

# EVALUERING AV FAGGRUPPEORGANISERINGEN VED HANDELSHØYSKOLEN OG INSTITUTT FOR SOSIALFAG, OSLOMET

RAPPORT FRA SENTER FOR  
PROFESJONSFORSKNING, JANUAR 2025

Tone Alm Andreassen, Beate Elvebakk, Håvard Helland, Oskar  
Grannæs Olsen

OsloMet Skriftserien 2025 nr 4

ISSN 2535-6992 (online)

ISBN 978-82-8364-665-8 (online)

OsloMet – storbyuniversitetet

Universitetsbiblioteket

Skriftserien

St. Olavs plass 4,

0130 Oslo,

Telefon (47) 64 84 90 00

Postadresse:

Postboks 4, St. Olavs plass

0130 Oslo

Kvalitetssikret av Jan Messel, forsker ved Senter for profesjonsforskning

# Innhold

Forord .....	3
Summary .....	10
Bakgrunn og forhistorie .....	13
Det store bildet – instituttenes utvikling de siste 10 årene.....	17
Stillingsutvikling og publiseringspoeng .....	18
Utdanningsindikatorer .....	20
Medarbeiderundersøkelsene i 2018 og 2022 .....	22
Handelshøyskolen .....	22
Sosialfag .....	22
Oppsummering.....	23
Spørreskjemaundersøkelsen: ansattes erfaringer og vurderinger .....	24
Introduksjon om undersøkelsen .....	24
Spørreskjemaet .....	24
Utvalg og svarprosent.....	25
Resultater.....	25
Faggrupper, koordinering og samarbeid.....	26
Utnyttelse av ressurser og personale .....	38
Utdanning, forskning og integrasjonen av disse .....	41
Medbestemmelse og personlig utvikling .....	42
Forskjeller innen og mellom faggruppene.....	46
Det samlede bildet for de to instituttene .....	48
Tekstsvaer om styrker og svakheter .....	50
Intervjuene: faggruppeorganisering som modell .....	54
Likheter og forskjeller mellom Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag .....	54
Mål med omorganiseringen og opplevd måloppnåelse.....	56
Innhold i stilling.....	58
Samhandling og koordinering.....	59
Faglig ledelse.....	62

Oppsummerende analyse.....	64
Måloppnåelse .....	65
Problemer ved organiseringen: Utdanningskoordinering .....	68
Forskjeller mellom instituttene .....	68
Arbeidsmiljø? .....	69
Forhistorien og beslutningsprosessen? .....	69
Sammensetning av faggruppene? .....	70
Kobling faggruppe og utdanningsansvar? .....	70
Organiseringsprinsipper og forbedringstiltak.....	71

## Forord

Senter for profesjonsforskning har på oppdrag fra fakultetsledelsen (kontrakt datert 02.10.2024) evaluert faggruppeorganiseringen av Handelshøyskolen (Handelshøyskolen) og Institutt for Sosialfag (SF) ved Fakultet for Samfunnsvitenskap, OsloMet. Evalueringen er en oppfølging av vedtak i Fakultetsstyret ved SAM, møte 21.03.2024<sup>1</sup>. På evalueringstidspunktet, høsten 2024, har faggruppeorganiseringen vært i virksomhet i ca. fem år.

Fakultetet ønsker at evalueringen skal undersøke følgende problemstillinger, sammenfattet her:

1. Hva som kjennetegner den formelle organiseringen på de to instituttene, hva er likheter og forskjeller
2. Hvordan faggruppeorganiseringen påvirker
  - Samarbeid og ressursbruk på tvers av etablerte enheter og fagmiljøer
  - Fagutvikling, utdanningsledelse og forskningsledelse
  - Personaloppfølging og – ledelse
  - Faglig fellesskap, arbeidsmiljø, medbestemmelse og informasjonsflyt
3. Hvordan organisasjonsmodellen påvirker ansvars- og arbeidsfordeling, samarbeid og koordinering internt på instituttet, og overfor fakultetets administrasjon
4. Samlet vurdering av styrker og svakheter ved organisasjonsmodellen på bakgrunn av dimensjonene ovenfor og formålene ved omorganiseringen.
5. Erfaringer fra andre relevante institusjoner med faggruppe-/matriseorganisering.
6. Hva som bør være prinsippene for organisering og hvilke tiltak kan settes i verk for å forbedre organiseringen ved instituttene?

Datakildene har vært en elektronisk spørreskjemaundersøkelse til ansatte ved de to instituttene, samt ansatte i studieadministrasjonen ved fakultetet, basert på e-post adresser tilsendt fra SAM, og intervjuer med faggruppeledere og instituttledelsen. Undersøkelsen (spørreskjema og intervjuer) er meldt til Sikt.

Hensikten med spørreskjemaundersøkelsen var å innhente bredest mulig synspunkter og erfaringer med faggruppeorganiseringen fra ulike deler av organisasjonen. Denne belyser spørsmålene 2 og 3 over. Spørreskjemaet er vedlagt. Hensikten med intervjuene var å få tak i trekk ved og dynamikkene i faggruppeorganiseringen, slik at evaluatorene kunne forstå faggruppeorganiseringen som modell. Intervjuene belyser særlig 1 og 4, men danner også bakteppet for å tolke svarene på spørsmålene 2 og 3. Alle de

intervjuede hadde også anledning til å uttrykke sine synspunkter gjennom spørreskjemaundersøkelsen.

