



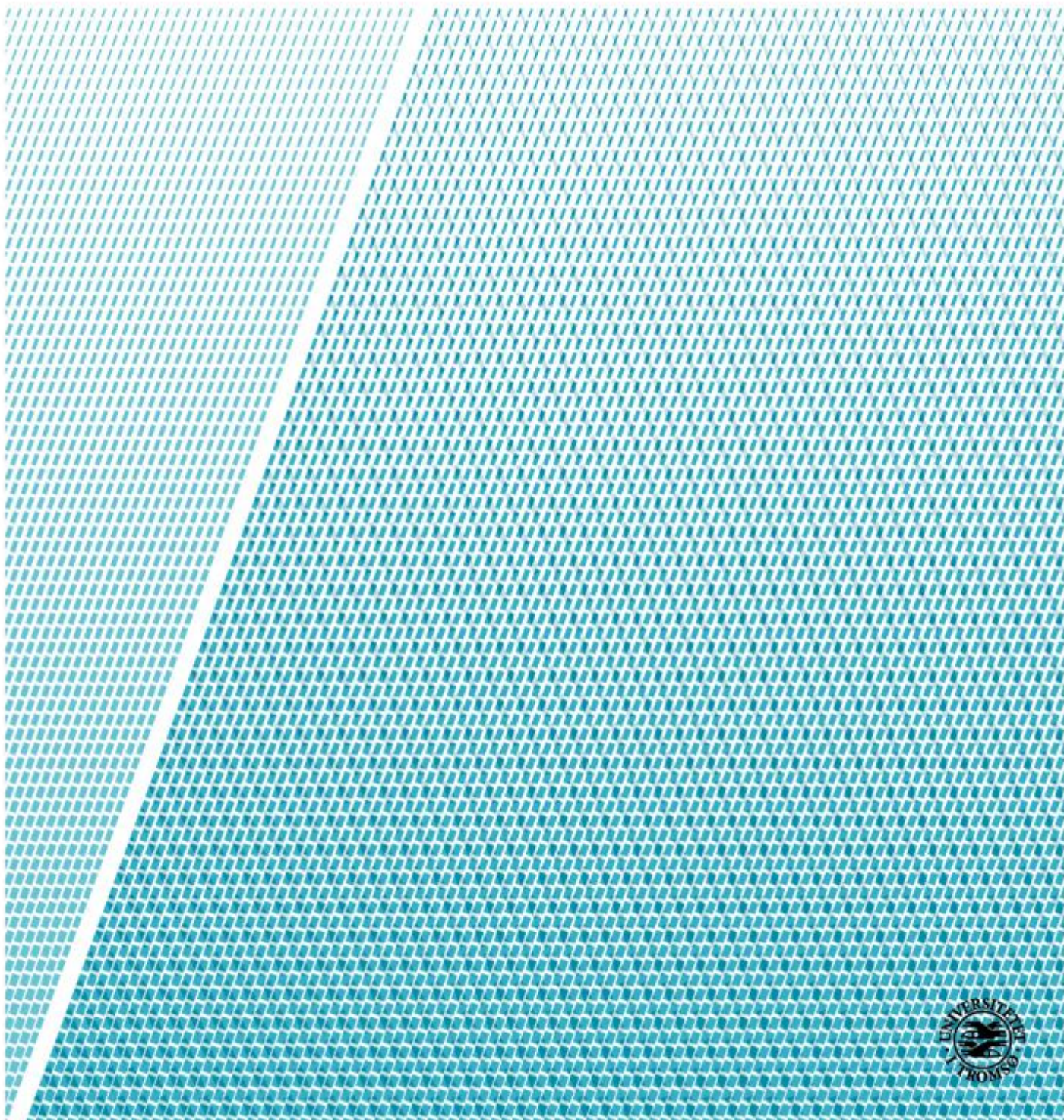
Handelshøgskolen

Ytelsesmåling i universitetssektoren

Casestudie utført ved to fakultet på UiT Norges arktiske universitet

Mats Rydningen

Masteroppgave i økonomi- og administrasjon - september 2017



Forord

"Det kan vel ikke være så vanskelig å skrive en masteroppgave vel? Det er såå mange som har gjort det før!"

Sitatet er ikke tatt fra noe eller noen. Det representerer logikken til en som ikke visste hva slags "reise" han skulle ut på..

Underveis har det blitt noen våkenetter og "grå hår", men nå markerer dette altså slutten på min siviløkonomutdannelse og dette har jeg ikke maktet alene. Takk til min veileder Eva, familie og sist men ikke minst min kjære Tone.

Nå er det endelig over!

Sammendrag

Ytelsesmåling i universitetssektoren kan undersøkes ved å ta for seg hvordan ledelsen ved et norsk universitet forholder seg til og hvordan de opplever sektorens viktigste verktøy i lys av blant annet New Public Management (NPM). Oppgaven vil derfor gjennom å spørre ledere ved et statlig universitet, forsøke å få bedre innsikt i deres betraktninger om og rundt ytelsesmåling. Sentralt i oppgaven, er ledernes opplevelse av verktøyet, hvordan de personlig bruker det og hvordan de selv mener verktøyet hjelper dem i sin arbeidshverdag.

Hensikt: Hensikten med studien er å få "hands-on" erfaring og betraktninger fra de som står ytelsesmåling nærmest. Det er ønskelig å undersøke hvordan den norske universitetssektoren stiller seg til de ulike problemstillinger og utfordringer som ytelsesmåling medfører og mer eksplisitt hvordan ledelsen stiller seg til muligheter og eventuelt ulemper som følger.

Metode: Det ble brukt kvalitativ casemetode for å innhente mest mulig relevant og pålitelig data som beskriver fakultetsvirkeligheten. Det var formålstjenlig for denne oppgavens problemstilling å søke en dypere forståelse ved å utføre semi-strukturerte intervjuer. Seks individuelle Skype-intervju med informanter fra universitetsledelsen ble utført.

Funn: Med utgangspunkt i teorien var det naturlig å forvente en harmoni med informantenes betraktninger omkring hvilken funksjon, bruk og bidrag ytelsesmåling har i universitetssektoren. Funnene stemmer i all hovedsak med teorien på de fleste områder og noen av funnene er kanskje mer overraskende enn andre. Det mest opplagte funnet er universitetets "kopiering" av Kunnskapsdepartementets (KD) bestillinger. Informantene var enstemmig i hvor flittig de følger oppdragsgivers instruksjoner, fra øverste ledelse på UiT og videre ned i organisasjonen.

Oppsummering: På bakgrunn av funn i denne studien, kan det forstås at ytelsesmåling anvendes som et verktøy med en klar sanksjoneringsfunksjon på universitetene, samtidig som innsamlet informasjon brukes av enkelte ledere til å forsøke å ansvarliggjøre ansatte med utgangspunkt i målingene. Ytelsesmåling kan bidra til styre- og ledelsesutfordringer, på ulike nivå, kjent fra New Public Management som et svekket fokus på kvalitet, sentralisering, metodiske- og strategiske problemer og at ledere dominerer som sterkeste aktør.

Innholdsfortegnelse

1	INTRODUKSJON	1
1.1	AKTUALISERING	1
1.2	PROBLEMSTILLING	2
1.3	OPPBYGNING	2
2	TEORI	3
2.1	GENERELT OM YTELSE OG YTELSESMÅLING	3
2.1.1	<i>Ytelse</i>	3
2.1.2	<i>Ytelsesmåling</i>	4
2.2	YTELSESINDIKATORER	5
2.2.1	<i>Generelt</i>	5
2.2.2	<i>Fordeler og ulemper</i>	6
2.3	YTELSESMÅLING I UNIVERSITETSSEKTOREN.....	8
2.3.1	<i>Funksjonen til ytelsesmåling i universitetssektoren</i>	9
2.3.2	<i>Bruk av innsamlet informasjon fra systemet</i>	11
2.3.3	<i>Ytelsesmålingens bidrag i styring og ledelse av universitetene</i>	13
3	METODE	19
3.1	FORSKNINGSDESIGN OG STRATEGIER.....	19
3.2	PRESENTASJON AV CASE	21
3.2.1	<i>Kort om organisasjonen</i>	21
3.2.2	<i>Case: fakultet A og fakultet B på UiT Norges arktiske universitet</i>	23
3.3	DATAINNSAMLINGSMETODE	24
3.3.1	<i>Intervju</i>	24
3.3.2	<i>Informanter</i>	25
3.3.3	<i>Intervjuguide</i>	26
3.4	DATAANALYSERING	26
3.4.1	<i>Koding</i>	26
3.4.2	<i>Metning</i>	27
3.5	KVALITETSKRITERIER	27
3.5.1	<i>Troverdighet</i>	27
3.5.2	<i>Overførbarhet</i>	28
3.5.3	<i>Pålitelighet</i>	28
3.5.4	<i>Bekreftbarhet</i>	29
3.6	ETIKK.....	29
4	PRESENTASJON AV FUNN	31

4.1	HVILKEN FUNKSJON HAR YTELSESMÅLING I UNIVERSITETSSEKTOREN?.....	31
4.1.1	<i>Informantenes vurdering av hva som måles ved sin enhet.....</i>	31
4.1.2	<i>Informantenes beskrivelse hvordan de måler hos seg.....</i>	33
4.1.3	<i>Informantenes vurdering av hvilken funksjon ytelsesmålingen har.....</i>	34
4.1.4	<i>Informantenes vurdering av sammenligning, mål og involvering av ansatte</i>	35
4.2	HVA BRUKES INNSAMLET INFORMASJON TIL OG HVORDAN?.....	38
4.2.1	<i>Informantenes beskrivelse av håndteringen av innsamlet informasjon</i>	38
4.2.2	<i>Informantenes vurdering av intern og ekstern bruk av informasjon</i>	40
4.2.3	<i>Informantenes opplevelse av påvirkningskraft og måloppnåelse</i>	41
4.3	HVORDAN BIDRAR YTELSESMÅLING I STYRING OG LEDELSE AV UNIVERSITETENE I NORGE?	43
4.3.1	<i>Informantenes opplevelse av ytelsesmålingens bidrag i styring og ledelse</i>	43
4.3.2	<i>Informantenes vurdering av ytelsesmålingens hjelp i det daglige</i>	46
4.3.3	<i>Informantenes vurdering av ytelsesmålingssystemets potensiale</i>	49
4.3.4	<i>Informantenes opplevde utfordringer med systemet.....</i>	52
5	DRØFTING OG OPPSUMMERING	53
5.1	HVILKEN FUNKSJON HAR YTELSESMÅLING I UNIVERSITETSSEKTOREN?.....	53
5.2	HVA BRUKES INNSAMLET INFORMASJON TIL OG HVORDAN?.....	54
5.3	HVORDAN BIDRAR YTELSESMÅLING I STYRING OG LEDELSE AV UNIVERSITETENE I NORGE?	56
5.4	OPPSUMMERING	59
5.5	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	60
5.6	BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	60
6	REFERANSELISTE.....	62
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	67
	VEDLEGG 2: INFORMERT SAMTYKKE	68

Tabelloversikt

Tabell 1: Måter en organisasjon kan være satt sammen på, både offentlig- og privat sektor interrelatert.	9
Tabell 2: Ulike tolkninger av en organisasjons resultater	12
Tabell 3: Oversikt over informanter	25

Figuroversikt

Figur 1: Ideell produksjonsmodell av ytelse	4
Figur 2: "Ytelseslikningen" i sin spede begynnelse	5
Figur 3: Det ideelle (normative) styringssystemet	10
Figur 4: Drivkrefter bak ulike sammensetninger av ledelse og styring	15
Figur 5: Modell av forskningsprosessen	19
Figur 6: Organisasjonskart UiT per 1 januar 2016.....	21
Figur 7: Oversikt UH-sektor, venstre side per 1.1.2016 og høyre side per 1.1.2017.....	22
Figur 8: Generell administrativ funksjonsinndeling og beslutningslinje ved UiT	23
Figur 9: Drivkreftene bak ulike sammensetninger av ledelse og styring på UiT	57

1 Introduksjon

1.1 Aktualisering

Temaet for denne masteroppgaven er ytelsesmåling i universitetssektoren. Mer konkret tar oppgaven opp hvordan ledelsen ved et norsk universitet *forholder seg til* og hvordan de *opplever* sektorens viktigste verktøy i lys av blant annet New Public Management (NPM). Ledelse i Universitet- og Høgskolesektoren (UH-sektoren) peker i retning av å bestå av to motsatser, representert av den Humboldske tradisjonen med fokus på faglig autonomi og demokratisk organisering på den ene siden og en mer instrumentalistisk tradisjon, inspirert av mål- og resultatstyring (MRS) på den andre siden. I UH-sektoren har det tradisjonelt vært praktisert utstrakt tillit til både utdanningsinstitusjonene og fagpersonalet, og skriver seg fra den lange akademiske tradisjonen kalt den "Humboldske-idé" (Pettersen, 2013). Etter 2000-tallet har måling i universitetssektoren av forsknings- og undervisningsytelse blitt stadig vanligere, som sannsynligvis kan tilskrives fremveksten av nettopp NPM (Ter Bogt & Scapens, 2012). Dette er utbredt over hele Europa og innebærer innføring av organisatoriske strategier, strukturer, teknologi, ledelsesinstrumenter og verdier som vanligvis tilhører det private næringsliv (Smeenk, Teelken, Eisinga, & Doorewaard, 2009). Det er derfor foretatt en restrukturering av utdanningssektoren med det formål å redusere offentlige utgifter og byråkratisk struktur ved å fremme konkurranse og markedsretting av offentlige tjenester, overvåkning av effektivitet ved å måle resultater og ansattes ytelse (Møller & Skedsmo, 2013). Denne oppgaven vil derfor gjennom å spørre ledere ved et statlig universitet, forsøke å få bedre innsikt i deres betraktninger om og rundt ytelsesmåling. Sentralt i oppgaven, er ledernes opplevelse av verktøyet, hvordan de personlig bruker det og hvordan de selv mener verktøyet hjelper dem i sin arbeidshverdag.

Hensikten med studien er å få "hands-on" erfaring og betraktninger fra de som står det nærmest. Det er betimelig å stille spørsmål omkring sektorens viktigste og mest betydningsfulle verktøy når protestaksjoner som eksempelvis New University Norway og ProtestPub blomstrer (Smeplass m.fl., 2017). Det er ønskelig med mer kunnskap om hvordan den norske universitetssektoren stiller seg til de ulike problemstillinger og utfordringer som ytelsesmåling medfører og mer eksplisitt hvordan ledelsen stiller seg til muligheter og eventuelt ulemper som følger med. Dette er også i tråd med for eksempel Franco-Santos, Lucianetti, og Bourne (2012) som foreslår å se nærmere på hvordan ledere og ansatte *reagerer* på ytelsesmåling.

Universitetssektoren kjennetegnes av særegne tradisjoner og verdier som fører med seg andre krav til styring og ledelse enn bedrifter i sin alminnelighet (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2004). I tillegg er begrenset med forskningsinnsats lagt ned om ytelsesmåling i UH-sektoren, og det fremstår derfor både interessant og bidragende å utføre denne studien.

1.2 Problemstilling

Dette fører videre til en problematisering av og rundt de ulike elementene presentert i innledningen. Ledelsen ved to av fakultetene på UiT Norges arktiske universitet er utgangspunkt for denne studien, og følgende forskningsspørsmål er formulert:

Problemstilling: *Hvordan anvendes ytelsesmåling som et verktøy til ledelse og styring av universitetene?*

Forskningsspørsmål 1: Hvilken funksjon har ytelsesmåling i universitetssektoren?

Forskningsspørsmål 2: Hva brukes innsamlet informasjon til og hvordan?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan bidrar ytelsesmåling i styring og ledelse av universitetene i Norge?

1.3 Oppbygning

I kapittel 1 ble studiens foranledning og utgangspunkt presentert. Problemstilling og tre forskningsspørsmål ble formulert som danner basis for det videre arbeidet. Kapittel 2 tar for seg det teoretiske utgangspunktet – hvordan forstås virkeligheten. Forskningsdesign og metode blir gjennomgått, samt den empiriske konteksten i kapittel 3. Der blir studiens metodiske styrker og svakheter klarlagt. En integrert presentasjon av funn og analyse følger i kapittel 4. Før studien avslutningsvis sammenstilles, drøftes og oppsummeres i kapittel 5 inkludert praktiske implikasjoner, begrensninger og forslag til videre forskning.

En rød tråd er forsøkt etterlevd slik at det er logiske sammenhenger mellom de ulike kapitlene og ikke minst til avslutningen.

2 Teori

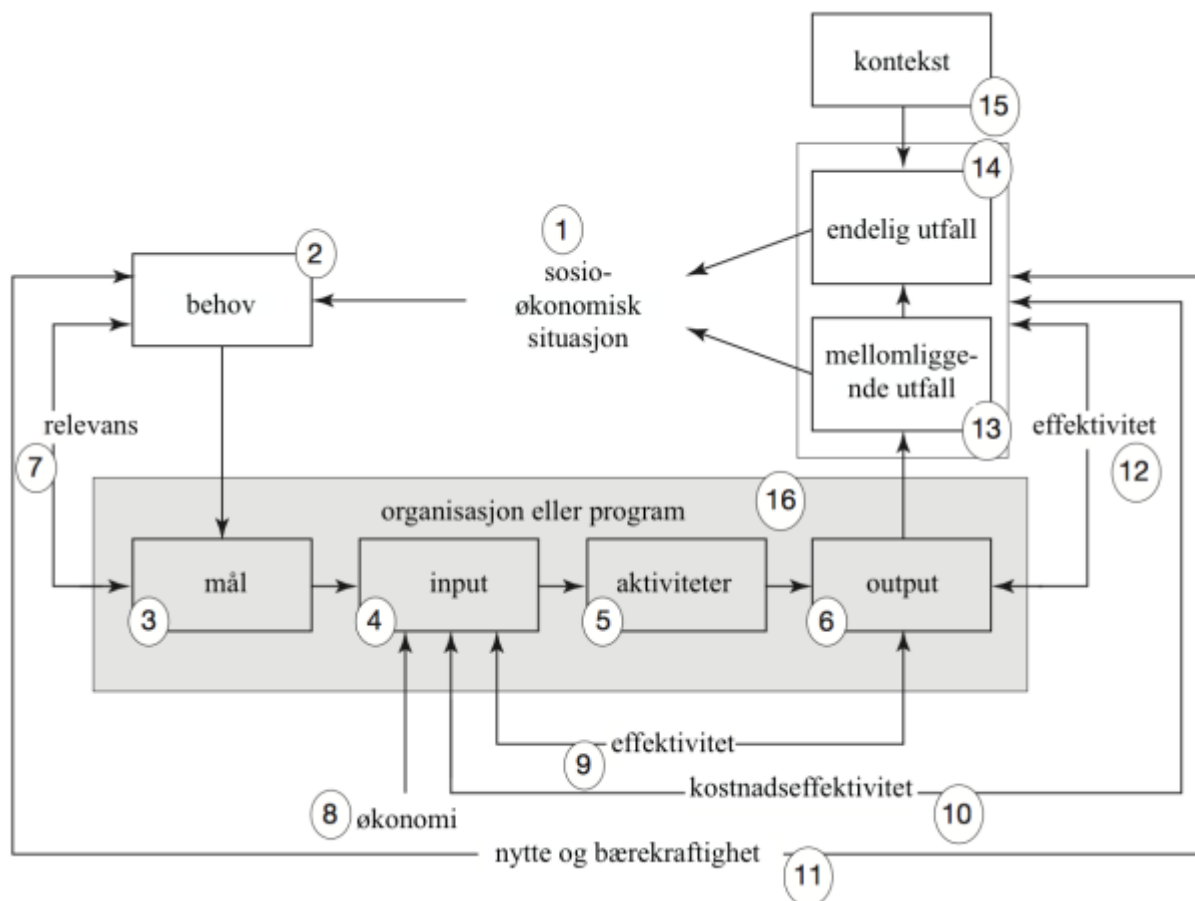
I dette kapitlet redegjøres det innledningsvis generelt om ytelse og ytelsesmåling. Etter en kort innføring følger da en valgt kategorisering og kapittelinnndeling som samsvarer med studiens forskningsspørsmål som skal se nærmere på *funksjon*, *bruk* og *bidrag* for ytelsesmåling i universitetssektoren. Først og fremst skal teorien i kombinasjon med problemstillingen, angi en retning i denne masteravhandlingen. For det andre vil teorien danne grunnlaget for forståelsen av de ulike elementene som inngår. For det tredje vil teorien danne grunnlaget for intervjuguiden og dermed også datagrunnlaget. Og endelig, teorien vil være til hjelp i analysearbeidet da det implisitt ligger latente begreper og kategorier som er direkte overførbare (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012) Oppsummert kan det da hevdes at teorien vil gi retning, oversikt og eksplisitt øke kvaliteten.

2.1 Generelt om ytelse og ytelsesmåling

2.1.1 Ytelse

"Performance" kan defineres som yteevne eller resultatet av aktiviteter (produksjon), mens en alternativ og betegnende definisjon i denne studien ser på ytelse som realiseringen av offentlige verdier (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015).

Den alternative definisjonen av ytelse sett i lys av realisasjon av offentlige verdier kan i følge Boyne (2002) relateres til 16 forskjellige dimensjoner: *outputs* (kvantitet og kvalitet), *effektivitet*, *sørvisutfall* (formell effektivitet, gjennomslagskraft, likhet, kostnad per enhet av sørvisutfall), *tilgjengelighet/responsivitet* (kundetilfredsstillelse, innbyggertilfredsstillelse, ansatt-tilfredsstillelse, kostnad per enhet av sørvisutfall), og *demokratisk utfall* (redelighet, deltakelse, ansvarlighet, kostnad per enhet av demokratisk utfall).



Figur 1: Ideell produksjonsmodell av ytelse

Kilde: Tilpasset fra Van Dooren m.fl. (2015, s. 21)

2.1.2 Ytelsesmåling

I introduksjonen ble ytelsesmåling definert som *prosessen med å kvantifisere effektiviteten av handling*. Dette er en bredt akseptert definisjon fra Neely, Gregory, og Platts (1995) der originalen lyder:

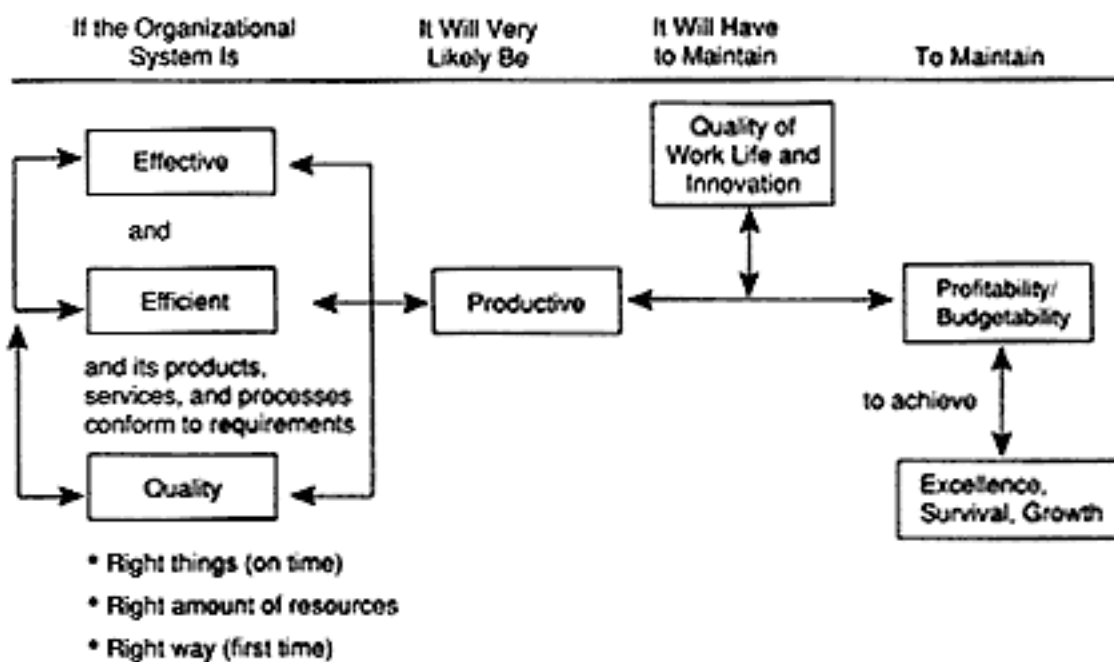
"Performance measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action."

og videre definerer han ytelsesmål/parameter som:

"A performance measure can be defined as a metric used to quantify the efficiency and/or an action."

