

## «Åpne, mangfoldige og respektfulle?» Visjoner og kjerneverdier i norske og svenske høyere utdanningsinstitusjoner

Hogne Lerøy Sataøen

*Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen*

De siste tiårenes reformer i sektoren for høyere utdanning har bidratt til at institusjonene i større grad agerer som organisasjoner i et marked. Universiteter og høyskoler må profilere seg og formidle utad hva som er deres karakteristika, fremtidsplaner og strategier. Et uttrykk for dette er bruken av visjoner og kjerneverdier når institusjonene presenterer seg selv. Denne studien undersøker norske og svenske universiteter og høyskolars bruk av kjerneverdier og visjoner. Ved hjelp av kvalitative og kvantitative analyser av verdier og visjonsformuleringer undersøker artikkelen hvilke identiteter og fremtidsbilder som uttrykkes. Studien viser at visjoner og verdier i dag i stor grad inngår som et standardrepertoar i universiteters og høyskolars selvpresentasjoner. Mens kjerneverdiene, som representerer institusjonenes identitet, tar utgangspunkt i et generelt offentlig etos og tradisjonelle akademiske verdier, er fremtidsvisjonene i sektoren sterkere preget av konkurranse og markedsorientering. En slik endring på uttrykks- og fremstillingsnivået i sektoren for høyere utdanning er interessant, og må forventes å ha konsekvenser for interne prosesser, hierarkier og strukturer i organisasjonene.

*Nøkkelord:* Visjoner, kjerneverdier, endring i høyere utdanning, komparasjon

### INNLEDNING

Høyere utdanningsinstitusjoner i Europa har i løpet av de siste tiårene gjennomgått en rekke reformer og endringsprosesser. Enders, de Boer og Weyer (2013) viser hvordan nye ledelsesstrukturer har vokst frem gjennom det som blir omtalt som «the rise of managerialism». Ek et. al (2013) argumenterer for at «marknadifiseringen» de siste årene har preget høyere utdanningsinstitusjoner i Sverige, og utdanningsreformene i Norge på 1980- og 1990-tallet var i følge Bleiklie, Høstaker og Vabø (2000: 50) kjennetegnet av et «corporate enterprise ideal.» Nye institusjonsfigurer, som «serviceuniversitetet» (Cummings 1997), «the corporate university» (Bleiklie 1998) og «regnearkunivertitetet» (Sørensen 2010) er tatt i bruk for å beskrive denne utviklingen. Et eklatant uttrykk for «managerialismen», «marknadifiseringen» og «corporate enterprise-idealene» i høyere utdanning er utdanningsinstitusjonenes tendens til å bruke visjonsformuleringer og kjerneverdier i selvpresentasjoner. Et nytt vokabular preget av merkevarebygging har med andre ord vokst frem i academia (Wæraas og Solbakk 2009, Stensaker 2007). Denne tendensen er utgangspunktet for den følgende artikkelen, som sammenligner norske og svenske høyere utdanningsinstitusjoners bruk av visjoner og kjerneverdier.

Selv om det er gjort noen studier av amerikanske (Sporn 1999, Morphew & Hartley 2006) britiske (Connell og Galasinski 1998) og tyske (Kosmützky 2012) høyere utdanningsinstitusjoners bruk av visjoner, er denne forskningen begrenset, og den er «smal» i den forstand at objektet i

---

\* Författarkontakt: hogne.sataoen@rokk.uib.no

studiene i stor grad er visjonene og kjerneverdiene i seg selv, og ikke sammenhengene mellom bruken av visjoner og utviklingstrekk i utdanningsinstitusjonene mer allment. Utgangspunktet for denne artikkelen er at visjoner og kjerneverdier fungerer som et velegnet prisme for å forstå trekk ved endringsprosessene i U&H-sektoren. Drori et al. (2013: 143) argumenterer for eksempel for at selv om: “competition among universities is not a new phenomenon, branding is a recent fashion for Universities to position themselves in the field of higher education.” Samtidig spiller også nasjonale konfigurasjoner en stor rolle for utdanningstradisjoner og idealer (Bleiklie m.fl. 2011, Bleiklie & Michelsen 2013). Analysen er derfor lagt opp som en sammenligning av visjoner og kjerneverdier i Norge og Sverige. Med denne tilnærmingen får vi frem eventuelle forskjeller i to presumpitivt «like» land, og visjonenes og kjerneverdiene eventuelle koblinger til nasjonale trekk blir belyst.

Artikkelens problemstilling er: Hvilke identiteter og fremtidsbilder blir presentert gjennom universitetenes og høyskolenes visjoner og kjerneverdier? Denne problemstillingen vil bidra til forståelse av sentrale utviklingstrekk i sektoren, og vil også frembringe kunnskap som har betydning for undervisning og læring i høyere utdanning i Norge og Sverige, fordi institusjonene i økende grad må forholde seg til definerte mål, verdier og visjoner som blir felles for det enkelte universitet og høyskole.

For å belyse denne problemstillingen gjøres det først rede for sentrale utviklingstrekk i U&H-sektoren som har hatt betydning for introduksjonen av visjoner og kjerneverdier som styringsteknologier. Det diskuteres også hvordan man kan forstå visjoner og kjerneverdier i offentlige institusjoner. Deretter beskrives den metodiske tilnærmingen som er benyttet i studien. Før de empiriske resultatene presenteres og diskuteres, gis det et kort riss over den empiriske konteksten, nemlig det svenske og norske systemet for høyere utdanning.

#### *Høyere utdanning i Europa: Mellom endring og tradisjon*

I en analyse av hovedtrekkene i europeiske utdanningsreformer, legger Ferlie, Musselin & Andresani (2008) vekt på fire forhold. For det første har det vært fokus på markedsbaserte reformer, der konkurranseelementer i økende grad blir viktig. For det andre pekes det på at nye budsjettinstrumenter har ført til økonomisk innstramning og etablering av markeder og kvasimarkeder for utdanningstilbud. For det tredje understrekes det at de samme budsjettinstrumentene i økende grad vektlegger ytelse, prestasjon, monitorering og vurdering av forskning og undervisning. For det fjerde er det en tendens til at reformene fører til vertikal differensiering, der «de beste» institusjonene stikker av med finansiering. Disse trekkene er også relevante for artikkelens tema. Vi kan anta at poengteringen av ytelse og prestasjon tvinger institusjonene til i større grad å kommunisere utad sine særtrekk og reddyke sine profiler; de må differensieres og fremstå med en klar identitet. For at ytelse og prestasjoner skal måles og monitoreres kreves også en tydelig profil og et sett klare verdier og visjoner som prestasjonene kan måles mot.