Ettersom en spørreskjemaundersøkelse innebærer stor grad av standardisering av spørsmålsstillinger og svaralternativer, med tilhørende fare for at detaljer og nyanser blir borte, hadde spørreskjemaet flere åpne spørsmål der respondentene med egne ord kunne beskrive sine erfaringer. Mange benyttet denne muligheten. Dette materialet har vi benyttet på to måter: For det ene er utvalgte svar brukt til å illustrere tabellene fra surveyen. For det andre har vi hentet informasjon om trekk ved og dynamikkene i faggruppeorganiseringen også fra tekstsvarene.

For å belyse særlig spørsmål 1, har evalueringen i tillegg kunnet anvende følgende dokumenter:

- *Forespørsel om tilbud på evaluering av faggruppeorganiseringen ved Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag ved SAM, datert 22.04.2024 (Kilde 1)*
- *Evaluering av faggruppeorganiseringen på Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag, arbeidsnotat fra dekan Oddgeir Osland, 05.01. 2022, med medforfattere/førsteutkast: Helene Tsoikas og Tore Jascha Liechtenstein Vogt (Kilde 2)*
- *Evaluering av faggruppeorganiseringen på Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag, arbeidsnotat fra dekan Oddgeir Osland, 05.01. 2022, oppdatert august 2024 (Kilde 3)*
- Møtereferater fra IDF-utvalget om innføring av organisasjonsmodellen (lenker i Kilde 2)
- Oversikt over stillingsutvikling, utviklingen i publikasjonspoeng, studentenes gjennomføringsprosent og studiepoengproduksjon, tilsendt fra Ann Sofie Kvarsnes Winther, samt e-post fra Ann Sofie Kvarsnes Winter, 18.11.2024 om avganger (Kilde 4)
- Dokument med oversikt over Handelshøyskolens organisering og stillinger, tilsendt 05.09.2024 i e-post fra Ann Sofie Kvarsnes Winther (Kilde 5)
- Dokument med oversikt over Institutt for Sosialfags organisering og stillinger, tilsendt 05.09.2024 i e-post fra Ann Sofie Kvarsnes Winther (Kilde 6)

- Oversikt over stillingsutvikling, utviklingen i publikasjonspoeng, studentenes gjennomføringsprosent og studiepoengproduksjon, tilsendt fra Ann Sofie Kvarsnes Winther (Kilde 7)
- Agendaer/sakslistene for et utvalg faggruppemøter på hvert av instituttene
- Informasjonen på instituttenes nettsider på oslomet.no
- Tre innlegg i Khrono, et av daværende dekan Ann-Helen Bay, et av Jan Storø, ansatt på Sosialfag, samt et tilsvarende fra Ann-Helen Bay og daværende instituttleder for Institutt for sosialfag Nicole Hennem

Når det gjelder spørsmål 5 om relevante erfaringer fra andre steder har vi ikke funnet litteratur som belyser lignende organisasjonsendringer, med unntak av en evaluering om Universitetet i Stavanger<sup>2</sup>, men vi er usikre på i hvor stor grad denne er sammenlignbar. Det lå ikke i evalueringsoppdraget at evaluatorene skulle gjøre egne sammenlignende analyser med andre institusjoner.

Rapporten er bygd opp på følgende måte: Først beskriver vi bakgrunnen for evalueringen og forhistorien for faggruppeorganiseringen, basert først og fremst på dokumentene vi har hatt tilgang til. Deretter presenteres det store bildet når det gjelder publisering og studiegjennomføring, basert på kilde 4. Så viser vi resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen, samt en oppsummering av svarene på de åpne spørsmålene (tekstsvarene). Deretter presenterer vi forståelsen av organisasjonsmodellen, basert på intervjuene. Vi avslutter med en oppsummerende analyse og refleksjoner rundt prinsipper for organiseringen og hvilke tiltak for forbedring som kan settes i verk (spørsmål 6 i oppdraget).

SAM oppnevnte en referansegruppe bestående av Oddgeir Osland, dekan, Ingvild Reymert, instituttleder HHS, Anita Sundnes, faggruppeleder SF; Sissel Hovik, tjenestemannsrepresentant HHS; Randi Wærdahl, tjenestemannsrepresentant SF; Lars Wedø, fakultetsstyremedlem TA; Carsten Ellertsen, (student); Trine Ellekjær, fakultetsdirektør, og Ann Sofie Winther (sekretær). Referansegruppa har diskutert evalueringsopplegget, datainnsamlingsmetodene og foreløpig rapport.

Evalueringsteamet har bestått av Beate Elvebakk (hovedansvarlig for intervjuene og kapitlet om fagorganisering som modell), Håvard Helland (hovedansvarlig for spørreskjemaundersøkelsen), Oskar Grannæs Olsen (ansvarlig for gjennomføring av spørreskjemaundersøkelsen og kapitlene om det store bildet og ansattes erfaringer) og Tone Alm Andreassen (prosjektleder og hovedansvarlig for bakgrunnskapitlet og den oppsummerende analysen). Et førsteutkast til rapport er diskutert med

referansegruppen og Jan Messel har kvalitetssikret rapporten. Det endelige produktet er selvsagt evalueringsteamet ansvarlig for.



