

Mellomledelse ved et universitet

*- belyst gjennom kontorsjefsstillingen
ved Universitetet i Oslo*

Marte Holhjem



Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2016

Mellomledelse ved et universitet

- belyst gjennom kontorsjefsstillingen
ved Universitetet i Oslo

© Marte Holhjem

2016

Mellomledelse ved et universitet

Marte Holhjem

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Innenfor ledelseslitteraturen har mellomledelse vært et gjentakende tema. «Mellom barken og veden», «dritten i midten» og «glava-laget» er alle karakteristikkene som indikerer at mellomledelse kan være ambivalent. Videre blir det gjentatte ganger trukket frem at man er helt avhengig av å få med seg mellomlederen hvis en ønsker å få gjennomført endringer. Studiene av mellomledere er mange, men lite forskning har blitt gjort på administrative mellomledere innenfor universitets- og høyskolesektoren. Så å si all forskning på området har dreid seg om de akademiske lederne, altså vitenskapelig ansatte, som i ulike posisjoner utfører en ledergjerning. Hva de administrative lederne tar for seg, og hvilke roller og funksjoner de ivaretar, har derimot vært lite gjenstand for forskning.

Denne oppgaven ser på hvilke roller og funksjoner en gruppe administrative mellomledere innehar ved Universitetet i Oslo. Gjennom kontorsjefenes refleksjoner får vi et innblikk i deres arbeidshverdag, hvilke forventninger som stilles til dem og hvilke utfordringer de opplever.

Undersøkelsen viser at kontorsjefene gjennom sin stilling ivaretar flere funksjoner. De har funksjon som bindeledd, som kontinuitetsskapere, som spesialiserte generalister og som substitutter for struktur.

Det at kontorsjefene har funksjon som bindeledd kommer både av deres posisjon i organisasjonen, men også av deres arbeidsoppgaver. Det blir vist at kontorsjefenes viktigste arbeidsoppgaver er å lede administrasjonen og å gi støtte til instituttleder. På den måten blir en av deres funksjoner å binde sammen to nivåer i organisasjonen. Videre gjør deres plassering mellom strategisk ledelse, operativ kjerne og støttefunksjoner at de må kjenne til de ulike delene av organisasjonen og håndtere eventuelle interessekonflikter. De befinner seg videre i et spenningsfelt mellom administrativt ansatte og vitenskapelig ansatte samtidig som de utfører en rekke arbeidsoppgaver som hverken kan sies å være av rent administrativt eller rent vitenskapelig art. Det kan se ut til at funksjonen som bindeledd er viktig for instituttene, og organisasjonen som sådan.

Kontinuitetsskapere handler om at kontorsjefene ofte har en lengre tidshorisont enn instituttlederne, og at de ofte sitter på informasjon om tidligere vedtak og avgjørelser som er

en fordel for instituttet å benytte seg av. Denne historiske kompetansen ser i flere sammenhenger ut til å fungere som beslutningsgrunnlag, idet at man etterstreber likebehandling samt å forhindre at det blir tatt avgjørelser som fører til framtidige utfordringer. Det at kontorsjefene har funksjon som kontinuitetsskapere ser ut til å utgjøre en fordel for instituttene.

Spesialiserte generalister dreier seg blant annet om at kontorsjefene fungerer som alt-mulig-personer. Deres arbeidsoppgaver spenner vidt, samtidig som mange uavklarte oppgaver ofte havner hos dem. Kontorsjefene opplever at det er lite definert hva som skal være deres arbeidsoppgaver og det kan virke som det eksisterer en rekke forventninger ved instituttene til at kontorsjefene er personer som kan involveres i det meste. Det at kontorsjefene fungerer som spesialiserte generalister ser også ut til å ha positiv effekt på instituttene. Samtidig er denne funksjonen en utfordring for kontorsjefene. De må kunne mye om mangt og de kan få vanskeligheter med å prioritere arbeidsoppgavene de hovedsakelig er satt til å gjøre.

Substitutter for struktur handler om at kontorsjefene opplever at det er uavklart hva som egentlig er deres arbeidsoppgaver og hva som ikke er det. På den ene siden medfører dette at kontorsjefene har et handlingsrom til selv å styre arbeidsinnholdet og med det påvirke hvilke roller de skal innta, noe de gir uttrykk for at de setter pris på. Samtidig er kontorsjefene forkjempere for en mer definert rolle. De opplever at de råder forvirring rundt ansvarsdelingen og hvilke forventninger som stilles til dem. Dette ser ut til å resultere i at kontorsjefene ofte blir involvert i en rekke arbeidsoppgaver som ikke ser ut til å «eies» av noen. Struktur kan forstås som å absorbere eller dempe uro i en organisasjon. I et arbeidsliv i konstant forandring kan det se ut til at behovet for struktur er økende. Når regler og rammer er i forandring skapes det et behov for ledelse. Ledelse kan således være et substitutt for struktur. Forskningsdataene indikerer at kontorsjefene håndterer uro som oppstår. Det kan dermed se ut til at den manglende strukturen ved instituttene, og de uklare autoritetslinjene, legitimeres gjennom kontorsjefens tilstedeværelse og virke, og at de på den måten fungerer som substitutter for struktur.

Undersøkelsen bygger på intervjuer med 10 kontorsjefer. Videre har ni instituttledere svart på en spørreundersøkelse. Det ble også gjennomført et intervju med universitetsdirektøren.

Forord

Mitt første møte med Universitetet i Oslo var som bachelorstudent høsten 2004. Etter fullført utdanning tre år senere jobbet jeg ett år utenfor UiO, før jeg i 2008 begynte å jobbe som studiekonsulent ved et av universitetets mange institutt. Dette skulle vise seg å bli begynnelsen på en interesse for offentlig administrasjon og ledelse. Åtte år senere er fremdeles UiO min arbeidsplass og denne masteroppgaven markerer fullførelsen og avslutningen av tre år med masterstudier og arbeid side om side. Kombinasjonen av arbeid og studier har til tider vært utfordrende, samtidig som det har gitt rom for praktisk aktualisering av pensumlitteratur på den ene siden, samt teoretiske refleksjoner av arbeidshverdagen på den andre. I den anledning vil jeg få takke mine arbeidsgivere ved Universitetet i Oslo, som har lagt forholdene til rette for at jeg skulle få gjennomført og fullført dette masterstudiet. En takk går også til LO-stat for tildeling av deres utdanningsstipend.

Jeg vil rette en stor takk til veilederne mine Tian Sørhaug og Agnete Vabø for interessante refleksjoner, uvurderlige innspill og for trofast veiledning gjennom hele prosessen. Uten dere hadde arbeidet vært betraktelig tyngre.

En ekstra takk går til alle informantene som villig har deltatt, til kollegaer for nyttige innspill og til alle som har vært positive til prosjektet.

Oslo, april 2016

Marte Holhjem

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven og problemstilling.....	1
1.1.1	Hvorfor er dette forskningsområdet relevant?	1
1.1.2	Formål og problemstilling.....	2
1.2	Begrepsavklaringer.....	2
1.3	Avgrensning og oppbygning av oppgaven	4
1.4	Oppsummering	4
2	Universitetet i Oslo som arbeidsplass	5
2.1	Universitetet i Oslo.....	5
2.1.1	Reformer i det offentlige	6
2.1.2	Endringer relatert til styring av UiO	7
2.1.3	Endringer blant administrativt ansatte.....	8
2.1.4	Kontorsjefen ved UiO	10
2.2	Prosjektet «Kontorsjefrollen ved NTNU».....	11
2.3	Oppsummering	12
3	Teoretisk tilnærming	13
3.1	Mellomledelse og mellomledere	13
3.1.1	Kort om ledelse	13
3.1.2	Mellomlederens plassering i en organisasjon.....	14
3.1.3	Rammebetingelser i det offentlige	15
3.1.4	Lederroller, rolleforståelse og handlingsrom	16
3.1.5	Viktigheten av mellomlederrollen og nye krav til mellomlederen	17
3.1.6	Et arbeidsliv i endring og økt behov for struktur	18
3.1.7	Et «Third Space» innenfor høyere utdanning	18
3.2	Oppsummering	19
4	Metodisk tilnærming	20
4.1	Forskningsdesign og vitenskapsteoretisk perspektiv.....	20
4.2	Utvalg	21
4.3	Metode for datainnsamling.....	22
4.3.1	Fokusgrupper med kontorsjefene	22

4.3.2	Spørreskjema til instituttlederne.....	24
4.3.3	Individuelt intervju med universitetsdirektøren	24
4.4	Analysemetode	25
4.5	Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet	28
4.6	Metodiske begrensninger.....	29
4.6.1	Begrensninger i forbindelse med datainnsamling	29
4.6.2	Begrensninger i analysemetoden.....	31
4.7	Metodiske betraktninger	31
4.8	Oppsummering	32
5	Analyse og drøfting.....	33
5.1	Bindeledd.....	33
5.1.1	Ledere av administrasjonene	34
5.1.2	Samarbeidspartnere for instituttlederne	35
5.1.3	Ledere i spenningsfelt	37
5.1.4	Drøfting av at kontorsjefene har funksjon som bindeledd	42
5.2	Kontinuitetsskapere	43
5.2.1	Innehavere av historisk kompetanse	43
5.2.2	Drøfting av at kontorsjefene har funksjon som kontinuitetsskapere	44
5.3	Spesialiserte generalister	44
5.3.1	Eiere av «gjenglemt-kurven»	44
5.3.2	Alt mulig-personer	46
5.3.3	Drøfting av at kontorsjefene har funksjon som spesialiserte generalister.....	48
5.4	Substitutter for struktur.....	49
5.4.1	«Utformere» av egne roller	50
5.4.2	Forkjempere for en mer definert rolle	53
5.4.3	Drøfting av at kontorsjefene har funksjon som substitutter for struktur	55
5.5	Oppsummering	56
6	Avslutning	57
6.1.1	Bindeledd	57
6.1.2	Kontinuitetsskapere.....	57
6.1.3	Spesialiserte generalister	58
6.1.4	Substitutter for struktur	58
6.1.5	Funksjoner glir ofte over i hverandre.....	59

6.2	Oppsummerende betraktninger.....	59
6.2.1	Overføringsverdi	61
6.2.2	Sluttkommentar	61
Register.....		62
Litteraturliste		63
Vedlegg		66

1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg si noe om bakgrunnen for oppgaven og hvorfor forskningsområdet er relevant. Videre vil formålet med studien og oppgavens problemstilling bli presentert. Til slutt avklares sentrale begreper, før oppgavens avgrensning og oppbygning gjennomgås.

1.1 Bakgrunn for oppgaven og problemstilling

I august 2014 skrev en av Universitetet i Oslo (UiO) sine kontorsjefer et leserinnlegg i UiO sin nettavis «Uniforum». Leserinnlegget hadde tittelen «Kontorsjefen – en sekretær, en leder eller noe helt annet?» (Kaas, 2014). I artikkelen setter kontorsjefen spørsmålstegn ved hva UiO egentlig vil med kontorsjefsrollen, og om deres kompetanse nyttiggjøres på riktig måte. Leserinnlegget satte meg på ideen av å se nærmere på denne stillingen og på hvilke funksjoner kontorsjefene har i en organisasjon med lange og sterke tradisjoner.

1.1.1 Hvorfor er dette forskningsområdet relevant?

Innenfor forskningsfeltet høyere utdanning i Norge, har mye av forskningen de siste tiårene sett på organisasjonsmessige endringer ved landets universiteter (f.eks. Larsen & Gornitzka, 1995., Larsen, 2003., Hope & Rykkja, 2011). Ledelsesstudiene har i all hovedsak hatt hovedfokus på de vitenskapelig ansatte lederne, gjerne med fokus på valgt eller tilsatt leder (f.eks. Larsen, 2002., Larsen, 2010). Forskning som har sett på den administrative arbeidsstyrken har hatt en kvantitativ tilnærming og har gjerne sett på endringer blant de administratives formelle kompetanse, og på om universitetene har gjennomgått en byråkratiseringsprosess (f.eks. Gornitzka, Kyvik & Larsen, 1998., Gornitzka & Larsen, 2001., Gornitzka & Larsen, 2004). Med unntak av studier som ser på kostnadseffektivitet innen høyere utdanningsinstitusjoner, er det gjort lite forskning på administrativt ansatte i seg selv (Gornitzka & Larsen, 2004, s. 455). Gornitzka & Larsen mener at det er forsket for lite på dette området i Europa og at konsekvensene av dette er at det fremdeles mangler tilfredsstillende empirisk dokumentasjon (Gornitzka & Larsen, 2004, s. 456).

1.1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å rette fokus på en gruppe administrative ledere og på deres synspunkter på hvordan det er å jobbe som mellomledere i et miljø med ulike forventninger, dominerende fagmiljøer og ulike spenningsfelt. Det er ønskelig å se disse mellomledernes refleksjoner og opplevelser opp mot relevant ledelseslitteratur og på teorier om mellomledelse. Videre er det aktuelt å se på hva endringer og vekst blant administrativt ansatte i universitetssektoren kan ha ført til når det gjelder kontorsjefenes arbeidssituasjon og arbeidshverdag. Undersøkelsene vil være et bidrag til økt innsikt i administrativ ledelse ved universiteter, og en begynnelse til å forstå hvilke funksjoner disse mellomlederne utgjør. Følgende spørsmål har vært relevante for oppgaven: Hva tenker kontorsjefene om sine egne roller? Hvilke forventninger har UiO til denne gruppen ansatte, og hva betyr kontorsjefene for UiO sin daglige drift? På bakgrunn av disse spørsmålene lyder oppgavens problemstilling som følger:

«Hvilke overordnede funksjoner utgjør kontorsjefene ved Universitetet i Oslo?»

Min innfallsvinkel vil være å studere ledelse ved å se på hva ledere faktisk gjør, altså ved å se på teorier om lederroller. Ved å se på hvilke roller kontorsjefene innehar og inntar er målet å komme frem til hvilke overordnede funksjoner de utgjør i organisasjonen.

Oppgaven vil være relevant for alle som er opptatt av ledelse innenfor profesjonsbyråkratier, administrativ ledelse og for mellomledere generelt. Videre vil de ulike ledernivåene ved UiO kunne benytte oppgavens funn til å se om det er noen grep som kan gjøres for i større grad å benytte seg av kontorsjefsstillingene på best mulig måte.

1.2 Begrepsavklaringer

Når man snakker om ledelse er det vanlig å snakke om hvilken posisjon ledere har, hva de gjør, hvilke roller de fyller, hvilken funksjon de utgjør, og hvilke oppgaver de utfører. For å spesifisere formålet med denne oppgaven er det behov for en avklaring av hva som legges i de ulike begrepene.

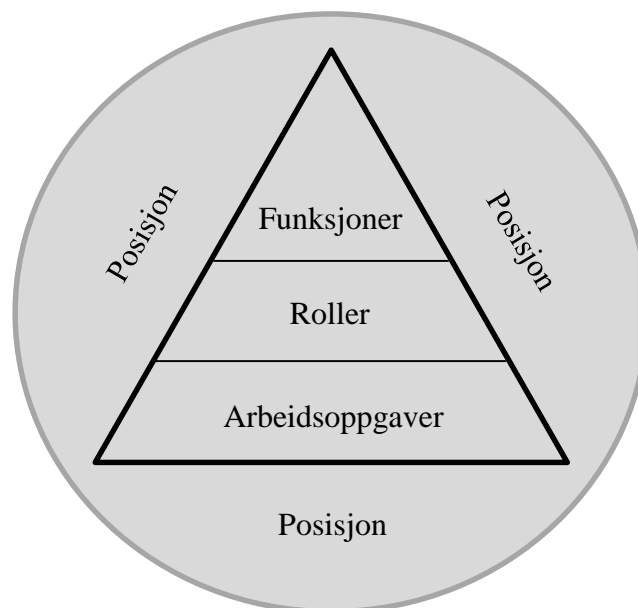
Posisjon handler om at en person kan ha ledelse ved å være knyttet til en posisjon (Hope, 2015, s. 40). Kontorsjefene får sin posisjon ved at de er ansatt i stillingen. Posisjonen følger

således av ansettelsen og av stillingenes *plassering* i organisasjonen. Eksempelvis er kontorsjefene plassert på instituttene, med en instituttleder over seg og en gruppe administrativt ansatte under seg.

Arbeidsoppgaver er det en leder gjør. Eksempelvis svare på spørsmål, godkjenne utbetalinger, ta beslutninger, klargjøre saksdokumenter til et styremøte o.l.

Ledelse er videre noe man kan være en del av gjennom å ha en *rolle* (Hope, 2015, s. 40). Gjennom rollen som kontorsjef blir de en del av ledelsen. Lederrollene definerer formell myndighet og makt, ressurser og metoder de har tilgjengelig innenfor de omliggende rammene. Eksempler på lederroller kan være det å fungere som sekretær i instituttstyret, være leder av en innstillingskomite eller å være veileder for administrativt ansatte som lurer på hvordan de skal gå frem i en bestemt sak.

Ledelse er også noe som kan utøves som en *funksjon* (Hope, 2015, s. 40). Ledernes funksjoner definerer hoveddrammene de skal ivareta i selve lederrollen (Hofsmarken, 2010). Funksjon handler således om hva en leder i sin jobb fungerer som, og gjenspeiler i denne oppgaven de overordnede, og noe mer abstrakte, ideene om hva kontorsjefene utgjør i organisasjonen. Lederfunksjoner kan eksempelvis være det å fungere som informasjonsformidler, som rådgiver, som problemløser eller som symbol på noe. Visuelt sett kan dette fremstilles slik:



Tabell 1. Ulike begreper knyttet til ledelse

En rekke arbeidsoppgaver kan komme som en følge av at en leder har en eller flere roller. Videre vil det at en leder har ulike roller resultere i at lederen i sitt virke ivaretar noen overordnede funksjoner. Både arbeidsoppgaver, roller og funksjoner følger av lederens posisjon i organisasjonen.

1.3 Avgrensning og oppbygning av oppgaven

Denne oppgaven vil i all hovedsak ha fokus på kontorsjefens egne refleksjoner og tanker om kontorsjefsstillingen. Den vil kun veldig kort si noe om instituttledernes og universitetsdirektørens tanker om kontorsjefsstillingen. Utover dette sier ikke oppgaven noe om hva de ansatte ved instituttene, ansatte ved fakultetene, studenter eller andre ved UiO tenker om kontorsjefsstillingen. Oppgaven retter altså fokus på kontorsjefene gjennom kontorsjefene selv.

For å kunne si noe om hva det innebærer å være kontorsjef, vil jeg i kapittel 2 begynne med å se på UiO som arbeidsplass og hva som kjennetegner et universitet. Jeg vil trekke frem relevant forskning om ansatte i universitet- og høyskolesektoren og se på hvilke endringer som har skjedd de siste tiårene. I kapittel 3, den teoretiske tilnærmingen, vil jeg se på relevant litteratur om mellomledelse og ulike aspekter ved mellomlederroller. I kapittel 4, metodisk tilnærming, redegjør jeg for fremgangsmåten i prosjektet samt for de ulike metodiske valgene jeg har tatt underveis. Resultatene av analysen og selve drøftingen finner sted i kapittel 5. Avslutningsvis oppsummerer jeg funnene, svarer på problemstillingen og ser på forslag til videre forskning.

1.4 Oppsummering

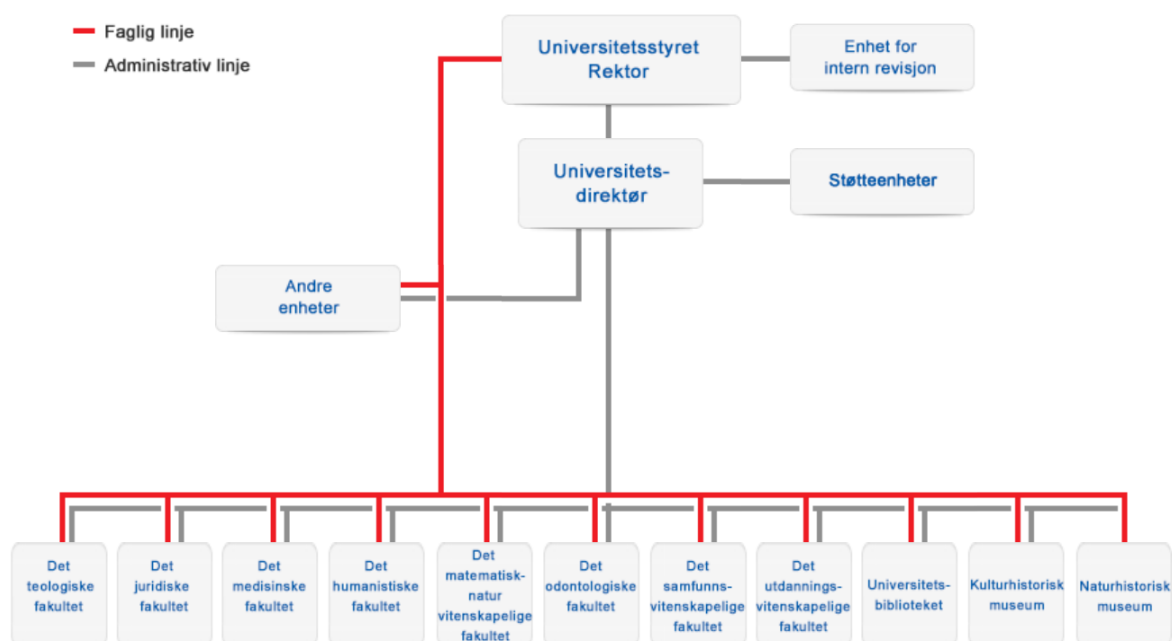
Som redegjort for i dette kapittelet, er altså formålet med denne oppgaven å rette fokus på en gruppe administrative mellomledere og hvilke funksjoner de har. Hovedfokuset ligger på kontorsjefens refleksjoner om egne arbeidsoppgaver og roller, og oppgavens problemstilling handler om hvilke overordnede funksjoner kontorsjefene utgjør i organisasjonen. Kontorsjefenes roller og funksjoner vil nødvendigvis preges av særegne trekk ved organisasjonen de arbeider ved, slik som at de jobber ved landets eldste utdanningsinstitusjon innen høyere utdanning, noe jeg nå vil komme nærmere inn på.