Samtidig er ikke utdanningsreformene entydige. Bleiklie et al. (2011) understreker for eksempel at reformelementene blander seg med nasjonale utdanningstradisjoner og -ideal. Høyere utdanningsinstitusjoner har mange og ofte motstridende mål, og de er derfor vanskelige å styre og reformere (ibid.). Utdanningssektoren har tilpasset seg reformene på nasjonalt spesifikke måter, som igjen relaterer seg til historisk etablerte praksiser. Høyere utdanningsinstitusjoner har derfor ulike «prosjekter», noe Olsen (2005:8) prøver å fange inn i sine fire typologier: «the University as a community of scholars, an instrument for national purposes, a representative democracy, and a service enterprise embedded in competitive markets.» Olsen peker på at særlig ideen om

universitetet som virksomhet innleiret i markedet har fått økt oppmerksomhet det siste tiåret. Innenfor denne forståelsen er universitetet en økonomisk virksomhet eller servicestasjon som opererer i et regionalt eller globalt marked (ibid.:12). Markedsstyringen fordrer rask tilpasning til nye muligheter og derfor også klarere og mer hierarkiske lederstrukturer. Denne forståelsen har affiniteter med idealtypen «serviceuniversitetet» (Cummings 1997, Tjeldvoll 2010). Kjennetegnet ved serviceuniversitetet er bl.a. kortere yrkesrettede kurs, skreddersydd for arbeidsmarkedet (Tjeldvoll 2010). Samtidig understreker Olsen at også de andre universitetstypologiene har sterke talspersoner, og ulike grupper har ulike interesser og forventninger til institusjonene. Universitetene selv er også usikre på sin egen identitet, hvem de er, hva de skal bli og hvilken retning de skal gå i (Olsen 2005). Det er derfor rimelig å anta at de ulike typologiene og ideene om universitetet som i presenteres litteraturen, empirisk vil gjenfinnes som gråsoner heller enn i rendyrket form.

Bleiklie og Michelsen (2013: 115) viser at de siste års utdanningsreformer har lagt grunnlaget for «stronger leadership and managerial structures at the expense of elected bodies controlled by academic staff. [...] the academic community has (to varying extent) been transformed into staff and submitted to human resource management.» Reformene har også ført til at et større spekter av aktører er involvert i beslutningsprosesser. Dette har igjen åpnet for at ikke-akademiske kriterium, prinsipper og preferanser i økende grad er gjort gyldige i styring og ledelse i sektoren. Bleiklie (2013) har derfor brukt begrepet «penetrerte hierarkier» for å beskrive høyere utdanningsinstitusjoner i Europa i dag. Begrepet peker bl.a. på at organisasjonene er blitt mer hierarkiske og sentraliserte, samtidig som det etableres nye horisontale relasjoner både når det gjelder hvordan høyere utdanningsinstitusjoner er regulert av nasjonalstatene, men også hvordan eksterne interessenter virker inn på styring i sektoren. En del av dette bildet er at et nytt vokabular har fått innpass i akademia (Wæraas og Solbakk 2009, Taylor & Morphey 2010). Begreper som branding, korporate communication, identitet og omdømme har gjort at høyere utdanningsinstitusjoner er blitt mer bevisste på koblingen mellom hva de står for og hvordan de blir oppfattet (ibid.: 449). Stensaker (2007: 2) peker på at økt nasjonal og internasjonal konkurranse har vært en katalysator for merkevarebygging i U&H-sektoren, og han understreker at «[t]he image or brand a given higher education institution has in its surrounding seems to be considered as more important than before, and, to an increasing extent, a strategic and managerial issue.» Dette kan kobles til en endring i synet på høyere utdanningsfunksjoner. Som Askling (2012: 30) peker på, har det vært en dreining fra å se på høyere utdanning som et verktøy for egalitarisme, der samfunnet representerer markedet og rasjonell planlegging baseres på forventede fremtidige behov, til en situasjon der studentene representerer markedet og høyere utdanning blir et verktøy i kunnskapssamfunnet, der profilering og internasjonal konkurranse står i sentrum.

#### *Visjoner og kjerneverdier i offentlige organisasjoner*

I ledelseslitteraturen har det lenge vært en erkjennelse at ledelse ikke bare skjer gjennom regler og reguleringer (jf. Selznick 1957), men også ved hjelp av konsepter og ideer, noe bruk av visjoner og kjerneverdier er uttrykk for. Visjonsformuleringer kan defineres som utsagn om en organisasjons fremtidige ønsketilstand (Raynor 1998). Kirkhaug (2013:72) skriver at mens verdier appellerer til ønskede standarder, er visjoner uttrykk for en nyorientering. Det er derfor rimelig å forstå verdier som uttrykk for identitet og visjoner som ønskede fremtidsbilder. Raynor viser at sett fra utsiden virker organisasjoners målformuleringer å være en enten banale, situasjons-spesifikke eller en hybrid av verdier, mål, begrunnelser, filosofier og visjoner. Kosmützky (2012) understreker at visjons- og verdiformuleringer også har en berettigelse ved at de maner frem et

bilde av en integrert og målorientert organisasjon som aktivt og handlende velger sin profil og markerer seg i en markedsposisjon.

I en studie av statlige myndighetsinstitusjoners verdigrunnlag, peker Wæraas (2010) på noe av det samme, og hevder at det er blitt «in» å ha et verdigrunnlag. Dette betyr både at statlige myndighetsinstitusjoner har en ide om hvilke verdier som skal være gjeldende internt og at omverden bør kjenne til disse. Også U&H sektoren i Norge og Sverige benytter nå visjoner og kjerneverdier. Dette henger sammen med den virksomhetsstyringen som ble tatt i bruk i begge land på slutten av 1980-tallet. I Sverige slo Riksdagen i 1988 fast generelle prinsipper for mål- og resultatstyring av alle statlige virksomheter (også Högskolan). Det var Civildepartementet og Riksrevisionsverket som utarbeidet disse prinsippene (Fritzell 1998: 30). En kongelig resolusjon fra i 1987 slo fast at alle norske statlige virksomheter skulle utarbeide virksomhetsplaner fra og med 1990 (Frølich 2004). Da virksomhetsstyring og mål- og resultatstyring ble tatt i bruk i sektoren utover 1990-tallet ble det samtidig reist spørsmål ved dette. Kritikken gikk på at U&H-sektoren skal utforske ukjente problemstillinger og bidra til å løse fremtidige utfordringer. I et slikt perspektiv ble nytten av overordnede mål og strategier problematisert, nettopp fordi man ikke kan planlegge «for a pursuit that is without direction» (Vabø 2002, i følge Bleiklie, Lægred og Wik 2003: 27).

