Ingvild Marheim Larsen og Bjørn Stensaker

Om å foregripe forandringer – faglige og organisatoriske utviklingsprosesser i et framtidig ”Innlandsuniversitet”

NIFU skriftserie nr. 19/2002
Forord


Oslo, september 2002

Petter Aasen
Direktør

Svein Kyvik
Seksjonsleder
Innhold

Forord .................................................................................................................................. 3

Ledelse og faglig innovasjon .............................................................................................. 7

Delutredning 1 Styring og ledelse av endringsprosesser .............................................. 13
   Ingvild Marheim Larsen

1 Innledning .................................................................................................................. 15
   1.1 Data og metode..................................................................................................... 16
   1.2 Om ledelses- og fusjonslitteratur.......................................................................... 17
   1.3 Endring som normaltilstand ................................................................................. 17
   1.4 Har ledelse noen betydning?................................................................................ 18

2 Ledelse i en faglig organisasjon................................................................................ 20
   2.1 Hvordan forstå kunnskapsbaserte organisasjoner?............................................... 20
   2.2 Ledelse av kompleksitet – “multiversitet” ........................................................... 22
   2.3 Nettverksledelse ................................................................................................... 23
   2.4 Ledelsens spillerom og valgfrihet ........................................................................ 25

3 Betydningen av posisjoner og personer................................................................... 27
   3.1 Ledelsens engasjement som forutsetning ............................................................. 27
   3.2 Etablering av styringskoalisjon ............................................................................ 27
   3.3 Enkeltpersoner som pådrivere .............................................................................. 28
   3.4 Ledelsen og faglig utvikling ................................................................................. 29
   3.5 Ledere i ulike posisjoner – engasjement og involvering...................................... 30
   3.6 Fondsoppbygging ................................................................................................. 30
   3.7 Styrets rolle i universitetsutviklingen................................................................... 31
   3.8 Studentene og universitetssaken........................................................................... 32

4 Ledelse av endring – innenriks og utenriks ............................................................ 33
   4.1 Reformbegrunnelse – om å skape forståelse for og klargjøre for endring .......... 33
   4.2 Visjonsarbeidet ..................................................................................................... 34
   4.3 Betydning av planlegging .................................................................................... 35
   4.4 Kulturbygging og involvering .............................................................................. 37
   4.5 Håndtering av medvind og motvind..................................................................... 41
   4.6 Ledelsen og omverden.......................................................................................... 43

5 Kvalitetsreformen – drivkraft eller motkraft? ....................................................... 47

6 Avsluttende kommentarer ........................................................................................ 49

Referanser ......................................................................................................................... 50
Delutredning II Organisering av faglig nyskapning og nyskapning – Internasjonale og norske erfaringer

_Bjørn Stensaker_

1 Innledning

2 Organisering av faglig nyskapning: noen internasjonale erfaringer
   2.1 Et prosessperspektiv
   2.2 Et omgivelsesperspektiv
   2.3 Noen internasjonale ”suksesseksempler”

3 Norske erfaringer med faglig innovasjon og utvikling av faglige satsingsområder
   3.1 Universitetet i Tromsø
   3.2 Høgskolen i Stavanger
   3.3 Høgskolen i Agder
   3.4 Knutepunktfunksjoner ved statlige høgskoler

4 Oppsummering og identifisering av sentrale virkemidler for faglig fornying

Referanser

Vedlegg

Kriterier for opprettelse og vurdering av faglige satsningsområder
Innledning
Kriterier for tildeling av master/doktorgradsprogrammer
Forslag til vekting av kriteriene i vurderingsprosessen
Ledelse og faglig innovasjon

Denne rapporten består av to deler: del I Ledelse av endringsprosesser og del II Utvikling av faglige satsingsområder. I tillegg til å være en introduksjon er dette også ment som et sammendrag og syntetisering av de to delrapportene. Ledelse av endringsprosesser og utvikling av faglig innovasjon er to tett sammenvevde områder i den forstand at de kan ha stor betydning for hverandre.

Ledelse er et stadig tilbakevendende tema i høyere utdanning, og kanskje også et stadig viktigere tema i den betydning at troen på ledelse som et virkemiddel for økt kvalitet og effektivitet i utdanning og forskning synes å ha blitt sterkere. Selv om Kvalitetsreformen i høyere utdanning og prosjekt Innlandsuniversitetet er to prosesser som stiller lederne ved Høgskolen i Hedmark, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer overfor store ledelsesoppgaver, er det likevel grunn til å peke på at omstilling nærmest er en kontinuerlig aktivitet i høyere utdanning, og at endring derfor må ses som normaltilstanden. Del-utredningene har til hensikt på hvert på peke på erfaringer fra ulike prosesser som er relevante for de tre høgskolene i arbeidet med å realisere Innlandsuniversitetet. Å fokusere på ledelse er i stor grad ensbetydende med å fokusere på prosesselementet ved sammenslåing.

Erfaringer både fra andre land og fra norske utdanningsinstitusjoner er benyttet for å belyse hvilke ledelsesutfordringer lederne ved høgskolene i Gjøvik, Hedmark og Lillehammer står overfor i arbeidet med å realisere Innlandsuniversitetet. Erfaringene fra utenlandske utdanningsinstitusjoner er i første rekke basert på litteraturgjennomgang av relevante studier. I tillegg trekker rapporten vekslere på generelle erfaringer med endringsledelse. I norsk sammenheng er det særlig tre høgskolers erfaringer som er aktuelle for høgskolene i Hedmark og Oppland. For det første Høgskolen i Agder (HiA) og Høgskolen i Stavanger (HiS) fordi disse lenge har arbeidet for å bli universiteter. For det andre Høgskolen i Telemark (HiT), fordi den er en multikampus-institusjon med til dels store geografiske avstander mellom studiestedene.

Utgangspunktet i denne utredningen er at ledelse må ses i forhold til konteksten den skal utøves i. Ledelse av universiteter og høgskoler innebærer å lede svært komplekse organisasjoner hvor stadige nye oppgaver og forventninger bidrar til stadig økende kompleksitet. Spørsmålet er hva slags organisasjon man er leder av. Stikkord som høy grad av autonomi til fappinessa, fagfellesskapet som styringssystem, deltakelsesrettigheter til ulike grupper ansatte i beslutsningsprosessen, høy grad av desentralisering med påfølgende svakt institusjonsnivå, heterogen og fragmentert system er alle trekk ved akademiske organisasjoner som gjør ledelse til en krevende oppgave samtidig som det begrenser mulighetene for å styre institusjonen. Andre forståelser av akademiske organisasjoner framhever lederens "utenrikspolitiske" rolle og forhandlingsverner mellom ulike interne grupper. Bedriftstenkningen som sies å representere seinere års reformer, vektlegger sterkt lokalt lederskap og en ledelse med vidt trekkende oppgaver innenfor alle deler av virksomheten.

Hvilken lærdom kan vi så trekke fra andres erfaringer med sammenslåing av utdannings-institusjoner og universitetsutvikling?


Uavhengig av motstand mot reformen og om den bryter med etablert organisasjonsidentitet, krever realiseringen av Innlandsuniversitetet sterkt engasjement fra toppledelsens side. Det er ingen automatikk i at vedtatte reformer iverksettes. Ved Høgskolen i Stavanger er en av de sentrale lærdommer at kontinuerlig oppmerksomhet om universitetsstatusen er avgjørende. Til det krever at noen tar ansvar for å realisere målet. Disse "noen" bør ha betydelig autoritet og formell posisjon, dvs at institusjonsledelsen engasjement ofte er en forutsetning for å iverksette endringer. Erfaringene viser videre at flere enn ledelsen må involveres. I den forbindelse er det pekt på at det er viktig å etablere en styringskoalisjon bestående av interne og eksterne aktører med institusjonsledelsen som den indre kjerne. Styringsgruppa for Innlandsuniversitetet kan sies å representere en slik styringskoalisjon, der en viktig utfordring for den fremtidige faglige utviklingen synes å være dens evne til å markedsføre og argumentere for en universitetsetablering overfor sentrale politiske aktører på nasjonalt plan. Erfaringer fra både utlandet og Norge gir sterke indikasjoner på at opportunisme, evnen til å se muligheter og gripe dem raskt, er helt essensielt i forhold til å utvikle nye faglige satsinger. Den mer langsiktige tenkningen og utviklingen av faglige strategier synes i større grad å være knyttet til hvordan institusjonene skal forholde seg til sine eksisterende fagtilbud og fagmiljøer. I forhold til dette punktet er det heller de inkre-
mentelle endringene, og satsingen på eksisterende og solide fagmiljøer som synes å ha gitt avkastning. Man kan derfor identifisere en dobbel strategi hos mange institusjoner: langsom og målbevisst satsing på de kvalitetsmiljøer man allerede har, og en mere kortsiktig og opportunistisk holdning i forhold til å utvikle nye tilbud og satsinger.

Nettverksorganisering er en av de løsningene høgskolene i Hedmark og Oppland har vurdert som aktuelle. Erfaringer fra både Sverige og Australia viser at dette er en krevende løsning. For det første er det krevende å få nettverket til å fungere internt, og da særlig blant faglig personale. For det andre er det krevende å få omgivelsene til å forstå modellen. Erfaringene fra Mitthøgskolan i Sverige viste både at modellen fungerte best på ledelsesnivå og blant administratorene, og at høgskolen har hatt problemer med å få ulike eksterne aktører til å forstå organisasjonsmodellen. Ved Høgskolen i Telemark ble det brukt betydelige ressurser på å bygge opp teknologisk infrastruktur for å redusere de geografiske barrierene mellom studiestedene. Erfaringen viste at det i første rekke er administrativt personale som benytter disse kommunikasjonsverktøyene, mens den samme suksesshistorien ikke kan gjenfinnes blant faglig personale. Etablering av studiestructurer som bidrar til å bryte ned faggrenser og geografisk avstand kan imidlertid være et virkemiddel i denne prosessen. Ved Universitetet i Twente i Nederland, har man eksperimentert med en "major/minor" struktur på mastergradsnivå som innebærer at ingeniørstudenter kan ta mindre spesialiseringer/fordypninger innen samfunnsfag og omvendt – noe som bidrar til å øke kommunikasjonen også blant faglige ansatte.

I litteraturen om nettverksorganisasjoner skilles det mellom en integrasjonsstrategi og en diversifiseringsstrategi. Mens den første betyr økt faglig integrasjon og samarbeid, er formålet med den andre å utvide den faglige profilen. Erfaringene fra sammenslåingsprosesser i andre land er at utdanningsinstitusjoner som har valgt diversifiseringsstrategien framstår som mer vellykket enn dem som har valgt integrasjonsstrategien.

En av ledelsesoppgavene i reformarbeid er å skape klima for forandring blant personalalet. Mer konkret innebærer det å etablere en følelse av nødvendighet for endringen. Å skape en visjon som alle kan slutte seg til er en annen sentral ledelsesoppgave i endringsprosesser. Visjonene bør både kunne inspirere til endring og klargjøre retning i utviklingsarbeidet. Høgskolene i Stavanger og Agder har begge utviklet visjoner til bruk i universitetsutviklingen. Ved HiS sies det at en av ledelsens primærutfordringer er å få tilslutning om strategi og mål blant personalalet. Det er også lagt vekt på å involvere alle ansatte og å utvikle eiendomsfølelse til universitetsmålet hos alle ansatte.

Erfaringene viser at vellykkete sammenslåinger preges av detaljert planlegging, men at dette er et punkt det ofte skoter på og som kan forklare hvorfor fusjonsforløk mislykkes. Grundig planleggingsarbeid trekkes også fram som viktige ved høgskolene i Agder og Stavanger, men at det må legges opp på en måte som muliggjør kursendring etter som forutsetningene endres og saken utvikler seg. Ved Høgskolen i Agder er det lagt stor vekt
på involvering i strategiarbeidet for universitetssaken, og det framheves at prosessen er vel så viktig som strategidokumentet.

I planleggsarbeid inngår både planlegging for og synliggjøring av kortsiktige og langsiktige mål. Siden reformarbeid og universitetsutvikling er langsiktige prosesser, er det viktig at ledelsen skaper og markerer de små etappevisse gevinstene. Erfaringer fra amerikanske universiteter antyder at legitimiten i disse planprosessene er helt avgjørende for utfallet. Tydelige kriterier for utvelgelse, mulighet for deltarbeid i prosessen, åpenhet i forhold til informasjon og evne til å kommunisere disse internt, er noen av de faktorer som bidrar til slik legitimitet. (I vedlegget til denne skriftserien er det antydet noen slike kriterier for vurdering og utvelgelse av faglige satsingsområder).

Utvikling av en felles kultur anses som en viktig lederoppgave. Seremonier og visuelle virkemidler er benyttet av mange utdanningsinstitusjoner som et middel til å bygge en ny felles kultur eller for å skape oppslutning om felles mål. Etablering av en ny felles kultur krever imidlertid langt mer enn endring av symboler – selv om disse er viktige. Endring av organisasjonskultur framstår som den kanskje vanskeligste lederoppgaven i en sammen- slåingsprosess. Å utvikle mål som flertallet av personala kan samle seg om har vist seg å ha stor betydning i fusjoner. Ved høgskolene i Stavanger og Agder er det lagt ned mye innsats på å få med alle fagmiljøene i universitetsutviklingen, og at alle skal se sin rolle i et universitet. Det er bevisst lagt vekt på at et tradisjonelt breddeuniversitet ikke er målet, men at høgskolene skal utvikle seg til ”moderne” universiteter hvor profesjons- utdanningene så vel som fagdisiplinene har en sentral plass. I denne sammenheng har ledelsen bevisst trukket fram eksempler fra utlandet hvor denne kombinasjonen eksisterer. Endring av kultur fordrer imidlertid at ”kulturene” møtes – noe som kanskje er det vanskeligste i en etableringsfase. Ikke minst synes det viktig at man har noe konkret å samarbeide om. Utvikling av og samarbeid om nye studietilbud er i denne sammenhengen et ofte brukt virkemiddel i de europeiske universiteter som man har sett nærmere på i dette notatet. Over tid kan man identifisere eksempler på at slikt samarbeid på utdanningsnivå kan forplante seg til FoU og andre samarbeidstiltak.

Kommunikasjon av visjon og framdrift er en annen sentral lederoppgave. Det innebærer formidling både internt og eksternt. Erfaringene viser at nye utdanningsinstitusjoner står overfor markedsføringsutfordringer. Både i Stavanger og i Agder har media stor interesse for universitetssaken. All erfaring tilsier dessuten at brobyggerkompetanse er viktig for å lykkes i endringsprosesser. Særlig erfaringene fra Høgskolen i Stavanger viser hvor viktig regionalt samarbeid har vært i universitetsarbeidet. Regionen har stått fullt og helt bak ambisjonen, og det har aldri vært noen uenighet om viktigheten av universitetssaken. I Rogaland har universitetsutviklingen derfor i stor grad vært en regionalt drevet sak som både politikere, næringsliv og høgskolen har stått bak. Også Høgskolen i Agder har mye kontakt og samarbeid med politikere og næringsliv i sitt omland. Både i Stavanger og Agder har dessuten politikere på ulike nivå vært viktige støttespillere; både stortings- politikere fra regionen og lokale ordførere har markert seg i universitetsutviklingen i
Delutredning 1  Styring og ledelse av endringsprosesser

Ingvild Marheim Larsen
1 Innledning


I tillegg til Kvalitetsreformen har styrene ved høgskolene i Gjøvik, Hedmark og Lillehammer sagt ja til å videreføre prosjekt Innlandsuniversitetet. Om ambisjonen i prosjektet skal realiseres kreves det betydelig omstilling ved de tre høgskolene. Kvalitetsreformen og Innlandsuniversitetet er sammenvevde i den forstand at Kvalitetsreformen definerer krav høgskolene må oppfylle for å oppnå betegnelsen universitetet, samtidig som de to prosessene delvis faller sammen i tid. I tillegg innebærer begge endringsprosesser betydelige lederutfordringer.