I denne avhandlingen og i norsk dagligtale skilles det ikke mellom begrepet "efficiency" og "effectiveness", de omtales kun under samlebetegnelsen som effektivitet. En mulig distinksjon er å skille på funksjonen *å gjøre ting raskt* (efficient) eller *å gjøre de riktige tingene* (effective), slik Figur 2 viser.

Begrepet ytelse/prestasjon/innsats (performance) har i følge Andersen og Fagerhaug (2002) erstattet begrepet *produktivitet* på grunn av sitt begrensede innhold og omfang av input/output. Det ble etter hvert tydelig at ytterligere kriterier var nødvendig for å forklare den totale ytelsen i et komplekst, sammenhengende organisasjonssystem. Noen av de første som prøvde å "konseptualisere" ytelsesmålingens nye innhold var Sink og Tuttle (1989). De foreslo at produktivitet inneholdt mer enn tradisjonell input/output, og viste til syv kriterier for å forklare en organisasjons ytelse, se Figur 2. Hensikten ved å vise denne figuren er for å illustrere eller forklare denne studiens hovedbegrep og innhold.



Figur 2: "Ytelseslikningen" i sin spede begynnelse

Kilde: Sink og Tuttle (1989)

2.2 Ytelsesindikatorer

2.2.1 Generelt

I offentlig sektor fungerer ytelsesindikatorer som en demonstrasjon av fornuftig forvaltning, gjennom å håndtere intern ytelse slik at begrensede ressurser brukes på riktig måte (Asif & Searcy, 2014). Cave, Hanney, Kogan, og Trevett (1988) fant ingen omforent definisjon av "performance indicator" (PI), men syntetiserer litteraturen og ender opp med:

"... define a PI as a measure – usually in quantitative form – of an aspect of the activity of a higher education institution. The measure may be either ordinal or cardinal, absolute or comparative. It thus includes the mechanical applications of

formulae (where the latter are imbued with value or interpretative judgements) and can inform, and be derived from, such informal and subjective procedures as peer evaluations or reputational rankings."

En noe smalere og mer spissformulert definisjon i følge Higgins (1989):

"A statement, usually quantified, on resources employed and achievements secured in areas relevant to the particular objectives of the enterprise. They must: 1. Relate to objectives (as above), 2. Be specific, quantifiable and standardised, 3. Be as simple as possible, 4. Be acceptable and credible (absence of systematic bias, 5. Be capable of acting as signposts to areas needing attention."

Det hevdes at ytelsesindikatorer ikke er i stand til å fange kompleksitet, og ytelsesmåling og kompleksitet kan slå uheldig ut i følge (Moynihan m.fl., 2011). Videre påstår de at med flere aktører og ulike mål og interesser internt, er det ikke uvanlig at det strides om ansvarligheten for ytelse mellom oppdragsgivere (eksempelvis KD) og offentlige etater (eksempelvis UH). Paradoksalt nok justerer myndighetene de offentlige tjenestene ved å støtte seg til ytelsesindikatorer. For eksempel har KD utformet det de kaller for styringsparametere (indikatorer) og sektormål som forteller hva som forventes fra UH-sektoren.

2.2.2 Fordeler og ulemper

Neely m.fl. (1995) fant holdepunkter i sin studie for at et problem med ytelsesmålingen i litteraturen er at den er så mangfoldig; forskere har en tendens til å fokusere på ulike aspekter ved ytelsesmålingen, heller enn totaliteten. Videre er det forskjell på organisatorisk ytelsesmåling, altså hvordan organisasjoner som *helhet* presterer, og individuell prestasjonsmåling, hvordan *enkeltmennesker* presterer (Kim, 2005).

I følge Van Dooren m.fl. (2015) råder det fortsatt en betydelig mengde skepsis med hensyn på gjennomførbarheten og nytten av målesystemer, som igjen kan føre til feilslutninger og misoppfatninger om effekten av prestasjonsmåling. På den andre side hevder de at samfunn i dag har blitt altfor kompleks til å bli styrt av regler for produktinnsats og prosesser og en offentlig energisk kultur – det er med andre ord et uttalt behov for formalisering, rapportering og kontroll. Behn (2003) konkluderer på sin side med at ledere i offentlige instanser ikke bør lete etter de magiske resultatmål, men heller avgjøre hvordan ledelsesmessige formål resultatmåling kan bidra med. Først da kan beslutninger tas om hvilke resultatmål med tilhørende egenskaper som kan benyttes for å oppfylle forpliktelser.

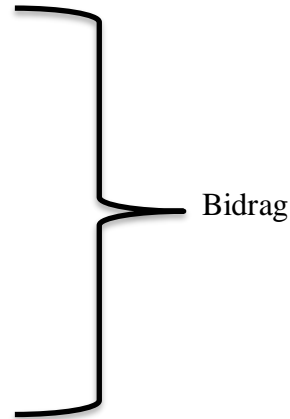
Spitzer (2007) argumenterer for følgende fordeler ved å måle (klammeparanteser er lagt til):

1. Måling fokuserer oppmerksomheten
 2. Måling klargjør forventninger
 3. Måling gjør det mulig å ta ansvar
 4. Måling øker objektiviteten (ved bedømmelse)
 5. Måling binder organisasjonen
 6. Måling tilfører en basis for målsetting
 7. Måling øker gjennomføringsevnen
 8. Måling fremmer suksessgraden (konsistensen)
 9. Måling muliggjør og forbedrer tilbakemelding
 10. Måling øker problemløsningsevnen
 11. Måling øker beslutningskvaliteten
 12. Måling predikerer
 13. Måling gir tidlig faresignal
 14. Måling forbedrer organisasjonsforståelsen
 15. Måling motiverer
-
- The diagram consists of three large curly brackets on the right side of the list. The top bracket, labeled 'Funksjon', encompasses items 1 through 5. The middle bracket, labeled 'Bruk', encompasses items 6 through 11. The bottom bracket, labeled 'Bidrag', encompasses items 12 through 15.

Et overordnet syn på Spitzer (2007) sine argumenter for å måle samsvarer med Atkinson, Waterhouse, og Wells (1997, s. 30) sin sammenfatning av ytelsesmålingens misjon, nemlig at ytelsesmåling er hjertet av kontrollsyste­met som gir *organisatorisk læring*. De har empirisk undersøkt 12 høyt presterende virksomheter som ga svar på at et ytelsesmålingssystem må:

1. Hjelp med å evaluere om hvorvidt ansatte og leverandører leverer som forventet. Dette ser på mottatt *verdi fra* ansatte og leverandører.
 2. Hjelp med å evaluere om hvorvidt selskapet selv yter tilstrekkelig til sine interessenter slik at de kan fortsette med å bidra til at selskapet når sine mål. Dette ser på *verdi tilført* interessentene.
-
- The diagram consists of two large curly brackets on the right side of the list. The top bracket, labeled 'Funksjon', encompasses item 1. The bottom bracket, labeled 'Bruk', encompasses item 2.

3. Guide innhold og implementering av prosesser som bidrar til selskapets sekundærmål. Dette ser på *prosesseffektiviteten*.
4. Hjelp med å evaluere planleggingen og kontraktene, både direkte og indirekte, som er forhandlet med interessentene ved å bidra til å evaluere effekten av sekundære mål. Dette ser på selskapets *strategivalg*.



2.3 Ytelsesmåling i universitetssektoren

Den ledende doktrinen bak måling av ytelse i organisasjoner er kjent som MBR, Management-by-Results, har sine røtter tilbake til Peter Drucker (Kallio & Kallio, 2014). Lignende begrep er resultatstyring og resultatbasert styring, samt mål- og resultatstyring. Ytelsesmåling er et godt kjent begrep blant akademikere og praktikere fra en rekke disipliner, og defineres ofte som *prosessen med å kvantifisere effektiviteten av handling* (Neely m.fl., 1995), og det har blitt hevdet at "*målesystemer skaper grunnlaget for effektiv ledelse*" (Reichheld & Teal, 2001, s. 246).

De velrennomerte og anerkjente norske forskerne Tom Christensen og Per Læg Reid (2001, s. 27) beskriver et historisk perspektiv på institusjonskonteksten i Norge og Sverige følgende:

"... is characterised by a strong statist tradition, homogeneity in norms, mutual trust between political and administrative leaders, equality, incremental changes, the balancing of many considerations, a de-emphasis on economic factors in the civil service and a policy style of peaceful co-operation and revolution in slow motion..."

Fritt oversatt betyr det at tradisjonell norsk institusjonsforståelse er preget av statistikk, normhomogenitet, gjensidig tillitt mellom politiske og administrative ledere, likhet, inkrementelle endringer, balansering av mange hensyn, mindre fokus på økonomiske faktorer, og politikk basert på samarbeid og revolusjon i sakte modus.

Dette synet representerer det tradisjonelle inntrykket av offentlig sektor, men som i nyere tid har blitt utfordret av det forskerne har navngitt New Public Management (NPM) eller Ny

Offentlig Styring. Norge hoppet ikke direkte på "NPM-bølgen" som mange andre land, men valgte en mer indirekte vei på tidlig 90-tallet gjennom Management-by-objectives-and-results (MBOR), i Norge kjent som mål- og resultatstyring (MRS). Etter trykk fra politisk og administrativt hold, begynte også Norge å adoptere deler av NPM doktrinens innhold (Lægreid & Verhoest, 2010).

Vabo og Ladegård (2010) hevder at det er en oppfatning av at forskjellene mellom privat- og offentlig sektor er radikalt endret. Skillet mellom sektorene har blitt utydelig på mange områder. Tabell 1 viser at en organisasjon kan være definert som offentlig, men benytte seg av både offentlig- og privatsektor tilhørende elementer. I en stor og fragmentert offentlig sektor kan det argumenteres for å benytte flere tilnærminger for å fange opp mangfoldet og variasjonsbredden (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015).

Tabell 1: Måter en organisasjon kan være satt sammen på, både offentlig- og privat sektor interrelatert.

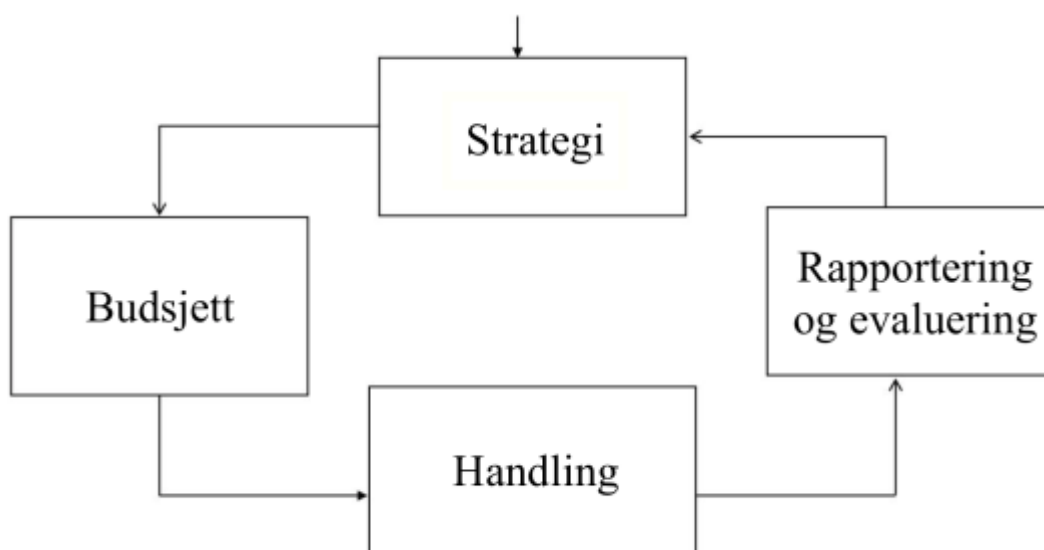
Organisasjon/ ansatte	Offentlig				Privat			
	Offentlig		Privat		Offentlig		Privat	
Finansiering	Offentlig		Privat		Offentlig		Privat	
Produksjons materiell	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat
Offentlig eller privat sektor	Offentlig	Miks av begge, hybrider						Privat

Kilde: Tilpasset fra Christensen, Lægreid, Roness, og Røvik (2007)

2.3.1 Funksjonen til ytelsesmåling i universitetssektoren

Ytelsesmåling tilfører en *informasjonsplattform* som har til hensikt å benyttes til beslutningsformål, både for ledelsen og ansatte på alle nivåer. I så måte fungerer ytelsesmålingssystemet som et instrumentpanel for strategisk manøvrering, daglig drift av organisasjonen og ved planlegging og implementering av forbedring og endring (Andersen & Fagerhaug, 2002). I teorien synes både organisasjoner og myndigheter å foretrekke outputstyring og ikke utfallsstyring, fordi det er lettere å måle (De Bruijn, 2002). Videre viser Andersen og Fagerhaug (2002) til ulike egenskaper og funksjoner ved ytelsesmåling, som inkluderer ytelsesmåling som *varslingsfunksjon*, til å *endre oppførsel* (internt), *verktøy for implementering* av strategier og retningslinjer, *trendovervåkning*, *forbedringsprioritering*, *prosjektevaluering*, som et *marketingverktøy*, som et *insentiv/bonus system*, *benchmarking* eller som *kilde til økt motivasjon*.

En normativ tilnærming til styring beskriver oppbygningen av systemet, mens en deskriptiv tilnærming fokuserer på atferden til brukerne av systemet (Mauland & Mellempvik, 2004). Formålet til ledelsen i et slikt system er å tilrettelegge for linking mellom strategi, budsjett, handlings- og evalueringsprosesser, som oppstår regelmessig i en kontinuerlig loop (Anthony & Young, 2003), se Figur 3. Dette gjøres på tre nivåer av planlegging og kontroll: a) strategisk planlegging basert på et langsiktig og bredt fokus, b) styringskontroll med et kortsiktig og smalere fokus, c) samt oppgaven med å kontrollere aktiviteter knyttet til den daglige driften.



Figur 3: Det ideelle (normative) styringssystemet

Kilde: Anthony & Young (2003)

Rundt de fire prosessene bygges organisasjonens styringssystem, som har til hensikt å skape tette koblinger mellom de ulike elementene (Nyland & Pettersen, 2010). På den andre side vil en deskriptiv tilnærming til styring, i tillegg til disse fire prosessene, omfatte funksjoner for å legitimere for et finansielt og ideologisk handlingsrom for å yte offentlige tjenester. Problemer i linking mellom disse funksjonene oppstår når utformingen av ytelsesmål er vanskelig, og når slike tiltak er inkonsekvente og tvetydige (Pettersen & Nyland, 2012).

Videre viser De Bruijn (2002) til at ytelsesmåling i offentlig sektor kan fylle ulike funksjoner eller roller:

- **Åpenhet.** Organisasjonen viser hvilke "produkter" eller output som kommer ut av produksjonen den til daglig utfører. Input-output analyse og kostnadsbruk fremkommer.
- **Læring.** Organisasjonen utvikler og forbedrer seg stadig ved hjelp av ytelsesmåling. Åpenhet omkring hva som gjøres bra og mindre bra gjør forbedring mulig.

- **Vurdering.** En ytelsesbasert vurdering danner et bilde av hvordan organisasjonen eller ansatte fungerer.
- **Sanksjonering.** Vurdering av ytelsen kan få positive eller negative reaksjoner gitt situasjonen.
- **(Benchmarking).** Hver av de ovennevnte funksjonene brukes som sammenligningsgrunnlag, for eksempelvis mellom ansatte eller fakultet/institutt.

Målbegrepet er sammensatt langs flere dimensjoner, men intensjonen med en handling eller beslutning som relateres til den fremtidige eller ytre tilstand en søker å oppnå (Strand, 2007). Han hevder videre at individers eller organisasjoners mål kan ha følgende funksjoner:

- **Målsetting/oppnåelse.** Generell målsetting for den enkelte ansatt/institutt/fakultet. Kan vise til daglige mål eller organisasjonens mål om å øke inntjening/produksjon til et visst nivå.
- **Benchmarking.** Sammenligne gode og dårlige resultater, og forskjellige prestasjoner hos aktørene.
- **Standardisering.** Forventet atferd til ansatte i gitte situasjoner. Føringer, suksessfaktorer, drivere som er nødvendig for å oppnå andre mål.
- **Ambisjonsnivå.** Ytelsesmåling som baserer seg på en fremtidig ønskelig tilstand, noe å strekke seg etter.
- **Symbolikk.** Angir målformuleringer som symbolsk, ofte uoppnåelig, offisielt ønskelige målsettinger. Søker å oppnå legitimitet overfor omverdenen og intern fortrøstning.

2.3.2 Bruk av innsamlet informasjon fra systemet

Utviklingen av mål- og resultatstyring for å vurdere og overvåke universitetenes effektivitet er først og fremst basert på et ønske om å øke institusjonenes ansvarlighet, og er ansett som den foretrukne modellen for ressursallokering til universitetene. Fra myndighetsnivå er *ytelsesbasert ansvarliggjøring* ofte realisert gjennom institusjonelle mål, med periodisk oppfølging mot de forventede målsettingene (Alexander, 2000). I Norge fastsetter KD disse målene, kalt sektormål. Institusjonene forventes da å utforme sine egne interne, lokalt tilpassede virksomhetsmål som i sum skal oppfylle sektormålene gitt av KD. Utdrag fra Meld. St. 16 (2016-2017) (s. 90, egne uthevinger i sort):

Kunnskapsdepartementet har satt fire overordnede, langsiktige sektormål for universitets- og høyskolesektoren samt nasjonale styringsparametere som viser hva

departementet vil ha særlig oppmerksomhet på i styringen av sektoren. Departementet fastsetter også kandidatmåltall for helse- og lærerutdanningene. Universitetene og høyskolene fastsetter **sine egne** virksomhetsmål tilpasset den enkelte institusjons egenart og profil.

For det andre beskriver Alexander (2000) at det har blitt mer vanlig å inkorporere *finansielle insentiver* knyttet til oppnåelsen av forventede måltall, som i neste rekke tvinger utdanningsinstitusjonene til bedre produktivitet og sanksjoner for mislighold i form av reduserte bevilgninger. Den norske modellen har vært gjenstand for ulike reformer og tilpasninger for hvordan de finansielle insentivene skal være satt sammen og vektes. For 2017 består finansieringen av norske universitet og høyskoler av to komponenter: **basiskomponent** (for langsiktige og strategiske mål), **resultatbasert** komponent (knyttet til ytelsen i utdanning og forskning). Fordelingen mellom basis- og resultatbasert komponent er omtrent 70 / 30. Noe variasjon mellom de ulike institusjonene vil det alltid være, derfor omtales den resultatbaserte komponenten som resultatbasert omfordeling, RBO (Kunnskapsdepartementet, 2015; Prop. 1 S (2016–2017)). For det tredje gir ytelsesmålingen en åpenbar mulighet for *sammenligning og rangering* av institusjonenes *produktivitet*, eksempelvis i form av nasjonale oversikter og rangeringer.

I offentlige organisasjoner vil en måtte operere med flere og ofte motstridene mål. Et overordnet mål vil være å realisere de generelle verdiene det offentlige organet er satt til å ivareta, uten å la kostnaden være avgjørende (Strand, 2007). Videre argumenteres det for hva en organisasjons resultater kan være ved følgende tolkninger, se Tabell 2:

Tabell 2: Ulike tolkninger av en organisasjons resultater

1. Resultat som forbedring på målbare, offisielt vedtatte indikatorer, f.eks. fortjeneste, produktivitet, konkurranseposisjon, oppslutning eller andre målbare uttrykk for det en vil oppnå.
2. Resultat som evne til omstilling, enten som markert forbedring, strategisk posisjon eller effektiv handling i en situasjon som kan virke livstruende på organisasjonen.
3. Resultat som forbedring av prosedyrer og ordninger, etablering av kriterier som organisasjonen mer oversiktlig og styrbar.

4. Resultat som bedring av organisasjonsklima, psykososial tilstand og oppslutning i organisasjonen.
5. Resultat som styrking av troverdighet, påvirkning av omgivelsenes oppfatning av at organisasjonen er liv laga og vil kunne lykkes i framtiden, at kriser og uklarheter er avklart, og at organisasjonen og ledelsen har økt sin generelle kapital av tillit.

Kilde: (Strand, 2007, s. 113)

Et høyt og stigende antall mål kan gi en "inflasjon" i styring (Nesheim, 2015). Tilsvarende som at penger mister verdi når det trykkes for mange sedler. Virksomheter som styres med mange mål, vil i praksis ha vesentlige frihetsgrader i utførelsen av sine oppgaver. Når det er mange mål og resultatkrav, kan det bidra til usikkerhet når det gjelder prioriteringer mellom ulike mål. En følge av dette er at en får ulike, uensartede, tilpasninger på virksomhetsnivå, fordi *flere føringer framstår som sentrale* (Baldersheim & Østerud, 2014). Denne tendensen vil styrkes hvis målene i tillegg er upresise slik at de åpner for rom for tolkning og skjønnsmessig tilpasning på etatsnivå.

2.3.3 Ytelsesmålingens bidrag i styring og ledelse av universitetene

"What gets measured gets done?" Interessen omkring ytelsesmåling, ledelse og styring har økt markant de siste 25 årene, der målingen har blitt anerkjent som et viktig verktøy for å forbedre resultater i virksomheter og der ytelsesindikatorer er med på å sikre overlevelsen til UH-sektoren (Asif & Searcy, 2014; Taticchi, Tonelli, & Cagnazzo, 2010). Likevel står prestasjonsforkjempere ved et vendepunkt; holdningen til de som er imot har modnet, men er gjenstand for nøye granskning og uttesting av utfordringene i praksis (Van Dooren m.fl., 2015). I Norge har det blitt hevdet at målstyringskonseptet brukes som et pyramidalt styringsverktøy og ikke som en mulighet for koordinering (Irgens, 2011). Måle- og kontrollsystemer er nødvendig fordi ledelsen vet best, de utvikler målformuleringene, og de må etterfølges til punkt og prikke – dette er myten om god styring i hierarkiske organisasjoner (Johnsen, 2007). Det har også blitt hevdet at ytelse er gjennomgripende, uavhengig av sektortilhørighet (Radin, 2006), men formelle organisasjoner deler visse kjennetegn som eksempelvis å ivareta kollektive interesser og oppgaver, og det er etablert relativt stabile atferdsmønstre, ressurser og belønninger knyttet til aktiviteten de utfører (Christensen m.fl., 2015).