#### METODE

Den påfølgende analysen bygger på en sammenligning av visjoner og kjerneverdier i høyere utdanningsinstitusjoner i Norge og Sverige. I Norge inngår 39 universiteter, vitenskapelige høyskoler og statlige høyskoler i utvalget. Etatsinterne utdanningsinstitusjoner (som krigsskolen og politihøyskolen) og private høyskoler er holdt utenfor utvalget. I Sverige inngår totalt 36 institusjoner i utvalget. Dette inkluderer de statlige universitetene og statlige høyskoler med eksamensrett. De private universitetene og høyskolene er holdt utenfor utvalget. Materialet består av institusjonenes kjerneverdier og visjoner, og er samlet inn gjennom studier av høyskolenes og universitetenes selvpresentasjoner på internett, i deres strategiplaner og presentasjonsbrosjyrer. Datainnsamlingen ble gjort i perioden mai-august 2013.

På de fleste høyskolenes og universitetenes nettsider er det en egen rullemeny med informasjon om visjoner og verdier. Slike presentasjoner er ikke standardiserte, og selvpresentasjonene kan variere både i form, innhold og plassering på de respektive utdanningsinstitusjonenes nettsider. I innsamlingen av materialet ble verdiene og visjonene samlet i matriser. I analysene er det videre tatt utgangspunkt i de generelle verdiene, som f.eks. «fokus på mangfold», «være en aktiv og nær institusjon og samarbeidspart», og ikke mer spesifikke verdier som institusjonene ofte har knyttet til for eksempel arbeidsmiljø, utdanning og forskning. Det samlede datamaterialet bestod til slutt av en liste over 197 verdier i Norge og 188 verdier i Sverige, samt institusjonenes visjoner. Seks norske og ni svenske institusjoner hadde ikke en på en klar og entydig måte avgrenset sine verdier i egenpresentasjoner. Disse 15 institusjonene hadde ingen avgrenset og egen seksjon for verdiformuleringer i presentasjonsmateriellet eller strategiplanen, men presenterte likevel verdier som del av beskrivelsen av institusjonens «grunnlag» og «orientering». Siden institusjonene selv ikke rangerer sine verdier er det i analysene heller ikke gjort noen vektig. Antallet verdier som hver enkelt institusjon presenterer varierer, men i gjennomsnitt har hver enkelt institusjon i Norge og Sverige seks verdier som løftes frem og presenteres.

Videre bestod materialet også av institusjonenes visjoner. 37 av 39 institusjoner i Norge og 34 av 36 institusjoner i Sverige har en klart og tydelig presentert visjon. For de norske universitetenes og høyskolenes del er visjoner som regel formulert i institusjonenes «strategiske planer» som er

vedtatt av styret. De strategiske planene er et av de overordnede policydokumentene i sektoren og tar oftest utgangspunkt i nå-situasjonen for organisasjonene, samtidig som den også peker ut kursen videre. I Sverige er mål og visjoner presentert på en noe mer uensartet måte. Som eksempel har Linköpings Universitet ikke en «strategiplan», men en «strategikarta» som er mer åpen i formuleringene enn hva de norske strategiplanene er. Visjonene som inngår i materialet ble identifisert i strategiplaner eller presentasjonsmaterieell og rubrisert i matriser for sammenligning. I de følgende analysene vil institusjonenes verdier først diskuteres og sammenlignes. Deretter følger en kategorisering og drøfting av visjonene. Slik får vi også frem eventuelle forskjeller mellom her-og-nå presentasjonen og det bildet institusjonene presenterer av fremtiden. Analysene er en kombinasjon av kvantitative og kvalitative innholdsanalyser. Der de kvalitative tekststudiene gransker opplysninger få enheter, vil en kvantitativ innholdsanalyse registrere færre opplysninger om mange enheter (Hellevik 2002:111). Kvantitative innholdsanalyser innebærer en kartlegging av et større antall tekstenheter for på den måten å avdekke systematiske tendenser, likheter og forskjeller.

#### BAKGRUNN: NORSK OG SVENSK HØYERE UTDANNING MELLOM SAMFUNNSDANNELSE OG RELEVANS

Det svenske og norske systemet for høyere utdanning har en del fellestrekk. Etterkrigstiden preges av gradvis ekspansjon, ny-etableringer av både høyskoler og universiteter, samt grads- og markedsreformer siden 1980-tallet. Både Sverige og Norge tilhører den Skandinaviske politisk-administrative tradisjonen (Painter og Peters 2010). Dette betyr blant annet at begge landene har sterkt forankrede universelle velferdsordninger, sterke likhets- og rettferdighetsnormer, konsensusorientering og fokus på demokratiske verdier (ibid).

I Norge er det særlig to perioder i etterkrigstiden som var sentrale i transformasjonen av høyere utdanning. Både i etterkant av Ottosen-komiteen og Hernes-komiteen ekspanderte systemet for høyere utdanning. Samtidig innvarslet de to komitéinnstillingene grunnleggende endringer, som best kan karakteriseres som en overgang fra eliteutdanning, via masseutdanning til universell utdanning (Bleiklie et.al 2000). Det ble også etablert et binært system, med en forholdsvis klar arbeidsdeling mellom universiteter på den ene siden, og høyskoler med kortere yrkesrettede løp på den andre. 1980- og 1990-tallets reformer av U&H-sektoren i Norge var rettet inn mot at institusjonene skulle være organisert og styrt som private bedrifter. Denne ideen manifesterte seg i nye verktøy som bla. «management by objectives, activity planning and performance control» (ibid.).

Den svenske høyskolereformen av 1977 er sentral for utviklingen av høyere utdanning i Sverige. Gjennom denne reformen ble all postgymnasial utdanning samlet under kategorien *Högskolan* (Kyvik 2011). Målsetningen var å skape et mer enhetlig system som reduserte forskjeller i status og prestisje mellom institusjoner og studieretninger, og gjennom dette å motvirke sosial ulikhet (Askling 2012). Denne modellen er noe ulik den norske, der høyskolene i stor grad skulle tjene distriktpolitiske interesser og ble sett på som en form for motmakt mot sentralmakten og universitetene (Jerdal 1996). Selv om den svenske høyskolereformen av 1977 hadde som siktemål å skape et enhetlig system, peker Askling (2012: 30) på at reformer i det svenske utdanningsystemet både i 1993 og i 2007-2011 ført til større autonomi for det enkelte universitet og høyskole. Den svenske modellen har i komparativ sammenheng blitt omtalt som et «skjult binært system» (Bauer & Kogan 2006). I dette ligger det at systemet er sentralisert med enhetlige regler for høyskoler og universiteter, samtidig som det også er etablert en viss arbeidsdeling mellom institusjonstyper og mellom undervisning og forskning (Kyvik 2011, Bauer & Kogan 2006).

