

Vigdis Anita Gåskjenn

Muligheter og begrensninger for innovasjon med endrede rammebetingelser i instituttsektoren

En studie av hvordan økt kompleksitet påvirker roller, relasjoner og samspill på Chr. Michelsens Institutt 1988 - 2019

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, Spesialisering i Innovasjon og Endringsledelse

Veileder: Per Morten Schiefloe

Februar 2020

Vigdis Anita Gåskjenn

Muligheter og begrensninger for innovasjon med endrede rammebetingelser i instituttsektoren

En studie av hvordan økt kompleksitet påvirker roller, relasjoner og samspill på Chr. Michelsens Institutt 1988 - 2019

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, Spesialisering i Innovasjon og Endringsledelse
Veileder: Per Morten Schiefloe
Februar 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Gjennom denne studien har jeg ønsket å gi et kunnskapsbidrag til hva som har vært de viktigste endringene i rammebetingelser over tid for instituttsektoren, ulike grupper og relasjonen mellom dem. Instituttsektoren skal bidra til å løse komplekse samfunnsutfordringer gjennom sin forskning. Ofte har det vært utfordringer som det har vært satt inn betydelige ressurser på for å løse. Det trengs derfor innovasjon i kunnskapsgenerering, forvaltning og formidling. Hvorvidt endringene fremmer eller hindrer innovasjon, er derfor et viktig spørsmål i studien. Studien er spisset inn mot organisasjonsmessige og administrative forhold og hvordan disse har endret seg over de siste 30 år. Caseorganisasjonen er et av Norges eldste forskningsinstitutt, Chr. Michelsens Institutt (CMI). Caseorganisasjonen har sine særtrekk, men er samtidig plassert midt i det norske instituttlandskapet og henter sin basisbevilgning fra Norges Forskningsråd. CMI har i tillegg mesteparten av sin inntekt fra offentlig forvaltning i inn og utland.

For å svare på spørsmålene har jeg gjennomført en analyse av en hel rekke dokumenter som kunne si noe om de endringene som har skjedd. Jeg har i tillegg gjennomført individuelle intervjuer av de 3 direktørene som CMI har hatt i denne perioden, og jeg har gjennomført 4 gruppeintervju av ansatte.

Studien bekrefter teori som viser en økende forretningsmessig styring i og av det offentlige, samt at stadig mer tid går med til rapportering og dokumentasjonsarbeid. Internasjonalisering er en viktig forklaring på at det er først de aller siste årene dette virkelig merkes. Studien viser også at administrasjonsrollen har gjennomgått en stor endring drevet frem av teknologiutviklingen og nye oppgaver og forventninger. Dette har påvirket og vil påvirke relasjonen mellom administrasjon og forskere på mange måter gjennom behov for økt samhandling. Når det gjelder forskerrollen har den i hele perioden blitt dratt i en mer akademisk retning. De aller siste årene har i tillegg forskerne blitt påvirket av de økte administrative kravene og større fokus på formidling og brukernærhet. Dette avhenger imidlertid av hvilke prosjekter forskeren er del av. Hvorvidt det skjer samhandling på tvers av disiplin og profesjon, handler også en del om prosjektene. Slik samhandling på tvers, i tillegg til en rekke andre forhold som for eksempel kapasitet for utviklingsarbeid og dedikasjon til nyskaping, er viktige forutsetninger for innovasjon. Noen endringer i rammebetingelser gir drahjelp, mens andre ikke gjør det. Studien viser at det trengs større bevissthet om lederrollens betydning for å styrke betingelser for innovasjon.

Abstract

The aim of this study is to identify the most important changes in framework conditions at Norwegian research institutes, the different groups and the relationship between them, and whether these changes have promoted, or hindered innovation pertaining to research. The institute-sector contributes to solving complex societal challenges, and often considerable resources are spent. Therefore, innovation is needed in conducting, managing and disseminating research. This study focuses on organizational and administrative conditions and how these have changed over the past 30 years. The case study was carried out at the Chr Michelsen Institute (CMI) organization, one of Norway's oldest research institutes. Although CMI has its unique attributes, it is very comparable to other Norwegian institutes as it obtains its basic grants from the Research Council of Norway. In addition, CMI derives most of its income from public authorities at home and abroad.

In order to answer the research questions, an entire series of documents containing information about factors explaining change, were analyzed. In addition, four group- and three individual interviews were conducted. The group interviews consisted of CMI employees, and the three individual interviews were with the directors CMI has had during the period studied.

The findings of the study show increasing use of New Public Management principles, resulting in more time spent on reporting and documentation. The overall increased internationalization the last few years is an important explanation of why it is now this is really noticed. The study also shows that the administrative role has undergone major changes, largely due to technology development, new tasks and expectations. This has and will continue to influence the relationship between the administration and researchers as there is a need for more interaction. The researcher-role has been pulled in a more academic direction, and in recent years, researchers have been affected by increased administrative requirements and greater focus on dissemination and user proximity. However, this is subject to which projects the researcher is part of. Whether interaction takes place across disciplines and professions is also dependent on the project-portfolio. Interdisciplinary interaction, the capacity for development work, and dedication to innovation, are all important prerequisites for innovation. Some changes to the framework conditions benefit the conditions for innovation, while others do not. The study shows a need for greater awareness of how the leadership role can strengthen and improve the conditions for innovation.

Forord

Da var en lang epoke over. Siden 2014 har jeg hvert semester valgt meg et emne innenfor Innovasjon og Endringsledelse for gradvis å bevege meg mot en Mastergrad. Det å få gjennomgå ny og oppdatert litteratur på feltet parallelt med jobb, har vært særdeles nyttig. Også som heltids helsepolitiker i 2017, var mye av det jeg leste og gjorde av oppgaver relevant. Det økte også læringseffekten.

Det å skrive masteroppgave parallelt med fullt arbeid, har vært krevende, men også inspirerende. Det å skrive om egen organisasjon er en spesiell øvelse, med mange mulige farer. Å kjenne organisasjonen godt gir en innsikt som man naturlig nok har med seg i arbeidet og i interaksjonen med ansatte. Desto viktigere har det vært å være uhyre bevisst rollen og bruke metoder som kan gi den nødvendige avstanden. Jeg har tatt flere runder med meg selv og andre for å kvalitetssikre funnene og analysen.

Jeg vil først og fremst takke arbeidsplassen min, Chr. Michelsens Institutt, og alle dem som så raust har gitt av sin tid og kunnskap for å få dette til å bli best mulig. Det var aldri vanskelig å skaffe informanter, gode hjelpere til å finne frem dokumenter, personer som kunne lese igjennom viktige avsnitt, og nysgjerrige samtalepartnere. Det var for meg en bekreftelse på at CMI er en særdeles spennende arbeidsplass med mange dyktige og imøtekomende medarbeidere. Det var også flott å få intervju samtlig direktører de siste 30 år. Alle delte velvillig og ærlig, og selv om de alle har bidratt til hva CMI er i dag, hadde de lite behov for å fremheve seg selv. I respekt for at alle har vært viktige bidragsyttere, vil jeg ikke løfte frem enkeltpersoner. Jeg gjør ett unntak. Direktør fra 1988-1994, Arne Tostensen, brukte flere timer fordelt på 2 dager på å kvalitetssikre «historiefortellingen» om CMI. Tusen takk til alle!

En stor takk til veileder Per-Morten Schiefloe som alltid har vært parat for en prat og veiledning. Du har gitt mange verdifulle innspill! Takk til venner som har heiet, lest korrektur og tenkt høyt med meg! Og takk til hele familien min, Per-Erik, Helene, Nora og Håkon. For en fin gjeng samtalepartnere dere er!

Jeg håper at studien vil bli benyttet av flere som kan styrke vilkårene for å frembringe og formidle kunnskap som kan bringe verden fremover.

Bergen, 02.02.2020

Vigdis Anita Gåskjenn

«Hadde vi hatt samme arbeidsbyrde på 90-tallet hadde det ikke gått. Vi er blitt mer profesjonelle og mer automatiserte, men det er fortsatt mye å gå på. Den nye generasjonen stiller nye krav til oss.... De har erfart at de kan gjøre ting på andre måter. Her bør vi invitere til en dialog om arbeidsprosesser og hvordan de er vant til å gjøre det. Her er det et potensial»

«Vi skaper systemer, og det blir administrativt innovativt, men den byråkratiseringen som kommer utenfra tror jeg ikke nødvendigvis gjør oss mer innovative, kanskje tvert om. I det store og det hele vil ikke byråkratiet være det beste for innovasjon, selv om noen rammer som kommer utenfra kan skape muligheter gjennom at folk blir tvunget til å snakke og jobbe sammen. Den kommunikasjonen kan skape noe. Du må faktisk forholde deg til kunnskap alle har»

“Creativity is contagious. Pass it on.” — Albert Einstein

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Sammendrag..... | i |
| Abstract..... | ii |
| Forord..... | iii |
| Innholdsfortegnelse..... | v |
| Figurer og tabeller..... | vii |
| 1. Innledning..... | 1 |
| 1.1 Sentral teori..... | 2 |
| 2. Instituttsektoren i Norge..... | 3 |
| 3. Chr. Michelsens Institutt..... | 5 |
| 4. Nærmere om problemstilling..... | 7 |
| 5. Teori..... | 9 |
| 5.1. Sentral organisasjonsteori og spredning av ideer..... | 9 |
| 5.1.1. Oversettelse og kontekstualisering av organisasjonsbegrepet..... | 10 |
| 5.1.2. Trender og hovedstrømmer..... | 11 |
| 5.1.3. Ansvarliggjøring/Accountability..... | 12 |
| 5.2. Administrativ endring..... | 13 |
| 5.2.1. Profesjonsbevissthet og betydning for relasjon og samhandling..... | 15 |
| 5.3. Innovasjon, læring og ledelse av innovasjonsprosesser..... | 17 |
| 5.3.1. 7 kjennetegn med innovative organisasjoner..... | 18 |
| 5.3.2. Medarbeiderdrevet innovasjon..... | 19 |
| 5.3.3. Læring..... | 20 |
| 5.3.4. Balanse mellom kaos og kontroll..... | 23 |
| 5.3.5. Samskaping og evnen til å «se sammen»..... | 24 |
| 6. Metode..... | 25 |
| 6.1. Forskningsspørsmål..... | 25 |
| 6.1.1. Avgrensing..... | 26 |
| 6.2. Valg av metode..... | 27 |
| 6.3. Dokumentanalyse..... | 27 |
| 6.4. Individuelle intervju..... | 29 |
| 6.5. Gruppeintervju..... | 29 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 6.6. | Nærmere om utarbeidelse av intervjuguide..... | 32 |
| 6.7. | Valg av metode ved analyse av dataene..... | 33 |
| 6.8. | Å forske på egen organisasjon og egen for forståelse | 34 |
| 6.9. | Perspektivering og datamaterialets overføringsverdi | 37 |
| 6.10. | Troverdighet, reliabilitet og validitet | 37 |
| 7. | Funn fra dokumentanalyse, intervjuer av toppledere og gruppeintervju av ansatte | 39 |
| 7.1. | Perioden rundt 1988 – CMI spesielt, instituttsektoren generelt og statsapparatet | 40 |
| 7.2. | Hva er de viktigste endringene i perioden 1988 til d.d. og hva er årsakene til dem? | 43 |
| 7.2.1. | Hva er de store samfunnsmessige trendene i tidsperioden | 44 |
| 7.2.2. | Hva er de store utviklingstrekkene ved offentlig forvaltning | 46 |
| 7.2.3. | Hva har vært de store endringene i rammebetingelser for instituttsektoren..... | 48 |
| 7.3. | Hva er implikasjonen av endringene for institusjonen og de ansatte? | 58 |
| 7.3.1. | Hvilke grep er tatt internt | 58 |
| 7.3.2. | Hvilke konsekvenser ser vi for forskerne, de administrative funksjonene og relasjonen mellom ulike grupper? | 68 |
| 7.4. | I hvor stor grad fremmer eller hindrer endringene innovasjon og nyskaping for institusjonen?..... | 83 |
| 8. | Drøfting av resultater opp mot funn..... | 91 |
| 8.1. | Opplisting viktige funn | 92 |
| 8.2. | Drøfting av utviklingen i rammebetingelser opp mot teori | 94 |
| 8.3. | Drøfting av utviklingen i den administrative rollen og dennes arbeidssituasjon | 99 |
| 8.4. | Drøfting av hvilke konsekvenser endringene har for innovasjon | 105 |
| 9. | Konklusjon..... | 121 |
| 9.1. | Veien videre | 125 |
| 9.2. | Avsluttende perspektivering..... | 126 |
| 10. | Vedlegg | 130 |
| | Vedlegg 1 – Informasjon om prosjektet og samtykkeerklæring | 130 |
| | Vedlegg 2- Intervjuguide..... | 133 |

Figurer og tabeller

Figur 1 - Hovedgrupper av institutter innenfor sektoren ((NFR, Evaluering av instituttene, en synteserapport, 2018))

Figur 2 – Utvikling i andel administrasjon og forskere på CMI

Figur 3 – Illustrasjon av hvordan forskningsspørsmålene henger sammen

Figur 4 – Tidslinje sentrale hendelser de siste 30 årene

Figur 5 – Forholdsmessig utvikling i inntekt over tid

Figur 6 - ASU/CMIs organisering på 80- og 90-tallet – obs, kun den delen som organiserte forskningsvirksomheten

Figur 7 – CMIs organisering fra ca år 1995/2000

Figur 8 – CMIs organisering fra 2017 (nesten lik fra 2010-2017, men da med disiplinorienteringen)

1. Innledning

Jeg har hatt gleden av å ha flere ulike roller i hva jeg vil kalle hel- og halvoffentlig sektor. I disse rollene har jeg observert de stadig økende kravene til dokumentasjon og rapportering, og dermed også den fortsatt økende innsatsen og tidsbruken som må settes av for å tilfredsstille kravene. Dette sammenfaller med et sterkere fokus på målstyring, økonomi og generelt mer markedstenkning innført for å øke både kvalitet og effektivitet. Jeg har også undret meg over hva som er driverne for de ulike påleggene eller endringssignalene, og hva konsekvensene er for ulike institusjoner. New Public Management (NPM) nevnes relativt ofte i denne sammenhengen, og da mest som et fy-ord, men er det noe unyansert? Endring er en nødvendig konsekvens av nye behov og muligheter. Det siste tiåret har flere offentlige utredninger pekt på betydningen av fornyelse, og at dette skal skje ved å jobbe smartere fremfor å tilføre mer ressurser. Det er altså behov for innovasjon. Men hvordan går man frem for å oppnå det? I hvilken grad er de nye kravene fremmede eller til hinder for slik nyskaping og innovasjon?

Det er gjennomført mange organisasjonsstudier. Disse er i stor grad fokusert på forretningsvirksomheter og organisasjoner med et økonomisk formål. Det er imidlertid gjennomført færre organisasjonsstudier av offentlig sektor, eller ideelle private organisasjoner som er innrettet på å betjene eller utføre oppgaver på vegne av eller for offentlig sektor. I tillegg har empiri i stor grad blitt innhentet utenfor Norges grenser. Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) uttrykker behov for mer forskning på hvilke endringer som faktisk skjer, hvor ideene kommer fra og motivasjonsfaktorer. Dette, sammen med egen nysgjerrighet og undring, gjør at jeg har valgt å gjennomføre en studie som tar sikte på å beskrive vesentlige trekk ved denne utviklingen i instituttsektoren; en ikke ubetydelig del av det akademiske landskapet i Norge. Sektoren befinner seg i skjæringspunktet mellom offentlig og privat sektor og sysselsetter ca 12 600 personer (Sarpebakken, 2019).

Studien vil spisses inn mot organisasjonsmessige og administrative forhold og hvordan disse har endret seg over tid. Caseorganisasjonen vil være ett av Norges eldste forskningsinstitutt Chr. Michelsens Institutt (CMI). CMI ble startet opp i 1930 men fikk sin nåværende form på den tiden Norge hadde en stor økning i utviklingshjelp på 50- og 60-tallet. Det var dermed behov for kunnskap både i innretning og implementeringen av denne. CMI er, i likhet med store deler av instituttsektoren i Norge, innrettet mot å styrke forvaltningen av viktige samfunnsoppgaver. CMI er derfor en relevant case for å si noe generelt om hvordan sektoren har utviklet seg. En studie av CMI kan også si noe om hvilke konsekvenser det har fått for organisasjonene, for de ulike gruppene i organisasjonene og for relasjonen mellom disse. Som

nevnt over er også betydningen endringene har hatt for innovasjon interessant. Noe forventes å være gjenkjennbart for det større akademiske landskapet i Norge, ikke minst siden også Universitets- og Høgskolesektoren (UoH) forventes å hente inn mer prosjektfinansiering.

Hensikten med studien er å øke kunnskapen og bevisstheten om hvordan ulike ytre krav slår ut organisasjonsmessig. Dette er viktig å klargjøre i styringsdialogen med bevilgende myndigheter og kontraktspartnere. I tillegg vil det kunne gi grunnlag for større bevissthet rundt organisasjonenes tilpasning til de ulike eksterne påleggene eller organisasjonsmessige trender. Da innovasjon og nødvendig nyskaping i høyeste grad er vesentlig for et forskningsinstitutt både for å lykkes i konkurransen om forskningsmidler og for å utføre samfunnsoppdraget på best mulig måte, er dette et sentralt element. Styring bør handle om å få det beste ut av midlene. Da må folk få bruke sin kompetanse på beste måte - til beste for det forskningen skal bidra til å løse.

1.1 Sentral teori

Som rammeverk for analysen knyttet til hva som skjer av endring, vil jeg i stor grad trekke på det som har fått navnet ny-institusjonell teori. Denne teorien peker på trender og spredning av ideer om hvordan organisasjoner bør utformes, styres og ledes. Samtidig vil jeg også trekke inn nyere internasjonale studier om utviklingen av støttefunksjoner til det som kalles faglig virksomhet i academia. Disse studiene viser at både sammensetning, kompetanse og samhandling endrer seg (Bossu, Brown, & Warren, 2019) (Whitchurch, 2018) Jeg vil også forholde meg til ikke fullt så nye norske studier (Gornitzka & Larsen, Administrativ endring i høyere utdanning i 1990-årene, 2001) (Gornitzka & Larsen, Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities, 2004) . Jeg trekker også på studier om begrepsbruk knyttet til hvordan ulike funksjoner omtales og som stiller spørsmål ved gyldighet med å skille mellom faglig personell og andre. (Sebalj, Holbrook, & Bourke, 2012) Kanskje bør begrepsbruken revurderes for å tydeliggjøre nye roller og deres bidrag? En økt selvbevissthet blant administrative funksjoner og deres profesjonelle bidrag i organisasjonen kan være en kime til innovasjon, men det kan også være en kime til maktkamp. Jeg trekker derfor på en helt fersk studie om barrierer for god samhandling i academia (Ese, 2019) og to andre studier fra en annen sektor med sterke profesjoner, nemlig helsevesenet (Mørk, Hoholm, Ellingsen, Edwin, & Aanestad, 2010) (Christie & Mørk, 34, 1/2018).

Dette leder meg videre til innovasjonslitteratur som har som hovedbudskap at innovasjonsarbeid er en forutsetning for vedvarende konkurranseevne (Aasen & Amundsen, 2011). Læring er også et begrep som er tett knyttet til innovasjon. Hvordan organisasjonene utvikler seg på bakgrunn av pålegg og trender, og hvilken tilrettelegging for læring som skjer internt, vil kunne fremme eller hemme en positiv utvikling. Jeg trekker derfor inn teori som kan hjelpe meg til å undersøke hvordan endringer i rammebetingelser og trender, påvirker læring og slik nyskaping. Hva endringene fører med seg, ikke minst hvordan det påvirker samhandling både eksternt og internt, styrker eller svekker evnen til innovasjon. Det Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) og Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) beskriver som medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) og «High Involvement Innovation (HII)» er et nyttig rammeverk her. Ved HII eller MDI er medarbeiderinvolvering, læring og kontinuerlig utvikling sentralt.

Litteratur vil således være hentet fra ulike fagtradisjoner og disipliner som sosiologi, statsvitenskap, økonomi/management og pedagogikk (higher education), og jeg tenker at nettopp et slikt tverrfaglig fokus er nyttig både for å fange opp kompleksitet og for å kunne formidle hvordan resultatene kan nyttiggjøres av ulike styringsnivå.

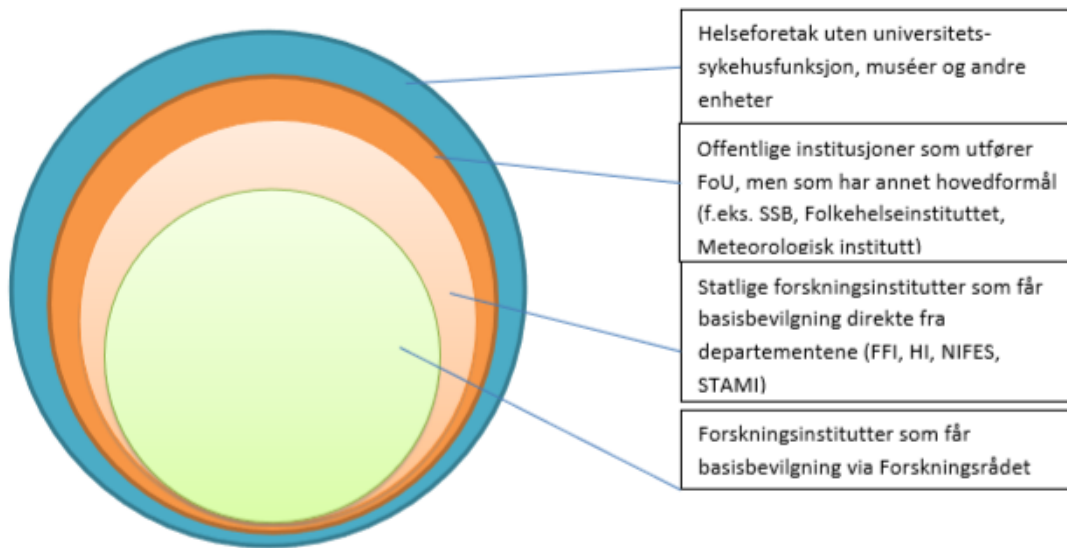
2. Instituttsektoren i Norge

NIFU – Nordisk Institutt for studier av forskning, innovasjon og utdanning har ansvar for å utarbeide statistikk for ressursinnsatsen i forskning og utviklingsarbeid (FoU) i Norge. Dette publiseres av NIFU selv www.nifu.no (NIFU, 07.12.2019) og av Norges Forskningsråd (NFR). Som nevnt i innledningen ble det gjennomført ca 9 350 årsverk i 2017 av 12 600 personer. 71 prosent av FoU-årsverkene ble utført av det som i statistikkene benevnes forskere og faglig personale, mens teknisk- og administrativt personale sto for de øvrige årsverkene. De samlede FoU-utgiftene var ca NOK 14 mill. 70 % av finansieringen kommer fra det offentlige og av dette kommer ca 1/3 fra NFR. Ca 60 % av FoU-innsatsen ble gjennomført ved institutter som er underlagt retningslinjer for statlig basisfinansiering av forskningsinstitutter. Formålet til basisbevilgningen er «å sikre en sterk instituttsektor som kan tilby næringsliv og offentlig sektor relevant kompetanse og forskningstjenester av høy internasjonal kvalitet. Basisfinansieringen skal disponeres til langsiktig kunnskaps- og kompetanseoppbygging, og skal stimulere instituttenes vitenskapelige kvalitet, internasjonalisering og samarbeid.» Av de 137 virksomhetene som var del av instituttsektoren i 2017 var 115 innrettet mot det offentlige (NIFU, 07.12.2019).

Størrelsen på basisbevilgningen varierer mellom instituttene av historiske grunner. I 2009 ble det innført et system hvor en andel reforderes på bakgrunn av følgende kriterier:

- Publikasjonspoeng, teller 30 % av finansieringsmodellen
- Avlagte doktorgrader, teller 5 % i finansieringsmodellen
- Internasjonale inntekter, teller 20 % i finansieringsmodellen
- Nasjonale oppdragsinntekter, teller 45 % i finansieringsmodellen

Modellen er innrettet slik at basisbevilgningen over tid vil rangere instituttene i forhold til disse kriteriene gjennom den andelen de mottar av basisbevilgningen. Det er et tydelig styringssignal.



Figur 1 - Hovedgrupper av institutter innenfor sektoren ((NFR, Evaluering av instituttene, en synteserapport, 2018))

Instituttene beskrives i evalueringsrapport fra 2018 (NFR, Evaluering av instituttene, en synteserapport, 2018) som «kunnskapsbærere i skjæringspunktet mellom forskning og praksis, hvilket gir dem en særegen og verdifull rolle i det nasjonale FoU-systemet». De konkurrerer i økende grad med Universitets og høyskolesektoren (UoH) om forskningsmidler og de konkurrerer med konsulentselskapene om oppdragsmidler. Det nye er at universitetene også blir bedt om og forventes å skaffe oppdragsmidler. Instituttene må derfor i enda større grad synliggjøre og sikre at de kan stille opp med forskning som står seg sterkt akademisk og samtidig evner å svare på brukernes behov. Spesielt de samfunnsvitenskapelige instituttene er en viktig ressurs for politikkutforming, for regionale og nasjonale kunnskapssystemer, men i mindre grad for det private næringslivet.

Instituttene møter behovene til ulike grupper og har til dels relasjon til ulike departementer. Dette i motsetning til UH-sektoren som forholder seg til kunnskapsdepartementet.

Det har foregått en viss konsolidering i sektoren de siste årene, og det stilles blant annet krav til en viss størrelse, publiseringsaktivitet, en diversifisert portefølje og akademisk frihet for å kunne få tilgang til, og fortsette å motta basisbevilgning (NFR, Statlig basisfinansiering av forskningsinstitutter, 2019)

Evalueringsutvalget fra 2017 anbefaler ytterligere styrking av samarbeid mellom UH-sektoren gjennom delte stillinger og samarbeidsprosjekter og prioritere deltakelse i høyere utdanning (ph.d.-utdanningen) som ledd i samarbeidet med UH-sektoren. (NFR, Evaluering av instituttene, en synteserapport, 2018)

3. Chr. Michelsens Institutt

Chr. Michelsens Institutt (CMI) er et av 22 (2017) samfunnsvitenskapelige institutter i Norge, hvorav 20 hovedsakelig er rettet mot det offentlige.

CMI er en privat stiftelse, men henter nesten utelukkende sin finansiering fra det offentlige, enten gjennom grunnbevilgning over utenriksdepartementets budsjett eller prosjektfinansiering til ulike forsknings- og utredningsoppgaver. CMI ble grunnlagt i 1930 og var basert på arven fra Christian Michelsen, en skipningmagnat i Bergen, Norges første statsminister og førende ved løsrivelsen fra Sverige i 1905. CMI skulle både ha en «humanistisk» og «teknologisk» gren (Isaksen, Chr. Michelsens Institutt, 2017). Den humanistiske delen skjøt først fart rundt 1957 med ansettelsen av økonomen Just Faaland og statsviteren Stein Rokkan. I 1961 formulerte disse «et langsiktig program for utbyggingen av den samfunnsvitenskapelige forskning ved CMI». Denne organisatoriske enheten vokste parallelt med utviklingsoptimismen, og bistand var i vekst og ble institusjonalisert. Bistand og hjelpearbeid var ikke noe nytt, men dette var i stor grad noe misjonsorganisasjoner og internasjonale organisasjoner holdt på med. Norsk Utviklingshjelp ble etablert i 1962 (Engh, 2019). Med institusjonaliseringen vokste også behovet for institusjoner som CMI. CMI hentet allerede da mye av sin finansiering internasjonalt, men etter hvert ble den norske finansieringen viktigere. Forskere på CMI delte sin tid mellom Norge og utviklingsland og opererte i skjæringspunktet mellom akademia og policy, med vekt på det siste. De administrative støttefunksjonene bestod av sekretærer og bibliotekarer og etter hvert også IT-støtte. Etter at den teknisk-naturvitenskapelige delen av CMI ble skilt ut i 1992 og ble til Christian Michelsen Research (CMR) sto kun den humanistisk-samfunnsvitenskapelige delen igjen. CMI har som formål å forske på, og formidle kunnskap om, globale utviklingsutfordringer til bruk for «policy and practice» og henter sin basisbevilgning fra Utenriksdepartementet via Norges Forskningsråd.

I 2018 kom 45 % av inntekten fra Norges Forskningsråd, enten gjennom basisbevilgning eller fra ulike forskningsprogrammer hvor bevilgning gis etter stramme akademiske konkurransekriterier. Resten kommer fra offentlige aktører på utviklings- og bistandsfeltet i inn og utland.

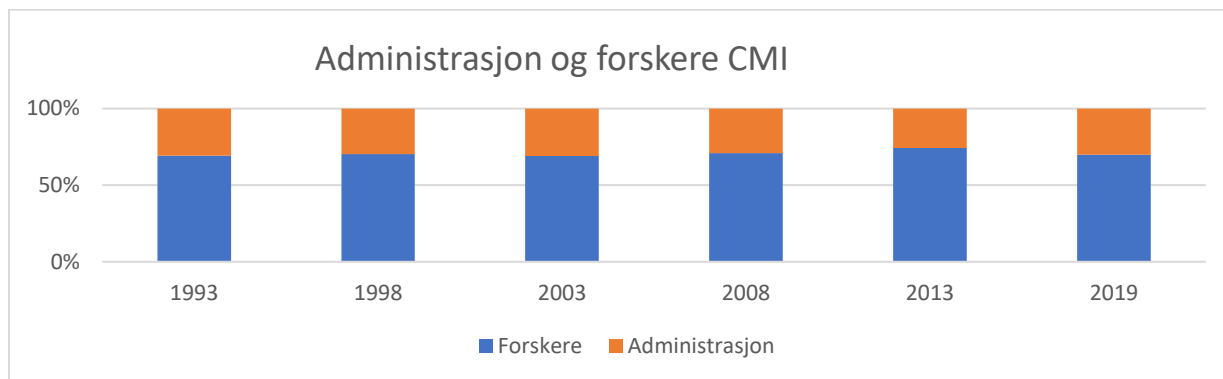
Selv om ulike forskningsinstitutter har ulik opprinnelse og ulike «kunde grupper», har de det felles at «kundene» i hovedsak befinner seg i offentlig forvaltning på ulike nivå. Dessuten er forskningsinstituttene mer «anvendte» enn Universitets- og Høgskolesektoren (UoH). Med det mener jeg at forskningen i større grad er mer direkte innrettet mot ulike samfunnsaktører som grunnlag for å løse samfunnsutfordringer. Instituttene er i liten grad involvert i undervisning. CMI skiller seg noe ut ved at den er mer internasjonalt rettet enn de fleste andre samfunnsvitenskapelige institutt. Først og fremst kommer dette til syne gjennom det anvendte senteret U4-Anti-Corruption Resource Centre (U4). Andel stab med utenlandsk statsborgerskap er økende og nærmer seg 25 % i 2019.

Antall utførte årsverk har vokst fra rundt 50 i 1993 til 60 i 2019, det vil si fra etter at CMR ble skilt ut som eget selskap. Antall administrative/støttefunksjoner har vokst fra 16 til 18. 4 av 18 årsverk var prosjekt-finansiert, og av disse var 3 fulle administrative stillinger integrert i U4. Det har skjedd en stor endring i sammensetning av administrativ stab gjennom en forskyving mot høyere utdanningsnivå. I 1993 var det kun IT, bibliotekarer og kontorsjef som hadde utdanning utover videregående skole. Nå har en stor overvekt av de administrative bachelor- eller mastergrad. Den store sekkeposten «administrative» har blitt til en stab som har spesialisering innenfor IT, kommunikasjon, økonomi og prosjektutvikling og igjen i underkategorier som for eksempel design, tekst, programmering, regnskap, personal/HR, drift, økonomistyring og prosjektadministrasjon. Den opprinnelige sekretærfunksjonen er forsvunnet, selv om ikke alle oppgavene har forsvunnet. Det meste av husdrift er outsourcet. (Gåskjenn, 2019). Antall ressurser brukt på biblioteket er redusert.

Den viktigste grunnen til endringen i stabssammensetning og større grad av spesialisering skyldes at oppgavene som skal løses har endret seg. Man ansetter etter hvert som personer går av eller behov oppstår. Samtidig er det nærliggende at den ytterligere spesialiseringen skjer som et resultat av at økt fagorientering blant de administrative. De har med seg impulser fra sin utdanning og sine fagnettverk.

Endringene har i liten grad påvirket størrelsen på administrative stab relativt til forskerne.

Forskerårsverk har økt fra 35 i 1993 til ca 42 i 2019. Antall forskerårsverk var på topp rundt 2013 for deretter å gå gradvis nedover. Fra 2019 er antall forskerårsverk på vei opp igjen.



Figur 2 – Utvikling i andel administrasjon og forskere på CMI

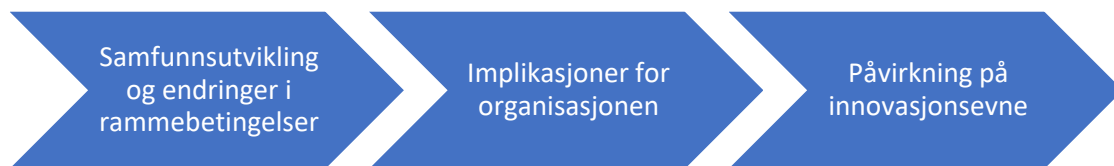
Det er 2 store endringer knyttet til forskertabellen. Det ene er at andelen med dr.grad har økt betydelig og i 2019 har ca 80% av forskerstaben ferdig avlagt dr. grad (NIFU, 07.12.2019). Det andre er at CMI har fått en ny forskertype gjennom U4. Disse skal øke kunnskapsgrunnlaget på anti-korrupsjon i bistand, gjennom forskning, syntetisering av forskning, trening/workshops og formidling. De er internasjonale, arbeider mer formidlingstungt og tettere på forvaltning enn de «ordinære» forskerne. De aller fleste har dr.grad. I sum tilsvarer antall forskerne på U4 økningen i forskerstaben fra 1993 (Gåskjenn, 2019).

Offentlig statistikk viser endringene i antall med dr. grad, men sier ikke noe kvalitativt om sammensetning av administrativ stab eller forskerstab. Teksten over viser at det har skjedd store endringer, og da først og fremst i sammensetningen av administrativ stab.

4. Nærmere om problemstilling

Sett utenfra har ikke CMI forandret seg så mye etter at den teknologisk-naturvitenskapelige delen ble skilt ut i 1992. Forskningsområdet er det samme og CMI forholder seg til departement og forskningsråd. Omkvedet er likevel at det har skjedd store endringer i perioden. Da statistikken ikke sier så mye, må man gjøre en kvalitativ gjennomgang av dette. Hva har vært de viktige endringene i perioden? Hva har skapt den endringen? Og hva har det ført til for forskerne, administrasjonen og relasjonen mellom dem? Og hvordan har det påvirket betingelsene for innovasjon og nyskaping?

Oppgaven har dermed 3 hovedledd som henger sammen. Det kan illustreres på følgende måte:



Figur 3 – Illustrasjon av hvordan forskningsspørsmålene henger sammen

For alle samfunnsaktører, er rammebetingelsene viktige, og jeg har som utgangspunkt at dette også gjelder for CMI. Aktørene har likevel et visst handlingsrom til å påvirke disse. Med implikasjon mener jeg dermed ikke passiv tilpasning, og jeg er også interessert i interne endringsbeslutninger.

Det er selvfølgelig alt for enkelt å tegne en lineær modell. Det hadde kanskje vært vel så naturlig å tegne en sirkel og gjerne med flere koblinger. Men i denne studien forsøker jeg å analysere sammenhenger mellom de endringene som påføres institusjonen utenfra, og de tilpasninger som skjer internt. Siden innovasjon både er viktig for institusjonene og deres oppnåelse av egne mål og overlevelse, og innovasjon er vesentlig for å løse viktige offentlige oppgaver, ser jeg på hvordan klimaet for innovasjon påvirkes gjennom endringene og konsekvensene.

Presisering av forskningsspørsmålene samt hva jeg ønsker å finne ut med å stille de spørsmålene vil bli beskrevet i metodekapittelet. Samme sted utdypes undersøkelses – og analysemetodene og mulige begrensninger og muligheter ved disse.

I metodekapittelet vil jeg også gjøre rede for hvordan egne erfaringer og forutsetninger har påvirket valg av forskningsspørsmål.

5. Teori

Før metodekapittelet vil jeg beskrive relevant teori og begreper som jeg har gjennomgått i forberedelse til datainnhenting, parallelt med datainnhenting og etterpå. Dette er teori som har vært benyttet som inspirasjonskilde, har gitt oversikt over temaet og gitt grunnlag for drøfting av resultatene fra undersøkelsene.

5.1. Sentral organisasjonsteori og spredning av ideer

For å finne mye av årsaken til hvordan instituttsektoren har utviklet seg som den har gjort, må man trekke på organisasjonsforskning. Røvik (Røvik, 2007) trekker i sin bok om *Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, på flere kilder til kunnskap om hvordan så ulike virksomheter deler organisasjonsidentitet. Han beskriver også hva som er drivkreftene bak denne konstruksjonen, hvordan det spres og hva som er effekten. Denne forskningen forventes derfor å gi viktige forklaringsmodeller til hvorfor akademia generelt, og instituttsektoren og CMI spesielt, utvikler seg som den gjør.

Selve konstruksjonen «organisasjon» er oppstått i nyere tid, det vil si forestillingen om at ulike virksomheter har det til felles at de er relativt like systemer (Røvik, 2007), og dermed antas å ha nytte av en del felles oppskrifter på hvordan de bør utformes, styres og ledes. Slik har det oppstått en dramatisk økning i tilbud av ideer som gir disse oppskriftene. Ideene spres, gjerne i popularisert form gjennom ledelselitteratur som har opprinnelse fra ulike miljøer og med mange ulike forfattere. Hovedaktørene kan likevel sies å være velrennomerte, vestlige handelshøyskoler og store internasjonale konsultantselskaper som ifølge Røvik (Røvik, 2007) blant annet lever av å utvikle, og tilby stadig nye, organisasjonsideer. Disse fokuserer først og fremst på private virksomheter, det vil si virksomheter med et økonomisk formål.

Christensen et al (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015) understreker også at virksomheter med et økonomisk formål har vært hovedfokus, men peker i tillegg på sosiologisk og psykologisk forskning, samt statsvitenskapelig forskning. Ikke minst i Norge har det i mange år blitt gjennomført statsvitenskapelig forskning som har gitt vesentlige bidrag, både teoretisk og empirisk, til forståelsen av offentlige organisasjoner. Her fikk organisasjonsteori tidlig en sentral plass og har blitt en integrert del av statsvitenskap som fag. Christensen et al (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015) lener seg mot denne forskningstradisjonen, og mener at koblingen mellom

organisasjonsteori og statsvitenskap er sentralt for å forstå utviklingen i styringen av offentlig sektor, eller hybrider som CMI. Med hybrid mener jeg at CMI befinner seg i et skjæringspunkt mellom privat og offentlig. CMI har i likhet med instituttsektoren for øvrig som viktig del av sitt mandat å dekke kunnskapsbehovet i offentlig forvaltning. Selv om CMI er en privat stiftelse kommer finanseringen og inntekten nesten utelukkende fra offentlig forvaltning i inn og utland.

Fagtradisjonen har dokumentert bevegelsen fra det tradisjonelle byråkratiet som en modell for offentlig forvaltning til mer forretningsmessig tankegang for mer effektiv bruk av ressurser. Webers ideal for rettferdig og effektiv fordeling gjennom byråkrati og regelstyring ble beskrevet så langt tilbake som på 1920-tallet (Weber, 1971).

Fra 70-80- tallet og frem til i dag har vi sett en kraftig fremvekst av modeller som overfører kunnskap og erfaring fra privat sektor til offentlig sektor. Tanken er at markedsretting og mer forretningsmessig tankegang gir en bedre utnyttelse av knappe ressurser. Røvik (Røvik, 2007) kaller dette trekk ved det politisk-ideologiske klimaet som ofte samles i begrepet New Public Management, ofte forkortet til NPM-ideologien.

Tilbud henger også sammen med etterspørsel. Røviks forklaring er at økningen i stor grad må være etterspørselsdrevet. Denne etterspørselen springer ut av at ideen om at virksomheter, til tross for store ulikheter, identifiserer seg med organisasjonsbegrepet. Han sier videre at organisasjonsbegrepet, som strengt tatt er en sosial konstruksjon, blir en selvoppfylgende profeti ved at de som identifiserer seg med begrepet, etterspør og tar opp i seg ideer og oppskrifter om hvordan de bør innrette seg. På den måten skjer det en massiv spredning som er både verdensomspennende og på tvers av sektorer, inklusiv den offentlige.

5.1.1. Oversettelse og kontekstualisering av organisasjonsbegrepet

Et nøkkelresonnement her er at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser hvor de konfronteres med skapte normer for hvordan de bør være utformet. Organisasjoner må forholde seg til slike normer for organisasjonsutforming og forsøke å inkorporere og reflektere dem utad, selv om de ikke nødvendigvis gjør virksomheter mer effektive. Gjennom dette blir organisasjoner mer like, i hvert fall på overflaten. De sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene kalles myter. Disse spres raskt, gjennom imitasjon, og de kan tas inn i offentlige organisasjoner uten at de nødvendigvis nedfelles i praksis og gir instrumentelle effekter.

Dette såkalte «myteperspektivet» omtales også i organisasjonsteorien som den ny-institusjonelle skolen (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015).

Dette står i motsetning til det som kalles «klassisk institusjonell teori», hvor man studerer organisasjoner som institusjoner som utvikler seg ulikt ut fra en rasjonalistisk-instrumentell tilnærming. Her er tilnærmingen at organisasjoner bare er et redskap for å oppnå et formål og at ledere og etablerere står fritt til å opprette, designe, endre og legge ned i henhold til formålet (Røvik, 2007). Ifølge Røvik med flere (Røvik, 2007) kommer dette perspektivet til kort fordi organisasjoner ikke utvikler seg ulikt, men ser ut til å konvergere.

Det ser vi gjennom eksempelvis den internasjonale utbredelsen av New Public Management (NPM). NPM er en familie av moderniseringsoppskrifter for offentlig sektor de tre siste tiårene. Kjernen er ideer om profesjonell ledelse, oppsplitting av offentlige organisasjoner i selvstendige resultat-enheter, økt konkurranse samt bruk av kontrakter som politisk styringsinstrument (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015). Gjennom å følge disse oppskriftene forventes det økt effektivitet. Prinsippene er i stor grad sammenlignbare med resultatstyringen i privat sektor. Noe av skillet viskes ut mellom to sektorer som i utgangspunktet har ulike mål. Skillet mellom ulike offentlige etater og mellom ulike land blir følgelig mindre.

Samtidig følges ikke oppskriftene til punkt og prikke i de organisasjonene og kontekstene ideene benyttes. Røvik peker på den kunnskapsoverføringen som skjer gjennom dekontekstualisering, det vil si oversettelse fra praksis i bestemte kontekster til ideer og kontekstualisering, og oversettelse fra ideer til praksis i bestemte organisasjoner (Røvik, 2007). Oversettelsen kan være enten god eller dårlig og avhenger av translatør-kompetanse, men spredningen av ideer skjer i rask takt, uavhengig av kvalitet.

5.1.2. Trender og hovedstrømmer

Hovedstrømmene av ideer i dette nye hundreåret er ifølge Røvik (Røvik, 2007):

- avbyråkratisering gjennom bruk av mer temporære organisasjonsformer og flatere struktur,
- fra ledelse til mer styring gjennom bruk av formaliserte styringssystemer/målstyring
- økonomismen som kommer til uttrykk gjennom økt forretningsmessig tenkning i «alle typer» organisasjoner, blant annet i det offentlige gjennom NPM
- prosessbasert organisering, der fokuset er på verdiskapende prosesser
- omdømmehåndtering

I hvilken grad er disse trendene forklaringsmodeller for spørsmålene som reises i problemstillingen? Flere kan være relevante, men økonomismen, og den økende forretningsmessige tenkningen, er helt klart en faktor som kan bidra til å svare på deler av problemstillingen i oppgaven.

Interessant er dermed også en diskurs som er referert i DN (10.11.19) mellom Victor Norman og Christine Meyer som henholdsvis er professor i samfunnsøkonomi og strategi på Norges Handelshøyskole på den ene side, og Jørn Rattsø og Ola Kvalvåg, to andre professorer i samfunnsøkonomi, på den annen side. De førstnevnte har i sin siste bok (Meyer & Norman, 2019) utfordret det offentlige til å ha mer fokus på strategiutvikling og oppdragsforståelse, og mindre markedsøkonomisk tenkning og konkurranse. Målene i offentlig sektor er for komplekse til at markedsretting blir treffende.

Rattsø og Kvalvåg vil på sin side peke på at man på tvers av sektorer sliter med de samme incentiv- og ressursallokeringsproblemene. Dette gjør at de holder fast på behovet for å videreutvikle og forbedre markedsmekanismene i offentlig sektor og utsette den for mer, og ikke mindre, konkurranse.