2 Universitetet i Oslo som arbeidsplass

For å få et bedre innblikk i arbeidshverdagen til kontorsjefene, vil jeg i dette kapittelet begynne med å si noe om UiO som organisasjon. Videre kan det være relevant å kjenne til hvilke endringer som har funnet sted ved UiO de siste tiårene. Jeg vil derfor gå igjennom endringer som skjedd både relatert til styring av universitetet, men også endringer blant de administrativt ansatte. Til slutt vil kontorsjefsstillingen ved UiO, og noen viktige endringer ved denne, bli fremstilt. Avslutningsvis trekker jeg frem de viktigste funnene fra et prosjekt om kontorsjefsstillingen gjennomført ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

2.1 Universitetet i Oslo

Universitetet i Oslo (UiO), grunnlagt i 1811, er Norges eldste institusjon for forskning og høyere utdanning, med 27 000 studenter og 6 000 ansatte per 2015. Universitetet er organisert etter en klassisk hierarkisk oppbygning med et sentralt nivå, åtte fakultet, en rekke institutter, sentre og museer (UiO, 2016a). Visuelt fremstilt kan det se slik ut:



Tabell 2. Organisasjonskart over UiO (UiO, 2015)

Den røde linjen indikerer den faglige, eller vitenskapelige linjen og har rektor som øverste leder. Fakultetene ledes videre av en valgt dekan, og fakultetenes institutter (ikke tegnet inn) ledes av en valgt eller tilsatt instituttleder. I tillegg til dette har universitetet en administrativ linje (grå linje) som ledes av universitetsdirektøren. Videre har fakultetene egne administrative fakultetsdirektører. Instituttene administrasjoner ledes av kontorsjef, som er underlagt instituttlederen.

Selv om UiO ofte fremstilles som en homogen organisasjon med tradisjonelle undervisningsformer, er UiO i virkeligheten en sammensatt, heterogen organisasjon. Det tilbys et utall av ulike studiemuligheter og et bredt spekter av arbeidskraft behøves. For å nevne noe foregår det en rekke varierte former for undervisning; laborativ virksomhet, tannlegepraksis, arkeologisk feltarbeid, instrumentalundervisning, rollespill innenfor jus m.m. Videre er organisasjonen sterkt preget av den organisatoriske oppbygningen, med en vitenskapelig- og en administrativ linje.

Som et av landets største utdanningsinstitusjoner har UiO en sentral rolle i det norske samfunnet. Lokalisert i landets hovedstad er det rimelig å anta at studiestedet fører til tilflytting både av studenter og ansatte, og at tilgangen på kompetent arbeidskraft samtidig er stor.

Som et bakteppe for mellomledelse ved dagens UiO kan det være en fordel å kjenne til hvilke forutgående hendelser som har vært med på å forme dagens situasjon ved UiO. I det følgende vil jeg derfor peke på noen endringer som har fått konsekvenser for dagens organisering.

2.1.1 Reformen i det offentlige

Gjennom 1980- og 1990-tallet ble organisasjoner innenfor det offentlige i Norge preget av en rekke reformer. Disse ble gradvis innført, og ved universitetene førte dette blant annet til endringer relatert til tildeling av ressurser. Budsjetteringsprosessen ble delvis lagt om, slik at universitetene nå skulle få ressurser på bakgrunn av produksjon, altså antall studenter som ble uteksaminert og omfang av forskningspublisering (Collett, 1999, s. 267). Disse endringene kan sies å være en del av en trend som ofte omtales som New Public Management.

På slutten av 1990-årene oppstod det reformer for å håndtere utfordringer som blant annet hadde oppstått i tiåret før. Disse omtales ofte som Post-New Public Management, og bestod i

å øke sentral kontroll og kapasitet, og intensivering av samarbeid og koordinering på tvers av sektorer. Trendene fra New Public Management forsvant ikke da Post-New Public Management oppstod, men er fremdeles relativt sterke. De har riktignok blitt noe modifisert og kombinert med Post-New Public Management. Styringsreformer ved universiteter er på mange måter en gjenspeiling av en bredere New Public Management-reform, som fokuserer på økende effektivisering i offentlige organisasjoner (Christensen, 2011).

2.1.2 Endringer relatert til styring av UiO

De siste tiårene har bekymringer relatert til antall administrativt ansatte vært et gjentakende klagemål. Likeledes bekymringer for administrativt ansattes økte innflytelse på styring av universitetene. For å forstå noe av dette, kan det være relevant å gå tilbake til innføring av Universitetsloven av 1989.

Med Universitetsloven av 1989 fikk alle de fire universitetene og de vitenskapelige høgskolene en felles lov. Tidligere hadde universitetene hatt hver sin lov, bygget på forslag som universitetene selv hadde utarbeidet, eller som universitetsprofessorer hadde vært med på å utforme. Til forskjell fra tidligere var den nye loven utarbeidet administrativt av Kultur- og vitenskapsdepartementet. Den nye loven var utformet for å bringe styreformen ved universitetet i overensstemmelse med prinsippene i *Den nye staten*, og et hovedpunkt i den nye loven var delegasjon av myndighet fra departementet til universitetet. Nå skulle det være helhetlig styring av universitetet (Collett, 1999, s. 256-257).

Det ble hevdet at styringen ble for sterkt preget av formaliserte planer og rapporter, og at administrativt ansatte var i ferd med å få for stor innflytelse ved universitetet.

Universitetsledelsens ønske om å tilpasse seg de endrede politiske signalene, og de samfunnsmessige rammebetingelsene, ble møtt av kritikk. Man var redd for at forskernes frihet skulle bli truet og at byråkratiske hensyn skulle gå foran (Collett, 1999, s 258-260).

Ressurstilførselene gjennom 1990-årene førte til vekst i administrasjonene, noe som også førte til misnøye blant vitenskapelig ansatte og klager om økt byråkratisering. Som et svar på dette bestemte universitetsledelsen seg for å iverksette en fullstendig gjennomgåelse av den administrative ressursbruken. Målet var å frigjøre administrative ressurser slik at de kunne overføres til primæroppgavene undervisning og forskning. Dette resulterte blant annet i

forenklinger av den valgte ledelsen ved fakultetene og instituttene, med formål om å få frem en styrket faglig ledelse ved universitetet (Collett, 1999, s. 268).

Med innføringen av Kvalitetsreformen i 2003 skulle universitetene få større ansvar og frihet. Dette innebar blant annet fullmakt til selv å bestemme den interne organiseringen på alle nivåer (Kvalitetsreformen, 2014). Disse endringene, knyttet til organisering og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner i Norge de siste årene, kan sies å ha beveget seg langs tre dimensjoner. Den første gjelder lederrekruttering og spørsmålet om ledelsen skal være valgt eller ansatt. Den andre handler om det organisatoriske forholdet mellom faglig og administrativ ledelse, med henhold til «enhetlig» eller «delt» ledelse av de ulike enhetene. Den tredje dreier seg om hvilke styringsorganer som er knyttet til organisasjonens ledelse og om de har besluttsende eller rådgivende myndighet (Bleiklie, Tjomsland & Østergren, s. 121, 2006). I denne oppgaven er det mest aktuelt å gå litt nærmere inn på den andre endringen.

På begynnelsen av 2000-tallet innførte UiO enhetlig ledelse av instituttene, noe som innebar at instituttene til en viss grad skulle lede seg selv. Han eller hun som ledet de vitenskapelig ansatte skulle via åremål lede hele instituttet. Dette innebar en relativt stor endring både for instituttlederene, men også for kontorsjefene som nå fikk instituttlederen som sin nærmeste leder. Tidligere hadde den administrative linjen beveget seg fra sentralt hold til fakultetsdirektør og videre til kontorsjef. Den direkte linjen mellom fakultetsdirektør og kontorsjef ble således brutt ved innføringen av enhetlig ledelse.

Også innad blant de ansatte ved universitetene har det skjedd endringer. I det følgende vil jeg derfor gjøre rede for de viktigste tendensene når det kommer til endringer av den administrative staben.

2.1.3 Endringer blant administrativt ansatte

Grunnet bekymringer rundt fordeling av ressurser til de ulike aktivitetene ved et universitet, og at utgifter knyttet til administrasjon har vokst, har utviklingen blant de administrativt ansatte blitt et fremtredende forskningstema. Gornitzka og Larsen skrev i 2004 en artikkel basert på en norsk studie av administrativt ansatte ved universitetene i Norge i 1980- og 1990-årene. De viser til data som indikerer at det har vært en vekst i universitetsadministrasjonene og at dette også betyr en vekst i antallet administrativt ansatte med en universitetsgrad. Som

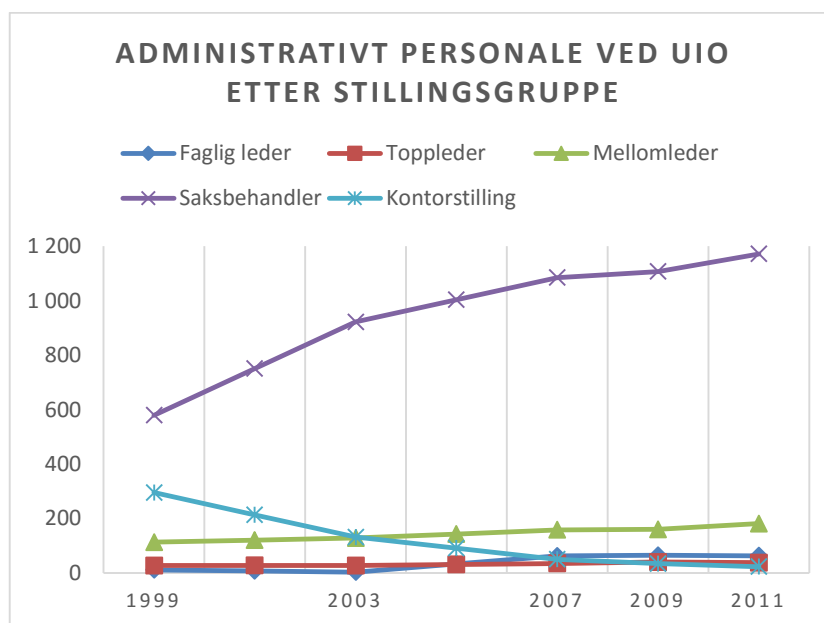
man kan se i tabellen, har prosentandelen av administrativt personale med universitetsutdanning økt i perioden 2007 til 2011.

Høyere administrativt personale i universitets- og høgskolesektoren etter utdanning:

Utdanning	2007		2009		2011	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Med universitetsutdanning	2 721	39	3 448	46	3 693	50
Uspesifisert/ukjent	4 323	61	4 059	54	3 631	50
Totalt	7 044	100	7 507	100	7 324	100
Herav med doktorgrad	153	2	189	3	200	3
Utenlandsk doktorgrad	7		19		29	

Tabell 3. Kilde: NIFU/Forskerpersonalregisteret

Samtidig viser de at det ikke bare har skjedd en endring i bemanningen av universitetsadministrasjoner, men også at det har skjedd en *profesjonalisering* av de administrative. Videre sier de at ikke-akademiske administratorer har inntatt en annen rolle ved universitetene (Gornitzka & Larsen, 2004, s. 455 og 462). Dette kan man se ved antallet «kontorstillinger» (omfatter stillingene fullmektig, førstefullmektig, sekretær og førstesekretær) har blitt kraftig redusert og at antallet «saksbehandlere» (omfatter stillingene konsulent-, førstekonsulent, rådgiverstillinger) har økt.



Tabell 4. Kilde: NIFU/Forskerpersonalregisteret

Når de bruker begrepet profesjonalisering inkluderer de følgende fire elementer:

- økning i formell status av administrative posisjoner
- økning i kravene til formell utdanning for å kunne inneha administrative posisjoner
- fremvekst av felles kognitiv basis, og vekst
- formalisering av nettverk mellom personer i administrative posisjoner

(Gornitzka & Larsen, 2004, s. 462-463).

Administrativt ansatte ved norske universiteter er karakterisert av en variasjon av kompetanser og funksjoner, og spennvidden av arbeidsoppgaver blir stadig større. Dette mangfoldet gjør det vanskelig å snakke om en homogen profesjon, selv om flere faktorer understreker utviklingen i retning en profesjonalisering (Gornitzka & Larsen, 2004, s. 463). Endringene blant den administrative arbeidsstyrken henger sammen med større endringer i universitetssystemet og i samfunnet generelt, og er del av en mye større samfunnsendring som har å gjøre med profesjonaliseringen av arbeidsstyrken generelt sett, særlig med den teknologiske utviklingen og kravene til økte ferdigheter (Gornitzka & Larsen, 2004, s. 466-467).

Også kontorsjefsrollen har endret seg opp igjennom årene. I det følgende vil jeg kort gjøre rede for noen endringer som har vært med å påvirke stillingen, for videre å si litt om hva den innebærer.

2.1.4 Kontorsjefen ved UiO

Som en konsekvens av forandringer i universitetssystemet og i samfunnet generelt, samt endringer blant administrativt ansatte, har også kontorsjefsrollen hatt en utvikling. I løpet av de siste 20 årene har kontorsjefsrollen ved UiO gått fra å være en ren sekretærrolle til å bli en lederrolle. I tillegg til endringer av arbeidsoppgaver har også kontorsjefenes posisjon og myndighet forandret seg drastisk. Da effektiviseringsprosjektet i 1996 ble gjennomført ved UiO, ble administrasjonene på instituttnivå styrket. Det skjedde en delegering av arbeidsoppgaver fra sentralt hold, noe som blant annet medførte et større og mer kvalitativt arbeid for kontorsjefene.

Det formelle innholdet i kontorsjefsstillingen finner vi i «Normalregler for institutter» vedtatt i 2003. Instituttleders- og kontorsjefers roller og ansvar ble da formalisert slik det er i dag, og sier følgende om kontorsjefen: «Ved institutter som har en egen kontorsjef ivaretar kontorsjefen ledelsen av instituttets administrative og forvaltningsmessige arbeid i samråd med og på delegasjon fra instituttlederen» (UiO, 2012).

Av andre relevante beskrivelser av en kontorsjef er utlysningstekster i forbindelse med nyansettelse av kontorsjef relevante å se til. I disse dager lyses blant annet kontorsjefsstillingen ved Institutt for informatikk ut, hvor stillingen er beskrevet som følger:

Kontorsjefen er leder for administrasjonen, og har lederfunksjoner innenfor fullmakter gitt av instituttleder. Kontorsjefen skal påse at administrasjonen tilbyr relevant administrativ bistand og service til instituttets ansatte, studenter og samarbeidspartnere. Funksjonsområdene for administrasjonen omfatter studieadministrasjon, forskningsadministrasjon, IT-drift og ekspedisjon. Den administrative staben er på 13 personer, mens IT-drift består av 9 medarbeidere. Kontorsjefen vil dels ha ansvar for egen avdeling og dels arbeide i instituttets ledergruppe med arbeidsoppgaver på instituttnivå, samt i en rekke aktiviteter på fakultetsnivå. (UiO, 2016b).

Kontorsjefsstillingen er en stilling som går igjen også ved de andre universitetene i Norge. Det er derfor relevant å se på andre prosjekter som er gjennomført, med fokus på kontorsjefsstillingen. I det følgende vil jeg derfor kort gå gjennom et prosjekt gjennomført ved Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet (NTNU).

2.2 Prosjektet «Kontorsjefrollen ved NTNU»

I 2011-2012 ble det ved NTNU gjennomført et prosjekt med målsetting om «å se nærmere på- og tydeliggjøre kontorsjefrollen ved universitetet» (Holmemo, 2012, s. 2). Bakgrunnen for prosjektet var både et pålegg fra Arbeidstilsynet, men også «flere forhold som NTNUs satsning på lederrollen, samt signaler om at kontorsjefrollen har vært krevende og mangfoldig ved NTNU» (Hestnes, 2012, s. 1).

Funnene fra undersøkelsene som ble gjennomført indikerte at de fleste kontorsjefene opplevde rollen som mer operativt orientert enn utviklingsorientert. Hvordan instituttleder utøver sin rolle, størrelsen på instituttet og størrelse/kompetanse på teknisk-administrativ stab var her avgjørende for grad av operativ orientering. Videre ble rollen opplevd som «bred», samtidig som det innen enkelte områder også var behov for å gå i dybden. Rollen ble ikke

opplevd som spesielt ensartet innen fakultetene ei heller på tvers av fakultetene (Holmemo, 2012, s. 3).

Dette prosjektet vitner om at kontorsjefer også andre steder i landet har pekt på at kontorsjefsrollen kan være mangfoldig. Videre viser prosjektet til et behov for å se nærmere på og å tydeliggjøre kontorsjefsrollen, noe som også har vært utgangspunktet for denne oppgaven.

2.3 Oppsummering

Som et kontekstualiserende bakteppe har jeg i dette kapitlet pekt på noen viktige trekk for å forstå UiO som arbeidsplass. Bakenforliggende hendelser, som har vært med på å forme dagens UiO, har også blitt redegjort for. Jeg har vist at det har skjedd endringer relatert til styring av universitetet, men også endringer blant de administrativt ansatte. Dette har vært med på å forme kontorsjefsstillingen slik den er i dag. Helt til slutt har jeg vist til et prosjekt gjennomført ved NTNU, hvor det kom frem at kontorsjefsrollen kan være mangfoldig.

I det følgende skal jeg redegjøre for hvilke teoretiske perspektiv som kan bidra til analysene.

3 Teoretisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for teoriene som er aktuelle for oppgaven og som vil bli benyttet i analysen. Kapittelet vil ha fokus på mellomledelse som en bestemt lederposisjon, rammebetingelser for ledelse i det offentlige og lederroller og handlingsrom. Videre vil det bli sett på viktigheten av mellomledere, nye krav til mellomlederen, et arbeidsliv i endring og et mellomsjikt i høyere utdanning som ser ut til å vokse frem.

3.1 Mellomledelse og mellomledere

Noen mener at mellomlederne er viktige og har en uvurderlig betydning for virksomheten. Andre mener de er mer selvsentrerte og ikke særlig funksjonelle. I nyere forskning på mellomledere trekkes det frem at mellomledere har en sentral rolle i organisasjonen (Hope, 2015, s. 29). For å kunne si noe om mellomledelse kan det være på sin plass å først si noe om ledelse generelt.

3.1.1 Kort om ledelse

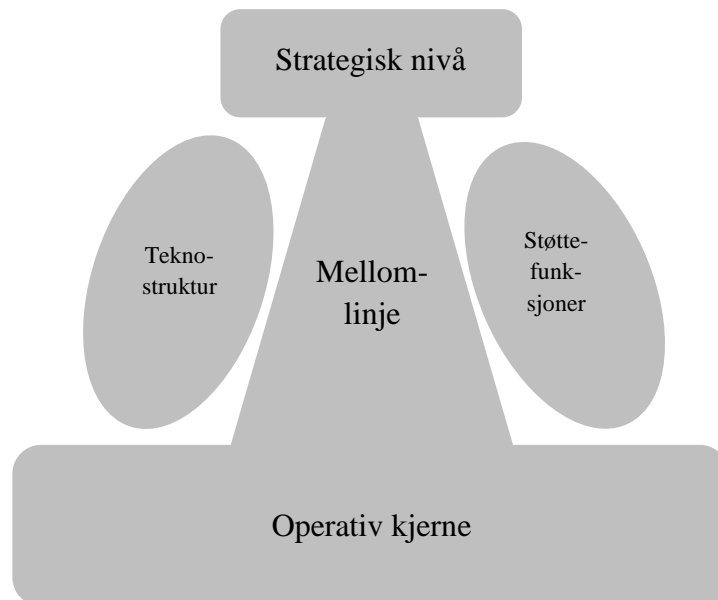
Hensikten med ledelse i en organisasjon er «vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). I Norge brukes ofte begrepet «ledelse» om begge de to begrepene som på engelsk heter «leadership» og «management». På norsk oversettes disse ofte med ordene *ledelse* og *styring*. «Leadership» er et relasjonsorientert begrep, mens «management» handler om styring, måling og kontroll (Hope, 2015, s. 43). Samtidig har det i Norge blitt pekt på at man har sett tendenser til en utvikling fra styring i retning av mer ledelse (Byrkjeflot, 1997).

I mange organisasjoner er management-delen ofte en viktig og nokså omfattende del av mellomlederens arbeidsoppgaver. Samtidig utøver de en rekke oppgaver som ikke er direkte knyttet til det å være leder (Hope, 2015, s. 45). Man kan på mange måter si at ledere må være generalister. De må ha overblikk, takle mange baller i luften på en gang og balansere mange hensyn opp mot hverandre (Grinde, 2010 s. 12).

For at man skal kunne forstå mellomlederens roller, vil jeg i det følgende si noe om mellomlederens posisjon og hierarkiske plassering.

3.1.2 Mellomlederens plassering i en organisasjon

I det følgende tas det utgangspunkt i at en mellomleder i enhver organisasjon har en formell plassering. For å kunne si noe om denne, må man først vite noe om hvordan organisasjoner er bygd opp. Selv om ikke alle organisasjoner består av alle elementene, kan man si at det finnes fem faste elementer som ofte finnes i organisasjoner; et strategisk nivå, en operativ kjerne, en mellomlinje, en teknostruktur og støttefunksjoner (Mintzberg, 1981, s. 104). Visuelt kan dette fremstilles slik:



Tabell 5. De fem grunnleggende delene i en organisasjon (Mintzberg, 1981)

Det strategiske nivået er organisasjonens toppledelse. Den operative kjernen er de som utfører kjernevirksomheten og i mellomlinjen finner man mellomlederne. Mellomlederen er altså sentralt plassert og fungerer som et bindeledd mellom strategisk og operasjonelt nivå i organisasjonen (Hope, 2015, s. 72). I teknostrukturen skjer kontrollen av arbeidet, og støttefunksjonene utfører tjenester for resten av organisasjonen. Noen organisasjoner har kun få av elementene, mens andre kombinerer dem på komplekse måter.