Ek et.al (2013) viser at høyere utdanning i Sverige er blitt preget av «marknadifisering», der relativt autonome akademiske institusjoner er endret i retning av et system som har blitt «influenced by business ideals» (ibid.: 1306). Samtidig understreker Ek et.al at høyere utdanning i Sverige preges av to diskurser samtidig; både marknadifisering og akademisering. Dette har skapt en spenning i institusjonskulturene. Disiplinbaserte institusjoner oppfatter marknadifisering som en trussel mot universitetets egenart, mens profesjonsorienterte institusjoner oppfatter at akademisk meritokrati er uforenelig med å utvikle praktiske ferdigheter. Denne diskusjonen viser til spenningen mellom høyere utdannings «samfunnsnyttige» og «dannende» funksjoner, en spenning som finnes både i den svenske og norske politiske debatten om høyere utdanning (Slagstad 2003, Askling 2012).

#### KJERNEVERDIER – ET UTTRYKK FOR INSTITUSJONENES ”HER-OG-NÅ”

Som vist innledningsvis kan kjerneverdiene forstås som institusjonenes vurdering av ”her-og-nå” og ønskede standarder; kort sagt deres identitet. I tabellene under presenteres de mest dominerende kjerneverdiene i norske og svenske universiteter og høyskoler.

Tabell 1 Kjerneverdier i norsk og svensk U&H-sektor

<b>Kjerneverdier i Norge</b>	<b>Antall</b>	<b>%</b>	<b>Kjerneverdier i Sverige</b>	<b>Antall</b>	<b>%</b>
Åpen og åpenhet	14	36	Öppenhet	11	31
Respekt og respektfull	11	28	Kvalitet	8	22
Likestilling og likeverd	10	26	Mangfald	8	22
Kvalitet	8	21	Demokratiske verdier/ grunnsyn	7	19
Kritisk	6	15	Kreativitet	6	17
Engasjement	5	13	Kritisk	6	17
Etikk	5	13	Nyskapende og nytenkende	6	17
Integritet	5	13	Hållbar utveckling	5	14
Mangfold	5	13	Internasjonalisering/Internationell	5	14
Nær og nærhet	5	13	Jamställdhet	5	14
Samarbeid	5	13	Nyfiken	5	14
Akademisk frihet	4	10	Samverkan og -produksjon	5	14
Bærekraftig utvikling	4	10	Bildning	4	11
Humanistiske verdier	4	10	Engagement	4	11
Inkludering	4	10	Innovasjon/Innovativt	4	11
Raus	4	10	Nærhet	4	11
Toleranse	4	10	Aktivt lärande	3	8
Uavhengig	4	10	Fler- eller mångvitenskaplig	3	8
akademisk/akademisk dannning	3	8	Flexibilitet	3	8
Kreativ	3	8	Frihet/frihet i forskning	3	8
Nyskaping og nytenking	3	8	Gränsoverkridande	3	8
Relevans	3	8	Omtanke omtensksomhet	3	8
			Respekt	3	8
			Självstendig	3	8

Sammenligner vi de mest brukte verdiene ved høyskoler og universiteter i Norge og Sverige er likhetene mer fremtredende enn ulikhetene. Forskjellene mellom universitetenes og høyskolenes verdier er også overraskende små. De samme verdiene blir brukt i begge institusjonstypene. Dette tyder på en sterk homogenisering i uttrykket, selv om vi har sett at litteraturen understreker sterkere vertikal differensiering (Ferlie Musselin & Andresani 2008). Fremstillingen av det norske utdanningssystemet som binært (Kyvik 2011) skulle også tilsi større differensiering i Norge enn i Sverige, noe analysene ikke finner. Dette tyder på at kjerneverdiene er dekoplet praksis. Organisasjoner tilpasser seg i noen sammenhenger nye organisasjonskonsepter av legitimitetshensyn for å tilfredsstillende omgivelsene heller enn som reelle verktøy eller praksisformer (Meyer og Rowan 1977). Slik dekopling fører til at nye elementer kan være nye organisasjoner formelt og på symbolnivået relaterer seg til, men samtidig er dekoplet fra i praksis. Dette er også i tråd med Wæraas (2010) studie av myndighetsinstitusjoners verdigrunnlag.

De mest brukte verdiene er de samme i begge land. Dette gjelder «åpen/åpenhet», «mangfold», «kvalitet», «kritisk», «engasjement», «akademisk frihet», «nærhet» og «samarbeid». Verdiene om åpenhet, mangfold og kvalitet kan sees på som generelle positive verdier som er idealer for mange virksomheter, særlig i offentlig sektor. Disse verdiene har heller ingen spesifikk betydning for utdanningssektoren. Verdiene «kritisk», «engasjement» og «akademisk frihet», som også står sentralt i både norske og svenske verdiformuleringer, kan knyttes til en mer tradisjonell akademisk diskurs om forskningens frihet og som kritisk korrektiv i samfunnet. Verdigrunnlaget i universiteter og høyskoler kan derfor karakteriseres som en kombinasjon av et generelt offentlig etos og tradisjonelle akademiske dygder.

Ulikhetene mellom Norge og Sverige med tanke på hvilke verdier som blir presentert er preget av små nyanser. Verdiene «respekt», «likestilling» og «etikk» er noe mer populære i Norge, mens «demokrati», «kreativitet», «nyskaping», «internasjonalisering» og «innovasjon» er noe mer brukt i svensk U&H-sektor enn i Norge.

### TRE ULIKE TYPER AV VISJONER

Når U&H-institusjonenes visjoner analyseres, er det ett trekk som går igjen på tvers av institusjonstype og land: Alle formuleringene tar utgangspunkt i at høyskolen/universitetet er en samlet helhet. Det vil si at visjonene ikke er utsagn med basis i perspektiver fra bestemt disiplin, fraksjoner eller medarbeidergrupper. Flere av visjonene i Norge og Sverige er videre overraskende like, de handler om det samme og har like formuleringer. Universitetet i Stavangers visjon om å «utfordre det velkjente og utforske det ukjente» er til forveksling lik Karlstads universitets «vi utmanar det etablerade och utforskar det okända.» Slik konformitet på formuleringnivået er kjent fra litteraturen og Antorini og Schultz (2005) omtaler dette som et unikhetsparadoks. En rekke empiriske studier konkluderer nemlig med at på tross av organisasjoners innsats for å differensiere seg selv gjennom visjoner og verdier, ender man ofte opp med å benytte identiske formuleringer (ibid.:60). Visjonene kan likevel kategoriseres i tre ulike typer. Visjonene er enten formulert som slagord, med utgangspunkt en bestemt sak/område, eller den tar utgangspunkt i konkurransesituasjonen til institusjonen.

Eksempler på slagordsvisjoner er «Kunnskap for en bedre verden» (NTNU) «Vi gir talentene en fremtid» (Høgskolen i Buskerud) og «Möjligheternas högskola» (Högskolan i Halmstad). Dette er visjoner som med et billedlig språk forteller om hva institusjonen ønsker å bli kjent for, og hva man ønsker å være i fremtiden.