Så er spørsmålet i hvilken grad private og offentlige organisasjoner har fellestrekk. Ifølge Røvik (Røvik, 2007) er det en betydelig gråsoner mellom offentlige og private organisasjoner, men det er også distinkte skillelinjer. Det kan for eksempel diskuteres hvilke typer tjenester det offentlige skal håndtere og hvilke typer tjenester private kan og bør utføre. Dette er en politisk diskusjon. Men når det gjelder offentlige etater peker Meyer og Normann (Meyer & Norman, 2019) på at de ikke er der for å konkurrere eller tjene penger, men for å utføre et oppdrag for og på vegne av innbyggerne. De trenger derfor et annet begrepsapparat og andre strategiske styringsverktøy enn privat sektor. (Meyer & Norman, 2019). Ifølge Røvik (Røvik, 2007) skal slike institusjoner ivareta delvis motstridende hensyn, som politisk styring, kontrollbehov, representasjon og deltakelse fra berørte parter. De opererer heller ikke på et frikonkurransemarked.

5.1.3. Ansvarliggjøring/Accountability

Et forhold som dels henger sammen med utbredelsen av NPM er fokuset på «accountability». Mål skal tydeliggjøres og oppfølging skal synliggjøres med den hensikt å få bedre utbytte. Lægreid (Lægreid, 2014) peker på tydelige sammenhenger mellom NPMs resultatfokus og utvikling i hvordan institusjoner ansvarliggjøres, men peker på uklare sammenhenger mellom «managerial accountability» og «performance» både knyttet til NPM og såkalt post-NPM. Fokus synes å være vel så mye på det å være effektiv og å gjøre ting rett (efficiency) fremfor det å gjøre de riktige tingene (effectiveness). Dette bør gi

grunnlag for videre forskning. Han utfordrer også de hierarkiske modellene som ligger til grunn, og ser behov for modeller som er mer multidimensjonale med hensyn til ansvarliggjøring.

5.2. Administrativ endring

Denne studien rettes søkelys mot administrative endringer i instituttsektoren som konsekvenser av samfunnsutviklingen, eksterne pålegg og tilpasninger. Det er gjennomført noen publiserte studier knyttet til administrativ stab i akademia i Norge, men utelukkende i Universitets- og Høgskolesektoren (UoH). Studier fra 90-tallet gjennomført av Åse Gornitzka & Ingvild Marheim Larsen kaster lys over noe av den utviklingen som har skjedd når det gjelder administrasjon og administrative oppgaver i universitetene i Norge (Gornitzka & Larsen, 2004) (Gornitzka & Larsen, 2001). Den store endringen det siste ti-året før tusenårsskiftet var den store profesjonaliseringen som foregikk, gjennom økt antall av høyere administrative stillinger og en reduksjon av kontorpersonale som defineres som fullmektig, førstefullmektig, sekretær og førstesekretær. Dette åpner opp for en ny rolle for administratorer.

Ifølge Gornitzka og Larsen (Gornitzka & Larsen, 2001) forsvant nesten 30 prosent av «kontorpersonell-årsverkene» fra 1987 til 1999. Det er spesielt i perioden etter 1995 at årsverkene har blitt redusert i utdanningssektoren. Antallet administratorer med høyere utdanning økte med 27 %. Når det gjelder vitenskapelige ansatte, fant ikke forskerne signifikant endring fra 1987 til 1999 i andelen tid forskerpersonalet benytter til administrative oppgaver.

Det bør bemerkes at denne studien kun dekker de første 10 av de 30 årene denne studien omhandler. Mye har trolig skjedd i universitets- og høgskolesektoren siden 1999 på dette området, både for forskere og administratorer. Jeg anser det likevel som relevant, da de beskriver store endringer selv over en 12-års-periode, og peker fremover mot ytterligere endringer som denne studien forsøker å si noe om. Studien har også et rammeverk og begrep som kan nyttiggjøres.

De viser blant annet til DiMaggio and Powell (DiMaggio & Powell, 1991) som sier at profesjonalisering handler om 1) økning i formell status 2) økt krav til formalkompetanse 3) fremveksten av felles kognitiv base gjennom felles opplæringsarenaer og 4) vekst og formalisering av nettverk. Empirien som Gornitzka og Larsen (Gornitzka & Larsen, 2004) har innhentet fra 1990-tallet, bekrefter at dette slår inn i universitetssektoren i Norge. Empirien antyder også en økende grad av spesialisering som igjen kan gi nye grupperinger innenfor «administrasjon». De ser også antydning til noe de kaller en «manager-rolle» som i større grad vil utøve kontroll over akademiske «saker». Undersøkelsen peker ut dette scenariet

uten støtte i det kvantitative materialet, men på bakgrunn av noen antydninger i det kvalitative materialet. Selv om de administrative ser på seg selv som en mer reaktiv støttefunksjon, viser materialet en viss ambivalens gjennom måten administratorer presenterer sin rolle i relasjon til forskerne. Stikkord her er: 'crosscutting pressures of professional pride, struggle for recognition, humbleness and loyalty to the organisation' (Gornitzka & Larsen, 2004). Jeg velger å ikke oversette dette til norsk for å være sikker på at nyanser ikke går tapt.

Undersøkelsene til Gornitzka og Larsen (Gornitzka & Larsen, 2004) viser tydelig en større endring med økt profesjonalisering, samtidig som skillet mellom administrative og akademikere opprettholdes. De konkluderer med at studien viser mange tegn til ytterligere profesjonalisering som vil nødvendiggjøre redefinering av hvilken plass administratorene har og hvilken rolle de spiller i universitetslivet. De sier videre at perspektivet med å se på administrasjon kun i lys av effektivitet og kostnader blir snevert for å forstå den rollen de spiller, og vil spille, i forhold til og i relasjon til akademikerne. Endringene foregår ikke i et vakuum, men er knyttet til større endringer i universitetssystemet og samfunnet for øvrig.

De ytre forholdene ved rammebetingelsene, og som de kaller miljøfaktorene, er *det økte utdanningsnivået generelt i samfunnet og den teknologiske utviklingen* som både gir nye muligheter og krever ny tilnærming. Mer interne faktorer er krav til ekstern finansiering, internasjonalisering, delegering av finansielt og administrativt ansvar, omdømme og image-håndtering, 'accountability'-bølgen og krav til økt kvalitet.

Den norske studien stiller ikke spørsmål ved bruken av benevnelsene «administrator» eller 'non-academics', men benytter dette om hverandre, som en motsetning til akademikerne. I en nyere studie fra Storbritannia og Australia fremkommer det at disse landene er på vei vekk fra en slik inndeling (Sebalj, Holbrook, & Bourke, 2012) (Bossu, Brown, & Warren, 2019), noe som er et resultat av det den norske studien peker på, nemlig den økte profesjonaliseringen. På bakgrunn av en gruppes søken etter å definere seg selv, bli synlig, anerkjent og verdsatt, blir også «merkelapper» viktige. I disse landene er det kategorien «Professional staff» som relativt konsekvent nå benyttes om den store familien av fagpersoner som ikke jobber som forskere. Det stilles også spørsmål ved merkelappen «administrative», og flere foretrekker «manager» som et alternativ i enkelte stillingskategorier. Men det som er helt tydelig er at «non-academic» som tittel oppleves som devaluerende og uønsket i lys av at også denne delen av staben får høyere utdanning. Denne studien peker videre på Whitchurch sin forskning om

utviklingen av nye faggrupper i akademia. Hun bruker blant annet terminologien «third-space-professionals» om personer som jobber tettere på forskerne og det som tradisjonelt har vært «akademikerne». (Bossu, Brown, & Warren, 2019) (Whitchurch, 2018). Det sterke fokuset på de tradisjonelle akademikerne og deres karriereutvikling er ikke blitt overført i samme grad til andre faggrupper. Hun trekker særlig frem nettopp dem som jobber i det såkalte «third space» og som dermed forventes å inngå i team på tvers av profesjoner. Avgrensningene mellom faggruppene vil bli mer flytende, og det samme skjer med maktforholdene. Andre profesjoner enn forskerne bidrar og står til dels for organisasjonsutviklingen, uavhengig om det står i stillingsbeskrivelsen. En mer multipl og kompleks kontekst utfordrer tradisjonelle faggrensener og tradisjonell aktivitetstenkning, og ifølge Whitchurch vil fremtidens fagperson i akademia være den som forholder seg til dette.

I likhet med den norske studien (Gornitzka & Larsen, 2004) peker også Whitchurch (Whitchurch, 2018) og Bossu et al (Bossu, Brown, & Warren, 2019) på mange forklaringer til profesjonaliseringen, som teknologiutvikling, «accountability-bølgen» og strammere rammer gitt den store økningen i studentmassen, men trekker også frem overgangen til mer forretningsmessig drift, behov for såkalt relevant arbeidskraft og økende endringstakt som viktige elementer. Teknologien gir effektivisering, men øker også kompleksitet sammen med de andre utviklingstrekkene. Antallet fagpersoner øker mens antallet generalister og ufaglærte reduseres.

Det utvikler seg dermed et større mangfold, og fokus på fag, blant de såkalte administratorene, og disse vil definere sin rolle og tydeliggjøre sine bidrag. De er også i større grad ansatt for å ha styringsoppgaver i tråd med de kravene som stilles til institusjonene. Denne utviklingen har innvirkning på relasjonen mellom gruppene. Som nevnt over viser Gornitzka og Larsen (Gornitzka & Larsen, Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities, 2004) sin undersøkelse fra norsk UoH-sektor en viss ambivalens hos administratorer i hvordan de fremstiller sin rolle vis a vis forskerne. Et par av de nevnte stikkordene som beskriver ambivalensen var *kampen for anerkjennelse og profesjonsstolthet*.

5.2.1. Profesjonsbevissthet og betydning for relasjon og samhandling

Økt profesjonalisering og kunnskapsnivå gir et potensial for nyskaping og innovasjon, men det finnes studier som peker på barrierer som profesjonskamp kan skape. Et arbeidsmiljø som i størst mulig grad

legger til rette for innovasjon er ifølge Aasen mfl. (Aasen T. , Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012) preget av engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet. Før jeg skriver mer om teori som omhandler innovasjon og læring, vil jeg gå nærmere inn på relevante studier på hvordan profesjonsbevissthet kan være til hinder for dette. En studie fra 2010 (Mørk, Hoholm, Ellingsen, Edwin, & Aanestad, 2010) om samarbeid mellom ulike profesjoner i helsevesenet indikerer at grensene mellom ulike medisinske disipliner er den største utfordringen for å få til endring av praksis. Nye prosedyrer og teknologi utfordrer tradisjonelle profesjonsroller og tradisjonell organisering. Disse forskerne, peker først og fremst på tre store faktorer som skaper motmakt mot endring:

- Legenes makt og ekspertise utfordres

Master/Svenn-relasjonen utvikler seg til å bli mindre stabil. Asymmetri og opprettholdelse av definisjonsmakt hindrer læring på tvers.

- Tverrfaglig samarbeid utfordrer legenes makt relativt til andre profesjoner

Nye praksiser kan krysse profesjongrenser, og legenes kunnskap blir ofte mer lyttet til enn andres kunnskap. Disse etablerte maktstrukturene kan forhindre endring av praksis, spesielt hvis det er for truende i forhold til maktforhold.

- Alliansebygging er viktig for suksess

Det er ikke lenger nok å være dyktig håndverker, du må være en dyktig alliansebygger og forstå den «politiske landskapet» for å få til endring

Denne studien er fra helsevesenet, med samsvarer i stor grad med Whitchurch (Whitchurch, 2018) sitt forskningsfunn fra akademia hvor hun nettopp peker på hvordan dagens kontekst utfordrer tradisjonelle faggrenser og tradisjonell aktivitetstenkning. Som nevnt i tidligere avsnitt om utviklingen i akademia vil den som lykkes i fremtiden være den som klarer å forholde seg til dette. Også Mørk et al (Mørk, Hoholm, Ellingsen, Edwin, & Aanestad, 2010) fremholder at det ikke lenger holder å bare være en god fagperson.

I en fersk dr.grads-avhandling (Ese, 2019) beskrives forskernes reaksjoner og tilpasninger til det som beskrives som den økte «managerialism» i Universitets- og høyskolesektoren (UoH). «Managerialism» blir et samlebegrep på alle krav man må forholde seg til. Reaksjonene er i stor grad negative, og det oppfattes som at det ikke tilføyer noe, men tvert imot står i strid til bredt aksepterte akademiske verdier, definert som CUDOS (Merton, 1942), der hvor blant annet uavhengighet settes høyt. Det ytes dermed en del, både skjult og åpen, motstand mot å utføre eller tilpasse seg de påleggene som kommer.

Den skjulte motstanden skjer gjennom unnvikende adferd, at man later som man ikke forstår reglene og påleggene, at man ignorerer beskjeder, og til dels også overprestere gjennom å bruke mer tid enn avsatt på «høyverdige» aktiviteter. Slike aktiviteter er for eksempel veiledning av studenter eller publisering.

Studien tar ikke stilling til hvorvidt motstanden er legitim eller ikke, men antyder at det er generell motstand mot krav og endringer som i stor grad oppleves å være forvaltet av administrasjonen. Dette kan naturlig nok utvikle seg til maktkamper mellom administrasjon og forskere. Alternativt tilpasser man seg hverandre, ikke nødvendigvis gjennom samhandling eller samarbeid, men gjennom motvillig aksept. Det går likevel mye ekstra tid og krefter med til å få jobber gjort. Verken engasjement, tillit eller åpenhet er til stede.

5.3. Innovasjon, læring og ledelse av innovasjonsprosesser

Teorien over peker på en rekke endringer og kjennetegn ved de siste 30 årene opp til dagens landskap. Dette vil jeg senere drøfte opp mot de endringene som har skjedd på CMI og i instituttsektoren.

Jeg vil nevne en relatert trend til som overgang til sentral teori om innovasjon og læring.

Problemstillingen omhandler instituttsektoren, og et stadig hyppigere påpekt mål knyttet til kunnskapsproduksjon er ideen om tverrfaglighet. Til en viss grad ser vi ifølge Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) et skifte fra disiplinbasert til transdisiplinær forskning. I disiplinbasert forskning kommuniserer man primært til kolleger eller fagfeller, og i transdisiplinær forskning kommuniseres det primært til klienter, eller til offentligheten, gjennom allment tilgjengelige dialoger. Dette skiftet blandes til dels med, og kritiseres som, et skifte fra grunnforskning til anvendt forskning. Imidlertid trenger ikke anvendt forskning å være transdisiplinær. Det spesielle med transdisiplinær forskning er ikke om det er anvendt forskning eller grunnforskning, men at det er problemfeltet i seg selv, ikke aktørene eller disiplinene sine kunnskapsbaser, som angir rammene eller målet. Samhandling blir dermed spesielt viktig, og det utvikler seg en gjensidig avhengighet.

Difi (Digitaliseringsdirektoratet, 2019) har følgende definisjon av innovasjon for offentlig sektor:

Innovasjon er å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomheten, samfunnet eller innbyggerne. Formen er eksperimenterende, og løsningen er ikke kjent på forhånd.

Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) nevner også en rekke definisjoner på innovasjon, men den røde tråden er at innovasjon er en kollektiv prestasjon og at det er mange mennesker som bidrar, om man er klar over det eller ikke.

De ender opp med å si at innovasjon skjer gjennom:

Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny ide, og som får sin effekt når resultatene av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever.

Det kollektive elementet gjør det derfor viktig å legge til rette for samhandling både eksternt mot brukere og allmennheten og på tvers i organisasjonen for at instituttsektoren skal oppnå innovasjon i forskningen, eller innovasjon i måter å organisere eller drive en virksomhet.

Sentralt her er medarbeiderdrevet og til dels også brukerdrevet innovasjon:

Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) refererer til Eric von Hippel (s158) og hans ideer om brukerdrevet innovasjon. Brukerens erfaring, behov eller eksperimentering kan ifølge han utnyttes som grunnlag for innovasjon. Kunden blir en medskaper. Kundemakt i forskning er et betent tema, da uavhengighet er, og skal være, en meget sterk verdi i forskning. En forsker skal på ingen måte avvike etterrettelighet og etterprøvbarhet for å tilfredsstille en kundes eller finansieringskildes behov. De nasjonale forskningsetiske komiteer (www.etikkom.no) (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2019) er opptatt av disse dilemmaene som kan oppstå i spennet mellom vitenskap og samfunn. Tidligere ble disse dilemmaene først og fremst knyttet til oppdragsforskning, men i takt med større grad av brukerorientering i organisering og finansering, blir slike drøftinger like relevante for annen type forskning. Det betyr imidlertid ikke at de gode ideene og innspillene ikke kan komme fra bruker (som heller ikke trenger å være finansieringskilden), og at usystematisk og systematisk interaksjon med ulike typer brukere kan være en nøkkel til å forstå, og finne nye, måter å gjøre ting på. Det gjelder også i samfunnsvitenskapen.

5.3.1. 7 kjennetegn med innovative organisasjoner

Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) beskriver 7 komponenter som er til stede i innovative organisasjoner:

Felles visjon, lederskap og vilje til å innovere

En tydelig uttalt visjon og felles mål, tung lederforankring og tydelig ønske og vilje til innovasjon.

Passende strukturer – balanse mellom «kaos» og kontroll (egen oversettelse)

En organisasjonsstruktur som gir rom for kreativitet, læring og samhandling. Viktig å finne balanse mellom det organiske og selv-organiserende og system som sikrer læring og samhandling.

Nøkkelpersoner/fasilitatorer for innovasjon

Det er mange typer ressurspersoner som er involvert og kan sikre innovasjon fra A-Å – fra ide til implementering (promoters, champions, gatekeepers, facilitators and energizers).

Effektive team

Passende bruk av teamstruktur på ulike nivå, internt og eksternt.

High Involvement in Innovation (HII)

Se eget avsnitt.

Kreativt klima

Positiv tilnærming til kreative ideer, og strukturer som støtter oppunder det.

Eksternt fokus

Utstrakt nettverksbygging og fokus på interne og eksterne brukere.

Når jeg senere vil se på hvorvidt endringene som har skjedd de siste 30 årene har påvirket klimaet for innovasjon, vil jeg se på endringene i lys av disse 7 komponentene. Det jeg skriver videre om innovasjon, læring og ledelse av innovasjon vil utfylle flere av disse punktene.

Jeg vil legge spesielt stor vekt på hva litteraturen sier om samhandling i forhold til innovasjon, men ledelse, kultur og læring er også en sentral del av dette.

5.3.2. Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er et relativt nytt begrep, men er nevnt i både stortingsmeldinger og er blitt omfavnet av NHO og LO som del av viktige fellestiltak. På nettsiden [www.fellestiltak](http://www.fellestiltak.no) (Fellestiltak, 2019) beskrives MDI som *nye produkter, prosesser eller tjenester frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk bruk av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring*. Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) bruker et tett beslektet begrep når de beskriver betydning av samhandling og medvirkning for å oppnå innovasjon. Deres begrep er High Involvement in Innovation, noe som oftest bare omtales som HII. Jeg skriver litt mer om det under.

Troen på de ansatte som en viktig kilde til innovasjonskraft er en vesentlig del av det norske partssamarbeidet. Aasen et al (Aasen & Amundsen, 2011) viser til en norsk studie fra 2010 (Aasen T. , Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012) hvor nettopp «den norske modellen», og hvordan de ulike rollene utøves i denne, påvirker MDI. Blant de viktigste kriteriene er hvor stor grad lederrollen fokuserer

på samhandling og vilje til å gi fra seg ansvar og kontroll, og graden av gjensidighet og tillitsfull dialog mellom de ulike rollene. Det interne klimaet for innovasjon, og medarbeidernes vilje til å engasjere seg i utviklingsarbeid, avhenger av hvorvidt medarbeidere oppmuntres til å tenke på innovasjon, og hvorvidt ledere gir sin støtte til å faktisk ha et slik fokus. I denne studien (Aasen T. , Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012) er det identifisert 9 kulturelle trekk som er særlig viktige for å støtte utvikling og vedlikehold av MDI:

Engasjement – i hvor stor grad man brenner og gløder for arbeidsplassen og er engasjert i innovasjon

Tillit – hvorvidt en organisasjon har tillitsfulle relasjoner. Mennesker som ikke stoler på hverandre, samhandler mindre

Trygghet – hvorvidt ideer blir møtt positivt

Samarbeidsorientering – er det enighet om å samhandle?

Stolthet – hvorvidt de ansatte er stolte over å jobbe et sted og trives, lav turnover. Det handler også om hvorvidt andre har lyst til å samarbeide med en.

Toleranse – er kulturen preget av raushet?

Utviklingsorientering – det å tenke nytt og det å forbedre en integrert del av jobben

Autonomi – blir ansatte gitt ansvar og innflytelse (noe som styrker indre motivasjon)?

Åpenhet – tilgang til åpne fora for drøfting og informasjonsflyt, samt lydhørhet

Tidd og Bessant (Tidd & Bessant, 2013) sier videre at det gjennom stor grad av involvering og samhandling på tvers i en organisasjon, ligger et stort potensial for å hente ut gevinster i form av innovasjon. Innovasjon er altså ikke bare noe spesialister holder på med. Innovasjon kan være stegvis, det vil si inkrementell, men det kan også være radikal, det vil si helt nye måter å gjøre ting på. De sier at HII er en forutsetning for den radikale innovasjonen. Også hos Tidd & Bessant er kultur og organisasjonsklima viktig. Medarbeidernes aksept for å engasjere seg aktivt i utviklingsarbeid fremheves som en fundamental forutsetning for HII, mens maktforhold og politisk atferd som vanskeliggjør endring er faktorer som antas å ha negativ påvirkning.

5.3.3. Læring

Det å gjøre ting rett fremfor å gjøre de riktige tingene, kan være utfordrende ut fra et læringsperspektiv.

Argyris og Schön (Argyris & Schön, Organizational Learning: A theory of Action Perspective, 1978) sier noe vesentlig om læring når de beskriver skillet mellom enkel tilbakekobling og dobbel tilbakekobling.

Enkel tilbakekobling justerer vår adferd innenfor den samme tenkningen som før, mens dobbel tilbakekobling handler om å sette spørsmålstegn ved oppfatninger som ligger til grunn for det vi gjør. Stacey (Stacey, 1993) diskuterer feedback, definert som “ one action or event feeds into another; that is, one action or event determined the next according to some relationship”, og skiller mellom såkalt negativ og positiv tilbakemelding. Negativ tilbakemelding handler om å komme i likevekt – tilbake til en stabil tilstand, positiv handler om en såkalt selvforsterkende sirkel hvor det ene leder til det andre, og vi ikke kommer tilbake til likevekt, men endret adferd og endrede mål.

Ledelse handler derfor - ifølge Stacey om å sikre gode forutsetninger for læring gjennom blant annet selv-organiserende grupper, fremme «multiple cultures», og øke læring gjennom å stille spørsmål ved vedtatte sannheter. Det å strukturere og systematisere læringsprosesser er ifølge Klev og Levin grunnleggende som tilnærming til endring. Igjen, ledelse må drøftes i forhold til denne forståelsen av organisasjoner i kontinuerlig endring, og nødvendighet av å sikre læring gjennom tilbakekobling. Læringen skal gjelde alle deler av en organisasjon, og frikoblingen mellom ledelsen som tenkere og utviklere, og de øvrige ansatte som kun utførere, er ikke lenger aktuell. Klev og Levin stiller følgende spørsmål; hva er ledelse når vi rokker ved det markerte skillet mellom planlegging og utførelse, og forutsetter at arbeidstakere selv former og omformer sitt arbeid? De sier at dersom det er slik de hevder; at organisasjoner må oppfattes som å være i kontinuerlig endring, er ledelse å lede prosesser som de selv deltar i.

Klev og Levin beskriver her en syklisk utvikling som gir grunnlag for kontinuerleg læring gjennom en sekvens av;

1. Kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer
2. Eksperimentering for å nå ønskede mål
3. Kollektiv refleksjon over oppnådde resultater
4. Individuell refleksjon
5. Tilbakespill til, og ny læring på, felles læringsarenaer

På strategisk nivå handler det om utvikling av menneskelige, teknologiske og økonomiske ressurser for å sikre langsiktig utvikling og overlevelse. På operativt nivå handler det om å håndtere løpende utfordringer og muligheter. Peter Senge (Senge, 1990), stiller de samme spørsmålene om hva som er implikasjonene for ledelse av «lærende organisasjoner» i stadig forandring, og hvor medarbeiderne spiller en sentral rolle i forhold til å ta inn endringer i omgivelsene og bidra med sin kognitive

kompetanse. Svaret hans er fire hovedroller; å skape rammer, fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier, påvirke rådende verdier og normer gjennom egen adferd, redusere andres opplevde usikkerhet.

Disse teoriene har sin filosofiske og verdimeslige forankring i ideen om at organisasjoner er dynamiske, foranderlige og åpne systemer, der samspillet mellom ytre påvirkning og indre prosesser vil bestemme det operative. I tillegg er medvirkning og demokratiske idealer et grunnleggende premiss (Klev & Levin, 2009). I tillegg anses ikke «medlemmene» som programmerbare, og således vil klassiske hierarkiske organisasjonsmodeller, der man anser ledere som tenkere og utviklere, og de ansatte som (kun) utførere, være lite egnet i denne sammenhengen. På grunn av avgrensninger i oppgaven vil jeg ikke utdype dette videre, men peke på at dette likevel er forutsetninger for den samskapte modellen. I den samskapte modellen er problemeierne alltid en del av problemløsningen, sammen med pådrivere (ledere eller eksterne) som driver prosessen fremover mot et ikke-forutbestemt resultat.

I samme bok "Forandring som praksis" (Klev & Levin, 2009) beskrives begrepet læringshistorier. Ifølge Røyrvik (Røyrvik, 2009) er læringshistorier en metode utviklet ved MIT av George Roth. Røyrvik (Røyrvik, 2009) (Klev & Levin, 2009, p. 187) beskriver også læringshistorier som en metode for å øke organisasjoners evne til læring, dokumentere forandring og legge til rette for organisatorisk og individuell refleksjon. Et kjennetegn med læringshistorier er blant annet fokuset på *noticeable results*, det vil si hendelser som medlemmene i organisasjonen mener er betydningsfulle (signifikante). Metodisk brukes en form for intervju der en samler sitat, vurderinger og kommentarer, noe Røyrvik sammenligner med begrepet "samskapt fortelling" ("jointly-told tale") (s. 190), et kulturanthropologisk grep for å utvikle en felles fortelling mellom forsker og deltaker. Historien blir et bidrag til bedriftens felles hukommelse, der mange aktører har fått gitt sitt perspektiv på hendelser og dannet et grunnlag for diskusjon internt i bedriften.

Det er spesielt fire gode grunner til å anvende læringshistorier (Røyrvik, 2009) (Klev & Levin, 2009, p. 188):

- De kan virke tillitsskapende, fordi flere syn kommer fram både i historien og i dialogen etterpå.
- De gir et spesielt godt grunnlag for mer åpne diskusjoner og for å gjøre "det udiskutable" diskutabelt.

- De sprer kunnskap effektivt på tvers av grenser i organisasjonen og er ofte lettere å relatere til enn til egen virkelighet
- De er godt egnet til å spre generell kunnskap om ledelse

For å skape nødvendig innovasjon er det altså viktig å legge til rette for det gjennom god ledelse. God ledelse tar i bruk det potensialet som finnes i de endringene som «påføres» organisasjonen, både utenfor og internt. Klev og Levin (Klev & Levin, 2009) snakker om betydningen av å strukturere og systematisere læringsprosesser. I organisasjonsperspektivet handler det mer om å koordinere enn å styre, men ledelse er ikke fraværende; den utøves bare på en annen måte enn det som klassisk normativ teori legger til grunn.

5.3.4. Balanse mellom kaos og kontroll

Siden gjennomgående læring handler om stadige justeringer, forholder ikke innovative organisasjoner seg til den kausalitet som er en grunnleggende forutsetning for den klassiske instrumentelle organisasjonsforståelsen. Suksess oppnås gjennom å være i en «ikke-likevekts-tilstand» mellom stabil og ustabil likevekt – i en form for kaostilstand med såkalt selvforsterkende, ikke-kausal feedback.

Balansering som kilde til kreativitet oppnås ifølge Wit og Meyer (de Wit & Meyer, 2014) når ulike mennesker bringes sammen og spenning oppstår. Å overlate alt til tilfeldighetene er ikke veien å gå for å oppnå denne spenningen. Både bevissthet og koordinering kreves for å oppnå en form for forstyrning. Stacey (Stacey, 1993) påpeker at innovasjon oppstår i spenningen mellom stabil og ustabil likevekt, og at det er en ledelsesoppgave å gjøre grep for at organisasjonen holder seg i denne ikke-likevekt-tilstanden. Balanse handler også om å forstå hvilke deler av virksomheten som skal være i kaosmodus og hvilke oppgaver som må underlegges større grad av kontroll. March (March, 2002) introduserer begrepene «knowledge exploitation» som handler om å gjøre det man kan mer effektivt og kostnadseffektivt, og «knowledge exploration» som handler om det å være innovativ, og hvor tilnærmingen er mindre rutine og kontroll. Igjen handler det om balanse siden begge disse formene for kunnskapsforvaltning er nødvendige for at organisasjoner skal kunne lykkes.

Det handler altså om såkalt «juxtaposing» gjennom det å balansere mellom kontroll og kaos. Man åpner for kaos gjennom en form for systematikk for å sikre meningsbrytning og nye perspektiver.

5.3.5. Samskaping og evnen til å «se sammen»

Økt kompleksitet og sterkere gjensidige avhengighetsforhold (reciprocity) på ulike nivå i en organisasjon, samt krav til kreativitet, nyskaping og innovasjon, krever ikke bare samhandling, men «skapende samhandling». Fikse (Fikse, 2015) beskriver kvaliteten på samhandlingen som avgjørende. Som hos Klev og Levin (2009) og Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) trekker hun frem at samhandling later til å være nødvendig for å oppnå endring og innovasjon. Hun refererer til Tom og David Kelley (Kelley&Kelley, 2013) som sier at innovasjon sjeldent er en soloaktivitet, men noe som oppstår i en kultur hvor kreativitet fremelskes. Den relasjonelle dimensjonen er derfor viktig. Hun bringer inn ordet ledelseskapasitet. Med dette mener Fikse (2015) kvaliteten av oppmerksomhet og intensjon en leder bringer med seg inn i ulike situasjoner. Dette trengs i den nødvendige sosiale interaksjonsprosessen. Erkjennelse og bevissthet om egen rolle, og eventuelle blindsoner eller blindpunkt, gir et godt utgangspunkt for å øke evnen til samhandling.

Fikse vier mye plass til det Scharmer (Scharmer, 2011) kaller blindpunktet, det vil si vår indre kilde, «the inner place from which leaders operate», og at bevissthet i forhold til dette, setter en i stand til å se etter ulike perspektiver og få nye innsikter gjennom dialog. Ved komplekse utfordringer som forskningen blir bedt om å bidra til å løse, og ikke minst instituttsektoren med sitt anvendte formål, er kvaliteten på samhandlingen viktig. Ifølge Fikse definerer Scharmer (2011) dialogen som «kunsten å tenke sammen» og også som evnen til å aktivere den kollektive intelligensen. Komplekse oppgaver, hvor den gjensidige avhengigheten i oppgaveløsningen er stor, krever spesialister, men det holder ikke at de løser oppgaven sekvensielt og løsrevet fra hverandre, de må faktisk samhandle, og faktisk skape sammen. Derav ordet samskaping. Dette krever en helt annen åpenhet enn ved et strategisk-målorientert perspektiv hvor individer i stor grad kun bidrar med sin spesialiserte del. I et slikt perspektiv vil ledelse i stor grad handle om å motivere for å gå i en retning/oppnå et mål. Gjensidig avhengighet krever samarbeid og åpenhet for å oppnå synergier på tvers, og da vil ledelse handle om å få dette til å skje gjennom å utvikle en kultur hvor alle ser at sitt bidrag er viktig, ikke uavhengig av andre, men sammen med andre.

Hele teamet må aktiveres, gjerne på tvers av faggrupper og profesjoner. Lederoppgaven i forhold til perspektivtaking og bevissthet blir å fasilitere det «å se sammen», det vil si å være en katalysator for de gode prosessene (Fikse, 2015).

Så hvordan ser det ut i vår caseorganisasjon, Chr. Michelsens Institutt? Hva har vært de store utviklingstrendene innenfor organisasjon og administrasjon de siste 30 årene, og hva har vært driverne bak disse? Hvordan har disse endringene påvirket administrasjon og forskere, og relasjonen mellom disse? Har dette hatt noen betydning for faktorer som har betydning for innovasjon og nyskaping? Jeg vil komme tilbake til dette i drøftingskapittelet.

6. Metode

Forskningsspørsmålet er utgangspunktet for utvalg av teori og for valg av metode. Jeg vil først på bakgrunn av problemstillingen, tydeliggjøre forskningsspørsmålene. Under hvert spørsmål vil jeg utdype hva jeg er på jakt etter av informasjon, som kan belyse problemstillingen.

Jeg vil deretter gjøre rede for de undersøkelsesmetodene som er valgt; dokumentstudier og intervjuer, og hva de kan gi svar på, gitt de rammene studien har. Jeg vil også peke på hvilke muligheter og begrensninger metodene gir og reflektere over min egen rolle som forsker i denne sammenhengen.

I tillegg til dette vil jeg gjennomføre fokusgruppeintervju med til sammen 15 personer som har vært i organisasjonen fra 5-40 år fordelt i 2 administrative- og 2 forskergrupper. De vil i størst mulig grad også være oppdelt i forhold til antall år i organisasjonen. Oppdeling skjer for å eventuelt kunne fange opp nyanser, uenighet eller bare ulike perspektiv. Disse vil også bli spurt om hvilke endringer de vil peke på som de viktigste, enten det er endringer i rammebetingelser eller mer selvpåførte endringer.

Hovedfokus vil her være hvordan endringene har slått ut for forskerne, administrasjonen og relasjonen mellom dem.

I samtlige intervju vil jeg også søke etter å finne ut noe om vilkårene for innovasjon og nyskaping, og om det har endret seg.

6.1. Forskningsspørsmål

Hva har vært de vesentligste endringene de siste 30 årene? Hva har det ført til for forskerne, administrasjonen og relasjonen mellom dem? Hvordan har det påvirket betingelsene for innovasjon og nyskaping?

Oppgaven tar et helhetlig perspektiv. Den forsøker å dokumentere ulike fenomener som henger sammen gjennom å se på årsaker til, og virkninger av, endringer.

Jeg har 3 forskningsspørsmål:

1. Hva er de viktigste endringene i rammebetingelsene og hva er årsakene til dem?
Hvilke *krav og forventninger* er det som stilles til CMI, og hva er årsakene til at disse kravene stilles.
2. Hva er implikasjonene for institusjonen og de ulike gruppene av ansatte?
Her er fokuset på konsekvenser, men jeg er også interessert i *interne endringsbeslutninger*, samt identifisere driverne for disse beslutningene. Jeg vil studere hva disse endringene har ført til for institusjonen, for grupper i institusjonen og for relasjonen mellom dem.
3. I hvor stor grad og på hvilken måte fremmer eller hindrer endringene innovasjon og nyskaping for institusjonen og ulike grupper av ansatte?

6.1.1. Avgrensning

Fokuset i studien er hele tiden på organisatoriske og administrative forhold. Jeg ser ikke på trender eller utvikling i forskningsområder og jeg går i liten grad inn på den spenningen CMI og andre forskningsinstitutter befinner seg i som anvendte forskningsinstitusjoner. Begge deler er imidlertid tilgrensende problemstillinger da de også i stor grad handler om rammebetingelser. Spesielt det faktum at instituttsektoren er prosjektbasert og er avhengig av å skaffe finansiering til prosjektene, gir stor makt til finansieringskildene. Her har det vært en stor dreining for CMI som frem til midten av 80-tallet hadde en veldig solid finanseringsbase med få føringer. Det foregår en løpende diskusjon om graden av uavhengighet i forskning, og enhver forsker vil strebe etter best mulige rammer for egen forskning. Den diskusjonen går jeg ikke inn i, og heller ikke oppdragsgivernes påvirkning på valg av forskningsspørsmål som igjen vil ha betydning for hva det faktisk forskes på. Det er etter 2010 gjennomført flere større arbeider som handler om utvikling i forskningspolitikk, herunder ansvarsfordeling mellom forskningsråd og departementer, og rammevilkår for ulike felt. Disse omhandler også informasjon om diskurser og praksis. Les for eksempel Olav Stokkes artikkel om utviklingsforskningen i Norge gjennom 50 år (Stokke, 2010), Spesialrådgiver i NFR Terje Emblems oppsummering av prøveforelesning til dr. Philos (Emblem, 2011) og Thomas Brandt et al om de norske forskningsrådenes historie; Avhengig av forskning fra 2019 (Brandt, Ingulstad, Larsen, Mangset, & Schwach, 2019). Forskningspolitikk og endring i denne, er også en viktig driver for endringer på organisasjonsnivå. Det påvirker også administrative forhold og evne til nyskaping og innovasjon. Dette er innenfor studiens problemstilling.

6.2. Valg av metode

Målet med valg av metode er å få data som kan si noe om de fenomener vi søker å dokumentere eller finne ut av. Det er altså tett knyttet sammen med problemstillingen og de ulike forskningsspørsmålene. Her studerer jeg endringer, årsakene til endringene og konsekvensene av dem i instituttsektoren. Det sier noe om spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres. Ifølge Johannessen et al (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016) er kvalitativ metode særlig hensiktsmessig «dersom vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer fylldigere.» Som dokumentert i teorikapittelet, finnes det en del forskning som sier noe om hvordan organisasjonsbegrepet brer om seg og skaper en form for konvergering. Det er også publisert mye om innovasjon og drivere for dette. Det finnes også noe forskning på de økende kravene som stilles til profesjonelle organisasjoner, det være seg de private og de offentlige og hva de kravene medfører av oppgave-økning. Det er begrenset grad av forskning på hvordan administrasjonsrollen har utviklet seg og enda mindre forskning om relasjonen mellom administratorrollen og andre roller. Snevrer vi inn på akademia og sammenhengen mellom de ulike delene er det gjort enda mindre forskning. Og det jeg finner om instituttsektoren nøyer seg stort sett med å gi nøkkeltall over ulike utviklingsindikatorer. Fenomenene jeg ønsker å si noe om har behov for kvalitativ tilnærming. I tillegg til å samle inn egne data, vil jeg analysere eksisterende eksterne og interne dokumenter.

6.3. Dokumentanalyse

Dokumentanalyse omtales av Johannessen et al (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016) som en type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren samler inn data som analyseres for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om det eller de forholdene i samfunnet vi ønsker å studere. For å få noen svar på hvilke endringer i rammebetingelser som har skjedd de siste 30 årene, vil jeg foreta en dokumentanalyse av relevante skriv og kontrakter som CMI har måttet og må forholde seg til. Hva har vært de største endringene i disse? Som nevnt tidligere henter CMI sin finansiering til dels fra Norges Forskningsråd gjennom en institusjonell basisbevilgning. Utover dette hentes bidrags- og oppdragsmidler fra ulike kilder i inn og utland. Hvorvidt et prosjekt er bidrag eller oppdragsforskning handler om i hvor stor grad oppdraget er spesifisert med hensyn til utformingen av tjenesten og hva tjenesten skal dekke (NTNU, 2019) I tillegg har instituttsektoren et mandat det skal opereres innenfor, og som organisasjon må CMI forholde seg til en rekke krav som ikke nødvendigvis er spesifikke for

sektoren. CMIs egne strategier eller styringsdokument og endringer i disse, kan også være en kilde. Ulike interne utredninger kan også si noe om landskapet og eventuelle endringer.

Det er tydelig uttalt i ulike kretser i akademia at kravene og arbeidsmengden øker på felt både utover og i randsonen av kjerneoppgaven. Dokumentene kan blant annet si noe mer presist om hvor økningen i krav har oppstått, og dermed gi viktig info om endringer i rammebetingelser for instituttet og de som jobber der.

Det er en uendelig mengde dokumenter som et institutt må forholde seg til. Jeg har valgt meg ut dokumenter som kan vise utvikling over tid eller si noe essensielt om enkelte deler av perioden.

Jeg har i selve dokumentanalysen gjennomgått følgende dokumenter:

- Årsrapporter for perioden 1989-2019
- Oppsummering og oppfølgingsrapport, Arbeidsmiljøundersøkelse i 2013 (Knudsen, et al., 2014)
- Kontrakter med NFR, Norad, UD og ulike utenlandske oppdragsgivere 1988-2019
- Strategier: 2017-2021, 2011-2015, 2006-2010, 2001-2005 og strateginotater 1990-1995
- NFR-evaluering av CMI 2017, 2006 og 1998. Den siste refererer også til evaluering 1987
- Egenevaluering CMIs administrasjon 1998
- Evaluering og utredning fra AFF om CMIs administrasjon 1998
- Bevilgningskriv fra Norges Forskningsråd (NFR) samt overordnede avtaler eller pålegg
- Overordnede avtaler med Norad og Utenriksdepartementet
- Nyere forskning- og utredningsrapporter som beskriver utvikling i forskningspolitikk og rammebetingelser for utviklingsforskningen.

Kilden som gir mest systematisk oversikt over endringer, er kontrakter. Utviklingen over tid er enkelt å dokumentere. På et overordnet plan er den skriftlige dialogen med NFR og UD/Norad særlig viktig. De ulike andre dokumentene gir interessante tilleggsopplysninger. De skriftlige kildene det er hentet informasjon fra til beskrivelsen av CMI er ikke inngått i selve analysen.

6.4. Individuelle intervju

For å identifisere de store endringene og driverne for disse, har jeg gjennomført 3 intervjuer av topplederne den perioden studien snevres inn på, nemlig 1988 til i dag. Jeg kunne dekke hele perioden med disse intervjuene. Arne Tostensen var direktør fra 1988 til 1994. Han kom inn i en brytningstid som jeg vil opplyse mer om senere. Gunnar Sørbø var direktør i hele 16 år, fra 1994 til 2010. Nåværende direktør, Ottar Mæstad tok da over. Intervjuene varte i ca 45 minutter hver. Jeg valgte å intervju dem individuelt da de sekvensielt hadde rollen og hadde et særlig ansvar for å tilpasse og utvikle organisasjonen i ulike perioder. Hva de fremhevet som de viktigste endringene i nettopp sin periode var det jeg var mest interessert i å identifisere. Det kunne tilføre nyanser og hjelpe til å vekte betydningen av ulike hendelser. Det kunne også si noe mer om konsekvensene for organisasjonen, herunder konsekvenser for relasjoner mellom grupper og for nyskaping utover det dokumentene beskriver. Som toppledere var de også i kraft av rollen i dialog med styrende og bevilgende myndigheter, og hadde et større helhetsperspektiv på virksomheten enn de øvrige ansatte.

Som med gruppeintervjuene foretok jeg semi-strukturerte intervju. Jeg brukte også samme intervjuguide uten å gjennomføre prosedyrene med å gi individuell tenketid. Les mer om denne under.

De fikk tilsendt hva intervjuet skulle handle om på forhånd og samtykke ble gitt i forbindelse med intervjuene. De fikk også beskjed om at de når som helst kunne trekke seg og at sitater ville bli forhåndsgodkjent av dem før ferdigstilling av studien. I motsetning til de som ble intervjuet i grupper, ble ikke disse personene helt anonymisert da de uansett vil være identifiserbare gjennom den tidsepoken de knyttes til.

6.5. Gruppeintervju

For å studere hva de ansatte anser å være de største endringene og årsakene til dem, konsekvenser for ulike grupper i organisasjonen og relasjonene mellom dem og endringenes påvirkning på mulighetene til nyskaping og innovasjon foretok jeg kvalitative fokusintervjuer.

15 personer som hadde vært i organisasjonen fra 5-40 år ble intervjuet. De ble fordelt i 4 grupper, 2 grupper med ulike administrative funksjoner¹ og 2 forskergrupper. De ble i størst mulig grad oppdelt i forhold til antall år i organisasjonen. Oppdelingen skjedde for å kunne fange opp nyanser, uenighet eller bare ulike perspektiv. Det var viktig at de hadde en viss erfaring på instituttet. Jeg tenkte likevel at det var nyttig å ha med relativt ferske i undersøkelsen. De som hadde vært kortest ansatt hadde vært ansatt i henholdsvis 5 og 8 år. Deretter var det et hopp på 4 år opp til neste person (ansatt i 2007). Der jeg har benyttet sitater, knyttes de til en av disse 4 gruppene og kategoriseres som deltakere i erfaren eller mest erfaren gruppe. Ingen av informantene var uerfarne.

Jeg valgte meg gruppesamtaler ut fra en antakelse at meningsutveksling ville gjøre materialet rikere. Ifølge Johannessen et al (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016) er gruppesamtaler egnet til å studere informantenes felles forståelse av hverdagslivet – her arbeidslivet, og når vi ønsker å generere ideer mellom deltakere som diskuterer ulike vinklinger på et tema. Gruppene bør være homogene, men samtidig ha tilstrekkelig variasjon slik at deltakerne presenterer ulike oppfatninger.

Temaet anses ikke å være sensitivt, så jeg vurderte det slik at åpenhet rundt temaet var like lett å få til i en gruppe som individuelt.

I tillegg til å inndele etter funksjon, valgte jeg å inndele etter antall år i organisasjonen (med ett unntak hvor en person som hadde vært ansatt 16 år og en annen som hadde vært ansatt i 20 år havnet i motsatt gruppe da jeg også var opptatt av å forsøke å blande kjønn). Dette for å finne en balanse mellom homogenitet og diversitet. Det kunne vært interessant å blande forskere og administrasjon også, for å studere dynamikk og samhandling. Jeg tok imidlertid valget om å ta hensyn til muligheten for at gruppene hadde ulike perspektiver som ville komme tydeligere frem dersom gruppene ble separert.