## Sammendrag

Senter for profesjonsforskning har på oppdrag fra fakultetsledelsen (kontrakt datert 02.10.2024) evaluert faggruppeorganiseringen av Handelshøyskolen (HHS) og Institutt for Sosialfag (SF) ved Fakultet for Samfunnsvitenskap, OsloMet. Denne organisasjonsmodellen ble iverksatt på Handelshøyskolen fra 1.8.2019, og på Institutt for sosialfag fra 01.01.2020. Omorganiseringen ble beskrevet som en omlegging fra en *utdanningsbasert modell* til en *faggruppemodell*. Formålet, slik det kom til uttrykk i dokumentene, var å åpne for bedre prioritering og ressursbruk på tvers av studieprogrammer og å styrke integrasjonen av forskning og utdanning.

Begge instituttene har fem faggrupper ledet av faggruppeledere med personalansvar. På evalueringstidspunktet, høsten 2024, er faggruppelederstillingene inne i sin andre åremålsperiode. For begge instituttene har det vært stabilitet i faggruppens inndeling og titler. På begge instituttene har det vært stor utskiftning i hvem som har hatt stillingene som faggruppeledere.

Datakildene i evalueringen har vært en elektronisk spørreskjemaundersøkelse til ansatte ved de to instituttene og ansatte i studieadministrasjonen ved fakultetet (svarprosent 43,6%), intervjuer med faggruppeledere og instituttledelsen (18 intervjuer), samt bakgrunnsdokumenter og informasjon fra fakultetsadministrasjonen om faggruppelederstillingene, generell stillingsutvikling, utviklingen i publikasjonspoeng, studentenes gjennomføringsprosent og studiepoengproduksjon.

Evalueringen viser at det ikke er noen endringer i det store bildet når det gjelder stillingsutvikling, utviklingen i publisering, studentenes gjennomføring eller studiepoengproduksjonen som kan tilskrives endring av organisasjonsmodell.

Spørreundersøkelsen viser at ansatte på Handelshøyskolen jevnt over er mer positive til faggruppeorganiseringen enn ansatte på Institutt for Sosialfag. Generelt er de som er ansatt etter omorganiseringen til en faggruppemodell, mer positive enn de som ble ansatt før omorganiseringen og dermed har erfaring med den tidligere såkalte utdanningsbaserte modellen.

Både på Handelshøyskolen og Institutt for Sosialfag rapporteres det mest *positivt* om at faggruppeorganiseringen legger til rette for god personalledelse, at man vet hvor man skal gå med spørsmål og problemer, godt forskningssamarbeid innen faggruppa og godt arbeidsmiljø på instituttet.

Både på Handelshøyskolen og Institutt for Sosialfag rapporteres det mest *negativt* om at faggruppeorganiseringen legger til rette for godt forskningssamarbeid på tvers av eller

utenfor faggruppene, og godt undervisningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene. På Sosialfag rapporteres det også i stor grad negativt om hvorvidt faggruppeorganiseringen legger til rette for god utnyttelse av forskningsressurser og personale.

De områdene der det er størst forskjeller mellom de som ble ansatt før og etter omorganiseringen, er om man er helt enig i at faggruppeorganisering legger til rette for godt forskningssamarbeid innen faggruppene (21 og 44%), og om man er helt enig i at faggruppeorganiseringen legger til rette for godt arbeidsmiljø på instituttet (23 mot 39%). Derimot er det færre blant de som ble ansatt etter omorganiseringen som er helt enige i at de vet hvor de skal gå med spørsmål og problemer.

Både på Handelshøyskolen og på Institutt for Sosialfag er det variasjoner mellom faggruppene når det gjelder de ansattes vurderinger av faggruppeorganiseringen.

En forskjell mellom instituttene er at faggruppene på Handelshøyskolen i større grad er organisert etter fag (disipliner), mens faggruppene på Sosialfag er organisert tematisk, noe som gjør det mindre tydelig hvorfor medlemmene tilhører den gruppen de er organisert i.

Hvorvidt faggruppeorganiseringen har ført instituttene nærmere de ønskede målene lar seg ikke uten videre besvare, både fordi det er relativt store forskjeller mellom implementeringen på de to instituttene og de rapporterte erfaringene med organisasjonsmodellen, fordi det innad på hvert institutt er relativt store forskjeller mellom faggruppene, og fordi omorganiseringer trenger tid til å virke, særlig fordi modellen og stillingene var nye og praksis måtte utvikles underveis.

Faggruppeorganiseringen har ført til at *de faglige ressursene kan brukes og brukes mer på tvers av studieprogrammene*. Faglige ansatte underviser på tvers av nivåer og på ulike bachelorprogram. Særlig fra Handelshøyskolen rapporteres det positivt om dette. At faggruppeorganisering legger til rette for god utnyttelse av *forskningsressurser og –personale* er nesten halvparten av de ansatte på Handelshøyskolen enige i, nærmere 20 prosent svarer verken-eller, mens 32 prosent er uenige. At faggruppeorganiseringen legger til rette for god utnyttelse av *undervisningsressurser og –personale* er 60 prosent på Handelshøyskolen enige i, 14 prosent svarer verken eller mens 26 prosent er uenige. På Sosialfag er flertallet uenige i at dette er god ressursutnyttelse både når det gjelder forskningsressurser og utdanningsressurser.