Styring og ledelse

Disse to vide, omfattende, men også beslektede begrepene har fanget oppmerksomheten til praktikere, akademia og folk i alminnelige tider. Mye har blitt ment om begrepenes innhold, og de som interesserer seg for temaet har utvilsomt registrert alle resepter for god ledelse og god styring, som i moderne tid har blitt nærmest "ukebladformat".

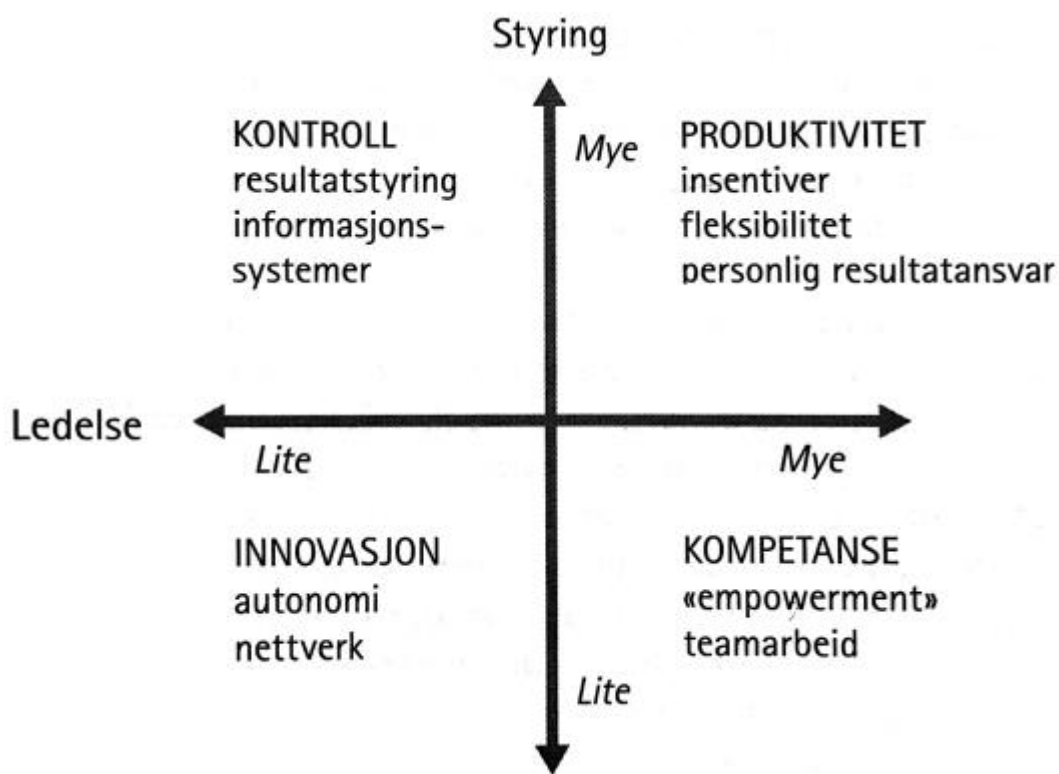
Som nevnt i introduksjonen eksisterer det ingen konkret definisjon av ledelse, Høst (2016) argumenterer for at selve kjernen av ledelse handler om å skape orden og retning, eller struktur og strategi. I tillegg mener han at det handler om få andre til å *gjøre noe* eller som Vabo og Ladegård (2010, s. 17) beskriver det: "... *definere ledelse og styring som to aspekter ved det totale settet av virkemidler som brukes for å koordinere og påvirke atferd bevisst, med basis i et rasjonelt perspektiv*". Styring på sin side kan defineres som "*en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, blant annet gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner*", og videre ledelse kan defineres som "*en desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte*". (Røvik, 2007, s. 46).

Allerede på nittitallet konkluderte Bass og Stogdill (1990) med at antallet definisjoner av for eksempel begrepet ledelse tilsvarer omtrent det antallet forskere som har forsøkt å definere det. Et godt bidrag til denne fremstillingen er gjort av norske forskere ved å ta utgangspunkt i at begrepene betegner ulike sider ved et felles problem: "*Hvordan koordinere organisert virksomhet i alle former og gi denne virksomheten retning og momentum mot de mål som til enhver tid gjelder?*" (Vabo & Ladegård, 2010, s. 15). Dette perspektivet ser på koordineringsutfordringene i og i tilknytning til organisasjoner. Forskerne løfter temaet opp på et nivå som vanskelig kan utfordres uavhengig av hvem du spør, det være seg privat- eller offentlig sektor. Mye av denne forskningen bygger dermed på en forutsetning om hierarki, hvor det er gode betingelser for at lederen kan påvirke medarbeidernes handlinger (Mjelde & Nesheim, 2015). Den omfattende forskningen til tross - det foreligger ikke omforente begreper om hverken ledelse eller styring (Strand, 2007). Selve essensen i litteraturen om ledelse og styring kan derimot på mange måter oppsummeres til å ha ett formål; å effektivt lede eller styre andre mennesker, direkte; ved å lede eller indirekte; ved å styre (Røvik, 2007).

I følge Hope og Rykkja (2011) har ledere i universitetssektoren gjennom nye krav til rapportering og måling av virksomheten fått nye styringsverktøy. De hevder det har fått

konsekvenser for hvordan lederne kan utføre ledelse, spesielt med henblikk på jobben de ansatte utfører til blant annet studentgjennomstrømming, publisering og forskning. Resultatet er mer toppstyrt styring og ledelse og svekket kollegial styring.

Paradoksalt nok vil et økende behov for kontroll være en drivkraft for økt standardisering av atferd, som medfører mer styring og mindre rom for skjønn eller ledelse. I kompetanseintensive virksomheter må produktivetsgevinster hentes ut på *operative nivåer*, der kompetansen er. Det igjen vil kunne kreve *økt desentralisering og individuell autonomi og fleksibilitet* (Vabo & Ladegård, 2010). For en illustrasjon av de ulike drivkreftene som ligger til grunn, se Figur 4.



Figur 4: Drivkrefter bak ulike sammensetninger av ledelse og styring

Figur 4 (hentet fra Vabo og Ladegård (2010, s. 32)) viser altså i hvilken grad ledelse og styring bør vektlegges på bakgrunn av form og innhold gitt av organisasjonsmessige forhold. I så måte kan UH-sektoren defineres som en kompetansesterk virksomhet med stor grad av autonomi. En slik sammensetning taler derfor for en gjennomtenkt og forsiktig tilnærming til bruk av både styring og ledelse. Hvis dette ikke viser seg å være tilfellet, kan det antydes at bruken av markedsmessige reguleringer av offentlig sektor er ren ideologi, eller trender og moter (Røvik,

2007). Bruken av ulike virkemidler gjenspeiles ikke ut fra konkrete behov, men hva som tolkes som populært per se.

Kritiske røster

Økende krav om å bli mer konkurransedyktig, effektiv og ansvarlig, har ført til en økt interesse for å innføre kontrollmekanismer som tar sikte på å vurdere organisatorisk ytelse. Som et resultat har ytelsesstyringssystemer blitt implementert (Vilalta, 2001). Fyldig dekning i litteraturen om ytelsesmåling til tross, forholdsvis begrenset innsats har blitt lagt ned for å måle effekten i praksis (Propper & Wilson, 2003). Tidligere forskning har også stilt spørsmålsteget ved bruken av innsamlet informasjon. Dette er særlig gjeldende for individuelle prestasjoner – med (overdreven) måling og datafangst, men lite *handling* på bakgrunn av innsamlet datamateriale (Melo, Sarrico, & Radnor, 2010).

New Public Management (NPM) er en internasjonal utviklingstrend av administrative reformer som ble introdusert til offentlige organisasjoner i slutten av 1970, og har siden den gang favnet både bredt og intenst; i verden og i sektorer. Ideologien har praktisk talt vært brukt i enhver offentlig setting (Diefenbach, 2009). NPM var et alternativ til tradisjonell offentlig administrasjon og ledelse som frem til 1970 inneholdt byråkratisk og rettslig kontroll med direkte statlig styring og koordinering (Høst, 2014). Kritikkk mot organisasjonsform og gjentakende kostnadssprekker tvang frem tiltak for å bøte på ineffektivitet, byråkrati, kostnader og kvalitet ved ulike tjenester i det offentlige (Stamsø, 2005). På den andre side ble NPM favorisert blant annet på grunnlag av vektlegging av resultatmåling og konkurranse, som et ledd i moderniseringsprosessen av offentlig sektor (Lægreid & Christensen, 2011).

Offentlig sektor i Norge har de siste tiårene gjennomgått omfattende reformer. De fleste reformene er basert på en normativ tilnærming til styring (Pettersen & Nyland, 2012), som er inspirert av NPM doktriner (Hood, 1995). NPM som konsept og praksis medfører blant annet økt vekt på performance eller ytelse, der det å måle resultatene har en sentral funksjon. Dernest står injeksjon av MTMs eller markedsliknende mekanismer i fokus. Til slutt medfører konseptet en terminologiendring; studenter blir til kunder og anvendelse av generiske kvalitetsforbedringsteknikker som eksempelvis TQM (Pollitt & Dan, 2011). NPM utfordrer videre myndighetene til å fokusere på globale definisjoner av kvalitative og kvantitative mål for forskning og utdanning. Universitetene får operativ autonomi og skal underbygge måloppnåelsen strategisk. En vurdering i hvilken grad de oppfyller fastsatte mål brukes da i

ressursallokeringshenseende. Dette vil føre til økt konkurranse mellom midler og studenter, noe som i stor grad avgjøres av de ulike universitetenes strategiske valg (Tahar & Boutellier, 2013).

Når ansatte eller ledere opplever tvetydighet i utførelsen av sitt arbeid, som for eksempel når det oppstår usikkerhet om en situasjon skal håndteres i henhold til institusjonelle standarder eller i henhold til personlige standarder, har det i følge antropologer oppstått en liminal situasjon. I liminale situasjoner befinner både ansatte og ledere seg skviset mellom motstridende *forventninger* som kan være skapt gjennom prosedyrer, instruksjoner eller organisasjonskart. Denne "forventningsskvisen" gjør det vanskelig for den ansatte eller lederen å forholde seg til konkrete, praktiske situasjoner (Irgens, 2011).

Økende andel resultatmål og utfordringer med styringssystemet viser seg å påvirke offentlig sektor sin evne til å løse komplekse problemer. NPM har medført en betydelig vekting av effektivitet, men har fragmentert kapasiteten til myndighetene for å løse såkalte "wicked problems" eller gjenstridige problemer (Vestre, 2014). Gjenstridige problemer er sett på som forbundet med *sosial pluralisme* (flere interesser og verdiene til interessentene), *institusjonell kompleksitet* (sammenheng mellom interorganisatorisk samarbeid og flernivåstyring), og *vitenskapelig usikkerhet* (fragmentering og hull i pålitelig kunnskap), jf. Head og Alford (2015). Funn fra deres forskning tyder i retning at løsninger på gjenstridige problemer er hindret av arbeidsmekanismer i offentlig sektor sin karakteristiske måte å ta beslutninger på, organisering, finansiering, bemanning og kontrollering. Som løsning foreslår de å gå utover teknisk/rasjonell tenkning, samhandling, innføre nye reformer for ledelse, og sist men ikke minst reformere ledelsesmessig infrastruktur på øverste myndighetsnivå.

NPM ideologien bygger på til dels anekdotiske beskrivelser av grunnleggende forutsetninger og sentrale elementer. Dette til tross for at et stort antall empiriske studier er utført på offentlige virksomheter som har innført NPM, og som har rapportert om nyttig informasjon og innsikt (Diefenbach, 2009). En vakkende taksonomi omkring viktige forutsetninger og kjerneelementer for NPM har oppmuntret flere forskere til å teoretisere den. Dunleavy, Margetts, Bastow, og Tinkler (2006) har ekstrahert de ulike grunnpilarene i NPM til å være: oppdeling + konkurranse + stimulus. Mer spesifikt omtaler Christensen og Lægreid (2001) hovedkomponentene som direkte profesjonell ledelse, definerte ytelsesstandarder, økt konkurranse, bestiller-utfører kontrakter, desentralisering, disaggregering av enheter og innføring av privat sektor teknikker. Videre foreslås det å skille NPM på ulike avarter (effektivisering og ansvarliggjøring er ansett

som gjensidig avhengig), der en har de som fokuserer på: a) effektivitet, b) nedbemanning og desentralisering, c) "jakten på det perfekte" og d) offentlig tjenesteorientering.

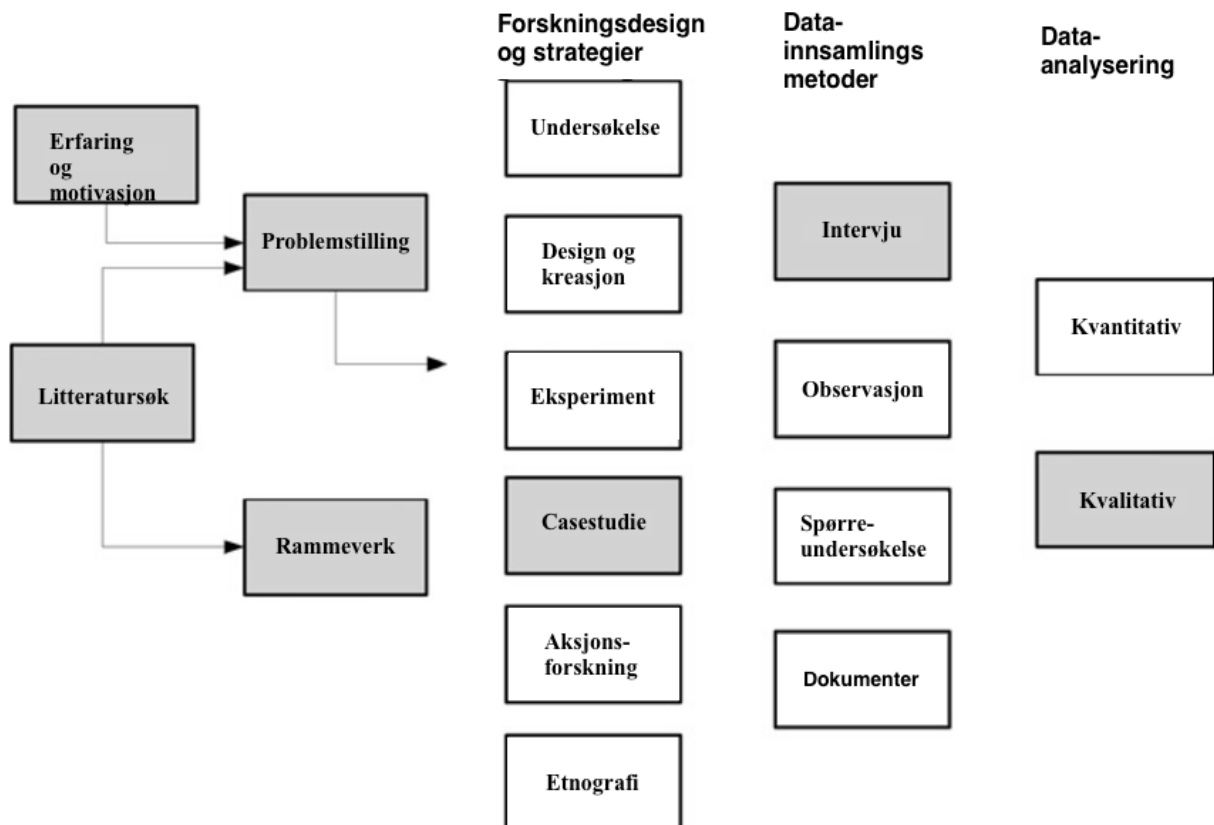
Selv med en sprikende og til dels vagt definert teori, har NPM i følge Diefenbach (2009) medført *reelle* implikasjoner og konsekvenser for offentlig sektor og menneskene som jobber der, det argumenteres for at:

1. Innførselen av privatsektorrettede organisasjonsorienteringer, høyt fokus på effektivitets- og produktivitetskonsepter, samt kostnadsreduksjon har erstattet tradisjonelle offentlige verdier. Som en konsekvens har omfanget og kvaliteten på offentlige tjenester blitt redusert.
2. Stadige forsøk på å forbedre organisatoriske strukturer og prosesser fører ofte til ytterligere byråkratisering, formalisering og sentralisering.
3. Ytelsesmåling og styringssystemer har alvorlige metodiske og strategiske problemer. De konsentrerer seg om kvantifiserbare, ensidige, ofte utilstrekkelige indikatorer og bidrar til ytterligere uvitenhet, devaluering eller ødeleggelse av immaterielle eiendeler og tradisjonelle verdier. I praksis fører de til en økning i arbeidsmengde og psykologiske påkjenninger.
4. Ledelsen dominerer som den sterkeste aktøren og dominerer alle andre profesjonelle aktører. Lederne kommer best ut av situasjonen og ser på innførselen av NPM som en utmerket mulighet for å ytterligere øke sin makt og kontroll, innflytelse og personlige gevinst.
5. Hoveddelen av de ansatte lider på grunn av økt arbeidsmengde og stress, fallende motivasjon og trivsel, hardere styring, rådgivning, måling, kontroll og tilsyn. I mange organisasjoner har NPM ført til en forverring av bedriftskulturen, tradisjonell arbeidsmoral og normer.

Over tid hevdes det at NPM fører til skade på organisasjoners service, ytelse og bedriftskultur, og på grunn av den store forskjellen fra et tradisjonelt demokratisk verdisyn vil NPM utradere de verdier, ideer, overbevisninger og holdninger som ikke ligger innenfor NPM ideologiens rammer (Diefenbach, 2009; Protherough & Pick, 2002; Skålén, 2004).

3 Metode

Metoden forteller hvordan en går frem for å skaffe eller etterprøve kunnskap (Dalland, 2012). Dette kapittelet tar for seg de metodiske valgene som er gjort i denne studien. Figur 5 gir et oversiktlig og godt bilde av forskningsprosessen, hvor grått felt indikerer dennes studiens veivalg. Forskerens *erfaring og motivasjon* har vært utgangspunktet for denne studien og har naturlig nok også vært førende for arbeidet. *Litteratursøk* foregikk i all hovedsak med spesifikke, forhåndsdefinerte søkestrenger i Web of Science, Scopus og Google Scholar. Videre bidro omfattende søk til ytterligere traktering og endte etter hvert opp i en interessant *problemstilling* som bare måtte undersøkes nærmere (se kapittel 1). Det teoretiske *rammeverket* ble til etter hvert som tilhørende forsknings spørsmål ble definert (se kapittel 2). Resterende beskrivelse av forskningsprosessen følger i det videre.



Figur 5: Modell av forskningsprosessen

Kilde: Tilpasset fra Oates (2006)

3.1 Forskningsdesign og strategier

Yin (2009) hevder at casestudier kan være fordelaktig når en vil finne svar på "hvordan" og "hvorfor" spørsmål, samt å samle inn mye informasjon om et avgrenset fenomen. Ved casestudier kan kvantitativ, kvalitativ eller en miks av metoder benyttes for å samle og analysere

data, eksempelvis intervju, observasjon, dokumentanalyse eller spørreundersøkelse (Saunders m.fl., 2012). Et casedesign søker å få frem det vesentlige og særegne, og ved casedesign er det spesielt viktig å beskrive det empiriske feltet en skal inn i, fordi data samles inn i en spesiell organisasjon eller i en spesiell kontekst (Busch, 2013). Yin (2009) opererer med to dimensjoner og fire typer case. Første dimensjon inneholder holistisk eller innebygd case. Da ser en eksempelvis på hele eller deler av en organisasjon. Den andre dimensjonen består av enkeltcase eller flere enkelte "hele" case. Denne avhandlingen skal bruke såkalt innebygd case hvor UiT Norges arktiske universitet er organisasjonen, men caset er to utvalgte fakultet på universitetet (se Figur 6). Ved casestudier kan kvantitativ, kvalitativ eller en miks av metodene benyttes for å samle og analysere data, eksempelvis intervju, observasjon, dokumentanalyse og spørreundersøkelse (Saunders m.fl., 2012).

Et godt utgangspunkt er å velge det designet som best kan belyse problemstillingen. I denne avhandlingen har valget falt på et intensivt- og eksplorativt design (utforskende), hvor målet er å gå i dybden på det som undersøkes og i de enheter som søkes undersøkt, for eksempel gjennom intervjuer (Busch, 2013). Formålet er å utforske et relativt nytt område for å bli bedre kjent med undersøkelsesobjektene og problemfeltet. Alternativt kunne et bredere eller såkalt ekstensivt design blitt benyttet, som i følge Jacobsen (2015) egner seg til å beskrive og kartlegge et fenomen (beskrivende/deskriptivt) eller finne årsakssammenhenger (forklarende), men som da ofte inkluderer flere undersøkelsesobjekter og/eller respondenter, samt gå mindre i dybden.

Denne avhandlingen kan anses som en blanding mellom deduksjon og induksjon og omtales da gjerne som abduktiv eller retroduktiv forskningsstrategi. Disse kjennetegnes av et løpende samspill mellom teori og empiri (Patel & Davidson, 2011), og er ofte forbundet med kritisk realisme (Blaikie, 2010). Fakultetsledelsens atferd kan i stor grad forklares ut fra retningslinjer og rammeverk de har å forholde seg til, og vil sannsynligvis ha *egne tanker* om hvordan disse fungerer i praksis og konsekvenser disse fører med seg. Retroduktiv forskningsstrategi egner seg da godt til å undersøke bakenforliggende årsaker til at visse situasjoner oppstår.