Gjennomsnittlig antall år ansatt i de ulike gruppen var på henholdsvis 29, 28, 13 og 12 år, så det var en relativt høy gjennomsnittsalder og erfaring. Median-person hadde vært ansatt i 22 år. Gjennomsnittlig antall år personene hadde vært ansatt var 21 år. Det foregår et generasjonsskifte på instituttet utover det som har vært normalt. Gjennomsnittsalder er nå på vei nedover, spesielt i forskerstaben.

¹ Med administrasjon mener jeg bredden av funksjoner som ikke har som hovedoppgave å jobbe med forskning. IT, Regnskap/Økonomi, Prosjektadministrasjon, Kommunikasjon og Personal var representert.

Gjennomsnittsalder på de som ble intervjuet ligger noe over gjennomsnittsalder på instituttet. Det er naturlig gitt behov for erfaring for å kunne si noe om endringer.

Det er nærliggende at de siste endringene huskes best. Det faktum at alle utenom en hadde vært på CMI i over 10 år, betyr i tillegg at alle har «kjent på kroppen» de siste endringene. Det gir en reell fare for at de siste endringene fremstilles som de viktigste. Så mange som 11 av informantene har vært ansatt i over 20 år, og det er gjennomført intervjuer med samtlige direktører i perioden. Dette kan bidra til å sikre at ikke bare de siste hendelsene vil bli vektlagt.

Arbeidsspråket på instituttet er engelsk, og andelen fremmedspråklige er på vei opp. For at diskusjonene skulle fungere best mulig, valgte jeg likevel å kun ta med personer som var trygg på norsk. Kun én hadde fremmedspråklig bakgrunn og ble gitt anledning til å svare på engelsk. Han forsto likevel de andre fullt ut. Gruppene representerte i det store og hele en felles kulturbakgrunn. Det hadde vært interessant om bildet hadde vært annerledes med annen bakgrunn, men da hadde det blitt en annen studie, siden det er få med internasjonal bakgrunn som har vært ansatt i mer enn 5 år.

Jeg hadde ingen klare hypoteser i forkant, og var opptatt av å få fram så mange opplysninger som mulig av relevans for forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen. Jeg antok likevel at forskere og administrative hadde både sammenfallende og ulike perspektiver og oppfatninger. Jeg var også nysgjerrig på om alder/erfaring hadde en betydning.

Selv om jeg hadde en intervjuguide for å være sikker på at jeg kom innom samtlige forskningsspørsmål i alle gruppene, var det stort rom for å gå utenom «manus». Både jeg som intervjuer og andre fikk stille oppfølgingsspørsmål, men jeg var tydelig i innledningen på at jeg ikke var ute etter felles svar, men den enkeltes oppfatninger. Det var helt fint å komme med motforestillinger, men først og fremst oppfølgingsspørsmål. Intervjuene var dermed semi-strukturerte. Semi-strukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Intervjueren beveger seg fram og tilbake. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

to ganger i løpet av samtalen, første gang i begynnelsen, ba jeg samtlige individuelt notere seg hvilke vesentlige endringer i rammebetingelsene som hadde skjedd i deres periode på CMI. De fikk fem minutter til dette. Dette gjorde jeg for å unngå at enkeltindividers stemme fikk for stor plass. Basert på

den enkeltes innspill i innledningen var det også lettere for meg å stille oppfølgingsspørsmål til de som i mindre grad tok ordet for å få også deres perspektiver.

Samtalene tok ca. 1,5 timer per gruppe og er i tråd med det som er anbefalt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Jeg var da igjennom guiden og hadde fått innhentet rikt material. I noen grupper kunne vi ha holdt på lengre på grunn av stort engasjement, i andre grupper var det fullt ut tilstrekkelig og vi var begynt å gå på tomgang. Intervjuet ble tatt opp på lydbånd slik at jeg kunne konsentrere meg på ordstyrer og fasilitator-rollen. Transkribering ble gjort kort tid etter intervjuene og dataene ble lagret på lukket område for alle andre enn meg. Intervjuguide, forskningsdesign og opptak var godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste på forhånd. Opptak blir slettet ved innlevering av oppgaven.

Alle deltakerne i gruppeintervjuene mottok et informasjonsskriv i forkant (Vedlegg 1) om hva informasjonen skulle brukes til. Informantene underskrev samtykkeerklæring. Det innebar ikke at bordet fanget underveis i prosessen. Informantene fikk beskjed om at de når som helst i prosessen kunne trekke seg fra studien. Dette har også en etisk side. For å sikre konfidensialitet er alle svar anonymisert. Det eneste som kommer frem i oppgaven er om vedkommende er forsker eller administrativ og om de tilhører den mest eller minst erfarne gruppen. Selv om personene er anonymisert, har sitater med kontekst, blitt gjennomgått med de som er sitert.

6.6. Nærmere om utarbeidelse av intervjuguide

Som nevnt over, ble det gjennomført et semi-strukturert intervju både ved individuelle intervju og ved gruppeintervju. Spørsmålene var ikke distribuert på forhånd selv om de hadde fått problemstillingen formidlet i henholdsvis e-post eller i informasjonsskrivet som var levert ut. Utsendt informasjonsskriv inneholdt også opplysninger om hvorfor jeg ba den enkelte om å være informant. Det inneholdt også kontekstinformasjon til problemstillingen, og praktiske forhold rundt intervjuet, samtykke, lydopptak og mulighet for å trekke seg når som helst i prosessen.

Intervjuguiden hadde en innledning som samsvarte med informasjonsskrivet. Jeg trengte ikke å stille spørsmål om bakgrunnsdata da jeg kjente samtlige intervjuobjekter. I godkjent intervjuguide hos NSD (Vedlegg 2) hadde jeg bare hovedspørsmålene. I egne notater hadde jeg eventuelle hjelpespørsmål og noen eksempler for å forklare begrep om det skulle være nødvendig.

6.7. Valg av metode ved analyse av dataene

Når det gjelder dokumentene var det utvikling over tid som var det mest interessante. Utvikling i strategier, årsrapporter og ulike styringsdokumenter ble studert og analysert opp imot hverandre og vurdert i lys av intervjuene med hensyn til hvor inngripende endringer ble opplevd å være.

Et tverrsnitt av kontrakter fra perioden ble studert. Fra den aller første delen av perioden har jeg kun tilgang på et fåtall kontrakter. Det skyldes følgende faktorer:

- Det var færre prosjekter/prosjektfinansering
- Når det var prosjektfinansering var det større grad av uformalitet
- Material er ikke tilgjengelig

Det skjedde en gradvis utvikling utover 90-tallet, og jeg fokuserte derfor på 3 ulike årstall: 1999, 2009 og 2019. Kontraktene ble gruppert i ulike sammenfallende typer og ble studert over tid for å finne trender og utvikling. (Forskningsrådskontrakter, hhv oppdrags- og bidragskontrakter NORAD/UD og internasjonale kontrakter.)

De individuelle intervjuene og til dels gruppeintervjuene, har vært til hjelp ved vekting av betydningen av styringsdokumenter og hendelser som gjenspeiles i dokument. Siden jeg har flere intervjuobjekt som har vært på CMI i hele perioden, og har intervjuet samtlige direktører i perioden, har det gitt god støtte i dette arbeidet. Det har også gjort funnene hver for seg og sammen mer robuste.

Ved analyse av dataene som er innhentet ved hjelp av intervju, har jeg forsøkt å finne frem til de tematiske områdene som er mest relevante i forhold til problemstillingen. Disse ble **variabler** i analysen. Det respondentene sa om disse temaene ble betraktet som **verdier/score** på disse variablene. Dette er dokumentert gjennom å analysere og gruppere utsagnene: Hva er hovedtendensene, er det sammenfallende synspunkter, har respondentene ulike vurderinger? Resultatene har blitt fremstilt i form av oppsummerende kommentarer, illustrert med typiske utsagn. Variablene ble gruppert under **hoved overskrifter**.

6.8. Å forske på egen organisasjon og egen forforståelse

Ingen starter sin forskning i et vakuum. Vi har alle en bagasje av kunnskap og erfaringer som påvirker oss i hvordan vi fortolker omgivelsene. Forståelseshorizonten vil kunne påvirke hva som observeres og hvordan observasjonene vektlegges og tolkes. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Dataene som brukes, og hvordan de brukes er ikke uavhengige av forhåndsoppfatningene. Jeg ble ansatt som økonomiansvarlig på CMI i 2007 og fikk helhetlig administrasjons- og finanslederansvar i 2010. Gjennom jobben har jeg erfaringer som har påvirket valg av problemstilling. I mitt daglige virke som del av ledergruppen, som administrativ leder for et team og med egne operative oppgaver, ser jeg hvordan kravene øker til dokumentasjon i nær sagt alle sammenhenger. Jeg observerer, og er til dels med på å påvirke oppgaveløsningen, det vil si hvordan vi tilpasser oss krav. Jeg har også en viss påvirkning på hvilke valg organisasjonen som helhet tar, enten basert på krav utenfra eller egne strategier. Gjennom studier og egen interesse ønsket jeg å stille mer grunnleggende spørsmål knyttet både til årsak til endringene og også hvorfor vi tar de valgene vi tar som organisasjon. Dessuten er jeg opptatt av hvordan organisasjonen kan utvikle seg på best mulig måte slik at kompetanse bygges og ivaretas, og organisasjonen på best mulig måte kan oppfylle sitt samfunnsmandat og strategi. Innovasjon er en viktig del av dette.

En av grunnene til at organisasjon og mer administrative forhold er i fokus, har med at det er disse sidene av driften jeg er satt til å ha særskilt ansvar for. Jeg er godt posisjonert til å stille relevante spørsmål og gå i dybden knyttet til egen hverdag. Det er imidlertid en utfordring å skape den nødvendige distansen. Desto viktigere har det vært å være dette bevisst gjennom hele prosessen. En annen årsak til at problemstillingen endte opp som den gjorde, var at jeg har funnet lite forskning på administrative funksjoner i akademia utover mer kvantitative undersøkelser og utredninger. Disse har fokusert på andel administrative i forhold til akademiske eller vitenskapelige stillinger, og på stillingskategorier. Utvikling i hvordan disse gruppene i akademia samhandler eller forholder seg til hverandre, bakgrunnen for dette og betydningen for organisasjonenes måloppnåelse og innovasjon, har jeg funnet begrenset mengde av forskning på. Da dette er viktig for eget arbeid og for organisasjonen, ble dette en viktig del av problemstillingen.

Jeg er også interessert i forskerrollen og hvordan den har utviklet seg i forhold til de kravene som stilles. Det å se rollene i sammenheng og dermed også se hvordan de nye kravene blir håndtert i

skjæringspunktet mellom ulike roller eller sammen, er også viktig for å kunne gjøre en god jobb som administrator.

I tillegg til å bygge på kunnskap opparbeidet gjennom litteratur og oppgaveløsning med et sosiologisk og statsvitenskap perspektiv på NTNU, har jeg siviløkonomutdanning fra NHH/ESSEC med spesialisering finans og internasjonal økonomi. Fagkunnskap favner dermed bredt. 11 års erfaring fra et samfunnsvitenskapelig forskningsinstitutt har utsatt meg for ulike tradisjoner. Relevante erfaringer har jeg også hentet fra statlig oppgaveløsning og arbeid med analyse i Tollregion Vest-Norge, under føringer fra Finansdepartementet. Heltidsverv som byråd for helse og omsorg i Bergen i 2017 gav også rikelig erfaring med offentlig styring og tjenesteyting. Alt dette har påvirket meg og gitt meg kunnskap å bygge på, men også mulige blindsoner hvor ting tas for gitt.

Selv om jeg ikke har klare hypoteser, har jeg naturlig nok antakelser om hvilke konsekvenser endringer i rammebetingelser har hatt. Mer krav knyttet til hva jeg vil kalle randsonen av forskningen har økt behovet for kompetanse både i prosjektledelse, økonomistyring, skrivekunnskap (for eksempel anbudsskriving), kommunikasjonskunnskap og juridisk kunnskap. Det er ikke opplagt at det er forskerne som sitter med fagkunnskap til dette. Dermed trengs det kolleger eller samarbeidspartnere med annen kunnskap. På organisasjonsnivå og noe lengre fra forskningen er internkontrollfokuset økt, og det er mer sirkulasjon av medarbeidere. Alt dette krever større kompetanse på administrative forhold, ikke minst hos de administrative. Disse på sin side vil anerkjennes for sin faglighet med alt det innebærer, og har større krav til arbeidsforhold og karriere-muligheter enn de hadde tidligere. Dette må igjen påvirke relasjonen til de andre i organisasjonen og vil kunne påvirke innovasjonsklimaet.

Jeg har hele tiden vært bevisst på både forforståelse og mulige blindsoner og er nøye med å kun benytte empirien og teorien i som grunnlag for analysene og ikke egen forkunnskap. Forkunnskapen har imidlertid gitt et godt fundament for å forstå respondentene og den empirien som er hentet inn, samt å tolke hva som er relevante deler av dokumentene for det som skal analyseres. Jeg vil også selv være bruker av nyervervet kunnskap i eget arbeid. Det kan hjelpe til å definere praktisk nytte av forskningsresultatene, dvs. hvordan det kan benyttes både i egen organisasjon og i andre tilsvarende organisasjoner.

Noe jeg reflekterte en del over var min egen rolle som intervjuer i gruppesamtalene og hvilken rolle andre ville innta gitt relasjonen mellom meg og dem. Jeg er sjef for en del av dem som ble intervjuet, og har en lederrolle på instituttet. Jeg har i tillegg nytte av kunnskapen som oppnås. Det var viktig for et best mulig resultat at personene frikoblet seg fra relasjonen vi hadde og snakket fritt ut fra egne perspektiver og meninger. Det kunne være fare både for posisjonering og for å holde ting tilbake. Jeg mener at jeg lyktes med å skape et trygt og åpent forum hvor folk snakket fritt. Jeg forsøkte å stille åpne oppfølgingsspørsmål for å unngå å «bestille svar» som jeg forventet å få. Dette siste gjorde at jeg muligens var litt for forsiktig i ledelsen av samtalene og i det å forklare hva jeg var ute etter. Folk som satt i rommet hadde ulik erfaringsbakgrunn og begrepsapparat, og noen begreper burde kanskje ha blitt forklart på forhånd for å få mer presise svar. Samtidig var relasjonen en mulighet for å forstå de som snakket og stille relevante oppfølgingsspørsmål. Alt i alt tror jeg at jeg fikk mye ut av samtalene og at svarene gjenspeiler tilstrekkelig bredde og dybde til å si noe om problemstillingen. At det var mange som var i rommet samtidig da dataene ble hentet inn, sikrer presis referering.

Det kan nevnes at energinivået var høyest hos dem som jobber administrativt. Dette kan ha noe med at tematikken opplevdes som mer nær og relevant. Det var vanskelig å runde av på grunn av engasjementet i rommet og de hadde masse på hjertet. Det var stor gjensidig gjenkjenning, de bygde i stor grad på hverandres input og ulike perspektiv kom frem. Flere uttrykte også at vi burde ha flere slike samtaler. Hos forskerne var energien ulikt fordelt gjennom at de som hadde mest erfaring med forskningsledelse, var de som formidlet mest. Der var det lettest å avrunde. Spesielt et par av de eldste hadde imidlertid sterke meninger om hvordan organisasjonen ble styrt og opplevde temaet som særdeles nyttig og viktig i videre arbeid med organisasjonsutviklingen.

Når det gjelder dokumentanalysen, var det at jeg er ansatt på CMI en fordel når det gjelder å vite hvilke dokumenter som finnes. Jeg hadde også enkel tilgang på dem. Dette ser jeg utelukkede som en fordel. Ved utvelgelsen av informasjon fra dokumentene, var det imidlertid viktig å aldri falle for fristelsen og se etter det som bekreftet forforståelsen og utelate annen relevant informasjon. Men det at det også er mange andre som har tilgang til de samme dokumentene, var disiplinierende. Det er etterprøvbart.

6.9. Perspektivering og datamaterialets overføringsverdi

Analyse innebærer å ta kodede opplysninger ut av den helheten de inngår i, for så å bygge opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om et fenomen (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016). Forskningen har altså til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn.

Målet med dette studiet er å kunne si noe generelt om de endringene i rammebetingelser som forskningsinstitutter har opplevd de siste 30 årene, og først og fremst de instituttene som har sin kundegruppe i det offentlige og henter sin bevilgning via NFR. Kontraktsforhold antas å være relativt like. I hvor stor grad man er eksponert for det internasjonale markedet kan dermed gi ulike effekter.

Når det gjelder konsekvensene av endringene er det imidlertid noe mer sammensatt, men med basis i ny-institusjonell teori, se for eksempel Røvik (Røvik, 2007), kan vi likevel anta at det skjer en viss konvergering i forhold til hvordan man tilpasser seg. Dette er berørt i analysen. Når det i tillegg er ulike nettverk på tvers i instituttsektoren hvor det skjer en gjensidig læring, skaper det også en konvergens. På bakgrunn av ny-institusjonell teori kan vi også anta en overføringsverdi utover den snevre instituttsektoren. Dette gjelder akademia generelt og andre institusjoner med sterke fagprofesjoner, og tradisjonell to-delning mellom disse og administrasjonene.

Noen funn antas å være mer generelle enn andre. Funn knyttet til den generelle samfunnsutviklingen og måten det påvirker institusjonene, anses å ha videre overføringsverdi enn det mer institutt-spesifikke.

Når det gjelder påvirkningen på innovasjon, anses det å være mer allmenngyldige betraktninger om samhandling. Samhandling og meningsbrytning ut fra ulike perspektiver, er grunnleggende i innovasjonsteorien. Hvorvidt endringene for case-organisasjonen faktisk skaper denne samhandlingen, eventuelt hindrer dette, kobler organisasjonsteori med innovasjonsteori og tester persepsjonen av dette i en spesifikk kontekst. Det kan være en overføringsverdi knyttet til potensialet en endring i rammebetingelsene kan utløse av innovasjon, men ikke hvordan det faktisk har blitt utløst. Jeg har dessuten valgt å avgrense studien i forhold til dette, da jeg ikke studerer spesifikt hva ledelsen på CMI spesifikt har gjort av grep (eventuelt har unnlatt å gjøre) for å oppnå innovasjon.

6.10. Troverdighet, reliabilitet og validitet

Den sterke åpenheten jeg har tilstrebet i prosessen og gjennom denne oppgaven knyttet til metode, har til hensikt å styrke troverdigheten og reliabiliteten til studien. Hvilket teoretisk grunnlag jeg har lent meg på kommer også godt frem. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data

som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Jeg antar at jeg kunne gjort samme undersøkelse i dag og kommet frem til de samme resultatene. Jeg har også bedt en av intervjuobjektene, direktør fra 1988-1994 og nå emeritus, om å lese igjennom funnene, og samtlige intervjuede har både kontrollert sitatene og sett konteksten de er plassert inn i, for å se om de kjenner seg igjen. Det har også betydning for validitet. Validitet handler om man gjennom undersøkelsen faktisk måler eller dokumenterer det som er av relevans for problemstillingen og om innhentede data faktisk er de rette for formålet.

Det var viktig for formålet, det vil si å avdekke konsekvenser av endringer, å gjennomføre intervju. Det er likevel ikke nødvendigvis rene objektive fakta som blir hentet inn, men respondentenes opplevelse og meninger om fenomenet.

Det at det har vært gjort en dokumentstudie og at det er hentet inn noen faktaopplysninger om organisasjonen i tillegg, tester til en viss grad det som blir sagt. Det at det i stor grad er overlapp mellom det ulike grupper beskriver som viktige endringer, er også en test. Hadde verden sett totalt annerledes ut mellom grupper, måtte resultatene vurderes med omhu og kanskje også avvises. Ulikhet i enkelte spørsmål er imidlertid forventet da man i stor grad utfører ulike oppgaver.

Måten studien er blitt gjennomført på, gjør at jeg mener at gyldigheten av studien er god. Testingene, ulike vinklinger, flere grupper og min bevissthet på å ikke tillegge respondentene meninger og tolke dem dithen at det passer med min forforståelse eller mine konklusjoner, har vært viktig.

Studien anses derfor å ha overføringsverdi til tilsvarende institusjoner og til akademia generelt. Det gir innspill til ledere som gjennom å lese dette, kan gjøre mer informerte valg når de skal tilpasse seg endringer og bygge organisasjoner for fremtiden. Det kan også gi generell innsikt i og bevissthet knyttet til innovasjon og nyskaping og hva som kan hindre eller fremme dette. Bevissthet om hva som gir eller endrer mulighetsrommet for innovasjon er nødvendig. Det er også viktig for bevilgende myndigheter og kontraktspartnere som har innvirkning på hvilke krav som stilles. Jeg vil også reflektere mer over overføringsverdi under konklusjonen.

7. Funn fra dokumentanalyse, intervjuer av toppledere og gruppeintervju av ansatte

På bakgrunn av interne og eksterne styringsdokumentet, evalueringer og intervju, har jeg kommet over en rekke hendelser som er relevante i forhold til problemstillingen innenfor studiens periode. Disse hendelsene har hver for seg hatt vesentlig betydning for CMI, eller de symboliserer en endring. De er plassert på tidslinjen under med et årstall. Det betyr ikke at konsekvensene av endringene ble fullt ut manifestert det året. Opptakten til disse hendelsene, og hvorfor de skjer, og hvilke ringvirkninger de får er vel så interessant.

Da dokumentene gir lite informasjon om de faktiske og opplevde ringvirkningene for organisasjonen, har intervjuene har vært spesielt viktige. På årsakssiden kan vi imidlertid hente mye fra dokumentene. Her fungerer intervjuene som støtte for å vekke betydningen av hendelsene og etablere årsakssammenheng.

Det er ikke alltid enkelt å skille årsak og konsekvens. Strategier er for eksempel initierte prosesser som ender opp i dokumenter som sier noe om hvilke mål man setter seg for en gitt fremtidig tidsperiode. Disse målene settes til dels ut fra interne preferanser om hvor man bør gå. Samtidig må strategien i stor grad ta hensyn til rammebetingelser og eksterne signaler. Den er dermed i stor grad et produkt av rammebetingelsene i tillegg til å peke ut en intern kurs. I hvor stor grad man har styringen selv eller er påvirket av ytre krav og trender, er interessant i seg selv og vil bli plukket opp i drøftingsdelen (kap 8). Der vil funnene i dette kapittelet bli sammenholdt med teori.

I dette kapittelet skaper det imidlertid en metodisk utfordring. Etter gjennomgang av ulike dokumenter, gjennomføring av intervju både med direktører og ulike grupper i organisasjonen, har jeg etter hvert valgt å gruppere i 6 deler for å skille ulike elementer fra hverandre:

- Hva er de store samfunnsmessige trendene i tidsperioden,
- hva er de store utviklingstrekkene ved offentlig forvaltning,
- hva har vært de store endringene i rammebetingelser for instituttsektoren,
- hvilke grep er tatt internt,
- hvilke implikasjoner har dette for organisasjonen og for de ulike gruppene i organisasjonen relasjonen mellom dem,
- hvilke konsekvenser ser vi i forhold til rommet for innovasjon og nyskaping

De 3 første punktene anses som funn knyttet til det første forskningsspørsmålet mitt; **Hva var de viktigste endringene i perioden 1988 til d.d. og hva var årsakene til dette?** Som nevnt kunne de interne grepene som er blitt tatt organisasjonsmessig bli oppfattet som årsak til endringer og ikke konsekvens. Resultatet av intervjuene viste imidlertid at informantene så på interne grep som en konsekvens av endringer i rammebetingelser og ikke som driveren i seg selv. De er derfor plassert som funn under forskningsspørsmål 2; **Hva var implikasjonene av disse endringene for institusjonen og de ulike gruppene av ansatte?** Jeg vil likevel fremheve at overgangene er glidende. Mye plass vil bli viet de opplevde konsekvensene for forskerne, de administrative funksjonene og for samhandlingen. Stor vekt er lagt på administrative ikke-forskerfaglige oppgaver. Her har intervjuene gitt et fylldig material å trekke på. Det siste spørsmålet som var; **I hvor stor grad fremmer eller hindrer endringene innovasjon og nyskaping for institusjonen og ulike grupper av ansatte?** Dette var det også nyttig å spørre informantene om. I dette kapitlet vil jeg bare oppsummere det som kom direkte frem i intervjuene. Det er først i drøftingsdelen jeg analyserer samtlige funn, og ikke bare svarene på dette spørsmålet, opp mot innovasjonsteori.

7.1. Perioden rundt 1988 – CMI spesielt, instituttsektoren generelt og statsapparatet

Gjennomgang av tilgjengelige skriftlige kilder har gitt flere gode grunner til å avgrense studien til perioden 1988 og frem til i dag. CMI slik vi kjenner det i dag oppsto i tiårsskiftet mellom 60- og 70-tallet, selv om stiftelsen har eksistert siden 1930. Men fra slutten av 80-tallet har instituttet et rikt, relativt systematisert og tilgjengelig material. Dette sammenfalt med tidspunktet hvor Just Faaland trer av som direktør etter uenigheter med styret om veien videre. Det foregår også utstrakt dialog om innretningen på instituttets akademiske (eller manglende akademiske) profil og innretningen på finanseringen. Dette kommer frem i en evaluering foretatt av Norges forskningsråd i 1997 som har en fylldig referanse til en ekstern gjennomgang fra 1987 av aktivitetene og publikasjonsprofil. (NFR, Chr. Michelsen Institute - An Evaluation , 1998, pp. 6-7)

Jeg har også hatt tilgang til 3 sentrale kilder i direktørrekken som kom etter Just Faalands fratreden. Overtakende direktør, Arne Tostensen (1988-1994), og hans etterfølger Gunnar Sørbo (1994-2010) er begge emeritus og har kontor plass ved instituttet. Ottar Mæstad overtok i 2010 og er fortsatt direktør.

I forhold til studiens problemstilling er denne avgrensningen også rimelig. Tidligere direktør går så langt som å bruke ordet diskontinuitet om dette året. Den eksterne gjennomgangen fra 1987 sier følgende om mer administrative og organisatoriske forhold:

“With reference to the relationship between the Ministry and CMI, the review mission underlined that CMI had to accept changing and stricter requirements for project financing, while, on the other hand, it was necessary that MDC adopted a long-term perspective for research and broadened its conceptions of relevance. As part of a more long-term strategy, CMI should work to become less dependent on the MDC as a source of funding. The review further concluded that the Institute should review its level of costs, including the costs for basic infrastructure. It was necessary to improve the project monitoring system and clarify the role of the project leaders” (NFR, Chr. Michelsen Institute - An Evaluation , 1998, pp. 6-7)

Evaluatorene mente også at det var et behov for å klargjøre profil, bruke mindre tid ute i «non-academic long-term assignments abroad» og publisere mer i fagfelleverderte tidsskrift.

Det ble inngått tydeligere avtale med Departementet for Utviklingshjelp (DUH)² om rammestøtte og prosjektstøtte i tillegg til den grunnfinanseringen som ble tildelt DERAP³ gjennom NAVF⁴ og MRP-programmet⁵. Rapportering på rammestøttet skulle skje i en styringsdialog hvert år hvor fremdrift av igangsatte prosjekter og eventuell oppstart av nye prosjekt. Avtalen om kjøp av tjenester fra DUH utover prosjektene innenfor rammeavtalen handlet om økonomiske betingelser. Bestillingene på slike tjenester skulle utover å ha en økonomisk ramme «inneholde en beskrivelse av oppdraget, personellplan, bestemmelser om eventuell rapportering samt oversikt over utgifter til reiser o.l. som forutsettes dekket etter regning» (Avtale mellom departementet for utviklingshjelp og CMI, 1988) (Rammeavtale mellom Departementet for Utviklingshjelp og CMI, 1988).

² **Departementet for utviklingshjelp** var et norsk departement som hadde ansvar for bistandssaker. Departementet eksisterte fra [1. januar 1984](#) til [31. desember 1989](#). Da ble sakene og Direktoratet for Utviklingshjelp (NORAD) overført til [Utenriksdepartementet](#) (UD).

³ The Development Action and Research Programme (DERAP) ble i 1965 opprettet som et utviklingsøkonomisk prosjekt på CMI. Det var dette programmet som i flere år utgjorde kjernen i ASU som senere ble CMI fra 1992 da den teknologiske delen ble skilt ut.

⁴ Norsk Almennvitenskapelig Forskningsråd. Del av det sammenslåtte nye Norges Forskningsråd (NFR) fra 1992

⁵ Menneskerettighetsprogrammet opprettet i 1983. En mindre, men profilert del av ASU med Bernt Hagtvat som leder.

Det skjedde altså en innstramming i 1988 da styringsdialogen med departementet denne delen av instituttet servet, ble regulær og avtaleverket ble tydeligere.

Årsberetningen fra 1987 (CMI, Årsberetning, 1987) setter også av mye plass til både evalueringen og interne diskusjoner som ifølge beretningen er viktige for å svare på nye forsknings- og utviklingspolitiske utfordringer og forbedre kvaliteten på det som er hoveddelen av ASU (senere CMI), nemlig DERAP. Åtte utviklingsområder skal prioriteres, herunder publisering i internasjonalt anerkjente tidsskrifter og forlag, mer aktiv innsats for spredning og bruk av arbeidet, ny definisjon av utetjenesten for å gjøre erfaring i utviklingsarbeid mer forskningsrelevant, og effektivisere administrative rutiner og administrativ struktur.

Det er ikke en hvilken som helst fase i norsk forskningspolitisk historie. Boken «Avhengig av forskning» (Asdal, 2019) peker på de de forskningspolitiske prosessene som førte frem til sammenslåingen av fem eksisterende forskningsråd til ett gjennom etableringen av Norges forskningsråd i 1993. De forutgående prosessene førte til nedsettelse av Grøholt-utvalget⁶ for å utrede muligheter for effektivisering og forenkling. Mye handler om betydning av å samordne og sette tydeligere mål. Arne Tostensen, direktør fra 1988 til 1994, sier i intervjuet som ble gjennomført;

«Overgangen er signifikant, siden det var en del som handlet om administrasjon da jeg trådte inn. Realiteten var at Just (Faaland) ble presset til å gå av. Det er nok litt for pent å si at han trakk seg etter en dialog med styret. Just ville prioritere hva som var viktig, mens Steinar Skjæveland, ekspedisjonssjef i DUH, ville bruke CMIs ekspertise som grunnlag og 'evidence-base' for beslutninger som var relevant for bistand. Just ville ha seg frabedt slike krav. Frem til da hadde han hatt ganske frie hender til å bruke penger slik han som leder ønsket. Dette var på en på en måte den første betingelsen. Før det hadde man frie hender – referert til som de Gode gamle dager.

Jeg synes nå akkurat det var rimelige krav, det har med elementær accountability å gjøre. Man får ikke penger uten videre noe sted. Senere har jo dette blitt mye sterkere, ikke bare her, men på alle felter».

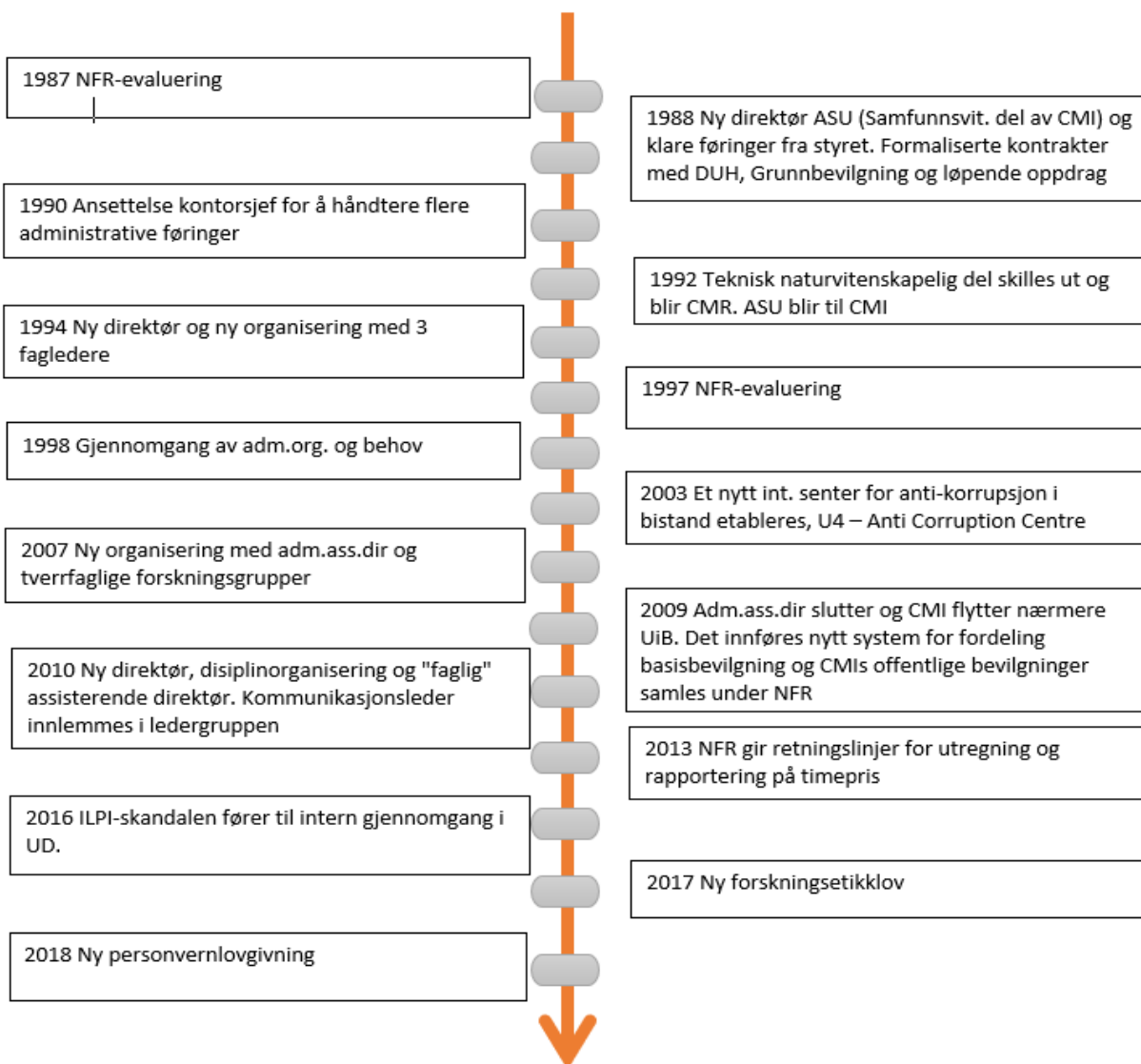
Etterfølgende direktør, Gunnar Sørbo, uttrykker også stor forståelse for det skiftet som skjedde i 1988, både i forhold til de administrative kravene til behovet for å styrke den akademiske profilen.

⁶Grøholt-utvalget ble nedsatt ved kgl. res. 16, mars 1990. Innledningen til det fullstendige mandat sier som følger: Utvalget skal vurdere dagens forskningsrådsstruktur, og komme med forslag til en effektivisering av systemet, herunder vurdere en forenkling av forskningsrådsstrukturen.

7.2. Hva er de viktigste endringene i perioden 1988 til d.d. og hva er årsakene til dem?

Først vil jeg presentere en enkel og ikke uttømmende tidslinje med hendelser som har påvirket CMI.

Dette har skjedd enten direkte, eller gjennom interne justeringer over tid.



Figur 4 – Tidslinje sentrale hendelser de siste 30 årene

Som nevnt tidligere, har jeg valgt å gruppere funnene i 3 deler:

- Hva er de store samfunnsmessige trendene i tidsperioden,
- hva er de store utviklingstrekkene ved offentlig forvaltning,
- hva har vært de store endringene i rammebetingelser for CMI og instituttsektoren

De 2 første delene gir kun en kontekst for å forklare endringene i rammebetingelser og til dels også de grepene som er gjort internt. De vil bli behandlet overfladisk og er ikke ment som en fullstendig samfunnsmessig analyse. Det som trekkes frem er det som kommer frem i dokumentene og intervjuene. Det er likevel nyttig å studere dem adskilt for å ha bedre grunnlag for å se årsakssammenhenger.

7.2.1. Hva er de store samfunnsmessige trendene i tidsperioden

Som nevnt tidligere er ikke dette et forsøk på en helhetlig analyse av samfunnsutviklingen, men det skal gi et bilde på de overordnede endringene som har påvirket organisatoriske og administrative forhold for sektoren. Det er for eksempel fra slutten av 80-tallet at det skjer en revolusjon i bruken av IT-verktøy.

Hva angår utføring av oppgaver fra slutten av 80 tallet og oppover på 90-tallet og relasjonene mellom administrasjon og forskere, beskrives det på denne måten av direktør fra 1988-1994, Arne Tostensen:

«Vi var mindre den gangen, tette relasjoner, sekretærer som måtte transkribere håndskrevne notater og ta referater i møter. Etter hvert kom micromaskiner inn med de ulike tekstbehandlingsverktøyene. Da begynte forskerne å skrive selv. Vi trengte ikke sekretærer i klassisk forstand»

Relasjonene gikk fra å være tette til å bli mindre tette. Samtidig ble det behov for IT og formatteringskompetanse. Sekretærer måtte omskoleres og IT-personell måtte ansettes. Forenklingene som dette førte med seg, blir i størst grad beskrevet av de de administrative i den mest erfarne gruppen:

«Jeg ser også at vi har fått mer krav utenfra og at oppgavene har blitt mer komplekse. Samtidig har vi fått mye hjelpemidler, så en del er blitt enklere»

Administrator – mest erfaren gruppe

Ekspløsjonen i software førte og fører til mye som det måtte tas stilling til, og oppgavene beskrives som mer komplekse. Det er også økt tilgang på høyt utdannet personell.

«Tidligere var det mange henvendelser på bare det å lagre et dokument, nå er det et vell av muligheter og IT-verktøyene skal løse flere og flere oppgaver sånn at vi får levert alt det som skal leveres og det kreves mer spesialisering. Tidligere var det sånn at vi hadde en tydeligere rolle i å si hva folk skal bruke. Nå har vi ikke selv all oversikt, og det kommer stadig noe nytt, vi vet jo ikke selv hvilke verktøy vi skal satse på, ikke lett å komme med gode råd da og faktisk sette rammene. Vi må jo det, det er uhensiktsmessig tidsbruk at alle forskerne skal finne det ut selv, men denne digitaliseringen er vanskelig da»

Administrator - erfaren gruppe

«Vi er blitt mer profesjonelle, først og fremst på den administrative siden. Det har skjedd en spesialisering og en akademisering av administrasjonen»

Administrator – mest erfaren

Det tredje elementet som nevnes er relasjonen til EU og annen globalisering. CMI har først og fremst fått et større arbeidsmarked å trekke på, og tilgangen til internasjonal finansiering har blitt større. 2 av direktørene peker på EU og tilpasningen her som den største årsaken til økt kontroll og søkelys på at forskningen skal demonstrere og faktisk oppnå impact⁷ i forhold til globale samfunnsutfordringer.

Ved utgangen av 2019 var nær 25 % av de forskningsfaglig ansatte tilflyttet fra utlandet for å jobbe på CMI og andelen er økende. Det anses enklere å ansette internasjonalt enn å få noe til å flytte fra Oslo.

Ca 40 % av finanseringen kommer fra utlandet (rapportering til NIFU for 2018), hvorav ca 80 % av dette gjelder finansiering til U4-senteret⁸. Andelen internasjonal finansiering til annen aktivitet enn det U4 utøver, antas å øke. Dette skjer både gjennom ansettelser og gjennom generell diversifisering.

Internasjonaliseringen gjorde for eksempel at instituttet valgte å endre arbeidsspråk i 2010. I den sterke vekstfasen i 2019 har arbeidsbyrden økt spesielt på HR-siden. En økende internasjonal prosjektportefølje med behov av mer rapportering og kontrollhandlinger har også påvirket.

«Vi er gått fra å være en nasjonal til en internasjonal stab. Det stiller mange ekstra krav til hvordan vi tar imot nyansatte»

Administrator – mest erfaren

Nåværende direktør følger opp med å si at; *«vi undervurderte økningen i arbeidsmengde ved det å ansette internasjonalt. Samtidig påvirker det hvordan vi jobber med forskning....Ikke nødvendigvis nye metoder, men nye perspektiver»*

⁷ Jeg benytter ordet Impact gjennom hele oppgaven i stedet for virkning, da Impact er et ord som favner videre.. I et NIFU-arbeidsnotat fra 2018 står det følgende: Begrepet 'impact' handler om relasjonen mellom forskning og samfunn...på norsk 'samfunnseffekter' eller 'nytte' av forskning. Det engelske ordet 'impact' vinner også fram på norsk, særlig etter at Norges forskningsråd de siste tre årene har inkludert dokumentasjon og vurdering av 'impact' i fagevalueringer og i evalueringen av de samfunnsvitenskapelige instituttene.

⁸ U4 ble etablert 2003 på CMI etter anbudsrunder, for å formidle forskningsbasert kunnskap om anti-korrupsjon i bistand. Ide skapt av de 4 kvinnelige utviklingsministrene i Norge, Nederland, Storbritannia og Tyskland på Utstein, derav navnet U4. Støttes nå av flere land.

Oppsummering

Helt overordnet er de store samfunnsmessige trendene som påvirker instituttsektoren den *teknologiske utviklingen*, et *generelt høyere utdanningsnivå* og *internasjonaliseringen*. De har hver på sin måte økt mulighetene, kompetansen og mangfoldet i perspektiv og påvirket arbeidsmengde både gjennom forenkling, økt kompleksitet og større krav.

7.2.2. Hva er de store utviklingstrekkene ved offentlig forvaltning

Som nevnt over handlet kravene som ledet frem til ny ledelse i 1988 om mer regulær styring og krav om «value-for-money» fra bistandsadministrasjonens side. Parallelt med dette foregikk det en diskusjon om restrukturering av forskningsrådet for å effektivisere og samordne forvaltningen av forskningsmidlene. Ifølge Emblem, som skriver om den nye forskningsrådsmodellen og hvordan den oppsto, (Emblem, 2011) må dette sees i en større sammenheng også utenfor forskningens arena i løpet av 1980- og 1990-årene. Det ble tatt en rekke initiativ for å modernisere og fornye statsapparatet gjennom overføring av oppgaver og fullmakter fra sentralforvaltningen til underliggende organer og institusjoner, ut fra mål om forenkling og økt effektivitet. Denne politikken er beskrevet som en fristillingsprosess. Som del av denne utviklingen fikk også de ulike departementene økt selvstendighet og handlefrihet. Forskningspolitiske retningslinjer om ansvarsfordeling mellom forskningsrådene og departementene, hvor sistnevnte fikk sektoransvar ble etablert av Kirke- og undervisningsdepartementet tidlig på 80-tallet (Stokke, 2010). I St.meld. nr. 28 (Kulturdepartementet, 1989) *Om forskning* varslet regjeringen en gjennomgang av forskningsrådsstrukturen, der det het at antall styringsorganer i norsk forskning var «stort og voksende», «uryddig og til dels uoversiktlig». Dette var utgangspunktet for Grøholt-utvalget som ble oppnevnt i mars 1990. Utvalget skulle foreslå tiltak for å effektivisere og forenkle forskningsrådsstrukturen og bedre arbeidsdelingen mellom forskningsråd og forskningsutførende institusjoner (Emblem, 2011).

Det var fristilling på den ene siden, men sterkere krav om rapportering og kontroll på den andre siden. Flere av intervjuede forskerne ser dette i sammenheng med internasjonaliseringen og peker på spesielt Storbritannia som et land som er i front på dette området.

Av samtlige informanter anses Norge å utøve en «lett» og håndterlig versjon av kontroll. I likhet med CMIs direktør fra 1988 til 1994, er de administrative relativt positive og uttrykker stor forståelse av «accountability»-prinsippene hos de norske finansieringskildene. Det samme gjelder de eldre forskerne.

Samtidig er det Arne Tostensen som nyanserer bildet:

«Risikoanalyse er et eksempel på noe som kommer mer og mer inn i det siste. Det kan man alltid gjøre, men hva er de verdt, hvor gode er de? Kan bli en rutine som ikke betyr så mye. Det vil alltid være mye som vi ikke kan forutse, det meste er umulig å forutse. Hvor stor er risikoen, kan vi sette en prosentsats? Men fint å tenke på hvordan man kan unngå farer og rette opp om det skal skje noe. Så kan være nyttig også.....Accountability er et viktig prinsipp, De såkalte Good old days førte til litt latskap. Det er givende å ha en krevende oppdragsgiver som ikke lar seg pille på nesen - selv om man ikke er helt enig. Det vil øke både produktivitet og kvantitet, men også kvalitet. Det er et produkt av accountability. Men det kan også dras ut i parodier. Hvis det blir den tickoff-hangen noen har, da blir jeg mer skeptisk»

Blant forskerne ansatt rundt 2005 uttrykkes noe mer skepsis, ikke minst til de siste års utvikling fra Norges Forskningsråd (NFR). Denne utviklingen antas å komme på grunn av et press utenfra om å «levere mer» og vise seg effektiv.