Mintzberg mener at mange organisasjoner vil likne på en av følgende fem naturlige grupperinger eller konfigurasjoner: enkel struktur, maskinbyråkrati, profesjonsbyråkrati,

divisjonert byråkrati og adhokrati (Mintzberg 1981, s. 104). Universiteter, som det her er snakk om, likner mest på egenskaper som finnes i profesjonsbyråkratiet. Profesjonsbyråkratiet kjennetegnes ved at den operative kjernen gjerne er stor og at den utøves av høyt utdannede medarbeidere som har en profesjon. Ved universitetene er dette alle de vitenskapelig ansatte som underviser og forsker. Det strategiske nivået består av den sentrale ledelsen og den sentrale administrasjonen (Paulsen, 2014, s. 134). Videre er det nesten ikke behov for teknostruktur, da mesteparten av kontrollen foregår utenfor organisasjonen av andre parter. Støttestrukturen er ofte stor for å kunne støtte de vitenskapelig ansatte. Da de vitenskapelig ansatte jobber veldig selvstendig, er behovet for førstelinjeledere, eller mellomledere, lavt (Mintzberg, 1981, s. 109). Visuelt kan profesjonsbyråkratiet fremstilles slik:



Tabell 6. Profesjonsbyråkratiet (Mintzberg, 1981)

Da universitetet er en statlig organisasjon, vil det være relevant å se på hvilke omliggende faktorer de ansatte i sin arbeidshverdag må forholde seg til. I det neste avsnittet vil jeg derfor peke på noen av de viktigste rammefaktorene innenfor offentlig sektor.

3.1.3 Rammebetingelser i det offentlige

Organisasjoner innenfor offentlig sektor har andre rammebetingelser enn det private næringsliv. De økonomiske ressursene, lovgivningen og det ideologiske er tre gjensidig avhengige styresystem som regulerer hva som må gjøres, og hva som ikke må gjøres (Thylefors, 2002, s. 272-273). Med andre ord innebærer dette at bevilgninger til universitetene, deres økonomiske situasjon, gjeldende lover og forskrifter, samt samfunnets syn på hvordan universiteter skal styres danner omliggende rammer for hvordan universitetene kan styres. Dette påvirker hvordan de kan organisere seg, hva som kan utføres, omfanget av det som utføres og også hvordan oppgavene kan utføres.

Videre finnes det tre kulturer innenfor offentlige organisasjoner: den politiske, den profesjonelle og den administrative. Disse kulturene ivaretar forskjellige, og av og til motstridende, interesser og står således ofte i et mer eller mindre åpent motsetningsforhold til hverandre (Thylefors, 2002, s. 272-273).

3.1.4 Lederroller, rolleforståelse og handlingsrom

En rekke teoretikere, slik som Fayol og Mintzberg, har framsatt ulike beskrivelser og kategoriseringer av lederroller som både likner på hverandre, men som også er noe ulike. Felles for enhver lederrolle er at de består av to delvis overlappende elementer: «Det mønsteret av atferd som en leder faktisk utviser for å fylle sine forpliktelser» og «de forventninger andre har til lederens atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420). For å få vite noe om en rolle må man derfor se på lederens atferd og på hvilke mønstre som tegner seg. Videre må det ses på hvilke forventninger som stilles lederen. I tilfeller hvor lederens utførelse av rollen og andres forventninger til lederen ikke stemmer overens, eller i tilfeller hvor det er uklart hva en leder forventes å gjøre, brukes ofte begrepet «rolleklarhet». I slike tilfeller kan det være aktuelt å avklare hva slags roller ledere har (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420).

Voxted mener at det i den klassiske organisasjon tidligere fantes klare og på forhånd veldefinerte roller. Etter hvert har det skjedd en oppløsning av denne arbeidsfordelingen, noe som har medført at overordnede funksjoner glir over i hverandre (Voxted, 2007, s. 17-18). Forekomsten av rolleklarhet er til dels betydelig blant mellomledere (Paulsen, 2008).

Roller er ikke nødvendigvis noe de *har*. Ledere pålegges, inntar og skaper roller. Ledernes atferd utgjør derfor en balanse mellom organisasjonens formelle krav, andres forventninger og lederens egne valg og tolkninger (Strand, 2007, s. 387). Rollene blir dermed konstituert gjennom det settet av normer som knytter seg til en posisjon og kan bare forstås i sammenheng med de omgivelsene de er en del av (Strand, 2007, s. 387 og 389).

Noe av det som skiller lederrollene fra andre roller er nettopp det at de fungerer i områder hvor det ikke alltid er klart hva som er riktig å gjøre (Strand, 2007, s. 397). Ledere må derfor ta en rekke valg når de skal bestemme seg for hva de skal gjøre i ulike situasjoner, og gjennom en aktiv rolleforståelse kan ledere skaffe seg et handlingsrom for å utføre rollen på sin måte (Strand, 2007, s. 387). Med handlingsrom menes at det mellom krav og

begrensninger finnes et «rom» hvor lederen får anledning til å gjøre noen valg. Lederens oppfatning av grenser, kunnskap om muligheter og erfaringer med risiko og utprøving påvirker hvilket handlingsrom som oppfattes. Rolleutforming og handlingsrom kan variere sterkt selv for like stillinger, men den enkelte har stor mulighet til å påvirke størrelsen på handlingsrommet. Når situasjonen er tvetydig er handlingsrom også mer tilgjengelig (Strand, 2007, s. 398).

3.1.5 Viktigheten av mellomlederrollen og nye krav til mellomlederen

På 1960-tallet i Norge ble det gjort forsøk på å finne fram til og prøve ut alternative former for organisering som kunne erstatte de tradisjonelle organisasjonsformene basert på et hierarkisk kontrollsystem. Det ble blant annet forsøkt å avskaffe formennene, mellomlederne, i industrien i et ønske om mer selvstyrte grupper. Det viste seg at disse endringene ikke spredte seg, hverken til andre deler av organisasjonen eller til andre bedrifter i samme bransje (Herbst, 1977, s. 61 og 92). Mellomlederrollen ble således værende som en rolle i hierarkiske organisasjoner.

Nyere forskning peker stadig på at mellomlederen har en viktig rolle i en organisasjon. Det trekkes særlig frem at man ikke klarer å realisere en strategi uten at man har med seg mellomlederne (Folkestad, 2010). Mellomlederen er den som får toppledelsens planer implementert, og den som må stå i spissen for forandringer. Videre må han/hun håndtere den motstand som kan oppstå blant organisasjonens medlemmer (Voxted, 2007, s. 16).

Mange ledere, særlig i det offentlige, befinner seg i en mellomposisjon som hybridledere. Det stilles krav til både driftsledelse, faglig ledelse og profesjonell ledelse (Voxted, 2007, s. 170). Skjerpet konkurranse, både nasjonalt og internasjonalt, den teknologiske utviklingen, mer omfattende forskrifter og alle omstruktureringer som har funnet sted, har ført til at det å være mellomleder er en annen og langt mer kompleks utfordring enn tidligere. Det er også en utfordring som stiller helt nye krav i form av langt mer fokus på de menneskelige ressurser, at man som leder kan tenke langsiktig og strategisk, og at man evner å stå i spissen for de mange og planlagte forandingsprosesser som preger alle sider av arbeidslivet. Dette betyr nye oppgaver for mellomlederne, og som en konsekvens reiser det seg et behov for helt andre kompetanser (Voxted, 2007, s. 12).

3.1.6 Et arbeidsliv i endring og økt behov for struktur

I dagens arbeidsliv har medarbeiderne større ansvar og innflytelse enn tidligere. De blir derfor mindre avhengige av ledelse og regler i arbeidet. Denne formen for selvstyre har ikke ført til at strukturen er overflødig, den har derimot blitt enda mer nødvendig (Thylefors, 2002, s. 282). Arbeidslivet virker å være i konstant endring, og forandring kan med det se ut til å bli det stabile. På bakgrunn av dette mener Sørhaug (2004) at ledelse kan fungere som et substitutt for struktur. Når regler og rammer er i forandring kan det se ut til at det både skapes rom for ledelse, men også et behov for ledelse. Behovet handler gjerne om en «ny» form for ledelse og et ønske om «mer» ledelse (Sørhaug, 2004, s. 312). I neste avsnitt vises det til at endringer mellom formelle og mindre formelle strukturer og relasjoner kan se ut til å ha ført til en ny form for hybridledelse.

3.1.7 Et «Third Space» innenfor høyere utdanning

Innen høyere utdanning snakkes det ofte om et sterkt skille mellom fag og administrasjon (Hope & Rykkja, 2011, s. 117). Den engelske forskeren Celia Whitchurch har lansert forslaget om at det innen høyere utdanning har vokst frem et mellomstykke hvor ansatte jobber med arbeidsoppgaver, eller prosjekter, som ikke direkte kan klassifiseres som rent vitenskapelige eller administrative. Eksempler på dette kan være utvikling av forskernettverk, forskningssøknader, kunnskapsoverføring, regionalt samarbeid, partnerskap, bedriftssamarbeid, studierekruttering, karriereveiledning, institusjonelle strategier og kunnskapsgrunnlag som kandidatsurveys (Whitchurch, 2013). Hun har valgt å bruke begrepet «Third Space» om dette sjiktet, og både arbeidsoppgaver og personer kan befinne seg i dette «rommet». Disse arbeidsoppgavene innebærer nettverksbygging på tvers av vitenskapelig og administrativt ansatte, parallelt med formelle strukturer og prosesser. Nye roller og identiteter, som ikke nødvendigvis gjenkjennes innenfor eksisterende organisatoriske rammeverk, ser med det ut til å vokse frem innenfor høyere utdanning. Dette innebærer også at nye former for styring og ledelse tar form (Whitchurch, 2013, s. 19).

«Third Space» kan gi muligheter til eksperimentering og kreativitet. Samtidig kan det være et risikofyllt rom i det at det kan oppstå bestridelser og usikkerhet. Evnen til å problematisere og imøtekomme en rekke paradokser og spenninger, eksempelvis mellom formelle og mindre formelle strukturer og relasjoner, ser ut til å være kjernen av å jobbe i «Third Space». Fra

Whitchurch's undersøkelser kommer det frem at det finnes en spenning mellom formelle og mer uformelle strukturer og relasjoner blant vitenskapelig og administrativt personale (Whitchurch, 2013). Som vi skal se i kapittel 5, kan det se ut til at kontorsjefene befinner seg i ulike spenningsfelt, og at dette blant annet innebærer at de til tider beveger seg inn i et «Third Space».

3.2 Oppsummering

I dette kapitlet har relevante teorier for oppgavens problemstilling og analyse blitt presentert. Dette innebærer blant annet teorier om organisasjoners oppbygning og ulike typer av organisasjoner. Mellomlederens plassering i organisasjonen har blitt presentert, og det har blitt pekt på at bevilgninger til universitetene, deres økonomiske situasjon, gjeldende lover og forskrifter danner omliggende rammer for hvordan universitetene kan styres. Videre har det blitt vist at ledere fungerer i områder hvor det ikke alltid er klart hva som er riktig å gjøre, noe som innebærer at ledere må ta en rekke valg i ulike situasjoner. Gjennom en aktiv rolleforståelse kan ledere derfor skaffe seg et handlingsrom for å utføre rollen på sin måte. Synet på mellomlederrollen opp igjennom har kort blitt gjort rede for, før det har blitt vist at arbeidslivet er i stadig endring, noe som fører til et økt behov for struktur. Helt til slutt har en teori om at ledere innenfor universitets- og høgskolesektoren av og til befinner seg i et «Third Space» blitt presentert.

I det følgende skal jeg redegjøre for gjennomføringen av studien og for de ulike valgene jeg har tatt underveis.

4 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mine valg av forskningsdesign, utvalg, valg av metode for datainnsamling og valg av analysemetode. Fortløpende redegjør jeg også for gjennomføringen. Videre vil jeg drøfte oppgavens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet, samt peke på noen utfordringer og begrensninger. Avslutningsvis vil jeg trekke frem noen metodiske betraktninger. I forkant av datainnsamlingen ble prosjektet innrapportert og tilrådet av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (Vedlegg 6).

4.1 Forskningsdesign og vitenskapsteoretisk perspektiv

Når man skal velge framgangsmåter i en bestemt studie, må problemstillingen, det aktuelle undersøkelsesopplegget og den særegne konteksten for studien være utgangspunktet for valgene som gjøres (Grønmo, 2015, s. 245). I dette prosjektet har det vært ønskelig å få fram nyanserte data, gå i dybden og være åpen for kontekstuelle forhold. I slike sammenhenger vil det som oftest være ønskelig å samle inn kvalitative data (Jacobsen, 2015, s. 64).

Hovedoppgaven til kvalitative analyser er å komme fram til en helhetlig forståelse av spesifikke forhold, eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte samfunnsmessige sammenhenger (Grønmo, 2015, s. 245). Kvalitativ metode egner seg derfor best når man er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller et fenomen, til å avklare et uavklart tema nærmere og til å få fram nyanserte beskrivelser. Kvalitative tilnærminger egner seg også hvis man ønsker å se sammenhenger mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2015, s. 133). I motsetning vil en kvantitativ tilnærming være å foretrekke hvis man ønsker å undersøke mange enheter og å samle inn standardisert informasjon (Jacobsen, 2015, s. 225 og 241). Avgjørelsen om å velge en kvalitativ tilnærming ble derfor gjort så snart forslag til problemstilling og formålet med studien var klart.

Min analytiske tilnærming bygger på tradisjonen av konstruktivistisk tankegang som ser mening og erfaring som sosialt konstruert og reproduisert (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 26). Dette innebærer at meningen som skapes i intervjuene er påvirket av konteksten de er en del av, slik som prosessene rundt intervjuet (prosjektets design, forskningsspørsmålet, valg av teori etc.) (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 29). Videre vil det bildet som fremstilles i

oppgaven bygge på en interaksjonsprosess mellom informantene og meg og på mine tolkninger av forskningsdataene.

4.2 Utvalg

I denne undersøkelsen kunne det vært ønskelig å intervju kontorsjefer fra alle de åtte fakultetene. Grunnet oppgavens omfang (30 studiepoeng) ble det nødvendig å gjøre et utvalg. Tre fakultet ble derfor plukket ut. Det ble dermed gjort et strategisk utvalg for å rekruttere informanter. Av hensyn til konfidensialitet er det ikke mulig å si noe om de tre fakultetene og deres oppbygning og organisering. Dette betyr videre at det også er begrenset hva som kan sies om instituttene.

Alle kontorsjefene og instituttlederne ved de tre fakultetene fikk invitasjon til å delta i studien via en egen e-post med informasjon om studien. E-postadressene ble funnet på nettsidene til UiO. Et felles informasjonsskriv med samtykkeerklæring (vedlegg 4) ble også sendt ut sammen med forespørselen om å delta. Totalt 16 instituttledere og 16 kontorsjefer ble kontaktet. Ni instituttledere besvarte spørreskjemaet, mens 13 kontorsjefer svarte ja til å stille opp for intervju. Av de som ikke ønsket, eller ikke hadde anledning til å delta, svarte en instituttleder at han/hun nettopp var blitt tilsatt i stillingen og at det således ikke var hensiktsmessig at vedkommende svarte på spørreskjemaet. Ingen av de 16 kontorsjefene gav uttrykk for at de var negative til å delta, men de tre som ikke kunne stille opp opplyste at de hadde arbeidsoppgaver som måtte gå foran. Tre av de 13 kontorsjefene som i utgangspunktet hadde svart ja, måtte trekke seg i forkant av intervjuene da de måtte prioritere andre møter. Utvalget ble således bestående av 10 kontorsjefer. I denne studien er det som nevnt tidligere lite som kan sies om informantene uten av deres identitet kan bli avslørt. Det er derfor ikke mulig å si noe om alder, kjønn, utdanningsbakgrunn eller ansiennitet. For at leseren av oppgaven likevel skal kunne se hvilke utsagn som kommer fra den samme kontorsjefen, har jeg valgt å gi hver informant et nummer. Numrene er tilfeldig tildelt slik at det ikke skal være mulig å se hvilke informanter som kommer fra det samme fakultetet.

Forespørselen til universitetsdirektøren om å stille opp for et intervju ble rettet på et seminar for alle administrative ledere, hvor jeg som masterstudent hadde fått anledning til å delta som observatør. Hun var utelukkende positiv til studien og tidspunkt for intervju ble derfor avtalt med hennes assistent. I forkant av intervjuet ble et eget informasjonsskriv med

samtykkeerklæring (vedlegg 5) sendt universitetsdirektøren. Universitetsdirektøren har innehatt stillingen siden september 2007.

4.3 Metode for datainnsamling

4.3.1 Fokusgrupper med kontorsjefene

Kvalitative tilnæringer kan være ressurskrevende, både i datainnsamlings- og analysefasen. Å gjennomføre intervjuer tar mye tid, og det krever også mye kapasitet å analysere ustrukturert informasjon (Jacobsen, 2015, s. 133-134). For å få tilgang på refleksjoner fra flest mulig kontorsjefer, valgte jeg å benytte fokusgruppeintervjuer, eller fokusgrupper, ved intervju av kontorsjefene. I fokusgrupper samles flere informanter til en diskusjon og/eller samtale om ett eller flere temaer (Jacobsen, 2015, s. 159). Fokusgrupper egner seg godt når man ønsker å utvikle ny kunnskap om et fenomen, eller når det er ønskelig å utvikle problemstillinger (Jacobsen, 2015, s. 160). Refleksjoner fra en informant kan i en fokusgruppe føre til nye refleksjoner hos en eller flere av de andre i gruppeintervjuet. Samtidig som dette kan føre til en dypere innsikt er det også viktig å være klar over at informantene kan påvirke hverandre med sine synspunkter, og at en ofte vil oppleve at gruppen utvikler en felles forståelse av hva som har skjedd i en spesiell situasjon. Helt generelt kan man si at fokusgrupper egner seg spesielt godt til å få fram om relasjonene preges av enighet eller uenighet (Jacobsen, 2015, s. 161).

Intervjuguiden til fokusgruppene ble utformet med spørsmål rundt en rekke ulike områder. Dette for å få et bredt innblikk i deres arbeidshverdag og for å fange opp ulike aspekter ved stillingen. Dette sikret også at det var rom for å justere problemstillingen underveis i studien. For å sikre at det ble god tid til refleksjoner inneholdt guiden kun seks spørsmål. Spørsmålene som ble stilt kontorsjefene handlet både om deres arbeidsoppgaver, utfordringer, kompetanse og eventuelle ønsker om endringer. Fullstendig intervjuguide finnes i vedlegg 1.

Fokusgruppene ble gjennomført med to til tre informanter i hvert intervju, og informanter som kom fra det samme fakultetet ble intervjuet sammen. Informantene signerte samtykke til å delta i studien i begynnelsen av intervjuene før spørsmålene ble stilt.

Da det var informantenes meninger som skulle avdekkes forholdt jeg meg som intervjuer, eller moderator, relativt passiv i intervjuene. Jeg brukte intervjuguiden som utgangspunkt, og stilte oppfølgingsspørsmål der jeg trodde det kunne føre til ytterligere ny innsikt.

Oppfølgingsspørsmål ble også stilt for å oppklare eventuelle uklarheter og for å bekrefte at jeg hadde forstått dem rett. Informantene var flinke til å holde fokus. Det var derfor lite behov fra min side til å holde samtalen på «rett spor». Etter hvert som det virket som at informantene hadde fått sagt det de ønsket, og jeg opplevde at de hadde svart på spørsmålet, stilte jeg neste spørsmål fra intervjuguiden (Askheim & Grenness, 2008, s. 117). Jeg var på forhånd innstilt på å være oppmerksom hvis det var noen av informantene som snakket mye, eller lite, slik at alle skulle få uttrykt sine meninger. Dette ble riktignok ikke noe problem, da kontorsjefene selv tok hensyn til hverandre og passet på at alle fikk komme til ordet.

Hvert intervju ble tatt opp på lydbånd og ordrett skrevet fullt ut i etterkant.

Individuelt intervju med én kontorsjef

En av de tre kontorsjefene som var blitt forespurt om å delta, men hvor tidspunktet for fokusgruppe ikke passet, sa seg villig til å stille opp for et individuelt intervju. Da det ved vedkommende sitt fakultet var relativt få kontorsjefer i utvalget, ble det besluttet å sette av tid til et slikt intervju. Intervjuguiden for fokusgruppene ble også benyttet her. Informanten signerte samtykke til å delta i studien i begynnelsen av intervjuet, før spørsmålene ble stilt.

Min rolle som moderator ble noe annerledes i dette intervjuet, sammenliknet med fokusgruppene. Riktignok forholdt jeg meg relativt like passiv også i dette intervjuet. På samme måte som i fokusgruppene brukte jeg intervjuguiden som utgangspunkt, og stilte oppfølgingsspørsmål der jeg trodde det kunne føre til ytterligere ny innsikt.

Oppfølgingsspørsmål ble også stilt for å oppklare eventuelle uklarheter og for å bekrefte at jeg hadde forstått vedkommende rett. Også denne informantene var flink til å holde fokus, og behovet fra meg om å holde samtale på «rett spor» var dermed ikkeeksisterende. (Askheim & Grenness, 2008, s. 117).

På samme måte som med fokusgruppene ble intervjuet tatt opp på lydbånd og ordrett skrevet fullt ut i etterkant.

4.3.2 Spørreskjema til instituttlederne

Utgangspunktet for å ta kontakt med instituttledere var ønsket om å få informasjon om hva denne ansattgruppen tenker om kontorsjefsstillingen ved sitt institutt. Denne informasjonen skulle altså ikke utgjøre hovedfokuset i prosjektet. Da det av tidsmessige årsaker ikke var rom for å gjennomføre intervjuer med instituttlederne, valgte jeg å sende ut et kvalitativt spørreskjema. Spørreskjemaet ble bevisst gjort kort, med kun fire spørsmål, for å øke sjansene for at flest mulig skulle ta seg tid til å svare. Til slutt i spørreskjemaet ble informantene gitt mulighet til å legge til eventuelle andre kommentarer. Spørsmålene ble utformet som åpne spørsmål hvor det var mulig for informantene både å svare kort, men også å utdype svarene sine. Spørsmålene som ble stilt tok delvis utgangspunkt i intervjuguiden for fokusgruppene, og omhandlet hovedsakelig spørsmål om hva instituttlederne mener er kontorsjefenes viktigste arbeidsoppgaver og kontorsjefenes viktigste kompetanser. Spørreskjemaet i sin helhet finnes i vedlegg 2.