En annen type visjon er de som legger vekten på en internasjonal konkurransesituasjon. Disse visjonene angir hvilken plass organisasjonen bør ha i en økende konkurranse om studenter, bevilgninger og omdømme. Eksempler på dette er «Faglig styrke og relevans, skal plassere BI blant Europas ledende handelshøyskoler» (Bedriftsøkonomisk Institutt), «SLU är ett universitet i världsklass inom livs- och miljövetenskaper» (Sveriges lantbruksuniversitet), «Karolinska Institutet ska vara ett av världens ledande universitet inom det medicinska området» (Karolinska institutet), «NiH skal være en internasjonalt ledende institusjon når det gjelder utdanning og forskning innenfor idrett og fysisk aktivitet» (Norges idrettshøgskole). Slike visjoner henger sammen med det Bleiklie (2011) har omtalt som en utvidelse av excellence-begrepet innen for høyere utdanning. Fra tidligere å være et begrep som refererte til en individuell kvalitet, handler excellence nå i større grad om «outstanding high level of quality that distinguishes the best universities from the rest» (ibid.: 22). 30 % av institusjonene (21 av 69) har en visjon som i en eller annen form peker på at institusjonen skal være internasjonalt ledende/sterk/anerkjent, excellent, fremstående, eller «blant de fremste.»

Den tredje kategorien visjoner knytter seg til en spesiell sak, satsingsområde eller region. Vi finner eksempler på slike visjoner både i Sverige og i Norge. Blekinge tekniska högskola er et eksempel på en høyskole med en saksspesifikk visjon, her knyttet til informasjonsteknologi og innovasjon: «BTH är en globalt attraktiv kunskapscommunity inom tillämpad IT och innovation för hållbar tillväxt.» Stockholms dramatiska högskola har også en visjon som er nært knyttet til utdanningsspesialiseringen de tilbyr: «Stocholms dramtiska högskola utvecklar och utbildar för berättelse och gestaltande för scen, film och media.» Visjoner kan også være knyttet til en spesiell sak som er viktig for organisasjonen. Et eksempel på dette er høgskolen i Hedmark som har satt i gang et strategisk arbeid for å bli universitet. Visjonen her er «kunnskapsutvikling for og med arbeids- og samfunnsliv – på vei mot universitetet». De saksspesifikke visjoner kan også være knyttet til geografi/region, slik tilfellet er med Høgskolen i Nesna: ”HiNE har som visjon å være en viktig bidragsyter i å løfte utdannings- og kompetansenivået på Helgeland.” En forskjell mellom norske og svenske visjoner er at den regionale forankringen som finnes i en god del norske visjoner i mindre grad er tilstede i Sverige.

Denne første kartleggingen av visjonene i norske og svenske høyere utdanningsinstitusjoner, viser relevansen av Bleiklies (2013) begrep «penetrerte hierarkier.» Utdanningsinstitusjonene er blitt mer hierarkiske og sentraliserte, og de er også blitt ulike det som på 1960- og 1970-tallet ble omtalt som løst koblede organisasjoner og organiserte anarkier. Bruken av verdier og visjoner kan forstås som forsøk på styre organisasjonene på nye og mykere måter med utgangspunkt i sentralt formulerte dokumenter. Begrepet «penetrerte hierarkier» viser også til at det har oppstått nye horisontale relasjoner i måten nasjonalstatene griper inn i utdanningsinstitusjonene, og i måten eksterne interessenter påvirker styringen i sektoren: «academics participate and make crucial decisions as members of funding bodies, evaluation panels and on editorial boards that have impact on university budgets, strategies and academic careers» (Bleiklie 2013: 390). Denne beskrivelsen av endringstrekk ved europeiske høyere utdanningsinstitusjoner er relevant også for å belyse materialet i denne artikkelen. Analysene viser at selv om universiteter og høyskoler tilsynelatende har økt autonomi, opptrer de ikke alltid som autonome aktører, noe f.eks konformiteten i visjonene illustrerer. Organisasjonene kobles også til omgivelsene på nye måter, noe denne innledende kartleggingen av visjoner har vist tegn på.