Høyere utdanningsinstitusjoner har tradisjonelt blitt betraktet som komplekse organisasjoner med påfølgende krevende lederutfordringer. En sammenslåingsprosess vil ikke gjøre organisasjonene mindre komplekse og styring og ledelse mindre krevende. Endring og omstilling krever styringsdyktige institusjoner hvor den interne styringsevne og beslutningskapasitet er avgjørende for institusjonens tilpasning til nye betingelser. En sammenslåing av de tre høgskolene i Hedmark og Oppland, som et steg mot målet om å etablere et universitet i regionen, vil unøktelig innebære utfordrende ledelsesoppgaver. Prosjekt Innlandsuniversitetet har lagt en kontinuumsmodell til grunn for å nå målet om universitetsstatus. Dette løpet omfatter to prosesser: for det første en sammenslåingsprosess og for det andre utvikling av de sammenslåtte høgskolene til universitet (Prøitz
2001). I tillegg til å samordne virksomheten ved de tre høgskolene, innebærer visjonen om Innlandsuniversitetet også å skape noe nytt. Dette er annerledes enn de oppgavene som vanligvis ligger til ledelsen ikke bare i formål og med hensyn til langsiktige effekter, men også i forhold til hva det kreves av lederne for å realisere dem. Denne utredningen er ment å videreføre midle erfaringer ledelsen av andre høyere utdanningsinstitusjoner har med tilsvarende endringsprosesser. En sammenslåingsprosess består av flere faser: 1) initieringsfasen, 2) implementeringsfasen og 3) stabiliseringsfasen (Skodvin 1997:11). I hver av faseene er det ulike faktorer som dominerer. I og med at styrene ved de tre høgskolene vedtok å arbeide for å realisere Innlandsuniversitetet, er det grunnlag for å si at prosjektet har beveget seg fra initieringsfasen mot implementeringsfasen. Spørsmålet er hva som preger en sammenslåingsprosess i denne fasen og hva det er viktig at ledelsen ved institusjonene legger vekt på.

Utgangspunktet for utredningen er de forutsetningene Stortinget satte for at høgskoler skulle kunne få universitetsstatus. For at høgskoler skal kunne oppnå betegnelsen universitet, er det satt som krav at de skal ha masterutdanning på minst fem ulike områder, og at høgskolene gir forskerutdanning på minst fire ulike områder, hvorav to av områdene skal være sentrale i forhold til regionale virksomheters verdiskapning (Inst. S. nr 377 (2000-2001)). Det sentrale spørsmålet i denne utredningen er hvilken rolle ledelsen ved høgskolene kan spille for å realisere disse kravene.


1.1 Data og metode

Gjennom internasjonal litteratur og intervjuer har vi samlet erfaringer fra prosesser som er relevante for høgskolene i Lillehammer, Gjøvik og Hedmark. Med "erfaring fra tilsvarende endringsprosesser" mener vi både erfaringer fra sammenslåingsprosesser og erfaringer med utvikling fra høgskole til universitet, blant annet basert på intervjuer med representanter for gårdsdagens og dagens ledere ved høgskolene i Agder og Stavanger.
1.2 Om ledelses- og fusjonslitteratur

I fusjonslitteraturen om høyere utdanning slås det ofte fast at ledelsen har avgjørende betydning for utfallet av sammenslåingen. Flere studier har identifisert lederskap som en av de viktige faktorene for en vellykket fusjon (Goedegebuure 1992, Mulvey 1993). Ut over å konstatere at ledelsen er viktig, er studiene ofte lite spesifikke på dette området. På hvilken måte ledelsen er viktig og hva ledelsen i de aktuelle tilfelle har bidratt med, er ikke nærmere utdypet. Siden denne utredningen har som formål å se på ledelsens rolle i endringsprosesser og hva som vurderes som viktig, er det derfor nødvendig å benytte et noe bredere tilfång av litteratur enn kun studier av høyere utdanningsinstitusjoner. Sekundært er det derfor benyttet litteratur som omhandler ledelse av endringsprosesser mer generelt. Mye av ledelseslitteraturen er normative håndbøker, men det er også mange empirisk studier. Denne utredningen baserer seg på bidrag med empirisk forankring med vekt på ledelse av selve endringsprosessen, dvs hvordan fusjonere.

1.3 Endring som normaltilstand


legg press på fagpersonalet om å drive akademisk forskning og innføre tradisjonelle akademiske undervisningsformer. Ledelsens ambisjoner med et slikt press er å løfte institusjonen i statushierarkiet. Ambisjonen om et Innlandsuniversitet må sies å befintes seg i det siste kategorien, men i den grad den påskynder pågående prosesser i fagpersonalet, vil bestrebelsene i mindre grad støte an mot normer i institusjonen. Siden FoU- virksomheten ved høgskolene som helhet er styrket sammenlignet med før reformen (Kyvik 1999), er det grunnlag for å tro at styrking av FoU-virksomheten ved høgskolene ikke vil bryte med pågående tendenser. Ambisjonen om et universitet bestående av de tre høgskolene i Hedmark og Oppland kan ses som en naturlig oppfølging av akademiseringen som foregår ved høgskolene. Felles lov for universiteter og høgskoler, stort sammenfall i stillingsstruktur i universiteter og høgskoler, overgangsordninger for studenter mellom høgskoler og universiteter og muligheter for høgskoler til å tildele doktorgrader, er alle elementer som bidrar i en retning av å akademisere høgskolene. Kvalitetsreformen som åpner for at høgskoler kan søke om å få bruke universitetsbetegnelsen, kan derfor ses som en naturlig følge av allerede eksisterende ordninger. Hvilken betydning Kvalitetsreformen vil kunne komme til å bety for øvrig i veien mot å nå universitetsmålet, vil vi komme tilbake til i kapittel 5.

1.4 Har ledelse noen betydning?

Spørsmålet ”Har ledelse noen betydning?” er kanskje kjettersk i en sammenheng som denne, men siden det er ulike syn på hvor stor innflytelse ledere har på organisasjonen er det naturlig at det stilles også i denne utredningen. Ulike leire har ulike holdninger og referanserammer når dette spørsmålet debatteres. Svarene kan plasseres på en skala fra skeptikerne som mener mange i dag har overdreven tro på ledelsens betydning, til dem som mener lederen sitter på styringsverktøy som gjør det mulig å styre organisasjonen i ønsket retning. Hvorvidt ledelse har betydning for organisasjonen og dens medlemmer er et av de evigvarende spørsmålene i ledelseslitteraturen. Men kanskje er det større grunn til å stille det i en akademisk kontekst enn i andre typer organisasjoner siden universiteter og høgskoler tradisjonelt har gitt stor frihet til den enkelte ansatte. Motstand eller ignoranse mot styringsforsøk er dermed å forvente fra akademisk personale.

Morgan (1988) hevder at ledere gjennom positive og negative sanksjoner overfor organisasjonsmedlemmer har mulighet til å danne bestemte holdninger og verdier i organisasjonen. Særlig i nye organisasjoner er det pekt på at lederen har mulighet til å etablere spesielle verdier i organisasjonen. Slikt ”kulturelt lederskap” er imidlertid kritisert av andre organisasjonsforskere fordi det er en for enkel forståelse av etablering av holdninger og verdier. Samspill, spenninger og kommunikasjonssmønstre mellom ansatte og mellom ansatte og aktører i omgivelsene er andre momenter som bidrar til at verdier og holdninger i en organisasjon etableres. Det er med andre ord en kontrovers om hva som betyr mest for en organisasjons prestasjoner – lederen selv eller ulike organisasjons- og miljøfaktorer.

En kanadisk studie av sammenslåingsprosesser diskuterer også ledelses betydning. Et av deres funn er at sammenslåing ikke hadde skjedd om det ikke var for ledelsens initiativ og at ledelsen tok ansvar for den videre prosessen (Eastman og Lang 2001:242). Dette argumentet er høyst relevant for lederne ved høgskolene i Oppland og Hedmark. Siden en eventuell fusjon mellom de tre høgskolene ikke er initiert av offentlige myndigheter, kan man vanskelig tenke seg at målet vil realiseres om ledelsen ved de tre høgskolene ikke går i bresjen.

Det empiriske grunnlaget er altså ikke entydig, verken med hensyn til i hvilke situasjoner ledelse har effekt, eller med hensyn til betydningen av ledelse i forhold til andre faktorer som eksempelvis press fra omgivelsene. Selv med et slik uklart empirisk fundament, er ledelse likevel framhevet som et sentralt virkemiddel. Selv med et slik uklart empirisk fundament, er ledelse likevel framhevet som et sentralt virkemiddel. Selv med et slik uklart empirisk fundament, er ledelse likevel framhevet som et sentralt virkemiddel.

Utgangspunktet i denne utredningen er at selv om betydningen av ledelse kan diskuteres, viser empiriske studier at ledelse er spesielt viktig i endringsprosesser og at lederne kanske er viktigst i nye organisasjoner. Slik sett kan det argumenteres for at ledernes rolle i utviklingen av de tre høgskolene på Lillehammer, Gjøvik og Hedmark til Innlandsuniversitetet vil være avgjørende for det endelige resultatet.
2 Ledelse i en faglig organisasjon

I dette kapitlet vil vi beskrive ulike kjennetegn ved faglige organisasjoner, og diskutere hvilke konsekvenser dette har for styring og ledelse av institusjonene.

2.1 Hvordan forstå kunnskapsbaserte organisasjoner?

Når det skal fokuseres på ledelse i prosessen mot utvikling av Innlandsuniversitetet, er det en forutsetning av man har en god forståelse av hva slags organisasjon man er leder av. Mange teorier er utviklet for å forstå universiteter og høgskoler. Akademiske organisasjoner blir ofte beskrevet som kollegiale organisasjoner. I dette ligger normen om forskningens frihet, om fagfellesskapet som styringssystem og om faglig kompetanse som det legitimierende prinsipp. Den kollegiale organisasjonsforståelsen innebærer også at forskerne har frihet til selv å velge tema og metode for sin forskning, mens kontrollen av forskningen har ligget i fagfellevurdering av skriftlige arbeider.

Fagstyret anses også for å være en demokratisk styringsform fordi det gir deltakelsesrettigheter i beslutningsprosessen til faglig personale. Demokratiet antok nye former og ble utvidet fra slutten av 1960-tallet, hvor også teknisk administrativt personale og studenter fikk formelt innpass i styringssystemet. Slik sett er det demokratiske elementet i styringen av universiteter og høgskoler et veletablert prinsipp.


Videre kan universiteter og høgskoler anses som fragmenterte og heterogene organisasjoner. Betegnelsene henspeiler på den stadige kunnskapsveksten i systemet med påfølgende oppsplitting i nye fagfelt og hvor avstandene mellom ulike felt er store.
Selv om autonomien står sterkt i det norske UoH-systemet, kan universiteter og høgskoler likevel også ses som forvaltningsorganer og iverksettingsorganer for statlig politikk. Lov om universiteter og høgskoler er klar på dette punktet. Selv om styret ifølge loven er øverste organ ved høgskolen, poengteres det at styret skal sørge for at institusjonen drives "i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet". Med reformer preget av New Public Management (NPM) er også bedriftstenkningen introdusert i UoH-sektoren. Sterkere vektlegging av ledelsesfunksjonene er en del av NPM, med påfølgende større myndighet og ansvar til lederne.


Det kan rettes innvendinger mot framstillingen over. For det første fordi den i stor grad beskriver tradisjonelle breddeuniversiteter, og at det er grunn til å tro at båndene mellom fag og institusjon varierer. For det andre har en kollegial styringsmodell kun fokus på interne forhold i organisasjon, mens forholdet til omgivelsene også er sentralt. Kanskje er det grunnlag for å si at forholdet til omgivelsene har fått økende betydning for universiteter og høgskoler. Økt nytteorientering, synkende grunnbevilgninger og økte forventninger om
ekstern finansiering er forhold som peker i denne retningen. Også i Kvalitetsreformen er de politiske signalene og forventningene om at institusjonene øker sin sensitivitet for og oppmerksomhet mot regionen og omverden tydelige. Det er derfor grunn til å se på alternative forståelser av universiteter som organisasjoner hvor lederskap har andre betingelser.

For det første kan det argumenteres med at universiteter og høgskoler er politiske organisasjoner ut fra at de er preget av ulike interessegrupper som fremmer egne mål uten å ta i betraktning om det skjer på bekostning av institusjonen som helhet. I en politisk modell er forholdet til omgivelsene sentralt. En leder i en politisk organisasjon er forventet å innta en utadrettet rolle som skal representere institusjonen slik at den tiltrekker seg eksterne ressurser. Internt vil det være evnen til å forhandle mellom ulike interessegrupper som er avgjørende sett fra en slik modell.

Med reformer inspirert av New Public Management (NPM) er bedriftstenkningen introdusert i UoH-sektoren. NPM vektlegger ledelse og ledelsens rolle. En management tankekast framhever behovet for sterkt lokalt lederskap, insentiver og kontroll av prestasjoner for å sikre kvalitet og effektiv ressursutnyttelse (Bleiklie 1996). Brukerorientering er viktig i et slikt perspektiv og dermed også forholdet til omgivelsene. Det betyr at utadrettet virksomhet som nettverksbygging og organisatorisk entreprenørskap er oppgaver som ledere i henhold til et slikt perspektiv skal ivareta (Stensaker 2000). Dersom bedriftstanken går framover beskriver dagens universiteter og høgskoler, innebærer det faglige ledere i vidt trekkende oppgaver av både faglig, administrativ og politisk art. Siden seinere tids reformer og utdanningspolitikk har etterspurte sterkere ledelse, kan det spørres om det har skjedd en viss kulturendring i ansattes syn på hva leddets oppgave i UoH-sektoren innebærer.

Hvilken av beskrivelsene over som er mest treffende for høgskolene i Hedmark og Oppland skal vi ikke diskutere her, men på generelt grunnlag påpeke at det trolig vil være en blandingsmodell hvor blandingsforholdet varierer avhengig av tid og sak. For øvrig er det et komplekst styringssystem hvor nye styringssystemer introduseres uten at gamle fjernes. Det å lede et komplekst system er derfor neste tema.

2.2 Ledelse av kompleksitet – “multiversitet”

Høyere utdanningsinstitusjoner er ofte betegnet som komplekse organisasjoner og endringer derfor er for ekstra utfordrende. Som Latham (2001) skriver: “In this era of constant change and intellectual challenge, there is no more complex area of public policy and public endeavour than education.”(s 7). Vi skal ikke diskutere hvorvidt UoH-sektoren er mer kompleks andre sektorer, men peke på at utdanningsinstitusjoner i økende grad er ment å skulle ivareta ulike og flere oppgaver. Utviklingen av det Kerr (1982) har kalt ”multiversitet” er nettopp at kravene og forventningene til hva høyere utdannings-institusjoner skal være, har blitt mer sammensatte. Siden Kerr lanserte begrepet multi- versitetet, har ikke kravene til universiteter og høgskoler blitt færre. Stikkord som ekstern finansiering og etter- og videreutdanning kan tjene som eksempler i så måte. Høgskole-
reformen av 1994 er et eksempel på hvordan institusjonene stilles overfor flere mål og mål som til dels står i motsetning til hverandre (Kyvik 1999:77).

2.3 Nettverksledelse


Både i Australia og Sverige er det etablert såkalte nettverksuniversiteter/-høgskoler. Erfaringene fra Mitthøgskolan i Sverige er at nettverket fungerer godt på ledelsesplanet, men ikke like godt videre nedover i systemet (Skodvin 1997). At båndene er mest vel-utviklet og sterke blant lederne, mens nettverket fungerer variierende nedover i institusjonen, trenger ikke nødvendigvis være et problem, men en naturlig konsekvens av ulike behov og møteplasser for ulike deler av personalet. Økonomiske problemer har dessuten medført at Mitthøgskolan har færre studiesteder enn tidligere. Det er også hevdet at båndene i nettverket ved Mitthøgskolan har blitt stadig sterkere (Högskoleverket 1997).