Spørreskjemaet til instituttlederne ble utformet i UiO sitt eget «Nettskjema» og sendt som elektronisk lenke i e-posten med invitasjon til å delta i studien. Innledningsvis i nettskjemaet stod det at de, ved å besvare skjemaet, bekrefter de har mottatt informasjon om studien og at de er villige til å delta. Deres samtykke til å delta ble således gjort elektronisk.

4.3.3 Individuelt intervju med universitetsdirektøren

Det trolig nærmeste man kan komme UiO sine «meninger» om kontorsjefsstillingen, vil være å rette ønskede spørsmål til universitetsdirektøren, universitetets øverste administrative leder. Universitetsdirektøren ble derfor også kontaktet for å få ytterligere informasjon om kontorsjefsstillingen.

Før arbeidet tok til, var jeg innstilt på også å sende universitetsdirektøren et spørreskjema, selv om et intervju med henne ville være å foretrekke. Dette da jeg ikke trodde det ville la seg gjøre å få til et intervju med en ganske så travel direktør. Underveis i prosjektet viste det seg at hun hadde anledning til å stille opp for et intervju, noe som da ble den valgte metoden for å få vite mer om hvilke forventinger UiO har til kontorsjefene.

Spørsmålsguiden tok utgangspunkt i spørsmålsguiden til fokusgruppene, men i tillegg ble det formulert noen spørsmål for å få vite litt mer generelt om kontorsjefsstillingen. Spørsmålene

til universitetsdirektøren omhandlet i hovedsak UiO sitt syn på kontorsjefsrollen og hvilke krav som stilles til kontorsjefene. Komplette intervjuguide finnes i vedlegg 3.

Universitetsdirektøren signerte samtykke til å delta i studien i begynnelsen av intervjuet, før spørsmålene ble stilt.

Gjennom dette intervjuet hadde jeg en mer aktiv rolle enn i de andre intervjuene.

Universitetsdirektøren virket å være godt forberedt, noe som førte til korte og konsise svar. Også her ble en intervjuguide benyttet som et utgangspunkt, men det ble stilt mange flere oppfølgingsspørsmål enn i de tidligere intervjuene. Dette for å forsøke å få universitetsdirektøren til å si noe mer enn det som virket som innøvd svar.

Intervjuet med universitetsdirektøren ble tatt opp på lydbånd og skrevet fullt ut i etterkant. I tillegg til intervjuet fikk jeg beholde et notathefte med universitetsdirektørens forberedelser til intervjuet. Universitetsdirektøren har fått lese alle avsnitt i masteroppgaven som omhandler hennes utsagn fra intervjuet.

4.4 Analysemetode

Jeg har i denne oppgaven valgt å benytte tematisk analyse da dette er en metode for å identifisere, analysere og finne mønstre (temaer) blant data (Braun & Clarke, 2006, s. 6). Ved å finne temaer i dataene kan en ny innsikt i deres hverdag avsløres, da et tema er noe som fanger noe viktig om dataene sett i lys av problemstillingen (Braun & Clarke, 2006, s. 10). Jeg har derfor i analysen fokusert på hvilke temaer som kommer frem og på hva de ulike informantene trekker frem som avgjørende faktorer ved formingen av kontorsjefsstillingen.

Det er viktig å trekke frem at «nøkkelverdien» av et tema ikke nødvendigvis er avhengig av målbare tiltak, men om det fanger noe viktig i forhold til den generelle problemstillingen (Braun & Clarke, 2006, s. 9). Temaene som blir identifisert vil derfor ikke nødvendigvis være et produkt av utsagn fra alle informantene, men kan også være momenter som nevnes av noen få eller kun én informant.

Tematisk analyse er ikke bundet til noe på forhånd definert teoretisk rammeverk. Metoden kan således bli brukt innenfor ulike teoretiske rammeverk. I dette tilfellet blir metoden brukt som en konstruktivistisk metode, som undersøker måtene hendelser, realiteter, mening og

erfaringer og så videre er effekter av en rekke diskurser som finner sted blant kontorsjefene (Braun & Clarke, 2006, s. 9). Det er intervjuene med kontorsjefene som danner grunnlaget for kodingen og temadanningen. Svarene fra instituttlederne og universitetsdirektøren har blitt brukt for å supplere og eventuelt bekrefte eller avkrefte kontorsjefenes utsagn.

Utførelsen av tematisk analyse kan deles opp i seks trinn hvor det første handler om å bli kjent med dataene. Det innebærer blant annet at forskningsmaterialet må omgjøres til skriftlig form. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført ble derfor opptakene transkribert.

Transkriberingen var et tidkrevende arbeid, men en ypperlig anledning til å bli bedre kjent med dataene. Allerede under transkriberingen begynte jeg så smått å markere mulige funn i fet skrift. Da transkriberingen av alle intervjuene var gjennomført leste jeg igjennom alle intervjuene og fortsatte å markere setninger jeg på daværende tidspunkt tenkte kunne være relevante for forskningsspørsmålene mine.

Trinn to handler om å systematisk generere koder som identifiserer trekk ved dataene. Jeg valgte å kode dataene manuelt ved å sette opp allerede merkede funn i et Excel-skjema. Videre gikk jeg på nytt igjennom transkripsjonene og kopierte ut utsagn som kunne utgjøre mulige koder. Etter hvert som jeg gikk gjennom transkripsjonene oppdaget jeg nye koder. Dette arbeidet førte derfor til flere gjennomlesninger av dataene, noe som resulterte i at min kjennskap til dataene stadig økte.

Det tredje trinnet innebærer å sortere de ulike kodene og begynne prosessen med å identifisere temaer blant datasettet. Da det var ønskelig at temadanningen skulle være datadreven, ble temaene identifisert på en induktiv måte. Det vil si at analysen i mindre grad preges av min analytiske interesse for feltet, men mer av dataene i seg selv (Braun & Clarke, 2006, s. 12). Et videre valg som må tas, er på hvilket «nivå» man ønsker å finne temaer. Da jeg ønsket å identifisere og undersøke underliggende ideer, antakelser og konsepter i dataene, valgte jeg en tematisk analyse på det latente nivået. En slik analyse går altså utover det semantiske innholdet i dataene, som kun identifiserer temaer innenfor det eksplisitte eller blant meninger på overflaten av dataene. For latente tematiske analyser innebærer utviklingen av temaene fortolkning, og analysen som skapes består ikke kun av beskrivelser, men er allerede teoretisert (Braun & Clarke, 2006, s. 13). Det var altså min fortolkning av dataene og kodene som dannet grunnlaget for temadanningen. Prosessen med å identifisere temaer begynte med at jeg flyttet de kodede dataene (utdragene) inn under mulige temaer. Etter hvert ble det noen

datautdrag som ikke passet inn under noe tema. Disse ble plassert i en egen gruppe. Dette var en prosess hvor jeg stadig forflyttet meg frem og tilbake mellom dataene, kodene og forslagene til temaer.

Det fjerde trinnet handler om å se på forslagene til temaer og undersøke dypere om de faktisk er temaer alle sammen. Noen av forslagene til temaer ble slått sammen, noen ble delt opp og noen ble forkastet. Noen av temaene ble markert som overordnede, mens andre ble definert som underordnede. Det var her svarene fra instituttlederne og universitetsdirektøren ble trukket inn. Svarene fra spørreskjemaene og transkripsjonen av intervjuet med universitetsdirektøren ble lest nøye igjennom, og utsagn som var relatert til de foreslåtte temaene ble trukket ut. Disse ble benyttet for å gi nytt lys til det kontorsjefene hadde sagt, og for å se om temaene skulle bli stående. De ble også vurdert for å se om det var andre mulige temaer som dannet seg.

Ved slutten av dette trinnet begynte jeg å få en ganske god ide om hva de ulike temaene var, hvor godt de passet sammen, og den overordnede historien de fortalte om dataene (Braun & Clarke, 2006, s. 20-21).

Det femte trinnet innebærer definering og navngiving av temaene. Navnene må være konsise, treffende og umiddelbart gi leseren en følelse av hva temaet handler om (Braun & Clarke, 2006, s. 22-23). Jeg brukte lang tid på å finne essensen av hva hvert tema handler om, og på å identifisere hva som er interessant med temaene og hvorfor. Navngivningen var derfor noe som stadig ble justert, også etter at analysen var skrevet.

Det sjette og siste trinnet er å skrive selve analysen (Braun & Clarke, 2006, s. 23). Jeg hentet da datautdragene fra kodingen og temadanningen, og valgte ut sitater som var særlig beskrivende for essensen av hva jeg ønsket å få frem. Videre drøftet jeg dataene samtidig som jeg underbygde antakelsene som hadde ført fram til de ulike temaene.

Relevant litteratur knyttet til problemstillingen, studien og oppgaven ble løpende innhentet og benyttet gjennom hele arbeidsprosessen, helt fra de første idemyldringene rundt mulige problemstillinger til analysen og ferdigstilling av oppgaven.

4.5 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet

I kvantitative undersøkelser er det vanlig å snakke om reliabilitet og validitet. I kvalitative undersøkelser derimot benyttes gjerne pålitelighet i stedet for reliabilitet, og troverdighet eller gyldighet i stedet for validitet (Askheim & Grenness, 2008, s. 169-170). Pålitelighet handler om graden av «reproduserbarhet», altså om andre forskere vil være i stand til å oppnå tilsvarende resultat ved gjennomføring av et tilsvarende sett data-innsamlingsprosedyrer. Videre innebærer gyldighet om man undersøker det man har til hensikt å undersøke, og om dataene representerer den virkeligheten man er ute etter å fange inn (Askheim & Grenness, 2008, s. 22-23).

For å sikre påliteligheten i denne oppgaven har vært nøye ved utførelsen av datainnsamlingen. Underveis i intervjuene stilte jeg informantene spørsmål om det de hadde sagt for å forsikre meg om at jeg hadde forstått hva de mente med det de sa. Jeg stilte også oppfølgingsspørsmål for å få mer informasjon der jeg var usikker på hva de mente. Jeg har transkribert alle intervjuene og brukt mye tid på å systematisere funnene. Gjentatte ganger har jeg kryssjekket mine sammenfattinger av datamaterialet med transkripsjonene. Dette for å kvalitetssikre at jeg ikke har oversett noe eller fordreid noe. Videre har jeg valgt å la informantenes utsagn få stor plass i oppgaven, slik at leseren selv kan danne seg et inntrykk av forskningsdataene. Universitetsdirektøren har i tillegg fått lese igjennom de delene av oppgaven hvor hennes utsagn refereres, i forkant av trykking. For å gjøre undersøkelsesopplegget så transparent som mulig, har jeg i metodekapittelet redegjort for alle valg jeg har tatt underveis i prosessen.

For å sikre gyldighet, altså om forskningsdataene virkelig kan gi svar på problemstillingen, har jeg valgt å gi mye plass til informantenes sitater. Videre har jeg latt problemstillingen styre valget av både innsamlings- og bearbeidingsmetoder, og problemstillingen har blitt justert ved behov. Jeg har også etterstrebet grundige redegjørelser for mine konklusjoner.

Selv om hensikten med kvalitative metoder som regel ikke er å generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter (Askheim & Grenness, 2008, s. 213), vil det i denne oppgaven likevel være aktuelt å si noe om overførbarhet. Overførbarhet sier noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger og om funn kan overføres fra en sammenheng til en annen (Askheim & Grenness, 2008, s. 20). Denne oppgavene er basert på svar fra informanter ved tre av universitetets åtte fakultet. For å ivareta informantenes anonymitet, valgte jeg tidlig å ikke offentliggjøre hvilke fakulteter

informantene er hentet fra. Da flere av fakultetene ved UiO skiller seg organisatorisk fra de andre, kan jeg heller ikke si noe om kjennetegnene ved de tre fakultetene. Likevel mener jeg at oppgaven vil ha en verdi av overførbarhet, i det at den peker på noen tendenser som kommer til syne ved disse tre fakultetene. Den sier også noe om hvordan det er å være mellomleder innenfor det offentlige, og spesielt hvordan det er å være mellomleder ved et universitet. På den måten vil oppgaven kunne være relevant for mellomledere innenfor universitets og høyskolesektoren, og også for andre mellomledere i det offentlige.

4.6 Metodiske begrensninger

Det er klart at ulike metoder vil ha ulike begrensninger. I det følgende vil jeg se på hvilke begrensninger det er relevant å peke på i denne sammenheng, og på særlige begrensninger som oppstod i dette prosjektet.

4.6.1 Begrensninger i forbindelse med datainnsamling

Valget om kvalitativ metode medfører noen begrensninger. Den kanskje største begrensningen handler om at kvalitative metoder er ressurskrevende. Antallet informanter må derfor ikke være flere enn at det er håndterbart innenfor prosjektets rammer (Jacobsen, 2000, s. 116). Med dette settes det noen begrensninger for hvor mange informanters synspunkter som kan komme frem i undersøkelsen.

Fokusgrupper med kontorsjefene

For å forsøke å få med flest mulig informanter i undersøkelsen valgte jeg å benytte meg av fokusgrupper. Fokusgrupper gir en rekke fordeler, men også noen ulemper. Man kan oppleve at enkeltpersoner dominerer gruppen, at diskusjonen sporer av, at alle snakker samtidig eller at noen personer ikke snakker (Jacobsen, 2000, s. 144-145). Det ble derfor viktig for meg som intervjuer å passe på at alle kom til ordet og at samtalen holdt fokuset. Antallet informanter i hver gruppe ble også begrenset til ikke å overstige tre personer.

Utgangspunktet for studien var å se på i hvilken grad UiO nyttiggjør seg den kompetansen deres kontorsjefer innehar, og på om kontorsjefene opplever å ha kompetanse UIO med fordel kunne ha benyttet seg av. Dette var også styrende for hvordan intervjuguidene ble utformet. Underveis i intervjuene med kontorsjefene ble det klart at kun de færreste opplevde å ha

ubenyttet kompetanse. Problemstillingen ble derfor endret til heller å se på hvilke overordnede funksjoner kontorsjefene utgjør ved UiO. Endring av problemstilling kunne ha medført at informasjon relatert til kontorsjefenes refleksjoner rundt egen funksjon ikke kom frem i intervjuene. Samtidig inneholdt intervjuguidene en viss grad av variasjon i spørsmål, noe som førte til at informantene hadde gitt svar som fint kunne si noe om deres funksjoner.

Individuelt intervju med én kontorsjef

Som tidligere nevnt ble en av kontorsjefene intervjuet gjennom et individuelt intervju. Dette intervjuet fikk dermed ikke benyttet seg av de fremste fordelene ved fokusgrupper. For å forsøke å kompensere for dette, ble intervjuet gjort først etter at alle fokusgruppene var gjennomført. Denne ene informanten fikk samme spillerom, som informantene i fokusgruppene, til å reflektere rundt de ulike spørsmålene. Etter at vedkommende hadde svart på de enkelte spørsmålene kunne jeg som intervjuer, i tilfeller hvor denne informanten lurte på hva som var blitt sagt at de andre informantene, i anonymisert form henviser til svarene fra de andre intervjuene. På den måten kunne også denne kontorsjefens refleksjoner bli beriket av de andre informantenes tanker og svar.

Spørreskjema til instituttlederne

Spørreskjemaet som ble sendt til utvalgets instituttledere var bevisst utformet slik at det skulle være mulig å avgi korte svar. Dette i håp om å øke svarprosenten. Denne beslutningen ble tatt på bakgrunn av at instituttledere har en hektisk arbeidshverdag og frykten for å motta få svar var relativt stor. Selv om dette bidro til relativt høy svarprosent, medførte det samtidig at svarene deres ble nettopp relativt korte. På den måten inneholdt ikke svarene noen inngående refleksjoner, og det kan tenkes at det ble brukt relativt kort tid på å svare.

Det kan følge en rekke utfordringer ved å benytte spørreskjema ved datainnsamling. Blant annet kan spørsmålene og eventuelle rettleidninger misforstås og man kan ende opp med ikke å få svar på det man ønsket å spørre om (Elstad, 2010, s. 163). Videre har man ikke mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved uklarheter eller ved ønske om utdyping av svar. Svarene kan derfor gi et overfladisk preg da spørsmålene som ble stilt bevisst var gjort lite komplekse (Jacobsen, 2000, s. 119).

For å være sikker på at jeg stilte de spørsmålene jeg virkelig ønsket å få svar på, ble spørreskjemaet sendt ut først etter at alle de andre intervjuene var gjennomført. På den måten kunne spørsmålene finjusteres slik at muligheten for å få svar på det jeg faktisk lurte på var så stor som mulig.

Dybdeintervju med universitetsdirektøren

Dybdeintervjuer kan være både kostbart og tidkrevende å gjennomføre (Askheim & Grenness, 2008, s. 91). I dette tilfellet var det heller motsatt. Selve intervjuet ble gjennomført på Universitetsdirektørens kontor, noe som innebar at reiseveien hverken var særlig lang eller dyr. I tillegg tok hele intervjuet i underkant av et kvarter, så gjennomføringen og transkriberingen var heller ikke av det største omfanget.

De største utfordringene relatert til dette intervjuet, var trolig at Universitetsdirektøren ble bedt om å svare på vegne av UiO. Hun fikk på forhånd beskjed om at svarene ikke kom til å bli anonymisert, noe som med stor sannsynlighet også påvirket hva hun hadde anledning til å si. Hun måtte svare innenfor sin posisjon og stilling som Universitetsdirektør, og gi mer eller mindre «offisielle» svar på spørsmålene. Eksempelvis ville trolig ikke negative utsagn om kontorsjefene komme frem.

4.6.2 Begrensninger i analysemetoden

En av fordelene med tematisk analyse er fleksibiliteten (Braun & Clarke, 2006, s. 4). Dette kan også by på utfordringer, da det ikke finnes noen fasit hvor hvordan man skal gjennomføre metoden. Tematisk analyse var for meg en ny måte å arbeide på. Det tok meg derfor noe tid å bli kjent med fremgangsmåten og å bli trygg på den.

4.7 Metodiske betraktninger

Min posisjon som ansatt ved UiO har helt klart hatt innvirkning på gjennomføringen av denne studien. Både planleggingen, gjennomføringen, analyserearbeidet og skrivingen av oppgaven har fått sin utforming på grunnlag av mine kunnskaper om og erfaringer ved å ha jobbet ved UiO. Dette har blant annet påvirket utformingen av informasjonsguidene og spørreskjemaet, måten jeg har ledet intervjuene og mine tolkninger gjennom analysene. Samtidig vil det også ha påvirket informantene. Kvalitativ forskning preges av en nærhet mellom forsker og den

eller de det forskes på. Dette innebærer at intervjuer hvor informantene og forskeren møtes aldri vil kunne bli fullstendig anonymt. Videre vil forskningen aldri kunne gjennomføres i et vakuum (Askheim & Grenness, 2008, s. 164-166). Informantene i denne undersøkelse visste at jeg jobber ved UiO og at jeg har erfaring med organisasjonens særegenheter. Selv om informantene ble lovet at svarene deres anonymiseres i oppgaven, vil jeg som intervjuer fortsatt kunne huske hvem som har sagt hva. Det at de i senere jobbsammenhenger kan komme til å treffe på meg, kan ha ført til at informantene har opplevd det problematisk å skulle være 100 % ærlige i sine refleksjoner rundt UiO og kontorsjefsstillingen. Det kan også ha ført til at de har utelatt noen aspekter de har tatt for gitt at jeg allerede kjenner til. I intervjuene har jeg derfor vært veldig påpasselig med å forsikre meg om at jeg har forstått hva de har ment ved å gjenta deres svar og å stille oppfølgingsspørsmål. Jeg forsøkte også å ikke stille spørsmål som kunne ha gjort det vanskelig for dem å svare, tatt i betraktning at jeg også er ansatt ved UiO.

I etterkant av prosjektet er min opplevelse at mine erfaringer og min kjennskap til organisasjonen og dens særegenhet har hatt utelukkende positive effekter på studien. Min posisjon har ført til innpass hos informantene og min kunnskap har gjort det mulig å få en spesiell innsikt i et ellers så lite utforsket område.

4.8 Oppsummering

Som redegjort for i dette kapittelet, bygger studien på et design med intervju av kontorsjefer, et spørreskjema til instituttleidere og et intervju med universitetsdirektøren. For å ivareta pålitelighet og gyldighet, har jeg redegjort for alle valg jeg har tatt underveis i prosessen. Videre har jeg vært nøye med utførelsen av datainnsamlingen og behandlingen av datamaterialet. Informantenes sitater har fått mye plass i analysen, og universitetsdirektøren har, i forkant av trykking, fått lese igjennom de delene av oppgaven hvor hennes utsagn refereres. Jeg har argumentert for at studien vil ha en overføringsverdi til både resten av UiO, men også til andre universitetet og høyskoler. Avslutningsvis har jeg pekt på noen utfordringer og begrensninger i studien og metoden, før jeg har jeg drøftet hvordan min posisjon som ansatt ved UiO har medført en spesiell innsikt i et ellers så lite utforsket område.

I det følgende skal jeg presentere analysene og drøfte hvilken betydningen funnene har.

5 Analyse og drøfting

I dette kapittelet presenteres resultatene av analysearbeidet, i noe ulikt vektete kapitler. Gjennom å se på ulike roller kontorsjefene pålegges, innehar og inntar, har jeg kommet frem til fire funksjoner kontorsjefene ser ut til å utgjøre. Kapittelet er delt inn etter tema, hvor funksjonene utgjør de overordnede temaene, og rollene de underordnede temaene. Temaene er funnet gjennom gjentatte gjennomlesninger av datamaterialet, koding og drøfting, og kan skjematisk fremstilles slik:

Funksjoner	Roller
Bindeledd	Ledere av administrasjonene Samarbeidspartnere for instituttlederne Ledere i spenningsfelt
Kontinuitetsskapere	Innehavere av historisk kompetanse
Spesialiserte generalister	Eiere av «gjenglemt-kurven» Alt mulig-personer
Substitutter for struktur	«Utformere» av egne roller Forkjempere for en mer definert rolle

Tabell 7. Skjematisk fremstilling av funn

Utdrag fra forskningsdataene benyttes for å belyse temaene og for å underbygge konklusjonene. Drøftingen foregår både fortløpende i de underordnede temaene, og samlet etter hvert overordnet tema.