At faggruppeorganiseringen legger til rette for styrket integrasjon av forskning og utdanning, er flertallet på Handelshøyskolen, ca 60%, enige i og selv om det er variasjon mellom gruppene, ligger de fleste på den positive siden av skalaen. På Sosialfag er

flertallet uenige, og selv om det også her er variasjon mellom gruppene, er det ingen faggrupper som er enige. Det kan være et uttrykk for at det ikke er en nødvendig kobling mellom faggrupper og integrasjon av forskning og utdanning.

Faggruppeorganiseringen har noen problematiske sider, særlig at den har medført en oppsplitting av utdanningene. Mindre helhet og mer fragmentering rundt utdanningene er svakheten ved faggruppeorganiseringen som framheves i svarene på spørreskjemaets åpne spørsmål og i intervjuene. Fragmentering av utdanningene knyttes til at utdanningsprogrammene bemannes av ansatte som er spredt på flere faggrupper (og ledere), og til at det mangler velfungerende arenaer for å drøfte utdanningsfaglige temaer. Det skaper koordineringsutfordringer og arbeidskrevende «kabler» for å bemanne undervisningsoppgavene. Dette gjelder for begge instituttene, men synes likevel spesielt krevende på Sosialfag, noe som blant annet kan ha sammenheng med mindre overlapp mellom hvilke faggrupper personer tilhører, og hvilket program de underviser på, at flere personer er involvert i hvert enkelt emne, slik at planleggingen av hvert enkelt emne typisk krever at flere personalledere er involvert, og at det er mindre overlapp mellom programkoordinatoransvar og personalansvar.

Faggruppeorganiseringen beskrives som en matriseorganisering, men det er i noen grad utydlig hva som er prinsippet bak den vertikale ansvarslinjen – faget som faggruppen er organisert etter, særlig på Sosialfag. Videre synes det ikke som den horisontale ansvarslinjen har tilstrekkelig velfungerende struktur. Det synes behov for å klargjøre ansvarsforholdene når det gjelder undervisning og undervisningsplanlegging, se på studieadministrasjonens rolle i undervisningsplanleggingen, og ettersom faggruppelederstillingene er åremålsstillinger, å sikre institusjonell hukommelse i undervisningsplanleggingen.

## Summary

The Centre for the Study of Professions was commissioned by the faculty management (contract dated 02.10.2024) to evaluate the organisation model with academic units at the School of Business (HHS) and the Department of Social Work (SF) within the Faculty of Social Sciences at OsloMet. This organisational model was implemented at the School of Business from 1st August 2019, and at the Department of Social Work from 1st January 2020. The re-organisation was described as a shift from an education-based model to an academic unit model. The purpose, as expressed in the documents, was to enable better prioritisation and resource utilisation across study programmes and to strengthen the integration of research and education.

Both departments have five academic units, led by unit leaders with managerial responsibility for unit members. At the time of the evaluation, autumn 2024, the positions as head of the academic units were in their second term. There has been stability in the division and titles of the units at both departments. However, there has been significant turnover in the individuals holding the positions as head of the units.

The data sources for the evaluation included an electronic survey to employees at the two departments and employees in the faculty's study administration (response rate 43.6%), interviews with group leaders and the department leadership (18 interviews), and background documents and information from the faculty administration about the positions as head of the academic units, general staffing development, publication points, student completion rates, and study credit production.

The evaluation shows no significant changes in staffing development, publication rates, student completion, or study credit production that can be attributed to the change in organisational model.

The survey reveals that employees at the School of Business are generally more positive about the academic group organisation than those at the Department of Social Work. Generally, employees hired after the reorganisation into an academic unit model are more positive than those hired before, who have experience with the previous education-based model.

Both at the School of Business and the Department of Social Work, the most positive feedback concerns the facilitation of good personnel management, clear channels for addressing questions and problems, good research collaboration within the units, and a good working environment at the department.

The most negative feedback at both departments concerns the facilitation of good research collaboration across or outside the academic units and good teaching

collaboration across or outside the units. At the Department of Social Work, there is also much negative feedback regarding the effective use of research resources and personnel.

The areas with the most significant differences between those hired before and after the reorganisation are the level of agreement that the academic unit organisation facilitates good research collaboration within groups (21% vs. 44%) and a good working environment at the department (23% vs. 39%). However, fewer of those hired after the reorganisation are entirely sure they know where to go with questions and problems.

There are variations between the academic units within both departments in employees' assessments of the academic unit model.

One difference between the departments is that the groups at the School of Business are more discipline-based, while those at the Department of Social Work are thematically organised, making it less clear why members belong to their respective groups.

Whether the academic unit organisation model has brought the departments closer to the desired goals cannot be readily answered due to considerable differences in implementation and reported experiences with the model at the two departments, significant internal differences between the units, and the time required for reorganisations to have an effect, especially since the model and positions were new and practices had to develop over time.