I Australia har det vært konflikt rundt flere av nettverksuniversitetene. Massingham (2001) beskriver hvordan man ikke har tatt modellen på alvor ved å forsøke å kombinere den med en sentralistisk lederstil, noe som har gjort det vanskelig å få nettverksmedlemmene til å samarbeide. Ulike forventninger til nettverket blant de ulike medlemmene om autonomi og ledelsens kontroll og myndighet, er faktorer som kan forklare hvorfor ikke forsøkene lyktes. Situasjonen ved de australske nettverksuniversitetene var preget av at deltakerne hadde ulike oppfatninger av avtalene og hvilke oppgaver ledelsen skulle ha. Som Massingham skriver: ".there was a battle for control of the network between the network members and the Office of the Vice-Chancellor “(s21). Massingham tillegger ledelsen stort ansvar og konkluderer at to nettverksuniversiteter i Australia mislyktes fordi ”senior management did not manage the complex relationships within the federated network structure” (s31). Han understreker også at nettverks organisering kan være en kostbar modell og at det derfor er viktig å synliggjøre de positive sidene ved modellen. Istenfor å fokusere på forskjeller er det viktig å markere at forskjeller kan skape komparative fortrinn og et felles hele.

Høgskolen i Telemark (HiT) er et annet case som kan være av interesse for de tre høgskolene i Hedmark og Oppland. HiT er prototypen på en multicampus- eller en nettverks institusjon med sine fem studiesteder og store avstander mellom dem. Avdelinger er også


For det andre organisatoriske nettverk, dvs at organisasjonsstrukturen binder sammen individer, grupper og studiesteder i et produksjonssystem/organisasjonsform. For Høgskolen i Telemark sin del er det valgt å legge sentraladministrasjonen og institusjonsledelsen til ett av studiestedene samtidig som de ulike campusene i prinsippet har lik status.

For det tredje er det viktig at en ny multicampus institusjon fra starten etablerer nye sosiale nettverk. Det sies at nye sosial nettverk er en forutsetning for å utvikle nye studieretninger eller samarbeid mellom de forskjellige studiestedene. Sammenslåingene er ofte konfliktfylte og det er ingen enkel oppgave å bygge en felles kultur. Samarbeidsprosjekter kan blant
annet være vanskelig å etablere fordi personalalet frykter at slike aktiviteter kan betyr tap av ressurser ved avdelingen/studiedetad. Dersom en campus framstår som mer faglig sterk enn de andre, betraktes den som en trussel fra de andres ståsted. På den måten kan ujevn faglig kompetanse bety et hinder i arbeidet med å etablere samarbeidsprosjekter. I evalueringen av høgskolereformen framkom det at ledelsen ved HiT ved etableringen av høgskolen ikke tok en overordnet initiativ for å stimulere til faglig samarbeid. Det kommer ikke noen initiativ fra fagpersonalet selv.


2.4 Ledelsens spillerom og valgfrihet

Deregulering er en internasjonal trend som har utvidet mulighetene og behovet for ledelse (Kekäle 1997). Desentralisering er også hensikten med mange av de organisatoriske

Handlingsrom er også et spørsmål om hvem som er initiativtaker til reformen. I motsetning til mange fusjoner i høyere utdanning, er den foreslåtte sammenslåingen av de tre høgskolene i Oppland og Hedmark frivillig. Som regel har myndighetene initiert sammenslåinger. Siden dette er en frivillig sammenslåing sett fra institusjonsledelsens side, vil ledelsen ha større frihetsgrader i implementeringen av reformen.
3 Betydningen av posisjoner og personer

3.1 Ledelsens engasjement som forutsetning


Vi har tidligere pekt på forholdet mellom reform og identitet i organisasjonen. Som Brunsson og Olsen (1990) uttrykker det: "For å lykkes vil reformer som bryter med organisasjonens identitet, kreve en betydelig maktkonsentrasjon, sett i forhold til de ressurser og allianser de som skal reformeres kan mobilisere” (s 7). Det forutsetter at topplederne engasjerer seg, og at lederne er villige til å gi arbeidet med reformene betydelig tid og oppmerksomhet. Institusjonsledelsen har imidlertid mange oppgaver uavhengig av prosjekt Innlandsuniversitetet og kan oppleve et dilemma mellom hvor mye tid og oppmerksomhet de kan, skal eller vil gi til arbeidet for Innlandsuniversitetet. I tillegg til oppgaver av mer permanent karakter, skal institusjonene som nevnt også iverksette Kvalitetsreformen i høyere utdanning. Siden Kvalitetsreformen er en pålagt reform fra departementet, kan dette lett ta oppmerksomheten bort fra det ”frivillige” omstillingsarbeidet knyttet til Innlandsuniversitetet. Det er viktig å være klar over at om ledelsen ikke vier arbeidet med Innlandsuniversitetet tid og oppmerksomhet kan det stoppe opp, selv om det ikke skulle være veldig stor motstand mot målet. Uavhengig av motstand mot Innlandsuniversitetet internt og eksternt, krever realiseringen av målet et sterkt engasjement fra toppledelsens side. Fra informanter i Stavanger og Agder er det påpekt at det er viktig å opprettholde konstant trykk i utviklingen av universitetet, og å forstå at dette er et langsiktig arbeid som tar tid. I tillegg til fokus på kvalitet i forskning og utdanning som den sentrale byggestein i universitetsutviklingen, er det å ha permanent fokus på saken den viktigste lederrådgivner i universitetsutviklingen. I sum betyr dette at skal ambisjonen om et Innlandsuniversitet realiseres, er det avgjørende at ledelsen ved institusjonen står samlet bak ideen og tar ansvar for å implementere den.

3.2 Etablering av styringskoalisjon

Kotter (1995) påpeker at skal man lykkes i omstillinger er det viktig at det er en betydningsfull gruppe mht posisjoner, informasjon, ekspertise og relasjoner som leder

Etablering av en styringskoalisjon er nettopp hva HiH, HiG og HiL har gjort ved å danne styringsgruppa for Innlandsuniversitetet bestående av høgskoleledelsen, politikere og representanter fra næringslivsorganisasjonen. Ved høgskolene i Agder og Stavanger er det ikke etablert en slik formell styringsgruppe, men de har mye kontakt og samarbeid med politikere og næringsliv i regionen (jf 4.6). Høgskolen i Møre-regionen, som også har på-begynt et arbeid for å bedre samarbeid og samordning mellom tre høgskoler, har derimot etablert en formell styringsgruppe. Kanskje tyder ulike løsninger på at det er viktigere å ha en slik styringsgruppe i en startfase enn når man har kommet langt i prosessen, og ulike aktører i omgivelsene tar del i arbeidet uavhengig av en formell styringskoalisjon?


3.3 Enkeltpersoner som pådrivere

For Høgskolen i Stavanger har ordføreren i kommunen fungert som en ildsjel og døråpner for høgskolen i politiske sammenhenger og næringsliv. Men også andre politikere og næringslivsaktører i regionen har vært talspersoner for universitetsakten i mange sammenhenger.

rektor som heldig og at rektor hadde avgjørende innflytelse på den nyetablerte institusjonen.

3.4 Ledelsen og faglig utvikling

Slik kravene for å oppnå universitetsstatus er formulert, krever realiseringen av universitetsambisjonen gode forskningsmiljøer ved de tre høgskolene. Hovedbudskapet fra høgskolene i Stavanger og Agder er at universitetsutvikling må bygge på faglig kvalitet og kvalitetsheving. I intervjuer ved høgskolene i Stavanger og Agder framheves det at faglige personer og forskning på toppnivå er en forutsetning og at dette er noe som må ligge i bunnen i universitetsutviklingen. Ved Høgskolen i Stavanger ble det framhevet at forutsetningen i universitetsbyggingen er at man har et faglig produkt i bunn. Spørsmålet i denne sammenhengen er hvilken rolle ledere kan spille i utviklingen av gode forskningsmiljøer.


3.5 Ledere i ulike posisjoner – engasjement og involvering

Ved Høgskolen i Stavanger har enkelte i administrativstab universitetsmålet som sin primære arbeidsoppgave. Høgskoledirektøren, men kanskje særlig informasjonsdirektør og en administrativt tilsatt til vieren en stor del av sin innsats til koordinering av universitetsarbeidet. Samtidig sies det at universitetsstakingen har gjort det attraktivt å være rektor, som beskriver sin posisjon som dirigentrollen. I det ligger at det er lederens oppgave å sørge for at de forskjellige stemmene har tilstrekkelig romslighet, samtidig som ikke alle kan spille 1. fiolin.


3.6 Fondsoppbygging

Oppbygging av en universitetsfond for faglig oppgradering er avgjørende for universitetsutvikling i Innlandet. Universitetsfond er sentralt også for høgskolene i Stavanger og Agder. Det er imidlertid aktører utenfor høgskolene som har gått i bresjen for dette


### 3.7 Styrets rolle i universitetsutviklingen

I den internasjonale litteraturen om endringsprocesser er det er pekt på at styret må ha en god forståelse av endringsprosessen (Kotter 1995). Uten godt kjennskap til saken vil styret kunne ha problemer med å se hvordan styrevedtak på ulike områder fremmer endringen. Hvordan har så styret ved høgskolene i Stavanger og Agder fungert i universitetsutviklingen?

Ved Høgskolen i Agder har styret ifølge direktøren vært bevisst i budsjettfordelingen og fattet de vedtakene som har vært nødvendige for å fremme universitetssaken. Slik sett har styret vært en støttespiller. Men siden styret ikke har hatt noen arena utenom styremøtene, har ikke styret som sådan vært veldig sentralt i arbeidet. Enkelte eksterne styremedlemmer har imidlertid hatt stort engasjement i universitetssaken og har fungert som døråpner i sektoren han/hun representerer. Blant annet pekes det på at tunge næringslivsaktører som har sittet i styret har fungert som ambassadører for saken i næringslivet på Sørlandet. Også eksterne styremedlemmer fra det politiske liv har vært nyttige ut fra sine kontakter.

3.8 Studentene og universitetssaken

Engasjementet blant studentene har ikke vært veldig stort i universitetssaken verken i Stavanger eller i Agder. Siden målet vil være nådd etter at de aller fleste studenter har avsluttet sine studier, er det heller ikke å forvente. På den andre siden har det heller ikke vært noen motstand blant studentene mot å utvikle høgskolen til et universitet, og studentenes organisasjoner har i hovedsak vært positive til saken.
4 Ledelse av endring – innenriks og utenriks

4.1 Reformbegrunnelse – om å skape forståelse for og klargjøre for endring


Oversatt til Innlandsuniversitetet kan det innebøe at en sammenslåing av de tre høgskolene Lillehammer, Gjøvik og Hedmark med påfølrende universitetsstatus vil gjøre regionen bedre rustet i et konkurranseorientert utdanningssamfunn. Selv om det tradisjonelt ikke har vært stor konkurranse mellom utdanningsinstitusjonene i Norge og vi heller ikke har et rankingsystem for universiteter og høgskoler slik en del andre land har, er det likevel tendenser som peker i retning av økt konkurranse mellom utdanningsinstitusjonene. Skillet mellom universiteter og høgskoler er mindre enn før. Det medfører at flere kjemper om de samme ressursene. Dessuten ønsker myndighetene at utdanningsinstitusjonene i større grad skal hente sine ressurer fra ulike eksterne kilder via oppdragsforskning og etter- og videreutdanningstilbud. Ny finansieringsordning som vil bli innført som en del av Kvalitetsreformen vil gjennom sin insentivstruktur bidra til økte innslag av markedsstyring i sektoren og økt konkurranse mellom institusjonene. De siste års nedgang i søkningen til flere studier bidrar også til skjerpet konkurranse om studentene mellom utdanningsinstitusjonene. I sum betyr det at markedsorienteringen i høyere utdanning har økt.

Flere har pekt på at det er vanskeligere å overtale til endringer i gode tider enn dårligere. Utfordringen ifølge Kotter (1995) er "to make the status quo seem more dangerous than launching into the unknown." (s 60). Både internt på de tre høgskolene og høgskolene imellom vil det være forskjeller med hensyn til hvordan situasjonen oppleves og beskrives. Høgskolen i Lillehammer som har kommet godt ut i de såkalte Stud.mag. undersøkelsene som fokuserer på studentenes vurderinger av studiet og som har relativt høy faglig kompetanse og faglig aktivitet målt i stillingsstruktur, doktorgradsandel og publisering (Norgård 2001), har bedre argumenter for å fortsette som nå. På den andre siden vil HiL lite trolig være en stor nok institusjon til å realisere universitetsambisjonen alene. Tilstrekkelig støtte fra politisk hold og næringsliv er heller neppe å forvente hvis HiL velger å gå løpet uten HiG og HiH. Realiseringen av Innlandsuniversitetet betyr at utdanningsinstitusjonene i regionen velger å gå sammen for å nå et gjensidig preferert mål som de vanskelig kan nå som enkeltinstitusjoner.

4.2 Visjonsarbeidet


I litteraturen påpekes det at en endringsprosess uten en fornuftig visjon, lett kan utvikle seg til en forvirrende prosess (Kotter 1995). Visjonen må formuleres slik at den inspirerer til endring. Hensikten med en visjon er at den skal fungere både som en byggekloss og en pådriver i endringsprosesser. En visjon er en ramme for handling og sier noe som bidrar til å klargjøre retningen som institusjonen skal bevege seg i, og går alltid lenger enn det som finnes i femårsplaner.

Selv om det å samle andres erfaringer er viktig for å få inspirasjon, betyr ikke det at man kopierer. Framfor å følge oppgåtte stier kan det være viktig og riktig å ha en visjon som inspirerer til å gå nye veier. En visjon for Innlandsuniversitetet kan slik sett gi uttrykk for at man ønsker å skape sin egen modell for et nytt universitet. Nedenfor gjengis visjonene for Høgskolen i Stavanger, Høgskolen i Agder og Charles Sturt University fra Australia. Disse eksempelene inneholder alle elementer som kan være relevante for et universitet i Hedemark og Oppland.

"Høgskolen i Stavanger skal utvikle seg til Universitetet i Stavanger med selvstendige forskerutdanninger, med utvalgte utdanninger på hovedfags-, mastergrads- og doktorgradsnivå innen sentrale områder og med solid basis i ulike grunn- og profesjonsutdanninger."

"Høgskolen i Agder (HiA) skal bli et internasjonalt anerkjent lærested og yte betydelige og
Når visjonen skal utarbeides sies det at en person eller en liten gruppe godt kan starte arbeidet, og at visjonen innledningsvis kan være litt uklar. Etter hvert kan flere kobles inn, og gjennom en kombinasjon av analytisk tenkning og drømming komme fram til den endelige visjonen for prosjektet. I prosessen med å utarbeide en visjon er det viktig å velge ut noen få verdier som man retter oppmerksomheten mot.


4.3 Betydning av planlegging


Siden sammenslåingen i 1994 har Høgskolen i Agder hatt to strategiprosesser. Den første var en bred prosess, og dokumentet hadde preg av å være et minste felles multiplum. Prosessen la vekt på å stimulere til kreativ tenkning i alle miljøer med utgangspunkt i spørsmålet ”Hva skal være deres bidrag i universitetsutviklingen?”. Man la vekt på å få til et strategidokument som hele kunne identifisere seg med. Visjonen om å bli et universitet var med allerede i den første strategiplanen for HiA. Neste prosess var langt mer styrt, men også der la man vekt på involvering. Prosessen begynte med et debattopplegg i alle avdelingene med utgangspunkt i problemnotater utarbeidet av ledelsen. Den påfølgende strategiplanen ble ifølge høgskoledirektøren mer eksplisitt og strammere i formen enn den første. I denne planen ble det foreslått faglige områder som skulle ha prioritet. Selv om det blir framhevet at prosessen er vel så viktig som selve strategidokumentet, er det viktig at ledelsen bruker planen – blant annet til å holde fast ved satsingsområdene som er valgt ut. Det sies at det er viktig å ha realistiske planer basert på kapasitet og kompetanse.

Ved Høgskolen i Agder har visjonen og strategiplanen vært en rettesnor i det videre planleggingsarbeidet. Samtidig framheves det at høgskolen kontinuerlig må tilpasse seg endringer, og at det er vanskelig å ha en planlagt prosess fordi det hele tida skjer endringer i rammebetingelsene som er umulige å forutse.