Johannessen m.fl. (2016) peker på distinksjonen deduktiv og induktiv forskningsstrategi, hvor forholdet empiri – teori gjerne står sentralt. Deduktiv forskning begynner vanligvis med utgangspunkt i teori og utvikler hypoteser som testes mot empiri. På den andre side vil mer eller mindre tilfeldige iakttagelser bli brukt som utgangspunkt ved induktiv forskning, hvor empiri

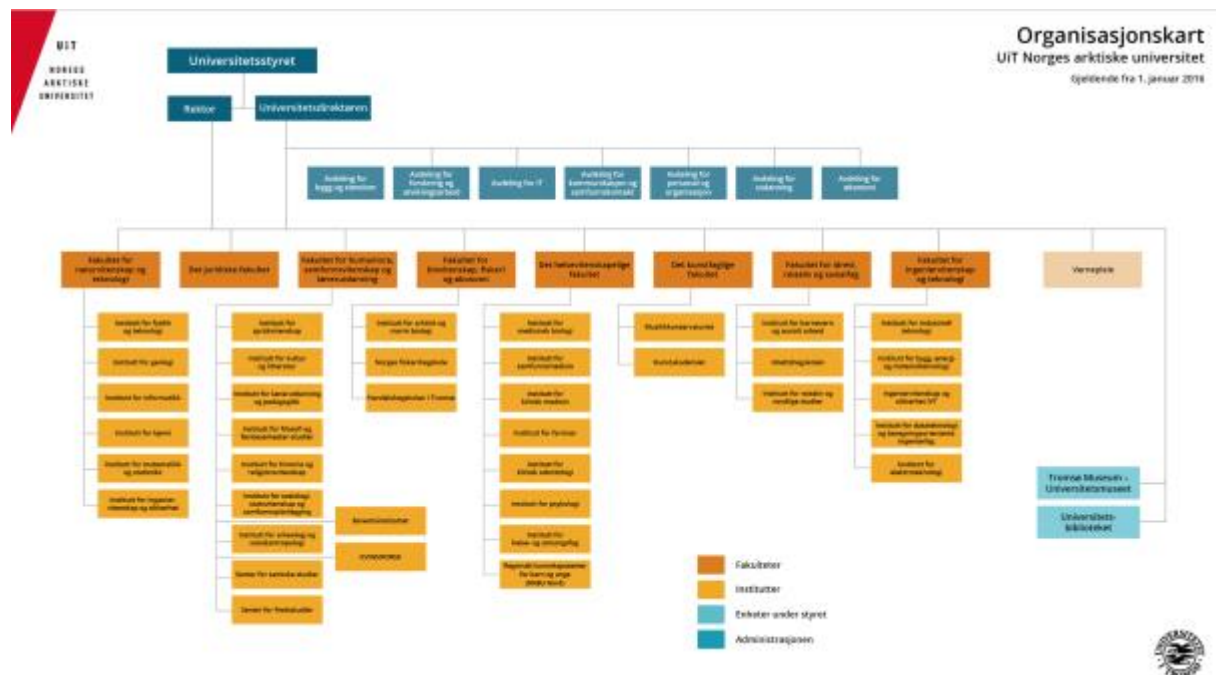
eller innsamlet informasjon blir forsøkt generalisert om fenomenet. Blaikie (2010) viser til ytterligere to kategoriseringer kalt abduktiv og retroduktiv forskningsstrategi.

De ulike designtilnæringer har sine styrker og svakheter, alt avhengig av ståsted, kontekst, problemstilling og mål for studien, for å nevne noen prinsipielle avveininger. Busch (2013) fremhever at det viktigste for forskeren uansett tilnærming vil være å *ta valg, være tro* mot valgene, ha innsikt i *ekskluderte* alternativer og sist men ikke minst *kjenne til* studiens metodiske begrensninger.

3.2 Presentasjon av case

3.2.1 Kort om organisasjonen

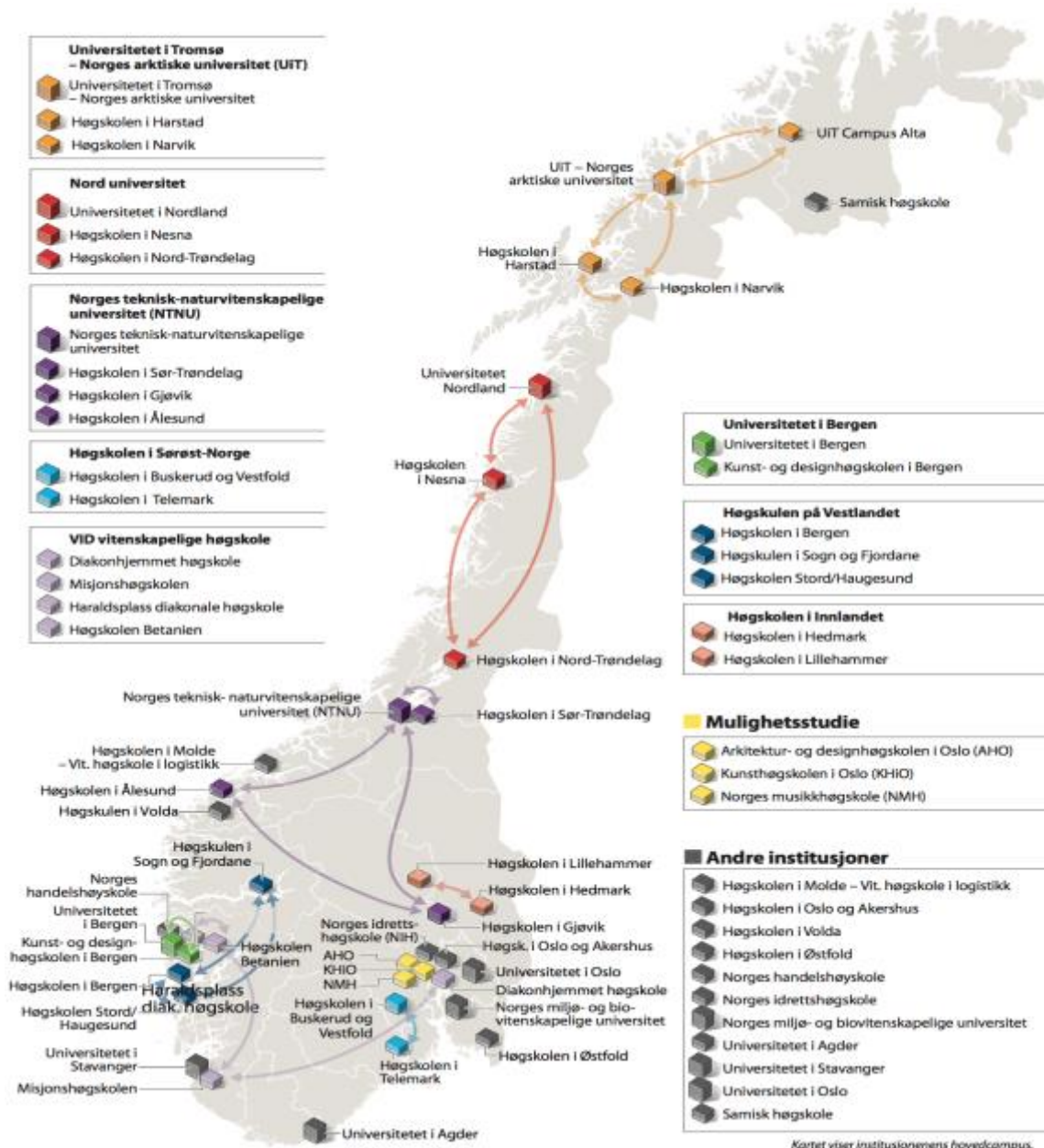
UiT Norges arktiske universitet, vedtatt opprettet av Stortinget i 1967, er et breddeuniversitet som bidrar til en kunnskapsbasert utvikling regionalt, nasjonalt og internasjonalt. De skal utnytte sin sentrale beliggenhet i nordområdene, faglige bredde og kvalitet og tverrfaglige fortrinn til å møte fremtidens utfordringer. UiT er en helt sentral aktør i utviklingen av nasjonen og landsdelen. UiT bidrar til at landsdelen har godt kvalifisert arbeidskraft. Per 31 desember 2016 hadde UiT 3444 årsverk, 104 doktorgrader, 16 152 studenter og en omsetning på kr 3 680 409 (UiT Norges arktiske universitet, 2017b, 2017c, 2017d).



Figur 6: Organisasjonskart UiT per 1 januar 2016

Kilde: UiT Norges arktiske universitet (2016)

Universitetet består av totalt 8 fakultet: fakultet for naturvitenskap og teknologi, det juridiske fakultet, fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, det helsevitenskapelige fakultet, det kunstfaglige fakultet, fakultet for idrett, reiseliv og sosialfag og fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi samt vernepleie som eget fagområde (for en mer detaljert beskrivelse se Figur 6). Fusjonsprosessene med Høgskolen i Tromsø i 2009, Høgskolen i Finnmark i 2013, Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Harstad i 2016 har gjort UiT til et flercampus-universitet med aktivitet i hele regionen - tillegg til at de har en rekke desentraliserte studietilbud (se Figur 7).



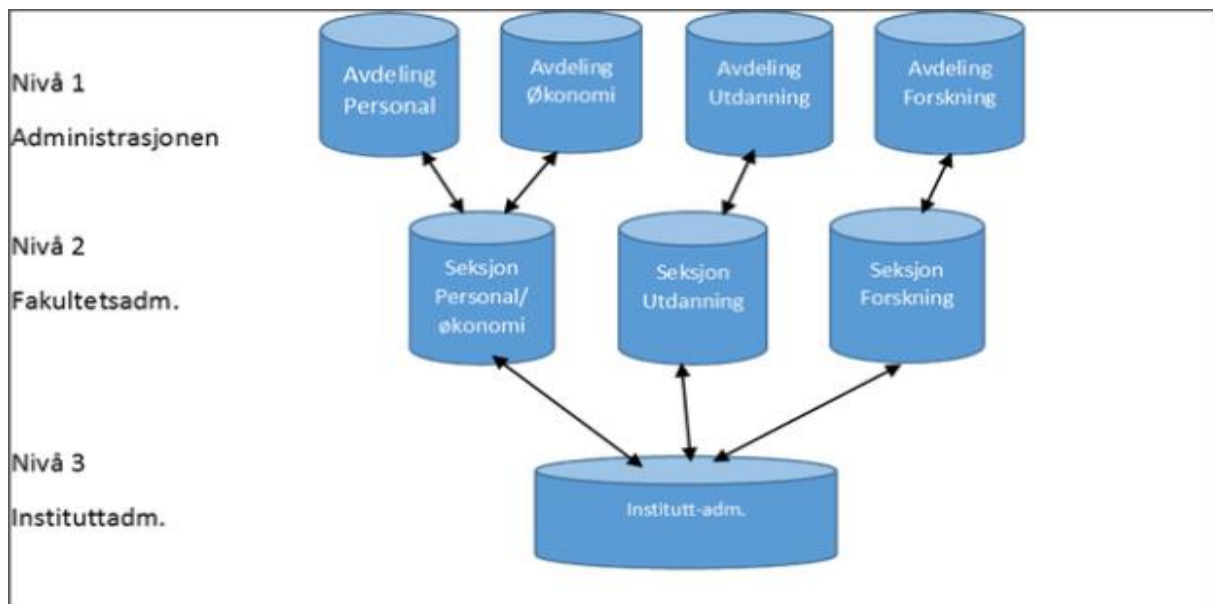
Figur 7: Oversikt UH-sektor, venstre side per 1.1.2016 og høyre side per 1.1.2017

Kilde: Meld. St. 16 (2016-2017)

3.2.2 Case: fakultet A og fakultet B på UiT Norges arktiske universitet

Valget i denne oppgaven falt på å navngi fakultetene **fakultet A** og **fakultet B**, og derfor utelukke identifiserende informasjon om fakultetene som kan avsløre hvilke fakultet det gjelder. Dette av hensyn til informantenes *anonymitet* og *konfidensialitet*. Et fakultet er en administrativ og faglig avdeling ved et universitet, som er rettet mot forskning og undervisning i en gruppe relaterte fag. Den valgte akademiske lederen for et fakultet kalles dekanus (dekan), nestlederen prodekanus (prodekan). Fakultetssekretariatet ledes av en fakultetsdirektør (Store Norske Leksikon, 2013). Fakultetene har styret som øverste organ og det daglige arbeidet ledes av en dekan og fakultetsdirektør. Instituttene har instituttledere og kontorsjefer med tilsvarende ansvarsfordeling (UiT Norges arktiske universitet, 2017a). Figur 8 gir et visuelt godt bilde over hvordan universitetsorganiseringen henger sammen. Det er viktig å nevne at forvaltningsoppgavene kan være noe ulikt organisert og plassert på fakultetene og instituttene. beslutningsstruktur kan også variere ved at noen institutter opererer med instituttstyrer og andre ikke.

Utvelgelsen for hvilke fakultet som skulle være med har vært relativt tilfeldig. I tillegg vil det alltid, tross fusjon (Figur 7), eksistere en viss kulturforskjell og fortolkning av kontekst som kan være interessant med tanke på å belyse ulike elementer. Hverken tilknytning eller relasjon til fakultetene av betydning kan sies å bidra til å påvirke forskerens troverdighet nevneverdig. Forskerens relasjon til studiens informanter er ikke eksisterende, da første og eneste "møte" var intervjuene. Troverdigheten bør i så måte være ivaretatt.



Figur 8: Generell administrativ funksjonsinndeling og beslutningslinje ved UiT

Kilde: Tempel og Fismen (2016)

3.3 Datainnsamlingsmetode

I denne avhandlingen er det valgt kvalitativ metode for å innhente mest mulig relevant og pålitelig data som beskriver fakultetsvirkeligheten (Johannessen m.fl., 2016). Det er formålstjenlig for denne oppgavens problemstilling å søke en dypere forståelse ved å utføre intervjuer. En dyp innsikt i informantenes tanker og holdninger knyttet til problemstillingen vil potensielt avdekke interessant informasjon og muligheten for ytterligere spennende og ubehandlet relevant informasjon vil øke.

3.3.1 Intervju

Ved kvalitative eksplorative studier er det vanlig å benytte enten gruppeintervju eller individuelle (dybde) intervju (Gripsrud, Silkoset, & Olsson, 2004). Denne studien har benyttet individuelle Skype dybdeintervju som har resultert i personlige erfaringer fra informantene, kunnskap og meninger. Intervjuene ble avtalt god tid i forveien og intervjuguiden samt samtykkeskjemaet ble sendt til informantene to dager før oppsatt tid. Intervjuene ble utført ved hjelp av Skype for Business og tatt opp med diktafon i sin helhet, noe som også ble formidlet muntlig. Underveis i intervjuene ble det også tatt notater. Ingen av informantene oppga at de hadde satt seg inn i spørsmålene på forhånd, kun kort gjennomlesning rett i forkant av intervjuet. Etter en rask introduksjon av begge parter, tok da én initiativet til å begynne selve intervjuesjonen. Det ble også opplyst at intervjuer ville innta en passiv rolle og kun hjelpe/peile ved behov. Dette opplevdes som positivt hos samtlige. Informantene fikk snakke uavbrutt, kun rettet av spørsmål fra intervjuguiden og eventuelle oppklarings spørsmål gitt fra intervjuer, i henhold til Bryman og Bell (2015). Intervjuene varte i alt fra omtrent 40 minutter til rundt 80 minutter.

Når alle spørsmålene var gjennomgått ble informanten spurt om han/hun brant inne med noen spørsmål eller ønsket å legge til noe. Det ble også takket for deltakelsen og gjort en avtale om at om det skulle dukke opp spørsmål var det mulig å ta kontakt enten per e-post eller Skype. Transkriberingen tok til og ble fullført innen ett døgn etter hvert intervju for å sikre en korrekt gjengivelse av tanker og inntrykk, samt korrekt transkribering. Nedenfor er en oversikt over informantens kode, dato for intervju, tidsbruk og tilhørighet.

Tabell 3: Oversikt over informanter

Informant	Dato	Varighet	Tilhørighet
1	12 mai 2017	43 minutter	Sentral.adm
2	27 april 2017	80 minutter	Fakultet A
3	28 april 2017	47 minutter	Fakultet B
4	8 juni 2017	40 minutter	Fakultet B
5	1 juni 2017	49 minutter	Fakultet A
6	10 mai 2017	41 minutter	Fakultet A

3.3.2 Informanter

Bryman og Bell (2015) viser til at informanter er som regel et bekvemmelighetsutvalg i en kvalitativ undersøkelse. Dette kan forklares av at kvalitativ forskning som metode skal fange opp mening, opplevelse, sammenheng og helhet i dybden som normalt ikke er mulig å tallfeste eller måle som i kvantitativ forskning. Dette gjør at undersøkelsen retter fokuset vekk fra generalisering og representativhet, og har heller fokus på å formidle forståelse.

I denne studien ble det gjennomført individuelle Skypeintervju tilhørende ledelsen ved fakultet A og B. Til sammen 6 intervjuer fra administrativ og faglig ledelse ble foretatt. Inkluderte informanter ble valgt på bakgrunn av deres posisjon og som direkte utøvere eller brukere av både ytelsesmåling og ledelse, såkalt strategisk utvalg (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). De hevder at en studie av denne typen burde ha mellom 5-10 informanter, avhengig av hva som skal studeres. For mange informanter medfører at det blir for lite tid til å gå dybden og for få gjør det vanskelig å generalisere, i følge Kvale, Brinkmann, Anderssen, og Rygge (2015). Studiens antall informanter har nok også bidratt til en harmoni mellom kapasitet og ressurser til rådighet Studiens siste intervju opplevdes som mer eller mindre repetisjon og dette kan tyde på at intervjuprosessen kom til et metningspunkt (Jacobsen, 2015).

Informant 1 tilhører sentraladministrasjonen og har en overordnet, men meget sentral stilling i forhold til ytelsesmåling på fakultetsnivå. Informanten har vært knyttet til universitetet i omkring 10 år. **Informant 2** er fakultetsdirektør på fakultet A og har derfor i likhet med informant 1 en mer strategisk enn operativ stilling. Informanten har vært knyttet til sektoren i mer enn 10 år. **Informant 3** er fakultetsdirektør på fakultet B og har i likhet med informant 1 og 2 også en mer strategisk stilling. Vedkommende har vært knyttet til sektoren i mer enn 10 år. **Informant 4** er instituttleder på fakultet B og har en både strategisk og operativ stilling. Har

jobbet i universitetssektoren i mer enn 10 år. **Informant 5** er instituttleder på fakultet A og er ellers lik informant 4. Har kortest fartstid i universitetssektoren av samtlige informanter. **Informant 6** tilhører også fakultet A og deler samme beskrivelse som informant 4 og 5. Har vært tilknyttet universitetssektoren lengst av samtlige informanter.

3.3.3 Intervjuguide

Intervjuguiden består av 17 nummererte spørsmål (se Vedlegg 1: Intervjuguide). For å gi guiden et strukturert og intuitivt logisk oppsett, har spørsmålene blitt kategorisert i tre deler, med en klar kobling til avhandlingens forskningsspørsmål; **funksjon, bruk og bidrag**. Guiden har ikke blitt justert underveis, fordi informantene tilsynelatende ikke hadde problemer med å snakke fritt/uavbrutt om de ulike temaene samt at det oppleves rettferdig ovenfor alle informantene.

3.4 Dataanalysering

Kvantitativ og kvalitativ metode omtales i forskningskretser som paradigmer og anses hverken som absolutt eller feil kategorisering av forskningsmetoder (Johannessen m.fl., 2016; Newman, 1998). *Overordnet beskriver de to måter å samle inn og analysere data på.* En absolutt avgrensning slik det her fremstilles er gjort for å underbygge et poeng og fremheve de valg som er gjort i løpet av forskningsprosessen, de representerer ingen gitte sannheter. Denne studien har valgt en kvalitativ tilnærming, der data registreres som tekst og hovedvekt er lagt til fortolkning av innsamlet empiri. Motsvarende gjelder da for kvantitativ metode som samler inn tall, som deretter gjerne analyseres statistisk, og ofte forsøkt generalisert. Et annet viktig kjennetegn ved denne og andre kvalitative undersøkelser er *nærhet* til informantene, som en ofte søker i eksempelvis intervjusituasjonen. En "ren" kvalitativ eller kvantitativ studie forekommer sjelden. Saunders m.fl. (2012) viser til at de aller fleste forskningsarbeider nødvendigvis må inneholde både tekst og tall. Av denne grunn diskuteres det derfor om dagens inndeling representerer realitetene (Newman, 1998). Valget i denne studien har falt på å forholde seg til tradisjonell inndeling på grunn av forskerens manglende forskererfaring.

3.4.1 Koding

Etter at alle intervjuene var utført forelå det enorme mengder ustrukturerte data. Analyse av data ble gjort i flere trinn. Første trinn bestod av en grovsortering av transkribert datamateriale som ble gjort kort tid etter at transkriberingen av hver informant var sluttført. Grovsorteringen ble kodet i NVivo under de tre forhåndsdefinerte kjernekategoriene funksjon, bruk og bidrag.

Neste steg gikk ut på å finsortere etter intervjuguidens spørsmål, det Jacobsen (2015) kaller for å identifisere mønstre og lage en struktur med den hensikt å gjøre dataene lettere å håndtere. Deretter ble det jobbet stegvis og etappevis med såkalt deduktiv-induktiv metode. Fra rådata til konsepter eller teorier, hvor data til teori er å oppfatte som induktiv, mens tilbakekoblingene fra teori til empiri er å oppfatte som deduktiv (Tjora, 2017). I det videre arbeidet ble teoretisk koding eller selektiv koding benyttet (Glaser & Strauss, 1967). Til forskjell fra åpen koding eller substantiv koding, handler teoretisk koding om å lete etter om analysen har ført frem til en bekreftelse på forhåndsdefinert teori eller en forklaringsmodell. Forøvrig gikk det relativt lang tid fra teoridelen var ferdigstilt til intervjuene og dataanalysen ble utført, slik at forhåndsantakelser, forutanelser ble kraftig redusert.

3.4.2 Metning

Som tidligere nevnt, ble det oppfattet som om intervjuprosessen var kommet til et metningspunkt. Glaser og Strauss (1967) hevder dette er ett av to krav i forhold til metning av data i prosessen, altså ved innhenting. Det andre kravet går på dette med koding av dataene. Når forskeren ikke finner det hensiktsmessig å gå igjennom dataene flere ganger for finne samsvar med konsepter eller kategorier, har en oppnådd metning også her. I forhold til det første metningskravet kan det i denne studien hevdes at det ble oppnådd, mens når det gjelder koding sannsynligvis ikke kom til et metningspunkt. Dette kan forklares av tids- og ressursbegrensinger, samt oppgavens omfang.

3.5 Kvalitetskriterier

For at avhandlingen skal være verdifull må den være kvalitetssikret. Det betyr at prosessen må være utført i henhold til gjeldende forskningsaksepterte regler og normer. Det er mange faktorer som kan påvirke kvaliteten på denne studien. Disse faktorene må drøftes for å vurdere om forskningsresultatene er relevante til studiens formål og problemstilling. I følge Lincoln og Guba (1985) er det fire kvalitetskriterier som kan si noe om dette i kvalitativ forskning: *troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.*

3.5.1 Troverdighet

Forskningens "sannhetsverdi" eller troverdighet stiller spørsmål ved om metoden undersøker det som studien skal undersøke og om dette representerer virkeligheten, jf. Johannessen m.fl. (2011). De påstår videre at for å oppnå troverdighet må en kunne være i stand til å identifisere relevant og irrelevant informasjon og/eller benytte forskjellige datainnsamlingsmetoder. Først

og fremst fordrer dette å sette seg godt inn i og få god forståelse av fenomenet og konteksten. Dernest ved å benytte metodetriangulering, eksempelvis intervju og dokumenter. Formålet med begge disse "sannhetsindikatorene" er å konstruere tillit til at funn og resultater er reelle for de som er involvert, i denne studien informantene (Lincoln & Guba, 1985). Typisk for masteroppgaver er at de som regel har svært begrenset med tid og ressurser. I denne studien var det ikke mulig å studere hverken fenomen eller kontekst på forhånd i nevneverdig grad, utenom det opplevde studentperspektivet. Transkribert intervjuetekst kunne selvfølgelig vært sendt til informantene i etterkant og på denne måten fått styrket troverdigheten noe. Forskerens insentiv til å påvirke informantenes sannhetsbeskrivelse er ikke til stede, og ble derfor vurdert som sløsing av verdifull tid for begge parter. Troverdigheten kan derimot sies å styrkes ved, som også nevnt under avsnitt 3.2.2, at forskeren har få eller ingen relasjon til studiens caseobjekter.