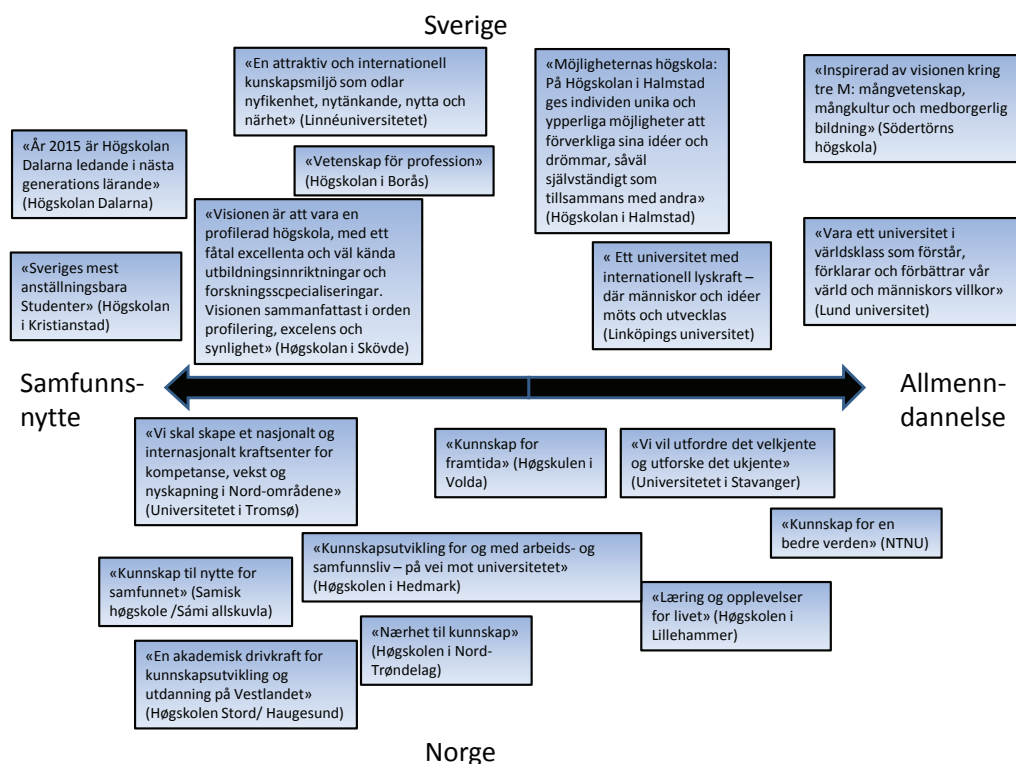
## MELLOM SAMFUNNSNYTTE OG ALLMENNDANNELSE

Som diskutert har høyere utdanning en tosidig forpliktelse, nemlig å «utdanne til arbeidslivet og danne til sivilsamfunnet» (Slagstad 2003: 252). Nytte og dannelse kan derfor forstås som to ytterpunkter i synet på formålet ved høyere utdanning. Mens de samfunnsnyttige funksjonene understreker institusjonenes rolle i å fremskaffe kunnskap til nytte for staten, marked og næringslivet, samt utdanne kandidater til arbeidsliv, legger dannelsesaspektene vekt på utdanning som en «selvopdragende virksomhet fram mot personlig selvstendighet, ansvar og som handlingsveileder ikke bare innen vitenskapelig og yrkesmessig virksomhet, men også for andre livsområder» (Hyllseth 1989: 14). Mens nytteaspektene peker mot de tekniske og kodifiserte kunnskapene i en utdanning, blir dannelse sett på som etiske, moralske og estetiske verdier, med fokus på kunnskapens og utdanningens egenverdi. Dikotomien representerer således også et spenn mellom formålsrasjonalitet (nytte) og verdirasjonalitet (dannelse). Ofte er dannelsesidealer knyttet til Wilhelm von Humboldts idealer, eller det som er omtalt som Mythos Humbolt (Brandser 2006), der stats- og markedskrefter blir redusert til et minimum for å sikre «lehrfreiheit» og bidra til at studentene «freely cultivate their natural dispositions» (ibid.: 27). Ytterpunktene tar også opp i seg noen av de nye institusjonsfigurene som har vokst frem for å beskrive høyere utdanningsinstitusjoner i et (kvasi-)markedssystem. Mens ideer om «serviceuniversitetet» (Cummings 1997) kan knyttes til nytte i en markedsøkonomisk forstand, er dannelsesaspektene knyttet til «liberal education»-tradisjoner og «the University as a community of scholars» (Olsen 2005).

Selv om både universiteter og høyskoler historisk alltid har vært både «nyttige» og «dannende», brukes dikotomien «nytte-danning» i det følgende som to poler som institusjonenes visjoner potensielt kan relateres til. I Figur 1 (se neste side) plasseres ni svenske og ni norske visjoner langs kontinuumet nytte-dannelse. Visjonene er valgt ut for å illustrere hovedfunn, ikke fordi de er spesielle eller oppsiktsvekkende. Figuren gir derfor et inntrykk av hvilke typer visjoner norske og svenske høyskoler og universiteter presenterer.

Selv om den enkelte visjonenes konkrete plassering langs kontinuumet over kan diskuteres, illustrerer figuren at spennet i de svenske visjonene er større enn i de norske. De svenske utdanningsinstitusjonenes visjoner befinner seg i større grad i hver sin ytterkant på et kontinuum fra dannelse til nytte. Det vil si at visjonene både kan være mer «nytteorienterte» og mer «dannelsesorienterte». At de svenske visjonene er mer differensierte enn de norske, er paradoksalt, gitt at det svenske systemet i utgangspunktet er fremstilt som mer enhetlig enn det norske. Norsk høyere utdanning er som vi har sett rubrisert som «binært», og en skulle forventet en tydeligere arbeidsdeling og differensiering i visjonene. En mulig forklaring på dette kan være Ek et.als (2013) understreking av at U&H-sektoren i Sverige så sterkt er preges av to motstridende diskurser: marknadifisering og akademisering. Dette har skapt en spenning i institusjonskulturene, som kan ha gitt seg utslag i at visjonene trekkes i hver sin retning. Høgskolan i Kristianstads visjon om å tilby «Sveriges mest anstillningsbara studenter» ligner på trekk som er implisitt i figuren «serviceuniversitetet» (Cummings 1997, Tjeldvoll 2010). Det er også vanskelig å tenke seg at en lignende visjon ville være aktuell for en norsk høyskole eller universitet. En rimelig hypotese er at dette henger sammen med det strammere ungdomsarbeidsmarkedet i Sverige, der nettopp en slik visjon er et tydelig signal til omgivelsene. I målpresentasjonen til Høgskolan i Kristianstad legges det også vekt på at utdanningen skal være innrettet mot nye krav og behov i kunnskaps-samfunnet. Dette handler om å være endringsdyktig og fleksibel. Slik fremstår også institusjonen som nyttig og på lag med fremtiden, i tråd med Olsens (2005) perspektiv på høyere utdanning som «service enterprises embedded in competitive markets»:

«Studenterna ska ha de kunskaper, färdigheter och förmågor som är mest eftertraktade på arbetsmarknaden, och som dessutom svarar mot vetenskapssamhällets krav och behov. Studenterna [...] ska också ha en beredskap för att möta framtida förändringar och ha förmåga till entreprenörskap.»



Figur 1 Visjoner mellom samfunnsnytte og allmenn-dannelse

I «serviceuniversitetet» er også synlighet en forutsetning. Dette ligger til grunn for visjonen og til Högskolan i Skövde: «Visionen for HiS är att vara en profilerad högskola, med ett fåtal excellenta og väl kända utbildningsinriktningar og forskningsspecialiseringar. Visionen sammanfattast i orden profilering, excelens og synlighet.» Slike visjoner, der begreper som "synlighet", "excelens", "anstallingsbarhet", "entreprenørskap" og "partnerskap" står i sentrum, er sjeldnere i Norge. Her er nærhet og geografi de mest relevante begrepene når det gjelder samfunnsnytte. Dette henger sammen med høyskolesystemets utvikling i Norge, der distriktpolitiske argumenter alltid har stått sterkt. Eksemplene på dette er flere: «HiVe skal være regionalt forankret, nasjonalt ledende på utvalgte områder og internasjonalt orientert» (Høgskolen i Vestfold), «Høgskolen Stord/Haugesund skal være en akademisk drivkraft for kunnskapsutvikling og utdanning på Vestlandet» (Høgskolen i Stord Haugesund), «HiNe har som visjon å være en viktig bidragsyter i å løfte utdannings- og kompetansenivået på Helgeland» (Høgskolen i Nesna). Flere av de norske visjoner lar seg heller ikke så lett gruppere langs kontinuumet. Dette gjelder for eksempel «Kunnskap for framtida» (Høgskolen i Volda), jf. figur. Slike visjoner er enten så generelle at de vanskelig lar seg plassere, eller de er svært sakspesifikke.

I den andre enden på kontinuumet mellom samfunnsnytte og akademisk dannelse finner vi Lunds universitet. Deres visjon er «att vara ett universitet i världsklass som förstår, förklarar och förbättrar vår värld och människors villkor.» I presentasjonen av institusjonens verdier, legges det særlig vekt på akademiske tradisjoner som uavhengighet, rasjonalitet, argumenter og kritisk tenkning:

Lunds universitet står för grundläggande mänskliga rättigheter och demokratiska och akademiska värden. Jämställdhet och etnisk och social mångfald ska råda. Respekt, tolerans och omtanke gäller i alla relationer. Det gör även gemensamt ansvarstagande och lojalitet mot universitetets grundläggande värden, uppgifter och mål. Rationalitet, kvalitet och engagemang genomsyrar verksamheten vid vårt universitet. Den akademiska integriteten är absolut. Det är högt i tak för åsikter och debatt. Respekt för argument och saklighet styr verksamheten. Vi befrämjar kritiskt tänkande och fri tillgång till forskningsinformation.

