme strategi som BFE og gjør tilpasninger basert på sine fokusområder. Informantene uttrykker at strategien er viktig, men at den ikke kommuniseres i det daglige. Særlig akademisk ansatte ser ut til å ha et distansert forhold til strategien, og bevissthet rundt strategiske satsningsområder er mest til stede hos ledergruppen.

«UiTs strategi er veldig generell. Og det er gjort med vilje sånn at ingen skal føle seg utelatt – alle skal klare å finne et sted i strategien der de hører hjemme. Og fakultetet BFE må ta de styringssignalene fra universitetet og oversette dem til noe som er forståelig for instituttene. Så det er egentlig fakultetsstyret som begynner jobben med å diktere en strategi for fakultetet. Så den strategien binder oss mye mer enn universitetets strategi.»

- LEDER

5.1.2 Mål

HHT målsetninger styres av krav fra Kunnskapsdepartementet, NOKUT, UiT og BFE-fakultetet. Informanter fra ledergruppe og stab mener det generelt er ganske stor enighet rundt utvalgte målsetninger, og at de diskusjoner om uenighet i målprioritering er bra for organisasjonen.

«(...) jeg oppfatter det slik at, altså de assisterende instituttlederne som er på avdelingene pluss instituttlederen i Tromsø utgjør et team som i fellesskap prøver å komme frem til fornuftige mål for de forskjellige enhetene. Så det er rom for å ha litt forskjellige mål. Jeg tror det har vært ganske mye rom for å spille inn det som man vil jobbe med.»

- LEDER

«Om man ikke helt sitter og siterer stortingsmeldinger og legger dem til grunn for hvorfor man gjør det, så er det absolutt et parameter som man vet at man må følge med på»

- STABANSATT

Både UiT og BFE har fem hovedmål. Fokus i UiTs strategiplan er forskningsbaserte utdanninger med høy kvalitet, bredde og mangfold i utdanningstilbud, godt og kreativt læringsmiljø med attraktive fasiliteter, internasjonalt ledende og dristige forskningsmiljø, styrking av posisjon og omdømme, pådriving av økt innovasjon og næringsutvikling i nordområdene, godt arbeidsmiljø, og en robust og fleksibel organisasjon.

BFE fokuserer i sine hovedmål på relevante studieprogram med høy kvalitet, godt læringsmiljø, høy forskningskvalitet, utnytting av ressurser som plassering, nettverk og en flerfaglig profil, formidling, åpent og inkluderende arbeidsmiljø, samt god infrastruktur for effektiv gjennomføring, drift og kommunikasjon mellom enheter.

En av de akademisk ansatte kritiserer nettopp infrastrukturen, og mener lokalene ikke er tilrettelagt for å undervisning og arbeid i mindre grupper.

«Vi har flyttet inn i et nytt bygg her det er nesten ikke kollokvierom. (...) det var tenkt veldig tradisjonelt. Her skal vi ha et stort auditorium og så liksom. Så det, det fysiske må på en måte matche det læringsopplegget man tror og mener virker,

og som forskning mener virker. Og som man er opptatt av i denne stortingsmeldingen om kvalitet. (...) ofte er de tingene frikoblet. Teoretisk så kan man si at «ja, men vi kan gjøre det sånn og sånn og sånn, for det viser forskning virker, og liksom er bra for studentenes læring». Men så kommer du inn i et fysisk lokale som... hvor det ikke er tilrettelagt for det.»

- AKADEMISK ANSATT

5.1.2.1 Kvalitetsmål i strategier

UiT har 31 delmål. Blant disse nevnes kvalitet direkte i tre tilfeller: «utvikle gode og nye virkemidler for å skape fremragende utdannings- og undervisningskvalitet», «utvikle sin studieportefølje og utdanningskvalitet i dialog med studenter og arbeidsliv», og «tilby attraktive utdanninger og kvalitetssikrede utvekslingsopphold for å styrke studiene og for å fremme rekruttering av studenter». BFE har 26 delmål hvorav kvalitet direkte nevnes en gang: «ha kontinuerlig fokus på kvalitet og relevans i utdanningene». Likevel ses det at begge strategiene følger Kunnskapsdepartementets sektormål og styringsparametere som omhandler kvalitet med fokus på økt rekruttering, funksjonell infrastruktur og verktøy og økt gjennomføringsgrad. UiT har flere og bredere delmål hvor blant annet studentboliger, studentdemokrati, samisk kultur, utveksling og internasjonal mobilitet gis egne punkter, mens BFE har mer oppdelte delmål tilpasset virksomheten ved fakultetet.

5.1.2.2 Kvalitetsmål ifølge informanter

Ledergruppe og stab trekker fram kvalitetsmål knyttet til undervisning, forskning og formidling. En av informantene fra stab argumenterer for at gjennomsiktighet i saksbehandling er et viktig kvalitetsmål. I tillegg nevnes internasjonalisering som en indikator de vet de blir målt på – innen 2020 skal 20% av bachelorstudentene på utveksling i løpet av bachelorstudiet. Ifølge en informant fra stab er UiTs mål 17,5% innen 2020.

«(...) det er jo litt sånn med offentlige institusjoner...altså, det blir sånn hvilken...hvilken målstyring har kommunen ... Ikke sant, det er ikke så lett å si bestandig...vi, alle, og kommunen vil òg si, som jeg sier, at vi ønsker å levere

kvalitet på alle...innenfor alle aspekter. (...)»

- STABANSATT

Formidlingskvalitet er forbundet med synlighet og å nå ut med kompetanse, forskningsresultater, og å skrive lærebøker. Kvalitetsmål i forskning er antall publiseringer, nivå, siteringsfrekvens og visse typer stipend.

«Ja, altså det er forskjellige typer kvalitet....Vår hovedoppgave er undervisning, forskning og formidling. Og da har du forskjellige kvalitetsmål som.....er rettet mot de, ikke sant? —hvis du begynner med forskning...det som...brukes som kvalitetsmål, det er ofte dette med om publikasjoner er på nivå 1 eller på nivå 2 ...Det finnes andre lister som...Associated Business School-lister som er litt mer fingraderte, bare nivå 1 og 2. (...) det er veldig prestisjefyllt og viser tegn til kvalitet...hvis du søker på visse typer stipend hos forskningsrådet eller i EU-systemet. Og noen av de stipendene som man kan få henger høyere enn andre, så viser høyere kvalitet. Så det, det er en god del...rimelig...objektive mål på kvalitet på forskning.»

- LEDER

Kvalitetsmål i undervisning dreier seg ifølge informantene om studentenes læringsutbytte, å hjelpe flest mulig studenter gjennom studiet og å skape dannede og kompetente studenter. Disse kompetansemålene er forsøkt beskrevet i emner og studieprogram, Ifølge en akademisk ansatt foreligger det ikke noen formell og meningsfull beskrivelse av de tre ulike målene.

«Alle kurs har jo en emnebeskrivelse...og i...den emnebeskrivelsen inngår tre mål. ...Kunnskapsmål. Et...ferdighetsmål og et...generelt kompetansemål. De er...de inngår som en del av den.....formaliserte kvalitetsprosessen. (...) Jeg har ved mange anledninger påpekt at...i praksis...så vil vi finne at det er veldig vanskelig å skille de tre målene fra hverandre. (...) Jeg vil tippe at du i ganske mange tilfeller får kunnskapsmål plassert som generelt kompetansemål og kompetansemål ...presentert som ferdighetsmål. (...) Og departementet har så visst ikke...bidratt til å rydde opp i akkurat det. Det foreligger nemlig ikke

noen.....formell beskrivelse...som er meningsfull.»

- AKADEMISK ANSATT

Informantene nevner også gjennomstrømming som et mål på undervisningskvalitet. Ifølge en akademisk ansatt informant er dette et greit mål å bruke, men kan være lett å manipulere ved å gi for høye eller for lave karakterer. En informant fra ledergruppen er usikker på om enkelte av indikatorene på undervisningskvalitet er gode kvalitetsmål, og mener gjennomstrømming kan gi et uriktig bilde av virkeligheten:

«Det kan være slik at mange kommer inn på Samfunnsøkonomi og vil egentlig studere ØKADM, altså hopper over. Og vi har ikke da, på instituttet, mistet en student, men det ser sånn ut.»

- LEDER

5.1.3 Resultatstyring

Noen av informantene synes det er vanskelig å definere hvilke resultater og mål HHT styrer etter. Alle informantene var enige i noe av kritikken mot resultatstyring i UoH-sektoren, men de fleste mener at det ikke er noe stort problem ved HHT på grunn av universitetets størrelse, statlig eierskap og få insentiver. Likevel mener en akademisk ansatt at resultat vektlegges i for stor grad og læring i for liten grad, og at dette er noe som er vanlig i UoH-sektoren. En av informantene fra ledergruppen retter kritikk mot finansieringssystemet:

«Altså, finansieringssystemet i det hele tatt fører til at vi tar inn mange flere studenter enn...vi ville ha gjort om vi hadde fått betalt en fast pris for alle.»

- LEDER

Det er ifølge en akademisk ansatt i Tromsø vanskelig å følge opp studentene på grunn av kullstørrelse.

«På noen emner er det er stort problem. (...). Jeg klarer ikke å gi. Jeg klarer ikke å gi...god undervisning til de 229 på, langs alle dimensjonene. Jeg blir jo ikke kjent med dem. Jeg, jeg ser ikke. 229. Det går ikke an, for det er bare halvparten som kommer på forelesning, men jeg...jeg klarer jo ikke å se...liksom... Selv om

jeg prøver å...ha en, få til en dialog og...og sånt, så...så blir de for lite sett. De får for lite feedback, faglig feedback, hver enkelt. De får...nesten ingenting, vet du. Så.....vi har et kvalitetsproblem, spesielt på de store emnene.»

- AKADEMISK ANSATT

Informantene mener fordeler med resultatstyring blant annet er at det gjør det enkelt å sammenligne ulike studier, mens målforskyvning, overfokusering på enkelte mål og lignende er ulemper. Akademisk ansatte ser ut til å være mer kritisk til hvilke negative effekter resultatstyring med tilhørende insentivsystemer har på virksomheten.