3.5.2 Overførbarhet

Overførbarhet eller anvendelse er et sentralt spørsmål om hvorvidt resultater fra ett prosjekt utformet i en bestemt kontekst kan overføres til andre lignende fenomener i en annen kontekst (Johannessen m.fl., 2011). Av alle fire kvalitetskriterier er sannsynligvis denne den vanskeligste å si noe veldig konkret om i en kvalitativ kontekstsensitiv undersøkelse som denne. For å komme styrket ut av denne reliabilitetsutfordringen bør metoden gjøres så transparent som mulig, slik at det alle relevante datainnsamlings- og tolkningsaspekter fremgår tydelig (Saunders m.fl., 2012). Forhåpentligvis ville andre forskere funnet noe av det samme som i denne studien, men mest sannsynlig ville mye vært annerledes. Det har i all hovedsak to forklaringer. Det ene er at informanter hos andre fakultet og/eller universitet ville kommet med andre beskrivelser, rett og slett fordi de er "noen andre". For det andre ville en annen forsker, gitt samme begrepsapparat, naturlig nok også sett med "andre øyne". Styrken ved denne studien er at analysen har blitt utført ved hjelp av andres teoretiske begreper som gjerne er utprøvd og funnet valid fra tidligere.

3.5.3 Pålitelighet

Lincoln og Guba (1985) hevder pålitelighet sier noe om undersøkelsens konsistens; kan en stole på det innsamlede datamaterialet i studien? Da må forskeren beskrive i detalj hvordan datamaterialet er produsert, samlet inn og bearbeidet. For å styrke påliteligheten bør *konteksten* gjennomgås grundig og det bør etterstrebes en åpen og detaljert *skildring* av forskningsprosessen underveis (Johannessen m.fl., 2011). Påliteligheten må derfor her vurderes av andre enn forskeren selv ved å se på datagrunnlaget i avsnitt 3.3 og 3.4.

3.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet eller overensstemmelse er en vurdering om datamaterialet er et resultat av forskningen og ikke et uttrykk for forskerens subjektive oppfatninger (Johannessen m.fl., 2011). For at denne studiens bekræftbarhet skal kunne vurderes er det derfor svært viktig med en grundig redegjørelse rundt forskningsprosessen og forhold rundt forskerens egne oppfatninger og holdninger som kan være med å påvirke tolkninger i prosjektet. Hele kapittel 3 er grunnlagsmateriale for denne vurderingen og forskerens forforståelse vil nå også drøftes i korte trekk.

Som masterstudent på fordypning i ledelse er det vanskelig å si at en er upåvirket i noen som helst retning når det kommer til akkurat ledelse. Min fortid som aktiv utøvende leder i ulike settinger påvirker nok forforståelsen i den sammenheng. Styrken er at kjennskapen til ytelsesmåling, ledelse i denne sektoren eller relasjoner til valgte fakulteter er *tilnærmet lik null*. I tillegg, som også nevnt tidligere, foreligger det intet åpenbart insentiv for å bevisst eller ubevisst ville påvirke forskningsprosessen i den ene eller andre retningen. Derimot foreligger det et åpenbart insentiv for å gi et mest mulig kvalitetsriktig bilde av forskningsprosessen som sådan. Måten å bevise dette på er ved å gi fylldige, gode sitater fra informantenes uttalelser i kapittel 4: Presentasjon av funn. Andre forskere kan på denne måten danne seg sitt eget bilde og utføre sin egen analyse på datamaterialet som er presentert. På denne måten kan det hevdes at studiens bekræftbarhet er ivarett så langt det lar seg gjøre uten å bryte etiske retningslinjer som går på *anonymitet* og *konfidensialitet*.

3.6 Etikk

Det er viktig å behandle alle involverte parter i forskning ærlig og rettferdig (Oates, 2006). Noen etiske retningslinjer har bidratt til å etterleve dette. I denne forskningsprosessen har derfor intervjuobjektene hatt all rett til: **å ikke delta, trekke seg underveis, få informert samtykke, sikret anonymitet** og **sikret konfidensialitet** (Saunders m.fl., 2012). Informantene fikk både skriftlig og muntlig informasjon i forkant av intervjuet. Dette for å forsikre om at studien unngår etiske utfordringer i etterkant. I "Vedlegg 2: Informert samtykke", fremgår det som ble sendt ut til alle informantene i forkant av intervjuene sammen med intervjuguiden. Når det gjelder personvernet til informantene, ble dette vurdert av Norsk senter for forskningsdata (NSD) til å **ikke** være meldepliktig (automatisk kontroll på nettsiden deres), gitt at forskeren har forstått og

rapportert dette riktig. I tillegg er en risikovurdering av hele prosjektet gjort i forkant, jf. Saunders m.fl. (2012, s. 233) og etterlevd underveis.

4 Presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven vil deler av informantenes betraktninger gjengis ordrett, som deretter belyser relevant informasjon i henhold til studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Utdragene gir ikke et entydig svar på spørsmålene slik de fremstår i intervjuguiden, heller et overordnet syn på hvordan informantene tolket temaet spørsmålene tilhørte. Å koble informantenes svar og intervjuguidens spørsmål med teori blir derfor en særdeles viktig oppgave i dette kapitlet. En fullstendig dekning i empirien for alle spørsmålene i hvert deltema er etterprøvd, foruten oppfølgingsspørsmål som ikke blir behandlet videre. For en mer utfyllende diskusjon omkring dette vises det til metodekapitlet. Strukturen her følger det som har vært benyttet underveis hele oppgaven; funksjon, bruk og bidrag.

Informantene fortalte om sin opplevelse og oppfatning av ytelsesmåling i ulik *grad* (*kjennskap/innsikt*), *nivå* (*strategisk/operativt*) og *innhold* (*detalj/overfladisk*). Noen fortalte helt generelt, mens andre valgte å tegne et bilde på for eksempel systemets kjede fra KD og ut til den enkelte ansatt/student. Selv om utdragene kun presenterer deler av informantenes betraktninger, forteller også flere av de som ikke er tatt med om mange av de samme tingene. Dette kan være en indikasjon på om informantene har forstått spørsmålene og/eller studiens problemstilling.

4.1 Hvilken funksjon har ytelsesmåling i universitetssektoren?

4.1.1 Informantenes vurdering av hva som måles ved sin enhet

Det er relativt lik oppfatning blant samtlige informanter om hvilken ytelse det er som måles på universitetet. Informant 4 forklarer dette enkelt og konsist:

Når jeg hører ytelsesmåling i universitetssektoren så tenker jeg på de kjerneaktivitetene som vi har, undervisning og forskning og egentlig formidling. Og det vi bruker av målinger som er knyttet til de aktivitetene.

Her er et annet eksempel for hvilken ytelse universitetet måler:

Det er en del ting som er vanskelig å måle selve innsatsen til. Så da måler vi produksjon av, det som vi måler det er det som vi alltid har målt er hvor mye tid folk bruker på undervisning og utdanning. Det var de enkleste å sette tall på, hvor mange timer vi bruker, hvor mange studenter vi har, hvor mange oppgaver vi retter,

eksamener osv. Så den innsatsen er veldig grei å måle. Og så måler vi selvfølgelig hvor mange studenter som kommer ut av hvert kurs. Det er ikke bare faglærere, altså innsats som gjelder som kommer ut. Det er også studentene inni der. Så på utdanningssida måler vi innsats og vi kan måle produksjon. På forskningssiden er det veldig vanskelig å måle innsats. Derfor måler vi det som kommer ut. Så det blir forskningspublikasjoner, det blir søknader til forskningspenger. Sånne ting er det vi måler. På formidling er det også hvor mange foredrag folk har utenfor "huset", hvor mange kronikker de skriver, men altså, sånne ting måler vi i mer eller mindre grad. (Informant 6)

Gjengitt sitat ovenfor representerer det typiske svaret fra informantene. Som nevnt varierte det i all hovedsak på hvilket nivå vedkommende informant tilhørte, operativt nivå eller mer strategisk nivå. Et eksempel på dette er fra informant 1:

... Altså de ansatte har jo produksjonsmålene eller produksjonsindikatorer. På forskning har vi et sett med indikatorer og på utdanning har vi et sett med indikatorer. For mitt vedkommende, så er det det jeg eller vi forholder oss til.

Informant 1, 4 og 6 forteller om stort sett de samme tingene. Hvis en da ser på om hvorvidt denne studiens funn samsvarer med teorien, er det et veldig interessant spørsmål. I teorikapittelet ser en Spitzer (2007) og Atkinson m.fl. (1997) som på hver sin måte argumenterer for sine betraktninger omkring ytelsesmåling. Sistnevnte hevder at et ytelsesmålingssystem må "hjelp med å evaluere om hvorvidt ansatte og leverandører leverer som forventet. Dette ser på mottatt verdi fra ansatte og leverandører". Dette må betraktes som særlig relevant i det henseende informantene har fortalt om her. For eksempel ser en fra informant 6 følgende: " ... det som vi måler det er det som vi alltid har målt er hvor mye tid folk bruker på undervisning og utdanning" og videre fra informant 1: " ... Altså de ansatte har jo produksjonsmålene eller produksjonsindikatorer". Begge disse utdragene underbygger en forståelse for at ytelsesmålingen skal hjelpe med å påvise om forventet innsats samsvarer med opplevd innsats i organisasjonen. Det fremkommer ikke så tydelig her, men det kan argumenteres for et skille mellom informantenes stillingsnivå hvis en ser på informantene samlet. Instituttlederne viser til en operativ forklaring av ytelsesmålingens funksjon, mens direktørene viser til et overordnet syn, kanskje ikke uforventet.

4.1.2 Informantenes beskrivelse hvordan de måler hos seg

Også på dette spørsmålet råder det en forholdsvis lik systemforståelse blant informantene. Noen nevner eksplisitt betegnelsen "tellekantsystem" som for kjennere er og har vært mye diskutert i akademia. Kritikerne av "tellekantsystemet" hevder forskningen kun handler om antall produsert og ikke om innhold. Informant 3 kunne fortelle følgende:

Nei, altså det er, det her tellekantsystemet og det handler om på organisasjonsnivå, på fakultetsnivå og institusjonsnivå. Og det blir fulgt opp videre på institusjonsnivå helt opp til dem (KD). Så har vi jo et system der vi rapporterer hvor mange studiepoeng som avlegges på de ulike programmene. Og det er litt sånn, vekting og vi får da budsjettmessig uttelling i forhold til det. Så studiepoengsproduksjon er én, nå er det etter hvert, fra og med i år er det også innført at det skal rapporteres produserte kandidater, altså de som tar en bachelor, master eller PhD, en grad. Ferdig avlagte kandidater og i tillegg så er det også en resultatindikator på internasjonalisering, altså hvor mange innkommende og utreisende studenter, altså over 3 måneder vi har. Det er på utdanningsiden, på forskningsiden så er det den såkalte publikasjonspoengindikatoren (tellekantsystem). Det vil si at vi.. det fins et system som godkjenner publikasjoner av en viss kvalitet som da gir en poengsum og vi får tildeling av budsjett i forhold til det antallet poeng.

I tillegg til detaljene gjengitt fra informant 3 ovenfor, forteller informant 2 dette om forskningsdelen:

... Så er det ekstern finansiering som er delt i tre kategorier, det er EU som har best uttelling, så har du NFR (Norges Forskningsråd) og all annen virksomhet, den kom inn i år. Så de nye kriteriene i år er at vi får BoA-finansiering, altså bidrags- og oppdragsfinansiering, så alt annet vi bedriver får vi også, telles også. Det er på en måte inngangen, det er det vi har i gjennom den statlige finansieringen. Når vi for eksempel får 1 kr fra EU så kommer det nesten 1 krone til universitetet. Så god uttelling er det.

Som nevnt er det bred enighet om både hvilken ytelse som måles og hvordan ytelse måles på universitetet. Dette er ikke overraskende når alle institusjoner må rapportere til DBH via standardiserte maler. Det er hevet over enhver tvil at ytelsesmålingen på universitetet tilfører en *informasjonsplattform* som har til hensikt å benytte til beslutningsformål, slik Andersen og Fagerhaug (2002) beskriver. Informantene beskriver systemet som et *instrumentpanel* som

benyttes både på strategisk og operativt nivå. Informant 6 indikerer forøvrig at universitetet foretrekker output-styring fremfor utfallsstyring, jf. De Bruijn (2002).

4.1.3 Informantenes vurdering av hvilken funksjon ytelsesmålingen har

De to første spørsmålene fungerte i all hovedsak som en bekreftelse på om informant og intervjuer delte samme oppfatning om hva slags informasjon studien søkte etter, altså en form for introduksjon. Etter dette punktet varierer oppfatningene i noe grad og spesielt avstanden i operativ innsikt ble nå tydeligere. Nedenfor er et eksempel fra informant 2:

Hele sektoren er preget av ytelsesmåling. KD har en modell for tildeling av penger som er basert på ytelse. Denne modellen er i ulik grad og på de ulike fakultet prøvd hensyntatt i videre fordeling av ressurser. Nettopp for å skape insentiv for at folk skal gjøre det KD ønsker at de skal gjøre; der kommer pengene fra. Jo lengre du går bort fra en slik sentral modell, jo mer endres atferden til folk, til at dem kanskje ikke.. som gjør at de kanskje "graver sin egen grav". Hvis man ikke hadde tatt hensyn til kriteriene som KD gir, selv om KD også sier at vi ikke skal videreføre alle mål de har fordi de kan være, holdt på å si, være skadelig, på et veldig lavt nivå, altså kan virke mot sin hensikt. Så blir det i stor grad at man prøver å videreføre mange av målene de har, rett og slett for å skape insentiver slik at folk gjør det som faktisk medfører at vi får mer penger neste år.

Det informant 2 forklarer er at det er et "være eller ikke være". Det er rom for å tenke eller handle annerledes, men det medfører ingen økonomiske fordeler. Ut fra Pettersen og Nyland (2012) kan det hevdes at universitetet ikke opplever problemer med ytelsesmålene, tvert i mot, informantene tegner et bilde på at KDs mål fungerer for godt.

Informant 4 forklarer videre:

Det har en veldig klar funksjon i fagmiljøet hos oss i form av at den innebærer synliggjøring av aktivitet gjennom å på en måte publisere eller offentliggjøre lister over hvor mange publiseringspoeng for hvert år som har gått, en oppramsing av det. I tillegg så har det en funksjon i forhold til at det er knyttet insentivmidler til poengproduksjon slik at ved å produsere får den enkelte forsker tilførsel av penger til sitt ANNUM (internt system) som en kan bruke til faglige reiser, forskningsaktivitet og eventuelt bokinnkjøp i videre arbeid. Og så har det en funksjon i forhold til at det stilles et forskningsinsentiv - FoU-termin som en kan opparbeide seg etter x-antall år.

Det informant 2 og kanskje aller mest informant 4 forteller om her, er flere av punktene eller funksjonene til ytelsesmåling i offentlig sektor som beskrevet i teorikapittelet fra De Bruijn (2002). Om ikke universitetet leverer som forventet i henhold til KDs indikatorer, fører dette til negative *sanksjoner* i form av reduserte bevilgninger. Til dels forteller informant 2 også om *læringsfunksjonen* ytelsesmålingen tilfører. Informant 4 resonnerer her godt da vedkommende faktisk snakker om samtlige fem funksjoner fra De Bruijn (2002).

Informant 5 bidrar ytterligere:

Det med funksjon. Vi har både publisering, ekstern finansiering og doktorgrad. Det gir en andel av budsjettet. Deler av budsjettet vårt er resultatfinansiert. Det er den viktigste "loopen" som du har tilbake.

Som det fremkommer av utdragene gjengitt fra informantene råder det enighet om ytelsesmålingens funksjon eller rolle på universitetet. Oppsummert kan det sies at:

- Universitetene har en økonomisk tildelingsmodell gitt av KD som er basert på ytelse.
- Institusjonene har anledning til å bevege seg *utenfor* denne modellen, men kompenseres utelukkende for det som befinner seg *innenfor* modellens indikatorer.
- Synliggjør aktivitet – på organisasjonsnivå og individnivå – knyttet til økonomiske insentiver.
- Forskere har en "gulrot" i form av FoU-termin.

4.1.4 Informantenes vurdering av sammenligning, mål og involvering av ansatte

Som nevnt i metodekapittelet har informantenes "frie tale" vært prioritert. Seksjonen for oppfølgingsspørsmål ble besvart, men i ulik grad. Nedenfor gjengis det som flertallet uttrykte i løpet av intervjuene. På **spørsmål a om sammenligning** kunne informant 4 fortelle:

Altså man deler studiepoengsproduksjon på antall vitenskapelig ansatte så får man noen tall som sier hvor mange studiepoeng som produseres per vitenskapelig ansatt. Det er et tall som man har brukt til å sammenligne både internt, men også med andre institusjoner, for å se hvordan man ligger an der og utnytter vitenskapelig ansatte i forhold til den arbeidsbiten der.

Informant 1 bekrefter at sammenligning gjøres og legger til:

... ja, og benchmarking med andre norske universitet.

Informant 4 utdyper senere i intervjuet:

... vi lager ikke noen rangeringslister, men det er helt klart at det er synlig og jeg oppfatter at det bidrar til et en form for stimuli i forhold til at forskning som aktivitet er noe man skal holde på med, har plikt og bør holde på med.

På spørsmål b om ytelsesmåling og å nå hovedmål kunne informant 5 fortelle følgende:

På generell basis så må man tenke at alle typer stillinger, om du jobber administrativt, som teknikker, professor, førsteamanuensis og så videre, så må man ha "her er det vi skal og da må klare dette og vi må jobbe sånn og sånn". Da er det folk som kanskje er kjempeflink til å forske eller har et eget prosjekt som da likevel bruker tiden på å revidere utdanningen vår for eksempel. Det gir ingen pene tall noen plass, men vi må gjøre det for å holde oppe kvaliteten!

I dette utdraget ser en at informanten snakker om det Strand (2007) kaller for *standardisering* og *ambisjonsnivå*, altså forventet atferd til ansatte for å opprettholde eller øke kvaliteten på universitetet.

En annen gikk mer inn på utfordringene til ledelsen ved å kun se på tallene isolert:

Vi er ikke så stor administrasjon! Man vet hvordan folk jobber, hvor effektiv de er og man ser sykemeldinger for eksempel. Når det blir for mye å gjøre så blir folk til slutt syke. Vi balanserer på en knivsegg på en del områder der. Det er ikke den beste måten å håndtere drift med, men vi er i en fase med disse ADM2020 prosessene og der vi liksom skal ned. (Informant 2)

Sitatet ovenfor bærer preg av en alvorlig undertone, men eksempelet kan også tolkes som en *symbolsk refleksjon* i en nært forestående prosess eller intern fortrøstning (Strand, 2007).

Informant 4 utdyper litt nærmere om hvordan det henger sammen:

Tror ikke at de ansatte er så veldig opptatt av det her mer studiepoengsproduksjon i forhold til å tenke å nå mål. De er nok mer opptatt av kvalitet i det man gjør, enn akkurat det kvantitative knyttet til studiepoengsproduksjon som sådan. Men de fleste er klar over at man må ha fulle klasser og godt med studenter og kunne få studentene igjennom, for å ha legitimitet som studieprogram. Så det er krav om både kvantitet og gjennomføringskrav for studentene for å opprettholde som studieprogram.

Her er informant 4 inne på det samme som informant 2, altså *symbolikk* for å oppnå legitimitet ovenfor omverdenen eller universitetets ledelse. Fulle klasser er ønskesituasjonen, men kanskje mer unntaket enn regelen i praksis? I så måte kan informant 4 sin uttalelse også tolkes som *målsetting/oppnåelse* eller *ambisjonsnivå* for instituttene.

På spørsmål c om de ansatte involveres sier informant 6 blant annet at:

I sektoren er det omlegging nå fra lærersentrert utdanning/undervisning, der vi står og "messer" i et par timer og så går dere. Med sånn studentsentrert undervisning som har med studentenes læring å gjøre er det mange forskjellige måter å gjøre det på, omvendt klasserom for eksempel der vi har videosnutter. Den kontakttiden man får til lærer går på at man får oppgaveløsning, praktiske ting, relevant i forhold til læringsmål som er satt opp for kurset.

Som en ser her kan det tyde på at sektoren er på tur over i en mer påvirkbar hverdag for de ansatte. I følge Spitzer (2007) er dette to av fordelene ved å måle, nemlig å *fokusere oppmerksomheten* og *ansvarsfølelsen* til de ansatte.

Informant 5 kunne forklare om følgende sammenheng mellom ytelsesmåling og involvering:

Hvorvidt de ansatte involveres så er det sånn at det her er systemer som ikke jeg har funnet på og det er kjent. Elsket og hatet i sektoren! Sånn at de har ikke et sånn.. noen mener at de brukes mer enn de egentlig gjør. For eksempel sånn at man blir opprørt hvis noen studenter har gitt de dårlig tilbakemelding på et kurs for at "det kommer til å straffe seg for meg" og da sier jeg "nei, sånn fungerer det jo ikke!" eller det er jo ikke det vi gjør. Og i den grad studentevaluering har noe å si, så er det ikke om de var dårlig eller god, men om du klarte å gjøre en dårlig til en god, altså utviklingen. "Jaja det sier du, men jeg vet at egentlig så er det sånn at.."

Ansatte oppfatter systemet tilsynelatende ulikt, og informant 4 bidrar også med følgende resonnement:

Vi bruker de tallene til å gi signaler overfor videre i, vi ønsker å være og er en sånn.. informerer om og er gjennomiktig på disse tallene, at også alle ansatte kan få en form for eierskap til hvordan vi ligger an i forhold til sammenlignbare enheter. Både når det gjelder studiepoengsproduksjon og når det gjelder forskningspublisering slik at vi bruker det jo i forhold til å gi en type signal om hvordan vi i vår aktivitet, som en tilbakemelding til oss, på hvordan vår aktivitet er

sammenlignet med andre. Det har vel aldri vært sånn at vi har slått hardt i bordet og sagt at "nå må vi forske mer!" det er ikke sånn at vi tvinger folk, det må skapes en type motivasjon som.. litt innenfra knyttet til interesse og engasjement for fagfeltet sitt, men det er klart at det brukes til å synliggjøre hvor og hva vi bør forbedre oss på!

En kan tolke på bakgrunn av uttalelsene fra informant 4 og 5 at i tillegg til å fokusere oppmerksomhet og ansvarsfølelse til ansatte, kan måling være med å *klargjøre forventinger, øke objektiviteten ved bedømmelse* samt *binde organisasjonen* (Spitzer, 2007). Det er spesielt interessant informasjon fra informant 4 som forteller hvordan måling er med å binde organisasjonen: " ... *det er ikke sånn at vi tvinger folk, det må skapes en type motivasjon som.. litt innenfra knyttet til interesse og engasjement for fagfeltet sitt*". Det er tydelig at lederen er bevisst hvilke "knapper" han må trykke på for å motivere og/eller engasjere sine ansatte.

På bakgrunn av det informantene i varierende grad belyste i denne delen kan det oppsummeres:

- Det sammenlignes internt, eksternt og nasjonalt både på organisatorisk nivå og individuelt nivå. Dette oppfattes tilsynelatende positivt blant de ansatte.
- De ansatte er sannsynligvis mer opptatt av kvalitet enn å nå oppsatte mål. Likevel later det til at meningene om ytelsesmåling blant de ansatte er delte på flere områder.
- Det forventes likevel av ledelsen mer av de ansatte enn å kun oppfylle ytelsesmålingens indikatorer, og ledelsen drar nytte av målesystemet for å predikere nåværende og fremtidig behov.
- Terskelverdier og individuelle verdier for vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte i universitetets ytelsesmålingssystemer benyttes aktivt. Sykemeldinger benyttes som varselsignal.