I Norge finnes ikke presentasjoner som er like «ekstreme» på et slikt kontinuum mellom visjoner preget av dannelse- eller nytteorientering. For eksempel er et begrep som «rasjonalitet» som her er brukt i presentasjonen til Lunds Universitet, ikke brukt i noen av de norske universitetene eller høyskolene som er undersøkt. I Norge er formuleringene klumpet sammen i midten på kontinuumet, og institusjonene velger i stor grad å presentere seg som både nyttige og allmenndannende, og med en sterk regional og lokal forankring. En forklaring på denne situasjonen i Norge kan være at en brei profil er særlig lønnsom her. Stensaker (2007:10) skriver for eksempel om branding i utdanningssektoren at en risiko ved å etablere en sterk merkevare er «related to the massification of higher education and its increasingly diverse student population. This diverse student population means that student objectives, study ambitions and involvement may vary considerably. » Med et slikt utgangspunkt er det få incentiver for å rendyrke profilen i den ene eller andre retningen, men heller ha en brei nok profil til å favne flere interessenter.

#### AVSLUTTENDE DISKUSJON

Sammenlignet med andre ledelsesverktøy er visjoner og kjerneverdier oppfattet som «svake instrumenter» (Kosmützky 2012). Det er likevel gode grunner til å rette søkelyset også mot dette fenomenet i U&H sektoren. Til tross for den store motstanden som var mot mål og strategier i U&H-sektoren på 1990-tallet, har vi sett at visjoner og verdier i stor grad inngår som standardrepertoar i institusjonene i dag. Som vist var det bare for få år siden problematisk i det hele tatt å snakke om mål og strategier for institusjonene som skulle utforske det ukjente. Denne utviklingen må tolkes som en generell organisasjonsgjøring av U&H-institusjonene og en del av det som Burell (1996) omtaler som diffusjonen av «MBA-speak». Dette er et fenomen som vi trenger å øke forståelsen for, også for bedre å kunne analysere fremtidige utfordringer for utdanningsinstitusjonene. Denne artikkelen har nettopp vært et bidrag til dette, ved en grundig empirisk og komparativ studie av verdier og visjoner i U&H-sektoren.

Et interessant funn er at kjerneverdiene som benyttes i stor grad er like. De samme verdiene går igjen i universitetenes og høyskolenes presentasjoner, i begge land. Denne homogeniseringen er et unikhetsparadoks (Antorini og Schultz 2005). Forholdene som Ferlie Musselin & Andreani (2008) trekker frem – vertikal differensiering, økende vektlegging av ytelse, prestasjon og monitorering (og konsekvensene av dette) – skulle tilsi en større streben etter å fremstille egen

institusjon som unik og med verdier og visjoner som skiller seg ut i en økende internasjonal konkurranse. Visjonene som brukes er ofte også så generelle at monitorering og måling av ytelse mot fremtidsbilder, ideer og mål er vanskelig.

Analysene har også vist at spennvidden er større i de svenske visjonene enn i de norske. De norske visjonene er klumpet sammen i midten på et kontinuum mellom «nytte» og «dannelse». Med den svenske modellen som kontrastvæske fremstår derfor det norske systemet som mer enhetlig i uttrykket. Dette er paradoksalt all den tid den norske U&H-sektoren er et klarere binært system enn det svenske, med en klarere arbeidsdeling mellom høyskoler og universiteter. En annen forskjell er at norske institusjoner oftere profilerer seg med utgangspunkt regionen og lokalsamfunnet, noe som må forstås som en del av den norske høyskolesektorens tilblivelse fra slutten av 1960-tallet av.

En tredjedel av de undersøkte visjonene hadde som mål at institusjonene skulle bli internasjonalt ledende, blant de beste eller som excellent. Tatt i betraktning norske og svenske høyere utdanningsinstitusjoners moderate plasseringer på internasjonale rangeringer, er dette i overkant ambisiøst. Sett i lys av at den regionale og lokale forankringen også ofte er fremstilt som viktig, fremstår institusjonenes visjoner ofte som overspente. I begge land (og særlig i Norge) er regionalpolitiske hensyn også viktig i sektoren, og det er et politisk mål at høyere utdanning skal finnes spredt på forholdsvis små enheter. Dette skulle tilsi en mer edruelig fremstilling av egen posisjon i et internasjonalt marked. Samtidig illustrerer dette at den konteksten som verdiene og visjonene skal relatere seg til (dvs. økende konkurranse, at flere andre institusjoner har lignende visjoner osv.), i liten grad danner basis for selvpresentasjonene og er reflektert inn i visjonene.

Innledningsvis ble følgende problemstilling reist: Hvilke identiteter og fremtidsbilder blir presentert gjennom universitetenes og høyskolenes visjoner og kjerneverdier? Kjerneverdiene som benyttes kan forstås som uttrykk for U&H-sektorens identitet og «her-og-nå» forståelse. Analysene viser at disse reflekterer en blanding mellom et generelt offentlig etos og tradisjonelle akademiske verdier. Kjerneverdiene «åpenhet», «mangfold» og «kvalitet» er typisk valgt for å beskrive dagens sektor. Kontrastene er derfor stor til det fremtidsbildet som visjonene presenterer. Innholdet i U&H-sektorens visjoner viser at institusjonene i stor grad vektlegger konkurranse, og at det er en bestemt versjon av «markedet» som har siste ordet i diskusjoner om hva som er relevant og nyttig. Markedet er ikke lengre samfunnet, men studentene. «The students vote with their feet guided by quality assessments» i følge Askling (2012:30). Selv om vi har sett at visjonene kan karakteriseres som «konforme» ved at de er mindre differensierte enn man skulle vente, er det grunnlag for å hevde at selve bruken av visjoner nettopp viser til markedets betydning. Identifiseringen av kontrasten mellom institusjonenes verdier, som preges av et generelt offentlig etos og akademiske verdier, og institusjonenes visjoner som er markedsbaserte og konkurranseorienterte er artikkelens hovedbidrag.

I analysen er komparasjonen i hovedsak mellom norske og svenske institusjoner, og i mindre grad mellom forskjellige institusjonstyper. Selv om de observerte forskjellene mellom universiteter og høyskoler var små, er dette en dimensjon som det vil være interessant å studere nærmere i oppfølgende studier. Et annet punkt som kan følges opp med utgangspunkt i artikkelen er kjerneverdiene og visjonenes praktiske konsekvenser. Selv om fremtidsbildene på formuleringsnivået virker sterke med tanke på retningen institusjonene tar, er det åpent og empirisk spørsmål hvordan dette forankres utover i organisasjonen og hvilke betingelser dette skaper for forskning og undervisning, og orienteringer mer allment blant (grupper av) ansatte i sektoren.