«(...)det vil jo alltid være sånn når du skal ha noen sånn her, kvantitative indikatorer.....sant vi får jo...delvis budsjett etter sånn studiepoengproduksjon, (...) da kan du si at da, da legger du vekt på noe kvantitet eller, legger vekt på elementer i, i aktiviteten som da sturer, eller som...som blir styrt av en sånn indikator, så kan det liksom, på den veien så går det tapt noe. Og det her med...sånn publiseringsmålene også, jeg mener jo at det er jo...vi har ikke noe bedre, og det...det å få publisert forskning...fagfelleverdert. Sånn må det være, det er ikke noe alternativ. Men,,det.....kan jo godt være at noen ganger så skal...så skulle det vært skrevet noe annet, heh, enn å skrive tre artikler, det skulle vært skrevet noe annet for eksempel.så, det, noen ganger så kan de de insentivene kan...ja, fordreie virksomheten. Det er ikke alltid gunstig.»

- AKADEMISK ANSATT

5.1.4 Kontroll og tillit

Beslutninger er delegert nedover i organisasjonen innenfor visse rammer. Enkelte av informantene mener de har fått mindre autonomi etter at deres campus gikk fra å være høyskole til å bli en del av UiT, og at dette gjør arbeidsoppgavene vanskeligere å gjennomføre på en effektiv måte. Mens ledelse og stab i Tromsø har en oppfatning om at de er i stadig kommunikasjon med campusene, mener flere av informantene fra ledergruppe og stab utenfor Tromsø at de kanskje blir litt glemt av.

«Det skjer ting som fagmiljøet her ikke er helt oppdatert på. De får ikke beskjedene før ting er bestemt. (...) Det er også tilfeller hvor det er ting som opplagt er gode, glimrende ideer som er kommet herfra som blir stoppet fordi at man har bestemt i Tromsø at det skal være noe annet...uten at det har blitt vurdert.»

- STABANSATT

Det er liten grad av overvåkning. Ingen av informantene rapporterer om hva de gjør i arbeidstiden. En informant forteller om tidligere rapportering ble avsluttet på grunn av lite eller ingen oppfølging fra ledelsen.

«Nei, det er jo basert på tillit, og det fungerer...det er ikke noe behov for det, det synes jeg, heldigvis, ikke. Og jeg...ikke sånn hverken behov eller ønske om at de liksom skal detaljstyre meg altså, og...nei, det beror på tillit og det fungerer ganske godt.»

- AKADEMISK ANSATT

Basert på læreplaner bestemmer forelesere i stor grad undervisningsform selv. Ved samkjørte kurs må de ulike campuser følge samme opplegg, men på lokale kurs/emner har hver enkelt foreleser mye autonomi. Både akademisk ansatte i Tromsø og på de andre campuser mener at samarbeid om kursinnhold fungerer godt. Eventuelle problemer med undervisningskvalitet oppdages dersom studentene klager, hvis eksamensresultatene er dårlige eller emneevalueringen er dårlig.

«Når det gjelder undervisning så er det jo ikke sånn type rapportering, annet enn at vi av og til har møter der vi gjennomgår...og vi har jo, det er jo lite...egentlig relativt lite rapportering de ansatte må gjøre. Det er ikke mye tid de bruker til det. Men det er jo mye samtaler, da. Som jeg har med den enkelte innimellom.»

- LEDER

«Alt det der er selvbestemt og selvstyrt i tiden, sånn at vi legger oss lite bort i individets eller de ansattes FoU-tid. Vi styrer hva de skal undervise på.»

- LEDER

5.1.5 Indikatorer og oppfølging

Ledergruppe og stab forholder seg til indikatorer fastlagt av departementet, og mener disse er nyttige for å kunne gjøre vurderinger av ansatte, faggrupper og mellom utdanninger på HHT og i forhold til andre institutter og universiteter. En fra ledergruppen trekker fram arbeidsmiljøundersøkelsen som en kvalitetsindikator. Både ledergruppe og stab mener tilbakemeldinger fra studenter og tillitsvalgte gjennom emneevalueringer og uformelle samtaler er den mest pålitelige kilden til undervisningskvalitet.

«De indikatorene vi har er egentlig fastlagt av departementet, og de bruker indikatorene for å tildele budsjett til universitetene. Og UiT bruker de samme kategoriene når de sender penger ned til fakultetet. Så hvis universitetet sier at vi får mer penger for å publisere artikler, så er det klart at vi må gjøre det. Det er gunstig å hoppe i den retningen da. Så sånne indikatorer får jeg egentlig ikke bestemme noe av. Det er mer eller mindre gitt. Men insentiver på instituttnivå står vi fritt til å designe selv.»

- LEDER

«Og i universitetssystemet... ..så snakkes det veldig mye om studentenes læring og kvalitet på utdanningen, men det er ikke noe sånne...det er ikke sånn kjempegod måte å måle det på»

- LEDER

Kandidatundersøkelsen benyttes for å se hvorvidt studentene får seg jobb når de er ferdig utdannet, og Studiebarometeret for å se hvor fornøyde studentene er sett mot andre utdanninger nasjonalt. Emneevalueringer trekkes særlig fram som en viktig indikator av ledergruppe og stab. Likevel er dette noe som ifølge informantene er vanskelig å måle på grunn av lav svarprosent. Akademisk ansatte mener emneevalueringer får lite oppfølging fra ledelsen. Også Studiebarometeret kritiseres for å kanskje være for usystematisk.

«...Studiebarometeret kan vel være litt sånn tilfeldig, litt avhengig av hvor mange som svarer og...hvilke, hvilke årskull som svarer. Det...er kanskje ikke den systematikken i det som det burde være. Så evalueringer er kanskje det som er nærmest til å bruke til å se på, for å se om det i alle fall er store ting som man bør

ta tak i.»

- LEDER

«Jeg var i utgangspunktet, for veldig mange år siden, ganske samvittighetsfull og lagde sånne studentevalueringer underveis og etter hvert kurs. Og opplevde jo selvfølgelig at disse tilbakemeldingene havnet i en skuff. Og ikke bare havnet de i skuffen, men de kom aldri opp av den skuffen. Fordi det var ikke en tilstrekkelig interesse i institusjonen til å etterspørre fra meg, til å kreve at jeg leverte. Og det var heller ikke ressurser i organisasjonen til å gjøre noe med eventuelle funn.»

- AKADEMISK ANSATT

Noen av de akademisk ansatte gjennomfører uformelle samtaler med studentene i stedet for vanlige emneevalueringer, og mener disse samtalene er en gunstig og enkel metode for å få mange tilbakemeldinger på undervisningskvalitet da studentene kan snakke fritt.

5.1.6 Incentiver

Flere av informantene mener at incentivene er for svake. Belønningene for arbeid med forskning og undervisning krever mye innsats, og det er ingen incentiver knyttet til formidling. Belønning ser ut til å være i form av ros fra studenter framfor incentiver fra Kunnskapsdepartementet eller HHT. Tillit, selvinnsikt og indre belønning er ifølge informantene viktige faktorer for kvalitet i undervisningen.

«Nei, det er egentlig ikke så mye incentiver, hverken i forhold til forskning eller undervisning eller...sånn utover lønnen...å få...det er jo liksom heder og ære hvis du forsker mye...og forskningsmidler.»

- LEDER

«Altså insentivsystemene her er jo gjerne at du får...for eksempel blir nominert til... pedagogikk-æresprisen. Ikke sant. Men det er jo noe som, det er jo helt utenfor vår kontroll. Det er jo studentene som styrer den. Men det er jo klart at det er jo en veldig sånn...fjær i hatten for forelesere. (...) ...Utover det, så har du ikke...så mange systemer ellers. Du kan jo selvfølgelig, du spiller jo inn ting i

forbindelse med lokale lønnsforhandlinger. ...Og det, det vil jo da avspeiles også når, hvis folk som du mener gjør en god jobb og, på den fronten, så vil jo de...ofte bli foreslått der, men igjen så...er det jo litt sånn tilfeldigheter og...et større system på hvem som faktisk får noe i sånne lokale...forhandlinger.»

- LEDER

Insentiver fra kunnskapsdepartementet er ikke knyttet til karakternivå. Resultatmidler gis basert på antall studenter som gjennomfører.

«(...) vi har karaktersystemet. Ikke sant? Som forteller oss hvor, hvor bra en student har gjort det i forhold til læringsmålene. Men på den andre siden så har ikke vi noen insentiver, egentlig, for å løfte noen fra en B til en A. ...For vi får like mye penger for en B-student og en A-student. På kort sikt. ...Insentivet ligger jo i å løfte noen fra F til E, for da får vi betalt for noen som kunne ha strøket.»

- LEDER

5.1.7 Oppsummering styringssett

Strategiplanene til UiT og BFE har mange likhetstrekk, men BFE har færre strategiske satsningsområder enn UiT. Antallet satsningsområder blir ytterligere redusert av HHT da de er ment for andre deler av instituttet. Målsetninger i HHT fastsettes av instituttleder og assisterende instituttledere, og styres av krav fra departementet, NOKUT, UiT og BFE. De ulike campuser kan ha ulike målsetninger. Alta fokuserer for eksempel mer på fjernundervisning og kvalitet i streaming av forelesninger enn de andre campuser. Mål i strategiplanene er til dels ulike. Begge strategiplanene har attraktive fasiliteter og god infrastruktur som et mål, men dette er ifølge en akademisk ansatt ikke realisert i det nye HHT-bygget i Tromsø. Begge strategiplanene følger departementens sektormål og styringsparametere om kvalitet, men UiT har flere og bredere delmål enn BFE.

Informantene blander sammen kvalitetsmål, -indikatorer og hvordan de vil definere kvalitet i UoH-sektoren når de besvarer spørsmål. Kvalitetsmål informantene nevner kan kategoriseres som undervisnings-, formidlings-, forsknings-, og prosesskvalitet. Ledergruppen snakker mest om undervisning, forskning og formidling når det gjelder mål, indikatorer og

definisjon av kvalitet. Stab snakker om undervisning, forskning og prosess, mens akademisk ansatte snakker om undervisning og forskning. Internasjonalisering og arbeidsmiljøundersøkelsen nevnes også som mål/indikatorer på kvalitet. Indikatorene som benyttes er kvantitative.

Noen av informantene mener det er vanskelig å definere hvilke resultater og mål HHT styrer etter – noe en av informantene belyser med «vi ønsker å levere kvalitet på alt». Informantene mener for det meste at punktene i kritikken mot resultatstyring i UoH-sektor ikke omfatter HHT, og at disse problemene i hovedsak gjelder større og særlig private handelshøyskoler. Akademisk ansatte er dog mer kritiske til negative effekter resultatstyring og insentivsystemer kan ha, og en av de akademisk ansatte i Troms mener det er vanskelig å følge opp studentene på grunn av kullstørrelse. En av informantene fra ledergruppen mener fordeler med resultatstyring er at indikatorene som benyttes gjør det mulig å sammenligne mellom campuser og mellom HHT og andre handelshøyskoler, og at det gir innsikt i hvor godt blant annet undervisning, forskning og akademisk ansatte fungerer.