Sett fra et lederperspektiv kan det også være viktig å se lenger fram enn til det endelige målet om å bli universitet. Informanter både ved Høgskolen i Stavanger og ved Høgskolen i Agder framhever at universitetsstilten også skal kunne forsvares etter at betegnelsen er oppnådd. HiS satser derfor på seks doktorutdanninger. Man ser det som viktig å få volum
på doktorgradsproduksjon for å kunne tilby stipendiatene et bedre forskerutdanningsmiljø. Fra Høgskolen i Agder framheves det at det er viktig at man har en strategi for hva universitetsstatusen skal brukes til.

4.4 Kulturbygging og involvering


Høgskolen i Stavanger gir eksterne finansiører sertifikat som universitetsbygger, samt at de får overrekt gaver i form av klokke og lysestake fra høgskolen. Pengeoverlevering og sertifisering arrangeres som to atskilte seremonier, hvor sertifiseringen skjer etter pengeoverlevering og hos bidragsyter, og gjerne på bedriftsfasamlinger og lignende. På denne måten får høgskolen samtidig gitt informasjon om universitetssaken til et større publikum. Dette er et eksempel på at høgskolen bevisst bruker de anledningene som byr seg til å informere om saken. Etter at siste tiltakspakke for å nå universitetsambisjonen ble presentert, fikk alle ansatte T-skjorte med teksten ”Jeg er universitetsbygger”. Når målet om fire doktorgradsutdanninger er nådd, vil det ifølge høgskoleledelsen sannsynligvis bli en markering.

Høgskolen i Agder har en klokke på høgskolens område som teller ned 1000 dager til etableringen av universitetet. Statsministeren foretok den offisielle starten på nedtellingen ved å sette i gang klokka.

Hvilke utfordringer gir dette for ledelsen av en reformprosess som Innlandsuniversitetet?
For det første er det viktig at ledelsen er klar over at det tar tid å etablere nye kulturelle trekk i en organisasjon. For det andre betyr ikke en sammenslåing av de tre høgskolene i Hedmark og Oppland at den etablerte organisasjonskulturen er uhensiktsmessig. Fusjoner preges av en motsetning mot å oppretholde det eksisterende og implementere endring (Skodvin 1997), hvor ledelsen må balansere disse hensynene mot hverandre. Ledelsens oppgave blir å samle de ulike subkulturene, samt å skape en felles identitet og målforståelse. Utvikling av lojalitet til prosjekt Innlandsuniversitetet og dets fordeler, er en viktig del av kulturbyggingen. Hvorvidt universitetsmålet bryter med høgskolens identitet vil nok variere noe fra høgskole til høgskole, og også fra utdanning til utdanning. Når integrasjon av ulike kulturer står på agendaven, må man i første omgang spørre seg om de tre høgskolene kjennetegnes av ulike kulturer. Kanskje er det mer som samler enn skiller? Og kanskje er det større forskjeller internt på høgskolene enn mellom dem? Selv om ikke kulturforskjellene skulle være dramatiske, er etableringen av Innlandsuniversitetet uansett et nytt mål for de tre høgskolene.

For å kunne drive kulturbygging må man først ha klart for seg hva slags kultur man ønsker skal prege organisasjonen. Skal man lykkes er det viktig både å ha en visjon om ønsket kultur og evner til å formidle den. En institusjon består ofte av et sett subkulturer, noen funksjonelle, andre kan være dysfunksjonelle. For ledelsen er det viktig å være klar over hva slags kultur som eksisterer, og hvilke deler som er dysfunksjonelle og hvilke som er funksjonelle. Det har også vist seg at reformer kan utløse eller forsterke spenninger mellom ulike utdanninger som har ligget latent (Skodvin 1999a). Likeledes finnes det positive og negative kulturbærere. Som andre har påpekt bør ledelsen benytte seg av entusiastene (Tronsmo 1998). Dessuten er det hensiktsmessig å velge ut noen få verdier å konsentrere oppmerksomheten om (Bang 1998). Ledernes oppgave som rollemodell er dessuten viktig. Høgskolene kan godt ha ulike ideologier til kommunikasjon til indre og ytre bruk, dvs at begrunnelsen for universitetsutvikling kan variere, men at de ikke må framstå som motstridende i forhold til hverandre.

To faktorer er spesielt viktige for institusjonaliseringen av endring i bedriftskulturen. Det første er å prøve å vise ansatte hvordan nye tilnærningsmåter, atferd og holdninger har bedret resultatet. Når personalet er overlatt til seg selv for å trekke denne forbindelselinjen, skapes ofte feil bånd. Å hjelpe folk til å trekke de rette sammenhengene krever kommunikasjon. Den andre er å bruke tilstrekkelig tid på å være sikker på at neste generasjon toppledere er personifiseringen av den nye kulturen (Kotter 1995).

Rekruttering er et virkemiddel som kan benyttes i arbeidet med å bygge organisasjonskultur slik at ansatte bidrar som universitetsbyggere. En undersøkelse blant personalet ved Høgskolen i Oslo viste at de som var rekruttert før sammenslåingen i 1994 var langt mer kritiske til den sammenslåtte høgskolen enn dem som var rekruttert etter (Larsen et al. 1997). Rekruttering blir også trukket fram som en viktig lederoppgave og et viktig styringsverktøy ved høgskolene i Stavanger og Agder.


Ved Høgskolen i Stavanger opplever ledelsen at det ikke lenger er noen stor motstand blant personalet til universitetsideen. Noen er skeptiske fordi arbeidet vil kreve ressurser og omstilling, men skepsisen har i første rekke vært knyttet til hva et universitet skal være. Mange har det tradisjonelle klassiske universitetet i tankene og har hatt vanskeligheter med å se profesjonsutdanningenes plass ved et slikt lærsted. Som i Agder har høgskolens ledelse brukt mye ressurser på å få fram at profesjonsutdanninger innen et universitet har en naturlig plass. Eksempler fra utlandet som viser at det ikke er noen motsetning mellom universitet og profesjonsutdanning, og at et universitet heller ikke må ha doktorgrads-
utdannning på alle områder, har blitt flittig benyttet. Denne forståelsen av universitetsbegrepet har etter hvert fått fotfeste i institusjonen. Ved Høgskolen i Stavanger har man formidlet at man ikke ønsker å bli en delkopi av universitetene i Norge per i dag. Det sies at som en relativt liten institusjon bør ikke fakultetsgrenser være til hinder for samarbeid og at muligheten til å få til tverrfakultære områder bør benyttes i utviklingen av universitetet.

Involvering
Skal man lykkes med etablering av et Innlandsuniversitet er det avgjørende at målet deles av mange av dem som berøres. Internasjonale erfaringer viser at det er viktig å utvikle mål som flertallet av personalet kan samle seg om (Skodvin 1999b). Det betyr at det ikke er tilstrekkelig å bare toppledelsen engasjerer seg for Innlandsuniversitetet. Dette er en type endring som krever aktiv oppslutning fra store grupper av de som skal reformeres. Bottom-up prosesser gir større muligheter for å skape enighet og felles identitet blant de involverte partene. Vellykkede endringer involverer et stor antall ansatte etter som prosessen utvikler seg. Kommunikasjon er ikke nok i seg selv. For å lykkes er det avgjørende at store deler av personalet utvikler et eierforhold til endringen. Involvering av ansatte er en forutsetning i utviklingen.

Kommunikasjon

Erfaringen fra CSU i Australia er at ledelsen ved etableringen av en ny institusjon står overfor en markedsføringsutfordring. I denne sammenheng er det påpekt at det er viktig å ha navnet på institusjonen klart tidlig.

Ved Høgskolen i Stavanger ble betydningen av den interne så vel som den eksterne kommunikasjonen framhevet. Men dette kan gå i faser; i noen perioder prioriteres intern kommunikasjon, i andre å nå ut til ulike aktører i omgivelsene. I universitetsstrategien for HiS går det fram at kommunikasjon blir et strategisk virkemiddel i prosessen for å få universitetsstatus, og at det derfor er utarbeidet en egen kommunikasjonsstrategi for målrettet intern informasjon og samfunnskontakt. I Stavanger framheves det at det er viktig med kontinuerlig informasjon om saken. Det oppstår lett historier som er fjerne fra virkeligheten om ledelsen ikke prioriterer informasjon om hendelsesforløpet. Høgskolen i Stavanger gir også ut bladet Monitor som er ment som informasjon til eksterne interessenter, og hvor universitetsutviklingen er fast stoff. Bladet presenterer ikke bare de faglige satsingsområdene, her er mange fag profilert som bidragsytere i universitetsatsingen.

Ved Høgskolen i Agder poengteres det at ledelsen må være konsistent i innholdet i kommunikasjonen og at dobbeltkommunikasjon kan være ødeleggende for den pågående prosessen. Tidligere rektors evne til å kommunisere med ulike grupper blir framhevet som et viktig hjelpemiddel i arbeidet med å få oppslutning om universitetsstatus som et felles mål. Hans budskap var at alle hadde en plass i universitetsutviklingen, men at den enkelte måtte finne ut hva de kunne bidra med. Videre har ledelsen ofte fokusert på universitets-saken, men med til dels forskjellige innfallsvinkler.

### 4.5 Håndtering av medvind og motvind

Intervjuer ved høgskolene i Stavanger og Agder viser at det er viktig at intern motstand tas på alvor. Utfordringen er å få personalet til å se sammenhengen mellom det nye og deres eget arbeid. Ved HiS har enkelte uttrykt bekymring for at universitetsatsingen er for mye preget av teknologifagene og at andre fagområder kommer i skyggen. I den forbindelse har det vært ledelsens oppgave å synliggjøre hvordan ulike fag kan ha tilknytning til satsingsområdene som ikke er umiddelbart innlysende og åpenbare for alle.


En undersøkelse blant faglige ledere på institutt-nivå ved universitetene viser at mange anser akademia for å være omkampenes arena (Larsen 2002). Selv om mange instituttstyrere legger vekt på å forankre nye forslag blant personalet gjennom brede og inkluderende prosesser, er det vanskelig for mange å godta resultatet. En leder i universiteter og høgskoler må derfor ha evnen til å kunne håndtere framstøt fra ansette for å omgjøre formelt korrekte fattede beslutninger og vedtak.

Fra informantenes side i Stavanger og Agder framheves det at man som leder må ha stor tålmodighet for dissonanser og akseptere motstand. Det er viktig å finne måter å kommunisere på som gjør at motstanden blir tydeliggjort uten at prosessen stopper opp. Ved Høgskolen i Stavanger sies at motstanden skjer i det stille fordi det ikke lenger er stuerent å gå ut offentlig mot universitetsaken. Enkelte av profesjonsutdannningenes eksterne samarbeidspartnere har også vært motstandere av universitetsaksen pga engstelse for akademiseringen. Det store bildet er likevel at motstanden naturlig nok var sterkest i starten, og at motkreftene i dag er få både internt og eksternt. De fleste har forstått at dette er en irreversibel prosess. Selv om det i dag er oppslutning om universitetsaken i Agder, understrekes det at det er en lang prosess å få samling om mål om å bli noe annet enn det man er, samt vilje til å bruke de nødvendige midlene på saken.

Offentlige bevilgninger til høgskolene oppleves som knappe. Det kan dermed bli et spenningsforhold mellom ordinær drift og universitetsaken. Informanter ved HiS og HiA påpeker i den sammenhengen at det er viktig å formidle at pengene som sprøytes inn i forbindelse med oppbyggingen for å nå universitetsmålet, ikke tas fra ordinær drift og at disse midlene ikke hadde kommet høgskolen til gode om tiltaket ikke er et ledd i oppbyggingen mot et universitetet.
I mange reformer i høyere utdanning er offentlige myndigheter initiativtaker. Som et ledd i en hierarkisk styringskjede er utdanningsinstitusjonene pålagt å gjennomføre reformer vedtatt av myndighetene. Høgskolers bestrebrelser på å bli universiteter befinner seg imidlertid ikke i denne kategorien. Høgskolene i Agder og Stavanger har erfart at slike endringsprosesser snarere betyr å jobbe mot departmentsnivå. Riktignok har Kvalitetsreformen nå gitt høgskoler muligheten til å oppnå benevnelsen universitet, det er likevel ingen grunn til å tro at dette er prosesser utdanningsmyndighetene på sentralt nivå vil påskynde. Høgskolene må derfor iverksette slike prosesser uten særlig drahjelp fra UFD.

4.6 Ledelsen og omverden


Erfaringen fra Stavanger, som har kommet langt i arbeidet med å utvikle høgskolen til et universitet, viser hvor viktig regionalt samarbeid er i universitetssaken. Rogalandsregionen har siden 60-tallet stått samlet om å etablere et universitet, og grunnlaget for et engasjement fra regionale politikere og næringsliv ble lagt tidlig. I følge tidligere rektor ved Høgskolen i Stavanger har den regionale støtten hatt stor betydning for den målrettede utviklingen av høgskolen. Høgskolen har også hele tida hatt viktige aktører fra nærings- og samfunnsliv som medspillere i utviklingen mot et universitet i regionen. Dette har medført at regionen har forventninger til at et universitet vil bidra aktivt i utviklingen av regionen. I Rogaland har regionen stått fullt og helt bak universitetsambisjonen og det har aldri vært noen uenighet om viktigheten av denne saken. I Rogaland er det derfor er grunnlag for å si at det har vært en regionalt drevet sak hvor både politikere, næringsliv og høgskolen har stått samlet. Selv om det poengteres at høgskolene er avhengige av støtte fra regionene, framheves det likevel at saken står og faller på interne forhold. Og til tross for at mange i regionen er sterkt engasjert i universitetssaken, bruker både faglig og administrativ ledelse tid og oppmerksomhet på å pleie eksterne kontakter. Det betyr at rektors rolle som utenriksminister er viktig, men at rollen som innenriksminister ikke må glemmes. Sviker man denne oppgaven, vil lett andre komme å ta over, sies det. I Stavanger har man i stor grad tatt betydningen av samarbeid med ulike aktører i regionen på alvor. Blant annet arrangeres årlig Universitetskonferansen som en møteplass for høgskole, politikere, nærings- og samfunnsliv (Eriksen 2001).
Oppbyggingen av Norge som oljenasjon fikk stor betydning for Rogalandsregionen og høgskolen svarte raskt på det nyetablerte næringslivets utdanningsbehov ved å etablere utdanning i pertroleumsøkonomi (Eriksen 2001). Høyere utdanning i Rogalandsregionen har hatt stor støtte i næringslivet. Bedrifter og næringslivets organisasjoner LO og NHO, har også støttet opp om saken. Støtten fra næringslivet viste seg blant annet ved en forespørsel til industrien om å slutte seg til universitetsideen. 170 bedrifter sendte sin støtteerklæring!

Kontakten mot det politiske liv har også vært omfattende og betydningsfull. Både kommunene og fylkeskommunen har engasjert seg for universitetssaken. Særlig trekkes ordføreren i Stavanger de siste sju årene fram som sentral i arbeidet med å nå universitetsambisjonene. Dessuten har stortingspolitikere på Rogalandsbenken vært viktige støttespillere. I denne sammenhengen trekkes blant andre Arne Rettedal fram som en person som la ned mye innsats i universitetssaken. Ved Høgskolen i Stavanger ble det påpekt at det i samarbeidet med politikerne er viktig å bli tidlig enige om hva som er målet man skal jobbe for, og så ikke nøle i det videre arbeidet.


Lobbying har vært et sentralt virkemiddel i strategiarbeidet mot å realisere universitetet både i Rogaland og Agder. Det innebærer at det er lagt ned mye arbeid i lobbyvirksomhet overfor politikere på nasjonal plan, og da særlig inn mot stortingsrepresentantene fra regionen. Ved Høgskolen i Stavanger har administrasjonen i stor grad berett grunnen for samarbeidet med politikerne. Ved Høgskolen i Agder poengteres det at det har vært mye jobbing i det stille for å fremme universitetsaksen, og at rektor har brukt mye tid og innsats på kontakt med politikerne.

Selv om høgskolene i både Agder og Rogaland har viktig drahjelp fra politisk hold, har det også vært politiske motkrefter. Tidligere statsråd Hernes var ikke begeistret for ideen om flere universiteter i Norge, og høgskolene har heller ikke opplevd at Utdannings- og forskningsdepartementet har støttet dem i arbeidet med universitetssaken. Også de etablerte universitetene fungerer som motspillere for høgskolene i universitets-bestrebelsene.