## LITTERATUR

- Antorini, Y. M., & M. Schultz (2005). Corporate branding and the conformity trap. In: Schultz, M., Y. M. Antorini & F. F. Csaba (eds.). *Corporate branding. Purpose/people/processes* s. 57-78. København: Copenhagen Business School Press.
- Askling, B. (2012). Integration and/or Diversification: The role of structure in meeting expectations on higher education. *HEIK Working Paper 04/2012*. Oslo: Faculty of Educational Sciences, University of Oslo.
- Bleiklie, I. (1998). Justifying the Evaluative State: New Public Management Ideals in Higher Education. *Journal of Public Affairs Education* 4(1998):2 p.87-100.
- Bleiklie, I. (2013) Comparing university organizations across boundaries. *Higher Education* 67:, p.381-391. Doi: 10.1007/s10734-013-9683-z.
- Bleiklie, I. (2011). Excellence, Quality and the Diversity of Higher Education Systems. In: M. Rostan & M. Vaira (eds.) *Questioning Excellence in Higher Education. Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective*. Rotterdam: Sense.
- Bleiklie, I., J. Enders, B. Lepori & C. Musselin (2011). New Public Management, Network Governance and university as a changing professional organization. In: Christensen, T. & P. Lægred (red.) *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Farnham, GB, Ashgate, p.161-176.
- Bleiklie, I. R. Høstaker, & A. Vabø (2000). *Policy and Practice in Higher Education. Reforming Norwegian Universities*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Bleiklie, I. Lægred, P. & Wik, M.H (2003). Changing Government Control in Norway: High Civil Service, Universities and Prisons. *Working paper 2/2003*. Bergen: Stein Rokkan Centre for Social Studies.
- Bleiklie, I. & Michelsen, S. (2013). Comparing HE policies in Europe Structures and reform outputs in eight countries. *Higher Education* nr. 65, s. 113-133.
- Burrell, G. (1996) *Pandemonium*. London: Sage
- Connell, I., & D. Galasinski (1998). Academic mission statements: An exercise in negotiation. *Discourse & Society*, 9(4), 457-479.
- Cummings, W.K. (1997). The service university in comparative perspective. *Higher Education*, 35(1), p.1-8.
- Drori, G. Delemstri, G. & Oberg, A. (2013). Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field. In: Engwall, Lars & Scott, Peter (eds.). *Trust in Higher Education Institutions*. London: Portland Press, p.134-147.
- Ek, A., Ideland, M., Jönsson, S. & Malmberg, C. (2013). The tension between marketisation and academisation in higher education. *Studies in Higher education*, 38(9), p.1305-1318
- Enders, Jurgen, Harry de Boer & Elke Weyer (2013). Regulatory Autonomy and Performance: The reform of higher education re-visited. *Higher Education* 65:5 p.5-23.
- Ferlie, E., C. Musselin & G. Andresani (2008). The steering of higher education systems: a public management perspective. *Higher Education*, 56 p.325-348.
- Fritzell, A (1998). Hur styrs den svenska högskolan? Varför ser styrsystemet ut som det gör? *Högskoleverkets skriftserie* 1998:4 S. Stockholm: Högskoleverket.
- Frølich, N. (2004). *Kunnskapens pris – regnskapets time? Iverksetting av mål- og resultatstyring i norske universiteter*. Doktoravhandling, NIFU-rapport, 5/2004.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hyllseth, B. (1989). *Nytte og danning – en motsetning? Universitet og samfunn i et historisk perspektiv*. Oslo: NAVFs utredningsinstitutt.
- Jerdal, E. (1996). Distriktshøyskolen – alternativ utdanning. In: Bleiklie, Ivar (eds.). *Kunnskap og makt. Norsk høyere utdanning i endring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Kirkhaug, R. (2013) *Verdibasert ledelse. Betingelse for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bauer, M., & Kogan, M. (2006) Higher Education Policies: Historical Overview. In: M. Kogan, M. Bauer, I. Bleiklie & M. Henkel (eds.). *Transforming Higher Education: A comparative Study*. Dordrecht: Springer.
- Kosmützky, A. (2012). Between Mission and Market Position: Empirical findings on mission statements of German Higher Education Institutions. *Tertiary Education and Management* 18:1, p.57-77.

- Kyvik, S. (2011). Utviklingstrekk og strukturelle endringer i høyere utdanning. *Notat til Høgskolen i Telemark og Universitetet i Agder*. Oslo: NIFU Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.
- Meyer, J.W. og Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, (2)83, p. 340-363.
- Morphew, C.C & Hartley, M. (2006). Mission Statements: A Thematic Analysis of Rhetoric Across Institutional Type. *The Journal of Higher Education* 77:3, p.456-471
- Musselin, C. (2007). Are Universities Specific Organisations? In: G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torca (eds.) *Towards a Multiversity*, Bielefeld: Transcript Verlag.
- Olsen, J.P. (2005). The institutional dynamics of the (European) University. *ARENA Working Paper 15/2005*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Painter, M & B.G. Peters (eds.) (2010). *Tradition and Public Administration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Raynor, M. (1998). That Vision Thing: Do We Need It? *Long Range Planning*, vol.31. nr.3, p.268-376.
- Scott, P. (1995). Unified and binary systems of higher education in Europe. In: A. Burgen (eds.). *Goals and purposes of higher education in the 21st century*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Slagstad, R. (2003). Universitetet som dannelsesinstitusjon. In: Løvlie, L., O. Korsgaard & R. Slagstad (eds.) *Dannelsens forvandlinger*. Oslo: Pax.
- Sporn, B. (1999). *Adaptive university structures. An analysis of adaptation to socioeconomic environments of US and European universities*. London: Jessica Kingsley.
- Stensaker, B. (2007). The relationship between branding and organizational change. *Higher Education management and policy*, 19:1.
- Sørensen, K. H. (2010). Fra excel til excellence? Måling og veiing av regnearkuniversitetet. *Vardøger*, nr 32/2010.
- Taylor, B.J. & Morphew, C.C (2010). An Analysis of Baccalaureate College Mission Statements. *Research in Higher Education* 51:5, p.483-503.
- Tjeldvoll, A. (2010). The Service University. *Managing Global Transitions* 8 (4), p.423-447.
- Wæraas, A. (2010). Vennlighet eller myndighet? Når staten velger verdigrunnlag. *Nytt Norsk Tidsskrift* 01-02/2010, p.60-69.
- Wæraas, A. & Solbakk, M.N (2009). Defining the Essence of a University: Lessons from Higher Education Branding. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning* 57:4, p.449-462.