5.1 Bindeledd

Det første overordnede temaet handler om at kontorsjefene har funksjon som bindeledd i organisasjonen. De skal både lede administrasjonene og gi lederstøtte til instituttleder. Videre medfører deres plassering at de i flere situasjoner befinner seg i et mellomsjikt. I det følgende vil jeg peke på rollene som danner grunnlag for å argumentere for at kontorsjefene utgjør en funksjon som bindeledd, og på hva dette innebærer for UiO.

5.1.1 Ledere av administrasjonene

For å få et innblikk i kontorsjefenes arbeidshverdag, ble informantene spurt hva de opplever er deres viktigste arbeidsoppgaver. De aller fleste virket å være enige om at det å lede administrasjonen, og å sørge for at administrasjonen fungerer, er en av kontorsjefenes viktigste arbeidsoppgaver. I dette innlemmet de blant annet organisasjonsutvikling, økonomistyring og personaloppfølging. En av informantene sa det slik: «Jeg sørger for at vår administrasjon er bemannet til enhver tid, og at oppgavedelingen er tilnæringsvis optimal. Og at alle vet hva de skal gjøre og får opplæring, og at de gjør det de skal» (Informant 6).

Instituttlederne svarer at det er kontorsjefene som er ansvarlige for å ansette de rette personene, sørge for at de ansatte har den nødvendige kompetansen, og at oppgavefordelingen fungerer. Videre trekker instituttlederne frem at kompetanseheving og oppfølging av egen stab gjennom å bygge opp de som er gode, er en oppgave som burde vært prioritert fra kontorsjefenes side.

At ledelse av administrasjonen er en av kontorsjefenes hovedarbeidsoppgaver bekreftes også i svarene fra universitetsdirektøren, når hun i de ti viktigste arbeidsoppgavene blant annet nevner rekruttering, personalutvikling og organisasjonsutvikling.

Det kan her virke som at utvikling av de ansatte i administrasjonen er en arbeidsoppgave kontorsjefene ønsker å bruke mer tid på, men som de ikke kan prioritere så mye som ønsket, da håndtering av saker som ikke fungerer må gå foran. En av kontorsjefene sa det på denne måten: «Du får ikke utviklet dem som du gjerne skulle utviklet, for du må følge opp det som ikke fungerer. Du må ta unna det som ikke går» (Informant 9). Dette kan indikere at kontorsjefene må prioritere tid til å håndtere saker som ikke fungerer, fremfor å bruke tid på å etablere en administrasjon med verktøy, rutiner og kunnskap som reduserer mulighetene for disfunksjonalitet. I stedet for å bidra til å legge forholdene til rette for gode løsninger i forkant, ender kontorsjefene opp med å måtte rydde opp i etterkant. Dette er ikke bare uheldig i den forstand at det kan føre til frustrasjon blant de ansatte, men også med henhold til de uønskede konsekvensene som lett kan oppstå når noe går galt.

Det å være ledere av administrasjonene kan altså slås fast som en av rollene kontorsjefene innehar, selv om vektleggingen av de arbeidsoppgavene dette innebærer ikke alltid er slik kontorsjefene kanskje skulle ønske det.

5.1.2 Samarbeidspartnere for instituttlederne

I tillegg til å mene at ledelse av administrasjon er en hovedoppgave, er det også noen av kontorsjefene som mener at støtte til ledelsen også er en av hovedoppgavene deres. En informant sa følgende: «Kanskje er hovedoppgaven nemlig å få en administrasjon til å fungere, og ha god kontakt med alle ansatte i administrasjonen, sørge for kompetanseheving og sånt noe og utvikling av den (...) Jeg ville sidestille [det] med samarbeidet med instituttleder» (Informant 8). Samtidig sier også kontorsjefene at ledelsesstøtte er den hovedoppgaven som tar mest tid.

Når universitetsdirektøren får spørsmål om hva som er den eller de viktigste arbeidsoppgavene til kontorsjefene, svarer hun at den aller viktigste arbeidsoppgaven, overordnet alle de andre arbeidsoppgavene deres, er det å være instituttlederens høyre hånd. Hun mener kontorsjefens viktigste arbeid innebærer å forberede saker til instituttstyret og å følge opp vedtak som besluttes ved enheten.

Når universitetsdirektøren sier at kontorsjefen skal være instituttleders høyre hånd, kan det implisitt forstås at kontorsjefen skal stå i et tjenesteforhold til instituttlederen. Dette er på en måte selvsagt da det er instituttlederen som er instituttets øverste leder, og samtidig er overordnet kontorsjefen. Kontorsjefenes plassering i organisasjonen tilsier at de er en del av ledelsen ved instituttet, samtidig som de er underlagt instituttlederen. Det kan her være interessant å se på måten kontorsjefene i noen tilfeller svarer på spørsmålene. I løpet av intervjuene snakker informantene av og til som om de er en del av ledelsen, andre ganger som at de ikke er det. Dette påpeker også kontorsjefene selv når de sier at de i noen saker blir tatt med på store avgjørelser, mens at de andre ganger kun blir orientert om hva som har blitt vedtatt. Dette kan tyde på uklarheter rundt hvilken rolle og plass kontorsjefen faktisk har ved instituttet, ikke bare fra kontorsjefenes side, men også fra andre som er med og tar beslutninger ved instituttet. Hvilken myndighet har kontorsjefene til å fatte beslutninger, og hvilken rett har de til å få være med å fatte beslutninger? I hvilke tilfeller skal de få uttale seg, og i hvilke sammenhenger kan avgjørelser finne sted uten av de har blitt tatt med på råd? Senere i kapittelet vil kontorsjefenes historiske kompetanse bli trukket frem som viktig ved beslutningstaking.

Da instituttlederne fikk spørsmål om hva som er kontorsjefens viktigste arbeidsoppgaver, var det kun to av ni informanter som nevnte støtte til instituttleder. Hva kan være årsaken til dette,

når både universitetsdirektøren og kontorsjefene selv mener at dette er en av deres hovedoppgaver? Spørsmålet som ble stilt var «Hva mener du er kontorsjefens viktigste arbeidsoppgave(r) ved ditt institutt?» (Intervjuguide kontorsjefer). Det kan tenkes at instituttlederne ikke synes ledelsesstøtte fra kontorsjefene utgjør så stor del av kontorsjefenes arbeidshverdag at det var riktig å nevne det blant de viktigste arbeidsoppgavene. Det kan også tenkes at de mener det er andre arbeidsoppgaver det er viktigere at kontorsjefen gjør, enn å støtte ledelsen. Med spørsmålets formulering kan det videre tenkes at informantene kun svarte på den ene oppgaven de mente var viktigst, og at ledelsesstøtte derfor ikke ble nevnt. Samtidig var det flere av informantene som ramset opp flere arbeidsoppgaver.

Allerede her kan man se at ulike parter ved UiO har ulike oppfatninger av hva som er kontorsjefenes viktigste arbeidsoppgaver, og med det også deres rolle. Likevel virker det tydelig at det å lede administrasjonen og lederstøtte er blant kontorsjefenes viktigste arbeidsoppgaver, i hvert fall hvis vi vektlegger svarene fra kontorsjefene og fra universitetsdirektøren.

Det at kontorsjefen fungerer som støttespiller for ledelsen medfører i mange tilfeller at kontorsjefene må ha et tett samarbeid med instituttleder. Det kommer tydelig frem i alle intervjuene med kontorsjefene, at samarbeidet mellom kontorsjef og instituttleder påvirker informantenes hverdag i stor grad. Det ble blant annet sagt at instituttlederen er den kontorsjefen jobber tettest med i det daglige, og at det er viktig at man har en forståelse for hverandres arbeid. Videre ble det påpekt at et godt samarbeid med instituttleder er avgjørende for at kontorsjefen skal kunne utføre jobben sin. En informant uttrykte det slik:

Hvordan instituttleder fungerer og fyller sin rolle har jo enormt mye å si for hva, hva kontorsjefen både gjør og på en måte hvilket handlingsrom vi har, og hvordan, hvor, hvor godt det er eller ikke er å være kontorsjef. (Informant 6).

Av dette kan man se at instituttlederen setter noen premisser for kontorsjefen, og for kontorsjefens arbeidshverdag. En annen informant sa at instituttleders kompetanse også er avgjørende for hvilke sider det er viktig at kontorsjefen er god på:

Hvem du har som instituttleder og vedkommendes styrker og svakheter bestemmer veldig mye av hva din jobb som kontorsjef er. Har du en instituttleder som er bare dritgod på økonomi, så trekker du deg litt mer ut av detaljene der, fordi da trengs du ikke så mye der, da trengs du kanskje mer på personalsiden, på konflikthåndtering og på nyhetsbrev, altså gudene vet. Man må hele tiden liksom utvide og innskrenke seg i

forhold til den faglige lederen man har. Styrker og svakheter her bestemmer hva kontorsjefen må være sterk på. (Informant 3).

Det ser altså ut til at instituttlederen, med sine styrker og svakheter, setter en del premisser for hvilken kompetanse som behøves i en kontorsjef, og for hva som blir kontorsjefens arbeidsoppgaver. På den måten kan man tenke seg at kontorsjefen må utfylle instituttlederne, og dekke opp de områdene som ikke ivaretas på instituttets toppledernivå. Videre vil et godt samarbeid dem imellom være helt avgjørende for deres muligheter til å få gjennomført sitt arbeid på en best mulig måte. Dette blir også bekreftet i svarene fra universitetsdirektøren som sier at et godt samarbeid mellom instituttleder og kontorsjef utgjør den viktigste rammen for at kontorsjefen skal kunne utføre jobben sin.

5.1.3 Ledere i spenningsfelt

Som litteraturen påpeker, befinner mellomlederen seg i et eget sjikt mellom andre deler av organisasjonen. Som også ordet tilsier er de *mellom* noe. I det følgende vil jeg peke på at kontorsjefenes posisjon kan medføre noen utfordringer i det at de kan befinne seg i flere til dels overlappende spenningsfelt.

Spenningsfelt relatert til posisjon

Det første spenningsfeltet handler om at kontorsjefene, gjennom sin posisjon i organisasjonen, befinner seg i skjæringspunktet mellom strategisk ledelse, operativ kjerne og støttefunksjoner (Mintzberg, 1981, s. 104). Som det har blitt vist over, skal kontorsjefen lede administrasjonen, altså støttefunksjonene, slik at de gir støtte til de vitenskapelig ansatte, altså den operative kjernen. Samtidig skal kontorsjefen gi direkte støtte til instituttlederen og ledelsen forøvrig, som utgjør den strategiske ledelsen. Som litteraturen peker på, er det mellomlederen som får toppledelsens planer implementert i organisasjonen og som må håndtere den motstand som kan oppstå blant organisasjonens medlemmer (Voxted, 2007, s. 16). Dette påpeker også en av informantene når det blir sagt at:

(...) også er vi jo også et sånn hovedbindeledd mellom institutt og fakultetsadministrasjon, og indirekte videre da. Altså, det er jo langt på vei vi som tar imot en del signaler og forventninger ovenfra og, og skal forankre de på instituttene. Og til en viss grad spiller ting tilbake igjen også. Og så sitter vi litt i et sånt spenningsforhold mellom... mellom kanskje eget institutt, instituttleder og fakultetsledelsen. Der kan det jo være... være spenninger og rene interessekonflikter også noen ganger, selv om det ikke er så mye av det her. (Informant 6).

Informanten trekker frem at det kan oppstå spenninger og interessekonflikter mellom de ulike nivåene i organisasjonen, men også innenfor det samme nivået. Samtidig sier vedkommende at det er kontorsjefene som tar imot impulser fra nivåene over og at de fungerer som et bindeledd mellom institutt og fakultet. I litteraturen trekkes det frem at lederen, i tilfeller hvor interessekonflikter lett oppstår, kan føle seg dratt mellom ulike interesser, og at det kan være utfordrende å vite hvem det skal tas hensyn til. Videre kan det sette mellomlederen i en lojalitetskonflikt, da trolig alle partene ønsker å ha kontorsjefen på sin side (Voxted, 2007, s. 16). Dette nevner også informanten når det blir sagt at det av og til kan oppstå spenninger og interessekonflikter. Samtidig legges det til at det ikke er mye av det ved vedkommende sitt institutt.

Det at kontorsjefene er en del av ledelsen ved instituttet, samtidig som de skal være ledere for de ansatte i administrasjonene, kan også skape noen utfordringer. En av informantene mener at de må balansere mellom å være en leder, noe som av og til innebærer å måtte være litt strenge, og det å være medmenneske og støttespiller:

(...) det er sånn tosidighet. Vi er ledelsen, så sånn sett er vi de kjipe i hermetegn, men så er det liksom også det å, å, å ha den varmen for de ansatte da, og følge de opp, og eh.. føle at de kan komme hvis det er noe. (Informant 4).

Som ledere av administrasjonene har kontorsjefene personalansvar for en gruppe ansatte. Dette innebærer, som det også har blitt trukket fram tidligere, blant annet å sørge for at oppgavedelingen er optimal og at de ansatte har nødvendige kunnskaper til å kunne utføre jobben sin. Videre vil det i ulike sammenhenger være behov for at kontorsjefen fungerer som veileder, motivator, støttespiller og som samtalepartner. Samtidig har kontorsjefene en ansvar som innebærer å ha kontroll over tjenestene som utføres. De må passe på at ledelsens planer følges av de ansatte og at enheten jobber mot et felles mål. I det at kontorsjefene både skal oppmuntre og motivere, samtidig som de må kontrollere og kvalitetssikre, finner vi skillet mellom det som innledningsvis ble omtalt som *ledelse* og *styring*. Altså to elementer i det å være leder. Ledelse, den mer relasjonsorienterte delen av lederskapet, må balanseres opp mot styring, som innebærer styring, måling og kontroll (Hope, 2015, s. 43). Det har blitt påpekt at man i Norge har sett tendenser til en utvikling fra styring i retning av mer ledelse (Byrkjeflot, 1997). Fra informantenes svar tidligere i kapittelet, på hva som er deres viktigste arbeidsoppgaver, kan det se ut til at kontorsjefene har et *ønske* om å utføre mer ledelse, men at

de i virkeligheten ofte ender opp med å utføre styring. Dette er også et spenningsfelt som kontorsjefene er nødt til å håndtere og balansere i sin arbeidshverdag.

Det å være plassert i mellomledersjiktet medfører også at mellomledere ofte befinner seg i et spenningsfelt mellom ulike kulturer. Innenfor offentlige organisasjoner sies det gjerne at det finnes kulturer: den politiske, den profesjonelle og den administrative (Thylefors, 2002, s. 273). Kontorsjefer ved universitetsinstitutter forholder seg ikke i like stor grad til politikere, som til vitenskapelig ansatte, selv om de må forholde seg til bestemmelser tatt av politikerne. Dette blant annet fordi kontorsjefene har flere ledd med ledere over seg. Kulturelle forskjeller mellom administrativt ansatte og vitenskapelig ansatte derimot, vil i større grad være med å påvirke kontorsjefenes arbeidshverdag. For å nevne noen forhold som skiller de to gruppene, så er administrativt ansatte bundet av kjernetid, noe som vanligvis medfører daglig oppmøte på instituttet. Vitenskapelige stillinger derimot betegnes som såkalte «særlig uavhengige stillinger» (Arbeidstilsynet, 2014). Dette innebærer at de ikke har noen plikt til å være tilstede på instituttet, utover at arbeidet må bli utført. De administrative er de som legger til rette for at undervisningen og forskningen kan finne sted, mens de vitenskapelig ansatte er de som forsker, underviser, deltar i offentlige diskurser og er eksperter (Kalleberg, 2012, s. 43). De vitenskapelige ansatte sine mål er i all hovedsak å forske på feltet sitt og å lære bort det de kan både gjennom undervisning, veiledning og forskningsformidling. De administrativt ansattes hovedfokus derimot, ligger som oftest på driften av instituttet og ikke på hvilke fagområder instituttet tilbyr. Som også litteraturen peker på, innebærer dette at ansattgruppene har forskjellige og av og til motstridende interesser (Thylefors, 2002, s. 273). Videre er dette med på å bygge opp under kulturelle forskjeller. De kulturelle forskjellene det her henvises til, er de som ofte omtales som verdier og grunnleggende antakelser. Verdier er medlemmenes oppfatninger av hvordan noe bør gjøres eller bør være, mens grunnleggende antakelser er det som oppfattes som en realitet blant kulturens medlemmer – det som tas for gitt. De kan være ubevisste og er derfor ofte vanskelig å se (Schein, 1987, s. 12-18). Det kan virke som kontorsjefene er godt klar over hvilken rolle de har når det kommer til å få til et godt samarbeid mellom de ulike kulturene. En av kontorsjefene sier i hvert fall: «(...) jeg tror i det å huske på hva rollen vår faktisk er for noe, så ligger muligheten for å få til et godt samarbeid på tvers av tilsetningskategorier og vitenskapelige og teknisk-administrative» (Informant 3).

Forskningsdataene i denne undersøkelsen sier lite om utfordringer i samarbeidet mellom kontorsjefene og vitenskapelig ansatte. Dette samarbeidet hadde heller ikke noe stort fokus i

intervjuene. Det som kommer frem derimot, er at flere av informantene tydelig gir uttrykk for at samarbeidet mellom dem som administrativ leder, og deres vitenskapelig leder, instituttlederen, fungerer godt. En informant sa det slik:

(...) jeg opplever at å ha en vitenskapelig enhetlig leder er helt supert, tipp topp! Det er selvfølgelig personavhengig. (...) det å ha ansvaret for hele instituttet, men med ganske formelt delegerte arbeidsoppgaver til administrativ leder opplever jeg som helt uproblematisk og ganske fint. For vi blir på en måte en enhet som kjenner alle instituttets anliggender og vi samarbeider godt og det er all right. (Informant 3).

Forskningsdataene kan dermed indikere at kontorsjefene, selv om de befinner seg i spenningsfelt grunnet sin plassering, sjelden opplever dette som noe problem.

Spenningsfelt relatert til arbeidsoppgaver

Et annet spenningsfeltet handler om at kontorsjefene av og til utfører arbeidsoppgaver som hverken kan sies å være av rent administrativ eller rent vitenskapelig art. Noen av kontorsjefene nevner at de blir tatt med på arbeid med å utvikle strategier og årsplaner. Videre at de i flere tilfeller fungerer som rådgivere og får være med å ta avgjørelser i spørsmål som hverken kan klassifiseres å være av ren administrativ eller vitenskapelig art. En informant fortalte: «Vi fungerer jo som sekretærer i tilsettingsaker på de vitenskapelige stillingene og som sekretærer for styret. Så, det blir jo en sånn kombinasjon da av å saksbehandle og være med i prosesser» (Informant 7). En av de andre informantene nevnte følgende: «Det er kanskje litt overraskende, men jeg blir stadig bedt om å komme med innspill til noe som har med studier å gjøre, og det er vel egentlig ikke kontorsjefens rolle, jeg vet ikke» (Informant 1).

Det å ha arbeidsfeltet sitt midt i mellom administrativt- og vitenskapelig ansatte kan se ut til å medføre at kontorsjefene av og til beveger seg inn i det Whitchurch omtaler som «Third Space» (Whitchurch, 2013). Med «Third Space» menes et sjikt hvor arbeidsoppgaver som ikke kan sies å være rene administrative oppgaver, heller ikke arbeidsoppgaver av ren vitenskapelig art, befinner seg. Eksempler på slike arbeidsoppgaver kan være utvikling av forskernettverk, forskningssøknader, kunnskapsoverføring, studierekruttering, karriereveiledning og institusjonelle strategier (Whitchurch, 2013). En av kontorsjefene nevnte noen av disse, da det i intervjuet var snakk om at arbeidsoppgavene varierer med faktorer utenifra:

(...) også kan du ha perioder hvor du har store forskningsprosjekter hvor (ting) ikke glir der, og da kan du se at tiden din brukes kanskje i større grad mot, mot forskningsadministrasjonen, og mot enkeltforskere, så, så, eh... Så kan du jobbe med en, hvis du er så heldig å få gjøre det innimellom, en eller annen strategiplan eller noe sånt noe, årsplan (...). (Informant 8).

Her er det viktig å se kontorsjefsstilling i et historisk perspektiv. Kontorsjefene tilhører en arbeidsgruppe som har beveget seg fra å være sekretærer, med såkalte kontoroppgaver, til bli en gruppe høyt utdannede medarbeidere med økt grad av innflytelse. Det har skjedd en profesjonalisering av de administrative, noe som blant annet har medført at de har inntatt en annen rolle ved universitetene, og at kravene til formell utdanning for å kunne inneha administrative posisjoner har økt (Gornitzka & Larsen, 2004, s. 455 og 462-463). En av informantene rettet fokus nettopp mot det at UiO rekrutterer kontorsjefer med høy kompetanse, og at dette resulterer i at kontorsjefene har kompetanse UiO i større grad kunne nyttiggjort:

Vi, hvis vi ser det på et helt overordnet nivå, så har vi snakket lite gran om at UiO rekrutterer jo kontorsjefer med meget høy kompetanse, innen økonomi, innen administrasjon. Eh.. og at vi ikke i like stor grad får benyttet oss av den kompetansen, noe som kan gjøre det ganske frustrerende til tider. (Informant 8).

Informanten fortsatte videre med å fortelle at han/hun i tidligere anledninger har holdt foredrag, om hvordan man kan jobbe med organisasjonsutvikling, hvor hun har delt av sine erfaringer for andre enheter ved UiO. En av de andre kontorsjefene mente også at han/hun hadde kompetanse UiO med fordel kunne nyttiggjort seg: «For eksempel jeg som har kompetanse i konflikthåndtering, skulle ønske jeg kunne bli brukt litt mer på universitetet. Det hadde vært spennende» (Informant 1).