The academic unit organisation model has allowed academic resources to be used more across study programmes. Academic staff teach across different levels and bachelor programmes, with particularly positive feedback from the School of Business. Approximately half of the employees at the School of Business agree that the academic unit model facilitates the effective use of research resources and personnel, while nearly 20% are neutral, and 32% disagree. About 60% agree it facilitates the effective use of teaching resources and personnel, 14% are neutral, and 26% disagree. At the Department of Social Work, the majority disagree that this is effective resource utilisation for both research and education.

A majority at the School of Business, around 60%, agree that the unit model facilitates better integration of research and education, with most units on the positive side of the scale. At the Department of Social Work, the majority disagree, and while there is variation between groups, no groups agree. This may indicate that there is not a necessary link between academic units and the integration of research and education.

The academic unit model has some problematic aspects, particularly that it has led to a fragmentation of education. Less cohesion and more fragmentation around education are highlighted in the survey responses and the interviews. Fragmentation is linked to the staffing of programmes by employees spread across multiple units (and unit leaders) and the lack of well-functioning forums for discussing educational topics, resulting in coordination challenges and labour-intensive planning for teaching assignments. This applies to both departments but seems particularly challenging for the Department of Social Work. This may be due to less overlap between the academic units to which individuals belong and the programmes they teach. Additionally, more individuals are involved in each course, meaning that planning typically requires the involvement of multiple personnel leaders. There is also less overlap between the responsibilities of programme coordinators and personnel managers.

The academic unit model is described as a matrix organisation, but the principle behind the vertical line of responsibility—especially the discipline that the group is organised around—is somewhat unclear, particularly in the Department of Social Work. Furthermore, the horizontal line of responsibility does not seem to have a sufficiently well-functioning structure. There is a need to clarify the responsibilities regarding teaching and teaching planning, review the study administration's role in teaching planning, and ensure institutional memory in teaching planning, given that the positions as head of academic unit are term-limited.

## Bakgrunn og forhistorie

Evalueringen dreier seg om en organisasjonsendring fra en *utdanningsbasert modell* til en *faggruppemodell*<sup>3</sup>.

Den nye organisasjonsmodellen ble iverksatt på Handelshøyskolen (HHS) fra 1.8.2019, og på Institutt for sosialfag (SF) fra 01.01.2020<sup>1</sup>. Covid-pandemien ble oppfattet som en «organisatorisk unntakstilstand»<sup>3</sup>.

*Bakgrunnen* for omorganiseringen er beskrevet slik<sup>1</sup>: «Ved Handelshøyskolen var den nye organiseringen siste trinn i en omorganisering som startet med sammenslåingen av Institutt for offentlig administrasjon og ledelse og Handelshøyskolen 1.juli 2018. I den videre prosessen med å avklare mellomledernivået på det nye instituttet endte en opp med en faggruppemodell. På Institutt for sosialfag (SF) var omorganiseringen klarere begrunnet i ønsket om å bevege seg bort fra en organisering etter studieprogrammer, der sosionom- og barnevernutdanningene utgjorde tyngdepunktet. Felles for begge institutter var at en antok at en faggruppeorganisering blant annet kunne åpne for *bedre prioritering og ressursbruk på tvers av studieprogrammer og styrket integrasjon forskning og utdanning.*» (vår utheving)

*Organiseringen*: Faggruppemodellen la personalansvaret til fem faggruppelidere i hvert av instituttene. Faggruppelidere er del av instituttene ledelse.

På Sosialfag fikk en *nestlederstilling* ansvaret for utdanningene på bachelor og masternivå, mens det var en egen *leder for Ph.d.-programmet*. I tillegg ble det etablert en 100% stilling som *utdanningskoordinator*. Videre er det en *programkoordinator* for masternivå og på bachelor kullkoordinatorer for hvert av årene i de to programmene (sosionom og barnevern), seks koordinator-funksjoner i alt. Samtidig har hvert emne en emneansvarlig og en co-emneansvarlig.

Alt i alt er det dermed 9 funksjoner med utdanningsansvar i tillegg til de emneansvarlig (som vi ikke vet antallet på). På Handelshøyskolen har noen ansatte en liten stillingsfunksjon som programkoordinator for et helt studieforløp. Organisasjonskartet tyder på at 8 personer har en slik funksjon.

Institutt for sosialfag var tidligere delt inn i tre studielederområder fram til 31.12.2019. Det var et studielederområde for bachelorstudiet i barnevern, et for bachelorstudiet i sosialt arbeid og et for masterstudiene. I tillegg var det en egen personalleder for ansatte stipendiater på det daværende ph.d. programmet i sosialt arbeid og sosialpolitikk<sup>4</sup>.

Da Handelshøyskolen ble etablert gjennom sammenslåing av to tidligere institutter, ble faggruppeorganisering valgt som alternativ til å etablere studieledere for utdanningsprogrammene. Høringsuttalelser fra omorganiseringsprosessene viser at det var skepsis til organisasjonsmodellen i fagmiljøene på begge instituttene<sup>3</sup>.