Akademisk ansatte gjør ingen rapporteringer om hva de gjør i arbeidstiden, og undervisningsopplegg er hver enkelt forelesers ansvar. Unntaket fra dette er automatisk rapportering av forskning i forskningsinformasjonssystemet Cristin. De akademisk ansatte mener arbeidsforholdet er basert på tillit og at det fungerer godt. Noen av informantene fra stab mener det kan forekomme overrapportering til høyere nivå, men at dette er forbedret på grunn av mer automatisk rapportering og klarere føringer på hva innholdet i rapportene skal være.

Ledergruppe og stab forholder seg til indikatorer fastlagt av departementet, og mener disse er nyttige for å kunne gjøre vurderinger av ansatte, faggrupper og mellom utdanninger på HHT og i forhold til andre institutter og universiteter. Både ledergruppe og stab mener tilbakemeldinger fra studenter og tillitsvalgte gjennom emneevalueringer og uformelle samtaler er den mest pålitelige kilden til undervisningskvalitet. Likevel kritiseres denne typen tilbakemeldinger for å være svært ressurskrevende og gi dårlig svarprosent. Samtidig mener akademisk ansatte at emneevalueringer ikke følges opp av ledelsen. Også Studiebarometeret kritiseres for å være usystematisk og tilfeldig.

Flere av informantene på alle nivå mener at insentivene kanskje er for svake. Belønninger for arbeid med forskning og undervisning krever mye innsats. Akademisk ansatte må selv ta initiativ til prosjekter for å forbedre undervisningskvalitet, og kan få tildelt midler. Det er få som søker på dette, og ledergruppe mener dette ikke skyldes at de ikke vet om ordningen, men manglende interesse. Insentiver fra departementet er basert på antall studenter som gjennomfører, ikke karakternivå.

5.2 Kvalitet og manglende prioritering av kvalitetsmål

Dette delkapittelet redegjør for empiri om definisjoner av kvalitet og om manglende prioritering før funn fra delkapittelet oppsummeres.

5.2.1 Definisjoner av kvalitet

Akademisk ansatte har mest fokus på undervisningskvalitet i sin definisjon av kvalitet. Stab og ledergruppe nevner oftere enn akademisk ansatte flere former for kvalitet i sin definisjon – deriblant kvalitet i saksbehandling, forskning og formidling og hvorvidt både tjenesteleverandør og -mottaker er fornøyd.

«Nei, kvalitet det er jo...i bunn og grunn så handler det jo om å gjøre en...skikkelig jobb. ...At studenter, spesielt da, får...den undervisningen som de har krav på. Og...god undervisning. ...Så det er...jo liksom kjernen i...i kvalitet. Og så er det jo selvfølgelig spørsmål om hvordan man...gjør det. Gjennomfører det. Det er jo en annen sak. Men at, det handler jo om å ha...et bra produkt, bra studier, gjøre en best mulig jobb ovenfor studentene.»

- LEDER

«Du skal ha høy kvalitet faglig og..... høy kvalitet på tjenestene, og tjenestene som universitetet leverer er jo...alt det pedagogiske...ogden kompetansen de besitter, og formidlingsevnen deres. (...)Og at det er...sammenheng mellom...det som vi sier vi skal levere og det vi leverer.»

- STABANSATT

« (...)det er vel...blant annet at læreren er...liksom...har satt seg ordentlig inn i stoffet, ikke sant...og...liksom...kan svare på spørsmål som kommer litt på tvers av det som også står i læreboken...og...det ligger vel også i det at...kan liksom filosofere over hvordan det blir brukt i en privat bedrift, for eksempel. Det er noen sånne ting jeg sånn umiddelbart vil forbinde med kvalitet i undervisningen»

- AKADEMISK ANSATT

Når informantene definerer kvalitet, refererer de gjerne til kvalitetsmål- og indikatorer. I denne sammenhengen kommer det fram at ledergruppe og stab har lettere for å definere forskningskvalitet enn undervisningskvalitet.

«På undervisning så er det kanskje litt vanskeligere å definere kvalitet, for det er litt sånn...det som...vi på fagsiden kan mene er god kvalitet på et kurs, for eksempel, kan slaktes av studenter. Så de oppleves som at det er dårlig kvalitet.»

- LEDER

5.2.2 Manglende prioritering

De fleste informantene trekker fram kvalitetsmål de mener blir underprioritert.

Hovedtendensen blant ledergruppe og stab er at spørsmål om underprioritering besvares på en mer filosoferende måte enn akademisk ansatte, som svarer med konkrete eksempler på underprioritering.

«Ja...man kan alltid bli bedre. Det gjelder jo oss alle. Så man kunne jo sikkert kanskje være enda flinkere på kollegaveiledning og sånne der ting, kanskje man kunne være enda mer på studentene, fange opp problemer helt i starten og så videre. (...) Sånne ting kan man selvfølgelig gjøre mer av, men...det er jo ikke sikkert at det gjør at gjennomstrømmingen blir spesielt mye bedre, Man vet jo ikke. Det er kanskje litt sånn tilfeldig, men vi prøver jo.»

- LEDER

«Det er veldig lett å prioritere det som finnes i forskrifter det man er pålagt å gjøre, det som har en tellekant. Og så kan det være vanskeligere å få prioritert ting som også krever ressurser, enten det er i form av midler eller i form av jobb,

ikke sant. (...) Og der kan det være vanskeligere å få gjennomslag for å gjøre sånne type ting og det kan være vanskelig å prioritere de inn å gjøre de også. Fordi det er ikke en pålagt oppgave.»

- STABANSATT

Konkrete eksempler fra akademisk ansatte er underprioritering av undervisning som en viktig oppgave samt ujevn undervisningskompetanse, for lite vektlegging av kritisk tenkning og dybdeløring, og innsatskvalitet.

«Den faktoren som det kanskje er vanskeligst å måle og som derfor uteblir, det er jo innsatskvalitet, altså hvor sterk innsats legger studentene i å jobbe. Hvor sterk innsats legger lærerne i å formidle kunnskap. (...) når du måler alt mulig annet rart (...) så er det jo påfallende at man er så lite opptatt av innsatsen.»

- AKADEMISK ANSATT

Akademisk ansatte ble i tillegg spurt om hvorvidt de mener ledelsen prioriterer studentenes interesser. Flertallet av informantene mener dette ikke er tilfellet, og at det gjelder på alle nivå i organisasjonen.

«Ja, det tror jeg for så vidt. Det tror jeg. Men...universitetet er en veldig stor organisasjon. Og den er veldig byråkratisk. Og så er det samtidig sånn at den i veldig sterk grad er lovregulert. (...) Vi er nødt til å følge de reglene vi selv har laget. Så... Også i tillegg til det, så har jo byråkratene, eller administrasjonene, sine egne agendaer. I noen grad. Altså det...det er legitimt det også, altså å ønske seg bedre og lettere og hyggeligere hverdag. På jobb. Og det kan i noen...noen tilfeller konkurrere med...om oppmerksomheten. Det vil jeg nok tro. Det gjelder for så vidt fagansatte også. Vi har også våre agendaer og våre interesser som...som noen ganger er, helt klart kolliderer med studentenes interesser.»

- AKADEMISK ANSATT

«Nei. Men det gjelder ikke bare ledelsen. Det gjelder alle oss ansatte også, det gjelder meg selv også. Jeg har slettes ikke hatt studentene alltid i fokus. Så det, det blir sånn. Du gjør noen valg av og til som ikke alltid er optimalt for å...for å...levere godt der. Og det samme gjelder ledelsen, de kan ha prioritering av

andre ting. Det kan de, vil jeg...altså, uten at jeg kan si at...at vi har noen ledere som ikke bryr seg om studentene, men det har vært eksempler på folk hos oss her som har...sittet i toppstillinger og...og de, nærmest glemt at vi har studenter. Så det skjer.»

- AKADEMISK ANSATT

Informantene forklarer at manglende prioritering av studentenes interesser ikke skyldes insentivsystemene knyttet til forskning og undervisning, men at arbeid med for eksempel forskning stjeler fokus fra undervisning og oppfølging av studenter.

«(...)vi er jo heldige å være forskere og holde på med ting som er så spennende at det... At det blir nærmest litt sånn altopplukende. Og da går du ikke og tenker på at det er noe...noe premie eller noe...noe merittering. Det går mer på at det er en nysgjerrighet og interesse og engasjement som gjør at det er bare veldig artig å holde på med. Og det er artig, det, det som er artig, det har man en tendens til å holde på med.»

- AKADEMISK ANSATT

5.2.3 Oppsummering kvalitet og manglende prioritering av kvalitetsmål

Ledergruppe og stab har et bredere fokus i sine definisjoner av kvalitet, mens akademisk ansatte er mest opptatt av å definere undervisningskvalitet og forskningskvalitet.

Undervisningskvalitet ser ut til å være vanskelig å definere, og definisjon av kvalitet i forskning og formidling er knyttet til måleindikatorer.

De fleste informantene påpeker ulike kvalitetsmål de mener blir underprioritert. Også på dette spørsmålet svarer informanter fra ledergruppe og stab bredere enn akademisk ansatte, som oftere svarer med konkrete eksempler på underprioritering. Eksempler på underprioritering er bruk av kollegaveiledning, fokus på innsatskvalitet og undervisning som en viktig oppgave.

Alle unntatt en av de akademisk ansatte informantene mener studentenes interesser ikke alltid er hovedfokus både fra ledelse, stab og dem selv. Årsaken til dette er ifølge

informantene ikke insentivsystemene men at forskningsprosjekter er så spennende at det stjeler fokus fra undervisningsoppgavene.

5.3 Hovedfunn

Empiriens hovedfunn oppsummeres i fem punkter som vil diskuteres i analysen:

1. BFE tar utgangspunkt i UiTs strategiplan ved utforming av deres strategi. HHT benytter samme strategi som BFE. HHT kan likevel velge bort kvalitetsmål diktert i denne. Campusene kan velge å ha egne målsetninger for sitt campus.
2. Måleindikatorer som benyttes er fastlagt av Kunnskapsdepartementet. Indikatorer på kvalitet i forskning fungerer ifølge informantene godt. Emneevalueringer er den viktigste indikatoren på kvalitet i undervisning, men følges ikke opp av ledelsen. Studiebarometeret kritiseres for å være for usystematisk.
3. Det eksisterer få insentiver for å jobbe med kvalitet. Arbeid med undervisningskvalitet ser ut til å være mindre motiverende enn arbeid med forskning. Ifølge informantene skyldes dette ikke insentivsystemene.
4. Akademisk ansatte fokuserer mest på undervisnings- og forskningskvalitet og har enklere definisjoner av undervisningskvalitet enn ledergruppe og stab. Ledergruppe og stab fokuserer på flere typer kvalitetsmål og definerer kvalitet bredere enn akademisk ansatte. Akademisk ansatte mener inntakskvalitet og undervisningskvalitet er underprioriterte.