I både Rogaland og Agder har universitetssaken fått stor interesse fra media. Selv om de ikke er noe talerør for høgskolene og ved flere anledninger har kritisert dem, oppfattes media likevel som en viktig støttespiller i universitetssaken. Media i Rogaland og Agder er også opptatt av universitetsvisjonen. Høgskolene anser media som viktig i universitetsutviklingen og har invitert pressen til ulike møter og begivenheter. Det sies at de største regionavisene følger universitetssaken nøye, og at dette har stor betydning for at saken
gjøres kjent i befolkningen. På den andre siden sies det både i Stavanger og Agder at ikke alle innslag har vært positive og at oppslag av og til kommer på uheldige tidspunkt. Men alt i alt har samarbeidet med media vært godt i begge regionene. Selv om media er en viktige støttespiller i universitetssaken i Agder og Stavanger, er ikke det gitt at man vil ha tilsvarende støtte i mediene i Hedmark og Oppland fra første stund. Mens universitetssaken i Rogaland og Agder har en lang historie, er den relativt ny for fylkene på Innlandet. I omstillingsperioder må man forvente at mediene ofte vil være på motkreftenes side, eller i det minste også et talerør for motstanderne. Det betyr at det er viktig at ledelsen for Innlandsuniversitetet er bevisst medias betydning, og at man disponerer kompetanse også på dette området.
5 Kvalitetsreformen – drivkraft eller motkraft?


Selv om nytt forslag til lov for universiteter og høgskoler åpner for flere universiteter, har det kommet signaler via foreslåtte forskrifter til loven som kan forlenge veien mot universitetsstatus for høgskolene. Blant annet er det foreslått at høgskolene skal ha utveksaminert kandidater i de fire aktuelle doktorgradsutdanningene før de kan søke om universitetsstatus. Det betyr fire ekstra år før søknadene kan sendes. Det har også kommet signaler om begrensninger i høgskolenes rettigheter med hensyn til å opprette masterutdanning. Hvis mastergrader skal godkjennes av det kommende akkrediteringsorganet NOKU er manspent på søknadsbehandlingen her, og i neste omgang hvordan fagmiljøene vil håndtere eventuelle avslag etter å ha lagt ned mye innsats i arbeidet med å utforme mastergraden.
I tillegg til at premissene for hva som kreves for å bli et universitet i stort er gitt, er det også andre deler av reformen som anses som positive i universitetsutviklingen. Høgskolenes mulighet til selv å etablere bachelorgrad ses som en drivkraft i arbeidet med universitetssaken. Noen av informantene tror også at endringer i styrings- og ledelsesstrukturen kan være positive for universitetsutviklingen. Enkelte av informantene ønsker enhetlig ledelse og ser også positivt på ledere i åremålsstillinger. De mener det kan bidra til at institusjonen blir mer effektiv, og at man derigjennom kan frigjøre ressurser til universitetsbygging. Noen tror reformen kan bidra til sterkere faglig ledelse, noe høgskolen vil profittere på også i forhold til kontakten med omverden.
6 Avsluttende kommentarer

Denne rapporten fokuserer på utfordringer og oppgaver ledelsen står overfor i reformarbeid og endringsprosesser. En måte å tenke omkring reformledelse på er at det er et spørsmål om ulike faser. Kotter, som er professor i ledelse på Havard Business School, har i artikkelen ”Leading Change – Why transformation effort fail?”, oppsummert sin kunningskap etter å ha studert 100 institusjoner i endring. Lærdommen fra suksesseksemplene er at endringsprosesser går igjennom ulike faser og vanligvis over et ganske langt tidsrom. Å hoppe over steg skaper bare en illusion av tempo og gir aldri et tilfredsstillende resultat (Kotter 1995:59).

Kotter har definert følgende åtte steg for å omforme institusjonen:
1. Etablere en følelse av nødvendighet
2. Etablere en innflytelsesrik styringskoalisjon
3. Skape en visjon
4. Kommunisere visjonen
5. Sørge for at andre handler i henhold til visjonen
6. Planlegge for og skape kortsiktige gevinster
7. Konsolidere forbedringene og legge til rette for ytterligere forandringer
8. Institusjonalisere nye handlemåter

Referanser


Delutredning II Organisering av faglig innovasjon og nyskapning – Internasjonale og norske erfaringer

Bjørn Stensaker
1 Innledning

Det å utvikle faglige satsingsområder for Innlandsuniversitetet er en prosess som henger nær sammen med faglig ledelse og institusjonell styring. Årsakene til det er flere: For det første innebærer målsettingen om opprettelsen av et Innlandsuniversitet at de eksisterende høgskolene befinner seg under tidspress for å etablere samarbeid og skape kvalitetsmessige sterke miljøer. En faktor som tilsier en forholdsvis ”styrt” prosess hvor ansvar for fremdrift må være klart definert. For det andre innebærer etableringen av et Innlandsuniversitet en sammenslåing av tre ulike læresteder, der den faglige kunnskapen om hverandre er begrenset på grunnivået, og der noen må ta et ansvar for å initiere til økt kontakt og samarbeid. For det tredje eksisterer det også empirisk forskning som tydelig indikerer at ”innovations in large organisations rarely happens by chance. It has to be organized” (Morgan 1989: 143).

I denne delen er det nettopp sammenhengen mellom institusjonelle initiativ og institusjonell styring og faglig utvikling som står i fokus. Hensikten er ikke å anbefale spesielle faglige samarbeidskonstellasjoner eller utpeke ”lovende” satsingsområder. Det må være miljøenes eget ansvar. Samtidig er faglige satsinger i forhold til universitetsstatus eksternt betinget, der akkreditering av studier og evaluering av forskningsatsinger vil gjøres i forhold til både disiplinære standarder og politisk satte normer utviklet både på internasjonalt og nasjonalt nivå. Ut fra de erfaringer man så langt har med slik ”akkreditering” og evaluering av faglige nyskapninger i Norge, er det som vedlegg til denne delen utarbeidet et kriteriesett som forhåpentligvis kan gi indikasjoner om hvor ”den faglige standarden” befinner seg (se vedlegg 1: Kriterier for opprettelse og vurdering av faglige satsingsområder).

Å skissere en kriterieliste kan riktignok gi indikasjoner om hva som er målene, men ikke hvordan man kommer dit. Poenget i denne sammenhengen er derfor først og fremst å skissere og drøfte de betingelser som må være tilstede for å bidra til faglig utvikling, der det spesielt legges vekt på å identifisere sentrale prosesser i det faglige utviklingsarbeidet. For å besvare denne problemstillingen vil en del internasjonal litteratur på feltet bli gjennomgått, der man både gjennom teori og praksis søker å identifisere noen mer generelle trekk ved hvordan gode faglige utviklingsprosesser kan organiseres. Dernest vil noen av de erfaringer man så langt har gjort i Norge på dette feltet bli vurdert, for eventuelt å se om de internasjonale erfaringene også er gyldige i en norsk kontekst. Avslutningsvis søkes det identifisert en del utfordringer som spesielt vil gjelde for Innlandsuniversitetet i den faglige utviklingsprosessen man står overfor.
2 Organisering av faglig nyskapning: noen internasjonale erfaringer

2.1 Et prosessperspektiv

Strategisk planlegging har i de siste 10-15 årene vært idealisert som et viktig redskap for å utvikle høyere utdanningsinstitusjoner (Shattock 2000). Samtidig kan det hevdes at den strategiske planleggingen som universiteter og høyskoler har bedrevet i stor grad har vært en symbolsk affære – ofte ment brukt i mer markedsføringsøyemed og for eksterne målgrupper. Slike effekter kan gjenfinnes både i USA (Schmidtlein & Milton 1989) og i Norge (Christensen 1990). Det er mulig å identifisere mange årsaker til hvorfor slike effekter har oppstått. Ikke minst kan det hevdes at god ressurstilgang på 70- og 80-tallet bidro til at mange utdanningsinstitusjoner ikke trengte å tenke så veldig "strategisk” i forhold til sin utvikling. For det andre kan det hevdes at fragmenteringen i disipliner og subenheter på universiteter og høgskoler gjør institusjonell og overgripende planlegging vanskelig. For det tredje har man sett at mange av planleggingsteknikkene som er innført i akademia ofte har kjennelegn som ikke er tilpasset høyere utdanning (Christensen 1991).


- Man har vektlagt å tydeliggjøre og konkretisere viktige kriterier, normer og verdier som skal styre planleggingsprosessen, og dermed sikre legitimiten
- Man legger de konkrete planleggingsprosessene til nivåer der ulike interesser møtes og involverer aktører som har faglig innsikt
- Man prioriterer å få frem informasjon fra de enkelte faglige enhetene, og stimulere til høy kommunikasjonsaktivitet
- Man prøver å stimulere til "strategisk tenkning” i alle organisasjonsenheter
- Man prioriterer direkte kommunikasjon og informasjonsdeling i organisasjonen

**Prosesselement 1: Tydeliggjøring av kriterier**

Selv om demokratiske styringselementer er tradisjon også i amerikansk høyere utdanning, kjennelegnes mange planleggingsprosesser av at de demokratiske beslutningsorganene ofte koples til når planleggingsprosessen er ferdig og skal vedtas (Schmidtlein & Milton 1989). I motsetning til dette hevder Dill at planprosessene ved de fire amerikanske universitetene
allerede i starten involverte beslutningsorganene i forhold til hvilke kriterier som burde styre planprosessen, slik at man dermed kunne ”ansvarliggjøre” disse organene på et tidlig tidspunkt. Fagfolk som ikke hadde formelle posisjoner ble også koplet inn gjennom større diskusjonsgrupper knyttet til hvilke kriterier som burde styre prosessen. Tabellen nedenfor viser imidlertid en forholdsvis stor samstemmighet i forhold til de kriterier som ble fremhevet som essensielle i de faglige satsingene:

Tabell 1: Sentrale kriterier for faglige satsinger ved fire amerikanske universitet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kriterier</th>
<th>Michigan</th>
<th>Minnesota</th>
<th>Princeton</th>
<th>Stanford</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kvalitet</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kjerneaktivitet</td>
<td>X</td>
<td>-</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Etterspørsel</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kostnadseffektivitet</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unikhet</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Dill (1996: 42)

Som et ledd i arbeidet med å fastlegge kriterier for faglige satsinger, har flere av universitetene over også gått ut med detaljert budsjettinformasjon til de faglige miljøene, både for å korrigere faktiske økonomiske oversikter i forhold til det enkelte miljø, men også for å bidra til å åpen og gjennomsigtig prosess. Ved mange lærersteder holdes slik informasjon skjult for fagmiljøene fordi man ønsker å ha fleksibilitet på institusjonsnivå eller for å hindre ”lobbyvirksomhet” på et for tidlig stadium i budsjettprosessen. Samtidig synes data å indikere at større åpenhet omkring disse forholdene skaper økt legitimitet i forhold til de avgjørelser som blir fattet på et senere tidspunkt (Dill 1996: 44).

**Prosesselement 2: Valg av enheter, aktører og nivåer i planprosessen**

For å øke graden av koordinering i planleggingen er det viktig at ansvaret for prosessen legges til nivåer hvor man kan gjøre en hensiktsmessig vurdering av kvalitet, kostnader, studietilbud etc. Dill (1996) hevder at hvis planleggingen gjøres på et for lavt nivå i organisasjonen, kan dette bare bidra til å opprettholde status quo, og frata f eks dekaner innflytelse på prosessen. Samtidig kan det også hevdes at hvis planleggingen skjer på et for høyt nivå blir resultatet lett produksjon av meningsløse og forholdsvis abstrakte rapporter.

Et poeng hos Dill er at koordinering av planleggingsprosessen kan oppnås ved at enheter som kanskje er organisatorisk adskilte, men som enten deler ”teknologi” (f eks når det gjelder fjernundervisning), ”faglig fokus” (f eks helse- og sosialsektoren) eller ”kunde-grunnlag” (f eks etter- og videreutdanning), bør koples sammen for derigjennom å øke samspillseffektene både når det gjelder effektivitet og kvalitet.

**Prosesselement 3: Informasjon fra de faglige enheter, og kommunikasjon i organisasjonen**

En vanlig strategi for mange institusjoner når man opplever strategisk usikkerhet og begrensede ressurser, er at informasjon og kommunikasjon sentraliseres (Schmidtlein & Milton 1989, Cameron & Tschirhart 1992). Dette betyr ofte mer ovenfra-og-ned
informasjon og såkalt ”strategisk” kommunikasjon, dvs at man ikke forteller ”hele” sannheten, men kanskje ”utvalgte” deler av den.

Askling & Stensaker (2002) hevder imidlertid at det kan være mer å hente på å involvere hele organisasjonen i de dilemmaer og problemer institusjonen står overfor, der en mulig gevinst kan bli at organisasjonen i større grad ”ansvarliggjøres” i forhold til de utfordringer man står overfor. Dill (1996: 46) påpeker at en måte å få til en større grad av involvering i organisasjonen på, er at ledelsen i starten av planprosessen utvikler et ”call-to-plan” dokument – hvor sentrale utfordringer og viktige dilemmaer påpekes, og hvor løsninger tentativt antydes. Poenget med dokumentet er at man nettopp skal motta kritikk, få frem andre momenter som kan være av betydning i beslutningsprosessen, og kanskje stimulere til nye og kreative løsninger på problemene. En annen måte å øke graden av kommunikasjon på er å la de ulike enhetenes planer bli vurdert av faglige enheter på samme nivå (dvs. over avdelingsgrensene), i stedet for at de vurderes av nivået over. En mulig gevinst med denne tekniiken er at ulike fagfelt kan la seg inspirere av hverandre, og kanskje oppdage mulige samarbeidsområder. En alternativ måte er at planer og faglige satsinger blir utsatt for ”faglig” og ikke minst skriftlig kritikk på samme måte som et hvilket som helst vitenskaplig arbeid. For å øke legitimitetten kan dette skje gjennom bruk av eksterne fagfolk. Fordelen med sistnevnte teknikk er at man over tid kan forbedre de faglige satsingene, der selve planprosessen blir en del av det faglige utviklingsarbeidet på institusjonen.

**Prosesselement 4: ”Strategisk tenkning” i alle organisasjonsenheter**


Egenevalueringer der hvert enkelt institutt eller avdeling blir bedt om å rapportere om styrker, svakheter, kvalitet og muligheter er en teknikk som brukes av flere amerikanske universiteter i denne situasjonen (Dill 1996: 48). På denne måten ”tvinges” de ansatte inn i selles faglige diskusjoner, og der en gevinst er at institusjonen også får opp de potensielle utviklingsmulighetene for ulike fagenheter på et tidlig tidspunkt i planprosessen. Som et ledd i å fremme den strategiske tenkningen, blir enhetene også bedt om å prioritere sine ønsker, der individuelle preferanser må avveies mot hverandre. Såkalt ”verdiansvarlig budsjettering” (Massy 1996: 293) er en budsjetteringsteknikk som er utviklet nettopp for å
kombinere eksterne og interne hensyn, og som kan være et redskap som det kan være verdit å kikke nærmere på i forhold til å utvikle faglige satsingsområder.

**Prosesselement 5: Direkte informasjon og informasjonsdeling**


Flere av de elementene som er diskutert over, kan bidra til en mer systematisk prosess: utarbeidelse av et "call-to-plan" dokument, horisontal informasjonsdeling og kommunikasjon, prioritere nedenfra-og-opp informasjon er alle eksempler som øker den direkte informasjonen og informasjonsdelingen, samtidig som større grad av systematikk innføres i planprosessen.

**2.2 Et omgivelsesperspektiv**

Å fokusere på interne prosesser i forhold til faglig utvikling er naturlig ut fra et syn om at medbestemmelse, demokrati og faglig involvering er sentrale verdier i slike prosesser. Samtidig kan man også identifisere et syn som i større grad vektlegger kjennetegn ved institusjoners omgivelser når faglig utvikling skal stimuleres og initiieres, der omgivelsenes behov og institusjonenes relasjoner til og avhengighet av sine omgivelser står i fokus.