Det er forskjeller mellom instituttene når det gjelder sammenhengen mellom faggruppene og utdanningsprogrammene. Alle emner det undervises i på Handelshøyskolen, har tilhørighet i en faggruppe, oftest ved at en person fra faggruppen er emneansvarlig, noen få emner har emneansvarlig med tilhørighet i en annen faggruppe enn den som eier emnet. Faggruppene på Sosialfag hadde ikke utspring i konkrete emner som ble tilbudt på instituttet, men i en strategisk satsning på temaområder<sup>3</sup>. Faggruppene på Handelshøyskolen beskrives som at de «i hovedsak var disiplinbasert»<sup>4</sup>.

Oversiktene over instituttenes organisering og stillinger viser at ingen av faggruppelederne på Sosialfag har funksjoner som programkoordinator eller koordinator for bachelor- eller masteroppgaver. På Handelshøyskolen har fire av de fem faggruppelederne også koordinatoransvar for enten programmer eller oppgaver eller begge deler.

*Faggruppeledelse:* Felles for begge instituttene er de viktige ansvarsområdene tillagt faggruppelederstillingen, beskrevet slik i Kilde 2: Arbeidsområde for faggruppelederne er:

- *å utvikle faggruppens faglige aktivitet og forskningsbaserte kunnskap av relevans for Instituttets utdanningsprogrammer*
- *å sørge for nødvendige undervisningsressurser til studieprogramportefølje på bachelor-, master og phd-nivå, og på etter- og videreutdanning, både gjennom arbeidsplaner for ordinære ansatte, og innleie av timebetalt personale.*  
*Faggruppeleder har ansvaret for å godkjenne bruk av eksterne undervisningskrefter.*
- *å ivareta personalansvaret for faggruppens medarbeidere*
- *å profilere faggruppens faglige virksomhet – lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt*
- *å holde instituttleder oppdatert om alle forhold av vesentlig betydning*
- *å bidra til den strategiske utviklingen av Instituttet*

I dette ligger et oppfølgingsansvar for:



- *faglig sammenheng i studieløpet (eventuelle "hull" eller unødig repetisjon) - også i overgangen fra bachelor til master*
- *faglige områder som er under/overdekket på studieprogrammene*
- *at det foreligger emneevalueringer (emnerapporter) for alle emner*
- *effektiv ressursutnyttelse på tvers av studieprogram (for eksempel vurdering av om undervisning kan kjøres samlet eller samme emne kan inngå i flere program)*

Felles er også stillingens struktur. De er lyst ut som fireårig åremålsstilling som faggruppeleder, med mulighet for å søke på to nye perioder. Ca. halve stillingen er avsatt til faglig aktivitet, tilpasset den enkelte faggruppeleders kompetanseområde<sup>4</sup>. Det kreves formell kompetanse for ansettelse i vitenskapelig stilling (fortrinnsvis doktorgrad eller tilsvarende) ved universitet og førstehånds erfaring med undervisning, forskning og utviklingsarbeid innenfor faggruppens ansvarsområde.

*Endringer over tid:* Begge instituttene er relativt store, med 74 årsverk på Handelshøyskolen og 90 årsverk på Sosialfag ved inngangen til 2024, og med 1710 studenter på Handelshøyskolen og 1460 på Sosialfag pr januar 2022, og to store bachelorprogrammer på hvert institutt<sup>3</sup>.

For begge instituttene har det vært en økning i årsverk, for Sosialfag fra 86,72 i 2019 til 91,4 i 2023; for Handelshøyskolen fra 62,6 i 2019 til 73,6 i 2023, altså en større stillingsøkning i Handelshøyskolen enn i Sosialfag.

Siden faggruppeorganiseringen ble innført, har det vært en viss avgang fra begge instituttene, Handelshøyskolen 20 personer og Sosialfag 26 personer<sup>5</sup>.

På begge instituttene har det vært stor stabilitet i faggruppene områder (navn). Faggruppeområdene ved de to instituttene var/er:

	<b>Vedtak IDF mai 2019 / des 2018</b>	<b>Høsten 2024</b>
Institutt for sosialfag	Levekår, helse, arbeid og sosial ulikhet Tjenesteorganisering og innovasjon i sosialt arbeid og barnevern Profesjonskvalifisering og profesjonsutøvelse i sosialt arbeid og barnevern	Levekår, helse, arbeid og sosial ulikhet Tjenesteorganisering og innovasjon i sosialt arbeid og barnevern Profesjonskvalifisering og profesjonsutøvelse i barnevern og sosialt arbeid

	<b>Vedtak IDF mai 2019 / des 2018</b>	<b>Høsten 2024</b>
	Hverdagsliv under ulike livsbetingelser <b>Utenforskap i globalt perspektiv</b>	Hverdagsliv under ulike livsbetingelser <b>Globalisering og sosial bærekraft</b>
Handelshøgskolen	Finans og regnskap Samfunnsøkonomi og metode Offentlig administrasjon og styring Organisasjon og ledelse Strategi, innovasjon og markedsføring	Finans og regnskap Samfunnsøkonomi og metode Offentlig administrasjon og styring Organisasjon og ledelse Strategi, innovasjon og markedsføring

Det er forskjeller mellom instituttene i stabiliteten i hvem som har bemannet faggruppeliderstillingene. På evalueringstidspunktet har den første åremålsperioden for faggruppeliderstillingene gått ut og stillingene har vært utlyst på nytt. Oversikten over faggruppelidere aktuelle for intervju, som SPS fikk fra fakultetet, viser at på Sosialfag er det fem nye som innehar faglederstillingene nå, og seks som har hatt stillingene tidligere (i første periode), mens det på Handelshøgskolen har vært utskiftninger i fire av stillingene, og en faggruppelider som er inne i sin andre åremålsperiode. Det har altså vært stor stabilitet i faggruppens temaområder, kun *en* endring på Sosialfag. Derimot har det vært stor utskiftning i gruppelederstillingene.