6 Diskusjon/Analyse

I dette kapittelet analyseres hovedfunn med bakgrunn i teori og problemstilling.

6.1 Oversettelser

6.1.1 Strategi

HHT benytter samme strategi som BFE-fakultetet. Fakultetets strategi en oversettelse av UiTs strategi, gjennomført av fakultetsstyret hvis oppgave er å gjøre styringssignalene fra universitetet forståelig for instituttene. Universitetets strategi er ifølge informantene veldig generell, og fra dokumentstudiet ses det at UiT har flere strategiske satsningsområder enn BFE. Fakultetets strategi er ifølge ledergruppen mer bindende for HHT enn universitetets strategi, men HHT har likevel anledning til å avvike fra det BFE angir som strategiske satsningsområder. Oversettelsen av strategiske satsningsområder ser ut til å være i form av det Røvik (2007) definerer som radikal utelatelse: BFEs strategiplan har utelatt elementer fra UiTs strategi for å tilpasse den til sin egen kontekst, mens HHT igjen utelater deler av fakultetets strategi som ikke passer inn i deres fokusområder.

I oversettelsen av hovedpunktene i UiTs strategiplan har BFE valgt å gjøre disse mer oppdelte, i tillegg til å introdusere nye hovedpunkter. Oversettelsen fra fire hovedpunkter til tolv mellom UiT og BFE samt egne hovedpunkter i BFEs strategi tyder på at oversettelsen av hovedpunktene ikke bare er modifisert addering, men radikal forsterkning (Røvik, 2007). Når informantene forteller at hovedpunktet fartøy utelates fra HHT, er det fratrekking i radikalt modus.

6.1.2 Mål

Begge strategiplanene har like mange hovedmål, hvor noen har samme innhold men forskjellig ordlyd. Strategiplanene har i så måte til felles mål om høy kvalitet i utdanninger og forskning, godt arbeidsmiljø og godt læringsmiljø. Ulikheter kan til en viss grad sies å ligge i ambisjonsnivå i forskning, utdanningstilbud og omgivelser: UiT skal ha internasjonalt ledende og dristige forskningsmiljø, samt forskningsbaserte utdanninger, mens HHT er mindre detaljert i hva høy forskningskvalitet innebærer og angir heller ikke at utdanningene skal være forskningsbaserte; UiT skal ha bredde og mangfold i utdanningstilbud mens HHT

skal ha relevante studieprogram; UiT skal styrke posisjon og omdømme og være pådriver av økt innovasjon og næringsutvikling i nordområdene, mens HHT skal utnytte ressurser som plassering, nettverk og flerfaglig profil og drive formidling.

Delmålene i både universitetets og fakultetets strategiplaner følger Kunnskapsdepartementets sektormål og styringsparametere om kvalitet (Meld. St. 16 (2016-2017), 2017). I UiTs strategi oppgis det flere og bredere delmål enn i fakultetets strategi.

Mål for HHT besluttes av instituttleder og assisterende instituttledere. Kvalitetsmålene for HHT styres av krav fra Kunnskapsdepartementet, NOKUT, UiT og BFE, og er basert på det som dikteres i BFEs strategi. BFEs mål modereres i oversettelsen til det som er fornuftig og mulig for HHT. I denne prosessen har de ulike avdelingene/campus anledning til å velge egne målsetninger. Et eksempel på dette er campus Altas fokus på kvalitet i fjernundervisning.

Kvalitetsmål som ifølge informantene benyttes i HHT er internasjonalisering - innen 2020 skal 17,5% av bachelorstudentene på utveksling i løpet av studieløpet; formidling i form av synlighet og deling av kompetanse, samt utgivelse av lærebøker; forskningsmål som antall publiseringer, nivå, siteringsfrekvens og stipender; og utdanningsmål som læringsutbytte, gjennomstrømming og å produsere dannede og kompetente studenter.

6.1.3 Kvalitetsfokus

Fra casebeskrivelsen angis det at faktorer for kvalitet i høyere utdanning er inntakskvalitet, gode rammebetingelser, utdanningsledelse og fagfellesskap, utdanningsfaglig kompetanse, undervisning og vurdering for læring, studentengasjement, relevans, læringsutbytte og gjennomføring (Meld. St. 16 (2016-2017), 2017).

Under intervjuene hadde flere av informantene problemer med å definere kvalitet uten å trekke inn hvordan kvalitet måles og belønnes. De akademisk ansatte fokuserer mest på undervisnings- og forskningskvalitet, og har enklere definisjoner av undervisningskvalitet enn ledergruppe og stab. Ledergruppe og stab fokuserer på flere typer kvalitetsmål og definerer kvalitet bredere enn akademisk ansatte. Fra noen av de akademisk ansatte kommer det fram meninger om at inntakskvalitet og undervisningskvalitet er underprioriterte.

6.1.4 Årsaker til oversetting

Empirien tyder på at oversettelsene som gjøres mellom nivåene skjærer intenderte Både UiTs og BFEs strategiplaner er preget av å være generelle og abstrakte for å kunne benyttes av de ulike fakultetene og instituttene, og sannsynligheten for radikale endringer ved overføring til nye kontekster øker dermed (Røvik, 2007). Kvalitetsmålene fra Kunnskapsdepartementet ser ut til å være vanskelig å oversette, og blir dermed gjenstand for omfattende refortolkning når de skal operasjonaliseres i strategier og mål. Empirien tyder på at omformingen som foregår mellom nivåene UiT-BFE-HHT er intenderte og bevisste, rasjonelle handlinger som skyldes behov for tilpasning til de ulike studieretningene på nivåene.

Oversettelsene fra HHT til den enkelte ansatte ser ut til å enten være intendert med bakgrunn i motstridende interesser eller uintendert (Røvik, 2007). Dersom omformingen er uintendert kan det tenkes å ha sammenheng med at kvalitet er vanskelig å definere (Harvey & Green, 1993).

Videre støtter empirien funnene i Kopaneva og Sias (2015) som viser at ledere ser på organisasjonen og dens rolle bredere enn ansatte. Sammenligning av strategidokumenter samt utsagn fra informantene kan dermed ifølge Kopaneva og Sias (2015) indikere at det eksisterer et potensielt misforhold i de ulike nivåenes prioriteringer og beslutninger.

6.2 Oppfølging av kvalitetsmål

Måleindikatorer som benyttes av HHT er fastlagt av Kunnskapsdepartementet. Fra casebeskrivelsen finner en at disse indikatorene er: Studentenes faglige forutsetninger, antall studenter per faglig ansatt, fagpersonalets formelle kvalifikasjoner, undervisning og veiledning, studie- og læringsmiljø, engasjement og samarbeid, praksis, eksamens- undervisnings- og arbeidsformer, motivasjon, studentenes tidsbruk, studiepoengproduksjon per student og fullføring på normert tid (Hovdhaugen mfl., 2016). Empirien kan tyde på at HHT vektlegger studiepoengproduksjon per student og fullføring på normert tid i størst grad.

6.2.1 Målforskyvning

Empirien viser at informantene synes indikatorene på forskningskvalitet fungerer godt, men er skeptiske til bruk av kvantitative mål for undervisningskvalitet. Bakgrunnen for denne skepsisen kan knyttes til målforskyvning av typen Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer som overdreven regelfokusering og overmåling, og det Johnsen (2007) karakteriserer som suboptimalisering. Gjennomstrømming er et eksempel fra empirien på et kvalitetsmål informantene mener vektlegges i for stor grad og kan manipuleres slik at målet forskyves fra læringsutbytte til hvor høy andel av studentene som gjennomfører studiet. Altså kan det tyde på at gjennomstrømming fører til henholdsvis overmåling og overdreven regelfokusering. Gjennomstrømming kan også ses som en feildefinert suksessfaktor etter Johnsens (2007) definisjon ved at kausalsammenhengen med utdanningskvalitet er spuriøs og kan drive undervisningsopplegget i en uønsket retning. I tillegg tar gjennomstrømming ikke hensyn til endring av studieretning innenfor samme institutt, noe som trekker måleparameterets validitet og reliabilitet i tvil (Bryman & Bell, 2015; Johnsen, 2007). Det argumenteres derfor for at gjennomstrømming også er et feildefinert måleparameter (Johnsen, 2007). Basert på empirien kan det også tyde på at Studiebarmeteret er et feildefinert måleparameter, da informantene kritiserer denne undersøkelsen for å være for usystematisk.

6.2.2 Indikatorer

Ifølge Johnsen (2007) er sentrale prosesser i resultatstyring måling, sammenligning og rapportering. Empirien viser at en av de viktigste indikatorene på undervisningskvalitet ifølge ledergruppe og stab er emneevalueringer. Samtidig mener enkelte informanter fra stab at denne typen undersøkelser er ressurskrevende og har for dårlig svarprosent til å kunne benyttes for å vurdere undervisningskvaliteten. Akademisk ansatte forteller dessuten at emneevalueringer får lite eller ingen oppfølging fra ledelsen. De akademisk ansatte som i stedet for emneevalueringer gjennomfører uformelle samtaler med studentene, mener sistnevnte er lettere å gjennomføre og gir et bedre bilde på undervisningskvalitet på grunn av mer åpen kommunikasjon og naturlig høyere svarprosent. Disse funnene kan tyde på at HHT i emneevalueringer utelater en av sentrale prosessene i sin resultatstyring. Data samles inn, men benyttes ikke til oppfølging.

Indikatorene som benyttes er ifølge ledergruppe og stab gode verktøy for å kunne vurdere hvor godt de ulike utdanningene på HHT gjør det seg imellom og i forhold til andre institutter nasjonalt og på UiT. Indikatorene gir også lederne mulighet til å vurdere ansatte og faggrupper. I forhold til sistnevnte kan indikatorene ses som en indirekte form for overvåking (Fallan & Pettersen, 2016; Jensen & Meckling, 1976) i et prinsipal-agentforhold. Samtidig viser empirien at flere av disse indikatorene måles eksternt i for eksempel Studiebarometeret og Kandidatundersøkelsen eller automatisk via forskningsrapportering i Cristin, og at akademisk ansatte i HHT rapporterer lite eller ingenting om arbeid med undervisningskvalitet. Kostnadene forbundet med overvåking kan dermed antas å være minimale. Videre forteller informantene at ledelsen legger seg lite bort i hva som foregår i undervisning, med unntak av hvilket emne det skal undervises i. Mangelen på rapportering og overvåking i undervisning tyder på at forholdet mellom ledelse og akademisk ansatt er tillitsbasert og kan karakteriseres som et prinsipal-forvalterforhold fremfor et prinsipal-agentforhold (Davis mfl., 1997; Douma & Schreuder, 2013; Fallan & Pettersen, 2016). Tilliten ledelsen gir de akademisk ansatte er i tråd med det (Røvik, 1998) mener er hjørnesteinen i målstyringskonseptet.