Flere peker på at internasjonale trender, ikke minst i offentlig forvaltning, kommer til å øke sin påvirkning både på den norske finansieringen og hvordan finansieringen innrettes. Internasjonal finansiering vil også direkte påvirke organisasjonene og CMI gjennom prosjektstøtte.

Noen viser til EU som den største påvirkningskraften. «Den norske modellen», som i stor grad er bygd på tillit og ikke kontroll, tilsier mindre byråkrati og rapportering, mens EU-systemene bygges med større fokus på kontroll. Kunnskapsforvaltningen i Norge tar etter hvert etter EU når de skal styre ulike aktører. I tillegg henter ulike institusjoner finansiering fra EU og bygger interne systemer for å tilfredsstille dem. Det er noe større positivitet knyttet til «importen» av impact-fokus, som i sterkere grad kan knyttes til hva CMI ønsker å få til som organisasjon.

U4-senteret med sin internasjonale finansieringsbase og internasjonale stab, nevnes av flere som en kilde til inspirasjon i forhold til profesjonalitet, formidlingsevne og evne til å operere i komplekse kontekster.

«Vi har fått en liten organisasjon i organisasjonen med U4, noe som i all hovedsak har vært positivt. De ligger på en del områder foran hva resten av organisasjonen gjør på grunn av de kravene de har hatt. Det er viktig at vi spiller på lag og drar nytte av det nå som vi internasjonaliserer enda mer»

Administrator – mest erfaren gruppe

Oppsummering

Både dokumentstudiene og til dels også intervju trekker frem den store trenden som har påvirket offentlig forvaltning og dermed også instituttsektoren denne siste 30-års-perioden. Denne nye modellen for styring handler i stor grad om delegering av oppgaver og myndighet til ulike forvaltningsnivå. Målet er økt effektivitet, men for å være sikre på at hensikt oppnås og at fullmakter ikke misbrukes, følges underordnede nivåer opp rapporteringskrav. Det kan derfor diskuteres om hensikt oppnås. Flere kobler dette med internasjonaliseringen og påvirkningen fra EU og Storbritannia. Det overordnede bildet er at trekk ved endringen av offentlig forvaltning i inn og utland har mye av «ansvaret» for de mer konkrete kravene som stilles institusjonelt og gjennom prosjektene. Dermed vil dette også bli en viktig del av neste avsnitt.

7.2.3. Hva har vært de store endringene i rammebetingelser for instituttsektoren

Jeg velger å dele opp dette avsnittet i 2 underavsnitt: Institusjonell utvikling i rammebetingelser på a) institusjonelt nivå og på b) prosjektnivå. Dette er et skille som flere trekker. Hva er kravene som stilles til institusjonen som helhet og hvilke krav stilles i de konkrete forskningsprosjektene?

I CMIs strategi fra 2001-2005 står det følgende: «Prosjektene er kjernen i instituttets virksomhet og administrasjonens viktigste oppgave er å yte service på dette nivået. Omlegging og effektivisering av administrative tjenester de siste årene har da også i stor grad vært rettet mot prosjektstøtte. Samtidig har administrasjonen en rekke daglige driftsfunksjoner som skal fungere uavhengig av prosjektene. All omlegging av administrativ praksis må ta hensyn til denne avveiningen, mellom prosjekt og generell administrasjon» (CMI, Strategi 2001-2005 Vekst og Kvalitet, 2001, p. 35)

I strategien anerkjennes det at det er en avveining mellom ulike oppgaver, men kjernevirksomheten er prosjektene. Det nevnes til og med at administrasjonens viktigste oppgave er å yte service på dette området. Hvordan forskningsprosjektene utvikler seg vil ha en stor betydning for hverdagen både for forskerne og de administrative. Hvordan institusjonen generelt utvikler seg har ikke nødvendigvis så tett kobling til alles arbeidssituasjon. Jeg velger å dele opp dette avsnittet i 2 underavsnitt: Institusjonell utvikling i rammebetingelser på a) institusjonelt nivå og på b) prosjektnivå. Dette gjør jeg til tross for at den siste tids utvikling og krav utenfra kan tyde på at det institusjonelle og det prosjektmessige i mindre grad kan adskilles fra hverandre. Dette er illustrert gjennom følgende uttalelse:

«Jeg synes at de eksterne kravene nå legges på organisasjonen, og ikke bare på den enkelte forsker i prosjektene. Det kreves at organisasjonen setter flere rammer og kan dokumentere og har systemer for allting. Før styrte den enkelte forsker helt hvor de reiste og når og hvordan de behandlet data. GDPR-regelverket setter veldig mye krav til hvordan data lagres, og det er institusjonen som blir ansvarliggjort»

Administrativ – erfaren gruppe

Denne tilsynelatende økte sammenhengen mellom institusjonelle krav og prosjektkrav, vil jeg komme tilbake til senere. Men først går jeg altså gjennom det institusjonelle nivå og endringer der, og utvikling på prosjektsiden hver for seg. Institusjonelt nivå brukes litt om hverandre med organisasjonsnivå, og da i motsetning til prosjektene som har sin finansiering, sine folk og sin oppgavebeskrivelse. Funnene er hentet fra både gjennomførte intervjuer og fra dokumenter/kontrakter.

7.2.3.1 Institusjonelt/organisasjonsnivå

Direktørene mellom 1988 og 2010 peker på NFR-evalueringene som en viktig kilde til justeringer på institusjonelt plan. Norges Forskningsråd (NFR) har i stor grad påvirket hvordan CMI utvikler seg. Som tidligere nevnt var evalueringen i 1987, referert i evalueringsrapporten fra 1998 (NFR, Chr. Michelsen Institute - An Evaluation , 1998) viktig for interne diskusjoner og etterfølgende tilpasninger. Den peker også på at CMI måtte forvente langt mer styring i fremtiden enn det som hadde vært tilfelle frem til da. Dette hang sammen med et sterkere styringsfokus generelt i offentlig forvaltning. Instituttet skulle i tillegg både utvikle seg i mer akademisk retning og være mer relevant for finansieringskilden. Frem til da hadde det Arne Tostensen kaller «brukerne» vært i fokus.

Han sier: *«Brukerne var ikke Norad, men ulike lands statsapparat. Mange av Derapistene⁹ jobbet i praktisk arbeid i statsapparat. Per Granberg utvikle blant annet en økonomimodell for Botswana og skrev et notat om det. Men gjorde det ikke om til noe publiserbart og jeg var irritert på det. Det var ikke nødvendigvis direkte motstand, men det var bare ikke ansett som så viktig»*

⁹De som jobbet på DERAP, det toneangivende programmet på CMI innenfor utviklingsforskningen (se fotnote 3) og sverget til den måten det ble jobbet på der, ble ofte kalt Derapisten.

Arne Tostensen påpeker en viktig distinksjon i forbindelse med at ordet «brukere» blir nevnt. Ordet «bruker» benyttes i dag ofte for å omtale de som bestiller eller finansierer forskningen, eller norske beslutningstakere på ulike nivå. CMI ble bedt om å bli mer relevant for sistnevnte gruppe brukere og samtidig utvikle seg i mer akademisk retning. Dette er også i fokus i 1998-evalueringen. I evalueringen påpekes det at institusjonen er styrket gjennom en raus stipend-ordning som ble startet opp av Tostensen og videreført av Sørbo. Evalueringen fra 1998 anbefaler også å strebe etter mer langsiktig finansiering til forskerinitierte prosjekter. Det vises til en langvarig intern diskusjon om graden av administrativt ansvar som skal tillegges programlederne. Evaluatorene antyder at modellen som ser ut til å bli valgt virker noe svak på det administrative, men vil ikke legge seg opp i det utover å si at CMI også trenger å utvikle ledelse på nivået mellom ledelsen (direktør, ass.dir og kontorsjef) og den individuelle forsker. Dette til tross for at det allerede 1995 ifølge årsberetningen (CMI, Årsberetning, 1994) ble lagt inn et ledd av fagledere for faggrupper (etter disiplin) og ikke delprogrammer. 1998-evalueringen mener altså at ledelse må utvikles for å bedre håndtere prosjektakkvisisjon, «management» og kontroll. I evalueringen pekes det også frem mot en planlagt intern og ekstern gjennomgang av CMIs administrasjon for å utvikle og forbedre denne. (NFR, Chr. Michelsen Institute - An Evaluation , 1998). I 1993 opprettes Norges forskningsråd gjennom at 5 eksisterende forskningsråd blir slått sammen. Dette er godt dokumentert i boken «Avhengig av forskning» (Brandt, Ingulstad, Larsen, Mangset, & Schwach, 2019). Ingen respondenter på CMI legger vekt på denne endringen, men de har heller ikke fått direkte spørsmål om dette. Det er imidlertid nøye beskrevet i CMIs årsberetning fra 1992 (CMI, Årsberetning, 1992) med vekt på de seks områdestyrene som hver for seg får plan- og budsjettansvar for ett forskningsområde. Dette er et resultat av effektiviseringen av forskningsrådsstrukturen.

Samme årsberetning har mye informasjon om utskillelsen av den teknisk-naturvitenskapelige delen av CMI som fra medio 1992 ble til aksjeselskapet CMR. Formålet til dette aksjeselskapet blir, i tillegg til å bidra med forskning til hjelp for den offentlige forvaltning, fremming av næringsutvikling og kommersialisering av resultat fra FoU-arbeidet. Utskillelsen involverer ifølge årsberetningen både Stortinget og forskningsråd. Nye CMI har på denne tiden, ifølge beretningen, 13 administrative og 44 forskere hvor deler av administrativ tid går med til å betjene bygget og kantine for både CMI og CMR.

Sørbo som ble direktør i 1994 og Mæstad, direktør fra 2010, trekker henholdsvis frem slutten av 90-tallet og 2005 som år med hendelser av betydning. På slutten av 90-tallet blir CMI presset til å diversifisere mer, både fordi det er forventet av CMI og fordi økonomien tilsier det. For å få

internasjonal finansiering må man delta i mer komplekse anbudsprosesser. Deretter skal de internasjonale prosjektene håndteres. Styret stiller ifølge Sørbø krav om prediksjoner og det ble flere folk. Ifølge Sørbø «*begynte det å ta av, og overgangen skjedde ganske brått*». I 2005 skjedde det innstramminger i forholdet til Norad. Det meste skal anbuds-utsettes og i anbudsprosessene stilles det noen krav til institusjonelle forhold. Det er imidlertid veldig få krav som stilles til CMI om institusjonelle forhold. Det handler utelukkende om økonomisk soliditet og at formelle styreforhold er på plass.

Evalueringen som ble bestilt i 2006 av NFR for å gi kunnskap til forskningsforvaltningen og gi grunnlag for CMIs strategiarbeid er gjennomgående meget positiv. Den beskriver et institutt som makter å finne balansen mellom kvalitet og relevans, policy-orientering og akademisk forskning. CMI spiller sågar i «Champions League». (NFR, Chr. Michelsen Institute - Evaluation of its activities 1997-2006, 2006, s. 26;79) På administrative side nevnes dette: Spenningen mellom administrasjonen og forskerne har blitt redusert siden sist, ikke minst fordi administrasjonen nå arbeider mer prosjektrelatert. Evalueringen gir spesielt sterk ros til IT for sin rolle i utvikling og bruk av internett både til formidling og prosjektstøtte. Instituttledelsen får råd om å være tydeligere på hva som er de strategiske elementene i «Strategiske institutt-program», og sørge for at forskerne benytter slike kriterier i sitt arbeid. IT og bibliotekstjenester beskrives som enheter og fag som til en viss grad er integrerte deler av kjernevirksomheten.

Først i 2009 skjer det en endring på det institusjonelle nivået som trekkes frem i intervjuene. CMI skal ikke lenger få sin grunnbevilgning via UD-systemet, men skal inngå i gruppen samfunnsvitenskapelig institutt og i større grad konkurrere om midlene. Etter større drakamper i spenn med de andre internasjonalt orienterte instituttene endte det med at 10 % av nåværende grunnbevilgning skulle reforderes etter indikatorer knyttet til publisering, samarbeid med UoH sektoren, antall dr.grader, internasjonale inntekter og nasjonale oppdragsinntekter. Det ble spesielt diskusjoner rundt indikatoren nasjonale oppdragsinntekter, siden kriteriet her var at det var oppdrag mot bestilling, vunnet i konkurranse. Store deler av inntektene ble i hvert fall for de utenrikspolitiske instituttene innhentet gjennom tilskudd/bidrag og ikke oppdrag. NTNU har en kort utredning om forskjellen på bidrag og oppdrag (NTNU, 2019). Systemet som ble innført var dermed egnet for å tvinge frem større grad av konkurranseutsetting om forskningsmidlene.

Den neste store endringen som trekkes frem var innføring av rapportering på grunnlaget for timepriser. I diverse skriv fra forskningsrådet høsten 2011 kom det frem at det fra og med 2012 skulle lages estimat

for fastsettelse av timepriser på tilskudd fra NFR, basert på forventede kostnader kommende år. «Timesatsene skal basere seg på faktiske kostnader og effektiv drift. Det skal også informeres om fordelingen av FoU-medarbeidere på stillingsgrupper og hvor mange timeverk for FoU-medarbeiderne instituttet regner med å fakturere. Det skal benyttes gjennomsnittssats for grupper av FoU-medarbeidere»

Det var lenge uklart om finanskostnadene ville bli dekket, noe som ville gjøre det gunstigere å leie dyrt fremfor å eie eget bygg. Vedlikehold av verdien på egenkapitalen ved hjelp av forskningsrådsmidler ble forbudt. Timeprisene kan ikke være høyere hos NFR enn fra andre kilder.

Parallelt med dette foregikk det utstrakt dialog om skattlegging av instituttsektoren. Etter flere år med drakamp er det fortsatt ingen entydig praksis på dette feltet, men for CMI sin del, har det endt opp med at CMI må betale skatt på eventuelt overskudd fra oppdragsforskningen.

Den såkalte ILPI-skandalen ¹⁰fra 2016 påvirker CMI gjennom at UD må gjøre en opprydning i eget hus. Det tar lang tid før midler igjen blir lyst ut eller tildelt. Ifølge nåværende direktør førte skandalen til en handlingslammelse i UD-systemet. Det lyses imidlertid ut rammeavtaler med små rammer for det enkelte prosjekt.

I perioden frem til 2017 ble det gjennomført evalueringer av hele instituttsektoren. Evaluering av de samfunnsvitenskapelige instituttene ble sluttført i 2017. Ifølge denne (NFR, Evaluation of the Social Science Institutes - Panel Report, 2017), evner CMI evner å balansere relevans med akademisk tyngde i tråd med forventningene til et anvendt forskningsinstitutt. CMI kommuniserer blant annet godt med brukere (her i betydning norsk offentlig forvaltning) og bør på dette området danne mal for andre. Rådet er å fortsette å utvikle denne kommunikasjonen, samt øke akademiske publikasjoner. Av utfordringer pekes det imidlertid på den reduserte dialogen med UD, både på grunn av redusert tilgang på forskningsmidler som kanaliseres fra UD via NFR, og redusert tilgang på oppdragsmidler fra UD og

¹⁰ Høsten 2016 var det flere oppslag i VG om at det private konsultentselskapet International Law and Policy Institute (ILPI) fikk store oppdrag finansiert over bistandsbudsjettet utenom anbudsordningen. Det ble hevdet at ILPI fungerte som leiediplomater og leiebyråkrater. Eierne tok ut store inntekter i utbytte.

Norad. Dette toppes av stadig økende formalisering av anbudspresessene, noe som reduserer dialogen ytterligere. Dette anses som problematisk i evalueringen.

Flere av respondentene trekker frem Impact-fokuset fra EU og NFR som en vesentlig endring som ikke bare handler om prosjektene, men institusjonen som helhet. Dette blir forsterket av at CMI i 2018 får sin første reelle erfaring med EUs rammeprogram. Det skjedde et skifte rundt denne tiden. Prosjekt og institusjonsnivå trekkes nærmere hverandre gjennom at man spesielt i anbudspresesser måtte legge ved stadig mer institusjonell dokumentasjon, noe jeg kommer tilbake til under prosjektavsnittet. I tillegg blir andre profesjoner enn de forskningsfaglige trukket tettere inn dialogen om andre ting enn budsjetter og fremdrift på prosjektene. Det gjelder spesielt kommunikasjonsfaglig kompetanse. Delvis handler det om hvor viktig impact-fokuset er i siste evaluering (NFR, Evaluering av instituttene, en synteserapport, 2018)

NFR sin gjennomgang av instituttstruktur, en gjennomgang som har foregått over flere av de siste årene, ble også diskutert internt på CMI. Denne gjennomgangen og disse diskusjonene er også en indirekte årsak til det fokuset som settes på ansettelse og diversifisering tidlig i 2018 for å få en mer robust organisasjon.

2 andre pålegg eller endringer som nevnes, er ny lovgivning for forskningsetikk (2017) og ny personvernlovgivning (2018) som begge krever nye institusjonelle strukturer og systemer for å håndtere. Blant annet øker kravene til oppfølging av underleverandører. Internkontroll som frem til ca 2018 har vært lite omtalt av andre enn IT-enheten og U4-senteret (se fotnote 8), blir noe hele administrasjonen må forholde seg til og diskutere.

I 2019 øker kravene til institusjonen ytterligere. Dette skjer via prosjektene, da enkelte finansieringskilder krever langt mer dokumentasjon for å fortsette å finansiere forskning og kunnskapsforvaltning. DFID gjennomfører blant annet en utvidet Due-Diligence gjennomgang, hvor CMI må dokumentere rutiner for blant annet å hindre korrupsjon, terrorfinansiering, finansiering av menneskehandel, barnarbeid, risikohåndtering og oppførsel fra egne ansatte. Også annen utenlandsk aktør (USAID) krever terrorsjekk av samtlige utbetalinger til alt fra egne ansatte som deltar i prosjektet, rengjøringsfirma og kemner.

Mot slutten av 2019 utvider også egen bank rutine gjennom pålegg av utfylling av skjema ved utbetalinger til samarbeidspartnere til såkalt risikoland.

7.2.3.2 Prosjektene

I innledningen til dette kapittelet viser jeg til kontrakter som kom på plass i 1988 (Rammeavtale mellom Departementet for Utviklingshjelp og CMI, 1988) og som tydeliggjør både styringsdialog og økonomiske betingelser knyttet til både tilskudd og oppdragsfinansering. I tillegg fremhever evalueringen fra det året viktigheten av å diversifisere mellom ulike finansieringskilder. Forskningsrådet får også en tydeligere rolle. Fra dette tidspunktet skjer det en gradvis men sakte utvikling mot flere kontrakter og flere ulike finansieringskilder. Fra slutten av 90-tallet har CMI et tilgjengelig og rikholdig og fullstendig arkiv.

Jeg har valgt å gjennomgå kontrakter fra 1998/1999, 2008/2009 og 2018/2019. En gruppering som fremstår som rimelig er sortering i 4 typer kontrakter/oppdragsgivere på CMI i denne 20-års-perioden:

1. Prosjektkontrakter med Norges Forskningsråd
2. Oppdragskontrakter med Norad/UD
3. Tilskuddskontrakter fra Norad/UD
4. Internasjonale kontrakter.

7.2.3.2.1 Prosjektkontrakter med Norges Forskningsråd (NFR)

NFR-kontraktene fra 2018 ligner i stor grad på kontraktene fra 1998. De har blitt noe lengre, men det er de samme hoved-overskriftene. Underpunktene blir noen flere, og mer utdypet. Når det gjelder oppfølging av kontraktene gjennom rapportering, har den blitt noe forenklet på grunn av de teknologiske mulighetene digitaliseringen gir. Samhandlingsverktøyet anses som godt ifølge nåværende direktør. Det er imidlertid blitt noe mer fokus på fremdrift, og betydningen av samsvar mellom fremdrift og midler som overføres. Forskuddsutbetaling skal tilpasses planer og gjennomføring av planer skal kunne dokumenteres. Forskerne påpeker at det nye søknadsformatet til forskningsrådet hvor man må skrive om impact er blitt noe rigid, men knytter både formatet opp mot den forskningspolitiske trenden om å svare på og håndtere globale samfunnsutfordringer.

Dette beskrives også av Asdal (Asdal, 2019) som kobler det «nye» handlings- eller utfordringsorienterte idealet og ny mal. Vedkommende kritiserer at beskrivelsen av «impact», det vil si den virkningskraften forskningen din skal gi, skal beskrives *før* du beskriver det du skal gjøre i selve forskningsprosjektet.

Ifølge prosjektsjef på CMI er det langt mer som skal dokumenteres i anbudsprosessene nå enn bare for et par år siden. Mer av det EU ønsker av dokumentasjon, skal nå også vedlegges søknader til NFR. Han bruker ordet «copy-paste» når han skal beskrive NFR sin tilpasning til EU-systemet. Det er også her det økte Impact-fokuset kommer fra. Han tror vi vil se enda mer av dette fremover.

7.2.3.2.2 Norad/UD – oppdragsmidler

I disse kontraktene er det også liten utvikling i 20-års-perioden. Det var et større steg mellom kontrakten fra 1988 til kontraktene i 1998. Den store endringen skjedde således på 80-tallet og inn mot 90-tallet. Anbudsregimet ble strammet inn i 2005, noe som førte til merarbeid i søknadsfasen for å for eksempel vinne rammeavtaler. Rapportering og kontrakter er fortsatt i 2018 relativt uforandret, men rammene er små. Derfor er midlene mye mindre attraktive. Rammeavtaler er blitt forlenget ut 2020 og det er uklart hva som skjer videre.

7.2.3.2.3 Norad/UD – bidragsprosjekt/større tilskudd

Her har det skjedd en langt større utvikling, spesielt i de siste årene. De er blitt lengre, og elementer som risikovurdering, log-frame og andre tilsvarende styringsmodeller, fremdriftsrapportering med mer underdokumentasjon, og aktivitetsbaserte budsjett og rapportering koblet med denne fremdriftsrapporteringen. De aller siste årene har også kravene til oppfølging av partnere og underleverandører økt i forhold til etikk, personvern, fremdrift og risiko økt. Datahåndteringsplaner skal også følge alle kontrakter hvor data utveksles. Det er altså i disse kontraktene at man kan se tydelige resultater av sterkt økende dokumentasjonskrav også i Norge.

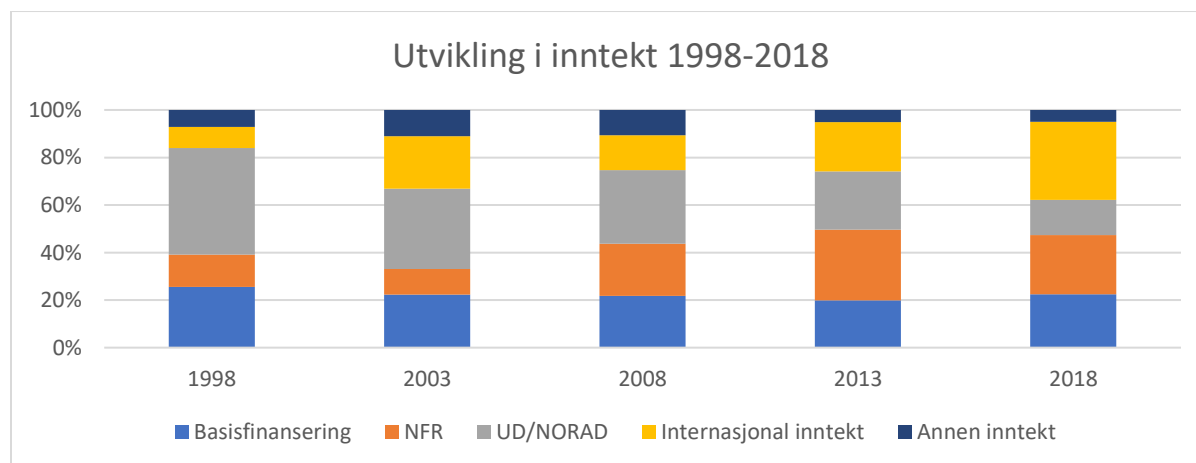
7.2.3.2.4 Internasjonale oppdragsgivere/kontrakter

Dette er en stor sekkepost. De aller fleste kontraktene med utenlandsk offentlig forvaltning har visse fellestrekk som gjør disse langt mer administrativt krevende å følge opp enn de norske kontraktene. En grunn til at de er mer krevende, er at de har avvikende format fra den norske timeprismodellen, men det er bare en av forklaringene. Detaljeringsgraden er langt høyere, og økonomiorienteringen tydeligere. I hele perioden og i de fleste internasjonale kontrakter, har dette vært tilfellet. I de periodene CMI har hatt internasjonale kontrakter, har presset vært langt hardere på administrasjonen enn i andre perioder. I perioden da det ble gjennomført en ekstern gjennomgang av administrasjonen på CMI – i 1998, hadde CMI et par tyngre kontrakter med både SIDA og DANIDA (etater som tilsvarer NORAD i henholdsvis Sverige og Danmark). Kontrakten med DANIDA (99008, 1999) er basert på en mal

fra 1994. Den inneholder 11 sider med hovedkontrakt, 5 underdokument og en 4 siders Terms of Reference. Prosjektet ble vunnet gjennom en rigid anbudsprosess. Kontraktene med samme institusjon i dag ligner på formatet fra 1994, mens de norske oppdragskontraktene fortsatt er relativt begrensede både i omfang og i krav. Flere utenlandske oppdragsgivere har i tillegg til å ha hatt relativt detaljerte kontrakter tidligere, utviklet seg den siste tiden gjennom økt fokus på institusjonens rutiner. Det nye er innstramminger i forhold til det som kalles «downstream-control», det vil si mer rigide oppfølgingskrav av underleverandører og partere, en trend vi også ser i norske kontrakter. «Terror-klausuler» er nytt.

I 2018 fikk CMI erfaring med EU-finansering. Hvordan det skal budsjetteres og rapporteres er kodifisert i et flere hundre-siders dokument.

I den grad jeg hadde en forhåndshypotese, var det at det hadde skjedd store endringer i kontraktene i 20-års-perioden. Det analysen har vist, er at oppdragsgivere som var «krevende» 20-30 år, siden fortsatt er det, mens de «lettere» oppdragsgiverne er de som fortsatt er «lettest». Økt press på CMI de siste årene, skyldes først og fremst at omfanget av internasjonale kontrakter har økt. U4-senteret (se fotnote 8) som i hovedsak henter sin finansiering internasjonalt, har hatt mer eller mindre dedikerte administratorer hele veien, og økte drastisk sin administrative kapasitet i 2010. Dette har lettet presset på øvrig administrative, og har bygd opp en særkompetanse på internasjonale kontrakter.



Figur 5 – Forholdsmessig utvikling i inntekt over tid

Tabellen over viser at CMI har lyktes i sin diversifiserings-strategi.

Internasjonale kontrakter har vært langt mer detaljerte og har krevd mer i rapporteringen enn de norske. På begge områder skjer det imidlertid en sterk utvikling fra rundt 2016/2017, i hvert fall på en del norske oppdrag og tilskudd. I forbindelse med ny personvernlovgivning fra 2018, skjer det en

ytterligere innstramming og behov for å dokumentere organisasjonsmessig styring og kontroll. Selv på U4 som hele tiden har hatt internasjonal og til dels krevende finansiering, merkes et økt press fra aktører som DFID og GIZ (hhv britisk og tysk bistandsforvaltning). En aktør som USAID har kommet inn på relatert virksomhet. Det har ytterligere økt kompleksitet og arbeidspress. Detaljering på alle deler av kostnadene, samt detaljert oversikt over lønn og timeføring, utgjør en del av økningen i rapporteringen.

En ting som er verdt å nevne er at styringsdialogen med Norad på 90-tallet har blitt til anbudsregime med mindre dialog. Andre og rausere finansieringskilder tiltrekker seg forskernes fokus, noe som reduserer dialogen ytterligere. Dette samsvarer med evalueringen som påpekte dette som en utfordring for CMI. Samtidig gir det økende kravet til impact behov for en styrket brukerkontakt.

Seminarvirksomhet øker i omfang, noe som delvis skyldes de økte output-kravet på alternativ forskningsformidling i forskningsprosjektene. I tillegg øker kravene til akademisk publisering. Dette gjelder først og fremst NFR og EU, men det er også en tendens til at det blir viktigere ved oppdrag.

Oppsummering

De store endringene i rammebetingelser er over oppdelt i institusjonelle og prosjektmessige konsekvenser. Dette er et naturlig skille for nesten hele perioden. De siste årene er det mer sammenheng mellom prosjekt- og institusjonelle krav. Der forskeren tidligere kunne operere friere, reduseres handlingsrommet gjennom økt fokus på «accountability» på institusjonsnivå og i prosjekt. Prosjektkontraktene har imidlertid utviklet seg relativt begrenset fra innstrammingen i 1988 inntil relativt nylig. Det er *internasjonaliseringen, diversitet, størrelse* på prosjektene inkludert *antall partnere og mengden* kontrakter som utgjorde den store forskjellen. Internasjonale kontrakter har i det store og det hele langt flere krav både til *prosjektledelse og institusjon og dokumentasjon, samt avvikende rapporteringsformat*. Størrelse og antall partnere gir mer behov for koordinering både av selve forskningen og administrative forhold. Det relativt nylige fokuset på *impact* og kravet til å synliggjøre både hva forskningen skal løse og hvem som kan bruke resultatene, øker behov for mer *tverrfaglig* tilnærming. Dette øker behovet for *samhandling og koordinering* og mulig større *strømleformering*. *Konkurranse og anbudsregimet* har blitt mer omfattende, også i forhold til UD og Norad-systemet. EU-søknader krever både mye tid og spesialkompetanse fra ulike administrative ressurser og fra forskerne.

På institusjonelt nivå er det nettopp innføring av mer konkurransefremmende tiltak gjennom anbud, som utgjør en forskjell. Først rundt 2005 ble dette en vesentlig faktor for instituttet, selv om det

økonomiske presset og kravet til mer diversifisering kom langt tidligere. En annen styringsfaktor som har vært der helt siden 1988 er kravet til økt fagfelleverdert publisering, men først i 2009 ble dette tydeliggjort i styringssystemene. Publisering er en viktig indikator i den begrensede, men tydelige omfordelingen av basisbevilgning. Dette indikatorsystemet som ble innført i 2009, inneholder krav som skal sikre balanse mellom ulike typer finansiering, både nasjonale oppdragsinntekter og internasjonale inntekter, og er rigget for å tvinge frem større grad av konkurranseutsetting om forskningsmidlene. Den neste store endringen er innføringen av rapportering på grunnlaget for timepriser i 2012, noe som gir mer måleutfordringer og kontroll av forskerne. Rapportering på timepriser og grunnlaget for disse foregår parallelt med skatleggingsdiskusjon. For CMIs del endte det med å måtte betale skatt på eventuelt overskudd fra oppdragsforskningen. Dette øker detaljeringskravet i økonomisk rapportering og kontroll fra revisors side. Fra og med 2016 er risikovurdering, etikk og GDPR stikkord som blir trukket frem. En større og utvidet Due-Diligence-gjennomgang fra DFID, kobler prosjektkrav og institusjonelle krav mye tettere sammen. CMIs bankforbindelse krever også mer dokumentasjon ved utbetalinger.

7.3. Hva er implikasjonen av endringene for institusjonen og de ansatte?

I innledningen til dette kapittelet begrunner jeg en struktur hvor jeg først studerer hvilke grep organisasjonen har gjort basert på rammebetingelser og mer interne forhold. Deretter studerer jeg hvilke konsekvenser endringer har hatt over tid for organisasjonen og de to hovedgruppene av ansatte, nemlig forskerne og de administrative. Det siste inkluderer endringer i relasjonen mellom dem.

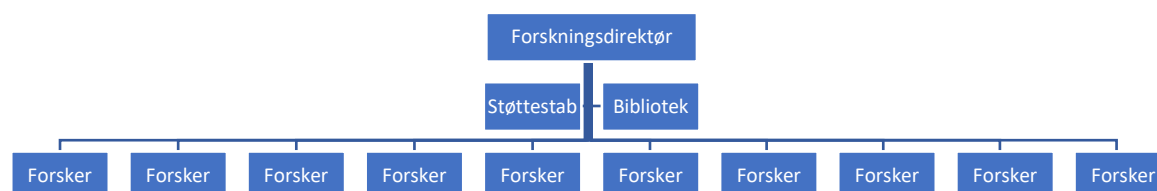
Dette er systematisert under følgende overskrifter:

- hvilke grep er tatt internt,
- hvilke implikasjoner har dette for organisasjonen, for de ulike gruppene i organisasjonen og relasjonen mellom dem

7.3.1. Hvilke grep er tatt internt

I studien har jeg hele tiden fokusert på den delen som utgjør CMI i dag. Før 1992 het den delen av CMI ASU. Den teknologisk-fokuserte grenen (Christian Michelsens Research (CMR)) ble som tidligere nevnt skilt ut i 1992. Fra 1992 til 1998 hadde CMI en fellesadministrativ avdeling som tidligere hadde servet begge grener. Det fortsatte etter fisjonen når det gjaldt drift av huset og kantinevirksomhet. Dette og forvaltning av aksjer tilhørende Chr. Michelsens Fond samt kontakt med styret lå innunder fellesadministrasjonen. Da administrerende direktør gikk av med pensjon på slutten av 90-tallet ble

støttestab i denne enheten innlemmet i støttestab for forskningsvirksomheten på CMI. Disse fortsatte å drifte bygget for både CMI og CMR og kantinen frem til salg (2007) og senere til dels frem til flytting fra felles eiendom på Fantoft (2009). Toppsjef på instituttet var altså administrasjonsfaglig frem til ca år 2000. Det er imidlertid tydelig at forskningsdirektør hadde stort spillerom og i stor grad er den som omtales som direktør i både interne og eksterne dokumenter.



Figur 6 - ASU/CMIs organisering på 80- og 90-tallet – obs, kun den delen som organiserte forskningsvirksomheten

Selv om organiseringen fremstår som uforandret frem til ca 2000, er det en rekke organisasjonsmessige grep som gjennomføres for å tilpasse seg til endrede rammebetingelser. Det aller viktigste er oppfølgingen av rådene som ble gitt til instituttet i evalueringen fra 1988, nemlig å styrke den akademiske profilen og akseptere å bli kikket mer i kortene når det gjelder pengebruk på prosjekter. Ifølge Gunnar Sørbo, direktør fra 1994 til 2010, var det stort sett Norad CMI forhold seg til og det var fortsatt meget enkelt frem mot slutten av 90-tallet. Instituttet trenger likevel å styrke seg på økonomisiden og ansetter i 1990 den første mellomlederen med administrativt ansvar. Instituttet øker bruken av digitale hjelpemidler og går over til dobbel bokføring.

Tidligere er det referert hvordan overgangen til it-verktøy for forskerne har påvirket oppgaveløsningen og forholdet mellom forsker og administrativ til å gå fra å være tett til å bli mer frikoblet Samtidig beskrives sekretærkulturen i forhold til det å yte service til den enkelte forskere som fortsatt meget tydelig. Direktør fra 1994 til 2010 beskriver at også tidligere direktører hadde en spesiell posisjon. Just Faaland gikk, ifølge han, foran alle andre til langt opp på 90-tallet. Mot slutten av 1990-tallet «tar det av» som tidligere nevnt ifølge samme direktør. Styret krever mer og bedre prediksjoner og vi er med på internasjonale anbud. Det uttrykkes at det er behov for mer økonomisk kompetanse.

Egenevaluering av CMIs FoU-administrasjon beskriver voksesmerter knyttet til det å bli en mer rendyrket prosjektorganisasjon, og å omdanne eksisterende kompetanse til nye oppgaver og krav. Det er også spenning mellom drift/instituttfunksjoner og prosjekt. Det pekes spesielt på økende krav og rivende utvikling innen it- og økonomisystemer og nye regnskapsprinsipper (fra kontantregnskap til

fullstendig regnskap). Og «vi får stadig *flere* prosjekter, vi har stadig *større* prosjekter, og vi har i høyeste grad stadig *mer kompliserte* prosjekter». Ansvarsforhold mellom «faglig» og administrativ ledelse, samt prosjektledere og administrasjon oppleves som uklar. (Hegre, 1998)

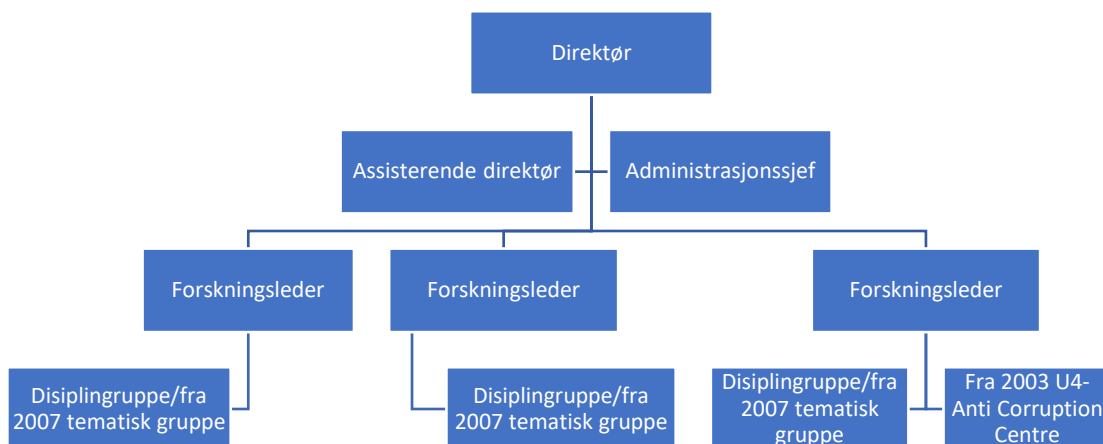
I 1998 gjennomførte AFF (Selvik & Ulvenes, 1999), på bestilling fra CMI, en gjennomgang basert på de utfordringer som da lå foran. Rapporten bygget på muntlige kilder, rapporter og evalueringer av CMI, samt organisasjons- og ledelses-litteratur. Premisset er at administrasjonen har sin raison d'être i å være støttende, og kompetanse må bestemmes på grunnlag av prosjektenes omfang og kompleksitet. Det konkluderes med at prosjektstøtten er mangelfull og at tjenestene må dreies inn mot å betjene prosjektene slik at forskerne kan bruke sin tid på å forske. Prosjektene ifølge rapporten vokst i omfang og kompleksitet i løpet av 90-tallet, med mer krevende oppdragsgivere og mer sammensatte og langvarige prosjekter. Arbeidspresset øker for administrasjonen. De administrative systemene lider under sterkt varierende disiplin på forskersiden og «faglig ledelse» bidrar i liten grad i å forbedre dette. Det foreslås at ekstern kommunikasjon og økonomistyring må styrkes. Som organisasjonsmodell foreslås «landsbyer» hvor ulike grupper forskere tildeles og samlokaliseres med administrativt støttepersonell.

Administrasjonen utvides med 2 personer i denne fasen, en IT-konsulent og en informasjonskonsulent. Rådet om å styrke økonomifunksjonen ble først fulgt opp i 2007.

Som svar på de overnevnte evalueringene og NFR-evalueringen fra 1998 (NFR, Chr. Michelsen Institute - An Evaluation , 1998) forbereder instituttet en ny organisasjonsmodell. Fra den meget fyldige strategien for 2001-2005 står det følgende om organisering fra år 2000 (CMI, 2001, p. 40):

CMI vil beholde og konsolidere den organisasjonsstruktur som ble etablert i 2000:

- en daglig ledelse bestående av direktør, assisterende direktør og administrasjonssjef,
- tre forskningsledere for disiplinbaserte forskergrupper
- en matrise-organisering av virksomheten som betyr at lederansvar for prosjekt og program fordeles på mange i staben,
- og mellomledere knyttet til bibliotek, informasjon, IT, regnskap og drift.



Figur 7 – CMIs organisering fra ca år 1995/2000

De 3 på toppen, to forskningsfaglige og en administrativ, utgjorde en daglig ledelse. Samme strategi fastholder en modell hvor forskningslederne har lite administrativt ansvar. Dette blir i intervjuene med de administrative beskrevet både som en fordel og en ulempe. Det reduserer også mulighetene til styring og administrativ disiplin, men det reduserer også deres innvirkning på det administrative. Et interessant funn er at det likevel er enkeltforskerne som anses å ha «rangen». Organisasjonskartet er dermed ikke helt talende for hvordan situasjonen virkelig er. Den enkelte forsker har sine prosjektmidler og gjennomfører sin forskning. Det hadde dermed vært vel så riktig å tegne den enkelte forsker på toppen eller i sentrum, med administrasjon som støtte for vedkommende og ikke for gruppen. En person som ankommer så sent som i 2003 uttrykker at «forskerhotell»-tankegangen er rådende og det er mye bilateral støtte som ytes til den enkelte forsker fra de enkelte personene i administrasjonen. Sekretærkulturen og hierarkiet står sterkt, og satt på spissen forventes det at man følger ordre. Et unntak her er IT og bibliotek som oppleves å ha en annen posisjon. Evalueringer peker på dem som både nyttige medspillere i prosjektene og som sterke fagpersoner (NFR, Chr. Michelsen Institute - Evaluation of its activities 1997-2006, 2006). Det er likevel mye som tyder på at arbeidet utføres relativt sekvensielt i hele organisasjonen. Spesialisert kunnskap betyr ikke nødvendigvis samhandling.

«I EDB-avdelingen har vi åpenbart hatt en makt gjennom en kompetanse som få av samfunnsviterne har hatt, det har jeg opplevd har blitt anerkjent»

Administrativ – mest erfaren gruppe

Det kan synes som om en del forhold beskrevet i evalueringen fra 1998 ikke tas til følge. Det skal ha kommet inn et nivå mellom ledelsen (direktør, ass.dir og kontorsjef) og den individuelle forsker allerede i 1995 (CMI, Årsberetning, 1994) og tydeliggjort i 2000-organiseringen, men den i evalueringen etterspurte styrkingen av ledelsen på områdene prosjektakkvisisjon, «management» og kontroll synes svak. Årsberetningen sier at det er vanskelig å rekruttere mellomledere og i intervjuene viser at denne rollen «ikke satt seg».

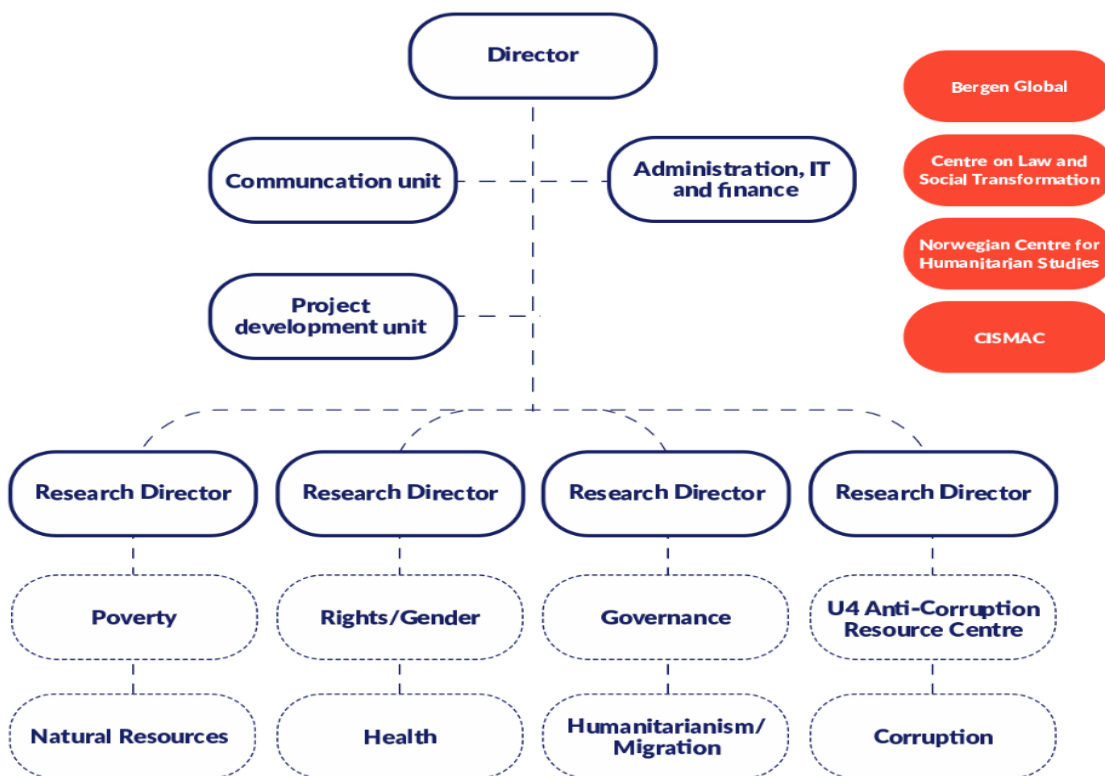
Strategien fra **2001 – 2005 med** tittelen «vekst og kvalitet» omhandler både organisasjonsmessige og mer forskningsfaglige momenter og legger opp til en offensiv vekst og diversifisering i møte med omverdenens krav til forskning. Evaluering av instituttet fra 2006 peker på at denne strategien inneholder flere ambisiøse mål. Målene på den administrative siden handler i stor grad om å styrke effektivitet og dreie administrative ressurser mer over i prosjektstøtte og samtidig sikre generell drift og om å gjøre bibliotekstjenestene mer bruker-vennlige (NFR, Chr. Michelsen Institute - Evaluation of its activities 1997-2006, 2006, pp. 25-26). Strategien er den første strategien som jeg har funnet. Jeg har funnet noe oppspill til en fremtidig strategiprosess fra 1995. Det bør likevel nevnes at årsberetningene/rapportene hele veien fra 1988 til CMI er meget fyldige og til dels fyller den funksjonen, f.eks årsrapport fra 1987.