4.2 Hva brukes innsamlet informasjon til og hvordan?

4.2.1 Informantenes beskrivelse av håndteringen av innsamlet informasjon

Som på spørsmål 1, 2 og 3 virker det å være en felles forståelse omkring spørsmål 4 og 5 også. Det vises til enkelte særegenheter på noen enheter, men ingen som skiller seg ut i særlig stor grad. Informant 1 forteller om det flertallet beskriver:

På forskningssiden med vitenskapelig publisering vil det ses i et forskningsadministrativt system som heter CRISin. Det går inn i den nasjonale

databasen når det gjelder kroner og ører fra eksterne, altså penger fra EU og penger fra forskningsrådet og andre. Det går inn via universitetets sin økonomirapportering som vi gjennomfører tre ganger i året, men det telles én gang i året, altså per årsskifte. Så alle dataene går inn i nasjonale databaser som KD bruker når de tildeler oss budsjett og vi bruker de samme parameterne når vi fordeler budsjett. Alle dataene fra alle enhetene rapporteres inn fra de ulike systemene inn i en nasjonal database som heter DBH. Der ligger alle produksjonsdataene fra alle tilbake til 2003. Og KD bruker, vi rapporterer bare til databasen, og KD henter våre produksjonstall i DBH. Når vi skal fordele internbudsjett på universitetet bruker vi de samme tallene når vi fordeler budsjett til enheter. Sånn måles det og sånn følges det opp.

Denne beskrivelsen samsvarer med det Alexander (2000) kaller for *ytelsesbasert ansvarliggjøring*. Myndighetene, i denne sammenheng KD, setter institusjonelle mål, universitetene rapporterer til DBH og KD følger opp målsettingene gjennom DBH. Videre er det knyttet *finansielle insentiver* til disse målsettingene. Et annet interessant funn som informanten bekrefter er fra Spitzer (2007) som hevder at én av fordelene ved å måle er at måling *muliggjør og forbedrer tilbakemelding*.

Informant 6 går litt videre og gir et dypere innblikk i hvordan informasjonen brukes:

... selvfølgelig bruker vi det for å, på instituttet for å se litt hvordan det går fra år til år. Går det riktig vei, altså produserer vi mer? Produserer vi bedre? Altså har vi produsert forskningspublikasjoner i bedre tidsskrifter enn tidligere? Produserte vi flere studenter? Flere forskningspublikasjoner? Har vi flere prosjekter? Og så sammenligner vi selvfølgelig også med andre institusjoner og andre institutter, spesielt når vi kommer godt ut av sammenligningene! Det er noe med identitetsbyggingen, altså at man skal føle en stolthet med det man gjør. Sånn at det er ikke alle statistikker som jeg finner som jeg viser de ansatte her for eksempel, men ofte hvis det er en tabell hvor Nord universitet kommer lavest ut så viser jeg den tabellen. Det gir en følelse av at vi er bedre enn Bodø ikke sant!

Sitatet viser at ytelsesmålingen åpner for *sammenligning og rangering* av institusjonens *produktivitet* (Alexander, 2000). Informanten forklarer dette med at det styrker stoltheten til de ansatte. Denne betraktningen støttes av Strand (2007) som hevder at en organisasjons resultater kan være *bedring av organisasjonsklima, psykososial tilstand og oppslutning i organisasjonen*.

Informant 6 konkretiserer ytterligere ved å si at:

... det er et bra styringsverktøy i den forstand at vi kan se at vi er på riktig spor. Men selvfølgelig skal alle spor føre oss til "big and better!", altså alt skal gå oppover."

Her fortalte informanten om utdanningsinstitusjonens søken etter stadig bedre produktivitet, i motsatt fall ligger det til rette for reduserte bevilgninger fra KD (Alexander, 2000).

4.2.2 Informantenes vurdering av intern og ekstern bruk av informasjon

På dette spørsmålet varierte svarene i noe grad. Derfor gjengis det som anses som konsensus samt ytterligheter. Informant 6 forteller om følgende:

Internt og eksternt.. eksternt vet jeg jo at det blir rapportert til DBH.. ja, så der kan alle som vil se på disse tallene og hva de brukes til. Jeg vet ikke hva andre gjør. Jeg regner med at de bruker det på samme måte som oss. Sammenligner, altså vi sammenligner per fagansatt for eksempel eller vi kan bruke det hvis vi vil tiltrekke oss nye studenter. Da kan vi fortelle dem hva gjennomføringsgraden er. Hvis vi vil tiltrekke oss studenter på nettstudier som er et annet marked, så kan vi vise hvor mange studiepoeng det er vanlig å ta for en nettstudent i gjennomsnitt. Så det er litt forskjellige måter å gjøre det på. Altså er vi god til å få relevante forskningsprosjekter, så kan vi bruke det for å tiltrekke oss gode samarbeidspartnere fra næringslivet eller noen andre som.. nå har vi fått et forskningsprosjekt i Troms fylkeskommune, det ble klart i går og det er sannsynligvis på grunn av det vi kan vise frem av resultater som er målt i systemet.

Informant 3 understreker følgende om hvordan de benytter informasjonen på individnivå:

DBH registreringene på individnivå ligger ikke offentlig, det er sånn som vi har lister over. Vi bruker ikke det i, vi trekker kanskje frem de som de som topper listene for å på en måte vise at vi har noen veldig flinke folk hos oss. Vi publiserer ikke hele lister slik at noen står i skammekroken og noen står på pallplass, det gjør vi ikke!

En oppklarende og tydelig beskrivelse kommer informant 4 med ved å si:

... det brukes sammenlignende, det brukes til sammenligning mellom ansatte, det er uformelt, men på institusjonsnivå brukes det mer formelt - helt klare

styringssignaler, og kanskje bestillinger fra ledelsen om hva man skal ha fokus på i forhold til videre aktivitet.

Altså en klar henstilling om at innsamlet informasjon kun benyttes sammenlignende internt mellom de ansatte, og som en hjelp til ledelsen i eksempelvis planleggingsøyemed.

Oppsummert kan det hevdes fra informantenes betraktninger fra spørsmål 4 og 5 at:

- Opplysninger samlet inn fra ytelsesmålingene benyttes hovedsakelig til å "mate" inn i økonomiske tildelingsmodeller gitt av standardmaler fra DBH.
- Internt på universitetet brukes informasjonen som styringsverktøy for å følge med på "produksjonen".
- Benyttes også av lederne til å "bygge" identitet blant sine ansatte, stolthet blir nevnt
- Eksternt benyttes det av universitetet for å tiltrekke midler, nye ansatte og nye studenter.

4.2.3 Informantenes opplevelse av påvirkningskraft og måloppnåelse

På spørsmål d om ansatte påvirkes av det som måles/ikke måles fremkom blant annet:

... Det er mer sånn uformell sammenligning og uformell konsekvens av en sånn type synliggjøring og gjennomsiktighet på forskningsbiten. Det kan nok hende til en viss grad at kriteriet knyttet til en viss publiseringspoengproduksjon over fire år kan føre til en form for litt konkurranse, men ikke.. og fordi at det er jo klart at for den eller de som får innvilget en FoU-termin er det et gode for den ansatte å kunne gå ut og bruke på å forske. Til en viss grad kan det være en viss form for konkurranse. Det er ikke noe som går utover eller bidrar negativt inn i forhold til hverken arbeidsmiljø eller arbeidsinnsats eller hvordan folk løser jobbene sine - snarere tvert imot! (Informant 4)

I sitatet gjengitt fra informant 4 ovenfor hevder vedkommende at som et resultat av å bruke ytelsesmåling, opplever de ansatte en positivitet i organisasjonsklimaet, den psykososiale tilstanden bedres og oppslutningen i organisasjonen øker. Dette er i tråd med én av de fem punktene fra Strand (2007) sin tolkning av en organisasjons resultater ved måloppnåelse.

Videre kunne informant 6 fortelle at:

På spørsmålet om påvirkes.. ikke påvirkes ansatte.. altså vi underviser første års studenter, det som blir målt blir gjort! Det som ikke blir målt blir ikke gjort. Det er litt sånn at det kan oppfattes på det viset også, men det er viktig å tenke at vi får ting gjort som ikke blir målt heller, som ikke gir uttelling! Vi vil ikke at folk skal

tenke at: "Vi velger å gjøre de tingene som gir oss uttelling og velger å la være å gjøre tingene som bidrar til fellesskapet, men ikke måles og gir utslag noe sted". Så det er en balansegang at man må passe på å legge vekt på de immaterielle tingene også.

På spørsmål **e om konsekvensene knyttet til måloppnåelse** kom svarene kontant:

Ja, på økonomisiden: at enhetene får mindre penger, enkelt og greit! Og da er det i hvert fall både fakultetene og instituttene.. så men vi har hatt en litt lei situasjon på det her med forskningsproduksjon. Det har litt sammenheng med måten de midlene fordeles på. (Informant 1)

Informant 6 kunne utdype dette noe nærmere:

I og med at mye av det som måles er knyttet til våre budsjett, så er konsekvensene rimelig greie: det er at budsjettet går ned, og det er ikke bra! Det hjelper oss ikke med å oppfylle, altså med å øke produksjonen av studenter og kvalitet og forskning og så videre. Vi har noen tilfeller med de ansatte, altså vi en ordning som heter FoU-termin som alle som har doktorgrad og oppover kan søke om, hvert fjerde semester eller nei hvert femte semester eller hvert femte år - fri fra undervisning. Det er et gode vi kan søke om og da for å få det må du vise at du er en aktiv forsker, og universitetet har et mål på hvor mange publiseringspoeng du må ha produsert. Og hvis du for eksempel i løpet av den tiden før forskningsterminen, hvis du for eksempel ikke har klart å oppnå det antall poeng som du skal ha, så får du ikke FoU-termin. Du kan egentlig ikke søke. Så det er sånn veldig klar konsekvens hvis de ikke klarer å oppnå det målet. Uansett om de har ytt veldig mye ekstra og undervist mye - det har ingenting å si!

Informantene er relativt samstemte på dette spørsmålet og konkluderer som forventet med å hevde at uoppfylte mål resulterer i blant annet reduserte bevilgninger til enhetene og universitetet som sådan.

På spørsmål **f om viktigste mål for enheten** kommenterte informant 2 følgende:

... Det kommer en OECD rapport nå som kritiserer den norske universitetssektoren ganske kraftig - at vi er for dårlige! Sånn at det kommer bare til å bli enda mer av det her (ytelsesmåling)! Og det er fra alle politiske sider. Det er for dårlige resultater i forhold til pengene som brukes på forskning og utdanning i forhold til

hva man klarer i resten av verden. Det er det sånne rapporter viser i Norge. Så den er interessant også sett i dette lyset. Så retningen er.. det kommer bare til å spisses og kommer til å bli enda tydeligere!

Informant 4 bidro også med sin formaning:

... om publiseringspoeng og studiepoengsproduksjon, så tenker jeg og oppfatter også at man er tydelig på at man er opptatt av de målene har en positiv utvikling. Både når det gjelder at man stadig publiserer mer og får flere publiseringspoeng ut. Altså på forskningssiden og også studiepoengsiden, at man helt eksplisitt uttaler at vi må ha en kurve der vi ser at det i hvert fall ikke går nedover, at man har en kurve som er i positiv utvikling. For egentlig så er alle de målene som vi har snakket om viktig. Og mål som kommuniseres helt tydelig og at man er opptatt at man skal ha en positiv utvikling på!

Her kan en se at informantene understreker viktigheten av tydelige prioriterte mål. Baldersheim og Østerud (2014) støtter denne betraktningen og hevder dette kan være med på å *redusere usikkerheten* rundt institusjonens oppfyllelse av mål og resultatkrav. Og på denne måten *fremmes suksessgraden* eller konsistensen (Spitzer, 2007).

På bakgrunn av det informantene belyste under oppfølgingsspørsmålene d, e og f:

- Synliggjøring og gjennomiktig bidrar til en form for konkurranse, men oppleves positivt blant ansatte. Det er en balansegang mellom det kvantitative og det kvalitative.
- Måltall og budsjett er én og samme sak. Uoppfylte mål medfører reduksjon. FoU-termin for forskere er absolutte verdier og er en ting de jobber for å oppnå når det tillates.
- Tydelighet i prioriteringen av mål foretrekkes, og måling i universitetssektoren er foreløpig kun i startgropen.

4.3 Hvordan bidrar ytelsesmåling i styring og ledelse av universitetene i Norge?

4.3.1 Informantenes opplevelse av ytelsesmålingens bidrag i styring og ledelse

I intervjuenes siste del fremkom en del interessant og diversifisert informasjon fra informantene. Av denne grunn og fordi spørsmål 6 og 7 ligger så tett på studiens problemstilling vil gjengitt empiri i denne delen være forholdsmessig mer omfattende. Første utdrag kommer fra en informant som er veldig ærlig i sin beskrivelse:

Bidrar i styring og ledelse, nja det gjør jo det. Jeg kan ikke overse det! Jeg kan ikke tenke at det ikke er så farlig om vi forsker så lenge vi underviser. Det blir veldig synlig da. De aller fleste vil gjøre det man skal gjøre på et universitet, men man blir veldig klar over "ståa". Man får det veldig i ansiktet hele tiden. Det er bra som et slags sikkerhetsnett da! At hvis du har veldig slappe ledere eller noen med skjev agenda så bidrar det jo til at det faktisk snakkes om de tingene som universitetet skal holde på med! (Informant 5)

Her resonnerer informanten underveis som hun snakker og streifer innom flere interessante betraktninger. For eksempel er hun inne på det Hope og Rykkja (2011) omtaler som toppstyrt styring og ledelse og svekket kollegial styring. Informanten snakker om synligheten ytelsesmåling tilfører. På den ene side er dette positivt for universitetets eksistensgrunnlag, på den andre side innebærer det at lederne innskrenkes i rollen som leder slik det kan tolkes her. Informanten er også inne på hvordan måling *forbedrer organisasjonsforståelsen* og evnen til å *oppdage faresignaler* på et tidlig tidspunkt (Spitzer, 2007).

En annen forteller litt om hvordan ytelsesmåling konkret kan være med på å bidra:

... sånn at vi måler oss mot, når jeg vurderer og ber om stillinger så må jeg tenke på hvor mange folk har jeg i forhold til hva andre folk på fakultetet har og trenger jeg flere på det? Er det noe vi gjør, gjør vi noe feil når vi bruker så mye ressurser på det? (Informant 2)

Denne fremstillingen er i tråd med det Vabo og Ladegård (2010) argumenterer for at er løsningen på ledelse og styring sin hovedutfordring, nemlig *hvordan koordinere virksomhetens innsats mot de mål som til enhver tid gjelder*. Informanten kan ikke ansette bare for å ansette, påkrevd innsats må nødvendigvis sidestilles med forventet innsats.

En tredje informant forteller om utfordringer med systemet:

... og så er det sånn at når vi gjør det bra så er det ikke min ære og når vi gjør det dårlig så er det ikke nødvendigvis jeg som har gjort en dårlig jobb. Men likefullt så er det jeg som må stå til svars hvis for eksempel det er nedgang i publiseringstall: "hva i all verden, hva skjer her?". Så det er jo en form for ytelsesmåling bare at den ikke er så nær. Det er på en måte for alle som skjønner noen ting om hvordan universitetet fungerer så forstår man at lederens rolle har ganske lite å si på de.. altså fra man begynner å gjøre noe, til det har en effekt så går det så lang tid at den

lederen som var der når det satt i gang og den lederen som er der når resultatet kommer er ikke nødvendigvis den samme. (Informant 5)

Informant 3 snakket om noe av det samme:

... vi er jo ikke et system som inviterer til revolusjon.. snarere så er det inkrementelle endringer som.. og vi har en strategisk pott som vi kan snu litt om på relativt kort tid.

Informant 3 og 5 gir en forståelse for at selv om ytelsesmåling medfører transparens i institusjonene betyr ikke nødvendigvis dette at de er hverken synkronisert eller dynamisk per se.

Informant 1 er inne på mulighetene lederne har:

Vi har et totalbudsjett på cirka 4 milliarder snart, så er cirka 20% eksterne inntekter. Altså 80% er penger fra Staten som telles i forskningsinsentivene. Det bør i hvert fall genere et handlingsrom! Det er ikke et direkte handlingsrom, det er ressurskrevende og du må jo.. altså hvis du får tilslag på et EU-prosjekt så må du ha eksterne ressurser for å klare både bevilgning.. altså både.. hvis du henter forskere ute i fra forskning og undervisning så blir det et tomrom der. Så du må jo, det er ressurskrevende å få et eksternt prosjekt, men det genererer jo, hvis man er flink med oppfølging og styring så genererer det litt handlingsrom. Det er i hvert fall det de sier.

Både uttalelsene fra informant 1 og 2 kan tolkes ved hjelp av punkt 3 og 4 fra Atkinson m.fl. (1997). Informant 1 forteller informanten om *prosess effektiviteten* ved at universitetet ikke ukritisk påtar seg prosjekter som kan medføre bevilgning, men også i andre ender tilpasse forsknings- og undervisningskapasiteten. Det handler altså om å gå i null eller helst komme positivt ut. Informant 2 er inne på de *strategiske valgene* toppledelsen må gjøre for å komme best mulig ut av modellene til KD. Informanten viser til hvordan ytelsesmålingssystemet hjelper han direkte i planleggingen med å nå oppsatte mål.

... det er jo litt kultur, man venner seg fort til å finne ting å gjøre som kanskje ikke er det vi får uttelling for. Alle gjør så godt de kan tenker jeg, men det handler om å få de penset inn på å gjøre det som vi faktisk får uttelling for. Der har det vært relativt lett egentlig å få gjort disse forbedringene som gjør at vi.. og vi ser med de

justeringene at vi klarer å få ganske god uttelling gjennom disse nasjonale modellene.. da får vi mer penger! (Informant 2)

Når det gjelder det her med FoU-termin, som er et insentiv, som den ansatte ønsker, forskningsfri som det heter populært, så er kravet helt eksplisitt! Da kan en ikke gå inn å gjøre en avveining, der er det krav om publiseringspoeng. Da er det kanskje enda viktigere i forhold til andre deler av styringen som for eksempel FoU-tid i arbeidsplanen, undervisning, forskning. Så er det et poeng å kunne vurdere litt utover publiseringspoeng, for eksempel gjennom det her med formidlingsdimensjonen som vedkommende har hatt. Som egentlig er kjernevirksomhet hos oss, men som det egentlig ikke er knyttet så tydelige kvantitative mål til. (Informant 4)

Spitzer (2007) viser til at målingen kan *predikere*, altså forutsi for eksempel en fremtidig situasjon. Når det gjelder FoU-termin til forskerne kan for eksempel målingen da anta når vedkommende vil kunne være i stand til å få innvilget denne.

4.3.2 Informantenes vurdering av ytelsesmålingens hjelp i det daglige

Sitatet under viser tydelig hvordan informanten forholder seg til og bruker ytelsesmålingen aktivt i hverdagen som leder. I teorikapittelet forklares dette som å bruke det som et *instrumentpanel*:

... det er først og fremst et informasjonsgrunnlag for å vurdere hvordan vi ligger an i forhold til øvrige institutt på universitetet og i sektoren. DBH-tallene inviterer jo til en type benchmarking. Vi sammenligner jo hvordan vi ligger an i forhold til andre relevante instanser og aktører. Det er jo alltid noe som.. det er strategisk informasjon som jeg bruker i forhold til mine vurderinger i forhold til både den ene og den andre sammenhengen. Det handler jo litt om prioriteringer og oppmerksomhet av ressurser. Hvis vi ser at vi svikter veldig dramatisk på én av disse målingene så.. eller indikatorene.. så er det grunnlag for å sette inn tiltak. (Informant 3)

Men det, en ting som jeg har prøvd å gjøre er å sette litt fokus på når folk oppnår noe forsknings.. hvis de oppnår en publisering for eksempel. så skriver vi om det i vårt nyhetsbrev som kommer hver måned eller om de får et forskningsprosjekt eller noe sånt. Sånne ting blir egentlig satt pris på sånn i det offentlige rom og tidligere

har jeg, jeg har også bedt folk når de får publiseringer akseptert i tidsskrifter at de sender meg en melding om det så holder jeg de ajour på en liste. Sånn at vi har kontroll på, altså det tallet som kommer hvert år, hvor mange poeng vi har publisert, det er basert på historien ikke sant. Det er alt som har blitt produsert i den siste perioden. Når folk får akseptert en artikkel i et tidsskrift er det mer et bilde på det som skjer i dag, altså selv om det ikke er kommet på trykk enda, det er en belønning vi kommer til å få i fremtiden, og det motiverer folk på en måte! De liker å sende meg meldinger "nå har jeg fått akseptert sånn og sånn" ikke sant. Så det kan være at vi oversetter det litt til det daglige på en måte.. altså bidrar til styring og ledelse. (Informant 6)

Denne informanten ser ut til å ha funnet sin metode for å operasjonalisere og forbedre verktøyets egenskaper ved å dekomponere indikatorene og presentere fremtidige prestasjoner før de blir synlig i systemet. Informantens initiativ mener dette kan være med på å motivere de ansatte.

... det blir likevel et konkret og greit instrument å bruke i forhold til både det å til en viss grad styre hva den enkelte vitenskapeligansatte skal holde på med, nå gis hvor mye tid som skal gå til forskning og hvor mye tid som skal brukes stil undervisning. Det gis i veldig stor grad gjennom stillingskategoriene, men til en viss grad har man som arbeidsgiver å justere det i forhold til hva en faktisk gjør. Da er det viktig å ha et kvantifiserbart mål, som publiseringspoengene tross alt er. I forhold til å kunne si at med bakgrunn i en ikke har publiseringspoeng de siste fire årene så er det ikke grunnlag å si at du skal ha 50% forskning i din arbeidsplan, for eksempel. Så i forhold til å styre på en sånn måte så er det et greit instrument. (Informant 4)

... for meg så føler jeg at det kanskje ikke har så mye å si, hvis jeg skal være helt ærlig. Det hadde kanskje vært annerledes hvis man for eksempel tok bort all måling og da sluttet alle å oppføre seg som de gjør i dag. Da hadde det vært annerledes. Jeg har bare flinke folk, alle sammen er "råflink"! Vi er flink til forskjellige ting og de utfordringene vi har på må vi ta tak i uavhengig av hva vi måles på! Så jeg føler ikke at det på en måte setter agendaen, for vi har ikke noen kriseområder. Det er en positiv hjelp, hvis det går dårlig, så blir du tvunget til å

jobbe med et visst område. Og hvis det går bra så har det ikke så mye å si! Som jeg har sagt mange ganger nå, det har en sånn "minsteverdi" føler jeg. (Informant 5)

og videre ble det sagt:

... Også kan det ha en effekt på tomannshånd, altså hvis man skal vurdere lønnsavtaler så vil man se på hvordan det går. Jeg fungerer som leder sånn at jeg har et helhetsblikk på det. Noen er kanskje publiseringsmaskin - råflink til det, men deltar aldri på utviklingsarbeid, holder seg for god til å komme på noe som helst.