Selv om ikke-finansiell resultatmåling ifølge Johnsen (2007) er spesielt viktig i offentlig sektor, ser det ut til at HHT i hovedsak benytter alle de tre resultatstyringsprosessene på finansielle mål. Resultatmålene av kvalitativ art brukes i hovedsak til sammenligninger, men følges lite opp av ledelsen.

6.3 Insentiver

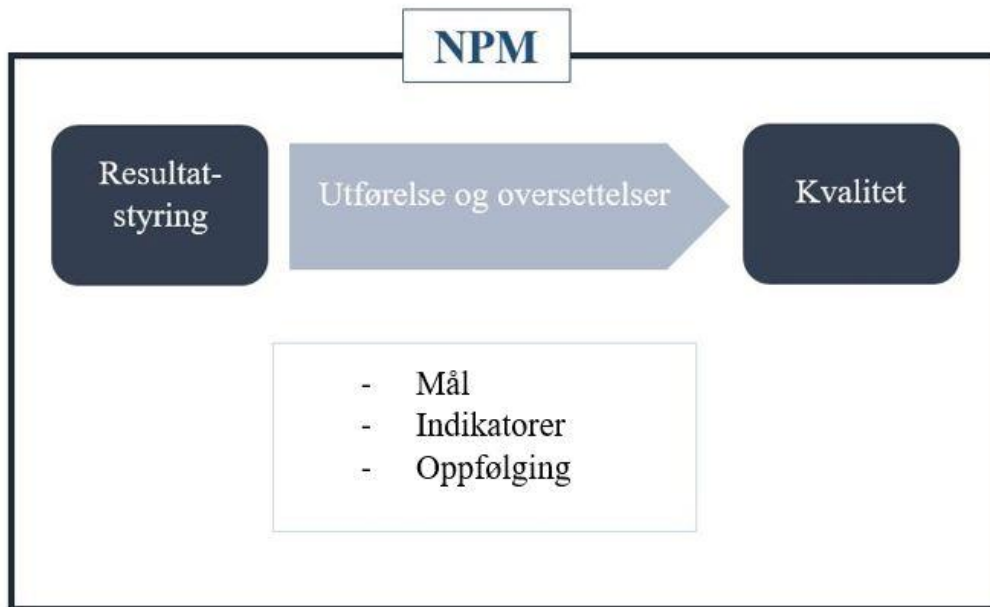
I litteraturgjennomgangen og kapittel 6.1 er det argumentert for at kvalitetsbegrepet er relativt og kontekstavhengig (Harvey & Green, 1993) og at en bred forståelse av kvalitet er egnet i UoH-sektoren (Stensaker & Prøitz, 2015). Kvalitetsbegrepet og kvalitet i lys av konteksten kan ses som et mykt og sammensatt fenomen, og bør derfor ifølge Gjønnnes og Tangenes (2014) ikke reduseres til objektive og kvantitative mål. Dette står i kontrast til den resultatbaserte delen av finansieringsstrukturen i UoH-sektoren som tildeles i henhold til antall studiepoeng, utvekslingsstudenter, publikasjonspoeng, doktorgradskandidater og kandidater fra KU-programmet, samt finansiering fra EU, Norges Forskningsråd og regionale forskningsfond (Bertheussen, 2013; Johnsen, 2007; Meld. St. 18 (2014-2015), 2015).

Insentivene fra nivåene over HHT er altså knyttet til kvantitative mål – noe som bekreftes av empirien hvor en ser at HHT ikke har noen insentiver for å forbedre studentenes karakternivå utover bestått/ikke-bestått. Videre viser empirien at instituttleder fritt kan designe insentivsystemer til individer og grupper på instituttnivå. Disse insentivene påvirkes av insentiver fra høyere nivå, da det er mest gunstig for finansieringen av HHT. Samtidig ses det at insentivene for forskning og undervisning ifølge informantene krever mye arbeid for å oppnå, og særlig insentiver for økning av undervisningskvalitet synes å være i form av indre belønning framfor fysiske belønninger. Flere av informantene mener at insentivene er for svake.

Informantene forteller at forskning og andre prosjekter stjeler tid og oppmerksomhet fra undervisning, og at dette ikke skyldes insentivene knyttet til forskning og undervisning. Basert på litteraturgjennomgangen som viser til at ikke-finansielle belønninger også verdsettes av ansatte (Merchant & Van der Stede, 2012) samt Cappelen og Tungoddens (2012) påstand om at de fleste mennesker ikke påvirkes av økonomiske insentiver, antas det derfor at svake insentiver og tillitsbasert styring fører til at undervisningsarbeid kan være mindre motiverende enn forskning, og dermed nedprioriteres. I den grad HHT også har et mål om å levere utdanning av høy kvalitet, kan manglende fokus på studentenes interesser dermed ses som en form for sub-optimalisering hvor de akademisk ansatte prioriterer å maksimere sin egen nytte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

7 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke ulike forståelser av kvalitetsbegrepet i høyere utdanning samt hvilke kvalitetsindikatorer som benyttes, hvilke resultatmål som er styrende, og å beskrive hvordan ulike kvalitetselementer vektlegges på ulike nivåer i Handelshøgskolen i Tromsø.



Figur 1.1 Modell for studien.

Gjennom dokumentstudier og intervjuer har studien forsøkt å besvare problemstillingen «Hvilke kvalitetsmål prioriterer en handelshøgskole i sin resultatstyring?» og de tilhørende forskningsspørsmålene «Hvilke kvalitetsmål og måleindikatorer benyttes av Handelshøgskolen» og «Hvilke likheter og forskjeller finnes i hvordan UiTs kvalitetsmål oversettes og prioriteres av de ulike nivåene av Handelshøgskolen?» som følger:

Måleindikatorene i Handelshøgskolen er fastlagt av Kunnskapsdepartementet. Disse indikatorene er studentenes faglige forutsetninger, antall studenter per faglig ansatt, fagpersonalets formelle kvalifikasjoner, undervisning og veiledning, studie- og læringsmiljø, engasjement og samarbeid, praksis, eksamens- undervisnings- og arbeidsformer, motivasjon, studentenes tidsbruk, studiepoengproduksjon per student og fullføring på normert tid. Funn

fra intervjuer gir et inntrykk av at studiepoengproduksjon per student og fullføring på normert tid er indikatorene som vektlegges mest.

Selve målingen av indikatorene på kvalitet utføres for det meste av eksterne aktører, og informantene mener flere av disse målingene gir et dårlig bilde av virkeligheten. Interne målinger som for eksempel emneevalueringer er de akademisk ansattes ansvar og får lite oppfølging fra ledelsen.

Handelshøgskolens kvalitetsmål styres i hovedsak av krav fra Kunnskapsdepartementet, NOKUT, UiT og BFE-fakultetet. Med bakgrunn i disse føringene utformer instituttleder og assisterende instituttledere mål for Handelshøgskolen og for hver enkelt avdeling eller campus. Kvalitetsmål i HHT berører i likhet med universitetets og fakultetets kvalitetsmål samme tema som Kunnskapsdepartementets sektormål om kvalitet, men prioriteres ulikt. Funnene i denne studien kan tyde på at det er enklere å benytte og måle kvalitetsmål som omhandler forskning enn kvalitetsmål for undervisning og formidling. Finansieringsstrukturen i UoH-sektoren ser ut til å favorisere forskning, og insentiver knyttet til både forskning og undervisning er svake. De svake insentivsystemene ser ut til å føre til at ansatte styres av indre belønning og egeninteresse – noe som i flere tilfeller kan resultere i at studenter og undervisningskvalitet nedprioriteres.

Læringsmiljø, undervisning og veiledning blir ifølge en akademisk ansatt i Tromsø ikke prioritert av Handelshøgskolen – Kullstørrelse gjør det vanskelig å følge opp studentene, og ved utforming av de nye lokalene i Tromsø er det ikke lagt til rette for undervisning i mindre grupper.

For å muliggjøre drøfting av egnetheten til kvalitetsmål, indikatorer og insentivsystemer knyttet til undervisningskvalitet, er forslag til videre forskning å gå dypere inn i på temaet gjennom bruk av både spørreskjema og dybdeintervjuer med akademisk ansatte som utvalg. Et annet forslag til videre forskning er å gjøre en kvantitativ studie av inntaks- og innsatskvalitet for å kunne si noe om i hvor stor grad tidligere prestasjoner og nåværende arbeidsinnsats påvirker studentenes resultater.