Vi ser her eksempler på at kontorsjefene utfører kunnskapsoverføring, en arbeidsoppgave som kan sies å falle inn under «Third Space». Sammen med noen av de andre oppgavene de utfører, virker det som kontorsjefene både blir trukket inn i «Third Space», men også at de i flere sammenhenger ønsker å være der. De ser at de har kompetanse som ikke kun er relatert til administrasjon - kunnskap som de både ønsker å benytte, og som de mener UiO med fordel kan dra nytte av.

Det at kontorsjefene av og til utfører arbeidsoppgaver som hverken kan sies å være av rent administrativ eller rent vitenskapelig art, kan på den ene siden medføre uklarheter både for kontorsjefene selv, men også for andre i organisasjonen. Spørsmål som kan stilles er hvilket

ansvar kontorsjefene skal ha for slike oppgaver, hvilken myndighet de skal gis og hva som blir deres rolle. På den andre siden kan «Third Space» føre til noe positivt. Det kan tenkes at flere kontorsjefer har kompetanse som UiO i dag ikke nyttiggjør, men som med fordel kan benyttes. Ved å la kontorsjefene trekke i retning av «Third Space», kan det oppstå muligheter til å benytte seg av kontorsjefenes kompetanser på nye måter.

5.1.4 Drøfting av at kontorsjefene har funksjon som bindeledd

To av kontorsjefenes kanskje viktigste arbeidsoppgaver er å lede administrasjonene og å være samarbeidspartnere for instituttlederne. Man kan si at ledelse av en administrasjon på mange måter er en handling ovenfra og ned. Videre vil støtte til instituttleder på samme måte være en nedenifra og opp-handling. Det at kontorsjefen befinner seg mellom disse, gjør at han/hun på mange måter knytter de ulike nivåene sammen i regi av å være en *leder i mellom*, eller mellomleder. På den måten fungerer kontorsjefene som et bindeledd i organisasjonen. Dette stemmer godt med tradisjonell ledelseslitteratur, som sier at mellomlederens formelle rolle er å binde sammen to nivåer i organisasjonen (Paulsen, 2014, s. 134, og Hope, 2015, s. 72).

Med sin plassering i organisasjonen og med sine arbeidsoppgaver, kan man også si at kontorsjefene ser ut til å utgjøre en funksjon som bindeledd mellom ulike kulturer, spesielt den administrative og den vitenskapelige. Noe av det som nettopp kjennetegner et universitet, er at det er preget av et sterkt skille mellom fag og administrasjon (Hope & Rykkja, 2011, s. 117). Selv om organisasjonen er heterogen, så lever ikke de to linjene, den vitenskapelige og den administrative, parallelt i organisasjonen, men sammen. Det kan se ut til at kontorsjefene her utgjør en viktig brikke i å få dette samspillet til å fungere. De innehar en forståelse for arbeidet som utføres innenfor begge kulturene, og de håndterer interessekonflikter som måtte oppstå.

At kontorsjefene fungerer som bindeledd bekreftes også, både av svarene fra universitetsdirektøren og av flere av kontorsjefene. Det trekkes frem at kontorsjefene utgjør en nøkkelfunksjon i det at de fungerer som et «nav» som får hjulene til å gå rundt på instituttene, og at de er «limet» man først merker hvis det ikke er der. Det kan med dette se ut til at funksjonen som bindeledd er viktig for instituttene, og for organisasjonen som sådan, i det at muligheten for konflikt mellom ulike parter reduseres ved at kontorsjefene finnes i organisasjonen.

5.2 Kontinuitetsskapere

Det andre overordnede temaet er at kontorsjefene har funksjon som kontinuitetsskapere. Det kan virke som at kontorsjefene er de som passer best til å ivareta historisk kompetanse, og at de med dette utgjør en form for kontinuitet i organisasjonen. I det følgende vil jeg derfor peke på rollene som danner grunnlag for å argumentere for at kontorsjefene utgjør en funksjon som kontinuitetsskapere, og på hva dette innebærer for UiO.

5.2.1 Innehavere av historisk kompetanse

Både kontorsjefene selv og universitetsdirektøren trekker frem viktigheten av at kontorsjefene kjenner til instituttets historie når det kommer til tidligere vedtak og avgjørelser.

Universitetsdirektøren peker på at kontorsjefene ofte har en litt lenger tidshorisont enn instituttlederne da instituttlederne, avhengige om de er valgt eller tilsatt, ofte sitter en fireårig periode. En av kontorsjefene sa det slik: «(...) vi skal være rådgivere og hukommelse for organisasjonen som bytter ut ledere hvert fjerde år» (Informant 3). En av de andre informantene sa det på denne måten:

(...) [jeg] er nå på min tredje instituttleder, går mot fjerde over nyttår. Og det er veldig viktig i forhold til, når det kommer et spørsmål på bordet som er av skjønnsmessig karakter, å sitte med litt historikk. (...) om instituttet, om avgjørelser som er tatt i forhold til tildeling av midler, tilsettingssaker, håndtering av personalsaker, ehm, tilrettelegging av forskningsprosjekter. (...) Ja, så det er noe med historikken å vite noe om konteksten rundt avgjørelsene som er tatt fra før i tiden, og kunne sette dette nye spørsmålet inn i samme type kontekst, også historisk. (Informant 2).

Historisk kompetanse om tidligere beslutninger ved instituttet ser ut til å fungere som beslutningsgrunnlag i tilfeller hvor liknende saker kommer opp. Det kan derfor tenkes at historisk kompetanse utgjør en viktig brikke ved opprettholdelsen av likebehandling, samt for å forhindre at ledelsen tar avgjørelser som vil skape fremtidige utfordringer for instituttet.

En kontorsjef mente at de ved å kjenne til historikk utgjør en form for kontinuitet: «Jeg vil tenke at vi fyller en ganske sentral og viktig rolle, som er, som er både generere en kontinuitet i driften av og for hele instituttet, og holde historikk, holde hele administrasjonen sammen (...)» (Informant 7).

Flere av informantene har jobbet i en studieadministrasjon ved UiO før de ble kontorsjef. På den måten har de fått inngående kunnskap om UiO og om instituttet de var ansatt ved. Dette ser ut til på mange måter å ha bidratt positivt inn i stillingen som kontorsjef. Videre har flere av kontorsjefene i utvalget vært i stillingen som kontorsjef noen år, noe som har medført at de sitter på mye informasjon om instituttet. Universitetsdirektøren mener at det er viktig at kontorsjefene kjenner til instituttet, da de er et «nav» for administrasjonen med kunnskaper og erfaringer.

5.2.2 Drøfting av at kontorsjefene har funksjon som kontinuitetsskapere

Ved å kjenne enhetene og ved å inneha historisk kunnskap om tidligere avgjørelser og erfaringer med hvordan instituttet fungerer, kan det se ut til at kontorsjefene fungerer som kontinuitet ved instituttene. Ved å utgjøre denne funksjonen stabiliserer de til en viss grad et institutt som relativt ofte får ny leder. De sørger for en viss grad av stabilitet og videreføring av kunnskap og kjennskap til instituttet. Nå er det fremdeles slik at instituttlederne i mange tilfeller velges fra instituttets vitenskapelige stab, og i disse tilfellene vil ikke den nyutnevnte lederen være helt ukjent med instituttets tidligere drift. Samtidig er det noe annet å være ansatt enn å være leder. Kontorsjefene, i rollen som støttespillere for instituttlederne, vil trolig være ekstra viktige for en leder som trer inn i stillingen som instituttleder ved et institutt han eller hun ikke kjenner fra før av.

5.3 Spesialiserte generalister

Det tredje overordnede temaet er at kontorsjefene innehar en funksjon som spesialiserte generalister. Det kan virke som at de i mangel på en annen ressurs, ofte involveres i en rekke saker som ikke direkte kan se ut til å være en del av kontorsjefens arbeidsoppgaver. Videre ser det ut til at det forventes at kontorsjefene har en bred kompetanse. I det følgende vil jeg peke på rollene som danner grunnlag for å argumentere for at kontorsjefene utgjør en funksjon som spesialiserte generalister, og på hva dette innebærer for UiO.

5.3.1 Eiere av «gjenglemt-kurven»

Flere av kontorsjefene gir uttrykk for at de blir sittende med oppgaver som ingen andre vil vedkjenne seg. Når alle de andre ansatte har tatt de arbeidsoppgavene de mener er sine, kan det virke som at kontorsjefene blir sittende med resten. En av informantene sa det slik:

Ja, det er jo det at vi blir litt sånn, vi blir sittende men mye restoppgaver da, eh.. som vi ikke har andre på instituttet til å gjøre, og som andre, fakultet eller sentralt, ikke har ressurser til, eller som ikke kan løses der. Sånne ting som bare havner hos oss (...). (Informant 4).

I litteraturen påpekes det at mellomledere utfører en rekke andre oppgaver, som ikke er direkte knyttet til det å være leder (Hope, 2015, s. 45). Dette bekrefter kontorsjefene i sine utsagn. Det virker som kontorsjefene opplever at de gjør en rekke arbeidsoppgaver som de mener ikke trengs å utføres av en leder, og som fint kunne blitt utført av noen andre. Hos en av informantene er det mulig å ane en oppgitthet over at vedkommende med sin kompetanse skal utføre slike typer oppgaver:

(...) min arbeidshverdag inneholder mange sånne småting og rutinegreier, og av og til skifte toner til print... altså litt sånn vaktmester... fordi det er ingen som har det som oppgave, og så, som jo, jeg synes det er litt tullete at man skal liksom betale en kontorsjeflønn for da. (Informant 6).

Det kan se ut til at kontorsjefene mer eller mindre ufrivillig blir pålagt oppgaver de opplever at ikke er en del av deres jobb. Oppgaver som ikke har noen naturlig eier og som ansatte i organisasjonen forventer at kontorsjefene skal ordne opp i. Samtidig kan det også virke som at kontorsjefene selv bidrar til at det blir slik. Saker de tar på seg, i stedet for å delegere til andre eller si at de ikke har ansvar for, fører til at de opprettholder disse forventningene om at kontorsjefen faktisk er en slik person man kan komme til med alt. De opprettholder også forventninger om at kontorsjefen er en person som tar ansvar, og som løser det som ikke kan løses av andre. En av kontorsjefene sa det på denne måten: «(...) det er på mange måter min rolle, å fange opp ting som ikke er nedfelt, eller som ingen andre tar tak i eller ser» (Informant 2).

En av de andre kontorsjefene setter spørsmålsteget ved om det virkelig er riktig at det skal være slik. Det kan også se ut til at vedkommende, i hvert fall delvis, er klar over at de nettopp ved å gå inn i disse arbeidsoppgavene selv er med på å bidra til at det blir slik:

(...) hver gang det er noe som faller utenfor det formelle, så synes jeg det er interessant at folk kommer til meg, og da, deretter må begynne sorteringsarbeidet. Skal det virkelig være hos meg? Hvorfor har det kommet til meg? Skal jeg sende dem

til instituttleder som er der det egentlig hører hjemme når jeg vet at ikke det vil være tilfredsstillende? Ikke sant, skal jeg håndtere det? At jeg begynner noen ganger å handle bare for at de skal få svar, for jeg vet at de stedene som egentlig skal svare på det ikke kommer til å gi svar tids nok eller, ja, ja det er alt det som er uhh. Ja, alt det som er ikke formalisert synes jeg det er interessant at havner hos meg, og er kanskje med på å bygger opp under en ide om at det er riktig å gå til kontorsjef, for da får man svar. (Informant 2).

Det kan altså se ut til at kontorsjefene, selv om de mener det kanskje ikke er riktig, tar ansvar for arbeidsoppgaver som de mener ligger utenfor deres arbeidsområde. Er det forventninger om at det skal være slik som medfører denne praksisen? Er det kulturen og tradisjonene ved instituttet som har ført til at det er slik? Eller er det rett og slett kontorsjefene selv, i sin reaksjon på alle disse sakene, som har resultert i denne praksisen? En av kontorsjefene setter fingeren på dette når det blir sagt at: «Det er så veldig fristende å bare få det unna i stedet for å be noen andre gjøre det og forklare ting, så bare gjør du det selv» (Informant 3).

I tillegg til å skulle utføre en rekke oppgaver som ikke ser ut til å ha noen «eier», ser det ut til at det eksisterer forventninger om at kontorsjefene må kunne litt om alt, og må kunne utføre arbeidsoppgaver innenfor et bredt spekter. I det følgende vil jeg derfor vise til at kontorsjefene på et vis innehar en rolle som alt mulig-personer.

5.3.2 Alt mulig-personer

Selv om kontorsjefene blir spurt om hva som er deres viktigste arbeidsoppgaver, kommer det frem at variasjonen i arbeidsoppgavene de utfører er stor. De gjør alt fra å melde fra om lypsperer som må byttes, ta imot sykemeldinger og å skifte papir i kopimaskinen, til økonomistyring og å ansette personer. Det pekes på at det er et spenn fra helt enkle ting, til veldig komplekse arbeidsprosesser. En av informantene sa blant annet følgende: «På ene siden veldig sånn driftstungt, på den andre siden så skal du være en god rådgiver og en person som skal ha blick for behov for utvikling og endring» (Informant 10).

Kontorsjefene opplever at ansatte, i tilfeller hvor de ikke vet hvor de skal få svar på det de lurer på, går til dem. Videre at de får spørsmål om det meste, at de må kunne litt om alt, og at «alle» spør kontorsjefen: «(...) så det er den forventningen om at du, du faktisk skal vite alt og løse alle små problemer, og det er enklere å spørre kontorsjefen enn å finne ut av det selv» (Informant 8). En av informantene trakk frem at det ofte er de vitenskapelig ansatte som kommer til dem med spørsmål: «(...) spesielt vitenskapelige da, som forventer at du skal

kunne svare på alt» (Informant 5). Kontorsjefene understrekte også at grensene mellom hva som er deres jobb, og hva som ikke er det, er diffuse:

(...) jobben din er ikke så veldig klart definert eller avgrensa, du er involvert i, om ikke alt, så er jeg selvfølgelig ikke involvert i alt som skjer på instituttet, men jeg er involvert i veldig mye av det meste, altså jeg er en sånn informasjons-nav på mange måter da. (Informant 2).

Det er også tydelig at kontorsjefene opplever å bruke mye tid på å løse saker. Når det er noe som ikke fungerer eller det oppstår situasjoner som må løses relativt raskt, blir ofte kontorsjefen involvert. En informant forteller:

(...) når det er tusen andre ting som brenner, og noen ikke har fått lønn og, det står noen og skriker fordi de synes pc-en er dum eller et eller annet sånt noe. Du skal liksom løse alle de der, det sitter en eller annen utenlandsk forsker på en flyplass og lurer på hvorfor han ikke kommer inn, hvorfor han blir stoppet i tollen og sånn. Så er det liksom, det ender til slutt hos deg (...). (Informant 7).

Gjennom svarene fra kontorsjefene kan man se at spekteret av arbeidsoppgaver de utfører favner vidt. Det kan virke som det eksisterer en del forventninger om at kontorsjefene fungerer som problemløsere, at de sitter inne med mye informasjon, og at de kan trekkes inn i de fleste saker. Fra instituttledernes svar er det også lett å få inntrykk av at forventningene til kontorsjefene er mange og varierte. På spørsmålet om hva de mener er de viktigste egenskapene/kompetansene en kontorsjef ved deres institutt bør ha, svarer de blant annet:

- være saksorientert
- være ryddig
- ha god kjennskap til offentlig forvaltning
- ha god kunnskap om personalbehandling og konflikthåndtering
- ha erfaring og kompetanse
- være pålitelig
- god med mennesker
- ha lederkompetanse
- sosialkompetanse
- evne til å følge opp beslutninger og se til at ting blir gjennomført
- være tydelig og kunne håndtere et stort antall pågående saker og henvendelser
- evne til nytenking
- fleksibilitet
- evne til å inspirere andre
- evne til problemløsning
- evne å prioritere

- ha overblikk

I tillegg til dette er det å være ryddig noe som går igjen i svarene fra de fleste instituttlederne. Dette kan tyde på at instituttlederne setter store krav til kontorsjefene og til jobbutførelsen deres.

Også universitetsdirektøren mener at kontorsjefsstillingen krever et bredt kunnskapstilfang og at den spiller på et bredt spekter; forskning og utdanning, lønn, personal, HR, beredskap m.m. Hun sier videre at hun tror og vet at jobben som kontorsjef er krevende.

Samtidig som det forventes at kontorsjefene kan mye, påpeker en av kontorsjefene at det ikke er de som skal være best på å utføre de administrative driftsoppgavene ved instituttet: «Det er viktig å ha en bred kompetanse. Samtidig så skal du ikke være ekspert. Du skal ansette folk som er eksperter, ansette folk under deg som er de flinkeste til å gjøre det» (Informant 9).

Som det trekkes frem i litteraturen stilles ledere ovenfor krav til både driftsledelse, faglig ledelse og profesjonell ledelse (Voxted, 2007, s. 170). Det å være mellomleder i dag er en utfordring som stiller krav til langt mer fokus på menneskelige ressurser, at man som leder kan tenke langsiktig og strategisk, og at man evner å stå i spissen for forandingsprosesser. Dette medfører et behov for andre kompetanser enn tidligere (Voxted, 2007, s. 12).

Universitetsdirektøren henviser til en tidligere stillingsutlysning i intervjuet, og viser at listen over de formelle kravene, samt ønskede personlige egenskaper, er lang. Kontorsjefene selv uttrykker også at de forventes å ha et stort kunnskapstilfang. Dette stemmer godt med litteratur som sier at det i dagens arbeidsliv ofte vil være ønskelig med en noe bredere kompetanse, gitt de kravene som i dag finnes om fleksibilitet og raske omstillinger (Hole og Haugen, 2014, s. 17). Tatt dette i betraktning, er det kanskje ikke så rart at instituttlederne mener det er viktig at kontorsjefene, i tillegg til å ha lederkompetanser, må ha oversikt og være ryddige.

5.3.3 Drøfting av at kontorsjefene har funksjon som spesialiserte generalister

Som vist over, virker det som at kontorsjefene ofte ender opp med en rekke oppgaver som ikke har naturlig tilholdssted hos noen andre. Det er også tydelig at variasjonen i

arbeidsoppgavene de utfører er stor. Videre ser det ut til at de forventes å kunne mye om mangt og samtidig må håndtere følgene av disse forventningene.

På den ene siden betyr dette at instituttene har en ansatt som, i mangel på andre personer, kan benyttes til det meste. Det ser ut til å være legitimt å gi kontorsjefene en rekke ulike oppgaver, og å involvere dem i saker hvor det er behov for en ressursperson. Videre finnes det antydninger til at instituttene benytter kontorsjefene til å dekke et informasjonsbehov. Ansatte ved instituttet kan altså gå til kontorsjefene med alle sine spørsmål, og det virker som kontorsjefene tar ansvar og finner ut av det de eventuelt ikke kan svare på. Med alle disse momentene kan man si at kontorsjefene er med og bidrar til å holde driften av instituttet i gang. De sørger for at saker ikke stopper opp, og for å dekke opp «hull» som ellers kunne ha oppstått.

På den andre siden gjør det at arbeidshverdagen til kontorsjefene blir ekstra utfordrende. De forventes å ha et bredt kunnskapstilfang, og de må være fleksible og omstillingsdyktige. Ikke nok med at de må kjenne organisasjonen og de omliggende rammene, de må også kjenne instituttets særegenhet, vite hvem som har ansvar for hva og hva som er riktig fremgangsmåte i ulike situasjoner. De må være gode på å kunne litt om alt og på å kunne sjonglere tiden relatert til de ulike arbeidsoppgavene. Til stadighet må de bryte opp fra arbeidsoppgaven de sitter med, for så å gå inn i en annen arbeidsoppgave. Tidsstyringen kan derfor se ut til å bli utfordrende, og det å få prioritert deres viktigste arbeidsoppgaver kan virke å bli vanskelig. Kontorsjefene skal være gode ledere for de ansatte de er satt til å lede, samtidig som de må evne å gi ledelsesstøtte. De må koordinere mye av det som skjer ved instituttet og passe på at saker følges opp. De må passe på at regelverket følges, samtidig som de må rapportere oppover og bringe informasjon nedover. De må løse «mini-kriser», forholde seg til ulike hensyn og rett og slett kunne litt om «alt». Slik det blir trukket frem i litteraturen må ledere ha overblikk, takle mange baller i luften på en gang og balansere mange hensyn opp mot hverandre (Grinde, 2010 s. 12). Ikke bare skal de være generalister, men de må være spesialister i det å være generalister. Det kan derfor sies at kontorsjefene fungerer som spesialiserte generalister.

5.4 Substitutter for struktur

Det fjerde, og siste overordnede temaet, handler om at kontorsjefene utgjør en funksjon som substitutter for struktur. Kontorsjefene gir uttrykk for at de opplever at rollen deres er uavklart og at de ønsker en tydeligere definering av ansvar. I det følgende vil jeg peke på rollene som danner grunnlag for å argumentere for at kontorsjefene utgjør en funksjon som substitutter for struktur, og på hva dette innebærer for UiO.

5.4.1 «Utformere» av egne roller

Ledelseslitteraturen peker på at ledere pålegges, inntar og skaper roller (Strand, 2007, s. 387). Ut ifra det som til nå er gjennomgått, kan det virke som om kontorsjefene pålegges en rekke roller, eksempelvis det å være leder for administrasjonen. Bevisst eller ubevisst inntar de også noen roller. De skaper trolig også noen roller selv. Hvilke roller de inntar og hvilke roller de skaper kan sies å utformes innenfor deres handlingsrom. I det følgende vil jeg derfor se på hva som utgjør og påvirker kontorsjefenes handlingsrom.