## Det store bildet – instituttene utvikling de siste 10 årene

I dette kapitlet skal vi se på endringer i målbare indikatorer på instituttene de siste ti årene. Vi vil fokusere på stillingsutvikling, endring i årlige publikasjonspoeng, endring i studenters gjennomføringsprosent og studiepoengproduksjon, og til slutt medarbeiderundersøkelsene. Dette vil ses i sammenheng med implementering av faggruppeorganiseringen.

Grunnen til at vi har valgt å se så langt tilbake er for å kunne avdekke om eventuelle endringer som oppstår er del av en trend som har foregått over lengre tid, eller om det kan ha en sammenheng med organisasjonsendringen.

I gjennomgangen av publikasjonspoeng vil vi også sammenligne endringer på instituttene med resten av Fakultet for samfunnsvitenskap (SAM). Instituttene som utgjør «resten av SAM» i denne sammenhengen er Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag (ABI) og institutt for journalistikk og mediefag. Ingen av disse instituttene har en faggruppeorganisering og utgjør derfor et godt sammenligningsgrunnlag. Institutt for offentlig administrasjon og ledelse (OAL) og Handelshøyskolen slås sammen i 2018, og tall for Handelshøyskolen, fra før 2018, inkluderer derfor også OAL.

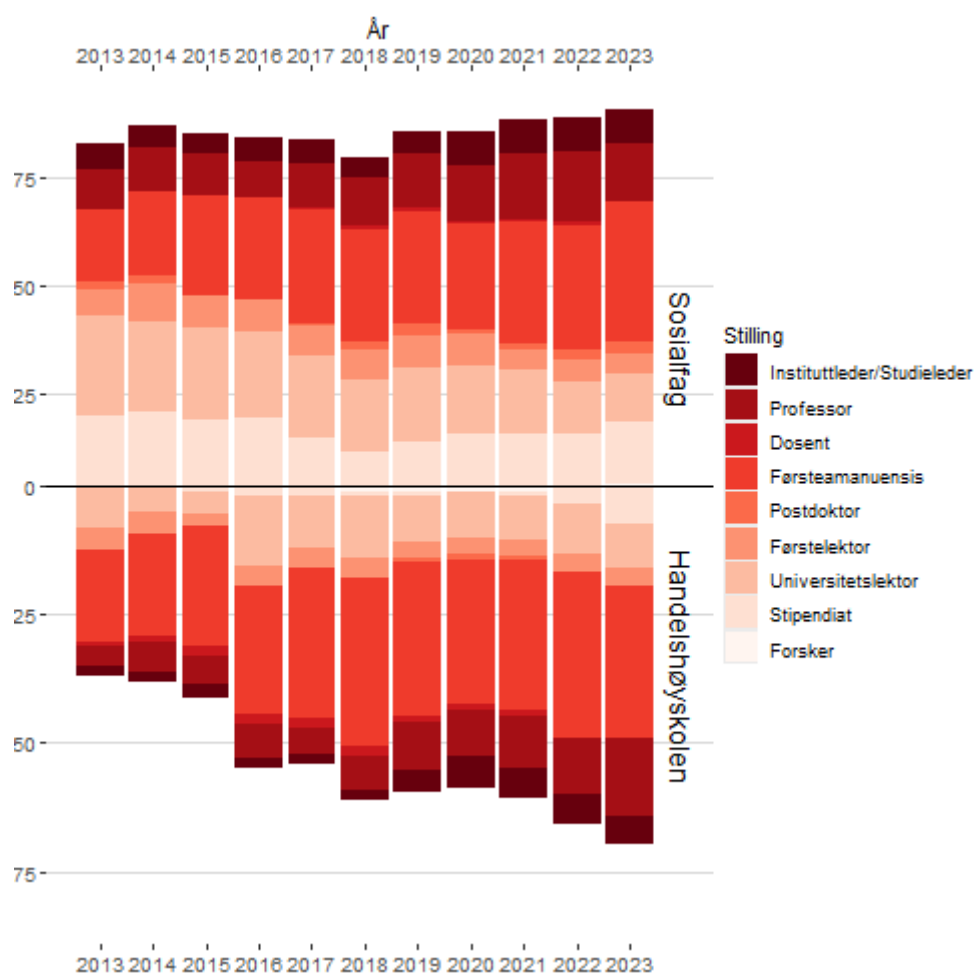
Å si noe om årsaker og effekter er her vanskelig, fordi mange faktorer og mekanismer spiller inn samtidig. Det er også en rekke slike forhold vi rett og slett ikke har informasjon om. Vi kan derfor ikke være sikre på at det er faggruppeorganiseringen som skaper eventuelle endringer i de utvalgte indikatorene. Hvis det er et tydelig skift i kurvene ved omorganiseringen som holder seg etterpå, eller en gradvis økning eller reduksjon i årene etter omorganiseringen, kan det ha med omorganiseringen å gjøre, mens hvis ikke det ser slik ut, er omorganiseringen en mindre sannsynlig forklaring. Hvis vi f.eks. ser tydelige topp- eller bunnpunkter i et bestemt år, er det mer sannsynlig at det skyldes noe som var til stede kun i dette året og ikke i de påfølgende år, mens en varig endring etter omorganiseringen er mer rimelig å knytte til reformen. Foruten at 2020 var det første året med faggruppeorganisering for begge instituttene, var det også et år preget av Corona og nedstengning. Vi vil allikevel presentere utviklingen, og benytte muligheten til å kontekstualisere organisasjonsendringen ved å gi en oversikt over instituttene utvikling, egenskaper, likheter og forskjeller.