Referanseliste

- Aarbakke, K. (2016, 27.06.2016). Kvalitet og utdanning: Vi må definere og prioritere. Hentet 30.10.2017 fra <https://khrono.no/debatt/kvalitet-i-hoyere-utdanning-vi-ma-definere-og-prioritere>
- Berg, T. (2017). Utdanningen i økonomistyring - Paradise lost? *Magma*, (5), 55-63.
- Bertheussen, B. A. (2013). Er handelshøyskolene innelåst i historiske pedagogiske spor? *Magma*, (5), 40-48.
- Bertheussen, B. A. (2017). Hvordan kan handelshøyskolene gjenvinne relevans? *Magma*, (5), 46-54.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4 utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Cappelen, A. W. & Tungodden, B. (2012). Incentiver og innsats. *Magma*, 15(5), 38-44. Hentet fra <https://www.magma.no/incentiver-og-innsats>
- Cepeda, G. & Martin, D. (2005). A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research. *Management Decision*, 43(5/6), 851-876.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collett, A. H. (2015, 29.03.2015). Får slakt for krav til kvalitet. Hentet 30.10.2017 fra <https://khrono.no/2015/03/slakter-isaksens-krav-til-kvalitet>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches* (2. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Davis, J., Schoorman, F. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. 10.2307/259223
- DBH - Database for statistikk om høgre utdanning. (2017, 2018). Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet. Hentet 24.01.18 fra http://dbh.nsd.uib.no/nokkeltall/nokkeltall_htmlrapport.action?undermeny=nokkeltall_inst&ValgtInstDetail=1130&valgtArstall=2017
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4. utg.).
- Douma, S. & Schreuder, H. (2013). *Economic approaches to organizations* (5. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Erlingsdóttir, G. & Lindberg, K. (2005). Isomorphism, Isopraxism, and Isonymism: Complementary or Competing Processes? I G. Sevón & B. Czarniawska (Red.), *Global Ideas : How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* (Advances in Organization Studies.Bd. 13, s. 47-70). Stockholm: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier : endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fontana, A. & Prokos, A. H. (2007). *The Interview : From Formal to Postmodern*. Walnut Creek: Routledge.
- Frølich, N. (2015). *Hva skjer i universiteter og høyskoler? : perspektiver fra vitenskapelig ansatte og studenter*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Frølich, N., Gulbrandsen, M. & Stensaker, B. (2015). Hva har skjedd i universiteter og høyskoler? I N. Frølich (Red.), *Hva skjer i universiteter og høyskoler? : Perspektiver fra vitenskapelig ansatte og studenter* (s. 163-172). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjønnes, S. H. & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597.
- Hansen, T. (2013, 30.07.2017). New Public Management. I *Store norske leksikon* (8. utg.). Oslo: Foreningen Store norske leksikon. Hentet 28.11.17 fra https://snl.no/New_Public_Management
- Harvey, L. & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.
- Hovdhaugen, E., Aamodt, P. O., Reymert, I. & Stensaker, B. (2016). *Indikatorer på kvalitet i høyere utdanning* (Arbeidsnotat 2016:3). Oslo: NIFU.
- Hox, J. J. (2002). *Multilevel Analysis : Techniques and Applications* (Quantitative Methodology Series). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hwang, H. & Suarez, D. (2005). Lost and Found in the Translation of Strategic Plans and Websites. I G. Sevón & B. Czarniawska (Red.), *Global Ideas : How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* (Advances in Organization Studies.Bd. 13, s. 71-93). Stockholm: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Høyer, H. C., Kasa, S. & Tranøy, B. S. (2016). *Tillit, styring, kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Jevnaker, B. H. & Asting, C. (2017). «De måske egnede»: En diskurs om organisasjons- og ledelsesfag i siviløkonomutdanningen. *Magma*, (5).
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, J.-A. & Olaisen, J. (2006). *Vitenskapsstrategi og vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor : konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. (2016, 12.09.2016). Resultatstyring. I *Store norske leksikon*. Hentet 20.11.17 fra <https://snl.no/resultatstyring>
- Kjeldstadli, K. (2010). *Akademisk kapitalisme*. Siggerud: Res Publica.
- Kopaneva, I. & Sias, P. (2015). Lost in Translation: Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision. *Management Communication Quarterly : McQ*, 29(3), 358. 10.1177/0893318915581648
- Kunnskapsdepartementet. (u.å., 23.01.2018). Universiteter og høyskoler. Hentet 25.01.2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/kd/org/etater-og-virksomheter/underliggende-etater/statlige-universiteter-og-hoyskoler/id434505/>
- Larsen, I. M. & Stensaker, B. (2003). *Tradisjon og tilpasning: organisering og styring av universitetene* (Kunnskapspolitiske studier). Oslo: Cappelen.

- Lee, B., Collier, P. M. & Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 169-178. 10.1108/17465640710835337
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Maslow, A. H. & Langfeld, H. S. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. 10.1037/h0054346
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meld. St. 16 (2016-2017). (2017). *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. Oslo: Regjeringen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/aee30e4b7d3241d5bd89db69fe38f7ba/no/pdfs/stm201620170016000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 18 (2014-2015). (2015). *Konsentrasjon for kvalitet: Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/86d1e31e78b44de6a3a15e913b092bf4/no/pdfs/stm201420150018000dddpdfs.pdf>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (3. utg.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Michelsen, S. & Vabø, A. (2014). Støtteenhet, grunnenhet eller utfører? I L. I. Terum (Red.), *Kvalitet, kapasitet & relevans: Utviklingstrekk i norsk høyere utdanning* (s. 95-113). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikalsen, F. (1997). *Kvalitetsutvikling : en veiledning for offentlig sektor*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Oosterhuis, M., Molleman, E. & Van Der Vaart, T. (2005). Multilevel Issues in Supply Chain Management. I H. Kotzab, S. Seuring, M. Müller & G. Reiner (Red.), *Research Methodologies in Supply Chain Management: in Collaboration with Magnus Westhaus* (s. 283-297). Germany: Physica-Verlag HD.
- Opstad, L. (2013). *Økonomistyring i offentlig sektor* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform : a comparative analysis* (2. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86. 10.1108/13522750310470055
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sanders, N. R. (2012). *Supply chain management : a global perspective*. Hoboken, N.J: John Wiley.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465-478. 10.1177/107780049900500402
- Sevón, G. & Czarniawska, B. (2005). Translation Is a Vehicle, Imitation its Motor, and Fashion Sits at the Wheel. I G. Sevón & B. Czarniawska (Red.), *Global Ideas : How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* (Advances in Organization Studies.Bd. 13, s. 7-12). Stockholm: Liber & Copenhagen Business School Press.

- Skule, S. & Frølich, N. (2016, 27.06.2016). Spenninger mellom definisjoner av kvalitet. Hentet 30.10.2017 fra <https://khrono.no/debatt/hva-er-kvalitet-i-hoyere-utdanning-og-hva-bor-gjores-forbedre-den>
- Solstad, E. & Olsen, T. H. (2017). Den kyndige økonomisk/administrative fagutøverens helhetsforståelse. *Praktisk økonomi & finans*, (01), 97-112. 10.18261/issn.1504-2871-2017-01-08
- Stensaker, B. & Prøitz, T. S. (2015). Fra en elitistisk til en demokratisk forståelse av kvalitet. I N. Frølich (Red.), *Hva skjer i universiteter og høyskoler? : Perspektiver fra vitenskapelig ansatte og studenter* (s. s. 25-36). Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tønnessen, E. & Larsen, H. (2017, 06.02.2017). AFI-forsker advarer sterkt mot bruk av lønn som motivator. Hentet 30.10.2017 fra <https://khrono.no/campus/2017/01/afi-forsker-om-bruke-lonn-som-belonning>
- UiT -Norges arktiske universitet. (2017, 01.12.2017). UiT si historie. Hentet 24.01.2018 fra https://uit.no/om/art?p_document_id=339793&dim=179040
- UiT -Norges arktiske universitet. (u.å.-a). Om UiT. Hentet 24.01.2018 fra <https://uit.no/om>
- UiT -Norges arktiske universitet. (u.å.-b). Organisasjonskart. Hentet 24.01.2018 fra <https://uit.no/Content/163781/OrganisasjonskartUiT2013norsk.pdf>
- UiT -Norges arktiske universitet. (u.å.-c). *Strategi for Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi: 2014-2017*. Hentet 06.04.2018. Hentet fra <https://uit.no/Content/379949/Strategiplan%202014-2017.pdf>
- UiT -Norges arktiske universitet. (u.å.-d). *Strategiplan 2014-2020*. Hentet 15.10.2017. Hentet fra <https://uit.no/Content/453506/strategiNorsk.pdf>
- UiT -Norges arktiske universitet. (u.å.-e). Studier ved Handelshøgskolen. Hentet 24.01.2018 fra https://uit.no/om/enhet/utdanning?p_dimension_id=88167
- Universitets- og høyskoleloven. (2005). *Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1
- Virum, H. & Persson, G. (2011). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Weele, A. J. v. & Hovland, L. (2012). *Innkjøp & supply chain management : analyse, strategi, planlegging og utførelse* (2. utg. Purchasing and supply chain management). Lørenskog: NIMA forlag.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5 utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Østbye, J. (2017). Hvordan kan vi løfte kvaliteten i norsk økonomisk-administrativ utdanning? *Magma*, 20(5), 40-45. Hentet fra <https://www.magma.no/hvordan-kan-vi-lofte-kvaliteten-i-norsk-okonomisk-administrativ-utdanning1>

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Odd Birger Hansen

9404 HARSTAD

Vår dato: 10.01.2018

Vår ref: 58035 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 28.12.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>58035</i> | <i>Kvalitet i handelshøyskoler</i> |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i> |
| <i>Daglig ansvarlig</i> | <i>Odd Birger Hansen</i> |
| <i>Student</i> | <i>Cindy Cathrine Madsen</i> |

Vurdering

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

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

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

Informasjon må minst omfatte:

- at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

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

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

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

Forskningsetiske retningslinjer

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

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

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

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

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

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

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

Hvis utvalget har taushetsplikt

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

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

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

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

Vennlig hilsen

Marianne Hogetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

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

Vedlegg 2: E-post til informanter

Forespørsel om intervju



Cindy Cathrine Madsen <cindycathrinemadsen@gmail.com>
to [REDACTED]

4:51 PM (2 hours ago) ☆ ↶ ↷

Hei

I forbindelse med min masteroppgave, ønsker jeg å intervjuere ledere på faglig og administrativt nivå, samt et utvalg forelesere på Handelshøyskolen for å besvare problemstillingen: Hvilke kvalitetsmål prioriterer en handelshøyskole i sin resultatstyring?».

Formålet med oppgaven er å undersøke ulike forståelser av kvalitetsbegrepet i høyere utdanning, samt hvilke kvalitetsindikatorer som benyttes. I tillegg skal oppgaven undersøke hvordan ulike kvalitetsfaktorer vektlegges på de fire campusene til Handelshøyskolen.

Intervjuet vil ha en varighet på inntil 1 time. Spørsmålene vil omhandle kvalitetskrav, -mål og -indikatorer samt insentivsystemer. Jeg ønsker å gjennomføre intervjuet ansikt-til-ansikt med bruk av lydopptaker. Opptak transkriberes og slettes senest tre uker etter gjennomført intervju. Det vil ikke innhentes direkte personidentifiserende data.

Når oppgaven er levert og sensurert, kan du få tilsendt en forkortet versjon av mine funn dersom du ønsker det.

Håper på snarlig tilbakemelding på om du kan delta på intervju. Tidspunkt for intervjuet avtaler vi i påfølgende e-poster.

Med hilsen Cindy Cathrine Madsen

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil ha tilgang til personopplysninger. Lydopptak transkriberes og slettes senest tre uker etter gjennomført intervju. Det vil ikke innhentes direkte personidentifiserende data.

Opplysningene anonymiseres og lagres på privat datamaskin beskyttet med brukernavn og passord. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2018. Alle personopplysninger vil anonymiseres/slettes innen denne dato. Prosjektet er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

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 slettet.