I kriteriene som er satt når det gjelder fremtidig universitetsstatus, er faglige satsingsområders relevans i forhold til regionale behov og verdiskapning sentralt (se vedlegg 1). Samtidig er det på langt nær enighet om hvordan slike relasjoner kan skapes og opprettholdes. Stankiewicz (1988) påpeker at det finnes tre ulike modeller for hvordan universitet-omgivelsesrelasjoner tenkes utviklet. Internalist-skolen fremhever behovet for mer industri-relevant forskning/studier innen eksisterende fagmiljøer. Eksternalist-skolen vektlegger at anvendelse av forskning/FoU må foregå i enheter som er spesielt designet for dette formålet, og som er organisatorisk uavhengig av universitetet. Integrasjons-skolen påpeker imidlertid at bedre relasjoner med omgivelsene krever en faglig nyorientering der eksisterende fagkonstellasjoner og måter å arbeide på er utilstrekkelige i forhold til forventningene fra omgivelsene.

De to siste perspektivene er spesielt interessante i et omgivelsesperspektiv fordi de begge påpeker behovet for institusjonell endring i organisering som et viktig premiss for å øke graden av samarbeid med omgivelsene. I Norden synes eksternalist-skolen å ha hatt mest oppslutning, ofte knyttet til etablering av separate enheter for ekstern kontakt, forskningsparker og lignende (Stankiewicz 1988, Gulbrandsen 1995). Det er vanskeligere å finne gode empiriske eksempler på Integrasjonsskolen, men samtidig kan det hevdes at tilhengere av det som kalles "Mode-2" forskning (Gibbons et al 1994) er representanter for

Siden eksternalist-skolen er det man har mest erfaring med, er et spørsmål om det er spesielle trekk ved denne organiseringssformen som har fremmet faglig fornying for institusjonene bak disse etableringene. Gulbrandsen (1995) hevder at noen få "suksess-eksempler" ofte fremheves som årsaker bak etableringen av såkalte forskningsparker, og at evalueringer av andre etableringer synes å gi et langt mer blandet bilde av hvor vellykkede disse etableringene har vært i forhold til faglig fornying. Gulbrandsen (1995: 182) fremhever heller to andre forhold når han skal beskrive hva som fører til gode relasjoner mellom universitet og omgivelsene:

- Tradisjoner for samarbeid. Ofte vil faglige gevinster være et resultat av langvarig samarbeid, der tillit og kjennskap til hva de ulike partene kan bidra med er essensielt.
- Sterk regional identitet for universitetet. Dette er også en kulturfaktor som både henspiller på omgivelsenes holdning til hva universitetet kan bidra med, og universitetets holdning til og "ansvar" overfor regionen.

Begge faktorer kan synes vanskelig manipulere i et kortsiktig tidsperspektiv, og understreker først og fremst at faglig fornying gjennom bedre relasjoner med omgivelsene er noe som tar tid, og som etableres gjennom hyppig og tett kontakt.

Det siste poenget er ikke minst viktig å ha i bakhodet når man vet at næringslivets finansiering av FoU ved norske universiteter og høgskoler må sies å være svært beskjeden (Gulbrandsen & Larsen 2000: 86). Selv om det finnes variasjoner, der f eks teknologiske fag utpeker seg som de med mest næringslivskontakt (Høgskolen i Stavanger har i de siste årene hatt mellom 10 og 13 prosent av sitt FoU arbeid finansiert av næringslivet), betyr dette at de fleste lærestedene må bygge opp slike relasjoner fra bunnen av. Noen måter slik kontakt kan fremmes på, og i neste omgang kanskje resultere i faglige nyskapninger og større fellessatsinger er:

- Bruk av ansatte fra næringslivet i II-stillinger
- Næringslivet/bedrifter som case ved skriving av studentoppgaver
- Bedriftene kjøper faste "konsultasjoner" med universiteter og høgskoler
- Samarbeid om eksterne konferanser, seminarer
- Opplæringsvirksomhet, kursing
- Gjensidig representasjon i styre og råd

62
Mange av disse aktivitetsene er velkjente for mange universiteter og høgskoler. Samtidig varier graden av systematikk knyttet til slike aktiviteter. Ofte er kontaktpunktene enkeltpersoner på ulike nivåer, og med svært forskjellig ansvarsområde, noe som kan resultere i at kontakten ikke blir institusjonalisert hos partene (Gulbrandsen & Larsen 2000). Ressursmangel hos utdanningsinstitusjonene og umiddelbare inntjeningsbehov hos bedriftene kan også skape problemer, der et stadig vanligere trekk er at offentlige myndigheter gjøremler gjerne inn og ”subsiderer” samarbeidstiltak i en oppstartingsfase, f eks gjennom såkalte “venture-kapital”-selskaper (Gulbrandsen 2001: 109).

For mange i næringslivet er imidlertid den fremste årsaken til at man ønsker et nærmere samarbeid med universiteter og høgskoler tilgangen til kvalifisert personale – enten som kan rekrutteres til næringslivet, eller som kan hentes inn for ulike problemlosningsaktiviteter (Gulbrandsen & Larsen). Dette betyr at det å utvikle ”attraktive” studier som næringslivet oppfatter som relevante for deres egen virksomhet, kanskje er den mest opplagte måten faglig nytenkning kan finne sted på. Bruken av såkalte ”alumnistudier”, der utekskaminnede kandidater blir spurt om deres erfaringer med studiet og det faglige innholdet når de har vært ute i arbeidslivet i noen år, er en ofte brukt metode for å øke utdanningsinstitusjonenes kjennskap til næringslivets behov.

2.3 Noen internasjonale ”sukseseseksempler”

Å lære av andre institusjoner kan være et viktig element når man selv skal initiere en faglig fornyingsprosess, men der det er essensielt å velge ut lærereder som har noenlunde de samme rammebetingelser og kjennetegn som en selv. Nedenfor presenteres noen slike lærereder, der utvalgsokriteriene foruten status som ”sukseseseksempel” (knyttet til ekstern anerkjennelse av lærerederets virksomhet) har vært:

- organisasjonsstørrelse (forholdsvis små universiteter)
- geografisk plassering (ikke spesielt sentralt lokaliseret)
- alder (forholdsvis nye universitetskonstruksjoner)
- identitet (ønske om å utvikle en unik faglig identitet)

At disse lærerederene gis merkelappen ”sukseseseksempel” betyr imidlertid ikke at disse institusjonene ikke opplever problemer, men at de først og fremst har funnet en måte å takle utfordringene på som kanskje kan være til lærdom for andre.

Universitetet i Karlstad

Universitetet i Karlstad, tidligere Högskolan i Karlstad, fikk universitetsstatus på slutten av 1990-tallet, og er i dag et mindre universitet med rundt 7500 heltidsstudenter, og rundt 1000 faglig ansatte. Som et ledd i å oppnå universitetsstatus benyttet universitetet bevisst sin regionale posisjon og faglige spesialisering knyttet til regionens næringsliv, og argumenterte med at flerfaglig samarbeid knyttet til ulike problemområder ville skape et universitet med en unik profil. De fem problemområdene som ble utpekt var (Högskolan i Karlstad 1997: 52-53):
I tillegg til disse fem institusjonelle satsingsområdene, var universitetet i utviklings-prosessen bevisst på å eksperimenterere med ulik organisasjonstilknytning på andre faglige satsinger, noe som bl a resulterte i at helsetjenesteforskning ble organisert som et eget forskningsinstitutt knyttet til Landstinget i Värmland. I etterkant har man også sett at de fem faglige satsingsområdene har videreutviklet sin profil, og der også et nytt satsingsområde har kommet til (Universitetet i Karlstad 2001). Selv om profilen fremdeles er tydelig, synes universitetet altså ikke å la seg ”binde opp” av hvordan satsingsområdene ble definert på slutten av 1990-tallet – selv om ”merkelappene” fortsatt henger med.


Studentrekruttering og faglig nytenkning knyttet til å få opprettet attraktive studier har vært viktig for universitetet siden etableringen. Profilen på flere eksisterende studier har derfor blitt endret i de seneste årene, og universitetet har også satset markant på såkalt fleksibel undervisning (fjernundervisning), og hadde i 2001 hele 2000 studenter inne på slike studier.

En nystartet lærerutdanning er det siste resultatet i den faglige utviklingsprosessen til Karlstad. Som et ledd i en nasjonal reform av lærerutdanningen i Sverige, har organiseringen av lærerutdanningen blitt sterkere koplet til utdanningsens ulike fag og disipliner, og der fagdidaktikk og styrket forskningsinnsats har blitt prioritert. Som et ledd i den nye lærerutdanningen ble det i 2001 tatt opp over 500 lærerstudenter på 14 ulike spesialiseringsretninger i 4 mer generelle tematiske inndelinger (språk og kultur, media kommunikasjon og estetikk, naturens og menneskernes vilkår, sameksistens, internasjonalisering). Spesielt synes universitetet å ha fått god oppslutning rundt spesialiseringen ”naturkunnskap i hverdagen” som er opprettet med tanke på å bedre rekrutteringen av naturvitere til lærerutdanningen.

Den faglige utviklingen ved Universitetet i Karlstad synes å være preget av et institusjonelt lederskap med ønske og evne til å påvirke, utnyttelse av den regionale identiteten til lære-
Universitetet i Twente

Universitetet i Twente ble etablert i den mer sparsommelig befolkede østlige delen av Nederland i 1961 og tilbyr i hovedsak utdanninger innen teknologi/ingeniørfag og samfunnsfag. Universitetet ble etablert for å styrke kompetansen i de østlige regioner, og har vært opptatt av å ha tette relasjoner til regionen. I dag har universitetet rundt 6500 studenter og 1300 ansatte, og er et av de mindre universitetene i Nederland.

Universitetet er mest kjent som et av flere såkalte ”entrepreneurial universities” – en betegnelse som ble gitt institusjonen i etterkant av utgivelsen til den amerikanske utdanningsforskeren Burton Clarks bok ved samme navn i 1998. Betegnelsen entreprenør-universitet er sterkt knyttet til det institusjonelle fokuset som er på innovasjon og ny skapning, der universitetet i hvert enkelt av de siste årene har oppnådd rundt 30 nye patenter, samt uteksaminert rundt 100 PhD kandidater. Clark (1998) hevder at Universitetet i Twente, men også entreprenøruniversiteter generelt, kan beskrives ved hjelp av følgende kjennetegn:

- A strengthened steering core
- An expanded developmental periphery
- A diversified funding base
- A stimulated academic heartland
- An integrated entrepreneurial culture

I forhold til Universitetet i Twente betyr disse kjennetegnene i praksis at det er etablert flere frittstående sentre med høy ekstern inntjening som viktig målsetting, at institusjonell styring gjøres i team, og hvor dekanene har fått styrket sin innflytelse, at tverrfaglig og flerefaglig forskning knyttet til problemløsning er et kjennetegn ved organiseringen av institusjonen, samt at man etter hvert har oppnådd en ekstern inntjeningsandel på rundt 30 prosent for universitetet som helhet (Goedegebuure 2001: 6).

I de faglige satsingene ved Universitetet i Twente, er det flere kjennetegn som peker i retning av de prosesselementer som Dill (1996) tidligere har beskrevet. Ikke minst har det vært viktig å stimulere til direkte kommunikasjon, samt å få frem nedenfra-og-opp initiativ når faglige satsinger skal prioriteres. Samtidig kan det hevdes at noen av de frittstående enhetene også har hatt for mye lokal frihet, noe som bl a var en av årsakene bak etableringen av såkalte lederteam (Goedegebuure 2001).

Universitetet i Maastricht/Transnational University Limburg

Riksuniversitetet i Limburg (senere Universitetet i Maastricht) er et mindre universitet lokalisert sør i Nederland med rundt 11000 studenter og 3000 ansatte. Lærestedet ble etablert midt på 1970-tallet på grunn av et behov for flere studieplasser i medisin i Nederland. Argumenter for etableringen av universitetet var imidlertid også knyttet til dårlig utdanningsnivå i regionen, samt at regionen slet med å etablere ny industri og få til en bærekraftig økonomisk utvikling (Huisman et al 2002).

Inspirert av ideer om problembasert læring, ble det bestemt at universitetet skulle profileres som et universitet der læringsteknikker med vekt på gruppearbeid, tverrfaglighet, prosjektorganisering og studentstyrte aktiviteter sto sentralt. Eksisterende universiteter i Nederland var meget skeptiske til denne nyetableringen, og ikke minst, til den læringsprofilen man ønsket å utvikle. Over tid viste imidlertid universitetet at 1) kandidatene viste seg å holde et høyt faglig nivå, 2) i forhold til praksisfeltet syntes kandidatene fra det nye lærestedet å ha utviklet sosiale ferdigheter og problemløsningsferdigheter som kandidater fra tradisjonelle universiteter ofte manglet, 3) studieorganiseringen synes å bidra til at få studenter avbrøt utdanningen, og der alle studieløp hadde høy gjennomføringsprosent (Huisman et al 2002).

Den geografiske plasseringen av universitetet helt på grensen til både Tyskland og Belgia, bidro imidlertid til at lærestedet ikke bare utviklet en sterk regional bevissthet, men også en sterk transnasjonal identitet. Samarbeid med utdanningsinstitusjoner i de nærliggende land startet, og egne utvekslingsprogrammer for studenter ble etablert. I 2001 resulterte dette i en formell samarbeidsavtale mellom flamske (belgiske) og nederlandske utdanningsmyndigheter om etableringen av det Transnasjonale Universitetet Limburg, som er en samarbeidsskonstellasjon mellom Maastricht University og Limburg University Centre. I starten vil dette samarbeidet ha to ”grenseoverskridende” fakulteter:

- The School for Life Sciences
Et viktig trekk ved samarbeidet som kan gjenkjennes fra Universitetet i Twente, er organiseringen på mastergradsnivå i “major/minor” fordypninger. Et viktig skille er imidlertid at dette også gjelder på tvers av campus. På denne måten kan studentene ta en ”major” i Flandern og en ”minor” i Maastricht, eller omvendt.

Et viktig kjennetegn ved Universitetet i Maastricht/Limburg er den rollen som institusjonens profil har hatt for faglig utvikling. Allerede fra starten av ønsket universitetet å markere seg i forhold til andre universiteter med vektleggingen på tverrfaglig og problembasert læring, og brukte mye ressurser på å utvikle denne profilen. FoU-aktivitetene ble først utviklet i etterkant av at studieprogrammene var på plass, og der organiseringen av FoU-aktiviteten ble tilpasset de etablerte utdanningsløpene. I dag profilerer universitetet seg med sin brede form for spesialisering innen samfunnskunnskap, humaniora og naturvitenskap. Man blir med andre ord ikke sosiolog eller statsviter, men samfunnsviter når man forlater universitetet.

I løpet av årene har imidlertid universitetet utviklet enda et identitetsbærende element, nemlig den transnasjonale profilen, der det nettopp er forskningssamarbeid over landegrensene som utgjør et viktig element. Ved å etablere et ”transnasjonalt” universitet oppnår man i tillegg fordelene av økt studentrekruttering og en sterkere ekstern profil. For Maastricht synes altså symboiske element som ”transnasjonal” å være viktig for faglig utvikling. Studietilbudene som tilbys i de to ”grenseoverskridende” fakultetene er ikke så spesielle, men institusjonen har bevisst brukt den såkalte ”Maastrichttraktaten” for å utvikle det som i dag synes å være en populær utdanningsinstitusjon blant studenter.

Universitetet i Aalborg

Aalborg Universitet ble etablert i de nordlige deler av Danmark i 1974, og var sammen med Roskilde Universitetscenter en av to ”alternative” universitetsetableringer i landet på denne tiden. Både Roskilde og Aalborg la stor vekt på tverrfaglighet, problemorientering og prosjektarbeid i sine studietilbud, og har i stor grad klart å opprettholde denne profilen gjennom årene (Bull et al 2001). I dag har universitetet rundt 12000 studenter.