I 2006 ansettes det en fagadministrativ som assisterende direktør. Det var i staben uklare om hvilken rolle hun skulle ha. En av respondentene sier også at «first-among-equals»-modellen verken da eller historisk liker å bli utfordret. Hennes forslag til organisatoriske grep ble heller ikke så godt mottatt ifølge daværende direktør. Hun forlot CMI i 2009 rett etter samlokaliseringen med Universitetet i Bergen. CMI gikk tilbake til «gammel» organisasjonsmodell og økonomileder tok over som administrasjonssjef.

I strategien fra 2006 – 2010 inkluderes ikke organisatoriske forhold eller noe direkte om administrative funksjoner. Imidlertid er det et kapittel om forskningsformidling utover publisering i fagfelle-tidsskrift. Web får en økende betydning og det pekes på nødvendigheten av å beherske ulike «formidlingsspråk» for å være relevante for politikk-utforming, og å kunne delta i utviklingsdebatten lokalt og internasjonalt. På handlingsplan-nivå er det imidlertid mål for mer effektiv prosjektstøtte.

Det legges opp til en tettere samhandling mellom administrative og forskere gjennom opprettelse av en prosjektenhet ledet av en prosjektsjef underlagt direktør.

Fra 2010 får instituttet ny direktør og han velger etter en gjennomgang en noe justert organisasjonsmodell. I dagens modell er også forskerne delt opp i faggrupper. Det skjuler imidlertid den sterkeste gruppen på CMI; prosjektene. De lever sitt litt på tvers av gruppene, og i samhandling med omverdenen, og de forholder seg direkte til administrasjon.



Figur 8 – CMIs organisering fra 2017 (nesten lik fra 2010-2017, men da med disiplinorienteringen).

En av forskerne er også assisterende direktør. Kommunikasjonsleder tar formelt plass i ledergruppen. Modellen har vært nogenlunde stabil siden 2010, men fra 2017 har disiplinledelse blitt omgjort til forskningslederfunksjon for ulike tematiske grupper. Dette blir gjort for å opprettholde og styrke tverrfaglighet. Alle nyansatte fra 2000 har en bachelor-grad eller høyere. Antall ansatte innefor drift og økonomi er det samme som i 2009, mens IT har økt. Det har også kommunikasjonsressursene, mens biblioteksfunksjonen er blitt redusert. Kommunikasjonleder blir fra 2010 medlem av ledergruppen ut fra en tanke om at kommunikasjon er noe distinkt annerledes enn administrasjon. Prosjektstøttenes rolle ble avgrenset til å bistå i prosjektutvikling og i mindre grad drive med prosjektstøtte for å styrke spesialisering. Instituttet hadde nylig endret arbeidsspråk til engelsk. Utenom U4, som både er faggruppe og senter, er forskningsleder lite involvert i prosjektene.

De viktigste organisatoriske grepene som fremheves i i strategi fra **2011 – 2015** handler om å bygge sterke team, være et **lærende** utviklingsmiljø og gjøre finansieringssituasjonen mer robust. Administrativ kapasitet skal videreutvikles, og kommunikasjonsenheten skal arbeidet tett med forskerne for å utvikle mer effektiv forskningskommunikasjon. Behov for sterkere grad av samhandling for å løse både forskningsfaglige og administrative utfordringer blir for første gang fremhevet. Lederskap skal utvikles på alle nivå. Samhandlingen er imidlertid sporadisk. Det er først i forbindelse med søknadsskriving til forskningsrådet i 2017 at det formaliseres at kommunikasjonsenheten skal ha en rolle.

En arbeidsmiljøundersøkelse i 2013 viser tydelig at ansatte i alle kategorier har en sterk stolthet i forhold til å jobbe på CMI, men det pekes likevel på forhold som det bør jobbes med. Dette handler først og fremst om et opplevd uformelt hierarki som skaper ubalanse i arbeidsfellesskapet mellom forskere og administrativ stab. I en oppsummeringsrapport uttrykkes det behov for bedre samarbeid og informasjonsflyt og mer gjensidig respekt og forståelse for arbeidssituasjonen til administrativ stab. I oppsummeringen står det blant annet: «short orders form researchers do not motivate for action....to be involved at an earlier stage will help the admin in planning and distribution of scarce resources and make the work more meaningful». Det påpekes også at forskningslederrollen er uklar i forhold til ansvar og myndighet og hva de er involvert i (Knudsen, et al., 2014).

I strategi for **2017-2021** blir for første gang ordet IMPACT blir benyttet. Dette skal skje gjennom utfordringsdrevet forskning (Challenge-Driven Research), forbedret akademisk kvalitet og forbedret interaksjon med brukerne. Teamelementet er om mulig enda mer tydelig. Det tverrfaglige på tvers av profesjoner, og ikke bare det multidisiplinære, er nevnt for første gang. Innovasjonsordet blir også brukt i forbindelse med dette. Instituttet skal «*foster teams that commit to ambitious goals, share responsibilities, facilitate **innovation and learning** and are built on trust*». Det var ønskelig å følge opp strategien med et MEL-system (Monitoring-Evaluation-Learning), men dette er skjøvet på på grunn av manglende intern kapasitet.

En hendelse hvor en skadet forsker må fraktes hjem fra Afghanistan etter at hotellet han er på blir utsatt for terror, øker også søkelyset på risiko. Dette sammenfaller både med økt fokus fra styret på risiko, indikatorer og målstyring og et faktisk forutgående fokus på reisesikkerhet og risiko initiert fra en bredde av administrativ stab. Dette arbeidet som skjedde i forkant av terrorhendelsen blir nevnt som noe som styrket evnen til å håndtere hendelsen fra 2018.

Nåværende direktør beskriver sitt forhold til ulike krav på denne måten: *«Jeg har et blandet forhold til ulike kravene. Noe av det gir et overfokus på regler, mens Impact-fokuset gjør oss til en bedre organisasjon. Det stiller overordnet et krav til oss om hva vi skal få til, og gjør at vi strekker oss. Det samme gjelder etikk og datalagring. Det hjelper oss til å gjøre ting som vi burde ha gjort for lenge siden»*

Ulike styresaker i perioden 2017 til 2019 viser intensjoner om å håndtere de økte kravene med understøttende systemer både for å synliggjøre ansvar og myndighet, sikre dokumentasjon og øke læring. 3 større tilpasninger nevnes spesielt.

1. Instituttet velger blant annet å sette fart på arbeidet med å utvikle et kvalitetssystem for å synliggjøre prosesser og prosedyrer internt. Samtidig som at det skal styrke læring skal det nettopp vise hvem som har ansvaret for hva og gjøre retningslinjer lettere tilgjengelig for nye. Systemet skal også være et internkontrollsystem som viser hvem som gjør hva på ulike nivå og for å dokumentere etterlevelse og eventuelle avvik. Arbeidet med å utvikle dette er initiert internt, og ønsket fra en bredde av staben, men det er også et resultat av dokumentasjonskrav.
2. Nye regler om det institusjonelle ansvaret på etikkområdet inkludert ansvaret for å ha et redelighetsutvalg og opplæringsrutiner, fører også til intern handling. Nytt etikkutvalg etableres i 2020 med langt større ansvar enn det forrige. Fokuset er først og fremst på forskningsetikk og etisk behandling av data. CMI opprettholder kontrakten med NSD som personvernombud. Personvernombudet inngår i etisk utvalg og har samtidig ansvar for informasjon og internkontroll i forhold til datalagring for hele instituttet. Kontrakter skrives om i løpet av 2019 og inneholder nå langt flere krav til underleverandører og partnere.
3. Det er besluttet at alle prosjektene skal ha en administrativ kontrakt som sikrer oppfølging av kontraktskrav på det administrative området. Administrasjonen skal inn langt tidligere i prosjektene for å sikre at krav etterleveres og at prosjektoppfølgning blir håndterlig. Det skal etableres oppstartsmøter for alle prosjekter av en viss kompleksitet hvor roller skal klargjøres og frister skal settes. Kompetansen skal økes både hos prosjektleder og administrator.

Spesielt punkt 1 og 3 henger også sammen med den økte internasjonaliseringen som skjer gjennom ekspansjon for å få en mer robust organisasjon. Av de nye som ansettes fast på instituttet er det store flertallet rekruttert internasjonalt. I tillegg skjer det en diversifisering gjennom at en økende andel av prosjektinntektene hentes fra utlandet. En større andel nyrekrutterte hvor mange er fra utlandet øker opplæringsbehovet internt. Det som tidligere var taus kunnskap, må i større grad overføres gjennom synliggjøring. I tillegg er kravene ulike fra prosjekt til prosjekt. Blant annet det at CMI ble deltaker i EU-

prosjekt i 2018, øker behov for spesialisert kunnskap og egne tilordnede administratorer. I 2019 rekrutteres ytterligere en person på U4 for å jobbe med formidling og kurs. Det har blitt nevnt at det ikke hvilken stabskategori vedkommende skulle plasseres i. Vedkommende endte opp som ikke-administrativ. Flere oppgaver på U4 er mer integrert i hverandre en generelt på CMI. Dette skaper utfordringer for insentivordningene, da disse premierer individuell inntjening til ikke-administrative, fremfor team-inntjening.

Parallelt med dette øker det institusjonelle impact-fokuset i tråd med strategi, og det kan synes som om ytre krav gir et momentum for at kommunikasjonsressurser i større grad benyttes i forhold til søknadsprosesser. Dette gjøres for å styrke de delene som omhandler «stakeholders» og mer tilrettelagte kommunikasjonsprodukt for å øke Impact.

Det lages rutiner for å inkludere kommunikasjonsressurser i noen typer forskningsprosjekt, og for å avsette midler til deres direkte deltakelse.

Internt i organisasjonen er det blandede meninger om både strategier, hvordan CMI fremstår i institusjonelle trykksaker hvor det fortelles om CMI, og det foregår diskusjoner om selve impact-begrepet. I intervjuene nevnes det at CMI har blitt mer overfladiske i måten de presenterer seg selv. *«Det er blitt litt mer business, private consultancy, men har vi blitt bedre av det? Det er mye mer fokus på strategi og budsjettbalanse. Ledelsen vil vise seg selv som gode ledere både på godt og vondt. Det er viktig å gjøre de riktige tingene. Og impact-fokuset i søknadene er blitt så skjematisk, de nye NFR-søknadene er bare check-list hele veien, vanskelig å få til narrativet»*

Forsker – Erfaren gruppe

Fra andre hold pekes det på at kravet til akademisk produksjon har skapt en ny generasjon forskere som ikke har forståelse eller ikke opplever det som like nyttig å forholde seg til andre brukere enn academia. Involvering fra for eksempel kommunikasjonsstab, eller eksperimentering med ulike kommunikasjonsprodukt blir dermed lite nyttig.

Oppsummering

Funnene tyder på at innstrammingene som skjedde i 1988 var relativt lette for organisasjonen. Det skjedde lite med organiseringen før ca rundt 2000 hvor mellomlederstruktur kommer tydeligere på

plass. En ansettelse av kontorsjef i 1992 samt en infomedarbeider i 1997 var de tydeligste grepet som skjedde før den tid. Evalueringer og uttalelser fra ansatte viser et skifte nettopp mot slutten av 90-tallet. Uttalelsen fra evalueringene i 1998 om «vi får stadig *flere* prosjekter, vi har stadig *større* prosjekter, og vi har i høyeste grad stadig *mer kompliserte* prosjekter» synes treffende. Deltakelse i internasjonale prosjekter var en tydelig driver for det økende presset. Utover 2000-tallet justerer organisasjonen seg noe for å dekke økende behov, og økonomikompetansen blir økt fra 2007. Det er utfordrende for organisasjonen å balansere institusjonelle krav og prosjektkrav. U4-senteret med sin internasjonale finansieringsstruktur er i forkant når det gjelder å integrere administrasjon og forskning i større grad da oppgavene krever mer direkte samarbeid. Samtlige administrative som ansettes har bachelor-grad eller høyere og det er mer glidende overganger mellom oppgavene til forskere, rådgivere og administrative.

I 2010 utvides ledergruppen med kommunikasjonsleder og relativt raskt etterpå ansettes et par nye kommunikasjonsmedarbeidere på bakgrunn av økt profesjonalisering både institusjonelt og i selve prosjektene. I en arbeidsmiljøundersøkelse fra 2013 uttrykkes det behov for større integrasjon i arbeidet og større grad av gjensidig respekt nettopp på grunn av økt avhengighet i selve oppgaveløsningen. Tverrfaglighet blir fremhevet i justert organisasjonsmodell fra 2015. Strategier har økende fokus både på *impact og synlighet* samt anerkjenner behov for å jobbe i *team* på ulike nivå i organisasjonen for å oppnå mål og sikre et godt arbeidsmiljø.

CMI starter arbeidet med å både formalisere og synliggjøre ansvar og myndighet i et eget kvalitetssystem og for å øke *læring*. Arbeidet er krevende, først og fremst fordi organisasjonen har høy grad av uformalitet og fordi drift og prosjektkrav går foran utviklingsarbeid. Den økte internasjonaliseringen øker presset på *HR*. Styret etterspør også *mer systematisk styringsinformasjon*. *Omdømme* synes å bli et mer benyttet ord både fra styret, og ledelse og hvordan organisasjonen fremstår, blir en større del av dialogen.

De siste 3 årene er det økende fokus på institusjonelle forhold i anbudsprosesser og i rapportering på prosjekt. Dette gjør at forskerens del av arbeidet og administratorens arbeid henger enda mer sammen. Det øker behovet for samarbeid. Både løpende dialog og møtevirksomhet øker.

7.3.2. Hvilke konsekvenser ser vi for forskerne, de administrative funksjonene og relasjonen mellom ulike grupper?

Funnene er her hentet inn ved hjelp av individuelle intervjuer med hver av direktørene og ved hjelp av gruppeintervju. Som nevnt i metodekapittelet har jeg med utgangspunkt i problemstillingen funnet fram til de mest relevante tematiske områdene. Disse er **variabler** i analysen.

Det respondentene sier om disse temaene betraktes som **verdier/score** på disse variablene. Dette dokumenteres gjennom å analysere og gruppere utsagnene: Hva er hovedtendensene, er det sammenfallende synspunkter, eller har respondentene ulike vurderinger? Resultatene vil bli fremstilt i form av oppsummerende kommentarer som illustreres med typiske utsagn. Jeg vil trekke på dokumentanalysen der dette er nødvendig for kontekstens del.

Variablene er gruppert under følgende **hovedoverskrifter**:

- Arbeidspress og kompleksitet
- Spesialisering og profesjonalisering
- Samhandling og lagfølelse

Fenomenene som beskrives kunne vært gruppert annerledes, da det ikke er klare avgrensinger mellom fenomenene. Jeg kunne også brukt flere stikkord. Etter å ha arbeidet meg gjennom stoffet noen ganger, fremstår disse 6 stikkordene som tilstrekkelig dekkende. De ordene som er koblet sammen ble ofte nevnt i sammenheng. Jeg kan ikke se at noe vesentlig går tapt på denne måten.

7.3.2.1. *Økt arbeidspress og kompleksitet*

Under denne overskriften har jeg samlet variablene arbeidspress og kompleksitet. Selv om dette er to ulike fenomen, blir de til dels behandlet under ett i sitatene fra informantene. I uttalelsene fra de intervjuede slås dette til dels sammen selv om det kan være to ulike fenomen. Arbeidspress kan først og fremst ha å gjøre med mengde arbeid. Kompleksitet uttrykkes som noe som gir arbeidspress i seg selv. Samtlige grupper peker på at arbeidspresset har økt, og det er relativt sammenfallende hva som trekkes frem som drivere. Men det kommer også frem ulikheter som skyldes perspektiver og roller.

På prosjektsiden peker samtlige på de stadig økende kravene til rapportering og behovet for å bevise at instituttet har kontroll. Direktørene og administrasjonen peker også på de økende kravene på mer institusjonelt nivå, det vil si på områder som ikke direkte handler om prosjektnivået.

«Det har skjedd veldig mye i mange år, jeg tror det som er mest betegnende er krav og pålegg fra utenomverdenen på hvordan vi skal drive det her, krav til rapporteringsrutiner, innberetninger, kontroll på ting, revisjon, og det stilles nye krav til oss fra andre som har fått nye krav...

Det gjør at administrasjonen har fått stadig mer å gjøre. Vi har også vokst, og det medfører en økende arbeidsbyrde, og så har vi det med mer komplekse oppgaver. På tross av at vi får bedre hjelpemidler, skjer det stadig mer. Dagene blir fullere og fullere»

Administrativ – mest erfaren gruppe

Det oppleves heller ikke at man har nok folk å delegere til. Sekretær- og driftsroller forsvinner, mens spesialister ansettes. De digitale systemene er til stor hjelp, men det som skal inn i systemene må forberedes, og folk forholder seg i ulik grad til systemer og rutiner som lages for å avhjelpe og effektivisere. De som har levd noen år har tilsynelatende større utfordringer med å utnytte teknologien enn de som er yngre.

«Det er mer utenomfaglige ting det skal leveres på, prosedyrer, tidsfrister, byråkratisering, fremdriftsrapporter, kjedelige ting som vi kaller det, og det faglige må kvalitetssikres mer, ikke minst i søknader siden markedet for finansering er tøffere. Det er mye tøffere å være forsker nå enn for 20 år siden».

Forsker – erfaren gruppe

Prosjektene har også blitt større, det er flere partnere involvert og det er større mangfold i rapporteringsformat. Generelt har internasjonale prosjekter høyere dokumentasjonskrav knyttet til administrative og økonomiske elementer. Det kreves framdriftsrapporter i prosjekter som varer i mer enn ett år og grunnlaget for priser må i større grad dokumenteres. Det er også mer målstyring gjennom bruk av ulike metoder som log-frame, Theories of Change, Monitoring, evaluation and learning, og risk-management. Vi ser også at Norad og UD kommer etter. Disse kravene har kommet gradvis de siste ti årene, med en tydelig økning etter 2016.

«Forskere er mye mer managers enn før. De sitter med mer budsjettansvar og gjør mindre av datainnsamlingen selv»

Forsker – erfaren gruppe

Flere fremhever at prosjektlederrollen har blitt langt mer kompleks, da det er langt mer å rapportere på og følge opp både i selve forskningen og administrativt.

Forskergruppene peker også på den økende bruken av ordet «impact». Det holder ikke å skrive en kronikk eller en brief, man må gjennomføre «stakeholder analysis» og målrette kommunikasjonen, og aller helst bevise endring.

«Forskerrollen har utviklet seg. Hele personen skal være på. Man skal promotere og påvirke og personlig drive endring på en helt annet måte enn før. Det gjør at man er på jobb hele døgnet, det private viskes ut. Det er problematisk hvis det å drive endring blir viktigere enn god forskning.»

Forsker – erfaren gruppe

De administrative har også et sterkt forhold til prosjektene og endringene der. Det skjedde en utvikling utover 90-tallet gjennom prosjektorganisering og stadig mer rapportering utover det «faglige produktet». Direktørene på 90-tallet beskriver rapporteringen som veldig overkommelig. Det som skulle legges ved var enkle økonomioversikter. Nå skal det fremlegges administrative framdriftsrapporter og sluttrapporter som også skal inneholde til dels detaljerte økonomirapporter. Det er internasjonale finansieringskilder som leder an, men det er også en gradvis innstramning ved større tilskudd fra departementene i Norge.

«Det begynner allerede i søknadene gjennom aktivitetsbudsjettering, jeg ser en økning der, men det holder ikke å bare vise hva vi gjør, vi må også bevise value-for-money og hjelpe dem i å vise hvordan deres penger blir brukt, sånn at de kan svare på andres krav til dem».

Administrativ, erfaren gruppe

Der alle snakker om økte krav i prosjektene, er CMIs nåværende direktør og de administrative gruppene alene med å trekke frem hvordan kravene til organisasjonen som institusjon har utviklet seg. Rollen til

de administrative tilsier et institusjonelt fokus, men at det kun er nåværende direktør som trekker inn dette perspektivet og at ikke de forrige gjorde det, er litt mer uventet. Samtidig kan det bekrefte annen empiri som viser at de eksterne kravene til institusjonen har blitt flere og mer omfattende. I den grad de 2 tidligere direktørene snakker om institusjonelle forhold, snakker de fortsatt om det spennet forskerrollen befinner seg i, mellom det akademiske og det anvendte. Økt «accountability» i prosjektene nevnes, og da i mer positive termer.

Svarene i intervjuene tyder altså at det er relativt nytt at kravet legges på organisasjonen og ikke på den enkelte forsker/prosjekt, illustrert gjennom dette sitatet fra en av de «nyeste» administratorene: *«Jeg synes de eksterne kravene nå legges på organisasjonen og ikke bare på den enkelte forsker. Organisasjonen blir tvunget til å sette flere rammer, før styrte de for eksempel helt hvor de reiste og når og hvordan de innhentet og lagret data. Innstrammingen i datahåndtering gjennom den nye personvernlovgivningen fra 2018 (GDPR) er et eksempel på nye krav hvor ansvaret ligger på institusjonene og det gjør at krav stilles på en helt annen måte til forskerne.»*

Samtidig kan store deler av kravene ha vært der hele tiden, men forventningen til at det blir fulgt opp og ansvaret har blitt delegert til den enkelte prosjektleder uten institusjonell oppfølging og dokumentering.

Det kan synes som om GDPR-kravene økte opplevelsen av alvor over at CMI ikke er helt der de selv mener at de bør være. Disse kravene følges av et større søkelys på andre institusjonelle krav, noe som igjen øker kravene til risikovurderinger og risikoreducerende tiltak. Det har også kommet på plass et nytt regelverk om det institusjonelle ansvaret for opplæring og bevisstgjøring på etikk-området. Det interne fokuset på dette har økt, men samtidig uttrykker begge de administrative gruppene at det fortsatt er et gap som spesielt administrasjonen kjenner på. U4-senteret som i all hovedsak har internasjonal finansiering har ifølge flere av informantene vært i forkant gjennom de kravene de er blitt stilt ovenfor fra sine finansieringskilder. Deres første «due-diligence»-gjennomgang fra deres britiske oppdragsgiver skjedde tidlig på 2000-tallet. Gjennomgangene har imidlertid blitt mer omfattende og handler mer og mer om institusjonens både overordnede og detaljerte kontrollrutiner.

I studien blir både EU, Storbritannia og til dels Sverige nevnt som de store talskreftene for ny-institusjonell økonomi, og det av flere, på tvers av gruppene, som tror at Norge vil ta mer og mer etter.

Det pekes altså først og fremst på eksterne forhold, som økte krav i prosjekter og økte institusjonelle krav, som forklaring på økt arbeidspress og økt kompleksitet, selv om flere også nevner volum som en viktig faktor. Både prosjekter og antall ansatte har blitt flere. Staben har fått 12 nye ansatte bare i 2019. CMIs nåværende direktør Ottar Mæstad påpeker at dette er et resultat av god uttelling i forskningsrådet og operasjonalisering av strategien om å diversifisere finanseringen og styrke forskningsgruppene. Staben har også blitt langt mer internasjonal, noe som har gitt nye utfordringer. Personer som flytter til Bergen, spesielt fra utlandet, trenger mer støtte enn de lokale, og mange av de tilflyttende har også familier som skal finne seg til rette i Bergen. Flere av disse forskerne er vant til mer regulerte forhold og strammere hierarki og til dels også mer administrativ støtte, selv om det blir nevnt at dette er blandet. U4 har imidlertid ligget i forkant gjennom sin overvekt av internasjonal finansiering og internasjonal stab. Resten av CMI har i mye større grad vært skjermet for det internasjonale aspektet. Mæstad sier videre at det økte arbeidspresset er en naturlig følge av den internasjonaliseringen som har funnet sted ved instituttet og at dette er noe CMI har gått inn i med åpne øyne, men at de administrative konsekvensene ble undervurderte. Han nevner overgangen til engelsk som arbeidsspråk i 2010, hadde en viss betydning i forhold til arbeidspress og kompleksitet.

Oppsummering

Selv om teknologien har gjort det mulig å gjennomføre mer på kortere tid har både arbeidspresset og kompleksiteten i arbeidet økt. Teknologien har i tillegg sine begrensninger og det må fortsatt utføres mange manuelle oppgaver som ikke nødvendigvis er så synlige. Både den administrative staben og forskerne opplever økt press. Det gjelder i prosjektene og det gjelder institusjonelt. Forskerne virker lite lystne på å innta den mer komplekse prosjektlederrollen som de blir tvunget til å ta gjennom større prosjekter med flere krav både til forskningen og til formidling og impact. Oppgaven oppleves også mer grenseløs enn tidligere. I tillegg må det leveres flere rapporter av administrativ art. Dette må håndteres i samarbeid med den administrative staben, noe som også bidrar til å øke kompleksiteten. Administrasjonen peker også på en rekke institusjonelle forhold som øker presset. Større krav til internkontroll, HR, HMS og f.eks datalagring og den økende institusjonaliseringen blir trukket frem. Presset øker også på grunn av et opplevd gap mellom der CMI er og hvor de ønsker å være.

7.3.2.2. *Spesialisering og profesjonalisering*

Spesialisering og profesjonalisering blir ofte nevnt i sammenheng. Det blir også ofte nevnt i sammenheng med mer komplekse arbeidsoppgaver og nye krav i selve forskningsproduktet, men først og fremst blant de administrative oppgavene.

Nåværende direktør sier det på denne måten: *«Driveren er kompleksitet, det å trenge flere typer kompetanse for å levere på de kravene som vi ser»*

En administrativ sier det på denne måten og får stor støtte av de andre rundt bordet:

«At kompleksiteten har økt kjenner jeg meg så igjen i. Alt er blitt pumpet opp med mer kompleksitet. Hvilke formater, aktiviteter, intern administrasjon, prosjektstyring, eksterne aktiviteter, kurs, konferanser, konkurranser for å få gode ideer, kompleksitet i alt vi utfører, men uklart hvem som har ansvar for hva. På grunn av mange baller i luften blir baller flyttet litt rundt. Alt blir mer flytende. Uklart om det er egne forventinger eller noe som kommer utenfra. Det er jo også et resultat av at alle funksjoner har økt sitt ambisjonsnivå og er redde for å stå igjen på stasjonen. Alt kan gjøres litt bedre»

Administrativ - erfaren gruppe

Dette utsagnet får også frem et annet funn som nevnes av flere administrative. Det handler ikke bare om økte krav, det handler også om økte muligheter og økte ambisjoner knyttet til den enkeltes fag og teknologiutviklingen. Alle de nye impulsene utenfra gjør at man hele tiden ønsker å strekke seg og samtidig fordype seg, men flere uttrykker frustrasjon knyttet til å ikke ha tid til det. Dette kan også være en forklaring på opplevelsen av økt arbeidsbyrde.

«Vi har fått en heterogen masse av ansatte på alle nivåer som har ulike men til dels sammenfallende ambisjoner om å ville noe»

Administrativ – erfaren gruppe

I den grad forskerne berører det samme, handler det nettopp om omdømme, impact og det å framstå som profesjonelle utad. Kravene som stilles til blant annet impact skaper et ønske om å framstå som profesjonelle. Dette siste elementet trekkes ikke bare frem i positive ordelag. En nevner at ting blir mer «glossy» og overfladisk og en annen uttrykker om det samme en redsel for å bli dratt inn i overfladiske

diskusjoner istedenfor forskning. På den mer positive siden peker flere av de administrative på det gode med å få bruke faget/profesjonen sin direkte inn i prosjektene og i samhandling med forskerne.

«Det er stadig mer snakk om hvordan vi skal overbevise folk utenfor om at det vi gjør virker, men det gjør jo at vi må jobbe på lag med forskerne, for dette er jo vi opptatt av, og bli lest og brukt. Det er jo en del av disse oppgavene vi er gearet mot og det er interessant å bruke tiden på, både i søknadsfasen og i prosjektet»

Administrativ – erfaren gruppe

I den grad det er forskjell mellom forskerne og de administrative i måten de svarer på, snakker de administrative om mulighetene som ligger i eget fag og i teknologi mens forskerne hele veien trekker frem støtten i prosjektene og de økte kravene til spesialisering der. Fra de forskningsfaglige uttrykkes det at det er økte krav i prosjektene som gjør at de ikke lenger kan løse oppgavene på egenhånd. Det uttrykkes blant annet gjennom følgende utsagn:

«De siste 7-8 årene har det skjedd en sterk endring, mye større krav, i langt større grad enn tidligere må det spilles på lag med administrasjonen. Jeg har god erfaring med folk i administrasjonen som har hatt hovedansvaret for å følge opp prosjektene, jevnlig gjennomføringsgrad, status budsjett, det har skjedd en profesjonalisering som har vært positiv for mitt vedkommende. Jeg har også jobbet tettere med kommunikasjonsenheten i det siste. Det har vært inspirerende»

Forsker – mest erfaren gruppe

En av de mest erfarne forskerne sier det slik: *«Skal vi ha internasjonale evalueringer må vi akseptere mye mer administrasjon, her er konsulentselskapene mye mer profesjonelle enn oss, vi henger etter. Det er for eksempel forventet at det settes av penger til administrasjon, opptil 30 %. Da kan forskeren fokusere mer på forskningen, for her er det også økte krav»*

Samtlige av de eldre forskerne uttrykker at organisasjonen ikke er rigget for større internasjonale evalueringer. Disse evalueringene har behov for langt større prosjektstyringskapasitet enn det CMI har i dag. Forskerne verken ønsker eller bør bruke mer tid enn nødvendig på dette. Det vises for eksempel til britiske aktører som ifølge dem har en langt større administrativ stab.

«På et DFID-prosjekt jeg deltok på hadde min britiske partner langt flere administrative å støtte seg på, eller de har en administrativ leder som koordinerer de ulike administrative rollene, så her tror jeg vi har en jobb å gjøre på CMI»

Forsker – mest erfaren gruppe

En erfaren, men yngre forsker støtter dette: «Det avhenger helt av prosjektene. Det har skjedd en profesjonalisering, men det må gjøres enda mer. Vi har ikke nok EU-kompetanse for eksempel- Jo større prosjekter og jo flere som er med, jo mer administratorer blir vi. Jeg er ikke sikker på det er det forskerne vil, så jeg vet ikke helt hva vi skal gjøre med det. Vi har ikke så mange prosjekter av USAID-kaliberen enda, så det blir mer»

I tillegg til økt spesialisering og profesjonalisering, pekte de aller fleste respondentene på et ytterligere behov for kompetanseheving og spesialisering. De administrative trekker også inn den utviklingen som har skjedd innenfor HR, IT og kommunikasjonen både internt og eksternt. Et forhold som blir nevnt er tolkningen av begrepet administrativ. Spesielt de kommunikasjonsfaglige har et ambivalent forhold til begrepet, men også andre administrative er raskt ute med å kombinere ordet med støttefunksjon, kostnad og overhead. Det er også uklart hva det signaliserer i forhold til fag da det administrative i akademia i Norge ofte settes i motsetning til faglige, mens det nettopp er denne unike fagkompetansen som trengs for å løse bredden av oppgaver. Administrasjon splittes opp i ulike enheter på grunn av spesialiseringen, men også innad i enhetene må oppgaver fordeles, og det er ikke alltid opplagt innad i enhetene hvem som skal ha ansvar for hva. Det uttrykkes stort behov for rolleavklaringer.

Oppsummering

Økt kompleksitet har gitt behov for mer spesialisering og det har gitt større avhengighet i oppgaveløsningen. Profesjonaliteten øker og bør ytterligere øke, da dette er en forutsetning for å vinne anbud eller få forskningsmidler. Det trengs både for å bedre forskningskvaliteten, heve kvaliteten på «innpakningen» og tilfredsstille kravene til institusjonen. Økt spesialisering og profesjonalisering gir et behov for å definere «fag» tydeligere enn før. Ikke minst i en mer fragmentert administrasjon. Dette gjør også at det stilles spørsmål ved begrepet «administrativ» og hva det faktisk betyr og signaliserer. Det hentes også i økende grad inspirasjon fra egen fagkrets. Fra administrativ side uttrykkes det også høye ambisjoner og et sterkt eierforhold til å levere på de kravene som ligger der både internt og eksternt, på prosjektnivå og institusjonelt. Forskerne har et mer praktisk nytte-orientert fokus. Blant dem blir

spesialiseringen og profesjonaliteten sett på som nødvendig for å levere på prosjektkrav og for å få prosjekter i fremtiden. Kompetanseheving og ytterligere profesjonalisering må skje over hele linjen.

7.3.2.3. Lagfølelse/samhandling internt og eksternt

Samtlige grupper snakket om betydningen av økt samhandling både internt og eksternt i lys av hvordan oppgaver og forventninger har utviklet seg. Det kreves mer tverrfaglighet og flere partnere på prosjektene og det må bygges nettverk med andre. Det brukes mer tid på møter og seminar, og forskningsformidling blir viktigere både til policy, offentlighet og andre forskere. Forskerne pekte på fokuset på å løse samfunnsutfordringer som driver for tverrfaglig samarbeid, men også for det å øke kvalitet. Det ble også trukket frem barrierer mot samarbeid og tverrfaglighet.

«Det er lettere for noen disipliner å tilpasse seg hverandre. Og «natural sciences» kommer snikende og tvinger frem en konvergering. Hva som er nyttig kunnskap og hva som anses som globale utfordringer varierer. Det er konkrete utfordringer knyttet til interdisiplinaritet, ikke minst det at tidsskriftene er disiplinære. Det er vanskelig å manøvrere mellom det. Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom hva som er bra for CMI og hva som er best for den enkelte»

Forsker – erfaren gruppe

De eldste forskerne mener unisont at instituttet har en vei å gå både når det gjelder samhandlingen med omverdenen og internt. Her har de mer tro på de under 50 enn de over 50, med unntak av Derap-generasjonen fra 80-tallet og begynnelsen av 90-tallet. Disse har hele tiden vært opptatt av brukerrelasjoner. På ett tidspunkt svingte etter deres mening pendelen for langt mot det akademiske, og for mange ble skjermet fra mer policy-orienterte oppdrag. På 80- og til dels inn på 90-tallet var det uvilje mot og en undervurdering av betydningen av f.eks det å publisere i fagfelle-tidsskrift. Dette begynte ifølge de eldre forskerne å snu utover 90-tallet. Spesielt Gunnar Sørbø, direktør fra 1994 til 2010, fremhever viktigheten av at alle forskere er involvert, om enn i ulik brøk, i begge «markeder», nettopp på grunn av betydningen av å forstå brukeren. Dette er enda viktigere enn før.

Samtidig skaper det økte anbudsregimet mindre interaksjon med finanseringskildene og brukerne.

«Det beskyttede markedet finnes ikke mer, det er mer konkurranse, mindre personlige relasjoner med kundene, og relasjonen er mer profesjonell. Det er ikke alltid en god trend, da det kan skape

overfladiskhet og lavere kvalitet og siden brukerne er en kilde til kreativitet. Dikotomien mellom det akademiske og det anvendte er ikke alltid fruktbar og fokuset på impact kan øke anvendbarhet»

Forsker – erfaren gruppe

Også blant de administrative blir det fremhevet at mengden samarbeid med personer utenfor organisasjonen har økt. Det er hyppigere reisevirksomhet for å utveksle erfaringer med andre administrative på institutter i inn- og utland. Det er blant annet behov for nettverk på administrativt plan med institusjonelle partnere og på direktørnivå har relasjonene blitt sterkere.

Når det gjelder samhandling mellom administrative og forskere har samhandlingen gått i bølger. Den var tett for 30 år siden, deretter ble den svekket, mens avhengigheten nå igjen har økt. Jeg har tidligere referert tidligere direktør som mente at relasjonen mellom forskere og sekretærer for 30 år siden og tidligere var tett og god på grunn av fraværet av egne pc-er og behov for hjelp til å referere, skrive og transkribere håndskrevne notater.

Treffende er således uttalelsen fra tidligere kontorsjef ved instituttet: *Det er et nytt avhengighetsforhold. Før i tiden, rundt 1990 da jeg startet, var forskerne avhengig av administrasjonen fordi de trengte noen til å ta referater og føre inn de håndskrevne notatene. Det var en forsker-sekretær-relasjon. Nå er forskerne avhengige av administrasjonen fordi administrasjonen kan noe de ikke kan på en rekke områder.*

Administrativ – mest erfaren gruppe

Teknologiutviklingen førte til at forskerne kunne gjøre mer selv, og det de skulle gjøre var ikke nødvendigvis så komplekst administrativt. Her blir blant annet anbudsskriving nevnt. Nå har relasjonen og avhengigheten styrket seg med økt kompleksitet og krav. I deler av organisasjonen er samhandlingen særlig sterk. Spesielt gjelder dette U4-senteret som har dedikerte kommunikasjonsmedarbeidere og administratorer. Her er det også mer flytende overganger mellom ulike stillingskategorier. Det kan illustreres med at det nettopp er blitt ansatt en person som skal håndtere den kunnskapsbaserte online-treningen av bistandsarbeidere og forvaltning i anti-korrupsjon. Interaksjonen har altså økt, først og fremst i prosjektene. En økonomirapport henger sammen med forskningsfaglig fremdrift, og det trengs kanskje input til kommunikasjon som er blitt lovet, eller til arrangering av seminarer. Verken i Norad eller NFR-søknader var det tidligere behov for særlig annen hjelp enn litt budsjettering i

søknadsprosessene. Nå trengs det langt mer dokumentasjon om både forskningsteam og organisasjonens «due diligence» eller evne til å håndtere, kontrollere og styre på ulike risikoområder og planlegging som igjen henger sammen med budsjetter og den videre oppfølgingen i prosjektet om man skulle få midlene. Spesielt de administrative peker på dette som positivt. Man kommer tettere på og får et enda sterkere «eierforhold» til prosjektene.

Samhandlingen øker gjennom oppgaver som henger sammen. Dette fører også til mye møtevirksomhet og med flere av gangen. Det er ikke alltid helt opplagt hvem som bør delta i et møte. Det var mer bilateralt før. En forsker trengte støtte, og fikk det stort sett av den de henvendte seg til. Både forskere og de administrative hadde sin definerte oppgave og forholdt seg ikke så mye til hverandre utover det.

«De første 10 årene ble jeg ikke innkalt til et eget møte, utenom postmøtene (ukentlige møter hvor nytt ble presentert fra forskerne). Var det noen som trengte it-hjelp, så fikk de det, og trengte de en web-side så løste vi det også. Nå kan design være vel så viktig, og da er det jo kommunikasjonsenheten, og ikke hvem som helst i enheten, så da må det avklares. Og så er det kanskje noe som må outsources og det er et budsjett inne i bildet. Da må økonomifolk delta. Satt på spissen, nå må vi nesten ha et møte om hva vi ble enige om i siste møte, og sånn går det litt tid kan man si»

Administrativ – erfaren gruppe

Samtlige av de intervjuede, uavhengig av antall år i organisasjonen og rolle, snakket om hvordan samhandlingen og samarbeidet hadde økt nettopp på grunn av variablene referert til i de to forrige avsnittene, og først og fremst da om kompleksitet og behov for spesialkunnskap.

Men det var i svarene på hvordan relasjonen hadde utviklet seg at gruppene skilte lag i forhold til hva de vektla. Begge de administrative gruppene brukte begreper som fag, anerkjennelse og respekt. En tydelig tendens her var altså at forskerne var orientert mot oppgavene som skal løses og nødvendigheten av å samhandle, mens de administrative fokuserte vel så mye på mer kulturelle kjennetegn og den variabelen jeg har kalt lagfølelse.

Som nevnt i avsnittet om interne grep og tilpasninger var det forhold både ved den formelle og uformelle organisasjonen som var sterkt hierarkiske. Den formelle organisasjonen laget et tydelig skille mellom forskere og forskningsledere på den ene siden og administrasjon som støttefunksjon på den

andre siden. Teamorganiseringen var ikke så sterk. Det har i lang tid vært et element i strategiene, men forsøkene på å styrke dem og skape mer forpliktelse til dem har ikke lyktes.

«Jeg kom til et sted som i stor grad var et forskerhotell. Administrasjonen måtte hive seg rundt når forskerne ville. Nå er det snudd, og administrasjonen setter premissene i større grad»

Administrativ – erfaren gruppe

Ytre faktorer har gjort at enkeltforskere ikke lenger kan operere på egen hånd eller bare med litt sekretærhjelp. De trenger mer spesialisert hjelp. Dessuten setter organisasjonen flere rammer på grunn av disse kravene fra omgivelsene. Yngre aksepterer dette mer enn de eldre.

Det følges opp av en annen erfaren administrativ: *«Man dyrket også mer individualitet før tror jeg enn nå, de yngre er vokst opp med mer teamarbeid og lagtenkning og er vant til å forholde seg til mer krav.»*

I tillegg lages det strategier og handlingsplaner som styret forventer blir fulgt opp. De administrative trekker i svarene sine gjennomgående inn dette organisasjonsperspektivet, det vil si hvilke krav som stilles til institusjonen som helhet og ikke bare kravene som stilles til den enkelte forsker eller det enkelte prosjekt. De institusjonelle kravene må administrasjonen følge opp, og da er det i stor grad de som stiller krav til forskeren. Rollene bli da snudd litt på hodet.

«Ambisjons- og kvalitetsløft på organisasjonsnivå blir drevet minst like mye av administrativ stab som av forskere, kanskje mer, og prosessene vi kjører kan komme i konflikt med forskerne. De kan jo se på oss som noen som skal utføre det de vil. De trenger støtte til sine oppgaver. Vi skal løse organisasjonsoppgaver og utvikle og trenger input til det. Det krever en del sjonglering»

Administrativ – erfaren gruppe

Sjongleringen handler om det å finne den gode balansen mellom det å være en støtte for forskerne og det å gjøre egne oppgaver, ofte på et institusjonelt og mer «usynlig» nivå og ikke direkte i prosjektene. Samtlige administrative som er intervjuet er opptatt av både de institusjonelle målene og kravene og har et høyt ambisjonsnivå på dette, og de er til dels frustrerte over at disse kravene ikke er i fokus hos

forskerne. Intervjuene med forskerne gir indirekte støtte til dette, da dette feltet blir veldig lite berørt i intervjuene med dem. Som en administrativ beskriver det:

«De nye kravene til institusjonen gjelder oss alle, og forskerne og forskningsledelsen, har i utgangspunktet fått de samme byrden, men de har ikke tatt inn over seg ansvaret og heller ikke plukket opp arbeidet, så da har både ansvar og arbeidsbyrde ofte havnet på administrasjonen igjen, og det er ikke nødvendigvis noen til å ta imot»

Administrativ – mest erfaren gruppe

Det presiseres at dette først og fremst gjelder institusjonelle oppgaver. Men andre påpeker at det også til dels gjelder prosjektledelse. Oppfølgingen av teammedlemmer og partnere faller ofte på administrasjonen.

De administrative opplever at de tar på seg oppgaver som de anser både kreves av organisasjonen og omverdenen, mens forskerne har et mer likegyldig og til dels motvillig forhold til disse oppgavene. Andre nyanserer dette, og mener at det til dels handler om manglende kunnskap eller dårlig implementering og informasjonsflyt. Det gir uansett en viss spenning i samhandlingen mellom dem. Utover klassiske administrative oppgaver som utbetaling av lønn og behandling av reiseregninger blir ikke institusjonelle oppgaver særlig nevnt av forskerne. En del av det som gjøres i administrasjonen er mer usynlig og oppleves å være mindre viktig. Det oppleves at status gir ut fra i hvilken grad forskerne opplever nytte for seg selv, enten i prosjektene eller i personlig service.

Fra administrativ side uttrykkes det at det spesielt er de eldre liberoene som er motvillige til å innrette seg etter felles krav og rutiner. De har en begrenset vilje til å innordne seg ledelse. Dette støttes av de eldre forskerne, som selv ikke ser helt hensikten med strategiene, og viser til at det er omverdenen som vi skal forholde oss til, og være i dialog med.

De administrative fremhever at de i større grad enn forskerne er forberedt på nye signaler og krav, og trår til med større entusiasme, og de henter også flere impulser utenfra, for eksempel fra sitt eget fag, men at de ikke alltid møter velvilje hos forskerne. Forskerne blir mer «grumpy» og lar det til en viss grad gå ut over administrasjonen. Det tærer på lagfølelsen. En av informantene nevner også at enkelte sterke bånd mellom enkelte forskere eller forskere og administrasjon hindrer oppfølging av ulike tiltak.

Båndene er uformelle og derfor ikke så lette å oppdage, men de kan skape parallelle strukturer for samhandling som faktisk opprettholder gamle bilaterale strukturer som i motsetning til å styrke team skaper ineffektivitet.

«I de 8 årene jeg har vært her virker det som det har vært en kulturendring, tidligere ble jeg sett på mer som en sekretær, nå føler jeg at det er mer anerkjennelse av våre faglige innspill. Det har blitt en større respekt for at administrasjonen tilfører noe vesentlig til organisasjonen. Mulig det har noe med et generasjonsskifte å gjøre? Men alt dette gjør at vi er mer involvert, både i søknadsprosesser og i det å jobbe med impact. Det er nettopp kravene og endringene i organisasjonen som gjør at vi har blitt bedre lagspillere Det betyr også at vi tar støytene og suksessene litt som et lag – og det kjenner jeg på er positivt.»