I Norge har arbeidstaker gjennom ulike lovfestede og avtalefestede rettigheter og ordninger forholdsvis store muligheter til å delta i og øve innflytelse på organiseringen av selve arbeidet (NOU 2010:01, 2010). Dette må, som skrevet i kapittel 3, gjøres innenfor en rekke rammebetingelser som følge av at kontorsjefene er ansatt i det offentlige. Økonomiske ressurser, lovgivning og ideologiske aspekter legger en rekke føringer for hvor handlingsrommet begynner og slutter (Thylefors, 2002, s. 272-273). Videre vil en rekke lokale faktorer påvirke kontorsjefens handlingsrom, slik som instituttets økonomiske situasjon. Hvis kontorsjefen eksempelvis til stadighet må bruke tid på økonomisparende tiltak, eller å gjøre oppgaver fordi enheten ikke har råd til å ansette andre til å utføre dem, er det klart at handlingsrommet fort kan bli begrenset. Videre vil de ulike kulturene som befinner seg ved et universitet kunne sette begrensninger for hva som er akseptert å gjøre eller ikke gjøre. Det kan tenkes at det vil være lite populært blant vitenskapelig ansatte om en (administrativ) kontorsjef involverer seg i en professors undervisningsmetoder.

Instituttlederens tillit til kontorsjefen, og i hvilken grad instituttlederen delegerer arbeidsoppgaver, ansvar og myndighet, vil også være sentralt for hvilket handlingsrom kontorsjefene har tilgjengelig. Hvis en kontorsjef blir pålagt en rekke oppgaver, kan dette begrense kontorsjefenes handlingsrom. Samtidig kan delegering av ansvar og myndighet også bidra til å gi kontorsjefene friere tøylar og et økt handlingsrom. En av kontorsjefene forteller:

(...) og så handler det om tillitsforholdet og delegeringen mellom oss to. En instituttleder, hvis man jobber godt sammen og har stor tillit, så vil kontorsjef kunne ta over mye mer av beslutninger uten å måtte ta de innom ledergruppe eller instituttleder. Og det er jo sånne ting man bygger opp etterhvert. Den tillitten, eller mistilliten alt ettersom hvordan man har det, den kommer etter hvert som man jobber sammen. Jeg er heldig, har hatt gode instituttledere som jeg har jobbet veldig godt med, som har god personlig kjemi med, sånn at jeg har fått veldig utvida fullmakter. Jeg har, får lov til å gjøre veldig mye, får lov til å være med å bestemme veldig mye utover det som kanskje ligger i den formelle delegeringa, og i det så ligger jo det at jeg har fått gjort masse morsomt. Jeg har fått være med å tenke de store tankene og å påvirke og teste ut ting og fått lov til å drite meg ut så det synger også. Og da får man jo brukt seg selv. Hadde jeg hatt en detaljorientert veldig usikker, redd instituttleder som hadde andre verdier enn meg i bunn, så hadde jeg vært veldig innskrenka. Da hadde jeg hatt administrativt ansvar og ferdig med det. (Informant 3).

Fra litteraturen blir det påpekt at ledere gjennom en aktiv rolleforståelse kan skaffe seg et handlingsrom for å utføre rollen på sin måte (Strand, 2007, s. 387). Av det kan man forstå at kontorsjefene har mulighet til å påvirke innholdet i rollen og til en viss grad være med å bestemme hva som skal være og hva som ikke skal være deres roller og funksjon. Dette ser det ut til at kontorsjefene er klar over, i det at en av dem sa følgende:

Jeg tenker også at, at man, i hvert fall delvis kan bidra til å utforme stillingen litt selv også. Tenker at man må være aktiv og kaste seg litt frempå og forsøke å, i den grad det er mulig, lage en egen form da, som passer til ens egen kompetanse kanskje. Som kontorsjef kanskje bli bedre på å delegere noen av mine oppgaver til andre ansatte i administrasjonen, så ville det kanskje åpne seg flere muligheter, til å skape det rommet. (Informant 1).

Kontorsjefen trekker frem at de selv må bidra til å øke dette rommet, og til aktivt å utnytte mulighetene de har tilgjengelig.

Som det har blitt sett på over, opplever kontorsjefene at de må håndtere mange ad hoc-saker som dukker opp, og at de må utføre arbeidsoppgaver som ikke tydelig har noen definert «eier». Det kan se ut til at spennet i arbeidsoppgavene de ender opp med å gjøre påvirker deres mulighet til å planlegge, da de uttrykker at tidsstyring er en utfordring. De opplever stadig at ansatte og studenter kommer inn på kontoret, og at de blir forstyrret i arbeidet. I hvilken grad kontorsjefen evner å sette grenser og å delegere blir derfor en viktig faktor ved utforming av stillings innhold. Kontorsjefene har anledning til å gi saker og arbeidsoppgaver til andre ansatte, da særlig innenfor administrasjonen, og på den måten frigjøre både tid og krefter. En informant sa det på denne måten: «Og så måtte jeg selv ha sluttet å synes at det er så innmari morsomt å løse problemer for folk og blitt mye tydeligere

på henviser videre» (Informant 3). Videre vil kontorsjefens evne til å lese handlingsrommet og til å nyttiggjøre seg handlingsrommet bli avgjørende for hans/hennes mulighet til å nyttiggjøre seg dette spillerommet. Hvis kontorsjefene ikke evner å reflektere over egen arbeidssituasjon og å se utfordringer og muligheter, kan det tenkes at handlingsrommet blir lite. En kontorsjef som evner å nyttiggjøre seg sitt handlingsrom derimot, vil i større grad kunne påvirke hvilke roller han/hun inntar.

På bakgrunn av dette, kan man si at kontorsjefene til dels er med på å utforme egen stilling, samtidig som at omfanget av denne muligheten alltid vil være begrenset innenfor tilgjengelig handlingsrom. Kontorsjefenes evne til å lese og nyttiggjøre seg handlingsrommet, vil også være en faktor i kontorsjefenes mulighet til å påvirke egne roller.

Det at kontorsjefene har en viss mulighet til å utforme egen stilling kan gi en rekke følger. De mest positive følgene vil trolig være for kontorsjefene selv. I tilfellene hvor de har anledning til å delegerer eller henviser videre vil de kunne frigjøre tid til i større grad å utføre hovedarbeidsoppgavene sine. Frigjøring av tid kan også føre til at kontorsjefene kan initiere arbeidsoppgaver de er motiverte til å utføre, og som de ser kan komme instituttet til gode. Eksempler på dette kan, ut ifra informantenes svar, være nettverksbygging med andre kontorsjefer, faglig utvikling av administrasjonen eller selvutvikling og kursdeltakelse.

Utforming av egen stilling handler ikke bare om tid. Det handler også om at kontorsjefene, innenfor handlingsrommet, kan ta mer kontroll over egen arbeidshverdag og i større grad styre hvordan arbeidsdagene fortoner seg. Ved å gjøre seg tilgjengelige, eksempelvis ved å sitte med åpen dør, bidrar kontorsjefene til at terskelen for å ta kontakt er liten. Ved å aktivt begrense tilgjengeligheten og sette grenser, vil trolig forstyrrelsesmomentene bli redusert og arbeidshverdagen bli noe lettere å gjennomføre som planlagt. Samtidig kan det gi økte muligheter til å prioritere arbeidsoppgaver hvor kontorsjefen får benyttet sine sterke sider.

Når kontorsjefene aktivt benytter seg av tilgjengelig handlingsrom, kan det tenkes at de i økende grad får mulighet til å utføre arbeidsoppgaver de synes er spennende, og at dette igjen kan føre til økt trivsel. Dette kan gi positive følger, ikke bare for kontorsjefene, men også for organisasjonen. En kontorsjef som trives i stillingen vil trolig ha et bedre utgangspunkt for å gjøre en god jobb, enn en arbeidstaker som ikke trives. På den måten kan en bevissthet hos kontorsjefene, for hvilket handlingsrom de har til å være med å utforme egen stilling, føre til gevinster både for kontorsjefene og for organisasjonen.

5.4.2 Forkjempere for en mer definert rolle

Utgangspunktet for denne masteroppgaven var et leserinnlegg, skrevet av en kontorsjef ved UiO, hvor det ble satt spørsmålsteget ved hva kontorsjefsstillingen ved UiO skal være.

Gjennom dette prosjektet har det blitt tydelig at kontorsjefene opplever at deres rolle er uklar. De uttrykker at det er lite definert hva som er, og hva som ikke er, deres arbeidsoppgaver. I det følgende vil jeg se på de omliggende rammene for kontorsjefsstillingen gitt av UiO, og på kontorsjefenes opplevelser av egen rolle.

I intervjuene får kontorsjefene spørsmål om hva de ville foreslått ble gjort hvis de stod fritt til å endre kontorsjefsstillingen. Et av svarene her beskriver informantens opplevelse av at kontorsjefsstillingen er lite definert: «Første respons er vanskelig, fordi jeg føler at det er så udefinert på mange måter. Så som da har jeg ikke noe, ja, fra hva til hva, det er ingen, ja, hva er utgangspunktet?» (Informant 2). En av de andre kontorsjefene trakk frem at forventningene til hva kontorsjefen skal være er lite uttalt:

Det er ikke uttalt i noe spesielle fora slik som jeg opplever det. Det er veldig ofte slik når man treffes på ledersamlinger (...) at vi er veldig veldig viktige, vi er liksom limet i organisasjonen og vi er veldig veldig viktige, og det er veldig viktig å nå oss og nå ut med informasjon, og veldig viktig å få oss på lag for å i det hele tatt få til noe som helst og slik. Men det er ikke noe sånn klare tanke om hva den rollen skal være og om på en måte det ganske store spekteret av oppgaver og ansvar som ligger i rollen, det har jo flere problematisert mange ganger. (Informant 10).

En annen informant sa det på denne måten: «(...) er vi driftsledere eller er vi strategiske endringsledere? (...) Hva er det UiO forventer av oss? (...)» (Informant 3).

Som vist i kapittel 3 består enhver rolle av: «Det mønsteret av atferd som en leder faktisk utviser for å fylle sine forpliktelser» og «de forventninger andre har til lederens atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420). Rollene består altså av *adferd*, og *forventninger til adferd*. Det kan virke som at kontorsjefene opplever at det er uklart hva som forventes av dem og at de med det opplever det som omtales som «rolleklarhet» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420). Dette stemmer godt overens med teorier som viser til at forekomsten av rolleklarhet er til dels betydelig blant mellomledere (Paulsen, 2008).

Som presentert i kapittel 2, stadfester Normalregler for institutter at «Ved institutter som har en egen kontorsjef ivaretar kontorsjefen ledelsen av instituttets administrative og forvaltningsmessige arbeid i samråd med og på delegasjon fra instituttlederen» (UiO, 2012). Dette ser det ut til at det ikke er noen tvil om, hverken blant kontorsjefene, instituttlederne eller hos universitetsdirektøren. Samtidig ser det ut til at dette er alt som finnes av skrevet materiale om hva, som felles for UiO, skal være kontorsjefenes funksjon. Ved å gå inn på de ulike instituttene nettsider finner man at en rekke institutter kort og godt skriver at kontorsjefen har ansvaret for den forvaltningsmessige ledelsen av instituttet. Noen institutt har i tillegg en setning som sier noe om at kontorsjefen er arbeidsleder for det studieadministrative arbeidet ved instituttet. Ved noen institutt er dette derimot delegert til studieleder. Kun unntaksvis presenteres en utdypende stillingsbeskrivelse og stadfesting av fullmakter (f.eks. Økonomisk institutt ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet).

På en måte er beskrivelsen av kontorsjefen i Normalregler for institutter ganske tydelig på at kontorsjefens hovedfunksjon er å lede instituttets administrative og forvaltningsmessige arbeid. Samtidig sies det ikke noe om hva dette innebærer, hvor grensedragningene går eller hva som ikke er deres funksjon, rolle eller arbeidsoppgaver. Det kan se ut til at instituttene selv står relativt fritt til å definere arbeidsoppgaver og til å utforme stillingen, gjennom utlysningsteksten ved nyansettelse av kontorsjef, innenfor den overordnede rammen gitt av universitetet. Som sett i et utdrag fra en stillingsutlysning i kapittel 2, spesifiseres det til en viss grad hva som er kontorsjefens funksjon, rolle og arbeidsoppgaver. Det kan med det se ut til at instituttene enkeltvis slår fast hva de ønsker at kontorsjefsstillingene ved sin enhet skal innebære, og at stillingsutlysningen også setter noen premisser for hvor kontorsjefenes handlingsrom begynner og slutter.

Som oppfølgingsspørsmål til informanten, som over uttrykte at kontorsjefsstillingen er lite definert, spurte jeg vedkommende om de da savner en tydeligere definering av hva som faktisk er kontorsjefsstillingens rolle. Til min overraskelse var svaret: «På en måte ikke (...). Jeg liker den fleksibiliteten i at det ikke er så fastlåst egentlig» (Informant 2). Videre fortsatte den samme informanten:

(...) altså, det blir aldri en entydig definisjon på hva dette er ved UiO i en sann stillingsannonse, avhengig av størrelsen på enhet (...), men svaret ligger nå i å samhandle svarene slik som dere har gjort. Hvem gjør hva? –heller det. Så da går jeg tilbake til mitt innlegg om litt sann myndighet, ansvar, avklaring i forhold til, på hvilken måte er jeg en del av instituttledelsen. (Informant 2).

Når informanten sier å samhandle svarene «slik som dere har gjort», henvises det til et dokument utarbeidet ved et av instituttene, som omhandler hva den delegerede fullmakten mellom instituttleder og kontorsjef innebærer. Det kan med dette se ut til at kontorsjefenes behov for avklaring på mange måter handler om *hvem* som har ansvar for *hva*, av instituttleder og kontorsjef, og *hvilken myndighet* kontorsjefene faktisk har. Disse avklaringene ser ut til å måtte bli gjort innenfor hvert institutt, da kontorsjefsstillingen vil være avhengig av instituttets størrelse og organisering, tradisjoner, hvem som er instituttleder, og selvfølgelig også kontorsjefens kunnskaper og erfaringer. Det er rett og slett for mange variabler ved instituttene til at det skal kunne gis noen ytterligere bestemmelser som skal fungere for alle instituttene ved UiO. Dette stemmer godt med undersøkelsene ved NTNU, som også indikerte at det er for mange faktorer som spiller inn på hva som skal utgjøre kontorsjefens rolle, til å kunne gi en mer utdypende beskrivelse som skal gjelde for hele NTNU (Holmemo, 2012, s. 3).

Samtidig som kontorsjefene ytrer et behov for en tydeligere definert rolle, har det blitt trukket frem at de opplever å ha et handlingsrom som gir dem frihet til å være med å forme stillingens innhold. Det gis uttrykk for at det er et behov for å avklare kontorsjefsrollen, samtidig som det er ønskelig å beholde handlingsrommet.

5.4.3 Drøfting av at kontorsjefene har funksjon som substitutter for struktur

Gjennom tilgjengelig handlingsrom ser kontorsjefene ut til selv å ha mulighet til å påvirke hvilke roller de skal innta. Informantene uttrykker at de setter pris på fleksibiliteten i opplevd handlingsrom, og at dette gir dem muligheter til å styre arbeidsinnholdet. Samtidig er kontorsjefene forkjempere for en mer definert rolle. De opplever at det er uklart hvilke forventninger som stilles til dem og at det er behov for tydeligere avklaringer rundt hvem som har ansvar for hva. Som det pekes på i litteraturen, er handlingsrommet mer tilgjengelig når situasjonen er tvetydig (Strand, 2007, s. 398). Spørsmålet blir da hvorvidt kontorsjefene faktisk ønsker seg en mer avklart rolle, eller om avklaringene de etterspør samtidig vil bidra til å redusere handlingsrommet deres, og med det tar fra dem fleksibiliteten til å påvirke innholdet i stillingen.

Dagens arbeidsliv er i stadig endring (Sørhaug, 2004, s. 312). Samtidig kan det se ut til at behovet for struktur er økende (Thylefors, 2002, s. 282). En organisasjon som mangler tydelige rammer, opplever ofte at streben etter struktur på den ene siden og frihet på den andre kolliderer (Thylefors, 2002, s. 283). Det kan se ut til at kontorsjefene opplever nettopp dette. De etterspør mer struktur, samtidig som de vil beholde friheten.

Som det har blitt trukket frem tidligere i oppgaven, har det innenfor universitetene skjedd en rekke endringer knyttet til rammefaktorer og styringsstrukturer. Sørhaug (2004) mener at det skapes et behov for ledelse når regler og rammer er i forandring. Ledelse kan således være et substitutt for struktur (Sørhaug, 2004, s. 312).

Av forskningsdataene kan det se ut til at kontorsjefene på mange måter håndterer uro som oppstår. Når det ikke er noen til å utføre en bestemt oppgave, havner den fort hos kontorsjefene. I tilfeller hvor det er saker som «brenner», og hvor det er behov for raske avklaringer, involveres også kontorsjefene. Videre blir de ofte sittende med restoppgaver som ingen andre utfører. Thylefors (2002) mener at struktur absorberer eller demper uro og angst (Thylefors, 2002, s. 283). Det kan således virke som at kontorsjefene, gjennom sine roller, utfyller en mangel på struktur. Den manglende strukturen ved instituttene legitimeres dermed i kontorsjefens tilstedeværelse og virke, og kontorsjefene fungerer med det som substitutter for struktur.

5.5 Oppsummering

I dette kapitlet har funnene fra analysen blitt presentert og drøftet. Det kommer frem at kontorsjefenes arbeidsoppgaver spenner vidt, og at de inntar en rekke roller; de er ledere av instituttadministrasjonene, de er samarbeidspartnere for instituttlederne, de sitter med mye historisk kunnskap om instituttene, og de tar ansvar for saker som ikke blir utført av andre, de er med på å utforme egne roller og de er forkjempere for en mer definert rolle. Oppsummert innebærer dette at kontorsjefene utgjør fire overordnede funksjoner; de fungerer som bindeledd, som kontinuitetsskapere, som spesialiserte generalister og som substitutter for struktur.

6 Avslutning

Det sentrale spørsmålet som skulle besvares i denne oppgaven var: hvilke overordnede funksjoner utgjør kontorsjefene ved Universitetet i Oslo? Ved å se på hvilke roller kontorsjefene pålegges, innehar og inntar har jeg kommet frem til fire overordnede funksjoner de utgjør i organisasjonen:

- Kontorsjefene har funksjon som bindeledd
- Kontorsjefene har funksjon som kontinuitetsskapere
- Kontorsjefene har funksjon som spesialiserte generalister
- Kontorsjefene har funksjon som substitutter for struktur

6.1.1 Bindeledd

Det at kontorsjefene har funksjon som bindeledd kommer både av deres posisjon i organisasjonen, men også av deres arbeidsoppgaver. Kontorsjefene er mellomledere i den forstand at de befinner seg mellom noe. De er ledere av instituttadministrasjonene, og de er både en del av ledelsen og de jobber tett med instituttets øverste leder, instituttlederen. Kontorsjefene danner således en forbindelse mellom administrasjonen og instituttledelsen, og blir med det et bindeledd. Med sin plassering i organisasjonen og med sine arbeidsoppgaver, fungerer også kontorsjefene som bindeledd mellom ulike kulturer, spesielt den administrative og den vitenskapelige. Disse kulturene står av og til i et motsetningsforhold til hverandre, noe som medfører at kontorsjefene med sine roller utgjør en viktig brikke i å få dette samspillet til å fungere. Det kan se ut til at funksjonen som bindeledd er viktig for instituttet, og organisasjonen som sådan.

6.1.2 Kontinuitetsskapere

Kontorsjefene kjenner instituttene, de kan mye om driften av dem og de har erfaring med hvordan organisasjonen fungerer. De innehar ofte historisk kompetanse om tidligere vedtak og avgjørelser, og de har ofte en lengre tidshorisont enn instituttlederne, som ofte sitter i åremålsstillinger på fireårsperioder. Denne historiske kompetansen ser ut til i flere sammenhenger å fungere som beslutningsgrunnlag i det at instituttene etterstreber likebehandling, samt for å forhindre at det blir tatt avgjørelser som fører til framtidige utfordringer. Dette gjør at kontorsjefene fungerer som kontinuitetsskapere ved enhetene. Det

at kontorsjefene har funksjon som kontinuitetsskapere ser ut til å utgjøre en form for stabilitet ved instituttene, noe som utgjør noe positivt i organisasjonen.

6.1.3 Spesialiserte generalister

Kontorsjefenes arbeidsoppgaver spenner vidt. De gjør alt fra å bytte toner i en printer, til å ansette personer. Videre ender de ofte opp med en rekke oppgaver som ikke har naturlig tilholdssted hos noen andre. Det ser dermed ut til å være legitimt å gi kontorsjefene en rekke ulike oppgaver, og å involvere dem i saker hvor det er behov for en ressursperson.

Det stilles en rekke krav til kontorsjefene. De skal være gode ledere for de ansatte de er satt til å lede, samtidig som de må evne å gi ledelsesstøtte. De må kjenne organisasjonen og de omliggende rammene, og de må kjenne instituttets særegenhet. Videre må kontorsjefene koordinere mye av det som skjer ved instituttet, ha overblikk og sørge for at regelverket følges. Samtidig må de passe på at saker følges opp, rapportere oppover og bringe informasjon nedover. De må løse «mini-kriser», forholde seg til ulike hensyn og rett og slett kunne noe om «alt». Ikke bare skal de være generalister, men de må være spesialister i det å være generalister.

Det at kontorsjefene fungerer som spesialiserte generalister ser ut til å være en fordel for instituttene. Samtidig er det på mange måter en utfordring for kontorsjefene. De må kunne mye om mangt og at de får vanskeligheter med å prioritere arbeidsoppgavene de hovedsakelig er satt til å gjøre.

6.1.4 Substitutter for struktur

Kontorsjefene har, gjennom tilgjengelig handlingsrom, en viss mulighet til selv å påvirke hvilke roller de skal innta. Det virker som de setter pris på denne fleksibiliteten, og at dette gir dem noen muligheter til å styre arbeidsinnholdet. Samtidig er kontorsjefene forkjempere for en mer definert rolle. De opplever at det er uklart hvilke forventninger som stilles til dem, og at det er behov for tydeligere avklaringer rundt hvem som har ansvar for hva. Kontorsjefene opplever dermed en streben etter struktur på den ene siden og frihet på den andre.