Et særtrekk ved Universitetet i Aalborg er at studiestrukturen og organiseringen av fagene og forskningen forsøker å kombinere behovet for tverrfaglighet og mer disiplinær spesialisering. Dette gjøres ved at alle studenter ved universitetet må gjennomgå en såkalt ettårig ”basisutdanning” i enten samfunnsfag eller naturfag/teknikk, før disipliner spesialisering kan påbegynnes. Studentene søker altså ikke på et spesielt fag, men på et fagfelt. De enkelte instituttene har et felles ansvar for disse grunnutdanningsene, som koordineres av en spesiell studienemd. Begge basisutdanningen er lokaliseret til et felles ”hus” hvor studentene både kan bli personlig kjent, men også få kunnskap om og kontakt med studenter på de ulike basisutdanningsene. Poenget med denne grunnutdanningen er både å lære studentene elementær studietechnikk og selvstendighet, men også at den skal fungere som en introduksjon til et større fagfelt (Bull et al 2001). Tanken er at en bred
Inngang til studiefeltet skal gi studentene et bedre grunnlag for senere valg og fordyrnings, samtidig som det øker rekrutteringspotensialet for universitetet i stort.

Ved andre universiteter i Danmark ble denne formen for organisering og læring sett på med skeptiske øyne, men der studentene som er uteksaminert fra Aalborg (men også Roskilde) synes langt mer tilfreds med sin utdanning enn studenter fra andre universiteter i Danmark (Bull et al 2001).

Et trekk ved Aalborg Universitet er imidlertid at selv om det kan hevdes at "tverrfagligheten" i hovedsak gjelder den beskreven basisutdanningen, og der mer tradisjonell disiplinspesialisering overtar senere, har universitetet bevisst vektlagt, og også klart å profilere seg i forhold til denne læringsstrategien utad (Huisman et al 2002). Faktisk har man klart det i så stor grad at universitetet høsten 2001, i samarbeid med UNESCO, startet opp med et eget internasjonalt doktorgradsprogram innen ingeniørutdanning med fokus på problembasert læring.

Først i de siste årene har man sett at tverrfagligheten også begynner å få gjennomslag på høyere gradstutdanninger og i forskningen. Ikke minst er det opprettet et nytt studium i ”medialogi” som forsøker å bygge bro mellom de kreative og kunstorienterte utdanningene utenfor universitetene og de tekniske utdanningene ved universitetet. Medialogiutdanningen er i utgangspunktet et sivilingenørstudium som henvender seg blant annet til multimediadesignere. Det som synes spesielt oppsiktsvekkende ved dette studiet, er først og fremst at rekrutteringen av studenter kommer fra Københavnsområdet, noe som er meget uvanlig for Aalborg Universitet. Etableringen av ”Vitenscenteret for lærerprosesser” (VCL) kan sies å være en av de første mer institusjonelle satsingene på tverrfaglig forskning. Senteret ble etablert så sent som i 1998 med økonomisk støtte fra danske utdanningsmyndigheter, og er koplet opp mot forskningsmiljøer ved alle fakultetene. Forskningen ved VCL er tenkt å være en institusjonoverbyggende aktivitet, og har et fokus på:

- Læringsteori
- Interkulturell læring
- Organisatorisk og institusjonell læring
- Læring via informasjons- og kommunikasjonsteknologi
- Didaktikk og undervisningsformer
- Evaluering av læreprosesser

I forbindelse med forskingen ved senteret er det etablert en egen mastergrad i læringsprosesser, og flere doktorgradsstudenter fra ulike fakultet har også sin tilhørighet her. Senteret har også sitt eget ”pedagogisk utviklingssenter” som skal assistere resten av universitetet med pedagogisk utviklingsarbeid. Etableringen av VCL, og det samarbeid som er etablert med UNESCO tyder på at universitetet ønsker å bruke problembasert læring som en viktig identitetsmarkør for den videre faglige utvikling.
3 Norske erfaringer med faglig innovasjon og utvikling av faglige satsingsområder

Faglig innovasjon og faglig utvikling er på mange måter selve hovedaktiviteten til norske universiteter og høgskoler. Tradisjonelt har imidlertid slik virksomhet vært knyttet til utdanningsvirksomheten gjennom pensumrevisjoner, studieplanrevisjoner, og der statlige reformer ofte har vært drivkraften bak endringene, i alle fall i de fleste profesjonsfagene. I forhold til forskningen, har faglig utvikling i større grad vært en individuelt ansvar knyttet til enkeltforskernes ønsker og evner. Slike erfaringer vil i liten grad bli diskutert her.

Samtidig finner man også flere eksempler på det man kan kalle en mer organisatorisk tilnærming til faglig utvikling, der institusjonen sentralt engasjerer seg mer markant i utviklingsprosessen. I det følgende drøftes fire eksempler på slike organisatoriske satsinger, og hvor Universitetet i Tromsø, høgskolen i Agder og Stavanger, samt erfaringer med opprettelsen av knutepunktfunksjoner i Norgesnettet beskrives nærmere.

3.1 Universitetet i Tromsø

Universitetet i Tromsø har mange likhetstrekk med andre "alternative" universitets-etableringer på slutten av 1960- og begynnelsen av 1970-årene (Huisman et al 2002). Vektleggingen av tverrfaglighet, problembasert læring (spesialt i medisin) og en unik organisering og inndeling av fagene har tradisjonelt kjennetegnet universitetet. Over tid er det imidlertid mulig å hevde at universitetet og den faglige satsingen i realiteten har blitt "disiplinert" gjennom tett kontakt med andre utdanningsinstitusjoner, og etter påtrykk fra forskerne ved universitetet selv (Dahl & Stensaker 1999). Denne overgangen fra "modernitet" til et mer faglig "tradisjonelt" universitet har imidlertid i liten grad påvirket universitetets profil utad som fremdeles er kjennetegnet av de nevnte kriterier.


Samtidig kan det hevdes at Universitetet i Tromsø har vært flink til å håndtere tvetydighet og ambivalens i sin utvikling, der økende grad av hierarki, formalisme, kontroll og standardisering i organisasjonen grunnet behov for større organisatorisk effektivitet og
koordinering, har vært oppveid av ulike strategier for å opprettholde profilen som et kreativt og alternativt universitet. Et meget viktig trekk i denne strategien har vært universitetsets evne til å identifisere konsekvensene av ulike politiske initiativ og reformer, og "lese" strømninger i tiden. Eksempelvis har universitetet bevisst brukt sin profil knyttet til problembasert læring i forhold til den politiske satsing som i de senere årene har vært knyttet til kvalitet og kvalitetsutvikling i høyere utdanning for ikke å bli oppfattet som et "distriktspolitisk virkemiddel", men som et studiested man ønsker å dra til for å oppleve et alternativ til "standardiserte studieløp" (Stensaker 2000: 73).


3.2 Høgskolen i Stavanger

Høgskolen i Stavanger har i mange år hatt ambisjoner om å bli et universitet, og har nylig oppnådd retten til å utstedte doktorgrader – et viktig steg i denne retningen. Som et ledd i universitetstanken har faglig utvikling lenge vært vektlagt ved høgskolen. Reorganiseringen i 1994 skapte imidlertid en del kulturkollisjoner ved høgskolen, der fag med lange forskningstradisjoner ble smeltet sammen med mer profesjonsrettede studier og fagfelt, der praksis sto langt mer sentralt (Stensaker 2000: 49). Universitetsambisjonen overlevede imidlertid denne sammenslåingen, riktignok med stor intern uenighet om hva som var den "riktige" veien frem mot målet. Tilhengere av en mer "pragmatisk" strategi for å oppnå universitetsstatus synes å ha vunnet denne kampen, der dette bl a har gitt seg uttrykk i at faglige satsinger i stor grad har vært koplet til de fagfeltene ved institusjonen som kvalitetsmessig sto sterkt også før sammenslåingen i 1994, og der fokus snarere har vært på retten til å utstedte doktorgrader enn på universitetsstatus (Skjæveland 2002).

Intervjuer ved høgskolen synes å indikere at denne strategien bidro til at utviklingen av fagmiljøene stort sett foregikk nedenfra og opp, men med institusjonsledelsen som aktiv medspiller og samtalepartner. Fagmiljøene selv sto bak søknader om doktorgradsutdanning, og der institusjonsledelsens rolle først og fremst synes å være å ha bidratt med økonomiske ressurser i form av penger til stipendiater, toppstillinger, II-stillinger etc, samt i kvalitetssikring av søknadene. Institusjonsledelsen mener at en slik strategi nærmest ga seg selv, der man måtte "begynne med de beste", og heller utvikle nye faglige satsinger
over tid (jfr også Skjæveland 2002). Et viktig element i denne “bottom-up” strategien synes også å være en sterk vektlegging på formell kvalifisering hos fagpersonalet. Dette har gitt resultater i og med at Høgskolen i Stavanger på slutten av 1990-tallet var den høgskolen som hadde flest doktorgrader blant det faglige personalet (Stensaker 2000: 59). Intervjuer indikerer likevel at ledelsen la stor vekt på å få aksept for ideen om at visse områder måtte prioriteres, men der man forsøkte å ”sukre pillen” ved også å prøve å finne ressurser til underprioriterte områder. Slik sett kan det hevdes at den ”pragmatiske” strategien til høgskolen i realiteten var en både-og strategi, der alle skulle få sin del av den faglige utviklingen.

Oppbyggingen av et eget universitetsfond har imidlertid vært et meget viktig element i den faglige utviklingsprosessen. Ikke minst ved at det er herfra man har hentet ressursene til en del institusjonsovergripende tiltak de seneste årene. Fondet har stått som arranger av ”universitetskonferanser” der regional utvikling har spilt en sentral rolle, og har også vært viktig i etableringen av et institusjonsovergripende forskerakademi som skal være en paraplyorganisasjon for alle de forskningsutførende aktorene i regionen. I 1999 ble også Senter for informasjons- og kommunikasjonsteknologi dannet ved høgskolen med støtte fra dette fondet (Stensaker 2000: 49). Eksistensen av ressurser fra fondet, faglig sterke miljøer, og en institusjonsledelse som har grepet muligheter i omgivelsene, synes med andre ord å være tre trekk som kjennetegner den faglige utviklingsprosessen i Stavanger (se også Skjæveland 2002).

3.3 Høgskolen i Agder

Som ved Høgskolen i Stavanger, har Høgskolen i Agder også ambisjoner om å oppnå universitetsstatus i løpet av de nærmeste årene. Også ved Høgskolen i Agder synes den institusjonelle ledelsen å være en aktiv medspiller i det faglige utviklingsarbeidet. I strategiplanen for 2002-2006 er bl a fire prioriterte områder foreslått:

- Nordisk
- Matematikk
- Økonomi og administrasjon
- Ingeniørstudier

Samtidig kan man identifisere flere likheter med utviklingsprosessen ved Høgskolen i Stavanger. Også i Agder satset man på de fagfeltene som var sterke fra før, og som man hadde lange tradisjoner for. Ikke minst var både nordisk og matematikk etablert med mellomfagsutdanningsstilbud i den gamle distriktshøgskolen. Informanter hevder derfor at satsingene ga seg selv ut fra akademisk styrke og kvalitet. I forhold til satsingen på økonomi- og administrasjon kan man imidlertid hevde at faglig nytenkning var viktig. Ved etableringen av siviløkonomistudiet ble organisasjonsfag og informasjonsvitenskap koplet sammen etter påtrykk fra institusjonen sentralt, og der ledelsen spilte en viktig rolle som tilrettelegger for prosessen. I forhold til satsingen på ingeniørutdanningen, kan man også se
sterke innslag av institusjonell inngrapen ved at Ericssons flytteplaner i Grimstad skapte et politisk klima som ble utnyttet til å sende inn en ny søknad om å etablere et sivilingeniør-studium som nasjonale myndigheter aksepterte. En strategi som man også har hatt tradisjon for ved Universitetet i Tromsø, og ved Høgskolen i Stavanger.

Sett over tid, har ikke de faglige utviklingsprosessene vært uproblematiske. Intervjuer indikerer f eks at siden institusjonen hadde sterke fagmiljøer i disipliner som ”konkurerte” med tradisjonelle universitetsfag (nordisk og matematikk), har doktorgradssøknadene fra disse fagfeltene blitt underkastet kriterier som selv etablerte universiteter ville ha problemer med å oppfylle, noe som har bidratt til en noe langdryg godkjenningsprosess. I forhold til disse fagfeltene utviste imidlertid høgskolen stor kreativitet, og ”kjøpte” de fagfolkene som kunne bidra til å styrke søknadene. Ressursene som har vært avsatt til faglig utvikling har imidlertid vært mer beskjedne enn ved Høgskolen i Stavanger, noe som snarere skyldes mindre ”friske penger” ved Høgskolen i Agder. De summene som har vært avsatt til faglig satsing har derfor vært relativt små (150 000-250 000 kroner), men der disse har hatt stor symbolsk betydning. Internt har det bidratt til at faglig stab fører at de blir ”satset på”. Eksternt har de betydd muligheter for institusjonell profilering, noe som igjen har utløst en del eksterne midler. Slik eksternt samarbeid har ikke minst vært viktig for å etablere regionale organisatoriske knoppskytninger så som Sørlandet Teknologisenter (forskningspark) og Agder IKT-senter (FoU-samarbeid med lokal industri).

3.4 Knutepunktfunksjoner ved statlige høgskoler


Ser man på hvordan de nevnte kriterier har slått ut i forhold til faglig utvikling ved den enkelte høgskole, indikerer evalueringsresultatene at de fagmiljøer som fikk tildelt knutepunkt ut fra faglig styrke, også har hatt den beste faglige utviklingen i etterkant. Hos de fagmiljøer som fikk knutepunktfunksjon som et resultat av nasjonal særegenhet eller behovet for faglig stimulasjon, kunne evalueringskomiteen ikke se den samme faglige utviklingen (Norgesnettrådet 2000, 2001: 37-40). Et trekk ved disse dataene er at sterke fagmiljøer også var av en viss størrelse, og således var mindre sårbare for rekrutterings-svikt både i forhold til studenter og faglig ansatte. Et resultat synes med andre ord å være at
faglig styrke har en tendens til å være selvforsterkende, selv om oppfølgingen av disse miljøene på institusjonsnivå synes varierende, samt at andre begrunnelser i forhold til faglige satsinger trenger en sterk oppfølging fra institusjonens side hvis de skal lykkes. I forhold til de miljøer som ble valgt ut fra nasjonal særegenhet, er det også en tendens til at faglig utvikling i stor grad har skjedd der hvor miljøet var av et visst omfang og kvalitet i utgangspunktet. Dette kan både indikere at det å bygge opp sterke fagmiljøer er noe som tar tid, men også at ressursmessig satsing kanskje er enklere å gi/lettere å argumentere for i forhold til de som er sterke i utgangspunktet, enn til de miljøer som trenger tid til oppbygging.

4 Oppsummering og identifisering av sentrale virkemidler for faglig fornying

Summerer man opp litteratur og erfaringer synes den første lærdommen man kan trekke så langt at det i alle fall ikke finnes en "beste måte" å organisere frem faglige utviklings-prosesser på. Studerer man de internasjonale erfaringene blir man også slått av de forskjeller som lett kommer til synes når man sammenligner USA og Europa på dette feltet. Mens mange amerikanske læresteder synes å ha større tro på, og ikke minst tradisjon for, mer institusjonelt baserte strategiske utviklingsprosesser, ser man at ønsker om gode relasjoner til politiske myndigheter spiller en langt mer sentral rolle i en europeisk kontekst. Mange universitetsetableringer synes å bli møtt med skepsis av eksisterende universiteter, og må hente sin legitimitet fra politiske aktører på nasjonalt og/eller regionalt hold. Eksemplene hentet fra Nederland, Danmark og Sverige peker alle i denne retning. Etableringen av Universitetet i Tromsø i sin tid, og ikke minst den nylig oppnådde tannlegeutdanningen som denne institusjonen nylig fikk adgang til å opprette, samt erfaringene med opprettelsen av et sivilingeniørstudium i Agder, tyder på at politisk legitimitet både har vært og fortsatt er en viktig faktor for å få til faglige nysatsninger.