Informant 4 og 5 skildrer her om sine synspunkter og holdninger til systemet. Informant 4 bærer tydelig preg av at informanten foretrekker styring fremfor ledelse i sin posisjon. Informantens uttalelse kan sies å være helt i tråd med denne studiens definisjon av styring. Informant 5 gir et preg av en leder som er opptatt av ledelse fremfor styring og benytter ytelsesmålingen med varsomhet, i tråd med definisjonen av ledelse her. Denne distinksjonen er også interessant i forhold til hvordan sammensetning av ledelse og styring informantene vektlegger (Vabo & Ladegård, 2010).

Informanten bruker det også som et verktøy for å se tilbake på historikken til ansatte før det gjøres en vurdering, informanten kaller dette helhetsvurdering:

... engasjerer seg ikke i noe annet så er ikke det nødvendigvis bra sånn som jeg ser det. Jeg vurderer helhetsperspektiv. Du kan ikke være dritflink på én ting og drite i alt annet. Du må ha gjort en innsats på helheten hvis du skal.. det kan spille inn og vi ser jo litt på sånne ting, i hvert fall hvis du skal ha litt historikk. Hvis en person er "nullyter", har ingen publiseringer, har ingen prosjekter, da må jeg gå inn å se. Er det i år er det ikke så farlig, men hvis det har vært status i 20 år så er det ille. Så da må man bli kjent med historikken. (Informant 5)

Statistikk kan brukes på mange forskjellige måter, sånn at det kan alltid finne noe positivt selv med dårlige statistikker! Hvis ting går ned så kan man si at "jaja, men endringen er stabil fra år til år" eller noe sånt. Så det er alltid en måte å sende et sånt positivt lys! Jeg vet ikke om det gjør det enklere fordi alle har egentlig tilgang til disse statistikkene ikke sant. Jeg er litt sånn usikker på om det gir meg noe sånn kjempe fordel for å få de til å yte enda mer. Altså det kan tenkes at vi kommer til et tidspunkt der.. (Informant 6)

Informanten viser her til statistikkens lunefulle egenskaper som sannferdig eller potensiell misvisende informasjonskilde, alt etter hva sender ønsker å formidle eller oppnå. Informanten

reflekterer også over om hvorvidt informasjonen tjener som en fordel i informantens hverdag som leder.

Oppsummert har informantene så langt snakket om blant annet disse tingene:

- Også her trekkes *synlighet* frem som en sentral egenskap ved ytelsesmåling. Informasjonsplattform er et annet begrep som beskriver det samme.
- Ledelsen må daglig ta stilling til ressursallokeringen på universitetet og bruker ytelsesmålingssystemet aktivt som hjelp til dette
- Universitetet kan ikke "kaste seg over" ethvert prosjekt, de må prioritere og koordinere innsatsen mot det de mener kan gagne *både* økonomien totalt sett og handlingsrommet til enhetene.
- Flertallet beskriver ytelsesmålingssystemet som et instrumentpanel og på tross av noen svakheter, viser informanter til løsninger som ser ut til å fungere.
- Ledernes holdning til systemet gir utslag på i hvor stor grad de støtter seg til det.

4.3.3 Informantenes vurdering av ytelsesmålingssystemets potensiale

På spørsmål **g om økt produktivitet og forbedring** sa informant 4:

Så lenge det er en omforent forståelse på hele universitetet og egentlig hele sektoren, at det er ytelsesmåling som skal ligge til grunn, da tenker jeg at da er det et nyttig verktøy å bruke i forhold til å kunne styre akkurat den delen av vår virksomhet på FoU-biten. Jeg tenker at publiseringspoeng er et viktig eller sentralt virkemiddel til å styre på deler av det vi holder på med på den enkelte ansatte og for enheten som helhetlig enhet. Det bidrar til økt produktivitet og forbedring der. Jeg tror nok at det med sånt tydelig fokus på publiseringspoeng har bidratt til flere publiseringer, både med egen enhet, men særlig andre institutt som har ligget lavt på det her med forskningspoeng. Så har man sett at såpass klart fokus på publiseringspoeng har økt aktiviteten og sånt sett økt produktivitet og forbedring ved, så lenge det defineres som forbedring.

En kan tolke mellom linjene til informanten i dette svaret at ytelsesmåling kun er egnet til å styre FoU delen av universitetet, og at det der bidrar til økt effektivitet **og** forbedring. Han poengterte " ... så lenge det defineres som forbedring". Informanten sår dermed noe tvil ved konseptet og ved å se til Diefenbach (2009) impliserer han muligens at kvaliteten på universitetets tjenester eller produkter har blitt redusert.

Noe lignende kan hevdes om uttalelsene fra informant 2. Her forteller lederen om sitt syn på ytelsesmålingen og gir inntrykk av at dette systemet er rosenrødt og uunngåelig – til tross for at han selv ikke blir målt. Dette kan være et mulig tegn på at ledelsen dominerer som den sterkeste aktøren og benytter systemet for å ytterligere øke sin makt og kontroll, jf. Diefenbach (2009):

så det skaper et ganske sånn.. ja.. et sunt arbeidspress på de som har det! For det er jo det, vi er jo faktisk skapt sånn tror jeg alle sammen at, vi liker å få ting til. Og da er det jo også en måte å bli sett på, du har oppfylt det som.. i utgangspunktet er det jo vi som selv som har satt opp de målene vi som står som ansvarlig. Det er jo vi som har foreslått det i bunn og grunn. (Informant 2)

På spørsmål **i om belønning med utgangspunkt i målinger** fremkom det at:

Så har vi jo ytelse, det er jo gjerne koblet mot belønning. At den enkelte ansatte gjør en ytelse og det fører til en reaksjon i form av straff eller belønning og straff bruker vi ikke så mye som virkemiddel i vår sektor. Så det blir da belønninger og det er jo litt mer diffust. Vi har jo de årlige lønnsopprykkene eller lønnsforhandlinger som er på en måte belønningssystemet hos oss. Da gjør vi en vurdering av den enkelte arbeidstaker hvorvidt han eller hun har gjort en særlig innsats i det året som skal vurderes. Det er jo delvis basert på noen kvantitative størrelser det her med forskningspublisering kommer igjen inn. Har man vært flink å skaffe ekstern forskningsfinansiering? En annen litt sånn kvantifiserbar sak, men ellers er det mange sånne kvalitative vurderinger som den nærmeste overordnede gjør. (Informant 3)

Informanten nevner ikke direkte det Irgens (2011) omtaler som *liminale situasjoner*, men det kan tenkes at ansatte har utfordringer knyttet til motstridende forventninger i sin arbeidshverdag. På den ene side forventes det å oppfylle fastsatte indikatorer, på den andre side kan veien mot eller selve indikatoren(e) stride mot den ansattes egne standarder. Tvetydigheten vil da kunne stamme fra både de kvantitative og kvalitative forventningene, som også i sum vil danne grobunn for denne "forventningskvisen".

... men samtidig at det måles for eksempel at det måles det som publiseres, hvor mye man publiserer, og at det påvirker hvor mye penger du får på kontoen neste år. Det er klart at det har hatt en effekt! Og en del av de som ikke har publisert så mye har begynt å gjøre det. Sånn at jeg tror at det du måler er åpenbart med.. det

du måler også gir belønning, altså at hvis du får noe konkret tilbake, så har det åpenbart en effekt at ansatte begynner å gjøre de tingene som belønner de! Men det er ikke nødvendigvis at vi når våre hovedmål og derfor kan vi ikke bare ha målinger og insentiver. Da må vi ha noe annet enn det, sånn at du blir mer indre motivert. Det handler om indre og ytre motivasjon - at du snakker mer med de drivkreftene og "hvorfor er du her, hva er hensikten?". De dypere tingene. Sånn at de her ytelsestingene våre må ikke bli så.. de må ikke komme i veien for det! Da når vi ikke hovedmålene, så en kombinasjon der er vel kanskje greit. (Informant 5)

Spørsmålet en kan stille her også, som tidligere nevnt, er om denne "effekten" informant 5 snakker om her er økt produktivitet, men redusert kvalitet?

... men jeg tror at det vi gjør det er at vi skaper en kultur for at folk vet etter hvert.. uten at vi trenger å lage en liste over hvem som er best i det ene og det andre. At det tar jo tid selvfølgelig, men jeg tror at de som jobber her har skjønt at.. hva som skal til for å få et bedre handlingsrom og få mer ressurser. Du må på en måte levere! (Informant 2)

... men det er jo med å dra folk frem og det er jo når man innfører og gjør sånne endringer som vi har gjort (økt handlingsrom/midler til aktive/flinke folk) så blir medarbeidersamtalen desto viktigere! For at hvis man bare gjør sånne grep.. å løfte opp et slags system på at de som er.. de som bidrar mest skal få.. så kan man jo bare ende i en situasjon med at du skaper en gjeng med tapere i systemet. (Informant 2)

Her ser en at informanten løfter pekefingeren og advarer mot å stole blindt på systemets "solskinshistorier" og glemme de andre som kanskje bidrar likefullt, men kanskje ikke vises.

Informanten med minst ansiennitet i denne studien viser til en inkluderende og forståelsesfull tilnærming til ytelsesmåling av sine ansatte:

Ytelse er så tett koblet på belønning og det er ikke det som driver gode forskere! Det blir nesten litt fornedrende for folk som bruker hele livet sitt på et forskningsområde, at du skal få en form for premie for å komme et steg videre. Det må vi holde helt nede, himle litt med øynene og si at "det er en del av systemet, det har noe å si for budsjettene våre, la oss gjøre det vi må og så legger vi det til side".

Og så snakker vi om det vi trenger å snakke om. Da får folk lave skuldre. Det er de samme tingene vi snakker om uansett, hvis du skjønner. (Informant 5)

4.3.4 Informantenes opplevde utfordringer med systemet

Det er veldig.. det her publikasjonspoengsystemet, etter at det ble innført med kvalitetsreformen i 2003, har det blitt gjenstand for mye kritikk. Det har blitt snakket om tellekantsystem og det som teller er å få ut publiseringer og få publiseringspoeng. Jeg vet også fra andre land med tilsvarende systemer og kanskje holdt på med det over lengre tid - der har man at noen mener at det gir lavere kvalitet i mye da. At man bare produserer for å produsere. Samtidig og det er et viktig moment som man må ha med seg at kvalitet i det man holder på med er viktig! (Informant 4)

... hva det du måler har å si for hva du gjør. Og jeg har på en måte ikke ville få et sånt "tellekantfokus" fordi veldig mye av de viktige oppgavene.. du kan ikke gi.. så slutter vi å liksom legge grunnlaget i det som skal gi oss de resultatene om 10 år og 15 år. Vi må på en måte jobbe på alle nivåer hele tiden! (Informant 5)

Oppsummert har informantene vært innom det følgende:

- Kvalitet fremfor kvantitet synes å være foretrukket i sektoren, men ytelsesmålingssystemet ser foreløpig ut til å mangle funksjonaliteten for å måle kvalitet.
- Ledere blir normalt ikke målt og forklarer dette med at de ikke tilhører produksjonen.
- Det settes forventninger til ansatte, men det manes til forsiktighet ved bruk av systemet.
- "What gets measured gets done?". Svaret er både ja og nei. Informantene er opptatt av å gjøre de riktige tingene, men også å gjøre ting riktig!

5 Drøfting og oppsummering

I dette kapittelet skal studiens funn drøftes og oppsummeres, altså en drøfting omkring hva studiens funn betyr i teori og praksis sett i lys av forskningsspørsmålene og problemstillingen. Først drøftes det teoretiske bidraget for hvert av forskningsspørsmålene, påfulgt av en drøfting av det praktiske bidraget for forskningsspørsmålene, før til slutt studiens oppsummering, begrensinger og forslag til videre forskning presenteres.

5.1 Hvilken funksjon har ytelsesmåling i universitetssektoren?

Med utgangspunkt i teorien på dette området var det naturlig å forvente en harmoni med informantenes betraktninger omkring hvilken funksjon ytelsesmåling har i universitetssektoren. Funnene stemmer i all hovedsak med teorien på de fleste områder og noen av funnene er kanskje mer overraskende enn andre. Det mest opplagte funnet er universitetets "kopiering" av KDs bestillinger. Informantene var enstemmig i hvor flittig de fulgte oppdragsgivers instruksjoner, fra øverste ledelse på UiT og videre ned i organisasjonen. Som øverste myndighet for universitetene tilrår KD det som anses som å være korrekt bruk av offentlige midler eller det Van Dooren m.fl. (2015) kaller for *realiseringen av offentlige verdier*. Som en kan se av Figur 1 passer denne sammen med den planlagte og utøvde produksjonsmodellen som informantene har beskrevet på universitetet. Setter en denne problemstillingen opp mot de operative ledernes utfordring på det fremkomne fra informant 4: " ... *det er ikke sånn at vi tvinger folk, det må skapes en type motivasjon som.. litt innenfra knyttet til interesse og engasjement for fagfeltet sitt*", er situasjonen mer uforutsigbar og oppsiktsvekkende. Særlig når en vet at i kompetanseintensive virksomheter vil ansatte kunne kreve økt desentralisering og individuell autonomi (Vabo & Ladegård, 2010).

På den annen side fremkom det noen uventete momenter. Det mest overraskende var flere informanternes beretning om hvor omhyggelig universitetet *faktisk* følger KDs tildelingsmodell. Denne informasjonen kan indikere at De Bruijn (2002) sin tolkning av at funksjonen *sanksjonering*, dvs. at spesielt vurdering av ytelse kan få *negative* reaksjoner står sentralt. Når det da også fremkommer informasjon om at én av universitetets prioriterte oppgaver er *formidling*, virker det noe underlig når det *ikke* er forbundet noen indikatorer som fanger opp dette. En kontrollsjekk av sektormålene (Vedlegg 2) fra KD bekrefter denne sammenhengen. Denne motsetningen kan nok tilskrives linkingen mellom prosessene i styringssystemet som feiler på grunn av vanskeligheter med å utforme ytelsesmål på formidlingsområdet (Pettersen

& Nyland, 2012). Hvorfor denne motsetningen har oppstått er vanskelig å si noe helt sikkert om, men det kan tenkes at dette ansvaret hviler på universitetets ledelse til å håndtere formidlingsdimensjonen som del av samfunnsansvaret utdanningsinstitusjoner naturlig nok alltid vil måtte ta stilling til.

Videre hadde det vært interessant å se til Spitzer (2007) som på sin side argumenterer for fordelene til et ytelsesmålingssystem. Der hevdes det at systemet kan *fokusere oppmerksomhet, klargjøre forventinger, gjøre det mulig å ta ansvar, øke objektiviteten og binde organisasjonen*. Om hvorvidt informantene rent konkret bekrefter disse fordelene eller ei, er mer utfordrende å si noe om. Dette av flere grunner. Hovedsakelig gjelder det at informantene naturligvis ikke svarer i henhold til teorien, men av egen fortolkning av tema og spørsmål. En annen grunn er feiltolkning av informantenes svar i henhold til teori.

Følgende har blitt drøftet om hvilken funksjon ytelsesmåling har i universitetssektoren:

- Ytelsesmåling som tildelingsmodell versus autonome ansatte.
- Universitetets pliktoppfyllelse av tildelingsmodellen.
- Formidling inngår ikke i modellen tross viktigheten av dette prioriteres.

Forskningsspørsmål 1: Hvilken funksjon har ytelsesmåling i universitetssektoren?

Første forskningsspørsmål har avdekket hvordan informantene opplever og tolker ytelsesmåling på sin enhet og på universitetet. De er relativt samstemte i beskrivelsene og forskjellene kan etter alt å dømme forklares av informantenes ulike stillingsnivå. Funnene gir en klar indikasjon på at teori og praksis stemmer på dette området, og universitetets fyrige innsats for å oppfylle KDs sektormål gir et svar på at ytelsesmåling kan ha en særskilt *sanksjoneringsfunksjon* i universitetssektoren – positive, så vel som negative.

5.2 Hva brukes innsamlet informasjon til og hvordan?

Hensikten med å dele *funksjon* og *bruk* fra hverandre i separerte spørsmål og tema, har som tidligere nevnt vært for å *skille* informantenes betraktninger. Én tolkning er et forsøk på å skille mellom teori og praksis, en annen er å avdekke "lokale" tilpasninger og forhold. En tredje for å øke innsiktsnivået blant studiens stillingsvarierte informanter.

Informantene har som tidligere nevnt fortalt om mange av de samme elementene på hva innsamlet informasjon brukes til. De rapporterer jevnlig til DBH og bruker sannsynligvis tiden godt mellom hver innrapportering for å se om de kan *effektivisere* prosesser og arbeidsrutiner for å matche eller aller helst øke fremtidige bevilgninger. Flere informanter bekreftet at på utdanningssiden har UiT fått meget godt tilslag i modellene, men at de på RBO fortsatt kommer til kort. Dette kan tolkes med utgangspunkt i Baldersheim og Østerud (2014) til at universitetet har lykket med prioriteringen av sine mål, og opplever en balansert frihetsgrad i utførelsen av sine oppgaver. På grunn av at RBO-potten tildeles den eller de institusjonene som jevnt over leverer forholdsvis bedre enn de andre på forskningspublikasjoner, er det nok ikke bare UiT som leverer under pari der. En slik anordning er sannsynligvis innført for å skjerpe publikasjonsinnsatsen nasjonalt, men også for å "løfte" de institusjonene som over tid har vist seg å levere svakt, altså et forsøk på å gjøre de mer *konkurransedyktig*. Incentivet for å øke innsatsen for en liten institusjon eller en institusjon med svak publikasjonsfrekvens, er prosentvis mye sterkere enn for en stor/høy institusjon. Denne midlertidige forskjellen vil etter alt å dømme bli utlignet når institusjonene har innpasset seg.

Et annet litt oppsiktsvekkende funn er hvordan enkelte ledere benytter seg av ytelsesmåling til å "bygge identitet" blant de ansatte. I forrige kapittel ble dette funnet knyttet opp mot Alexander (2000) og institusjonenes mulighet for sammenligning og rangering av hverandres produktivitet. Informant 6 sin uttalelse kan tolkes i den retningen eller kan det også tenkes at informantens uttalelse er en referanse til lederens forsøk på å øke de ansattes *ansvarlighet*, såkalt ytelsesbasert ansvarliggjøring? Behn (2003) konkluderte som kjent med at ledere ikke bør lete etter magiske resultatmål, men heller identifisere hvordan ytelsesmålingen kan hjelpe lederen til å oppfylle sine og enhetens forpliktelser. Denne tolkningen kan ytterligere forsterkes av hvordan måling øker problemløsningsevnen jf. Spitzer (2007) og uttalelsen fra informant 6: "*... Men selvfølgelig skal alle spor føre oss til "big and better!", altså alt skal gå oppover*". Disse to tolkningene til sammen danner et argument som støtter opp om Atkinson m.fl. (1997) sitt funn om at *et ytelsesmålingssystem må hjelpe med å evaluere om hvorvidt selskapet selv yter tilstrekkelig til sine interessenter slik at de kan fortsette med å bidra til at selskapet når sine mål*.

Følgende har blitt drøftet om hva innsamlet informasjon brukes til og hvordan:

- Ledelsen utfordres sannsynligvis stadig på nye effektiviseringsprosesser.
- UiT leverer godt på utdanning, men på forskning lider de og mange andre.

- KDs RBO-strategi anses som et tiltak for å gjøre universitetene konkurransedyktig.
- Ledere vil ansvarliggjøre ansatte for å at de skal bidra til universitetets måloppnåelse.

Forskningsspørsmål 2: Hva brukes innsamlet informasjon til og hvordan?

Andre forskningsspørsmål har bevisst vært nært relatert til det første forskningsspørsmålet, men skiller seg fra det på at informantene har måttet gi en dypere innsikt og egenopplevd beskrivelse. Også på disse spørsmålene er de av forholdsvis lik oppfatning, men med enkelte særbeskrivelser. Teorien ser ut til å stemme og det mest fremtredende er nok hvordan lederne bruker innsamlet informasjon til å *ansvarliggjøre* ansatte ved å "oversette" mållindikatorer til dagsaktuelle situasjoner og hendelser.

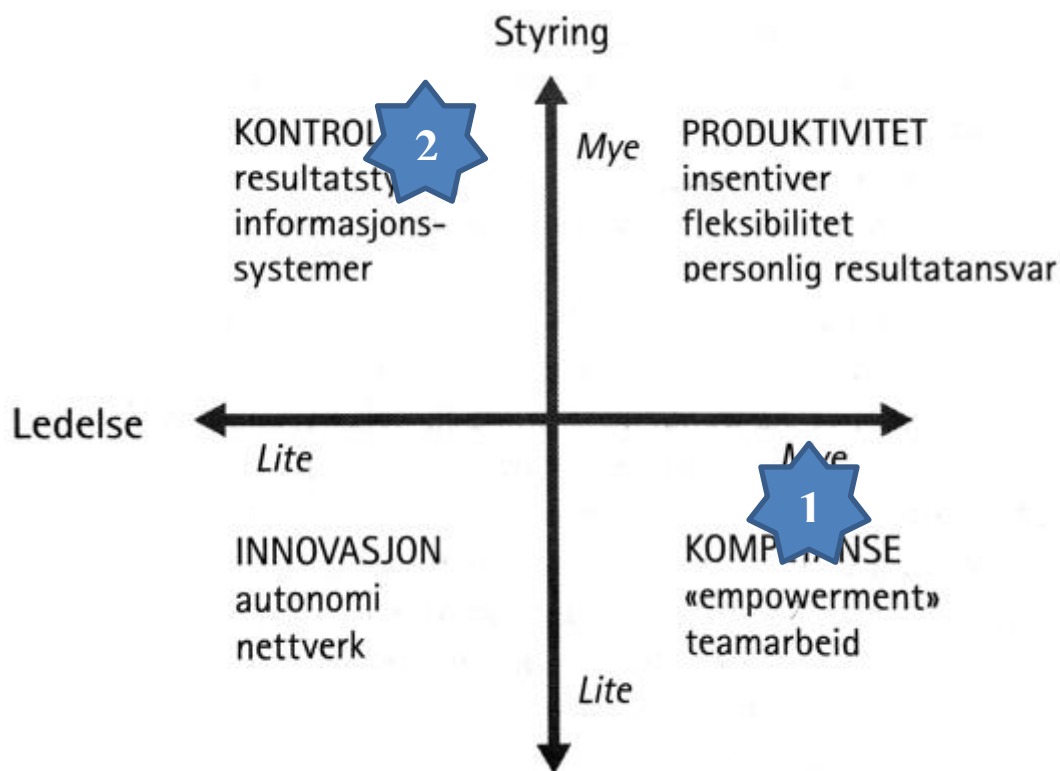
5.3 Hvordan bidrar ytelsesmåling i styring og ledelse av universitetene i Norge?

Så langt har de mest oppsiktsvekkende funnene innenfor hvert forskningsspørsmål blitt drøftet isolert eller i kombinasjon med andre funn. Tredje og siste forskningsspørsmål ligger som kjent tett på studiens problemstilling: "*Hvordan anvendes ytelsesmåling som et verktøy til ledelse og styring av universitetene?*", og det vil av denne grunn bli nødvendig å drøfte også på *tvers* av forskningsspørsmålene for å gi en dypere innsikt.