Behovet for struktur ser ut til å øke i et arbeidsliv som er i konstant endring, og når regler og rammer er i forandring skapes det et behov for ledelse. Ledelse kan således være et substitutt

for struktur. Gjennom arbeidsoppgavene kontorsjefene utfører, håndterer de på mange måter uro som oppstår. De ivaretar det som ikke ivaretas av andre ved instituttet, og legitimerer med det den manglende strukturen ved instituttene. Med sin tilstedeværelse og sitt virke fungerer kontorsjefene derfor som substitutter for struktur.

6.1.5 Funksjoner glir ofte over i hverandre

Det har skjedd en oppløsning av tidligere veldefinerte roller og arbeidsfordeling, og overordnede funksjoner glir nå oftere over i hverandre. Dette kan se ut til også å gjelde kontorsjefenes funksjoner. Det at de har funksjon som kontinuitetsskapere kan på mange måter også bidra til at de fungerer som bindeledd. Kontorsjefene bidrar med sin kunnskap til at instituttene «henger bedre sammen» og de dekker opp for eventuelle kunnskapsbrister som kan oppstå når en ny instituttleder ansettes. For at kontorsjefene skal kunne fungere som bindeledd, vil det være en fordel at de kjenner til de fleste forhold ved instituttene. Deres funksjon som spesialiserte generalister vil dermed kunne bidra til både deres funksjon som bindeledd, men også som kontinuitetsskapere, i det at de sørger for at saker ikke stopper opp. Til slutt kan det at kontorsjefene fungerer som bindeledd, som kontinuitetsskapere og som spesialiserte generalister oppsummeres i at de legitimerer mangel på struktur ved instituttene, og at de med det fungerer som substitutter for struktur.

Det at kontorsjefenes utgjør disse funksjonene, ser ut til å ha en positiv effekt på instituttene og da også på UiO. Det kan virke som at instituttene og UiO i stor grad er avhengige av kontorsjefene for å fungere, og at det uten kontorsjefene trolig ville blitt tyngre for mange parter ved UiO å utføre jobben sin. Som en av instituttlederne i utvalget sa: «En velfungerende kontorsjef er avgjørende for alle funksjoner ved et institutt».

6.2 Oppsummerende betraktninger

Formålet med denne studien har vært å rette fokus på en gruppe administrative ledere ved Universitetet i Oslo. Det har vært ønskelig å få innsikt i deres synspunkter på hvordan det er å jobbe som mellomledere i et miljø med ulike forventninger, dominerende fagmiljøer og ulike spenningsfelt. Per dags dato er det gjort lite forskning på administrativ ledelse innenfor universitets- og høgskolesektoren. Styring av universiteter er riktignok noe som stadig diskuteres og forskes på, men da med et fokus på de vitenskapelige lederne.

Universitetene kjennetegnes av en hierarkisk oppbygning, med stort innslag av heterogenitet og løse koblinger mellom nivåene. Den organisatoriske oppbygningen, med to parallelle linjer – en vitenskapelig og en administrativ – gjør dem til sterkt hybride organisasjoner. Gjennom en rekke reformer og omorganiseringer har styringsformene ved landets universiteter blitt endret, noe som blant annet har ført til en økt autonomi både ved universitetene, men også ved instituttene. Andre samfunnsmessige endringer har også medført at den administrative styrken har gjennomgått en profesjonalisering, noe som blant annet innebærer at de ansatte har inntatt en annen rolle og fått en økt formell status. Universitetet i Oslo er en stor og gammel organisasjon med sterke fagtradisjoner. Som et av landets største universiteter er det en viktig statlige forvaltningsbedrift i samfunnet. Kontorsjefsstillingen må forstås på bakgrunn av dette.

Klassiske mellomlederteorier peker på at mellomledelse er noe ambivalent, noe tvetydig og noe det kan være vanskelig å få taket på. Mellomledere opplever derfor å befinne seg i en rekke spenningsfelt hvor de ofte blir satt ovenfor en rekke dilemmaer. Tidligere teorier peker også på at det før fantes klare og veldefinerte roller i organisasjoner. Etter hvert har det derimot skjedd en oppløsning av denne arbeidsfordelingen, og overordnede funksjoner glir nå oftere over i hverandre. Samfunnsendringene som har funnet sted, særlig med den teknologiske utviklingen og kravene til økte ferdigheter, har også generelt sett bidratt til profesjonaliseringen av den administrative arbeidsstyrken. Flere parallelle utviklingsprosesser, slik som høyere utdanning, har ført til stor spennvidde i arbeidsoppgavene, og mellomlederne har i økt grad fått autonomi til selv å definere sine roller. Sammen med endringene som skjer redefineres dermed de klassiske lederrollene.

Mange ledere, særlig i det offentlige, befinner seg i en mellomposisjon som hybridledere hvor det stilles krav både til driftsledelse, faglig ledelse og til profesjonell ledelse. Man må som leder kunne tenke langsiktig og strategisk, og evne å stå i spissen for de mange og planlagte forandringsprosesser som preger alle sider av arbeidslivet. Som en konsekvens av dette får mellomlederne nye oppgaver, og det reiser seg et behov for andre kompetanser. Når det gjelder kontorsjefenes roller og funksjoner i fremtiden, kan trendene til nå indikere at det fortsatt vil skje endringer som vil føre til nye oppgaver for kontorsjefene. Sammenslåingene vi i dag ser i universitets- og høgskolesektoren, vil helt klart få betydning for organisasjonenes måter å organisere seg på, noe som igjen vil kunne føre til nye roller og funksjoner for kontorsjefene.

6.2.1 Overføringsverdi

Mine undersøkelser vil være et bidrag til økt innsikt i administrativ ledelse ved universiteter, og en begynnelse til å forstå hvilke funksjoner mellomledere utgjør i slike organisasjoner. Universitetene i Norge er organisert relativt likt, så selv om UiO har forhold som er spesielle for dem som organisasjon, er det rimelig grunn til å tro at dilemmaer innenfor statlige system er relevante også for andre organisasjoner innenfor universitets- og høyskolesektoren. Det betyr at funnene fra denne undersøkelsen vil være gyldige også utenfor UiO.

6.2.2 Sluttkommentar

Den første ideen til tema for denne oppgaven var å se på hvordan UiO nyttiggjør kontorsjefenes kompetanse. Selv om den endelige problemstillingen ikke retter seg direkte inn mot dette, har jeg i oppgaven pekt på noen områder hvor UiO med fordel trolig kan nyttiggjøre kontorsjefenes kompetanse i enda større grad. Jeg sikter da til arbeidsoppgaver som befinner seg i et grenseland mellom administrative og vitenskapelige oppgaver, innenfor et «Third Space». Ved å tillate at kontorsjefene i økt omfang får slike type arbeidsoppgaver, kan nye muligheter til å nyttiggjøre kontorsjefenes kompetanse oppstå. Dette kan igjen føre til at de kan utgjøre nye funksjoner i organisasjonen, noe som kan gi nye gevinster for UiO. I dag ser det ut til at kontorsjefene kun delvis gis anledning til å bevege seg inn i «Third Space», og det kan dermed tenkes at UiO har muligheter som ikke er godt nok utnyttet.

Register

Tabell 1: Ulike begreper knyttet til ledelse.....	3
Tabell 2: Organisasjonskart over UiO.....	5
Tabell 3: Høyere administrativt personale i universitets og høgskolesektoren etter utdanning.....	9
Tabell 4: Administrativt personale ved UiO etter stillingsgruppe.....	9
Tabell 5: De fem grunnleggende delene i en organisasjon.....	14
Tabell 6: Profesjonsbyråkratiet.....	15
Tabell 7: Skjematisk fremstilling av funn.....	33

Litteraturliste

- Arbeidstilsynet. (2014). Arbeidstid. Hentet 27. april 2014 fra <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78151>
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bleiklie, I., Tjomsland, M., & Østergren, K. (2006). Ledelse og styringsformer ved universiteter og høyskoler. I Svein Michelsen & Per Olaf Aamodt (Red.), *Kvalitetsreformen møter virkeligheten* (Delrapport 1). Norges forskningsråd, Rokkasenteret, NIFU. Hentet 12. februar 2016 fra <http://www.nifu.no/files/2013/04/Delrapport1-Kvalitetsreformen1.pdf>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Hentet 24. februar 2016 fra http://eprints.uwe.ac.uk/11735/2/thematic_analysis_revised
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503-517. doi: 10.1007/s10734-010-9401-z
- Collett, J. P. (1999). *Historien om Universitetet i Oslo*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Elstad, J. I. (2010). Spørreskjemaundersøkelsens fallgruber. I Dag Album, Marianne Nordli Hansen & Karin Widerberg (Red.). *Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Folkestad, S. (2010, 20. juli). Sterke mellomledere viktig. *Forskning.no*. Hentet fra <http://www.forskning.no/artikler/2010/juni/252676>
- Gornitzka, Å., Kyvik, S., & Larsen, I. M. (1998). The Bureaucratisation of Universities. *Minerva*, 36(1), 21-47. doi: 10.1023/A:1004382403543
- Gornitzka, Å., & Larsen, I. M. (2001). *Administrativ endring i høyere utdanning i 1990-årene*. Notat skrevet på oppdrag fra Forskerforbundet ved UiO. Hentet 18. februar 2016 fra https://www.forskerforbundet.no/Documents/skriftserien/2001-5_Adm_endring.pdf
- Gornitzka, Å., & Larsen, I. M. (2004). Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities. *Higher Education*, 47(4), 455-471. doi: 10.1023/B:HIGH.0000020870.06667.f1
- Grinde, E. (2010). Balansekunstnerne – om mellomledelse. I Eva Grinde, Yngve Nilsen og Kåre Valebrokk (red.) *Balansekunstnerne - om lederne og ledelse i 100 år*. (s. 10-29). Lysaker: Dinamo forlag.
- Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Herbst, P. G. (1977). *Alternativ til hierarkisk organisasjon*. Oslo: Tanum-Norli.
- Hestnes, A. K. (2012). Invitasjon til oppstartsmøte: felles forum for kontorsjefer. Upublisert manuskript. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Hofsmarken, T. (2010). Tanker og refleksjoner om ledelse i 2010. Hentet 20. april 2016 fra http://karrierelink.no/ledelse/tanker_og_refleksjoner_om_ledelse_i_2010/1757
- Hole, Å. S. og Haugen, A. O. (2014). Perspektiver på personalledelse. I Åse Storhaug Hole & Anne Oline Haugen (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. (s. 133-151). Vallset: Oplandske bokforlag.
- Holmemo, M. D.-Q. (2012). Prosjektet Kontorsjefrollen ved NTNU - Drøfting dekanmøtet 16/4. Upublisert manuskript. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Hope, K. L. & Rykkja, L. H. (2011). Mer slagkraftige og effektive universiteter? Innføringen av enhetlig ledelse i universitetssektoren. *Norsk statsvitenskapelige tidsskrift*, 27(2), 112-136.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.) Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2012). *Qualitative research methods in organisation studies*. (T. McTurk, Overs.). København: Hans Reitzels forlag.
- Kaas, A. W. (2014, 25. august). Kontorsjefen - en sekretær, en leder eller noe helt annet. *Universitas*. Hentet fra <http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2014/kontorsjefen-en-sekretrar-en-leder-eller-noe-helt.html>
- Kalleberg, R. (2012). Sociologists as Public Intellectuals and Experts. *Journal of Applied Social Science*, 6(1), 43-52. doi: 10.1177/1936724411435747
- Kvalitetsreformen. (2014). I Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/Kvalitetsreformen>
- Larsen, I. M., & Gornitzka, Å. (1995). New management systems in Norwegian universities: The interface between reform and institutional understanding. *European Journal of Education*, 30(3), 347-361. doi: 10.2307/1503721
- Larsen, I. M. (2002). *Instituttleder – mellom amatøridealene og profesjonalisering: om ledelse av universitetsinstitutter* (NIFU Rapport 5/2002). Oslo: Norsk institutt for studier av forskning og utdanning.
- Larsen, I. M. (2003). Departmental leadership in Norwegian universities - In between two models of governance? I Alberto Amaral, Vincent Lynn Meek & Ingvild Marheim Larsen, (Red.), *The higher education managerial revolution?* 71-88. doi: 10.1007/978-94-010-0072-7
- Larsen, I. M. (2010). From Democracy to Management-Oriented Leadership? The Manager-Academic in Norwegian Higher Education. I Vincent Lynn Meek, Leo Goedegebuure, Rui Santiago & Teresa Carvalho (Red.), *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management* (145-164). doi: 10.1007/978-90-481-9163-5_8
- Mintzberg, H. (1981). *Organization design: fashion or fit?* Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- NOU 2010:01. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2010-01/id597723/>
- Paulsen, J. M. (2008). Mellomlederens komplekse handlingsrom. *Skolelederen*, 23(4), 4-5. Hentet 9. februar 2016 fra <http://nslf.no/images/Marketing/skolelederen/Skolelederen%20nr.4-08.pdf>
- Paulsen, J. M. (2014). Å lede endringer fra midten. Mellomlederrollen i profesjonsbyråkratier. I Anne Oline Haugen & Åse Storhaug Hole (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Oplandske bokforlag.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* (Jan Ketil Arnulf og Herman Brun, red: Henning Bang og Paul Moxnes, Overs.). Oslo: Mercuri media forlag.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thylefors, I. (2002). Ledelse innen helse og utdanning: Stiller det spesielle krav? I Anders Skogstad og Ståle Einarsen, (red.) *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*.

- Bergen: Fagbokforlaget.
- Universitetet i Oslo. (2012, 26. september). Normalregler for institutter. Hentet fra <http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/normalreglerinstitutter.html>
- Universitetet i Oslo. (2015, 18. desember). Organisasjonskart. Hentet fra <http://www.uio.no/om/organisasjon/organisasjonskart/index.html>
- Universitetet i Oslo. (2016a, 16. februar). UiO i tal 2015. Hentet 22. februar 2016 fra <http://www.uio.no/om/tall-og-fakta/uio-i-tall/>
- Universitetet i Oslo. (2016b). Institutt for informatikk, kontorsjef. Hentet 20. april 2016 fra <http://uio.easycruit.com/vacancy/1618675/64290?iso=no>
- Voxted, S. (2007). *Den nye mellemlider*. København: Hans Reitzels forlag.
- Whitchurch, C. (2013). *Reconstructing identities in higher education: The rise of third space professionals*. London: Routledge.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord (ekskludert litteraturliste og vedlegg): 21 730

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide kontorsjefer

Vedlegg 2: Spørreskjema instituttledere

Vedlegg 3: Intervjuguide universitetsdirektøren

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykke til å delta i studien (kontorsjefer og instituttledere)

Vedlegg 5: Informasjonsskriv og samtykke til å delta i studien (universitetsdirektøren)

Vedlegg 6: Tilbakemelding og prosjektvurdering fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

Vedlegg 1

Intervjuguide kontorsjefer

1. Hva opplever du/dere at er dine/deres viktigste arbeidsoppgaver som kontorsjef?
2. Hva opplever du/dere at er dine/deres største utfordringer som kontorsjef?
3. Hva mener du/dere er de viktigste egenskapene en kontorsjef ved UiO bør ha?
4. I hvilken grad opplever du/dere at det er samsvar mellom din/deres kompetanse og rolle/arbeidsoppgaver som kontorsjef?
5. Synes du selv/dere at du/dere får brukt ditt/deres fulle potensiale i jobben som kontorsjef?
6. Hvis kontorsjefsstillingen skulle blitt endret, hva ville du/dere foreslått ble gjort?

Vedlegg 2

Spørreskjema instituttledere

Denne spørreundersøkelsen er rettet mot instituttledere ved UiO og omhandler instituttenes administrative ledere, kontorsjefene.

Ved å svare på dette skjema bekrefter du at du har mottatt informasjon om studien og at du er villig til å delta. Dine svar vil bli anonymisert i masteroppgaven.

1. Hva mener du er kontorsjefens viktigste arbeidsoppgave(r) ved ditt institutt?
2. Hva mener du er de viktigste egenskapene/kompetansene en kontorsjef ved ditt institutt bør ha?
3. Opplever du at kontorsjefen ved ditt institutt har ubrukt kompetanse som instituttet med fordel kunne benyttet? -I så fall hva slags kompetanse/innenfor hvilke områder?
4. Hvis kontorsjefsstillingen skulle blitt endret, hva ville du foreslått ble gjort?
5. Er det noe annet du ønsker å legge til?

Takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen!

Vedlegg 3

Intervjuguide universitetsdirektøren

1. Kan du si litt om kontorsjefsstillingene på instituttnivå og hvilken rolle denne stillingen har ved UiO?
2. Hva mener du er de viktigste arbeidsoppgavene til kontorsjefene?
3. Har du noen tanker om hvilke omliggende rammer som må være på plass for at kontorsjefene skal kunne utføre jobben sin?
4. Kan du si litt om hvilke forventninger UiO har til kontorsjefene og den jobben de er satt til å gjøre?
5. Kontorsjefene hadde tidligere fakultetsdirektøren som sin nærmeste sjef. Nå ledes kontorsjefene av instituttleder. Har du noen tanker om hvilke fordeler/ulemper dette kan ha å si for kontorsjefene?
6. Hvis kontorsjefsstillingen skulle blitt endret, hva ville du foreslått ble gjort?
7. Hvordan opplever du at UiO nyttiggjør den kompetansen kontorsjefene innehar?

Vedlegg 4

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "Mellomledelse ved UiO"

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å finne ut hvordan en gruppe mellomledere ser på sin egen rolle og hva deres arbeidsgiver forventer av disse mellomlederne. Arbeidstittelen på prosjektet er som følger: «*Hvordan nyttiggjør UiO den kompetansen deres kontorsjefer innehar og hvordan opplever kontorsjefene selv at deres kompetanse benyttes?*». Prosjektet er en masterstudie ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.

Hovedutvalget vil bestå av kontorsjefer/avdelingsledere på instituttnivå ved utvalgte fakultet ved UiO. Videre vil utvalgte instituttledere få noen få spørsmål. Personene forespørres om å delta da de er relevante for prosjektet og prosjektets problemstilling.

Hva innebærer deltakelse i studien?

For kontorsjefene: Det vil bli gjennomført intervjuer i form av fakultetsvise fokusgrupper på ca en times varighet. Spørsmålene vil omhandle din arbeidshverdag som kontorsjef/avdelingsleder ved UiO. Dataene vil bli samlet inn i form av lydopptak og notater.

For instituttledere: Deltakelse fordrer kun svar på noen få korte spørsmål via et elektronisk spørreskjema. Spørsmålene vil omhandle kontorsjef-/avdelingslederstillingene og dine tanker rundt denne stillingen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være masterstudenten som gjør datainnsamlingen og studentens veiledere som får tilgang til personopplysninger. Dataene som samles inn vil bli lagret lokalt på en datamaskin som er beskyttet med passord. Alle informanter vil bli anonymisert i masteroppgaven slik at informantene ikke vil kunne gjenkjennes. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2016. Så snart prosjektet er avsluttet vil alle dokumenter med personopplysninger og alle intervjuopptak bli slettet.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Marte Holhjem (tlf: 984 34 007, e-post: marte.holhjem(a)gmail.com). Ansvarlig veileder kan også kontaktes: Hans Christian Sørhaug (tlf: 22841632, e-post: h.c.sorhaug(a)sosgeo.uio.no).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signatur navn, dato)

Vedlegg 5

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "Mellomledelse ved UiO"

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å finne ut hvordan en gruppe mellomledere ser på sin egen rolle og hva deres arbeidsgiver forventer av disse mellomlederne. Arbeidstittelen på prosjektet er som følger: «*Hvordan nyttiggjør UiO den kompetansen deres kontorsjefer innehar og hvordan opplever kontorsjefene selv at deres kompetanse benyttes?*». Prosjektet er en masterstudie ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.

Hovedutvalget vil bestå av kontorsjefer/avdelingsledere på instituttnivå ved utvalgte fakultet ved UiO. Videre vil utvalgte instituttledere få noen få spørsmål. Et eget intervju vil også gjennomføres med universitetsdirektøren. Personene forespørres om å delta da de er relevante for prosjektet og prosjektets problemstilling.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det vil bli gjennomført et intervju på ca 30 minutters varighet. Spørsmålene vil omhandle kontorsjef-/avdelingslederstillingene på instituttnivå og dine tanker rundt denne stillingen. Dataene vil bli samlet inn i form av lydopptak og notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være masterstudenten som gjør datainnsamlingen og studentens veiledere som får tilgang til personopplysninger. Dataene som samles inn vil bli lagret lokalt på en datamaskin som er beskyttet med passord. Svarene fra intervjuet med deg som universitetsdirektør vil IKKE bli anonymisert. Da noe av hensikten er å få frem UiO sitt syn på kontorsjef-/avdelingslederstillingene.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2016. Så snart prosjektet er avsluttet vil alle dokumenter med personopplysninger og alle intervjuopptak bli slettet.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Marte Holhjem (tlf: 984 34 007, e-post: marte.holhjem(a)gmail.com). Ansvarlig veileder kan også kontaktes: Hans Christian Sørhaug (tlf: 22841632, e-post: h.c.sorhaug(a)sosgeo.uio.no).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signatur navn, dato)

Vedlegg 6

Hans Christian Sørhaug
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi Universitetet i Oslo
Postboks 1096 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 18.11.2015

Vår ref: 45273 / 3 / MHM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.10.2015. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 18.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

*45273 Mellomledelse ved UiO
Behandlingsansvarlig Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig Hans Christian Sørhaug
Student Marte Holhjem*

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

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

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering.

Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen
Katrine Utaaker Segadal

Marianne Høgetveit Myhren

Kontaktperson: Marianne Høgetveit Myhren tlf: 55 58 25 29
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Marte Holhjem sendmegbrev@hotmail.com

Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 45273

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

Personvernombudet legger til grunn at student og veileder etterfølger Universitetet i Oslo sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at personopplysninger (om direktør) skal publiseres. Det blir innhentet samtykke til dette. Vi anbefaler at han/hun gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 15.06.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

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