Samtidig står norske utdanningsinstitusjoner overfor en situasjon der myndighetene har signalisert større selvstendighet til utdanningsinstitusjonene, og der faglighet og akademisk kvalitet, synliggjort gjennom etablering av et uavhengig akkrediteringsorgan, skal prioriteres i fremtiden. Dette kan bety at man kanskje bør lære av både amerikanske og europeiske erfaringer når de faglige satsingene ved Innlandsuniversitetet skal utvikles. Inntrykket man sitter igjen med i etterkant av gjennomgangen, er likevel at det ikke er de strømlinjeformede og hierarkisk organiserte planprosesser som dominerer. Selv i USA, hvor det institusjonelle lederskapet har hatt langt sterkere spillerom og legitimitet enn i Europa, ser man likevel at ledende universiteter vektligger kommunikasjon, informasjonsdeling og innspill fra de faglige miljøene. Man legger stor vekt på at planleggings-prosessen må være legitim, og hvor kriterier for utvelgelse av satsingsområder er tydelige og avklarte i forkant.

Dette kan være en riktig strategi for etablerte universiteter, mens nye universitetskonstruksjoner, spesielt i en europeisk kontekst, kanskje må kombinere dette med andre virkemidler i den faglige oppbyggingsfasen. Symboliske og identitetsgivende elementer synes ikke minst å være viktig for flere av de europeiske universitetene som er gjennomgått foran. Markering av annenledesheit, enten gjennom læringstaktikker (problemorientering) faglig orientering (tverrfaglighet), eller faglig unikhet (skogsindustri i Karlstad), går igjen ved flere læresteder. Grunnen til at man kan kalle dette symboliske markerings, er at det ofte har gått lang tid før slike satsingsområder gir konkrete effekter. Aalborg universitet har hatt tverrfaglige studier på grunnlag i 30 år, men hvor forsknings-satsingene i stor grad har kommet til på 1990-tallet. Erfaringene med knutepunktene som ble utpekt ut fra nasjonal sørøstregionet tyder også på at slike nyskapninger trenger lang tid på å
oppnå et solid faglig nivå, og at de trenger solid støtte fra institusjonen sentralt hvis man skal lykkes. Det symbolske elementet går imidlertid også på at disse satsingsområdene kan utnyttes profileringsmessig – de gir institusjonen en "identitet", der satsingene indikerer en ønskelig utviklingsretning, og kanskje til og med utløser ekstern interesse og "friske penger".

Som et ledd i denne søken etter annerledeshet, viser både utenlandske og norske erfaringer at regional tilhørighet er sentralt i utviklingen av slik unik faglig identitet. Dette konkreteres på ulike måter av ulike institusjoner, og trenger ikke bety en innsnevring av faglig fokus. Tvert om ser man at regional tilhørighet har ledet Universitetet i Maastricht til å utvikle en "transnasjonal" identitet, og ved Universitetet i Tromsø definerer man for tiden "regionen" som hele Nordkalotten (Stensaker & Dahl 2001: 479). I Sverige ser man i tillegg at yrkesrelevans er ansett for å være et sentralt kjennetegn i definisjonen av "høgskolemålsighet" (Högskoleverket 2001: 63). I de kriterier som er vedtatt for fremtidig universitetsstatus i Norge, er kriteriet om regional tilhørighet også fremhevet som et sentralt kriterium, noe som bare understreker hvor viktig den regionale tilhørsbelen er for den faglige utviklingen (se vedlegg 1).


Et annet funn som peker seg ut er hvordan studiestrukturerne kan utnyttes som virkemiddel i forhold til faglig nyskapning. Dette er viktig ut fra flere årsaker. Studier fra Nederland antyder f eks at når høyere utdanning deregulieres, og konkurransen mellom utdanningsinstitusjonene blir skarpere, er resultatet ikke nødvendigvis innovasjon og faglig mangfold, men like gjerne kopiering av andre. I Nederland resulterte dette i mer nasjonal koordinering av utdanningstilbudet for igjen å øke mangfoldet (Huisman 1998: 63-64, se også Huisman & Meek 1999). Hvis hvert enkelt lærested imidlertid ser gjennom sitt utdanningsstilbud for å finne nye fagkombinasjoner som man har gjort ved universitetene i Twente og Maastricht ved at man både har en "major" og en "minor" fordypning, kan et mulig resultat være at utdanningstilbudet kan bli vanskeligere for andre utdanningsinstitusjoner å kopiere, samt at valgmulighetene for studentene blir større. Også organiseringen av grunnutdanningene i en basisutdanning, med spesialisering på et senere tidspunkt kan være interessant i denne sammenhengen (se Aalborg Universitet). En sentral effekt av slik studieorganisering synes å være at det åpner opp for kontakt og dialog mellom ulike fagmiljøer som på et senere tidspunkt også kanskje finner fellesnevrene når det gjelder FoU.


Referanser


**Vedlegg**

(Oversendt styringsgruppen for Innlandsuniversitetet mai 2002)

**Kriterier for opprettelse og vurdering av faglige satsningsområder**

**Innledning**

I forbindelse med kvalitetsreformen, er betingelsene for hva som skal til for at en høgskole skal kunne oppgraderes til universitetsstatus blitt fastlagt. Disse er:

- Fem mastergrader
- Fire doktorgradsprogrammer
- To av doktorgradsprogrammene skal være på felt/områder som er sentrale for regional verdiskapning, samt at de skal ha nasjonal betydning

Det er foreslått at Innlandsuniversitetet bør ha som mål å utvikle en egen faglig nisje, og ikke forsøke å etterligne norske breddeuniversiteter (Kjøl og Aasen 2000: 165). Disse foringene åpner for store variasjons- og spesialiseringsmuligheter i forhold til hvilke master- og doktorgradsprogrammer et Innlandsuniversitet bør utvikle.

For å stimulere til nytenkning, samarbeid og for å utløse kreativitet i de faglige miljøene ved høgskolene, er det foreslått av styringsgruppen for Innlandsuniversitetet at eventuelle satsningsområder bør opprettes etter *konkurranse* mellom miljøene i form av søknader om å bli et faglig satsningsområde. Gitt betingelsene for å kunne oppgraderes til universitetsstatus, må et foreslått satsningsområde omfatte både oppbygging av FoU og utvikling av doktorgrads- og/eller mastergradsprogrammer i tilknytning til dette. I dette notatet gjøres det nærmere rede for hvilke kriterier som vil bli vektlagt i vurderingen av slike søknader.

Kriteriesettet er utviklet av NIFU, og er basert på en gjennomgang av flere nylig utførte evalueringer av ulike utdanninger og nasjonale satsningsområder i høyere utdanning i Norge (om retten til å tildele doktorgrad ved tre statlige høgskoler, om nasjonale knutepunktfunksjoner, evalueringen av prøveordningen med mastergrader, samt evalueringen av hovedfag uten paralleller i universitetssystemet). Bakgrunnen for å trekke inn disse evalueringssrapportene er både å forsøke å identifisere hvor ”kvalitetslisten” ligger, men også å vurdere hvilke kriterier som synes å bli tillagt størst vekt når man på nasjonalt hold vurderer faglige utviklingsmuligheter hos norske høgskoler.
Kriterier for tildeling av master/doktorgradsprogrammer

I Norgesnettrådets rapport om retten til å tildele doktorgrader ved tre statlige høgskoler i Norge, ble følgende kriterieliste lagt til grunn for vurderingen (vedtatt av Norgesnettrådet 5. november 1998):

1. Forskning
2. Forskerutdanningen
3. Forskerutdanningsprogrammet
4. Det vitenskapelige personalets veiledningskapasitet og –nivå
5. Nivået på den faglige virksomheten generelt, inklusive undervisningen
6. Institusjonens nasjonale og internasjonale orientering og nettverk
7. Institusjonens bibliotekstjeneste og andre fasiliteter
8. Institusjonens opplegg for evaluering, kvalitetsikring og kvalitetsutvikling

Denne kriterielisten er imidlertid i utgangspunktet mer å betrakte som en mal over hvilke temaan en søknad om etablering av et master/doktorgradsprogram bør inneholde enn en veiledning knyttet til hvilke standarder som legges til grunn for godkjenning. Basert på tidligere nevnte evalueringsrapporter og annen litteratur, er listen forsøkt operasjonalisert som følger:

Ad 1) Forskning

- Som en konsekvens av dette, men også fordi etableringen av Innlandsuniversitetet innebærer et ønske om å fusionere tre selvstendige høgskoler (jfr. Aasen & Kjøl 2001: 171), vil faglige fellesatsninger som kan bidra til å skape et tett og forpliktende samarbeid både innen, men spesielt på tvers av de tre institusjonene, være et viktig moment i en søknad om å bli et faglig satsningsområde.
- At de ansatte kan dokumentere aktiv forskning/internasjonal publisering og eventuell annen meritterende virksomhet med relevans for master/doktorgradsprogrammet de siste fem år (jfr. NNR rapport 5/2001: 63-64).
- At forbindelseslinjer til regional verdiskapning og/eller at forskningens nasjonale betydning eventuelt dokumenteres/sannsynliggjøres. Et viktig element her vil være å sannsynliggjøre eventuelle komparative fordeler/grad av nytenkning i forhold til konkurrierende fagmiljø på nasjonalt nivå (jfr betingelsene utarbeidet av Stortinget).

Ad 2) Forskerutdanningen (mastergradsutdanningen)
• At det er samsvar mellom studiets fagprofil og de faste ansattes kompetanse og kompetansenivå (jfr. NNR rapport 5/2001: 64)
• At det kan dokumenteres en bevissthet rundt fagets kjerne og kjerneområder og fagets avgrensning (jfr. NNR rapport 5/2001: 62)
• Studiets egnethet som forberedelse til en yrkespraksis og/eller forskning (jfr. NNR rapport 5/2001: 62)

Ad 3) Forskerutdanningsprogrammet (masterutdanningsprogrammet)
• For å kunne tilby doktorgradsprogram må miljøet utdanne nok mastergradskandidater til å sikre tilstrekkelig rekruttering til doktorgradsutdanningene innen de relevante fagmiljøer (Jfr. Hegerstrøm 2001: 33)
  I tekniske fag krever dette sannsynligvis 20 – 30 uteksaminerte studenter per år fra hvert fagmiljø, i humanistiske og økonomiske fag er antydningen 10 – 15 uteksaminerte kandidater fra hvert fagmiljø. For søknad om mastergrader vil et krav om ”tilstrekkelig rekruttering” fra bachelorutdanningene gjelde

Ad 4) Det vitenskaplige personalets veiledningskapasitet og –nivå
• At undervisningen samsvarer med fagets tradisjon og fundament og de nyeste resultater og metoder innenfor forskning og erfaringbasert kunnskap (jfr. NNR rapport 5/2001: 63)
• At personalet eventuelt har erfaring fra/tett kontakt med praksisfeltet/næringslivet (jfr. NNR rapport 5/2001: 63)
• At studiet samarbeider med kompetente gjesteforelesere og eksterne veiledere og at deres bidrag står i sammenheng med studiet øvrige innhold, progresjon og mål (jfr. NNR rapport 5/2001: 64)

Ad 5) Nivået på den faglige virksomheten generelt, inklusive undervisning
• At det finnes økonomiske rammebetingelser som ivaretar behovet for tid til forskning/pedagogisk utvikling (jfr. NNR rapport 5/2001: 63)
• Hvordan studentene involveres i de ansattes forskning og hvordan studentenes arbeid eventuelt brukes i forskning
• At det kan dokumenteres synergieffekter mellom studiet og andre studier/aktiviteter ved institusjonen

Ad 6) Institusjonens nasjonale og internasjonale orientering og nettverk
• At det kan dokumenteres deltakelse i relevante nettverk nasjonalt og internasjonalt og annet faglig, vitenskaplig og pedagogisk samarbeid (jfr. NNR rapport 5/2001: 64)

Ad 7) Institusjonens bibliotekstjeneste og andre fasiliteter (herunder økonomi)
• Hvordan utdanningens behov for spesialrom og –utstyr, og vitenskaplig utstyr samt bibliotek, IKT, laboratorier, verksteder, lesesalsplasser og grupperom innfris (jfr. NNR rapport 5/2001: 65)
• At det sannsynliggjøres at utdanningen kan bli økonomisk "levedyktig" i forhold til å generere eksterne FoU-oppdrag, utredninger, eventuell oppdragsundervisning, samt i forhold til ekstern studentrekruttering (jfr. Den nye finansieringmodellen for høyere utdanning)

Ad 8) Institusjonens opplegg for evaluering, kvalitetssikring og kvalitetsutvikling
• At offentlige pålegg om studentevalueringer og veiledning av studenter er implementert og fungerer (jfr. NNR rapport 5/2001: 66)
• At det eksisterer et system som sikrer regelmessige miljøevalueringer og oppfølgelse av disse og systematisk utvikling av studietilbudet, herunder behovet for studierevisjoner, eksaminasjonsformer og faglig oppdatering (jfr. NNR rapport 5/2001: 66)
• At det eksisterer tydelige forbindelseslinjer til institusjonens ledelse i forhold til rapportering og oppfølgelse av den faglige virksomheten (jfr. Betingelsene i den reviderte universitets- og høgskoleloven om at alle institusjoner pålegges å utvikle et institusjonelt kvalitetssystem)
• Grad av studentdeltakelse i den faglige, organisatoriske og pedagogiske utviklingen av studiet (jfr. NNR rapport 5/2001: 65)

Forslag til vekting av kriteriene i vurderingsprosessen

I evalueringen av retten til å tildele doktorgrad ved høgskolene i Agder, Bodø og Stavanger, ble tre kriterier spesielt fremhevet som vesentlige for den sluttvurdering som ble lagt til grunn. Disse var at tre beslektede fagmiljøer må stå bak hver søknad om doktorgrad, at hvert fagmiljø bør bestå av en kjernegruppe av ansatte med minst førstemanuensis-kompetanse, samt at institusjonen må utdanne nok kandidater slik at rekruttering til master/doktorgrads-nivået sikres. Disse kriteriene vil være vesentlige i forhold til en fremtidig søknad om universitetsstatus, men er neppe realistiske å benytte som absolutte kriterier i forhold til dagens situasjon. I en vurdering av en søknad om å etablere et satsningsområde, bør derfor et sanntiliggjort utviklingspotensiale for en bestemt satsning erstatte nevnte kriterier.

Det forhold at det skal stå tre beslektede men distinkte fagmiljøer bak hver eneste søknad om doktorgrad, tilsier også at det for etableringen av Innlandsuniversitetet vil være viktig å fremme faglig samarbeid både innen og mellom de eksisterende høgskolene. For å
stimulere til et slikt samarbeid, vil søknader som tar sikte på å forsterke eksisterende eller initiere *faglig samarbeid på tvers av høyskolene* kunne ha komparative fortrinn.

Gitt ønsket om at Innlandsuniversitetet skal være en viktig drivkraft og kilde til sosial, kulturell og økonomisk verdiskapning i regionen, samt betingelsene om at minst to av doktorgradsprogrammene skal være på felt som er sentralt for regionen, bør også søknader som kopler *faglige satsninger til slike samfunns- og næringsinteresser* prioriteres.

Som antydet i kriteriene, er god rekruttering av studenter en nøkkel til etablering av Innlandsuniversitetet, både fordi studenttall er en viktig faktor i den fremtidige finansieringen av sektoren, men også fordi god studentrekruttering innen et bestemt fagfelt er essensielt for å kunne utvikle robuste og vel fungerende master- og doktorgradsprogrammer. I en oppbyggingsfase mot å etablere doktorgradsutdanninger vil derfor utvikling av en og/eller flere *bredt anlagte mastergradsutdanninger som kan bidra til å sikre god rekruttering* innen ett eller flere beslektede fagfelt være av stor betydning. Søknader som kan bidra til å bygge opp slike mastergrader vil derfor kunne ha fordeler i prioriteringssammenheng.

Avslutningsvis bør det understrekes at selv om de kriterier som er beskrevet foran også vil gjelde ved senere utlysninger av faglige satsningsområder, vil vekten av de ulike kriteriene kunne endres fra utlysning til utlysning. I en første fase har vurderingen vært at de fire forholdene nevnt over bør tillegges spesiell vekt, ikke minst for å stimulere til faglig samarbeid internt og til økt kontakt med høyskolenes nære omgivelser. I et mer langsiktig tidsperspektiv, knyttet til en formell søknad om å etablere et Innlandsuniversitet, vil faglige kriterier og dokumentasjon av dette nødvendigvis måtte tillegges mer vekt.