Administrativ – erfaren gruppe

I begge de administrative gruppene utviklet det seg en viss diskusjon og refleksjon rundt hvorvidt sekretær-rollen ble nedvurdert først og fremst av deler av administrasjon. CMI har hatt mange stolte og dyktige sekretærer som satte sin ære i å løse oppgaver med god kvalitet. De hadde også sterk stolthet knyttet til det å jobbe på CMI og for gode forskere. Det kan ubevisst også være et forsøk å definere seg selv vekk fra en underordnet posisjon eller fra oppgaver som synes mindre interessante, og sikre rom for eget fag. Det blir dermed et ledd i en profesjonskamp. Det er verdt å nevne at ikke alle mener at respekten for sekretærene eller for de administrative var mindre før. Samtidig kan forskere tviholde på «sekretær»-tilnærming for å unngå reelt faglig samarbeid til andre profesjoner av mer administrativ art.

«Før var det veldig personavhengig og bare i noen relasjoner at man samarbeidet og det gnistret. Det at vi må samarbeide mer, gjør at det er et potensial for at det skal gnistre mer, og at vi er på vårt beste. Ulike roller, men respekt for at alle tilfører noe»

Administrativ – erfaren gruppe

Blant forskerne er det dem med prosjektledererfaring fra større prosjekter som uttrykker betydningen av å ha med flere administrative i teamet. De peker på at det har vært en stor utvikling til det bedre selv om det fortsatt er sporadisk og ikke bra nok. Her uttrykkes det også at involvering gir en forståelse som øker både innsats og engasjement fra de administrative.

«Det er rapportering på eksterne bidrag, mye mer krevende enn før, og vi har større prosjekter, noe som gir større krav til rapportering. Hadde store prosjekter på 90-tallet også og rapporterte på om man nådde sine mål, men nå må vi rapportere på løpende aktiviteter. Den nye rapporteringsstrukturen som hjemsøker landet vårt, troen på at jo mer detaljert man går på daglig fremdrift, jo mer kriterier får man får å måle bevegelse og at man vil nå mål. I praksis klarer man ikke måle det, fordi man ikke klarer å generere de aktivitetene. Men altså flere krav som gir større avhengighet av støttestab»

Forsker – mest erfaren gruppe

Alt i alt er det en gjengs oppfatning i alle grupper at behov for samhandling har økt både internt og eksternt, og at behovet ikke er helt dekket. Barrierer mot tverrfaglighet er fortsatt sterke, men spesielt nåværende direktør trekker frem at kravene til å løfte blikket og fokusere på samfunnsutfordringer trekker oss i positiv retning.

Oppsummering

Relasjonen mellom forskere og administrasjon har blitt tettere, og spesielt med enkelte deler av administrasjonen. Avhengigheten har blitt større, mye på grunn av økt kompleksitet i forhold til planlegging og detaljering, løpende rapportering og målstyring i prosjektene. Det kommunikasjonsfaglige elementet i prosjekter blir trukket frem som en driver for samhandling. De administrative peker på at ulik ansvarstaking for institusjonelle oppgaver, enkelte forskeres irritasjon og opplevde manglende forståelse av nytte og til dels avhengighet av for eksempel kommunikasjonsfaglig kompetanse i prosjektene gir en spenning i samhandlingen. Den økte gjensidige avhengigheten gir samtidig et potensial for styrket kvalitet og lagfølelse, og avhengigheten vil ikke bli mindre. Samhandlingen gir administrative en opplevelse av å bidra mer og styrker «begge gruppene» sin forståelse for hverandres faglighet. Samhandling blir også nevnt i relasjon til omverden. Både forskere og administrative inngår i flere nettverk og det er mer reisevirksomhet utenom feltarbeid. De eldre forskerne peker på at CMI ikke lenger forstår brukerne så godt som de gjorde tidligere. Da snakker de både om offentlig forvaltning som «bestiller» forskningen og de som kan ha nytte av den f.eks i utviklingsland. De ser imidlertid at nye initiativ internt på CMI og ytre krav kan styrke dette igjen og at det er håp for den yngre generasjon. U4 trekkes frem i positive ordelag, først og fremst på grunn av både evnen til å forstå og samhandle med omverdenen.

7.4. I hvor stor grad fremmer eller hindrer endringene innovasjon og nyskaping for institusjonen?

I tidligere kapittel har jeg pekt på ulike faktorer som har skapt endring. Dette er systematisert i tre ulike nivåer; samfunnsutvikling, offentlig sektor-utvikling, og rammebetingelser for sektoren. Som et fjerde nivå kommer grep som er gjort internt som konsekvens av utviklingen og som et femte nivå kommer den påvirkningen det har hatt på forskerne, administrasjonen og relasjonene i organisasjon.

Som nevnt tidligere er det åpenbart at innovasjon er viktig for et forskningsinstitutt. CMI skal ifølge strategien sin frembringe kunnskap som kan føre til utvikling og en mer rettferdig verden (Knowledge for development and justice) (CMI, www.cmi.no, 2019). For å frembringe den kunnskapen og for å sørge for at den blir brukt, er det mange som skal være involvert av både interne og eksterne krefter. CMI er også avhengig av å bli opplevd som nyttig både av bevilgende myndigheter og av «markedet». Det understreker betydningen av å klargjøre hvordan endringer i rammebetingelser og tilpasninger internt påvirker klimaet for innovasjon.

Jeg vil drøfte innovasjon i et senere punkt i lys av samtlige funn, og da opp mot teori. Det er en viktig del av problemstillingen. Her vil jeg kun trekke frem vesentlige momenter fra svarene på det konkrete spørsmålet jeg stilte i intervjuene. Spørsmålet var om endringene de hadde sett de siste 30 årene eller den perioden de hadde jobbet på CMI etter deres mening fremmet eller hindret nyskaping og innovasjon.

Som en akademisk institusjon er ideutvikling en viktig oppgave.

Som en av de administrative med mest erfaring sier det: *«Vi produserer jo nye ideer hele veien, så det er jeg ikke redd for. Det skjer først og fremst gjennom nye krefter, og vi rekrutterer jo nye folk hele tiden, og fra hele verden. Men for å lykkes må vi stadig være bedre. Innovasjon er jo også å forbedre oss gjennom bedre rutiner. Det er også innovasjon. Vi kan slå oss på brystet og si at nå er vi blitt gode, men så blir andre også veldig gode. Så vi må hele tiden ligge litt foran».*

Administrativ – mest erfaren gruppe

Dette sitatet får frem både betydningen av innovasjon, og at det hele tiden skjer gjennom rekruttering. Flere peker også på teknologi som en viktig faktor. Mye av innovasjonen er pushet av teknologiske muligheter. Og ny teknologi har gjort det mulig å effektivisere. Dette er noe samtlige grupper eksplisitt trekker frem.

«Hadde vi hatt samme arbeidsbyrde på 90-tallet hadde det ikke gått, men vi er blitt mer profesjonelle og mer automatiserte selv om vi kan komme lenger der. Og for 20 år siden handlet det f.eks om å få rett høyremarg. Den nye generasjonen stiller nye krav til oss. De nyansatte må vi passe på å tilpasse oss i forhold til. De kan ha erfart at de kan gjøre ting på andre måte. Her bør vi invitere til en dialog om arbeidsprosesser og hvordan de er vant til å gjøre det. Her er det et potensial»

Administrativ – mest erfaren gruppe

Vedkommende kommer også inn på den profesjonaliseringen som har skjedd, noe som også kommer av utdanningsnivå og evne til å ta i bruk teknologi og tilpasse seg krav. Profesjonalitet vil åpne for større grad av mangfold. Det samme vil nyrekruttering, ikke minst den som skjer fra andre deler av verden. Dette kan gi gode vekstvilkår for innovasjon både i forskningen, i formidlingen og i arbeidsprosessene.

I svarene pekes det også på de kravene som stilles til sektoren gjennom økt internasjonal finansering. Generelt gis det uttrykk for skepsis til hvorvidt disse kravene skaper noe. Det økte impact-fokuset og fokuset på at forskningen skal være utfordringsdrevet, assosieres i stor grad med EU og det britiske markedet. Dette fremstilles i det store og det hele som positivt med hensyn til innovasjon da det fremmer samhandling på tvers av fag og partnerskap. I tillegg til økt behov for større tverrfaglighet generelt, blir det også et større behov for eksempelvis kommunikasjonsfaglig kompetanse for å synliggjøre nytte og formidle til flere typer publikum, og IT- og økonomifaglig kompetanse for mer systematikk i planlegging og innhenting av informasjon. Man må altså gjøre interne grep og tilpasse driften på en måte som **kan** øke innovasjon. Som kontrainnovativt fremheves spesielt den økte bruken av rubrikker og formater i forskningssøknadene. Det nevnes at det bryter opp narrativet. Trekker man impact ut i det absurde, er det tidligere nevnt at dette også føre til mer konservativ forskning og råd, eller råd som er tilpasset brukeren og er mindre uavhengig – rett og slett for å sikre oppfølging av rådene og kunne skryte av impact. I så fall er det ødeleggende for mer radikal innovasjon.

Tellekantsystemet nevnes også som noe som potensielt reduserer samhandling og brukerorientering. Jaget etter publiseringspoeng gjør forskerrollen mer ensporet og kan redusere kreativitet. Og rapporteringskravene som stilles i prosjektene på det mer administrative planet og da spesielt i internasjonale prosjekter, presenteres både av administrative og forskere som mer til hinder enn fremmende.

«Vi skaper systemer, og det blir administrativt innovativt, men den byråkratiseringen som kommer utenfra tror jeg ikke nødvendigvis gjør oss mer innovative, kanskje tvert om. I det store og det hele vil ikke byråkratiet være det beste for innovasjon, selv om noen rammer kan skape muligheter gjennom at folk blir tvunget til å snakke sammen og den kommunikasjonen kan skape noe. Du må faktisk forholde deg til kunnskap alle har»

Administrativ – erfaren gruppe

Flere av respondentene uttrykker nettopp at Norge er i ferd med å ta etter andre land når det gjelder å innføre kontrollrutiner. Dette står ifølge flere av de intervjuede forskerne i motstrid til det som er karakteristika ved Norge. Det norske samfunn har vært og er karakterisert av et høyt tillitsnivå. Det har betydning for administrative regler og rutiner. I Norge er tillitsnivået ofte brukt som argument for at omfattende regelverk er overflødige. Medarbeiderne i en institusjon som CMI vil stort sett opptre etter de normene som gjelder, enten de er formaliserte eller ikke, fordi normene er internaliserte. Dermed er det mindre behov for kontrollmekanismer. Stort sett vil institusjonen likevel fungere tilfredsstillende.

Det økte kontrollregimet, har videre skapt større grad av rapporteringsplikt mellom de ulike nivåene og behov for å demonstrere «value-for-money». Dette er det flere av de administrative som peker på i sine svar. Det er også en økt redsel for å gjøre feil, noe som forplanter seg helt ned til den enkelte ansatte. Denne redselen legger en demper på kreativitet. At styret i økende grad er opptatt av risiko og mer og mer formell informasjon er en del av dette. Styrepapirene øker i omfang og kompleksitet og det skal rapporteres på flere dimensjoner for å øke innsikt. Men det kan også skyldes økt fokus på styreansvar. De vil derfor vite mer for å være sikre på at de følger opp dette ansvaret. Trender er også et poeng her – medlemmer i styret forholder seg til andre organisasjoner og tar med seg ideer derfra. Større informasjonsflyt av strukturert informasjon til flere gir imidlertid et potensial til læring og ny innsikt.

En av de erfarne administrative sier det på denne måten: *«Det er ett aspekt med det- dersom du får standardisert og systematisert informasjon er det flere som kan ta noe ut fra det. Dersom man for eksempel samler informasjon om søknadsprosesser og om det har gått bra eller dårlig kan det trekkes noe ut av det. Sånn kan strengere krav til strømlinjeforming faktisk gjøre at informasjon spres og tilgjengeliggjøres, frigjør potensialet og kan gi innovasjon i ytterste konsekvens»*

NFR har gjennom sine evalueringer helt fra slutten av 80-tallet gitt råd om både internasjonalisering og mer diversifisert finansering, men det er først gjennom etablering av U4-senteret på starten av 2000-tallet at dette skyter fart i det vi kan kalle en «lomme» av organisasjonen. Finansieringen er stort sett

internasjonal, og de ansatte ble og blir stort sett hentet fra utlandet. Både direktør fra 1994 til 2010, Gunnar Sørbo, og flere av forskerne og de administrative peker på hvordan de har vist vei gjennom den innovasjon som skjer gjennom større mangfold. Det er imidlertid flere av disse som viser til at organisasjonen ikke har vært bevisste nok i å integrere denne kunnskapen i organisasjonen for øvrig. Individualismen står fortsatt sterkt, og læring på tvers eller fra brukere er i stor grad priggitt den enkelte forskers vilje eller behov for å samhandle med andre.

Flere etterlyser også mer fokus på innovasjon generelt fra ledelsens side.

En av de mest erfarne forskerne sier det på denne måten: *«Mye med omverdenen og fra myndighetene gjør at vi bruker alt for mye tid på å fylle ut skjemaer på løpende aktiviteter, og det går på bekostning av tid til innhold. Det svekker vår evne til å nå målene. For å nå målene må vi derimot være kreative. I det store og det hele har vi klart å leve med det og vi har vært litt laissez faire som har motvirket en del av det. Utfordringen på CMI er at ledelsen kunne gjort mer for å inspirere til konstant dialog og innovasjon i forholdet til brukere i bistandssystemet»*

Tidligere har vært mulig å manøvrere seg bort fra en del av kravene, men med flere sjekklister og rubrikker og flere oppfølgingspunkter vil dette ikke være så enkelt fremover. Det blir dermed behov for å bygge systemer for å håndtere dette, og måten disse bygges på vil kunne ha betydning for innovasjon. Nåværende direktør er positiv til mer struktur, ikke bare for å tilfredsstille alle krav fra omgivelsene (compliance), men også for å skape en mer robust organisasjon for å møte nye utfordringer: *«Det er en vanskelig balanse mellom kodifisering og frihet. Vi skal skape rom og samtidig ha orden i sysakene»* Samtidig er han opptatt av at CMI har og bør ha mer rom enn universitetene og at det er en fordel å være en privat stiftelse for å kunne manøvrere enklere.

Overordnet har organisasjonsmessig endring og tilpasninger tvunget frem økt fagkompetanse på administrativ side, mer mangfoldig ansattgruppe i alle deler av organisasjonen og mer samarbeid mellom ulike ansattgrupper. De administrative jobber mer sammen.

Samtidig er det ikke opplagt at det (foreløpig) har skjedd større endringer i selve forskningen eller måten forskerne samhandler med andre på. Om impact-kravet kommer det for eksempel følgende utsagn:

«Jeg opplever at vi fortsatt er veldig i startgropen på dette, det er en viss kunnskap, men i kampens hete blir det helst bare sånn det ble sist. Vi har ikke fått inn i rutinene for hvordan vi må endre oss allerede i oppstartsfasen. En liten standardfrase får vi inn om hvilken impact dette kan gi. Kan ta litt tid å få endret

det og få sammenhengen helt fra designfasen hvor vi diskuterer ulike stakeholdere og mulighetene for impact»

Administrativ – erfaren gruppe

Flere i administrasjonen peker på tidspresset som øker gjennom behovet for å utføre alt som er pålagt. Det blir et gap mellom de mulighetene som ligger der i ny teknologi, impulser fra eget fag og i mulighetene til å lære fra hverandre, men det er ikke tid. Det er store muligheter til å strekke seg, og ikke minst de administrative utfordres og til dels frustreres av de mulighetene som ikke blir utnyttet og til dels også av krav og forventninger som de ikke opplever blir oppfylt.

«Det er veldig bra for kreativiteten at «the sky is the limit». Det er så mange å lære av, det finnes så mye teknologi tilgjengelig, den er så billig. Men det er veldig frustrerende at det utømmelige potensialet ikke blir fylt på med ressurser. Det er en slags øvelse å være fornøyd med det man får til»

Administrativ – erfaren gruppe

I den grad arbeidspress og kompleksitet gir noe tilbake i form av innovasjon, avhenger det av hvordan det håndteres. Presset vil føre til forsøk å organisere arbeidet annerledes, og det vil føre til ansettelser. Arbeidspress og kompleksitet vil ha betydning for grad av profesjonalisering, spesialisering, samhandling og eventuelt også lagfølelse som igjen kan påvirke innovasjonsklimaet. Når det gjelder behovet for spesialisering som skapes, er følgende utsagn representativt for de administratives tilnærming til innovasjon:

«Jeg mener at det at administrasjonen også har blitt mer spesialisert gir store muligheter. Organisasjonen må også forstå at vi trenger å tilknytte oss flere typer spesialkunnskap også blant ikke forskere. Godt lagarbeid handler om at vi ser at vi trenger også annen faglig stab. Forskning som ikke er formidlet og som ikke når ut kan jo ikke bli brukt. Det hadde ligget et spennende potensial i å tilknytte oss flere typer profesjoner.»

Administrativ – erfaren gruppe

Profesjonalisering og spesialisering impliserer ikke nødvendigvis behov for flere profesjoner, men kompleksitet kan gjøre at det trengs spesialkompetanse. Den må enten skaffes gjennom videreutdanning og spissing, eller gjennom ansettelse. Blant de administrative fremholdes det at det ligger et uutnyttet potensial der, men at de er relativt alene når det gjelder å tenke slik. Det pekes på som en utfordring ved academia at skillet mellom støttefunksjon eller administrative og forskere er stor,

og det nevnes det faktum at man fortsatt bruker begrepene faglige og administrative og sågar faglig og ikke-faglig stab. Det gjelder for eksempel i rapporteringsskjemaene til NIFU som henter inn statistikk på vegne av forskningsrådet. De to kategoriene er forskere og annen faglig stab som inngår i kjernevirksomheten og Andre. Indikatorer som viser vitenskapelige ansatte per administrative årsverk, er med på å forsterke bildet av administrative som et nødvendig onde og noe som holdes på et så lavt nivå som mulig. Dette skillet preger hele academia. Heller ikke på CMI oppleves det som at forskerne er i front med å løfte frem ulik type faglighet også på administrativ side. Det er ikke nødvendigvis uvilje, men det oppleves som at forskerstaben i mindre grad reflekterer eller åpner opp for nye tilnærminger eller nye måter å løse oppgavene på.

«Vi er ikke nok åpne for å prøve noe nytt eller å ta sjansen. Det oppleves som krise hvis vi prøver noe nytt og ikke alle forstår det eller liker det. I et miljø hvor vi har et hang til å gjøre det trygge hele tiden, kan systemer og byråkratiet ta overhånd, men der hvor det er rom for å være litt lekende og på tvers med flere stemmer kan vi skape mye bra. Akademikere er mindre støttende»

Administrativ - erfaren gruppe

«Forskerne virker er mer kritiske mot hverandre og det kan gjøre at de ikke blir trygge nok i det å presentere ideer for hverandre. Jeg opplever at administrasjon er litt mer åpne, lekne og støttende»

Administrativ – erfaren gruppe

At takhøyden for uenighet og kreativitet er for lav støttes av flere forskere av den eldre garde:

«Takhøyden for uenighet er for lav. Det har nok mest med intern kultur å gjøre. Men de markedene vi opererer i stimulerer til kreativitet. Samtidig er det mye kreativitet på instituttet»

Forsker – mest erfaren gruppe

«Hvis institusjonen skal endres og bli mer dynamisk må vi ha ulik kompetanse og meninger. Her er det en innovasjonsmulighet som man ikke tar helt ut, men det burde vært der..., men det er mye positivt i rammebetingelsene, det skaper større bevissthet om kommunikasjon. Det er ting der ute som gir mer å spille på, men da må vi være villige til å bruke de mulighetene...vi må også ta godt vare på alle de nye»

Forsker – mest erfaren gruppe

Når det gjelder samhandling mellom forskere og ulike administrative funksjoner beskriver samtlige at det er i ferd med å skje en endring og at forskerne i større og større grad ser behovet for flere typer kompetanse for å oppfylle alle krav i forskningsprosjektene.

Det har også tvunget seg frem større grad av samhandling både internt mellom forskere og eksternt gjennom utlysning av mer omfattende forskningsprosjekt både i Norge og internasjonalt, og det er pekt på at også administrative øker samhandling internt og med sine fagnettverk.

Oppsummering innovasjon

Teknologiutviklingen, internasjonaliseringen og et generelt høyere utdanningsnivå skaper nye utfordringer og muligheter. Kort oppsummert oppfatter mange at det ligger et innovasjonspotensial gjennom større grad av interaksjon med markedet og internt i organisasjonen. Endringene skaper behov for økt samhandling mellom ulike fag og ulike profesjoner på grunn av økt kompleksitet. Fokus på samfunnsutfordringer i stedet for mer teoretiske størrelser, gjør at man må løfte blikket fra eget fag og jobbe mer sammen. Det akademiske system som premierer disiplinorientering, kan trekke i andre retning. Dette skjer først og fremst gjennom at publiseringskanalene i stor grad er disiplinbaserte. Den enkelte vil derfor, for sin egen karrieres skyld, trekkes mot samarbeid med personer fra eget fag og prioritere akademisk formidling. Tellekantsystemet knyttet til publiseringspoeng har samme effekt.

Det ligger et potensial i økt mangfold og samhandling på tvers i staben. Både mellom disipliner, kulturer og mellom administrasjon og forskere. Den fortsatt sterke todelingen mellom administrasjon og forskere, mellom støttestab og kjernevirksomhet, faglige og andre, oppleves som utdatert av flere av de administrative. Det fremmer ikke respekt og reduserer utnyttelsen av annen fagkunnskap både i forskningen og randsoneaktiviteter som kommunikasjon og prosjektstyring. Flere administrative er opptatt av sin egen profesjon, ikke det å være administrativ. På den annen side kan økt faglighet blant administrative skape barrierer for forskeren mot å be om hjelp og skape både profesjonskamp og kamp om definisjonsmakt. Dette bidrar ikke til det gode, lyttende, tillitsfulle arbeidsfellesskapet.

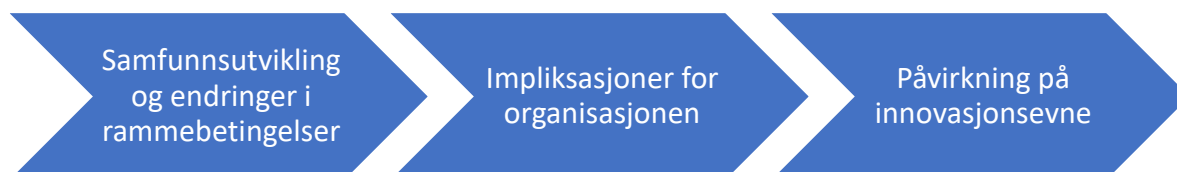
Mange av de kravene som stilles kan hver for seg oppleves som legitime, men summen av krav det må rapporteres på øker tidsbruk hos både prosjektledere og administrative. Det gjelder både om man jobber i forhold til prosjekt eller mer institusjonelt. CMI har etter sigende klart å holde dette på avstand gjennom en sterk pragmatisme, men det går ikke lenger. Alle gruppene tror dermed at presset vil øke på både administrasjon og forskere til å levere på felt som inntil nylig har krevd relativt lite tidsbruk, spesielt om man har operert mest mot det «norske markedet». Det vil kreve innovasjon i arbeidsprosessene. Bedre teknologiutnyttelse og bedre samhandling og informasjonsflyt er en av

mulighetene. Samtidig vil ikke alltid digitalisering fremme samhandling, det kan også skape mer avstand da kommunikasjon skjer over portaler og fellesnummer og ikke gjennom personlig kontakt. Anbudsregimet kan være hemmende i så måte, og man må finne andre måter å forholde seg til brukerne på.

8. Drøfting av resultater opp mot funn

I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene opp mot relevant teori presentert i et tidligere kapittel.

Funnene var strukturert på denne måten:



Figur 3 – Illustrasjon av hvordan forskningsspørsmålene henger sammen

Jeg strukturerte også i underpunkt for å skille mellom mer ytre faktorer, slik som den generelle samfunnsutviklingen, og mer direkte beslutninger for sektoren og CMI. Jeg har deretter sett på hvordan begge deler skaper tilpasninger og endringer i case-organisasjonen CMI. Jeg har også oppsummert hvordan respondentene opplever at dette påvirker evnen til å opprettholde konkurransevne eller gjennomføre sitt samfunnsoppdrag. For å klare dette er nyskaping og innovasjon i ulike deler av prosessen frem til forskningen blir forstått og brukt nødvendig. Klimaet for innovasjon er derfor en viktig faktor. Gjennom å gå systematisk til verks øker det muligheten til å etablere årsakssammenhenger og gi læring.

I drøftingen vil dette trekkes sammen. Det er konsekvensene av endrede rammebetingelser, dvs. interne endringer, som nå settes i sentrum og vil utgjøre kjernen i drøftingen. Dette inkluderer hvordan endringene har påvirket organisasjonens evne til innovasjon og nyskaping.

Det har skjedd flere endringer som påvirker rommet for innovasjon. De trekker i ulike retninger. På den positive siden skjer det blant annet en kompetanseheving og samhandling på tvers av fag og profesjoner og med «brukere» øker. På den negative siden har vi faktorer som reduserer tverrfaglighet, større rigiditet som skaper konformitet, og «meningsløse» krav som skaper tar tid og ressurser vekk fra nødvendig utviklings- og innovasjonsarbeid. I styrings- og karrieresystemer er det også mye som trekker forskeren vekk fra samhandling med andre fag og profesjoner. Dette vil jeg diskutere videre i drøftingsdelen. Jeg vil i tillegg inngående drøfte endringer i roller, ikke minst den administrative, da

funnene tilsier at det har skjedd en stor utvikling i denne. Utviklingen tilsier også en endring i relasjonen til forskerrollen.

I neste avsnitt vil jeg punktvis nevne flere funn som henger sammen med dette.

8.1. Opplisting viktige funn

- Dokumentasjonskrav til tilsynsmyndigheter og finanseringskilder, utfordrer CMIs tidligere pragmatiske forhold til krav og føringer. Det er sterkere fokus på intern styring for å tilfredsstille krav og samtidig styrke forskningen. «Kravene» er også økt i omfang. Spesielt ser man en endring de siste årene. Det skyldes økt styringsiver i offentlig sektor i Norge og internasjonalt. Trender knyttet til hvordan organisasjoner «bør» styres og fagideer som nyansatte bringer med seg, er en del av årsaken.
- Forskerstaben er blitt mer akademisk orientert. Brukerorientering er ulikt fordelt. Dette skyldes først og fremst hvilke føringer man er tvunget til å forholde seg til, og dette igjen er i stor grad knyttet til finansieringskilde eller «kundegruppe». Dette gir også ulike grad av tverrfaglig samhandling og samhandling med administrativ stab. Publiseringssjaget trekker i retning av mindre tverrfaglighet og mindre brukerorientering.
- Det er generelt en sterkere opplevelse av arbeidspress og større kompleksitet i staben. Den teknologiske utviklingen har fjernet noen oppgaver, men har tilført mange nye oppgaver og muligheter. Sterkere føringer til selve forskningen, i randsonen av forskningen og mer administrativ rapportering skaper flere og mer komplekse oppgaver og generelt en opplevelse av å måtte «være mer på».
- Samhandlingen og møtevirksomhet internt og eksternt har økt drastisk. Dette gjelder både forskere og administrative. Når arbeidsoppgavene blir mer komplekse og arbeidet blir mer spesialisert gir det en større avhengighet til andre i oppgaveløsningen. Større krav til akademisk formidling og større fokus på impact og det å løse samfunnsutfordringer, gir også behov for å samhandle med andre. Sterkere fagorientering blant de administrative og mer komplekse oppgaver, fører også til mer nettverksbygging for hjelp og inspirasjon.

- Endring i administrative oppgaver har ført til en endring i sammensetning av administrativ stab. Det har skjedd en sterk profesjonalisering og på grunn av oppgavenes kompleksitet skjer det en gradvis spesialisering (på bekostning av generalister). Det skyldes flere faktorer, men først og fremst mer komplekse oppgaver og tilgang på høyt utdannet personell. CMIs administrasjon opplever også behov for å «henge med» i sitt fag, og er generelt mer opptatt av å følge opp institusjonelle strategier, krav av ulik karakter, kontrakter og mål.
- Relasjonen internt i administrasjonen og mellom administrativ stab og forskerne er endret. På grunn av den økte gjensidige avhengigheten endres samhandlingen. Man er mer på likefot enn i den tidligere forsker-sekretær-relasjonen. Det er likevel enkelte tendenser til profesjonskamp mellom ulike fag og tradisjoner, også mellom forskere og ulike fagadministrative. Dette bidrar ikke til det gode, lyttende, tillitsfulle arbeidsfellesskapet.
- Administrative stiller spørsmål ved den sterke to-delingen mellom administrasjon og forskere, og fagbevissthet skaper diskusjon hvordan man tiltaler/navngir grupper og funksjoner. U4 som team har for eksempel mer glidende overganger mellom oppgavene til forskere, rådgivere og administrative.
- Flere forskere og administrative peker på at også forskerstaben har fått økte administrative oppgaver. Det er imidlertid ulikt fordelt og avhenger av prosjektportefølje. Hvorvidt det generelle administrative arbeidspresset blant forskerne har økt, sier funnene lite om. Det antydes at det meste skyves over til administrasjonen. Det er imidlertid blitt flere føringer å forholde seg til i en rekke prosjektsøknader og oppfølging av prosjekt.
- Det ligger et uutnyttet potensial i en større grad av interaksjon med markedet og internt i organisasjonen. Behovet for å utnytte dette ligger i de rammebetingelsene man opererer i hvor man i større grad skal kunne vise til og dokumentere bidrag til å løse globale samfunnsutfordringer.
- Det akademiske system premierer disiplinorientering og trekker organisasjonen i motsatt retning av tverrfagligheten, og ulikhet i perspektiv, som et optimalt innovasjonsklima er avhengig av. Publiseringkanaler er i stor grad er disiplinbasert, og forskere vil, for sin egen

karrieres skyld, trekkes mot samarbeid med personer fra eget fag og prioritere akademisk formidling. Dette forsterkes av tellekantsystemet knyttet til publiseringspoeng.

- Forskningslederrollen som i arbeidsmiljøundersøkelsen i 2013 ble omtalt som uklar, er forsøkt styrket. De har imidlertid en begrenset rolle i forhold til det som er det sterkeste og mest effektive teamet på CMI; prosjektene. Forskningsgruppene fungerer i ulik grad, og er i stor grad en arena for presentasjon av individuelle forskningsideer og publikasjoner. Unntaket er U4, hvor også administrative og styringsmessige forhold blir mye diskutert.
- Alle gruppene tror at presset vil øke på både administrasjon og forskere til å levere på nye felt eller felt som inntil nylig har krevd relativt lite tidsbruk. Det er behov for innovasjon i arbeidsprosessene gjennom bedre teknologiutnyttelse og bedre samhandling og informasjonsflyt. Dette hindres av økt arbeidspress for å tilfredsstille institusjonelle mer kortsiktige krav og levere som støttefunksjon til prosjekter og personer. Utviklingsoppgaver må ligge på bekostning av mer direkte støttefunksjoner.

Selv om jeg har laget en forenklet punktvis oppstilling, er det ikke klare skiller mellom punktene. Det er overlapp. Jeg vil utdype dette i drøftingen under som starter med utviklingen i rammebetingelsene, og den historiske utviklingen på CMI. Deretter vil jeg strukturere i de egne kapitler om henholdsvis administrativ endring og endringer i rommet for innovasjon, og analysere dette opp mot teori.

Verken fra direktørens eller de ansattes side ble 'egne' grep fremhevet som viktige årsaker til at CMI ser ut slik det gjør. Det er imidlertid viktig å presisere at jeg har sett på organisatoriske og administrative forhold og ikke gått inn på utvalg av forskningsområder, tematikk eller metoder. I den grad dette siste har kommet opp, er det at a) det er veldig prisgitt finansering b) CMI kunne ha påvirket dette i større grad med sterkere oppfølging av sitt anvendte mandat, samt med mer brukerorientering og interaksjon.

8.2. Drøfting av utviklingen i rammebetingelser opp mot teori

CMI er et privat forskningsinstitutt som henter mesteparten av sin inntekt fra offentlig sektor. Dette er i tråd med instituttsektorens mandat, som er å tilby næringsliv og offentlig sektor relevant kompetanse og forskningstjenester av høy internasjonal kvalitet. Grunnet sin forvaltningsrolle av basisbevilgning og

forskningsmidler, er også Norges forskningsråd en viktig premissgiver. Rammebetingelsene er derfor i spesielt stor grad definert av offentlig sektor. I takt med økende internasjonalisering påvirkes også instituttet av internasjonale trender gjennom internasjonale nettverk, økende internasjonal stab og internasjonal finansiering.

Statsvitenskapelig fagtradisjon har dokumentert offentlig forvaltnings bevegelse fra et tradisjonelt webersk (Weber, 1971) byråkrati til mer forretningsmessig drift. Ifølge Røvik (Røvik, 2007) overføres kunnskap og erfaring fra privat til offentlig sektor ut fra en forventning om at markedsrettingen gir en mer effektiv bruk av knappe ressurser. Denne bevegelsen fra 70- og 80-tallet og til i dag, går under samlebegrepet New Public Management (NPM) og har også påvirket rammebetingelsene til CMI, noe som finner støtte hos Brandt et al (Brandt, Ingulstad, Larsen, Mangset, & Schwach, 2019) og Emblem (Emblem, 2011), som påpeker de store endringene som skjedde i offentlig forvaltning rundt denne tiden. Endringene som skjedde på CMI på slutten av 90-tallet, med pålegg utenfra om å øke akademisk profil og venne seg til strammere prosjektkrav, skjer parallelt med fokus på ansvarsfordeling mellom departementer og forskningsråd og flere initiativ for å fornye og modernisere statsapparatet. Denne skulle gi departementene økt handlingsfrihet. Samtidig økte rapporteringskravene og målstyringen. Dette er også helt i tråd med det Christensen et al (Christensen, Egeberg, Lægred, Roness, & Røvik, 2015) i sin bok om organisasjonsteori i offentlig sektor peker på som en tydelig trend. CMI får ny direktør i 1988 på grunn av uenighet om retningsvalg med CMIs styre. Styret ønsker å rette seg etter nye styringssignal, mens daværende direktør «vil ha seg frabedt» slik innblanding. De kravene som legges på organisasjonen av bevilgende myndigheter de neste årene må likevel sies å være relativt lette. Finansering fra dansk og svensk bistandsforvaltning følges av langt flere og mer detaljerte rapporteringskrav allerede fra slutten av 80-tallet. Kontrakter med norsk bistandsforvaltning og daværende UD er likevel korte og enkle å forholde seg til langt ut på 2000-tallet. Internt på CMI gjøres grep for å svare ut høyere prosjektkrav og øke akademisk kompetanse og output. Mens det tidligere var krav og forventning om å befinne seg «ute» og i interaksjon med «brukere», definert som de som kunne benytte CMIs kunnskap direkte i utviklingsland, reduseres både uteopphold og denne interaksjonen. Det utvikler seg en viss spenning mellom de som sverger til «Derap-skolen» på den ene siden, og nyrekrutterte og de som tilpasser seg mot å bruke mer tid på å produsere akademisk output på den andre siden. Derap-skolen handler om tradisjonen som direktør fra 1965 til 1988, Just Faaland, bygget opp, hvor forskeren hadde lange uteopphold og var mer eller mindre direkte involvert i institusjonsbygging og styringen av sårbare stater. De fleste CMI-ere som startet sitt virke ved instituttet i denne perioden og frem til ca 1990 er sterkt påvirket av denne sterkt anvendte tradisjonen.

Mer og mer av finanseringen til instituttet utover på 90-tallet går direkte til forskningsprosjekter, enten gjennom tilskudd fra forskningsrådet eller oppdragskontrakter og basisfinansiering fra bistandsforvaltningen og UD. Likevel kan det på administrativ og organisasjonsmessig side synes som om det er teknologiutviklingen og ikke større grad av NPM som påvirker hverdagen mest. IT-støtte og layout blir nye viktige fag og sekretærkorpset «omskoleres» til nye oppgaver, delvis drift og regnskap og prosjektstøtte. I den grad de er påvirket av økte krav på prosjektene skjer dette først og fremst på bakgrunn av internasjonale finansieringskilder. Det er i de periodene man har internasjonale oppdrag at CMI kjenner på at denne bølgen er langt tydeligere i land som Sverige og Danmark.

Etter at instituttet får ny kontorsjef i 1990, går det 7 år før det skjer noe gjennom utskifting av IT-sjef og ansettelse av info-medarbeider, alle med høyere utdanning. På tampen av tiåret får imidlertid CMI en sivilingeniør som sivilarbeider. Vedkommende får fast ansettelse som IT-konsulent i 2000.

I 1998 beskrives det likevel i en evaluering at prosjektene har blitt så mange og komplekse at CMI må gjøre noe med sin administrative organisering. Et konsultentselskap (Selvik & Ulvenes, 1999) ser på ulike modeller for CMIs organisasjon i lys av nyere organisasjonsteori hentet fra pensum på Norges Handelshøyskole. De stadfester en prosjektorganisering hvor administrative først og fremst får sin score i forhold til hvordan de fungerer som støttefunksjon gjennom prosjektsyklusen. Selv om prosjektstyring var tema allerede i evalueringen fra 1987, referert til i evalueringen fra 1997 (NFR, Chr. Michelsen Institute - An Evaluation , 1998) er dette det første tydelige tegn på intern tilpasning til en trend som ifølge Røvik (Røvik, 2007) skal kjennetegne dette århundret. Det handler om markedsretting, økonomistyring i alle ledd og fokuset på verdiskapende prosesser. På institusjonelt nivå pekes det på behov for økonomisk kompetanse. Behovet kan imidlertid ikke ha vært skrikende, for det går 8 år før dette anskaffes. Det kan dermed sies at organisasjonen er relativt statisk i sin organisering til langt ut på 2000-tallet selv om det kommer inn et mellomnivå av disiplinledere, først forsiktig rundt 1995 og deretter noe tydeligere fra 2000. Dette er funksjonsstillinger som rullerer.

Det er indirekte revisjonen av årsregnskapet i 2006 som fører til ansettelse av ny økonomiansvarlig. Dette skjer i tillegg til ansettelse av en administrativ assisterende instituttdirektør noen måneder før. Revisor krever større grad av prosjektvurdering hvor inntekt skal settes opp mot fullføringsgrad, og styret er stadig mer kritisk til den styringsinformasjonen de får på økonomisiden. I forkant av dette øker også terskelen noe for å få finansiering fra norsk offentlig forvaltning gjennom en innstramning av anbudsregimet. Ingen ting av dette har å gjøre med konkrete tiltak for å styrke forskningen i instituttsektoren, det handler om generelle styringstrender og forventninger til organisasjoner.

Gradvis mot slutten av tiåret 2000-2010 innføres det som stadig refereres til som tellekantsystemet. Deler av basisbevilgningen refordes etter score på visse indikatorer. I 2013 innføres også strammere retningslinjer og kontroll rundt timepriser i forskningsrådsprosjekter for å oppnå effektiv drift og unngå kryssubsidiering. Dette representerer den mer bedriftsøkonomiske tankegangen som flere forfattere trekker frem som kjennetegn ved offentlig sektor (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015) (Røvik, 2007).

Det skjer lite nytt før rundt 2016. Da kommer det frem at UD har tildelt store midler utenom anbudssystemet til ILPI, en privat konsulent og rådgivningsselskap. Det fører til det som utenfra oppleves som en handlingslammelse, og CMI ser seg om etter andre finansieringskilder. Fra 2016 og utover, er det en større risikoorientering generelt på CMI. Dette er delvis initiert av CMIs administrasjon, og delvis av styret. Det har sammenheng med større fokus på styreansvar i flere kanaler og kunnskap CMIs administrasjon tar med seg fra sine fagområder. Kontrakter øker i omfang og krav, til dels også de norske kontraktene. Men det er kontrakter CMI har med aktører i Storbritannia og Tyskland som får en økt detaljering på dokumentasjonskrav. I tillegg ønskes større innsyn i institusjonelle reguleringer både i forhold til anskaffelser, etikk, korrupsjon, datasikkerhet med mer. Dette, sammen med styrets økte fokus på risiko, internt kvalitetsfokus i administrasjonen og ny personvernlovgiving, gir et økt press og behov for flere interne retningslinjer og systemer for dokumentasjon. Administrasjonen opplever å i stor grad å måtte bære ansvaret selv. Kommunikasjonsenhetens søkelys på både institusjonelt synlighetsarbeid og skreddersøm i formidlingsarbeidet over flere år, sammenfaller fra 2017 og 2018 med det økte fokuset på impact og formidlingsplaner fra NFR sin side, noe som ifølge prosjektsjef på CMI er omtrent «klipp og lim» av hva EU har av formater. Dette betyr at både fagtrender og større krav til virkning og «value-for-money» påvirker CMI. Ifølge Røvik (Røvik, 2007) er det flere hovedstrømmer av organisasjonsideer som preger dette nye hundreåret. Dette kommer i tillegg til økonomismen og NPM. Flere av disse trendene har påvirket CMI. CMI har på bakgrunn av egne vurderinger, styrets krav og kontraktskrav fra spesielt utenlandsk offentlig forvaltning implementert mer formelle styringssystemer både i prosjektene, på U4-senteret spesielt og på institusjonsnivå. Kvalitetssystemet som er under utvikling, er et prosessbasert system med fokus på verdiskapende prosesser og omdømmehåndtering er et vesentlig element i kommunikasjonsarbeidet og risikostyringen.

CMI tilpasser seg og innehar en organisasjonsidentitet relativt tidlig. Dette kan skyldes at de er en privat stiftelse som også i stor grad opererte i konsulentmarkedet ifra starten av det som nå er CMI. Inntil 1988 kan det likevel synes som om forskerne hadde stort individuelt spillerom. Deretter ble bevilgning gitt til

mer spissede prosjekt med tydeligere mandat. Internt ble dette oppfattet som legitimt av i hvert fall deler av staben og av ny direktør.

Noe som i stor grad i litteraturen kobles til NPM-bølgen er «accountability»-begrepet (Læg Reid, 2014). «Accountability» handler om behovet for å rapportere tilbake til for eksempel en finansieringskilde for å vise at midler blir brukt i tråd med det de er ment for. Selv om CMI synes å ha hatt et generelt pragmatisk forhold til ytre krav, ble kravene som ble stilt til CMI i 1987 tatt på høyeste alvor av styret på CMI og ledet til en rekke interne diskusjoner samt daværende direktørs avgang (CMI, Årsberetning, 1987). I tillegg til krav bedre prosjektstyring, kom det krav om flere synlige bevis på god forskning gjennom økt publisering og sterkere akademisk spissing. Etterfølgende direktører opplevde dette som legitimt og riktig. Det synes dermed som om man var langt fra å bryte med tillitssystemet som i stor grad sies å ha preget norske forvaltning. Læg Reid (Læg Reid, 2014) sine senere funn om farene ved «accountability» på grunn av målforskyvinger gjennom å gjøre ting riktig fremfor de riktige tingene, oppleves ikke som en stor utfordring. CMI beveger seg sakte, men sikkert i mer akademisk retning i tråd med rådene som gis. Men sannsynlig blir også CMI likere andre forskningsinstitutt.

Det at det er de internasjonale prosjektene som først og fremst øker rapporteringskravene, tyder på at Norge tidlig valgte en «lettere» versjon av NPM. Det kan også bety at UD-systemet og de som ser dem i kortene ytte mer motstand eller hadde større grad av tillit til underliggende enheter og forskningsinstitutt. Dette er verdt et nytt forskningsprosjekt i seg selv.

Innstramningene som skjedde ca rundt 2005 på anbudsregimet, større krav fra revisor og flere krav fra CMIs styre, som alle på mange måter i tråd med organisasjonstrendene Røvik trekker frem (Røvik, 2007) påvirker organisasjonen og skaper behov for spesielt økonomikompetanse. Større deler av CMIs stab skjermes imidlertid fra dette, mye på grunn av den økende forskningsrådsfinansieringen som gis som tilskudd etter akademiske kriterier. Både stadig strengere anbudsregelverk og større finansiering fra andre kilder bidrar dermed til en ytterligere økning av avstand til andre brukere enn de akademiske. De fleste nyansatte etter 1988 har aldri hatt en sterk interaksjon med brukere i utviklingsland. Gradvis har den eldre garde gått av med pensjon. Interaksjonen med brukere i Norge har også blitt redusert.

Samtidig kan man merke seg at flere krefter i organisasjonen, både blant forskerne, hos prosjektsjef og kommunikasjonsenhet, har jobbet for at CMIs forskning skal være relevant og bli forstått og brukt. Det har blitt forsterket av den nye Impact-bølgen, men har likevel vært til stede hele veien.