Dersom du har spørsmål om studiet, ta kontakt med

Student: Cindy C. Madsen 99796909 cindycathrinemadsen@gmail.com

Veileder/daglig ansvarlig: Odd Birger Hansen 77058230 odd.b.hansen@uit.no

Forespørsel om intervju



Cindy Cathrine Madsen <cindycathrinemadsen@gmail.com>
to [REDACTED]

4:53 PM (2 hours ago) ☆ ↶ ↷

Hei

I forbindelse med min masteroppgave, ønsker jeg å intervjuere ledere på faglig og administrativt nivå, samt et utvalg forelesere på Handelshøyskolen for å besvare problemstillingen: Hvilke kvalitetsmål prioriterer en handelshøyskole i sin resultatstyring?».

Formålet med oppgaven er å undersøke ulike forståelser av kvalitetsbegrepet i høyere utdanning, samt hvilke kvalitetsindikatorer som benyttes. I tillegg skal oppgaven undersøke hvordan ulike kvalitetsfaktorer vektlegges på de fire campusene til Handelshøyskolen.

Intervjuet vil ha en varighet på inntil 1 time. Spørsmålene vil omhandle kvalitetskrav, -mål og -indikatorer samt insentivsystemer. Jeg ønsker å gjennomføre intervjuet via Skype og med bruk av lydopptaker. Opptak transkriberes og slettes senest tre uker etter gjennomført intervju. Det vil ikke innhentes direkte personidentifiserende data.

Når oppgaven er levert og sensurert, kan du få tilsendt en forkortet versjon av mine funn dersom du ønsker det.

Håper på snarlig tilbakemelding på om du kan delta på intervju. Tidspunkt for intervjuet avtaler vi i påfølgende e-poster.

Med hilsen Cindy Cathrine Madsen

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil ha tilgang til personopplysninger. Lydopptak transkriberes og slettes senest tre uker etter gjennomført intervju. Det vil ikke innhentes direkte personidentifiserende data.

Opplysningene anonymiseres og lagres på privat datamaskin beskyttet med brukernavn og passord. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2018. Alle personopplysninger vil anonymiseres/slettes innen denne dato. Prosjektet er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

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 slettet.

Dersom du har spørsmål om studiet, ta kontakt med

Student: Cindy C. Madsen 99796909 cindycathrinemadsen@gmail.com

Veileder/daglig ansvarlig: Odd Birger Hansen 77058230 odd.b.hansen@uit.no

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Kvalitetsmål i handelshøyskoler»

Bakgrunn og formål

Studien gjennomføres som en masteroppgave ved UiT – Norges arktiske universitet, fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi.

Formålet med oppgaven er å undersøke ulike forståelser av kvalitetsbegrepet i høyere utdanning samt hvilke kvalitetsindikatorer som benyttes. I tillegg søker oppgaven å beskrive hvordan ulike kvalitetsfaktorer vektlegges på de fire campusene til Handelshøyskolen.

Opgavens problemstilling er som følger:

Hvilke kvalitetsmål prioriterer en handelshøyskole i sin resultatstyring?

For å undersøke problemstillingen benyttes strategisk utvalg av ledere på faglig og administrativt nivå, samt et utvalg forelesere på Handelshøyskolen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet vil ha en varighet på inntil 1 time. Spørsmålene vil omhandle kvalitetskrav, -mål og -indikatorer samt insentivsystemer. Det blir gjort lydopptak av intervjuene. Opptakene transkriberes og slettes senest tre uker etter gjennomført intervju. Det vil ikke innhentes direkte personidentifiserende data.

Transkribert intervju sendes til deg for godkjenning, slik at du har mulighet til å gi beskjed dersom du ønsker at hele eller deler av intervjuet ikke skal benyttes. Når oppgaven er levert og sensurert, kan du få tilsendt en forkortet versjon av mine funn dersom du ønsker det.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil ha tilgang til personopplysninger. Opplysningene anonymiseres og lagres på privat datamaskin beskyttet med

brukernavn og passord. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2018. Alle personopplysninger vil anonymiseres/slettes innen denne dato.

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

Student: Cindy C. Madsen 99796909 cindycathrinemadsen@gmail.com

Veileder/daglig ansvarlig: Odd Birger Hansen 77058230 odd.b.hansen@uit.no

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

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguiden

Intervjuguide: ledergruppe og stab

1 Introduksjon

- Informasjon om prosjektet, frivillig deltakelse, skrive under samtykkeskjema.

- 1) Hvor lenge har du vært ansatt i denne stillingen?
- 2) Hva er din rolle i Handelshøyskolen?
- 3) Har du hatt andre stillinger på UiT/Handelshøyskolen før?

2 Hovedtema

- 4) Hvordan vil du definere kvalitet?
- 5) Hva gjør Handelshøyskolen for å ivareta kvalitet?
- 6) Hvordan måles kvalitet på Handelshøyskolen?
 - o Finansielle og ikke-finansielle mål
 - o Indikatorer
 - o Praktisk gjennomføring av måling
- 7) Hvordan følges disse kvalitetsmålingene opp?
- 8) Hvordan «overvåkes» de ansattes arbeid med å nå kvalitetsmålene?
- 9) Hvordan belønnes kvalitetsarbeid/oppnåelse av kvalitetskrav?
 - o Type insentiver (finansielle og ikke-finansielle)
 - o Individuell/felles
- 10) Hvor godt egnet mener du indikatorene er for å faktisk måle kvalitet?
- 11) Er det noen former for kvalitet du mener blir underprioritert?
- 12) Hvilke ulemper mener du det har/kan ha å definere og måle kvalitet på den måten det gjøres i dag?
 - o Kan resultatstyringen være i konflikt med læreprosessen?
 - o Hva mener du om kritikken mot UoH-sektoren om karakterinflasjon, for mange mastergradsstudier, ugunstig akademisering og forskjellsbehandling?
- 13) Hvilke fordeler mener du det har å definere og måle kvalitet på den måten det gjøres i dag?
- 14) Hvordan oppfatter du ansattes holdning til kvalitetsmål, måleindikatorer og insentivsystemer?

- 15) Hva gjøres for å engasjere ansatte rundt Handelshøyskolens målsettinger?
- 16) Hvem er det som bestemmer, krav, mål, prioriteringer og innhold på Handelshøyskolen?
- 17) Hvor mye frihet har Handelshøyskolen til å foreta prioriteringer? (Basert på UiTs strategi og mål)
- 18) Hvor mye frihet gir Handelshøyskolen hvert enkelt institutt til å foreta beslutninger og gjøre prioriteringer?
- 19) Oppfatter du at det er en lik oppfatning mellom Handelshøyskolens institutter om mål og veien mot målene?
- 20) Hvilke hensyn mener du er viktigst å ivareta?
 - Kompetansekrav fra næringslivet, å være like god eller bedre enn andre handelshøyskoler, å skille seg ut?
 - Hvem er de viktigste interessentene?

3 Avslutning

- Har du noe mer å tilføye?
- Er det ok om jeg ringer/sender e-post dersom jeg har noen flere spørsmål?
- Takk for intervjuet
- Sender det transkriberte intervjuet til deg på e-post, slik at du har mulighet til å lese gjennom og gi beskjed dersom du mener noe ikke kommer riktig frem/du ønsker å trekke deg fra prosjektet.

Intervjuguide: fagansatte

1 Introduksjon

- Informasjon om prosjektet, frivillig deltakelse, skrive under samtykkeskjema.
- 1) Hvor lenge har du vært ansatt i denne stillingen?
- 2) Hva er din rolle i Handelshøyskolen?
- 3) Har du hatt andre stillinger på UiT/Handelshøgskolen før?

2 Hovedtema

- 4) Hvordan vil du definere kvalitet i UoH-sektoren?
- 5) Tror du den kvaliteten blir ivaretatt i det styringssystemet som er i dag?
- 6) Er det noen former for kvalitet du mener blir underprioritert?
 - Hvorfor
 - Hva tror du mangler på undervisningssiden?
- 7) Meritteringen av undervisning:
 - Tror du det gir mer fokus på undervisning?
 - Er du interessert i å ta pedagogisk mappe selv?
- 8) Hvilke typer kvalitet oppfatter du at ledelsen vektlegger mest?
- 9) Hvilke fordeler og ulemper mener du det har/kan ha å definere og måle kvalitet på den måten det gjøres i dag?
 - o Kan resultatstyringen være i konflikt med læreprosessen?
 - o Hva mener du om kritikken mot UoH-sektoren om karakterinflasjon, for mange mastergradsstudier, ugunstig akademisering og forskjellsbehandling?
- 10) Hvilke fordeler mener du det har å definere og måle kvalitet på den måten det gjøres i dag?
- 11) Hvor godt egnet mener du indikatorene er for å faktisk måle kvalitet?
 - Uheldige konsekvenser?
- 12) Hvordan belønnes kvalitetsarbeid/oppnåelse av kvalitetskrav?
 - o Type insentiver (finansielle og ikke-finansielle)
 - o Individuell/felles
- 13) Gjør du noen form for rapportering om hva du driver med i arbeidstiden din?

- 14) Hvem er det som bestemmer, krav, mål, prioriteringer og innhold på Handelshøyskolen?
- 15) Hvor mye frihet gir Handelshøyskolen foreleserne til å foreta beslutninger og gjøre prioriteringer?
- Åpen for innspill fra ansatte og forelesere?
- 16) Oppfatter du at det er konsensus mellom de ledelse og ansatte på Handelshøyskolens om mål og veien mot målene?
- 17) Føler du noen ganger at du må kjøre en annen type undervisningsopplegg enn du egentlig har lyst til på grunn av føringer fra ledelsen?
- 18) Når det er emneevalueringer, hvor mye tar du til deg av tilbakemeldingene?
- Følger du opp og gjør tiltak selv, eller tar ledelsen initiativ til dette?
- 19) Tror du ledelsen ved UiT, BFE og HHT alltid har studentenes interesser i fokus, at det er deres hovedprioritet?
- Hva med foreleserne?
 - Hva stjeler fokuset?
- 20) Fag som går på flere campuser?
- Føler du at alle har like mye bestemmelsesrett når det gjelder innhold i kursene?
- 21) Hvilke hensyn mener du er viktigst å ivareta?
- o Kompetansekrav fra næringslivet, å være like god eller bedre enn andre handelshøyskoler, å skille seg ut?
 - o Hvem er de viktigste interessentene?

3 Avslutning

- Har du noe mer å tilføye?
- Er det ok om jeg ringer/sender e-post dersom jeg har noen flere spørsmål?
- Takk for intervjuet
- Sender det transkriberte intervjuet til deg på e-post, slik at du har mulighet til å lese gjennom og gi beskjed dersom du mener noe ikke kommer riktig frem/du ønsker å trekke deg fra prosjektet.