Først og fremst ga informantene en entydig forståelse for at ytelsesmåling tilfører en transparent *informasjonsplattform* for beslutninger, ressursallokering og planlegging. Tett knyttet opp mot denne beskrivelsen finner en at ytelsesmålingssystemet fungerer som et *instrumentpanel* for ledelsen, og delvis også for de ansatte som kan monitorere egen innsats. Belønning er et annet aspekt ved instrumentpanelet og viser til output eller resultatet for den enkelte ansatt, enhet eller universitetet som sådan. Det handler altså i sum om å ivareta kollektive interesser og oppgaver, og det er etablert relativt stabile atferdsmønstre, ressurser og belønninger knyttet til aktiviteten de utfører, jf. Christensen m.fl. (2015).

Videre er det interessant å se tilbake på Vabo og Ladegård (2010) sin figur om ulike sammensetninger av ledelse og styring. Informantene har blant annet fortalt om i hvor stor grad og i hvilken utstrekning de vektlegger utøvelsen mellom styring og ledelse. Funnet i denne studien tyder på at toppledelsen er bevisst på at produktivitetsgevinster må hentes ut der

produksjonen skjer, altså på operativt nivå ute på instituttene. At et universitet kan betraktes som en kompetansesterk virksomhet levnes det liten tvil om. Men er det virkelig slik at det praktiseres en sammensetning av ledelse og styring som stemmer overens med teorien på dette feltet? Svaret på spørsmålet avhenger sannsynligvis av hvilken leder du spør. Informantene i denne studien har gitt et inntrykk av at de grupperer seg omtrent som antydnet under. Det tegner et bilde av to grupperinger avhengig av lederens tilnærming og tilhørighet. Gruppe 1 er de lederne som helst ikke vil forholde seg til ytelsesmåling mer enn de må. De anerkjenner at "sånn er det", men foretrekker å snakke direkte med sine ansatte og legger til rette for at de skal lykkes i jobben uten for mye innblanding og kontrollering. Mellomledere eller ledere på operativt nivå hører til her. Gruppe 2 er de lederne som utnytter mulighetene systemet gir på en fornuftig og planmessig riktig måte. De forholder seg til systemet omtrent som en pilot forholder seg til flyet sitt og kabinpersonalet; ved manøvrering og indirekte kontakt. Samtidig er de oppmerksom på begrensningene. Toppledere eller ledere utenom operativt nivå er de som kan identifiseres her.



Figur 9: Drivkreftene bak ulike sammensetninger av ledelse og styring på UiT

Til slutt er det interessant å se om det er hold i noe av det kritikerne har hevdet om ytelsesmåling og implikasjoner som potensielt kan følge med. Tidligere har det vært drøftet at universitetene har press på seg for å bli mer konkurransedyktige, effektive og ansvarlige. Dette viser seg å stemme med Vilalta (2001) sine argumenter om hvorfor kontrollmekanismer som tar sikte på å

vurdere organisatorisk ytelse, har blitt innført i sektoren. Videre er det betimelig å stille spørsmålsteget om alt innsamlet datamateriale brukes adekvat eller om tidligere utført forskning på området kan ha noe rett i sine innvendinger om ytelsesmålingens *effekt* i praksis og insuffisient *handling* på bakgrunn av datafangsten (Melo m.fl., 2010; Propper & Wilson, 2003)? Det er vanskelig om ikke umulig å si om funnene i denne studien gir indikasjoner på spørsmålet søken etter svar. Men noe som kan være et tankekors for ettertiden er *mulighetsrommet* et slikt system genererer og at bruksområdet eller *ikke* bruksområde er det kun den enkelte leders og ansattes fantasi som setter en grense for.

Avslutningsvis i denne drøftingen og i forlengelsen av forrige avsnitt, må ytelsesmålingens "stamfar" New Public Management involveres. På den ene siden har NPM modernisert offentlig administrasjon med direkte statlig normativ styring for å bøte på ineffektivitet, kostnadsprekk og kvalitetsreduksjon gjennom innførselen av mål- og resultatstyring, markedsmekanismer og kundeorientering (Diefenbach, 2009; Hood, 1995; Høst, 2014; Lægreid & Christensen, 2011; Pettersen & Nyland, 2012; Pollitt & Dan, 2011; Stamsø, 2005). På den andre siden er det interessant å se om det finnes støtte i denne studien som kan underbygge kritikernes argumenter. Underveis i intervjuenes, i etterarbeidet og i analysen av datamaterialet har det dannet seg et bilde på bakgrunn av teorien om NPM, som godt på vei kan bekrefte sammenhengen mellom ytelsesmåling og NPM. En kan se at særlig hovedkomponentene i følge Christensen og Lægreid (2001) er treffende og gjenkjennbar fra informantenes uttalelser: direkte profesjonell ledelse, definerte ytelsesstandarder, økt konkurranse, bestiller-utfører kontrakter, desentralisering, disaggregering av enheter og innføring av privat sektor teknikker.

Diefenbach (2009) hevder som kjent at til tross for en sprikende og vagt definert teori om NPM, har ideologien medført reelle komplikasjoner og konsekvenser for adapterte virksomheter og for menneskene som jobber der. Hvordan bidrar da ytelsesmålingen egentlig i ledelse og styring av universitetet? Som tidligere omtalt har enkelte informanter uttrykt betenkeligheter omkring *kvaliteten*. Dette jobbes det aktivt med fra myndighetshold og i UH-sektoren forøvrig, men frem til nå kan nok funn i denne studien tyde på at innførselen har medført et svekket *fokus* på kvalitet i sektoren. For det andre kan ting tyde på at stadige forsøk på å forbedre organisatoriske strukturer og prosesser, i alle fall har ført til ytterligere *sentralisering*. Organisasjonskartet til UiT har i de senere år fått stadig tilførsel av enheter fra regionen. Initiativet har kommet fra myndighetshold, men det er nok en utvikling som neppe er til ugunst for universitetet. For det tredje har informantene fortalt om til dels alvorlige *metodiske* og *strategiske* problemer. Det

ene er *kvalitet*, det andre er på *formidling*. For det fjerde har den *dominerende* ledelsen vært diskutert, de som blant annet ikke blir målt. Til slutt, og sannsynligvis den vanskeligste å dra paralleller til, er om hvorvidt de ansatte *lider* som et resultat av NPM-ideologien? Denne studien har ikke inkludert ansatte uten lederansvar, men det fremkom interessant informasjon fra informant 6 som er inne på denne problemstillingen. Dog uten datagrunnlag faller dette utenfor.

Følgende har blitt drøftet på spørsmålet om hvordan ytelsesmåling bidrar i styring og ledelse:

- Informasjonsplattform eller instrumentpanel er synonymt med ytelsesmåling.
- To grupperinger av ledere ble identifisert (jf. definisjon): lederne og "styrerne".
- Mulighetene med systemet er mange, det gjelder å lete etter "lyspunktene".
- NPM og ytelsesmåling er gjensidig avhengig av hverandre.
- Kvalitetsforringelse, sentralisering, metodiske- og strategiske problemer, lederdominans og ansattepsykologi er mulige komplikasjoner og konsekvenser.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan bidrar ytelsesmåling i styring og ledelse av universitetene i Norge?

Tredje og siste forskningsspørsmål er som kjent nært knyttet til studiens problemstilling. Ulike og interessante funn har blitt presentert og bearbeidet, men mulige komplikasjoner og konsekvenser ved ytelsesmåling skiller seg klart ut som mest interessant og reell. Ytelsesmåling ser ut til å bidra i ledelse og styring av universitetene til et svekket fokus på *kvalitet, sentralisering, metodiske- og strategiske problemer og lederdominans*. Det er vanskelig å si helt sikkert, men det er det sannsynlig å kunne argumentere for at denne studiens informantbeskrivelser betegner situasjonen i universitetssektoren som helhet på grunn av systemets standardiserte og universelle oppbygning.

5.4 Oppsummering

Denne studien har benyttet tre forskningsspørsmål som har strukturert oppgaven og peilet inn mot et svar på problemstillingen. Studiens problemstilling har vært ledende i arbeidet med denne oppgaven og ble formulert som:

Hvordan anvendes ytelsesmåling som et verktøy til ledelse og styring av universitetene?

Denne masteroppgaven kan på bakgrunn av fremkomne funn utdra som resultat med at:

Ytelsesmåling anvendes som et verktøy med en klar sanksjoneringsfunksjon på universitetene, samtidig som innsamlet informasjon brukes av enkelte ledere til å forsøke å ansvarliggjøre ansatte med utgangspunkt i målingene. Ytelsesmåling kan bidra til styre- og ledelsesutfordringer, på ulike nivå, kjent fra New Public Management som et svekket fokus på kvalitet, sentralisering, metodiske- og strategiske problemer og at ledere dominerer som sterkeste aktør.

5.5 Praktiske implikasjoner

For å ikke "gå i fella" ved å stole og forholde seg blindt til ytelsesmålingens instrumentpanel, bør universitetsledernes betenkeligheter omkring verktøyet løftes opp på et høyere nivå i organisasjonen og i sektoren. En sunn diskusjon om temaet vil skape engasjement og aktualisering, slik at erfaringer, gode og dårlige, eksponeres for en offentlig debatt. Målet bør være å avverge uheldige oppslag som eksempelvis "*Tellekanthelvetet*" (Grande, 2017).

Denne studien har ikke til hensikt å stille ytelsesmåling i et dårlig lys, snarere har studien til hensikt å avdekke mulige *effekter* tilknyttet verktøyets inntreden i en av samfunnets viktigste bidragsyttere. Dette er kjent fra blant andre Propper og Wilson (2003).

5.6 Begrensninger og forslag til videre forskning

Dette kapittelet vil redegjøre for studiens begrensninger og svakheter, og en integrert presentasjon av forslag til temaer for videre forskning.

Denne studien besitter åpenbare begrensninger og svakheter som også fungerer som inspirasjon for videre forskning rundt temaet. For eksempel er intervjuobjektene i denne studien utelukkende bestående av ledere fra ulike nivå tilhørende to fakultet på UiT. For det første kunne denne studiens funn blitt ytterligere forsterket og potensielt kunne avdekket andre relevante funn, ved å inkludere flere fakultet og kanskje aller helst flere universitet. Det er som nevnt grunn til å tro at fremkomne sammenhenger kan vise seg å gjelde i hele sektoren, men datagrunnlaget her er for tynt til å konkludere med i den retningen. For det andre ville perspektivet til de ansatte, altså ansatte uten lederansvar, vært interessant å få med. De kunne langt på vei "bekreftet" hvordan arbeidshverdagen i et slikt system utarter seg, samt kommet med beskrivelser som lederne bevisst eller ubevisst ikke har kommet med her. For det tredje og som en konsekvens av de to første, ville det være formålstjenlig å gjennomføre undersøkelser som inkluderer et større utvalg informanter. Denne studien tar for seg seks informanters

uttalelser og ved en økende andel respondenter vil nok en mer kvantitativ rettet undersøkelse være fordelaktig. For det fjerde, ble det på bakgrunn av for stor operativ avstand, ekskludert to styreledere fra hvert fakultet. Disse kunne med fordel også bidratt med interessant informasjon hvis de hadde blitt inkludert. For det femte kunne metodetriangulering, enten ved bruk av dokumenter eller lignende, økt studiens kvalitet.

6 Referanseliste

- Alexander, F. K. (2000). The changing face of accountability - Monitoring and assessing institutional performance in higher education. *Journal of Higher Education*, 71(4), 411-+. doi: Doi 10.2307/2649146
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2002). *Performance measurement explained : designing and implementing your state-of-the-art system*. Milwaukee, Wis: ASQ Quality Press.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7 utg.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Asif, M., & Searcy, C. (2014). A composite index for measuring performance in higher education institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(9), 983-1001.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Baldersheim, H., & Østerud, Ø. (2014). *Det Norske demokratiet i det 21. århundre*. Bergen: Fagbokforl.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (3 utg.). New York: Free Press.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606. doi: 10.1111/1540-6210.00322
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : the logic of anticipation* (2 utg.). Cambridge: Polity Press.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cave, M., Hanney, S., Kogan, M., & Trevett, G. (1988). *The Use of Performance Indicators in Higher Education: A Critical Analysis of Developing Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (Red.). (2001). *New public management: the transformation of ideas and practice*. Aldershot: Ashgate.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector : instrument, culture and myth* (Organisasjonsteori for offentlig sektor). London: Routledge.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5 utg. Metode og oppgaveskriving). Oslo: Gyldendal akademisk.
- De Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 578-594.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909. doi: 10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead - long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494. doi: 10.1093/jopart/mui057
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), 79-119.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Grande, P. B. (2017, 30 mars). Tellekanthelvetet, *Forskerforum*. Hentet fra <http://www.forskerforum.no/tellekanthelvetet/>
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2004). *Metode og dataanalyse : med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
- Higgins, J. (1989). Performance measurement in universities. *European Journal of Operational Research*, 38(3), 358-368.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2), 93-109.
- Hope, K. L., & Rykkja, L. H. (2011). Mer slagkraftige og effektive universiteter? – Innføringen av enhetlig ledelse i universitetssektoren. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 27(2), 112-136.
- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren* (3 utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Høst, T. (2016). *Ledelse : en helhetlig modell* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor : konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kallio, K.-M., & Kallio, T. J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities—implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574-589.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
- Kunnskapsdepartementet. (2015), *Rapport om finansiering av universiteter og høyskoler* (Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/0d3aa576467f4eeeb7f7af25a26d607a/finansieringuh_rapport.pdf)
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 utg. Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (75): Sage.
- Læg Reid, P., & Christensen, T. (Red.). (2011). *The Ashgate research companion to new public management*. Farnham: Ashgate.
- Læg Reid, P., & Verhoest, K. (2010). *Governance of public sector organizations: Proliferation, autonomy and performance*: Springer.

- Mauland, H., & Mellemvik, F. (2004). *Regnskap og økonomistyring i kommuner*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Meld. St. 16 (2016-2017). *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/ae30e4b7d3241d5bd89db69fe38f7ba/no/pdfs/stm201620170016000dddpdfs.pdf>.
- Melo, A. I., Sarrico, C. S., & Radnor, Z. (2010). The influence of performance management systems on key actors in universities, The case of an English university. *Public Management Review*, 12(2), 233-254. doi: 10.1080/14719031003616479
- Mjelde, M. E., & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster : utfordringer i møtet mellom matriseorganisering og distribuerte organisasjoner. *MAGMA*, 18.
- Moynihan, D. P., Fernandez, S., Kim, S., LeRoux, K. M., Piotrowski, S. J., Wright, B. E., & Yang, K. (2011). Performance regimes amidst governance complexity. *Journal of public administration research and theory*, 21(suppl 1), i141-i155.
- Møller, J., & Skedsmo, G. (2013). Modernising education: New Public Management reform in the Norwegian education system. *Journal of educational administration and history*, 45(4), 336-353.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design - A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. doi: 10.1108/01443579510083622
- Nesheim, T. (2015). *Enhetlig styring i en mangfoldig stat? : en kunnskapsoversikt over betingelser for ledelse, styring, organisering og samordning i staten* (Rapport;2015:13 8249109066. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2379532>
- Newman, I. (1998). *Qualitative-Quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum*.
- Nyland, K., & Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4.
- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing*. Los Angeles London New Delhi Singapore Washington, DC: Los Angeles London New Delhi Singapore Washington, DC: SAGE.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4 utg.). Lund: Studentlitteratur.
- Pettersen, I. J. (2013). Tall eller tull? – Kan vi måle resultat i høyere bedriftsøkonomisk utdanning? *Praktisk økonomi & finans*, 30(04), 81-91.
- Pettersen, I. J., & Nyland, K. (2012). Reforms and clinical managers' responses: a study in Norwegian hospitals. *Journal of health organization and management*, 26(1), 15-31.
- Pollitt, C., & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: a meta-analysis.
- Prop. 1 S (2016–2017). *FOR BUDSJETTÅRET 2017*. (<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-kd-20162017/id2514039/sec1>). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Propper, C., & Wilson, D. (2003). The use and usefulness of performance measures in the public sector. *Oxford review of economic policy*, 19(2), 250-267.
- Protherough, R., & Pick, J. (2002). *Managing Britannia: Culture and management in modern Britain*: Imprint Academic.
- Radin, B. A. (2006). *Challenging the performance movement accountability, complexity, and democratic values* (Public management and change series). Washington, DC: Washington, DC: Georgetown Univ. Press.
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (2001). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*: Harvard Business Press.

- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6 utg.). Harlow: Pearson.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*: Industrial Engineering And Management.
- Skålén, P. (2004). New public management reform and the construction of organizational identities. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 251-263.
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R., & Doorewaard, H. (2009). Managerialism, organizational commitment, and quality of job performances among european university employees. *Research in Higher Education*, 50(6), 589-607. doi: 10.1007/s11162-009-9132-0
- Smepllass, E., Refstie, H., Henriksen, I. M., Dahlback, M. L., Thorshaug, R. Ø., & Andresen, S. A. (2017). Universitetet trenger bråk. Hentet fra <http://www.forskerforum.no/universitetet-trenger-brak/>
- Spitzer, D. R. (2007). *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success*: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Stamsø, M. A. (2005). *Velferdsstaten i endring : norsk helse- og sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Store Norske Leksikon. (2013). Fakultet. Hentet 18 august 2017 fra <https://snl.no/fakultet>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tahar, S., & Boutellier, R. (2013). Resource allocation in higher education in the context of New Public Management. *Public Management Review*, 15(5), 687-711.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18. doi: doi:10.1108/13683041011027418
- Tempel, Å., & Fismen, A. (2016). *Effektivisering av universitetene – er Lean svaret? En studie av Lean-arbeidet ved UiT Norges arktiske universitet*. (Master), UiT Norges arktiske universitet, Munin. Hentet fra <http://hdl.handle.net/10037/9383>
- Ter Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2012). Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451-497. doi: 10.1080/09638180.2012.668323
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- UiT Norges arktiske universitet. (2016). *Organisasjonskart*. Hentet 23 mars fra <https://uit.no/Content/163759/OrganisasjonskartUiT2010norsk.jpg>
- UiT Norges arktiske universitet. (2017a). *Om Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi*. Hentet 11 august fra https://uit.no/om/enhet/omoss?p_dimension_id=88163
- UiT Norges arktiske universitet. (2017b, 3 januar 2017). *Om UiT Norges arktiske universitet*. Hentet 17 august fra https://uit.no/om/art?p_document_id=339788&dim=179040
- UiT Norges arktiske universitet. (2017c, 7 juli 2017). *UiT i tall*. Hentet 17 august fra https://uit.no/om/art?p_document_id=343519&dim=179040
- UiT Norges arktiske universitet. (2017d, 29 mars 2017). *UiTs historie*. Hentet 31 juli fra https://uit.no/om/art?p_document_id=339793&dim=179040
- Vabo, S. I., & Ladegård, G. (Red.). (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector* Routledge Masters in Public Management, *Routledge Masters in Public Management*.

- Vestre, E. (2014). Forvaltningens styringsprinsipper svekker evnen til å løse fellesskapets utfordringer. Hentet fra <http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/erlend-vestre/forvaltningens-styringsprinsipper-svekker-evnen-til-a-lose-fellesskapets>
- Vilalta, J. (2001). University policy and coordination systems between governments and universities: the experience of the Catalan university system. *Tertiary Education & Management*, 7(1), 9-22.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4 utg. Applied social research methods series 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Ytelsesmåling, styring og ledelse i universitetssektoren.

Problemstilling: *Hvordan anvendes ytelsesmåling som et verktøy til ledelse og styring av universitetene?*

Forskningsspørsmål 1: *Hvilken funksjon/rolle har ytelsesmåling i universitetssektoren?*

Forskningsspørsmål 2: *Hva brukes innsamlet informasjon til og hvordan?*

Forskningsspørsmål 3: *Hvordan bidrar ytelsesmåling i styring og ledelse av universitetene i Norge?*

Tema: ytelsesmålingens funksjon

Hovedspørsmål

1. Hvilken ytelse er det som måles på fakultetet/instituttet?
2. Hvordan måles det hos dere?
3. Hvilken funksjon/rolle har/fyller ytelsesmålingen hos dere?

Oppfølgingsspørsmål/delspørsmål

- a) Sammenligner dere institutter/ansatte mot hverandre, og på hvilken måte virker sammenlikning og eventuell konkurranse mellom institutter inn på de ansatte?
- b) I hvilken grad hjelper ytelsesmålingen de ansatte til å forstå hvordan de kan bidra til at hovedmålene nås, og hvordan hjelper dette ledelsen?
- c) På hvilken måte involveres de ansatte i hvordan ytelsesmålingen brukes på fakultetet/instituttet, og hvordan fortoner dette seg i deres hverdag?

Tema: bruk av innsamlet informasjon

Hovedspørsmål

4. Hva brukes innsamlet informasjon til?
5. Hvordan brukes dette internt og eksternt?

Oppfølgingsspørsmål/delspørsmål

- d) Hvordan påvirkes de ansatte av hva som måles og ikke måles?
- e) Hva, i tilfeller hvor mål (ikke) oppfylles, er konsekvensene for fakultetet/instituttet/ansatte?
- f) Hva er etter din mening det/de viktigste målet(ene) ditt fakultet/institutt bør tilstrebe å oppnå?

Tema: bidrag til ledelse og styring

Hovedspørsmål

6. Hvordan mener du at ytelsesmålingen bidrar til styring og ledelse av fakultetet/instituttet?
7. Hvorfor eller hvordan mener du at ytelsesmåling hjelper deg i ditt daglige virke?

Oppfølgingsspørsmål/delspørsmål

- g) Bidrar rapportering og styringsdialog til økt produktivitet og forbedring? Hvordan virker dette inn på de ansatte?
- h) Hvordan er balansen i styringsdialogen mellom ledelse og styring, læring og kontroll, samt mellom fokus på avvik og suksess? Hvordan virker dette inn på de ansatte?
- i) På hvilken måte belønnes gode resultater med utgangspunkt i målingene, og hvordan virker dette inn på de ansatte? Hva med dårlige?
- j) Er det andre ting som du mener kan belyse studiens problemstilling/forskningsspørsmål, men som du mener ikke har fått dekning?

Vedlegg 2: Informert samtykke

Informert samtykke

Ytelsesmåling i universitetssektoren

Prosjektet skal fokusere på ytelsesmålingens funksjon og bruk, samt hvilket bidrag ytelsesmålingen tilfører ledelsen. Etter nøye overveielse har vi valgt ut to fakulteter ved UiT Norges arktiske universitet, IRS-fak og BFE-fak.

Det er helt frivillig å delta i prosjektet, og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg uten å måtte begrunne dette nærmere. Intervjuene vil vare fra 30-60 min og av hensyn til gjennomføring av intervjuet, og arbeidet etterpå, ønsker vi at intervjuene blir tapet. Vi kommer også til å samle inn informasjon om fakultetene fra hjemmesidene og offentlige kilder (for eksempel DBH, KD etc.).

Det vi ønsker å vite mer om er hvilke erfaringer som fakultetsledelsen har gjort i forbindelse med ytelsesmålingssystemet, hvordan dere bruker det, og hvordan dette hjelper ledelsen. Dersom du har spørsmål i forbindelse med prosjektet kan du kontakte:

Mats Rydningen, Handelshøgskolen ved UiT Norges arktiske universitet,
e-post: mry010@post.uit.no

Skudeneshavn x.x.2017

Mats Rydningen
student

Eva J.B. Jørgensen, førsteamanuensis UiT
veileder

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Dato.....

Signatur