På CMI forventer de fleste at behovene for intern styring og dokumentasjon, samt brukerfokus, også for å vinne anbud og bli tildelt forskningsmidler, vil påvirke flere i organisasjonen. Internasjonaliseringen vil prege flere, og UD/Norad følger etter med tilsvarende krav i anbud og prosjektstyring. Det at NFR også strammer inn på sine formater, har større fokus på etikk og personvern og krever egne planer for blant annet formidling, underlag for timepriser og sammenheng mellom fremdrift og overføring av midler, gjør at alle på et eller annet vis blir påvirket. Det vil gjelde alle grupper i organisasjonen. Det vil ikke være urimelig å påstå at CMI og instituttsektoren må venne seg til mer, og ikke mindre, fokus på «accountability» i alle ledd med tilhørende dokumentasjonskrav. Dette til tross for den offentlige debatten om NPM som for eksempel Meyer og Norman forsøker å reise (Meyer & Norman, 2019). Det vil bli mer, og ikke mindre kompleksitet, noe som vil forsterkes av behov for mer samhandling for å få løst oppgavene. Det er sannsynlig at Lægreid (Lægreid, 2014) vil få mer og mer rett når han peker på farene ved fokuset på å gjøre ting riktig fremfor å gjøre de riktige tingene. Mye tidsbruk vil gå med til å forholde seg til føringer som man ikke lenger kan ha et så pragmatisk forhold til. Dette vil ta tid og ressurser fra tidsbruk på det som virkelig betyr noe for å løse de viktige samfunnsutfordringene. Den økte samhandlingen kan imidlertid få noen effekter som kan styrke evnen til å stille sentrale og grunnleggende spørsmål i tråd med læringsteori (Argyris & Schön, *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, 1978). Dette vil jeg komme tilbake til i avsnittet om hvordan endringene påvirker innovasjon.

8.3. Drøfting av utviklingen i den administrative rollen og dennes arbeidssituasjon

I tiden frem mot 88 skjer det en endring i samhandlingen mellom sekretærer og forskere, ikke bare på CMI, men generelt i academia. Innføring av personlige datamaskiner gjør at forskeren kan gjøre store deler av jobben selv. Relasjonen mellom forskere og sekretærer blir mindre tett, og sekretærer omskoleres til nye oppgaver eller fases gradvis ut. Forholdstallet administrative/forskere synker noe, da også enkelte driftsfunksjoner etter hvert outsources eller forenkles. Det kommer etter hvert nye profesjoner inn, men i et relativt rolig tempo. Som nevnt i forrige avsnitt tar CMI i bruk organisasjonskonsulenter i vurdering av organisasjonsmodeller fra og med 2000 (Selvik & Ulvenes, 1999). Det kan likevel synes som om CMI velger modeller som skjærer forskerstab i størst mulig grad fra administrative krav, og til dels på tvers av råd i evalueringer hvor man ser for seg større integrasjon mellom forskning og mer administrativ personaloppfølging (NFR, Chr. Michelsen Institute - An Evaluation, 1998, p. 49). Nyansatt assisterende direktør fra 2007 ønsker å gi forskningsledere mer ansvar for personal- og administrativ oppfølging av forskerstab, men møter motstand. Ifølge daværende

direktør er det nettopp stor grad av uenighet om organiseringsmodell og administrativ innflytelse som gjør at vedkommende slutter.

En av seniorenene i forskerstaben bekrefter at CMIs tilnærming til en del av de ytre trendene og kravene har vært «litt laissez faire». Dette har økt mulighetene til å jobbe mot mer sentrale mål. Dette har noen paralleller til den nylige dr.avhandlingen (Ese, 2019) om hvordan forskere i universitets- og høyskolesektoren generelt agerer for å unngå å forholde seg mer enn absolutt nødvendig til det de kaller «utenomfaglige» krav eller «managerialism». Til dels fremholder forskerne, ifølge denne avhandlingen, at det gjøres for å sikre viktige forskningsetiske verdier.

Administrativ stab bekrefter CMIs historiske pragmatikk i forhold til krav, og reagerer også på en del av de nye kravene som krever en helt annen systematisk tilnærming. Men de utfyller bildet med å peke på en annen faktor som gjør at forskerne unngår krav og er veldig motvillige til å ta på seg administrative oppgaver. Bruken av «forskerhotell»-begrepet tyder på at forskere i størst mulig grad forsøker å opprettholde individuell frihet og forsøker å opprettholde en såkalt forsker-sekretær-relasjon fremfor å tilpasse seg strategier og institusjonelle mål. Dette synes å være tilfelle til langt opp på 2000-tallet og blir forsøkt opprettholdt til tross for at alle administrative ansettelses etter 1990 kommer med fagkompetanse. I arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2013 pekes det på formelle og uformelle hierarkier som tillater opprettholdelse av en slik kultur. Å ta tak i dette blir en del av oppfølgingsplanen etter undersøkelsen. Administrative krever å bli møtt med større respekt. Mørk et al peker på hvordan profesjonskamp spilles ut for å sikre makt til sin egen gruppe (Mørk, Hoholm, Ellingsen, Edwin, & Aanestad, 2010) (Christie & Mørk, 34, 1/2018) og på samme måte unngå å forholde seg til andre på likefot. Deler av CMI innehar slike kjennetegn. Som en motvekt til å bli behandlet som en «underordnet» og en sekretær blir det desto viktigere å synliggjøre og tydeliggjøre egen fagkompetanse, ofte i motsetning til andre sin kompetanse.

Dette er også en konsekvens av at det faktisk har skjedd store endringer i de administrative oppgavene. Dette har påvirket både forskerne og de administrative. Gornitzka og Larsen (Gornitzka & Larsen, 2001) (Gornitzka & Larsen, 2004) viser i sine studier fra 90-tallet at det i den perioden skjedde store endringer i sammensetning av administrativ stab på universitetene. I en relativt liten organisasjon som CMI ser vi, til tross for veldig liten turnover, de samme tegnene på administrativ endring. Det skjer imidlertid mer i rykk og napp og etter hvert som personer går av med pensjon. Det er først et stykke ut på 2000-tallet at man på alvor beveger seg fra mer sekretær- og deretter generalist-kompetanse til større grad av spissing

internt og ansettelse av spesialister. I tråd med teknologiske behov er det IT-kompetanse som ansettes først, deretter regnskap, en administrativ kontorsjef og en infomedarbeider. I tråd med at kompleksitet øker blir det ansatt ytterligere IT-kompetanse og i 2005 ansettes for første gang en dedikert administrator til et prosjekt som etter hvert utvikler seg til å bli U4-senteret. Økonomikompetanse ansettes i 2007. Fra 2010 er kompleksiteten blitt så høy på U4 med sin internasjonale finanseringsbase at det ansettes både dedikert direktør og ytterligere administrativ kapasitet. I 2011 ansettes 2 nye kommunikasjonsmedarbeidere, den ene på U4. De er dermed 3 fulle administratorstillinger på U4 som jobber i tett interaksjon og til dels overlappende med forskerne og rådgiverne på senteret. Etter hvert som de klassiske sekretærene og driftspersonale slutter på CMI ansettes prosjektadministratorer som skal balansere mellom institusjonelle oppgaver innenfor regnskap, HMS/Kvalitet og drift og prosjektstøtte. Gornitzka og Larsen (Gornitzka & Larsen, 2004) peker på denne endrede administratorrollen på bakgrunn av det de kaller den store profesjonaliseringen av administrasjonen på slutten av forrige århundre. Den ytre faktoren det pekes på er først og fremst det økte utdanningsnivået og den teknologiske utviklingen. Det pekes imidlertid også på kravene til mer ekstern finansiering, internasjonaliseringen, delegering av finansielt og administrativt ansvar til universitetene, omdømme, 'accountability'-bølgen og kvalitetskrav. Alle disse forhold slår også inn på CMI. De peker i tillegg fremover mot en sannsynlig ytterligere profesjonalisering og redefinering av administratorrollen. Studien fant imidlertid ikke noen signifikant økning i bruk av tid på administrasjon blant forskerne. Heller ikke på CMI kan det se ut som om forskerne i særlig grad er berørt før et godt stykke ut på 2000-tallet, og for de fleste ikke før de 2-4 siste årene. Det er relativt nytt for de fleste at prosjektlederrollen oppleves å bli mer kompleks. Dette skjer gjennom deltakelse i EU-søknader, mer komplekse internasjonale prosjekter og mer krav på større institusjonssamarbeid finansiert av UD. Det er også på denne tiden at arbeidspresset øker på for administrasjonen på CMI, og man opplever at prosjektkompleksitet øker, internasjonalisering i enda større grad skjer internt gjennom ansettelser og man ikke lenger kan ta lett på kravene til internkontroll på ulike felt. Dette gjelder ikke minst når det gjelder personvern.

Profesjonaliseringsbølgen har imidlertid skjedd i god tid før dette. Ifølge DiMaggio og Powell (DiMaggio & Powell, 1991) handler det om 1) økt formell status, 2) økt krav til formalkompetanse, 3) fremvekst av en felles kognitiv base gjennom felles opplæringsarenaer og 4) vekst og formalisering av nettverk. Som på universitetene, slik Gornitzka og Larsen (Gornitzka & Larsen, 2004) har dokumentert, er dette også kjente mekanismer på CMI. Det handler til dels om at administrasjonen får økt utdanning, er opptatt av «eget» fag og formaliserer nettverk. På CMI kan det imidlertid sies at den økte formelle statusen kom

sent for administrative funksjoner og at de fortsatt til dels kjemper for profesjonell status. Begreper som faglig stab versus støttetstab styrker ikke opplevelsen av anerkjennelse for eget fag. Studien til Gornitzka og Larsen peker også frem mot tendenser til økt spesialisering også innad i administrasjonen. Dette scenariet viser seg å etter hvert slå inn på CMI og forventes å øke. For eksempel har de 4 ansatte i kommunikasjonsenheten til dels veldig ulik kompetanse og profil, og det gjelder også de nesten 3 årsverkene på IT. Det er ingen ting som tyder på at CMI eller instituttsektoren skiller seg fra øvrige akademiske institusjoner. Dermed er dette en generell trend. Både profesjonaliseringen og spesialiseringen skaper altså nye roller og et behov for å redefinere administrasjonsoppgaven i forhold til forskerne. Whitchurch (Whitchurch, 2018) er i sin forskning opptatt av den endrede rollen til universitetsadministratorene. Hun bruker begrepet «third-space-professionals» om deler av de administrative rollene. Hun har påvist en endring i den stramme to-delingen mellom administrasjon og forskere gjennom å identifisere oppgaver og roller i skjæringspunktet mellom forskning og administrasjon. Hun peker spesielt på roller knyttet til ekstern finansiering, men også prosjektledelse. Det er ikke unaturlig å dra paralleller til spesielt U4-senteret på CMI hvor det ikke alltid er opplagt hvem som jobber såkalt faglig og hvem som jobber administrativt. Rollene flyter mer over i hverandre. Senteret er formidlingstungt. Det betyr blant annet at kommunikasjonsfaglig og forskningsfaglig kompetanse går hånd i hånd. Vi kan trekke paralleller også til kommunikasjonsenhetens samhandling med forskerne i forbindelse med skriving av forskningssøknader og interaksjon mellom administrative prosjektkoordinatorer og forskere i større forskningsprosjekt. Denne interaksjonen betyr at administratorene, ikke minst kommunikasjonsmedarbeidere, har større påvirkning på «forskingsproduktet» gjennom å inngå i diskusjoner om impact eller hvordan man kan nå ulike brukere med ulike kommunikasjonsprodukter. Brukerorientering kan bety at de er med på å påvirke forskningsspørsmål. De kan også bistå i skriving av briefs eller kronikker. Gornitzka og Larsen (Gornitzka & Larsen, 2004) peker også på ambivalensen ulike administrative av ulike profesjoner kan oppleve i rollen mellom det å være støttefunksjon og det å utøve sitt fag og oppnå anerkjennelse for det. Denne ambivalensen synes å gjøre seg gjeldende også på CMI. Jeg finner ikke teori om den ambivalensen administrative kjenner på mellom å bli dratt mellom sin institusjonelle rolle og prosjektarbeid. Det siste sies å gi mer status selv om den mer usynlige rollen for institusjonen krever like stor innsats, kvalitet og spesialkompetanse. Et eksempel her er IT som i evaluering fra NFR (NFR, Chr. Michelsen Institute - Evaluation of its activities 1997-2006, 2006, p. 26) får anerkjennelse for sine direkte bidrag i prosjektene, men som selv opplever å få lite forståelse for sin innsats for data-sikkerhet. En annen ting som jeg ikke har funnet eksisterende teori på er hva den opplevde nedsnakkingen av sekretær oppgaver som

sekkebegrep fører til. Det er flere og flere som er opptatt av å gjøre egne (fag)oppgaver godt, og som vil definere seg vekk fra generalistoppgaver. Det er tegn ved funnene i denne studien som tyder på at oppgaver faller mellom flere stoler uten at noen vil plukke dem opp. Personer blir heller ikke lenger rekruttert inn i slike oppgaver, og det kan føre til at oppgaver skyves tilbake til forskere eller til en liten gruppe administratorer med opplevd lav status. Selv om oppgavene kan være enkle (i hvert fall for en administrator), eller de kan være mer usynlige, oppstår det et vakuum når det ikke lengre er personer der til å gjøre det. Dette feltet fortjener mer forskning på hvordan dette påvirker de ulike rollene i akademia og institusjonene som helhet.

Det overnevnte henger til dels sammen med benevning av ulike ansattgrupper. I studien kom det frem at folk har et ambivalent forhold til administratorbegrepet. Administratorer knytter selv begrepene støttefunksjon, «overhead» og kostnad til dette begrepet. Dette kan tyde på at administrasjon oppleves som et nødvendig onde som må holdes på så lavt nivå som mulig. Indikatorer, som antall forskere per administrativ, som et bevis på at man er effektiv eller ikke, kan forsterke dette og ha en negativ symbolsk effekt. Det kan tyde på at kategoriseringen i «faglig og annen profesjonell stab» som forskerne plasseres i og «andre» som samtlige administratorer havner i rapporteringssystemet til forskningsrådet via NIFU, bør revurderes. Nyere studier fra Storbritannia og Australia (Bossu, Brown, & Warren, 2019) (Sebalj, Holbrook, & Bourke, 2012) forteller at merkelapper er viktig for en gruppe i sin søken etter å definere seg selv, bli synlig, anerkjent og verdsatt. I disse landene ble det tidligere operert med benevningen academics and non-academics. Etter hvert som utdannelsesnivået har økt benevnes nå den store gruppen administrative som «professional staff», som direkte oversatt til norsk blir faglig stab. I studien stilles det også spørsmål ved brukbarheten av merkelappen administrativ (Bossu, Brown, & Warren, 2019), og det dokumenteres en økende bruk av merkelappen «managers». I denne studien ser vi særlig tendensen til å stille spørsmål ved merkelappen administrativ i sammenheng med kommunikasjonsfaglig, og det er sannsynlig at det i instituttsektoren og akademia generelt vil jaktes på nye begrep og benevnelser. Som en inkurie kan det nevnes at Universitetet i Bergen sin forskningsadministrative avdeling nylig endret navn til Forsknings- og innovasjonsavdelingen. Selv om jeg ikke vet bakgrunnen for dette, er det sannsynlig at kan ha sammenheng med diskusjonen over.

Whitchurch (Whitchurch, 2018) følger opp sin analyse av de såkalte «third-space-professionals» at faggrenser blir mer flytende, slik som vi ser på U4-senteret på CMI. Det påvirker ifølge henne også maktforholdene. Andre profesjoner enn forskerne bidrar og står til dels for organisasjonsutviklingen, uavhengig om det står i stillingsbeskrivelsen. Da er vi tilbake til hva en av de intervjuede sa under

gruppeintervjuet. Vi ser en situasjon hvor de administrative går fra en rolle som defineres ut fra forskerens behov (sekretærrollen) og til en rolle hvor den administrative setter premisset. I dette skjer det en forskyving av makt som dersom spenning ikke blir håndtert, kan bli til en profesjonskamp. På CMI ser vi både enkelte tegn på manglende samhandling med andre profesjoner, både mellom forskere, men også mellom forskere og administrative enheter. Vi ser også det motsatte, det vil si at forskere og administrative evner å jobbe stadig bedre sammen. Mørk et al (Mørk, Hoholm, Ellingsen, Edwin, & Aanestad, 2010) i likhet med (Whitchurch, 2018) formidler alle at det lenger holder å «bare» være en god fagperson. Hvordan du relaterer deg til andre, har betydning for hvilke resultater som oppnås.

Jeg avslutter dette avsnittet med å konkludere at det har skjedd store endringer i sammensetning av administrativ stab, og at fagstolthet, og bevissthet om hva man som administrativ tilfører organisasjonen utover det å være en mer passiv støttefunksjon, øker. Det er imidlertid langt mer bevissthet om dette blant administrativ stab enn hos forskerne. Forskernes omtale av de administrative skjer først og fremst i lys av den nytteverdi de tilfører en selv eller eget prosjekt. Det handler trolig først og fremst om perspektiv, men det kan også bety en blindsoner mot hva de administrative tilfører institusjonelt. Det kan også handle om en viss grad av motstand mot de rammer de administrative stiller i kraft av sin profesjon og rolle og strengt tatt også som forvaltere og kvalitetsikrere i forhold til ytre krav. Da er vi tilbake til Ese sin forskning (Ese, 2019) om at *noe* av motstanden mot «managerialism», eller uvilje mot å i det hele tatt forholde seg til enkelte henvendelser fra administrasjonen, er skjult bak en moralisme. Men siden større grad av avhengighet i oppgaveløsningen i utgangspunktet ser ut til å bli favnet og forstått i økende grad, kan det også bety at profesjoner opplever å tilføre hverandre noe som gjør at «produktet» blir bedre enn det ville blitt om partene jobbet hver for seg. Det kan se ut som om det er det siste som først og fremst skjer. Ifølge funn i denne studien, blir gode historier om god gjensidig nytte etter hvert mer kjent i organisasjonen. Systemene bygger også oppunder det å skape gode møteplasser. Det er imidlertid også historier fra forskere om hvor lite støtte man får fra administrasjon parallelt med at administrasjonen opplever et økende gap mellom a) hva potensialet er i egen rolle, b) hva man rekker å oppfylle av institusjonelle krav og hva som man tenker skulle vært gjort og c) hva man får til å yte som støttefunksjon og det potensialet som ligger i bedre samhandling. Når dette skjer samtidig med et negativt fokus på overhead og admin-ratio, skapes verken rom for utvikling eller de gode historiene. Valg her har betydning for rammebetingelsene for innovasjon. Det leder meg over i det neste avsnittet om innovasjon og hvorvidt endringene de siste 30 årene fremmer eller hemmer dette.

8.4. Drøfting av hvilke konsekvenser endringene har for innovasjon

Både i avsnittet som oppsummerer svarene til de intervjuede, og i funn for øvrig, er det mange elementer som i henhold til teori påvirker en organisasjons evne til være nyskapende og innovativ. Spesielt boken til Aasen og Amundsen om Innovasjon som kollektiv prestasjon (Aasen & Amundsen, 2011) og boken *Managing Innovation* av Tidd og Bessant (Tidd & Bessant, 2013) har viktige tilskudd til litteraturen om hva som kjennetegner organisasjoner der det ligger godt til rette for innovasjon. Dersom man forstår hvordan endringer i rammebetingelser påvirker en organisasjons evne til innovasjon, kan dette være nyttig kunnskap for dem som har en mulighet til å påvirke noen av disse rammebetingelsene. Samtidig kan både ledelse og øvrige ansatte bli mer bevisst på hvordan man kan utnytte, og tilpasse seg, endringer i rammebetingelser for å styrke innovasjonsklimaet, samt motvirke skadelige effekter av endringer på innovasjon.

Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) peker på en trend i kunnskapsproduksjonen om mer tverrfaglighet, i det minste et mål om et skifte fra disiplinbasert til transdisiplinær forskning. I disiplinbasert forskning kommuniserer man primært til kolleger eller fagfeller og i transdisiplinær forskning kommuniseres det primært klienter eller til offentligheten og gjennom allment tilgjengelige dialoger (Aasen & Amundsen, 2011). Som nevnt i teoridelen, er det spesielle elementet at det er problemfeltet i seg selv som angir rammene eller målet, det vil si den utfordringen som skal løses. Slik er det også på CMI. Hos CMIs nåværende direktør og i de administrative gruppene er det stor bevissthet om CMIs strategi og fokuset på at CMI skal løse globale utviklingsutfordringer. Forskergruppene viser også til et økt «utfordringsfokus» i prosjektene og fra finansieringskildene, og ikke minst EU som en viktig driver for retorikken i akademia. Blant de øvrige direktørene og eldre forskere snakkes det mer om dikotomien mellom akademisk og anvendt forskning, og hvor det siste i stor grad handler om brukerrettet oppdragsforskning. CMI har en lang historie for å peke på to ulike hensyn, formulert av Sørbo som de akademiske krav til forskning på den ene siden og brukernes krav til anvendbarhet og relevans på den andre siden. Her ligger også noe av spenningen mellom grupper på CMI, en spenning som har ligget der fra 80-tallet og som til dels kulminerte med endringene i 1988. Derap-generasjonen, som jeg har referert til tidligere, var særdeles opptatt av brukerorientering, men lite opptatt av å synliggjøre forskningen i tidsskrifter. Mye av det de gjorde var heller ikke publiserbart, men det var etter sigende veldig anvendbart. Utfordringsfokuset, det vil si kravet til å peke på hva forskningen skal løse og hvordan man kan få impact, hever seg over denne dikotomien. Så det betyr ikke nødvendigvis at pendelen svinger tilbake til mer anvendt forskning eller oppdragsforskning, men brukerorienteringen er

likevel sterkere enn det akademisk samfunnsvitenskapelig forskning tradisjonelt har vært.

Brukerorientering kan bety flere ting, men skreddersøm gjennom tilpasning til ulike brukere er en viktig del av det. Men dagens brukerfokus demonstrert gjennom CMIs forskning, er ikke så praktisk som den tidligere CMI-forskningen var på dette feltet. De akademiske kravene øker også hos flere typer oppdragsgivere.

At problemfeltet er i fokus gir en enkel kobling til innovasjonsfeltet og Difi sin definisjon (Digitaliseringsdirektoratet, 2019): *Innovasjon er å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomheten, samfunnet eller innbyggerne. Formen er eksperimenterende, og løsningen er ikke kjent på forhånd.*

Problem- eller utviklingsorienteringen gjør det sjeldent fruktbart å sitte alene, ei heller å jobbe isolert disiplinbasert. Samhandling med andre fag er ofte nødvendig selv om det er mer krevende. Impactkravene og formidlingskrav i prosjektene gjør det også mer nødvendig med støtte fra kommunikasjonsfaglige personer. Høyere administrative krav i prosjektene gjør planlegging, og oppfølging, i samhandling med administrative prosjektkoordinatorer eller annen kompetanse i søknadsfasen både nyttig og nødvendig, det vil si samhandling med det Whitchurch (Whitchurch, 2018) kaller «third-space-professionals». Ikke minst er kravene til forståelse av den eller dem som kjøper, eller skal ta i bruk forskningen, viktig. Det er ikke datasettet, men problemet som er i fokus.

Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) fremhever at innovasjon skjer gjennom:

Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny ide, og som får sin effekt når resultatene av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever.

Effekt handler om en rekke forskjellige ting, men det kollektive elementet frem mot at noe nytt blir skapt og blir tatt i bruk, gjør at samhandling blir viktig på mange nivå. CMIs strategier har hele veien fremhevet viktigheten av å jobbe i team og orientere seg i forhold til internasjonale utviklingsutfordringer, og mot hva det aktuelle samfunnet trenger for å ta bedre valg for å løse disse (Sørbo, 1995). Men det er likevel mye som tyder på at det ikke er strategiene, men finansieringskildene som først og fremst påvirker graden av samhandling. I den grad man er tvunget til, eller trekkes mot, finansiering som krever brukerorientering eller utfordringsdrevet tilnærming, skjer også slik samhandling i større grad.

I hvilken grad har så endringene påvirket innovasjonsklimaet? Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) peker på 7 forholdene som er sentrale i en innovativ organisasjon

- Felles visjon, lederskap og vilje til å innovere
- Passende strukturer – balanse mellom «kaos» og kontroll (egen oversettelse)
- Nøkkelpersoner/fasilitatorer for innovasjon
- Effektive team
- High Involvement in Innovation (HII)
- Kreativt klima
- Eksternt fokus

Jeg vil ta for meg disse punktene opp mot funn på CMI:

8.4.1. Felles visjon, lederskap og vilje til å innovere

Organisasjoner, og personer, har en tendens til å utvikle handlingsmønstre eller strategier for å opprettholde status quo. Det er flere potensielle barrierer for å overkomme en slik motstand. Det kreves stor entusiasme og energi. Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) påpeker betydningen av både lederskap og «management», felles visjon, samt vilje for å oppnå dette. Lederskap handler ofte om å gjøre ting annerledes, mens management handler om å gjøre ting bedre. Det siste har til dels fått en litt negativ klang selv om både lederskap og management er nødvendige og trenger felles fokus og kreativitet. Dokumentgjennomgangen har vist at det har vært mange lederskapsdiskusjoner, for eksempel fra tiden CMR ble skilt ut som eget selskap i 1992 og en stund etter at Gunnar Sørbrø tok over som direktør i 94. Årsrapporten fra 1994 viser at de ennå ikke hadde klart å lande på en modell. Også i 2000 var dette høyt på dagsorden, og diskusjonene hadde tydeligvis vart en stund, da dette ble nevnt i evalueringen i 1997 (NFR, Chr. Michelsen Institute - An Evaluation, 1998). Det ble stilt spørsmål ved hvorvidt den modellen de så ut til å velge var robust nok. Diskusjonen kom også sterkt tilbake rundt 2006, en diskusjon som ledet frem til ansettelse av en administrativ assisterende direktør, en person som delvis forlot CMI på grunn av lederskapsdiskusjoner. Det er først og fremst forskningslederrollen, og hvordan forskerne skal organiseres, som diskuteres. Arbeidsmiljøundersøkelsen i 2013 viste også at denne rollen var uklar. Forskningslederens personallederrolle isoleres til en «faglig» hjelpe- og tilretteleggingsrolle først og fremst på individnivå, mens administrativ oppfølging skjer av administrasjonen. Administrasjonen fremhever dette som en utfordring i endringsprosesser. Dette forsterkes ved at prosjektene, det de fleste mener er den verdiskapende prosessen, danner rammen for det meste av forskningen som skjer. Oppfølgingen av disse prosjektene skjer i skjæringspunktet mellom

administrasjon og prosjektleder, og til dels direkte mellom administrasjon og enkeltforskere avhengig av hvilken rolle prosjektleder tar. Forskningsledernes noe uklare posisjon og rolle, kan motvirke det Tidd og Bessant mener er viktig for å gjennomføre endring eller skape rom for den samhandling som er nødvendig for et godt innovasjonsklima. I oppfølgingen av siste strategi er forskningslederrollen i forhold til gruppedannelse og gruppeledelse søkt styrket. Motstanden mot «managers og management» er nok ganske allmenngyldig i akademia, og i tillegg vil både disiplinorientering og prosjektfokus virke i motsatt retning enn det å skape robuste tverrfaglige team. At forskningsledere er på åremål og personen skal tilbake til «vanlig forskerrolle» svekker evnen og viljen til å gjøre større grep. Rollen til de administrative mellomlederne er også uklar. De er fagledere i stabsfunksjon, og har lite formell myndighet overfor andre enn egen personalgruppe. Rollen som en fagleder i organisasjonen har er mer uklar, da den har lite formell myndighet overfor andre. Det gjør det nødvendig å styre gjennom prosedyrer, og forankring og enighet med direktør blir veldig viktig. Organisasjonsutviklingsrollen i forhold til eget felt må utøves gjennom manøvrering.

Uansett er lederrollen i endring. Kunnskapsorganisasjoner krever en annen tilnærming enn en stram hierarkisk modell. «Lærende organisasjoner» vil jeg komme tilbake til lenger nede i avsnittet, men jeg vil likevel fremheve det Peter Senge (Senge, 1990), mener er implikasjonene for ledelse av «lærende organisasjoner» i stadig forandring. Der vil medarbeiderne spille en sentral rolle i forhold til å ta inn endringer i omgivelsene og bidra med sin kognitive kompetanse. Som nevnt i teoridelen, er svaret hans er at lederskap innebærer 4 hovedroller; å skape rammer, fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier, påvirke rådende verdier og normer gjennom egen adferd og redusere andres opplevde usikkerhet. Men det trengs fortsatt tydelig ledelse, men på en annen måte enn det som har vært de klassiske, rådende oppfatningene.

Forskningslederrollen må skape rammer, noe som kan være utfordrende for en «first-among-peers». Forskningsledere er samtidig, gjennom sin fagkunnskap, godt posisjonert til å for eksempel å skape møteplasser, fasilitere dialog, og påvirke rådende verdier og normer gjennom egen adferd.

Som et underpunkt vil jeg trekke frem Camilla Fikse (Fikse, 2015) sin forskning på relasjonsledelse og rådgivning. Dette kunne også vært trukket frem under punktet om kreativitet. Hun bringer inn uttrykkene «samskaping» og «skapende samhandling». En sterk kvalitet på samhandlingen, er nødvendig ved økt kompleksitet og sterkere gjensidige avhengighetsforhold på ulike nivå i en organisasjon. Det stiller krav til kreativitet, nyskaping og innovasjon. Som Klev og Levin (Klev & Levin, 2009) og Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) trekker hun frem at selve samhandlingen er nødvendig for å oppnå endring

og innovasjon. Innovasjon er ingen soloaktivitet men oppstår på bakgrunn av en «kreativ kultur». Som nevnt i teorikapittelet er hun inne på flere momenter, men deltakernes erkjennelse og bevissthet om egen rolle, og eventuelle blindsoner eller blindpunkt, gir et godt utgangspunkt for å øke evnen og kvaliteten på samhandlingen.

Funnene i studien peker både på gjensidig avhengighet i CMIs oppgaveløsning på bakgrunn av institusjonelle og prosjektspesifikke rapporteringsformat som for eksempel kobler økonomi og forskningsfremdrift. Men funnene og erfaringer peker også på den komplekse samfunnsoppgaven (det å løse fattigdomsutfordringene viste seg å være vanskeligere enn Just Faaland trodde. I tale til CMI da han var ca 90 år, uttalte han at de hadde trodd det skulle la seg gjøre innen et par tiår i forrige århundre¹¹). Disse komplekse utfordringene som CMI skal løse, med sitt anvendte mandat, må løses på nye og innovative måter.

Ifølge Fikse (Fikse, 2015) må den kollektive intelligensen aktiveres. Når man skal «tenke sammen» kreves det en helt annen åpenhet enn ved et strategisk-målorientert perspektiv der individer i stor grad kun bidrar med sin spesialiserte del. I dette mer tradisjonelle perspektivet vil ledelse i stor grad handle om å motivere for å gå i en retning/oppnå et mål. Gjensidig avhengighet krever mer enn dette. Det krever samarbeid og åpenhet for å oppnå synergier på tvers, og da vil ledelse handle om å få dette til å skje gjennom å utvikle en kultur hvor alle ser både sitt eget og andres bidrag som viktige, ikke uavhengig av andre, men sammen med andre. Her viser studien at CMI har en del å gå på.

Hele teamet må aktiveres, gjerne på tvers av faggrupper og profesjoner. CMI har gjennom å tilordne dedikerte administrative kontaktpersoner i forskningsprosjektene, og gjennom å målbevisst bruke kommunikasjonsressurser i enkelte søknadsprosesser, tatt et steg i riktig retning. Det forsøkes også å aktivisere forskningsteamet for å strategisk jobbe sammen på tvers av fag for å finne måter å styrke finansieringsbasen på viktige forskningsfelt. Lederoppgaven er å være en katalysator for de gode prosessene (Fikse, 2015).

8.4.2. Passende strukturer – balanse mellom «kaos» og kontroll (egen oversettelse)

For å skape nødvendig innovasjon er det altså viktig å legge til rette for det gjennom målrettet ledelse. I klassisk, normativ teori handler det om styring, og dette perspektivet har som utgangspunkt at

¹¹ Just Faaland I tale til CMI-ansatte rundt 2014

organisasjonen selv avgjør retningen utfra hva organisasjonen selv mener er riktig retning (Røvik, 2007) (Klev & Levin, 2009). Røvik og Klev og Levin påpeker at ytre påvirkning og trender knyttet til det å være en «organisasjon» er mye viktigere enn i det klassiske normative perspektivet. God ledelse tas hensyn til og utnytter det som «påføres» organisasjonen utenfra. CMI har blitt endret nettopp på grunn av endringer i rammebetingelser, og utfordringen blir å utnytte dette til beste for organisasjonen og det formålet det har. Hovedfokus her må være på effektiv oppgaveløsning i tråd med de reguleringer og krav som finnes og god samhandling på tvers.

CMI er i ferd med å bygge systemer for å håndtere både de «meningsfulle» og de mer «meningsløse» kravene. En av respondentene var inne på det sentrale i sitt utsagn:

«Vi skaper systemer, og det blir administrativt innovativt, men den byråkratiseringen som kommer utenfra tror jeg ikke nødvendigvis gjør oss mer innovative, kanskje tvert om. I det store og hele vil ikke byråkratiet være det beste for innovasjon, selv om noen rammer kan skape muligheter gjennom at folk blir tvunget til å snakke sammen og den kommunikasjonen kan skape noe. Du må faktisk forholde deg til kunnskap alle har»

Personen antyder at man gjennom systemer kan sikre en samhandling som kan gi gevinst av betydning for innovasjon.

I teorikapitlet refererte jeg til Wit og Meyer (de Wit & Meyer, 2014) som fremhever betydningen av balanse som kilde til kreativitet. Innovasjon skjer i spenningen mellom stabil og ustabil likevekt (Stacey, 1993) og kan oppnås når ulike mennesker bringes sammen og spenning oppstår. Personer involvert i byggingen av systemene på CMI er oppmerksom på dette. Strukturer som ivaretar dette, kan gjøre en positiv forskjell. Det er en ledelsesoppgave å gjøre grep for at organisasjonen holder seg i denne ikke-likevekt-tilstanden. Men det er også viktig å forstå hvilke deler av virksomheten som skal være i kaosmodus og hvilke oppgaver som må underlegges større grad av kontroll. Ideelt sett skulle CMI kunne avgjøre selv hvor det er viktigst å ha kontroll, men mye av dette er gitt utenfra gjennom pålegg til institusjonen og i prosjektkontraktene. Det må uansett håndteres effektivt. March (March, 2002) introduserer begrepene «knowledge exploitation» som handler om å gjøre det man kan mer effektivt og kostnadseffektivt, og «knowledge exploration» som handler om det å være innovativ. Kaosmodus betyr imidlertid ikke at personer eller grupper i organisasjonen skal overlates helt til seg selv uten noen form for styring. Kanskje tvert imot. Man åpner for kaos gjennom en form for systematikk for å sikre meningsbrytning og nye perspektiver. Uten denne «forstyrningen» kan personer tendere til å gjøre ting

som de alltid har gjort dem, eller unnlate å forholde seg til for eksempel andres perspektiv. Systemene CMI bygger, har først og fremst prosjektene i sentrum og fokuserer på hele livssyklusen fra søknad til avslutning. Strategien er mer helhetlig og overordnet og handler om retningen til organisasjonen. CMIs strategi handler mye om byggingen av team på ulike nivå i organisasjonen. Utfordringen her er at det er få forhold med rammebetingelsene som fremmer dette utover i prosjektene. Så dersom prosjektene ikke er tverrfaglige eller skaper samhandling mellom for eksempel kommunikasjon og forskere, er det få insentiver for samhandling. Strukturene for slik samhandling er langt svakere enn i prosjektene. Det samme gjelder samhandling med andre brukere enn det akademiske publikum. Det siste har sterke insentiver knyttet til seg gjennom disiplinorintering, publiseringskrav og karriereveier. Samhandling med brukere handler først og fremst om prosjektportefølje eller et sterkt egendriv som blant annet sies å ha preget derapistene (de opprinnelige CMI-erne). De var veldig opptatt av hvem de skulle hjelpe. At CMI får så høy score i evalueringer på relevanskriterier kan nettopp handle om at «ønsket om å gjøre en forskjell» fortsatt ligger høyt oppe hos de ansatte på CMI. Flere av de intervjuede mener imidlertid at både evne og vilje til interaksjon med brukere har sunket. Strategien og føringene fra finansieringskildene om mer utfordringsdrevet forskning og impact vil steg for steg påvirke i retning av mer brukerkontakt igjen. At kommunikasjonsstab og prosjektsjef har dette perspektivet sterkt inne, styrker også organisasjonens mulighet til å være gode og innovative på dette. At CMI de siste par årene har fått relativt god uttelling i forskningsrådet, tyder på at man scorer godt både på akademiske krav og «impact». CMI har, bortsett fra U4-senteret, imidlertid stadig mindre inntekt fra oppdragsforskning, noe som ifølge flere forskere som er intervjuet, viser at brukerkunnskapen og relevansen i forhold til forvaltning i inn og utland har blitt redusert.

Læring henger tett sammen med innovasjon. Klev og Levin (Klev & Levin, 2009) snakker om betydningen av å strukturere og systematisere læringsprosesser. Dette er det også et mål om å få til i de nye systemene. Fokus på læring kan sies å være en trend i dette årtusen (Røvik, 2007). Det er et viktig mål i strategien til U4-senteret, i risikoverktøyet og i styret sitt fokus. Det er en trend som underbygger klimaet for innovasjon, i hvert fall dersom det forstås og utnyttes riktig. Handler det om å gjøre ting rett eller å gjøre de riktige tingene? Jeg vil diskutere dette mer under avsnittet om MDI eller HII.

8.4.3. Nøkkelpersoner/fasilitatorer for innovasjon

For å lykkes i innovasjonsarbeidet trengs det personer som på ulike måter går foran i arbeidet med å skape et godt klima og trekke ideer videre til gjennomføring og effekt. Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) nevner flere typer nøkkelpersoner som kan gi rom, gi ressurser, promotere prosessen og sette personer i

kontakt med hverandre. Just Faaland, direktøren fra 1965 til 1988 var åpenbart en slik nøkkelperson, selve gründeren i oppstarten av utviklingsforskningen på CMI. Men hva har skjedd siden han gikk av i 1988? CMI har hatt suksess og er det ledende samlede miljøet på utviklingsforskning, så det har utvilsomt befunnet seg personer med stor gjennomføringskraft og evne til å skaffe finansering og kommunisere forskning på ulike felt. Resultatene tyder likevel på at det er et uutnyttet potensial for å både oppnå bedre forskning og større impact. Flere viste til U4-senteret som en kilde til inspirasjon med sin brukernærhet og evne til å kommunisere kunnskap. Både det å få på plass dette prosjektet som etter hvert ble et senter, og evnen til å sette sammen gode team, har hatt stor betydning. Som nevnt i tidligere avsnitt har det også skjedd en stor kompetanseheving hos administrativ stab, enten gjennom internopplæring eller ved å hente høyt utdannet personell. Fagstolthet og kunnskap har blitt tatt inn i driften og har sammen med teknologi ført til store effektiviseringer. I hvilken grad de har påvirket selve forskningen er noe mer uklart, men de har vært med på å påvirke aktiviteter i randen av forskningen. IT har i noen grad deltatt i prosjektene. Økonomi og personal har bidratt til stadig forbedrede systemer og infrastruktur. Kommunikasjon har etter hvert blitt en mer spesialisert enhet med egen leder. Dette har ikke minst utfordret grensesnittet mot omverdenen gjennom web og sosiale medier. Kommunikasjonsenheten jobber i økende grad også inn mot prosjektene. Studien viser at administrasjonen ser på seg selv som en mer «lekende og kreativ» gjeng enn forskerne. Det klimaet har nøkkelpersoner bidratt til. De peker videre på at «forskere er mye mer kritiske og mindre åpne».

Resultatene viser at lommer i organisasjonen viser vei mot mer samhandling, ikke bare av nødvendighet, men fordi de ser at det gjør «produktet» bedre. Enkeltpersoner har vært med på å bane vei for at noen erfaringer blir til gode historier – som denne hentet fra intervjuene.

«De siste 7-8 årene har det skjedd en sterk endring, mye større krav, i langt større grad enn tidligere må det spilles på lag med administrasjonen. Jeg har god erfaring med folk i administrasjonen som har hatt hovedansvaret for å følge opp prosjektene, jevnlig gjennomføringgrad, status budsjett, det har skjedd en profesjonalisering som har vært positivt for mitt vedkommende. Jeg har også jobbet tettere med kommunikasjonsenheten i det siste. Det har vært inspirerende»

I teorikapitlet var jeg inne på begrepet læringshistorier (Røyrvik, 2009). Det handler ikke først og fremst om «nøkkelpersoner», men det handler om hvordan historier kan øke organisasjonens evne til læring, dokumentere forandring og legge til rette for organisatorisk og individuell refleksjon. Det er utviklet som en metode, men jeg anser det som relevant her. CMI samler på såkalte «impact-stories», men da handler

det om dokumenterte virkninger (i stort) av CMIs forskning. Det kunne også vært samlet slike suksesshistorier om fruktbar samhandling internt som innebefatter personer som er villige til å teste ut nye måter å gjøre ting på. De utvikler (ideelt sett) en felles historie eller "jointly-told tale", et kulturanthropologisk grep for å utvikle en felles fortelling som blant annet kan gi grunnlag for mer åpne diskusjoner og gjøre "det udiskutable" diskutabelt. Det sprer også kunnskap på tvers av grenser i organisasjonen og er ofte lettere å relatere til egen virkelighet.

Utover dette med å samle impact-stories, var det lite i resultatene som tyder på særlig systematikk rundt innovasjon, men det ble nevnt enkeltpersoner og grupper som gikk foran.

8.4.4. Effektive team

Tidd og Bessant (Tidd & Bessant, 2013) nevner 5 kjennetegn ved effektive team; klart definerte roller og oppgaver, effektiv ledelse, god balanse mellom rolle og individuell stil, effektiv konfliktløsning og løpende kontakt med ekstern organisasjon.

Det velfungerende teamet på CMI er først og fremst prosjektteamene, og arbeidsfellesskapene innunder administrasjon. De kan sies å tilfredsstille de krav som stilles over, selv om det er av varierende kvalitet. Flere jobber imidlertid individuelt i tråd med den individualistiske kulturen som har vært rådende.

Forskningsgruppene fungerer i ulik grad. Det er ikke mange som fremhever disse i intervjuene. Her viser jeg også til avsnittet om forskningsledelse. Det avsnittet viser at den rollen ikke er helt klar eller forstått. I administrasjonen var det flere som påpekte at rollene er uklare, både innad i administrasjonen og vis a vis forskerne. Spesielt i overgangen fra flere generalister til flere spesialister kan dette bli enda tydeligere. Jeg viser her spesielt til resultatene som viser at administrasjonen spesielt opplever at de sjonglerer mellom institusjonelle krav og behov samt egne mål for å oppnå disse kravene, og direkte støttearbeid som tilsynelatende blir mer lagt merke til og anerkjent. Det var en klar tendens at forskere som ble intervjuet, hele tiden fremhevet nytten av de administrative i forhold til seg og sitt prosjekt, og de var i mer eller mindre grad fornøyd med den støtten institusjonen gav i prosjektene. De administrative påpekte også at møtevirksomhet hadde økt fordi det må skje langt flere avklaringer enn tidligere. Det skyldes fordi det ikke er opplagt hvem som har ansvar for hva.

Selv om prosjektene er den tydeligste enheten for samhandling i organisasjonen, er det uklarerheter knyttet til prosjektlederrollen. Administrasjonen forsøker å klargjøre dette gjennom det nye systemet som er under oppbygging. I intervjuene ble det imidlertid pekt på en utfordring, da det å innta denne

rollen i større og mer krevende prosjekt, er noe forskere flest ikke er interessert i. Det gir en sårbarhet når det skal bygges sterke og effektive team som skal løse komplekse oppgaver sammen.

Personene dedikert til U4-senteret er langt mer sammenknyttet og kan sies å delta i det mest effektive teamet, i hvert fall over tid, på CMI. De har et tydelig felles formål, er klar over at de er avhengige av hverandre, de har i stor grad stabil ledelse, roller blir fordelt i stor grad etter ønsker og styrker, og de har stor brukerinteraksjon blant annet gjennom workshops og kurs som de holder og gjennom interaksjon med de som finansierer senteret.

Det er høyt på agendaen å styrke forskningsgruppene, og strategien påpeker også betydningen av team på tvers av faggrupper, og også med administrative.

8.4.5. *High Involvement in Innovation (HII)*

Medarbeiderdrevet innovasjon eller MDI er utdypet i teorikapittelet som en åpen og inkluderende innovasjonsprosess for å frembringe «nye produkter, prosesser eller tjenester» gjennom «systematisk bruk av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring». HII er som nevnt tett beslektet og handler om betydning av samhandling og medvirkning, og fra langt flere enn spesialistene, for å oppnå innovasjon. Kultur og organisasjonsklima er viktig. Medarbeidernes aksept for å engasjere seg aktivt i utviklingsarbeid fremheves som en fundamental forutsetning for HII, mens maktforhold og politisk atferd som vanskeliggjør endring, er faktorer som antas å ha negativ påvirkning. På et forskningsinstitutt som CMI er utviklingsarbeidet selve kjernen i det som utføres. I større eller mindre grad skjer denne forskningen i samhandling med bruker eller med bruker i fokus. Det samme gjelder samhandlingen internt. Det er i stor grad prosjektene som styrer sammensetning av team. I stor grad bestemmer også den enkelte forsker selv hvem det samhandles med, men det er ingen tvil om at det skjer mye samhandling og meningsbrytning. Det skjer altså en systematisk bruk av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring i prosjektene, men det kan diskuteres hvorvidt den er åpen og inkluderende siden mye av samhandlingen skjer innenfor eget fag. Hva som menes med åpen kan dessuten diskuteres. Åpenhet kan handle om det kreative elementet og forutsetninger for det. Det drøfter jeg under et annet punkt. Dersom det handler om åpenhet for andre perspektiver og fag, kan nettopp empirien tilsa at det varierer. Disiplinorienteringen, som til dels har vært det styrende organisatoriske prinsippet, er en sentrifugalkraft gjennom de insentivene som ligger i publisering (mye prestisje knyttet til disiplinorienterte tidsskrift) og karriere. Dessuten er det mindre (tid)krevende å samhandle med

personer med likt perspektiv. Faggruppene er fortsatt relativt disiplinorienterte selv om det i prinsippet er tematikk som skal være styrende.