Vedlegg 5: Taushetserklæring transkribering

Taushetserklæring

Avtalens hensikt er å regulere rettigheter og plikter etter Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven) og Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven). Avtalen skal sikre at personopplysninger om informantene ikke brukes urettmessig eller kommer uberettigede i hende.


Avtalen regulerer databehandlers bruk av personopplysninger på vegne av den behandlingsansvarlige, herunder innsamling, registrering, sammenstilling, lagring, utlevering eller kombinasjoner av disse.

Jeg forplikter meg herved til ikke å bruke, åpenbare, utlevere eller på annen måte gjøre tilgjengelig for uvedkommende informasjon om data som fremkommer i intervjuet, personopplysninger, eller bedrifts- eller forretningsmessig kunnskap som jeg har fått kjennskap til i mitt transkriberingsarbeid. Jeg er også klar over at denne taushetserklæring gjelder etter opphør av ansettelsesforholdet eller oppdraget i henhold til lovene referert i avsnittet ovenfor.

Jeg forplikter meg til å slette lydopptaket denne avtalen gjelder for når intervjuet er ferdig transkribert, og senest 01.06.2018.

Dato, signatur_____

Vedlegg 6: E-post om transkribert intervju

Transkribert intervju 



Cindy Cathrine Madsen <cindycathrinemadsen@gmail.com>

to 

Hei

Tusen takk for at du bidro til min masteroppgave. Vedlagt ligger det transkriberte intervjuet med deg. Vennligst gi beskjed om det ser OK ut, eller om du mener det er noe du ikke kan stå inne for og dermed ønsker fjernet.

Hvis jeg ikke hører noe fra deg innen 13.04.18, antar jeg at intervjuet kan brukes i sin helhet.

Mvh. Cindy C. Madsen



Click here to [Reply](#) or [Forward](#)

Vedlegg 7: Sammenstilling av strategiplaner

Tabell 7.1 Sammenstilling av UiTs og BFEs strategiplaner (UiT -Norges arktiske universitet, u.å.-c, u.å.-d).

| Satsingsområder | |
|-------------------------|--|
| UiT | <ul style="list-style-type: none"> • Energi, klima, samfunn og miljø • Helse, velferd og livskvalitet • Samfunnsutvikling og demokratisering • Teknologi • Bærekraftig bruk av ressurser |
| BFE | <ul style="list-style-type: none"> • Klima og miljø • Konkurransedyktig og innovativt næringsliv • Marine ressurser |
| Hovedpunkter i strategi | |
| UiT | <ul style="list-style-type: none"> • Engasjerende og aktuelle utdanninger. • Akademisk frihet og troverdighet – forskning og kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid. • Kreativitet og engasjement – innovasjon og formidling. • Nærhet og engasjement – arbeidsmiljø og organisasjon. |
| BFE | <ul style="list-style-type: none"> • Attraktive utdanninger. • Rekruttering og gjennomføring. • Attraktivt forskningsmiljø. • Ekstern finansiering. • Doktorgradsutdanningen • Allmenn formidling • Samarbeid med nærings- og samfunnsliv • Medarbeiderskap • Helse, miljø og sikkerhet • Bygg • Utstyr |

| | |
|----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fartøy |
| Hovedmål | |
| UiT | <ul style="list-style-type: none"> • «UiT skal tilby forskningsbaserte utdanninger med kvalitet på høyt internasjonalt nivå. Universitetet skal ha bredde og mangfold i sitt samlede utdanningstilbud.» • «UiT skal legge til rette for et godt og kreativt læringsmiljø med fasiliteter som gjør universitetet attraktivt som studiested.» • «UiT skal være et breddeuniversitet med internasjonalt ledende og dristige forskningsmiljø.» • «UiT skal styrke sin posisjon og sitt omdømme gjennom god kommunikasjon, formidling av sitt arbeid og en tydelig profil. UiT skal være en pådriver for økt innovasjon og næringsutvikling i nordområdene.» • «UiT skal ha et godt arbeidsmiljø og en effektiv, robust og fleksibel organisasjon som bidrar til at UiT når sine mål.» |
| BFE | <ul style="list-style-type: none"> • BFE skal tilby studieprogram av høy kvalitet med samfunnsmessig relevans i et stimulerende og godt læringsmiljø. • BFE skal levere forskning av høy kvalitet ved å utnytte sin flerfaglige profil, internasjonale nettverk og plassering i Arktis. • BFE skal være en aktiv formidler av forskningsresultater, utdanningstilbud og faglige nyheter med bred kontaktflate mot næringsliv, offentlige etater og allmennheten. • BFE skal være en åpen og inkluderende arbeidsplass, hvor ros og konstruktiv kritikk er en naturlig del av arbeidsdagen. • BFE skal ha god infrastruktur som legger til rette for effektiv gjennomføring av primæroppgaver og målsetninger, drift og god kommunikasjon mellom enhetene. |
| Delmål | |
| UiT | <ul style="list-style-type: none"> • Utvikle gode og nye virkemidler for å skape fremragende utdannings- og undervisningskvalitet • Øke bruken av læringsfremmende teknologi og implementere digitale eksamensformer • bruke fleksible og nettstøttede undervisningsformer som sitt viktigste virkemiddel for å gjøre utdanninger tilgjengelig utenfor campusene • ha nasjonalt ledende lærerutdanninger |

- utvikle sin studieportefølje og utdanningskvalitet i dialog med studenter og arbeidsliv
- UiTs utdanninger skal gi studentene relevant kunnskap om samisk kultur
- tilby attraktive utdanninger og kvalitetssikrede utvekslingsopphold for å styrke studiene og for å fremme rekruttering av studenter
- øke rekrutteringen av nye studenter både regionalt, nasjonalt og internasjonalt, og ha tilstrekkelig antall studentboliger
- være nasjonalt ledende på gjennomstrømming, ha et godt og inkluderende lærings- og studiemiljø og legge til rette for et velfungerende studentdemokrati
- bidra til at studenter kommer i kontakt med nærings- og arbeidsliv i løpet av studietiden
- ha gode møtearenaer for tidligere studenter
- styrke forskningsvirksomheten innen strategiens tematiske satsingsområder og forskningsmiljø som er internasjonalt ledende uavhengig av tematikk
- øke finanseringen fra eksterne kilder
- gjennom utdanning, forskning, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid og formidling bygge kunnskap og kompetanse sammen med internasjonale partnere
- videreutvikle robuste forskningsmiljø, og prioritere samarbeidspartnere som bidrar til å heve UiTs forskningskvalitet
- bli nasjonalt ledende på praksisnær profesjonsforskning
- ha internasjonalt konkurransedyktige ph.d.-utdanninger av høy kvalitet, og utdanne forskere som møter samfunnets behov
- ha nasjonal forskningsinfrastruktur som særlig bygger opp under de tematiske satsingene og de forskningsområdene hvor UiT er internasjonalt ledende
- stimulere til utvikling av kommersialiserbare ideer og bygge forskningsmiljø som er robuste og innovative gjennom samarbeid med anvendte forskningsinstitutt, innovasjonsmiljø og næringsliv
- bruke sitt eierskap i randsoneinstitusjoner til å nå sine strategiske mål
- bidra i videreutviklingen av et kunnskapsbasert næringsliv, og aktivt dele kunnskap
- UiT skal preges av en god kultur for allmennrettet formidling gjennom åpne kanaler for publisering samt gjennom utstillinger, tidsskrifter og media
- bidra til at forskningsbasert kunnskap ligger til grunn for samfunnsdebatten

| | |
|-----|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ha et likestilt og inkluderende arbeidsmiljø der den enkelte medarbeider gis god faglig og kollegial oppfølging og støtte • ha en livsfasetilpasset personalpolitikk • ha gode ordninger for kompetanse- og karriereutvikling der undervisnings- og forskningsoppgaver sidestilles • være en attraktiv arbeidsgiver med konkurransedyktige vilkår og en rekrutteringspolitikk som vektlegger kvalitet • legge til rette for økt internasjonal mobilitet • sikre effektivitet og kvalitet på sine støttefunksjoner gjennom løpende forbedringsprosesser med bred involvering • ha kompetanse og kapasitet til å realisere og videreutvikle funksjonelle og arealeffektive bygninger, hensiktsmessige tekniske løsninger og gode IT-systemer • ha en kultur for fremragende ledelse og medarbeiderskap, og fremme samarbeid på tvers i organisasjonen • UiT skal i alle deler av virksomheten arbeide for en bærekraftig utvikling |
| BFE | <ul style="list-style-type: none"> • ha kontinuerlig fokus på kvalitet og relevans i utdanningene • øke tilgjengelighetene av sine utdanninger • BFE skal preges av et godt forhold mellom ansatte og studenter • være den foretrukne utdanningsinstitusjonen på våre fagområder • øke rekruttering til samtlige studieprogram • øke gjennomføringsgraden • legge bedre til rette for heltidsstudentene • ha konkurransedyktige og produktive forskningsgrupper med tverrfaglig, nasjonalt og internasjonalt samarbeid • være nasjonalt og internasjonalt ledende på sentrale satsingsområder • styrke ekstern finansiering av forskningen • tiltrekke seg flere høyt kvalifiserte søkere til ph.d.-utdanning og øke antall eksternt finansierte stipendiater, herunder nærings- og offentlig-ph.d. • øke attraktiviteten til nyutdannede kandidater på arbeidsmarkedet • styrke oppfølging og opplæring innen doktorgradsutdanningen • øke tilgjengeligheten av fakultetets forskningsresultater • øke den generelle formidlingskompetansen |

- styrke samarbeid med næringsliv, offentlige etater, organisasjoner og alumner
- styrke representasjonen i nasjonale utvalg, rådgivende organer og klynger
- bidra til at flere forskningsresultater kommersialiseres
- ha et arbeidsmiljø, lederskap og medarbeiderskap som gir merverdi for organisasjonen og den enkelte
- ha en god personalpolitikk som omfatter alle faser av arbeidsliv
- sikre et godt og funksjonelt lærings- og arbeidsmiljø for alle
- ha lokaler som er funksjonelle og har god kapasitet for å drive forskning og undervisning
- være i forkant med å ta i bruk utstyr for digitale undervisningsformer og fjernundervisning
- ha oppdatert og funksjonelt utstyr som muliggjør fremragende forskning og undervisning
- ha effektiv samordning og god, langsiktig drift av teknisk vitenskapelig utstyr
- bistå UiT med effektiv drift og sammensetning av fartøyflåten.