Fokuset i strategiene på tverrfaglighet og teamarbeid har hele veien, i handlingsplaner, først og fremst handlet om forskerne. Dette skjer selv om det er en setning som strekker teamene utover dette i nåværende strategi. Siden forskning er kjerneoppgaven, er det i og for seg ikke så merkelig, men som nevnt i avsnittet om administrativ endring kan det være at den klassiske to-delingen mellom forskere og støttefunksjon skaper en blindsoner mot de mulighetene som ligger i kompetansen til administrativ stab, både som medarbeidere med ideer og perspektiver i kraft av det å være samfunnsengasjerte mennesker, men også gjennom det de bringer inn av ulike fagkunnskaper. Det kan ligge muligheter i å bidra til mer effektive arbeidsprosesser, for eksempel i samhandling mellom prosjektleder og administrasjon, men det kan også ligge muligheter tettere på selve forskningen. Det er naturlig her å trekke inn det kommunikasjonsfaglige elementet, og deres kunnskap om andre brukere enn akademiske fagfeller. Hvordan dette forholder seg på CMI, er mye berørt i andre avsnitt. Derfor vil jeg ikke gå videre inn på det her, men klart trekke linjer til dette og også mot litteratur og deler av empirien som peker på at kamp mellom ulike profesjoner er en barriere mot innovasjon (Mørk, Hoholm, Ellingsen, Edwin, & Aanestad, 2010).

Som nevnt tidligere henger læring tett sammen med innovasjon. Relatert til HII og MDI er behovet for å fremme «multiple cultures» (Stacey, 1993). Det samme er behovet for struktur som også ifølge Klev og Levin (Klev & Levin, 2009) er grunnleggende som tilnærming til endring.

Da er vi tilbake til det avsnittet over som handler om tjenlige eller passende strukturer og balanse mellom kaos og kontroll. Med det som Klev og Levin (Klev & Levin, 2009) fremhever om syklisk utvikling som grunnlag for kontinuerlig læring, er det kollektive elementet og felles eksperimentering. Det pekes også på betydningen av det Argyris og Schön (Argyris & Schön, *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, 1978) kaller enkel tilbakekobling og dobbel tilbakekobling. Som nevnt i oppgavens teoridel handler enkel tilbakekobling om læring som gir justeringer og mer inkrementell (stegvis) innovasjon, mens dobbel tilbakekobling handler om mer grunnleggende refleksjon som stiller spørsmål ved måten ting ble gjort på eller oppfatninger man hadde før. Det siste er nødvendig for mer radikal innovasjon og forutsetter en enda større grad av meningsbrytning og ulike perspektiver og innspill. Aasen og Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) peker på det at det interne klimaet for innovasjon og medarbeidernes vilje til å engasjere seg i utviklingsarbeid, avhenger av hvorvidt medarbeidere oppmuntres til å tenke på innovasjon, og hvorvidt ledere gir sin støtte til å faktisk ha et slik fokus.

Flere av informantene var opptatt av at CMI har mer å hente her.

Noe av empirien, for eksempel arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2013, peker på uformelle hierarki delvis knyttet til fag, men også på tvers, som kan være hindre for HII eller MDI. Jeg vil derfor fortsatt dvele litt mer ved administrasjonens rolle ved å trekke inn Klev og Levins (Klev & Levin, 2009) fremheving av at dersom alle i organisasjonen deltar i læringen har dette stor betydning. Skillet mellom tenkere og utviklere, på CMI henholdsvis forskere og administrasjon, blir et kunstig skille som til dels søkes opprettholdt. Jeg viser til den tidligere nevnte to-delingen.

Men det er også andre to-delinger som kan hindre dialog og samarbeid. Det gjelder også to-delingen i organisering mellom faglig ledelse (som i stor grad også er frikoblet fra prosjektene som har sin egen leder) og administrativ ledelse, og stram deling mellom ledelse og resten. Noen av respondentene på forskersiden trekker frem at ledelsen på CMI ikke alltid er flinke til å involvere de ansatte i organisasjonsutviklingen. Dette kan hindre en tilstrekkelig bredde i dialog og svekke mulighetene for gjennomføring av viktig endring for å fremme innovasjon. Samtidig er det helt opplagt at forskeren selv har stor påvirkning på egen arbeidssituasjon og i liten grad ser på seg selv som utførere. På CMI går skillet mellom utviklere og utførere tradisjonelt mellom forskere og administrasjon. For forskeren er rommet for den betydningsfulle selv-organiseringen som blant annet Stacey (Stacey, 1993) fremhever, høyst tilstede. Men som tidligere nevnt kan selv-organiseringen bli for snever, for statisk og innadventd dersom det ikke skjer mer systematisk forstyrning. Ulike perspektiver kan følgelig gå tapt.

HII eller MDI handler også om kvalitet på samhandlingen. Jeg viser til det jeg skrev under avsnittet om ledelse, hvor Fikse (Fikse, 2015) fremhever betydningen av de gode, skapende prosessene hvor alle bidrar på likefot. Noe som er relatert til dette er funn referert til av Aasen et al (Aasen & Amundsen, 2011) i en norsk studie fra 2010 (Aasen T. , Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012). 9 kulturelle trekk er særlig viktige for å støtte utvikling og vedlikehold av MDI, nemlig engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet. Dette må igjen understøttes av gode strukturer og verktøy.

I siste del av dette avsnittet vil jeg gjøre en kort analyse av hvordan kvaliteten på disse kulturelle trekkene har utviklet seg på CMI i denne perioden.

CMI har ifølge strategien mål om å bygge team som fasiliterer innovasjon og læring, og som bygger på tillit. En klar ambisjon om dette er betydningsfullt. Det er flere tegn ved empirien, og da først og fremst intervjuene, som viser engasjement i forhold til CMIs formål. Dette er understøttet av arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2013 og forberedelsesarbeidet til ny strategi som viser et sterkt *engasjement* og vilje til å utgjøre en forskjell. Hvis dette skal måles i energi i intervjuene, fremhever de administrative seg som de mest positive til det potensialet som ligger i flere utfordringer og større grad av samhandling, selv om de også uttrykte en til dels stor frustrasjon over gapet mellom potensial og krav og hva man får til. Når det gjelder *tillit* fremsto det som mer varierende. Spesielt deler av forskerstaben var ikke spesielt positiv til ledelsesgrep og vilje og evne til å skape tilstrekkelig meningsbrytning. Fra de administrative kan spesielt den frustrasjonen som ble nevnt i forrige avsnitt, være et uttrykk for usikkerhet om man vil bli møtt med ressurser som gir det nødvendige rommet for å «utnytte potensialet» og redusere gapet. Arbeidspresset oppleves å være stort. Denne usikkerheten kan også være et uttrykk for manglende tillit den andre veien, men dette kan også handle om manglende *trygghet* for at det man gjør blir anerkjent og sett. Samhandling varierer på bakgrunn av finansiering og karriere/publisering. Det er behandlet flere steder i oppgaven allerede, men når det gjelder generell *samarbeidsorientering* er det lite støy.

CMIs arbeidsmiljø fremstår som generelt godt. Men det er ikke nødvendigvis sterk bevissthet om potensialet som ligger i samarbeid på tvers og i de ressursene som ligger utenfor eget fagområde fra forskernes side. Det må finansiering til for å skape dypere samhandling, og «påtvunget» samarbeid blir forsøkt unngått. Det er ikke alle som for eksempel ser nytte av kommunikasjonsenhetens perspektiv og innspill. Det må spres flere gode historier (og kanskje også tildeles ressurser) for at dette skal bli en naturlig del av en prosjektsyklus. De aller fleste uttrykker sterk *stolthet* ved å jobbe på CMI. De administrative opplever en sterk stolthet og bevissthet om hva de tilfører organisasjonen, men det er en spenning i at opplevelsen av respekt ikke alltid er tilstede. Blant forskerne er det et par mindre gode tegn knyttet til arbeidssituasjonen og opplevelse av mindre frihet. Presset om «å være på» og inntjeningspress tar for mye fokus vekk fra forskingen, og at prosjektlederrollen, som blir mer omfattende og krevende, ikke er så attraktiv. I det store og det hele er det raushet i tonen når man snakker om andre personer i organisasjon – selv når man snakker om utfordringer. Denne rausheten oppleves å være en form for *toleranse* og forståelse for andres perspektiv. Administrasjonen virker å være meget *utviklingsorientert*, og viser samtidig stor *åpenhet* i forhold til å utnytte mulighetene som ligger i ny teknologi. Fra forskernes side er det mindre entusiasme rundt institusjonelle forhold generelt, men jeg er trygg på om jeg hadde snakket om forskningen i seg selv, hadde utviklingsorienteringen vært

sterkt også hos forskerne. Det henger naturlig sammen med arbeidsoppgaver. For forskerne er forskningen i fokus og det som stjeler tid fra dette, oppleves som begrensende. Selv om man kan se for seg at tverrfaglighet vil være bra for innovasjon, er terskelen høyere, og det vil ta tid fra viktig akkvisisjons og publiseringsarbeid. Det var imidlertid flere som reflekterte positivt både rundt større brukerorientering og de mulighetene som ligger i Impact-fokus, om enn med noen sterke reservasjoner.

Der samtlige uttrykte at ting hadde gått feil vei, var i forhold til autonomi. Forskerne opplever større press enn før til å innta roller eller gjøre oppgaver som de ikke i utgangspunktet ønsker seg. Dette gjelder for eksempel prosjektlederrollen og alt det innebærer av administrasjon og koordinering. Større rigiditet i format av søknader og rapportering, også innpå forskningsproduksjoner, gir også mindre mulighet for å påvirke egen arbeidssituasjon. Her har CMI, trolig i likhet med hele academia, en utfordring. Når det gjelder administrasjonen fører arbeidspresset til en sterk opplevelse av å ikke styre egen arbeidsdag. Det er mange nye ting som skal løses, og de skal også støtte en forsker som trenger mer hjelp. På den andre siden er maktforholdet endret, og fagkompetanse økt, noe som kan trekke i retning av mer autonomi. På et vis sitter de også med makt knyttet til rollen til å sette krav til forskeren på vegne av institusjonen og kontraktspartnere. Det samlede resultatet blir likevel redusert autonomi for alle.

8.4.6. Kreativt klima

Under avsnittet om nøkkelpersoners rolle i innovasjonsarbeidet, nevnte jeg at flere administrative så på administrasjonen som en mer «lekende og kreativ» gjeng enn forskerne. Ifølge dem er «forskere mye mer kritiske og mindre åpne». Samtidig ble det fremhevet at det skjer innovasjon i forskningen hele tiden. Tidd og Bessant (Tidd & Bessant, 2013, p. 140) viser til Kanter, som har en lang liste med faktorer som hindrer kreativitet, blant annet lite vertikal samhandling, ovenfra og ned-diktat, en underlegenhets-kultur, manglende støtte for initiativ etc. Det pekes videre på betydningen av tildeling av ressurser, samt struktur og prosedyrer for å endre klimaet til det bedre. Studien peker på et potensial for å jobbe mer målbevisst med å fremme kreativitet. I forhold til administrasjonen er det pekt på at det inntil nylig eksisterte en kultur hvor administrative kun ble sett på som noen som skulle utføre «ordre» fremfor å delta eller stille spørsmål ved måten ting ble gjort på. Dette er i tråd med academia ellers. Empirien fra CMI viser at det er i ferd med å skje en gradvis endring i hvordan administrasjonen blir behandlet og sett på. Det er likevel verdt å merke seg at flere administrative opplever å bli møtt med mer forståelse for hva de kunne bidra med. De opplever at den eksisterende samhandlingen med forskerne er verdifull, og at det gir en økt lagfølelse. Det er samtidig verdt å merke seg i hvor negative ordelag de fremstilte det å bli sett på som

sekretærer eller noen som kun deltok på andres premisser. Dette ble i liten grad fremhevet av forskerne som riktignok pekte på økt samhandling, men da med et tydelig oppgavefokus. Jeg viser også til avsnittet om hvordan administrasjonen har endret seg som viser at de fortsatt ikke opplever seg tilstrekkelig anerkjent eller reelt lyttet til av alle.

8.4.7. Eksternt fokus

Instituttene har et såkalt anvendt formål og skal i prinsippet være nærmere brukerne enn Universitets- og høyskolesektoren. CMI har en lang tradisjon for eksternt fokus. Helt fra 1965, da det som nå utgjør CMI startet, var brukerne i fokus, og da spesielt sårbare stater. Fokuset var på å utrydde fattigdom og redusere ulikhet.

Flere beskriver et CMI som gikk fra å være noe tilnærmet et konsultentselskap på 70- og 80-tallet til å gradvis fjerne seg fra andre brukere enn det akademiske miljø. Dette skjedde på grunn av økt fokus på akademisk publisering samtidig som formidlingsaktiviteten var lav blant en økende andel av forskerne. U4-senteret blir trukket frem som en motpol, men det startet ikke opp før på 2000-tallet. Jeg har tidligere viet relativt mye plass til hvordan utfordringsfokus driver frem mer brukerorientering og større tverrfaglighet. I tillegg driver det til en viss grad frem utvidet samhandling med administrative profesjoner. I tillegg til at respondentene har vektlagt denne økte avhengigheten og behovet for samhandling har flere også nevnt brukerdimensjonen. Strategier er tydelig på betydningen av denne dimensjonen, det har de vært hele tiden. Det at strategiene sier det, men at store deler av staben gradvis har fjernet seg mer fra brukerne, betyr at det er andre forhold som har større betydning. Finansieringskildene og andre forhold ved academia er de sterkeste faktorene i forhold til hvilke relasjoner som prioriteres. Det er dette som også trumfer det meste, og sammenholdt med fortsatt sterkt individuelt fokus og intern fagjobbing, er det krevende å få til endring i hele organisasjonen som igjen kan gi økt innovasjon. Spesielt det at academia ofte er organisert etter disiplin og at tidsskrifter også i stor grad er disiplinbaserte, gjør at barrieren mot meningsbryting og utnyttelse av ulik kompetanse fortsatt er høy. Imidlertid uttrykker altså flere at føringene fra «markedet» vil tvinge det frem.

Studien viser også at det er langt mer nettverksbygging mellom forskere på tvers av organisasjoner. Det samme gjelder de administrative profesjonene.

Betydning av eksternt fokus, eller anerkjennelse av brukeren som ledd i en innovasjonsprosess har en naturlig kobling til Eric von Hippel (Aasen & Amundsen, 2011) (s 158) og begrepet brukerdrevet innovasjon. CMIs strategier anerkjenner ulike typer brukere som en viktig kilde til økt kvalitet og

relevans av forskningen. Flere forskere fremhever dette som en positiv ting, ikke minst de eldre forskerne, som skulle ha sett et enda større løft fra ledelsen på dette, «.....*Utfordringen på CMI er at ledelsen kunne gjort mer for å inspirere til konstant dialog og innovasjon i forholdet til brukere i bistandssystemet*»

Yngre forskere uttrykker noe større skepsis og dilemmaer knyttet til for eksempel dokumentasjon av effekt eller impact av forskningen gjennom at det kan føre til mer konservative råd og mindre eksperimentering. Slik skepsis kan bety at flere forskere fjerner seg fra brukere og går glipp av viktige perspektiver og innspill når det gjelder å oppnå nettopp innovasjon.

9. Konklusjon

Forskningsinstituttene har mandat er å tilby næringsliv og offentlig sektor relevant kompetanse og forskningstjenester av høy internasjonal kvalitet. Chr. Michelsens Institutt (CMI) ble i evaluering i 2017 (NFR, Evaluation of the Social Science Institutes - Panel Report, 2017), beskrevet som et institutt som evner å balansere relevans med akademisk tyngde i tråd med forventningene til et anvendt forskningsinstitutt.

CMI har ifølge studien beveget seg fra å være noe tilnærmet et konsulentselskap på 70 og 80-tallet til å bli en aktør med langt mer akademisk tyngde. Grovt sett kan vi definere brukerne i 3 grupper. i tillegg til den generelle offentlighet. Institusjoner på ulike nivå i Sør, tidligere gjerne omtalt som utviklingsland, offentlig forvaltning i Norge og utlandet som trenger beslutningsstøtte til bistand-, utviklings og utenrikspolitikk, og akademiske brukere som utgangspunkt for videre forskning. Instituttet har beveget seg fra å ha tett brukernærhet med første gruppe, men får nå gode skussmål på relevans i forhold til den andre gruppen. Flere påpeker imidlertid i studien at pendelen har svingt for langt mot det akademiske publikum, og at det må jobbes målrettet med økt brukernærhet i forhold til de 2 andre gruppene brukere. Det økte Impact-fokuset som jeg beskriver i studien, kan være en drahjelp i forhold til dette.

Dersom CMI også i fremtiden skal være en viktig bidragsyter til kunnskap til å løse globale utviklingsutfordringer, må kunnskapen bli forstått og brukt. CMIs strategi er opptatt av dette. Det må derfor stadig skje innovasjon i kunnskapsutviklingen og i det å kommunisere med ulike brukere. Kunnskap som er med på å gjøre en forskjell, forutsetter en forutgående prosess med mange deltakere og en kultur som gir rom for innovasjon.

Jeg har jobbet med denne studien fra (minst) to sider for å kunne svare på problemstillingen. På den ene siden har jeg sett på historien. Hva har vært de vesentlige endringene de siste 30 årene og hva har vært årsaken til disse? På den andre siden har jeg sett på de organisatoriske implikasjonene av endringene, innebefattet implikasjonene for ulike grupper og relasjonen mellom dem. Deretter har jeg sett på disse konsekvensene i et innovasjonsperspektiv, nettopp fordi innovasjon er så viktig for akademia generelt og instituttsektoren og CMI spesielt.

Studien har vist at CMI hele tiden har vært prisgitt rammebetingelsene. Finanseringen og betingelser som følger med det å få denne finanseringen, er de viktigste faktorene utover de mer generelle

samfunnsmessige forhold som teknologi og utdanningsnivå. En klassisk «rasjonalistisk- instrumentell» tilnærming, som antar at ledere har et stort handlingsrom til å styre hvor en organisasjon skal bevege seg, kommer til kort. Samtidig viser studiet at lederrollen i begrenset grad utnytter det rommet som tross alt er der, både i forhold til eksterne brukere og premissgivere, og i forhold til å skape nødvendig meningsbryting og samskaping. Det skyldes til dels den individuelle kulturen som er krevende å utfordre. Å endre denne vil kreve innsats og mer avklart ansvar og myndighet.

Ny-institusjonell teori forklarer mye om hvilke forhold som påvirker rammebetingelsene og således også instituttsektoren og CMI. Dette er i tråd med hva Røvik (Røvik, 2007) og Christensen et al (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015) beskriver. Offentlige myndigheter tilpasser seg trenden om mer forretningsmessig drift og styring. Det treffer også organisasjoner som ikke har et økonomisk formål. Dette blir ofte presentert under paraplyen New Public Management (NPM). Det er likevel et interessant funn at endringene først de aller siste årene ser ut til å slå til for alvor. Det er flere faktorer som ser ut til å forklare dette. For det første blir norsk offentlig forskningsforvaltning gjennom økt internasjonalisering påvirket eller tvunget til å adoptere mer styring enn det som tradisjonelt har vært tradisjon for i Norge. For det andre gir direkte prosjektfinansiering fra internasjonale aktører et helt annet behov for oppfølging og dokumentasjon knyttet både til forskningen og fremdriften, men også til institusjonelle forhold. Det at CMI i stor grad har lyktes i det internasjonale markedet, og fortsetter å fokusere på dette, gir nye og mer omfattende krav. Men de norske finansieringskildene følger på. Alt dette har skjedd de aller siste årene. I tillegg kommer det generelle presset utenfra på å kunne dokumentere internkontroll. En siste faktor som spiller inn er den rollen administrasjonen spiller.

Et av de viktigste funnene i studien er at de som ikke er forskningsfaglige, men omtales med sekkebegrepet administrasjon, har gjennomgått en stor endring i denne 30-årsperioden. Noe forenklet beskrives dette i følgende utsagn fra en av informantene; «Roller har beveget seg fra sekretær til premissgiver». Utdanningsnivået er et helt annet enn det var for 30 år siden og det har skjedd en stor profesjonalisering. Administrasjonen har beveget seg fra generalistroller til spesialistroller. Disse faktorene til sammen fører med seg økt fagbevissthet og behov for å definere seg vekk fra en «underordnet» rolle til en mer «likestilt» rolle. De har med seg større grad av faglig bagasje og profesjonsbevissthet, har til dels sterke meninger om hvordan ting skal drives, og er opptatt av å påvirke. De ser også på seg selv som forvaltere av institusjonsmandat og har i større grad ansvar for institusjonsoppgaver enn forskerne. I den rollen må de følge opp de kravene som stilles til institusjonen

og må gjennom dette sette rammer for forskerne. Derav premissgiver. Når oppgavene i tillegg blir mer komplekse (som denne studien har dokumentert) og det kreves mer gjensidig avhengighet, kan det stilles spørsmål om den sterke to-delingen i akademia mellom forskere og støttefunksjoner kommer til kort. Begreper som florerer i akademia – faglige og ikke-faglig stab, kommer i hvert fall til kort, da det indirekte ikke anerkjenner som fag det ulike fag-administrative holder på med. Gornitzka og Larsen (Gornitzka & Larsen, Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities, 2004) dokumenterte den endringen som skjedde de første 10-12 årene av den perioden jeg studerer. De så også tendenser i sitt kvalitative material som viste fremover mot en ny rolle. Denne studien underbygger og bekrefter de tendensene de så. Det har også vært interessant å se funnene opp mot Whitchurch (Whitchurch, 2018) sin forskning. Hun benytter begrepet «third-space-professionals» om en gruppe som jobber sterkt integrert med forskerstaben. Også på CMI er det tendenser til mer flytende grenser mellom ulike fagprofesjoner fra administrativ til forskingsfaglig. Studien viser tendenser til at dette vil bli mer og mer vanlig.

Når det gjelder innovasjon og hvordan klimaet for dette har blitt endret de siste 30 årene, gir studien en rekke interessante funn. Det er flere forhold ved oppgaveløsningen som skaper langt mer interaksjon en tidligere, både internt og eksternt. Som beskrevet i forrige avsnitt har også den gjensidige avhengigheten økt. Dette styrkes av overordnede mål om å bidra til å løse globale samfunnsutfordringer og et generelt eksternt fokus. Den individuelle forsker kan se ut til å forsvinne på bekostning av den mer samarbeidsorienterte forskeren.

Denne økte interaksjonen på kryss og tvers kan gi resultater i form av innovasjon, men en forutsetning for dette er ifølge Aasen et al (Aasen T. , Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012) engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet. Hvordan dette forholder seg, og til dels har endret seg på CMI, kommer frem i studien.

Det er som nevnt flere faktorer som trekker mot mer *samarbeidsorientering*, men det er ikke nødvendigvis alle faktorer som trekker i retning av det mer intensive samarbeidet på tvers av faggrenser. Slikt samarbeid anses som en forutsetning for et godt innovasjonsklima. Tellekantsystemet for publisering som forsterkes av karrieremekanismer og status, kan bety mer fokus på å produsere mest mulig fremfor å produsere den viktigste forskningen. Det er nærliggende å peke på det som Lægreid (Lægreid, 2014) nevner som den største faren ved «accountability-bølgen». Det er også lettere

å mer «effektivt» å samarbeide med personer som tenker relativt likt eller tilhører samme fagtradisjon. Fokus på volum og karriere kan da skape mer innadvendte, selv-bekreftende, forskningsgrupper.

Innadvendthet i forhold til eget fag, kan også hindre det tillitsfulle, trygge og åpne forholdet til andres fag og perspektiv. Det er «samskapingspotensial» som ikke blir utnyttet. Dette skyldes flere faktorer enn den generelle disiplin-orientering. Studien peker på tendenser til manglende lytting og for mye kritikk, samt formelle og uformelle hierarki. Dette kommer fra en bredde av informantene. Når det gjelder relasjonen mellom forskerne og de administrative, viser studien at de administrative først og fremst fortsatt «bare» blir sett på som en støtte, det vil si at de samhandles med ut fra et avgrenset nytteperspektiv. Det vil si når forskeren trenger hjelp. Intervjuene med forskerne bekrefter dette, selv om det er tendenser til økt gjensidig opplevelse av inspirasjon og reelt faglig utbytte i kunnskapsutviklingen og formidlingen.

Studien viser også at de økte rapporterings og dokumentasjonskravene tar tid fra det å gjøre det som er viktig for å oppnå institusjonens mål. Dette er en negativ effekt av NPM. Det blir generelt mer fokus på å gjøre ting rett fremfor å gjøre de riktige tingene, noe som ikke er i tråd med god læring og innovasjon (Argyris & Schön, *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, 1978). Det tar også bort ressurser fra utviklingsorientering og skaper arbeidspress. Spesielt administrasjonen peker på en sterk opplevelse av dette. Flere forskere uttrykker at de til relativt nylig ikke har vært særlig berørt av de økte rapporteringskravene, men ser for seg sterkere økning i administrative oppgaver både for seg selv og for ulike administrative grupper fremover.

Forskerne ser på det som en stor negativ utfordring. Forventninger til rollen om å bevise Impact er forskerne mer positive til, selv om de uttrykker relevante farer ved dette. Også administrasjonen opplever det økte arbeidspresset på grunn av «unyttige» krav som negativt. Det reduserer rommet for å utnytte de mulighetene som blant annet ligger i ny teknologi. Teknologi har vært en sterkt driver for de endringene som har skjedd de siste 30 årene og anses å fortsatt være det. Men på den positive siden påpekes mulighetene som ligger i nye måter å tenke på, større samhandling og mer gjensidig ansvar. Dette kan blant annet styrke lagfølelsen og bidra til mer innovasjon i arbeidsprosessene og til syvende og sist gi vesentlige innovative bidrag på CMIs felt. De opplever også at de kan spille en tydeligere rolle i tråd med det som ble nevnt i tidligere avsnitt. Det som trekker særskilt frem her er kommunikasjonsfeltet hvor integrasjonen og gjensidig påvirkning har mulighet for å skape mer effekt i

forhold til CMIs samfunnsmandat. Kravene utenfra oppleves derfor generelt som mer meningsfulle og som god drahjelp til mer innovative måter å jobbe på. Både hvordan forskerrollen, den administrative rollen og institusjonene utvikler seg på bakgrunn av disse ulike endringene i rammebetingelser, bør være gjenstand for mer forskning.

En ting er sikkert – Jeg låner dette fra (Whitchurch, 2018) – En mer multippel og kompleks kontekst utfordrer tradisjonelle faggrenser og tradisjonell aktivitetstenkning, og fremtidens fagperson i akademia være den som mestrer å forholde seg til dette.

9.1. Veien videre

Studien har gitt nyttig lærdom for instituttet om hva som har vært de viktigste endringene i rammebetingelsene de siste 30 år. Den forklarer bakgrunnen for endringene og hvilke implikasjoner endringene har hatt. Den store endringen i den administrative rollen og administrasjonens arbeidssituasjon bør gi viktig lærdom av betydning for hvordan man ser på og legger til rette for at rollen kan «utnyttes» bedre. Rollen har gått fra å være en underordnet til en sideordnet, fra å være en utfører til en medskaper, og den beveger seg fra en generalistrolle til en spesialistrolle. Studien har også vist at de administrative funksjonene har et sterkt eierforhold og engasjement for CMIs formål. I tillegg til å være opptatt av at institusjonen løser sine oppgaver på en effektiv og profesjonell måte, er den opptatt av at organisasjonen skal lykkes i å skape kunnskap for blir forstått og brukt. Forskeren tenderer til å ha mindre oppmerksomhet mot institusjonelle forhold. Da er det desto viktigere at administrasjonen har dette fokuset, opplever anerkjennelse i dette arbeidet, og ikke bare i rollen som støtteperson. CMI må finne måter å håndtere den økende mengden med administrative oppgaver på. Det er ting som tyder på at oppgavene vil øke, ikke avta. Den økte internasjonaliseringen er en viktig del av forklaringen. Instituttet må også bruke mer krefter på å håndtere insentivene som bygger ned mulighetene til å skape effektive tverrfaglige team, nemlig insentiver til individualisme og alt for sterkt disiplinfokus. Akademisk publisering er en del av vårt *raison d'être*, men tellekantsystemet har også en bakside som motvirker tverrfaglighet og fokus på mer grunnleggende utfordringer.

For å utnytte de mulighetene som ligger der, og adressere utfordringene, trengs tjenlige strukturer. Tjenlige strukturer må ikke bare handle om å håndtere oppgaver på en mer effektiv måte, men må evne å legge til rette for viktig samhandling, for økende kvalitet i samhandlingen, tilstrekkelig

meningsbrytning og engasjement i forhold til innovasjon og nyskaping. Lederrollen blir ikke klassisk hierarkisk, men handler om å sette rammer, skape forstyrning der ting tenderer til å bli «satt» og fasilitere det «å se sammen». Slik vil lederrollen være en katalysator for de gode prosessene (Fikse, 2015).

9.2. Avsluttende perspektivering

Resultatene på CMI vil trolig i stor grad være gjenkjennelige på andre forskningsinstitutt og i academia generelt. Hvordan administrasjonsrollen har endret seg, handler selvfølgelig mye om hvilke oppgaver CMI skal løse, men flere av disse oppgavene ligner oppgavene i andre akademiske institusjoner. UoH sektoren og instituttsektoren har også flere overlappende oppgaver. Instituttsektoren henter inn mye forskningsmidler, og CMI har veldig gode resultater i forskningsrådet, og UoH-sektoren må hente inn mer oppdragsmidler eller ekstern finansiering. Begge skal internasjonalisere. De vil derfor til dels ha like utfordringer som igjen krever endret og utvidet administrasjons- og forskningsfaglig kompetanse. Hvordan rollene utvikler seg hver for seg og i relasjon til hverandre, anses derfor å være overlappende. Resultatene bør derfor være interessante for flere. Forskningsrådet og omkringliggende myndigheter burde også ha nytte av denne kunnskapen. De er opptatt av innovasjon, og setter inn tiltak overfor academia for å fremme dette. Men det settes inn, og har vært satt inn, tiltak og tellekanter, som virker til det motsatte. Bevisstheten om hva som fremmer og hva som hindrer innovasjon bør være høyst til stede i hvordan NFR forvalter sin rolle i forhold til instituttene, og også i deres interaksjon med andre aktører som forvalter forskningsmidler i inn og utland. Her har NFR en viktig pådriverrolle for de gode endringene. Helt konkret bør de også se på hvordan administrative stillinger blir omtalt og kategorisert. Det er på høy tid å redefinere kategoriene i rapporteringsskjemaet som hvert år må fylles inn, og hvor kun de som utfører forskning kan kalles faglige. Skal man beholde og tiltrekke seg de beste administrative av alle profesjoner som utdannes i dag, vil det å ha muligheten til å bruke sin faglighet, og bli anerkjent for det, bli viktigere og viktigere.

Siterte verk

- CMI/Royal Danish Ministry of Foreign Affairs (1999). *Evaluation of Danish Humanitarian Assistance*. Bergen/København. CMI-projekt-contract 99008,
- Aasen, T., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som en kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Aasen, T., Amundsen, O., Gressgård, L., & Hansen, K. (2012). In search for employee driven innovation: Experiences from Norwegian work life. In K. m. Møller, *Employee-driven innovation. A new approach to innovation*. London: Palgrave Macmillan.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. New York: Addison-Wesley.
- Asdal, K. (2019, 11 21). Avhengig av forskning. De norske forskningsrådenes historie. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, pp. 424-429.
- Avtale mellom departementet for utviklingshjelp og CMI. (1988, 11 10). Oslo/Bergen: Det Kongelige Departement for Utviklingshjelp.
- Bossu, C., Brown, N., & Warren, V. (2019). Professional and Support Staff in Higher Education: An introduction. In F. F. al, *Professional and Support Staff in Higher Education* (pp. 1-8). Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Brandt, T., Ingulstad, M., Larsen, E., Mangset, M., & Schwach, V. (2019). *Avhengig av forskning, de norske forskningsrådenes historie*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Christie, W. H., & Mørk, B.-E. (34, 1/2018). Innovasjon og samhandling i helsevesenet. *Praktisk økonomi & finans*, 32-46.
- CMI. (1987). Årsberetning. Bergen.
- CMI. (1992). Årsberetning. Bergen.
- CMI. (1994). Årsberetning. Bergen.
- CMI. (2001). *Strategi 2001-2005 Vekst og Kvalitet*. Bergen: CMI.
- CMI. (2019, 12 16). www.cmi.no. Retrieved from www.cmi.no
- De nasjonale forskningsetiske komiteer, e. (2019, 12). www.etikkom.no. Retrieved from <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/e.-oppdragsforskning-34---40/>
- de Wit, B., & Meyer, R. (2014). The Organizational Context. In B. de Wit, & R. Meyer, *Strategy An International Perspective* (pp. 530-590). Cengage Learning.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019, Des 19). www.difi.no. Retrieved from <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). Thye iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. In W. Powell, & P. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- Emblem, T. (2011, 3 21). www.fpol.no. Retrieved from <https://www.fpol.no/slik-oppsto-den-norske-forskningsradsmodellen/>
- Eng, S. (2019, 12 08). <https://www.norgeshistorie.no/velferdsstat-og-vestvending/artikler/1856-norsk-utviklingshjelp-1945-1970.html>. Retrieved from [Norgeshistorie.no: https://www.norgeshistorie.no/velferdsstat-og-vestvending/artikler/1856-norsk-utviklingshjelp-1945-1970.html](https://www.norgeshistorie.no/velferdsstat-og-vestvending/artikler/1856-norsk-utviklingshjelp-1945-1970.html)
- Ese, J. (2019). *Defending the university?: Academics' reactions to managerialism in Norwegian higher education*. Karlstad: Karlstad University.
- Fellestiltak, H. (2019, 12). fellestiltak.no. Retrieved from <http://fellestiltak.no/ofte-stilte-sporsmal/>
<http://fellestiltak.no/ofte-stilte-sporsmal/>

- Fikse, C. (2015). *Rådgivningsvitenskap Kap 7*. Trondheim: Fagbokforlaget.
- Fonseca, J. (2002). *Complexity and innovation in organizations*. London: Routledge.
- Gåskjenn, V. a. (2019, 6 6). Staff functions at CMI. *Board-documents*. Bergen: CMI.
- Gornitzka, Å., & Larsen, I. M. (2001). *Administrativ endring i høyere utdanning i 1990-årene*. Oslo: Oppdrag fra Forskerforbundet.
- Gornitzka, Å., & Larsen, I. M. (2004). Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities. *Higher Education*, pp. 455-471.
- Hegre, S. (1998). *Egenevaluering av instituttets FoU-administrasjon*. Bergen: Chr. Michelsens Institutt.
- Isaksen, J. (2017). Chr. Michelsens Institutt. In J. Isaksen, & E. G. Jansen, *Just Faaland, En verdensborger i Bergen* (pp. 22-27). Bergen : Chr. Michelsens Institutt.
- Isaksen, J., & Jansen, E. (2017). *Just Faaland, En verdensborger i Bergen*. Bergen: CMI.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 5. utgave*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kelley&Kelley. (2013). *Creative confiaence: Unleashing the creative potential within us all*. New York: Random House.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis, Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Trondheim: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Knudsen, A., Stegali, G., Aalen, L., Taxell, N., Leby, M., & Gåskjenn, V. (2014). *Report from the work group, Work Environment Survey 2013/2014*. Bergen: CMI.
- Kulturdepartementet. (1989, 03). St.meld. nr. 28 . *Om forskning*. Oslo: Stortinget.
- Lægreid, P. (2014). Accountability and New Public Management. In R. E. Mark Bovens, *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press.
- March, J. (2002). The future, disposable organizations and the tigidities of imagination. In S. Clegg, *Central Currents in Organization Studies II: Contemporary Trends, Volume 8* (pp. 266-277). London: Sage.
- Meyer, C., & Norman, V. (2019). *Ikke for å konkurrere - Strategi for fellesskapet tjenere*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mørk, B. E., Hoholm, T., Ellingsen, G., Edwin, B., & Aanestad, M. (2010). Challenging expertise; On power relations within and across communities of practice in medical innovation. *Management Learning*, 575-592.
- Nesheim, T. (1993). Drivkrefter i strukturell endring. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 245-260.
- NFR. (1998). *Chr. Michelsen Institute - An Evaluation* . Oslo: Norges forskningsråd.
- NFR. (2006). *Chr. Michelsen Institute - Evaluation of its activities 1997-2006*. Oslo: The Research Council of Norway.
- NFR. (2017). *Evaluation of the Social Science Institutes - Panel Report*. Oslo: Research Council of Norway.
- NFR. (2018). *Evaluering av instituttene, en synteserapport*. Oslo: Research Council of Norway.
- NFR. (2019, 12 19). *Statlig basisfinansiering av forskningsinstitutter*. Retrieved from forskningsradet.no: https://www.forskningsradet.no/contentassets/474eb48c63f348259a2fa524fe875730/utdyping_avretningslinjenestatligbasisfinansiering.pdf
- NIFU. (07.12.2019). <https://www.nifu.no/fou-statistiske/fou-statistikk/instituttsektoren/>. Oslo.
- NTNU, Ø. (2019, 12 12). <https://innsida.ntnu.no/wiki>. Retrieved from www.ntnu.no: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Regnskap+-+Omsetningsbegrepet+-+Forskningstjenester>
- Pascale, R. (1999). Surfing the edge of chaos. *Sloan Management Review*, 83-94.
- Rammeavtale mellom Departementet for Utviklingshjelp og CMI. (1988, 11 10). Oslo/Bergen: Det Kongelige Departement for Utviklingshjelp.
- Røvik, K.-A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Røyrvik, E. (2009). Læringshistorier. I R. Klev, & M. Levin, *Forandring som praksis* (ss. 187-193). Fagbokforlaget.
- Sarpebakken, B. (2019). *Instituttsektoren FoU-statistikk 2017*. Oslo: NiFU-innsikt.
- Scharmer, C. (2011). *Teori U - Lederskap som åpner fremtiden*. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.
- Sebalj, D., Holbrook, A., & Bourke, S. (2012, 10 5). The rise of 'professional staff' and demise of the 'non-academic': a study of university staffing nomenclature preferences. *Journal of Higher Education Policy and Management*, pp. 463-472.
- Selvik, A., & Ulvenes, Å. (1999). *Fra byråkrati til landsby*. Bergen: AFF ved NHH.
- Senge, P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 7-23.
- Sørbo, G. (1995). CMI mot år 2000 - noen elementer til en strategi og handlingsplan. Bergen: CMI.
- Stacey, R. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*, 3-9.
- Stokke, O. (2010). Utviklingsforskningen i Norge gjennom 50 år: Rammevilkår, diskurs og praksis. *Internasjonal Politikk*, 495-568.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation, 5. utgave*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.
- Whitchurch, C. (2018). Being a Higher Education Professional Today: Working in a Third Space. In N. B. C. Bossu, *Professional and Support Staff in Higher Education* (pp. 1-11). Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.

10. Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjon om prosjektet og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Sentrale utviklingstrekk ved instituttsektoren - Årsaker og konsekvenser for ulike stabsfunksjoner, arbeidsprosesser og innovasjon.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere sentrale utviklingstrekk ved instituttsektoren for å gi grunnlag for tilpasninger som kan fremme samhandling og bedre utnyttelse av ulike profesjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

2 sentrale utviklingstrekk preger instituttsektoren. Det ene er den økte administrative kompleksiteten, som i stor grad påføres organisasjonen utenfra i form av nye bestemmelser. Sentralt her er stadig større fokus på «ansvarliggjøring» av ledelse og styret samt innflytelsen fra «New Public Management» i form av mer økonomisk styring, markedstenkning, prestasjonsindikatorer mm. Disse sentrale utviklingstrekkene gjør at administrasjonsoppgavene blir mer krevende, noe som igjen krever profesjonalisering og større grad av samhandling på tvers av profesjoner. I oppgaven skal jeg søke å beskrive og forklare disse utviklingstrekkene, årsakene til dem og hvilke konsekvenser det har for de ansatte, arbeidsprosesser og for innovasjon.

Dette er en masteroppgave i Organisasjon og ledelse – med spesialisering i Innovasjon og Endringsledelse.

Oppgaven vil sannsynligvis være «open access»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU – Institutt for sosiologi og statsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er trukket ut da du har jobbet i case-organisasjonen Chr. Michelsens Institutt (CMI) og har flere års erfaring. Du har således erfaringer som er relevante ved besvaring av problemstillingene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli avholdt 3-4 semi-strukturelle gruppeintervju, og respondentene vil deles inn etter fagområde/funksjon. For at intervjuer kan holde fokus på å stille gode spørsmål og

oppfølgingsspørsmål vil samtalene bli tatt opp. Hvis du deltar innebærer det en tidsbruk på ca 1-2 timer.

I tillegg til det som sies i intervjuene vil funksjon og antall år i organisasjonen bli registrert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det du sier vil ikke påvirke din rolle på CMI eller ditt forhold til intervjuer.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun undertegnede og veileder som vil kunne få tilgang til opplysningene.
- Lydopptak vil bli slettet så snart intervjuene er transkribert og navn vil bli erstattet av kode. Intervjuene vil bli lagret på tilgangsbegrenset område.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. februar 2020. Lydopptak vil da være slettet og datamaterialet vil være anonymisert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med

- Vigdis Gåskjenn, vigdis.gaskjenn@cmi.no, tlf 930 24 176

- NTNU ved veileder professor Per Morten Schiefloe, per.morten.schiefloe@ntnu.no, tlf 73 59 63 23
- NTNUs personvernombud Thomas Helgesen, epost thomas.helgesen@ntnu.no, tlf 930 79 038.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Vigdis Anita Gåskjenn

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Sentrale utviklingstrekk i instituttsektoren; årsaker og konsekvenser for ulike stabsfunksjoner, relasjonen mellom dem og for innovasjon, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i gruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca februar 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2- Intervjuguide

Problemstilling oppgave ved intervjutidspunkt:

Ytre krav og trender og CMIs (organisasjonens-) tilpasning til disse påvirker hvordan CMI utvikler seg som organisasjon.

Jeg er opptatt av endringer i «rammebetingelser og arbeidsprosesser». Masteroppgaven tar sikte på å beskrive og forklare disse utviklingstrekkene, årsaken til dem og hvilke konsekvenser de har for de ansatte og forholdet mellom dem.

Oppgaven vil avgrense seg til utviklingen av de administrative oppgavene selv om de indirekte også påvirker kjernevirksomheten.

Innledning til intervju:

Endringer i administrative krav påvirker alle deler av organisasjonen, om enn i ulik grad. Derfor vil oppgaven beskrive årsak og virkning både for forskere og administrative ansatte og relasjonen mellom dem.

Grunn til at du er plukket ut: Har vært lenge i organisasjonen og har fulgt utviklingen underveis.

Hvordan intervjuet vil bli gjennomført: Semistrukturert intervju av 4 grupper, dvs. at jeg vil stille samme spørsmål i alle 4 grupper, men vil også stille oppfølgingsspørsmål basert på hva som kommer frem i gruppesamtalen.

Bakgrunnsdata: Antall år i organisasjonen, stabskategori, alder, kjønn, utdanning utover grunnskole

Deretter selve intervjuet:

Det er 3 hovedspørsmål jeg vil stille. Det første hovedspørsmålet handler om endringer i rammebetingelsene. Både hvilke du anser er det viktigste endringene og hva vi har gjort for å tilpasse oss.

Det andre hovedspørsmålet handler om konsekvensene for individer, adm som helhet, forskerne + relasjonen mellom adm og forskere.

Jeg vil også forhøre meg om hva dere tenker om potensialet for innovasjon og forbedringer, både innenfor de administrative funksjonene og i samspillet mellom administrasjon og forskning.

Beskriv de viktigste utviklingstrekkene – uavhengig om de er ytre styrt eller indre drevet, lederdrevet eller nedenfra og opp?

For enkeltpersoner
For adm som helhet
For forskerne
For organisasjonen

Hva er konsekvensene av disse utviklingstrekkene/tilpasningene?

For den enkelte ansatt

For adm som helhet

For forskerne som helhet

For relasjonen mellom adm og forskere

For organisasjonen

Hvordan ser dere på potensialet for innovasjon og forbedringer og har det endret seg i løpet av de siste årene?

Innenfor de administrative funksjonene

I samspillet mellom administrasjon og forskning

Hva er det som eventuelt hemmer og fremmer nyskaping?

Andre synspunkter/viktige poeng for å beskrive utviklingen, tilpasningene eller konsekvensene av den?

Takk!