## Stillingsutvikling og publiseringspoeng

I dette delkapittelet ser vi på instituttens stillingsutvikling og publiseringspoeng over tid. Informasjon om antall årsverk i de ulike stillingene er tilsendt oss av administrasjonens representant i referansegruppa. Informasjon om publiseringspoeng er hentet fra Database for statistikk om høyere utdanning<sup>6</sup>. Her har vi regnet ut publikasjonspoeng per årsverk for Handelshøyskolen, Sosialfag, og de resterende instituttene på samfunnsvitenskapelig fakultet hver for seg.

**Figur 1**

*Stillingsutvikling på Sosialfag og Handelshøyskolen fra 2013 til 2023.*

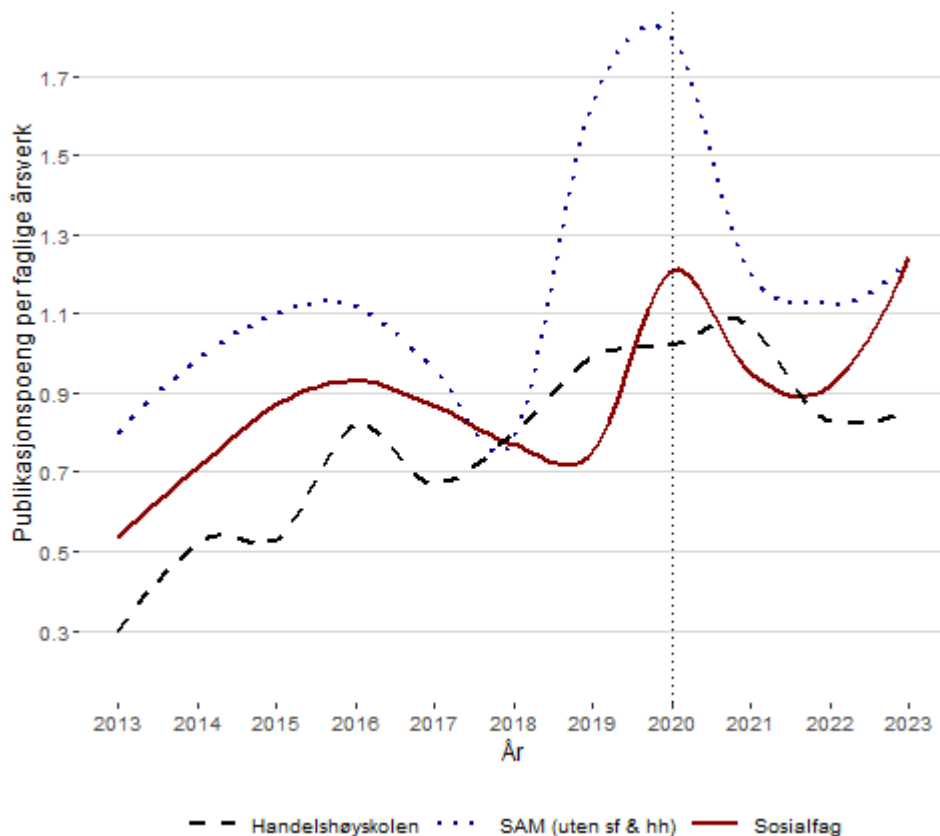


Først tar vi for oss stillingsutvikling i Figur 1. På både Handelshøyskolen og Sosialfag har antallet faglige ansatte økt fra 2013 til 2023. Denne økningen er imidlertid både større og mer stabil på Handelshøyskolen. Både Handelshøyskolen og Sosialfag har hatt en nedgang i antallet ansatt som universitetslektorer, samtidig har antallet ansatt som førsteamanuensis økt på begge instituttene. På begge instituttene har også antallet professorer økt, men denne økningen er mye større på Handelshøyskolen. Ikke på noen

av instituttene kan utviklingen fra 2013 til 2019, en periode uten faggruppeorganisering, sies å skille seg tydelig fra den som skjer fra 2020 til 2023, en periode med faggruppeorganisering.

## Figur 2

*Utvikling i publikasjonspoeng per faglige årsverk på Handelshøyskolen, sosialfag og fakultet for samfunnsvitenskap (uten sosialfag og handelshøyskolen), fra 2013 til 2023*



*Note:* I faglige årsverk inngår disse stillingene: amanuensis, dosent (inkl. høgskole- og undervisningsdosent), forsker, forskningssjef, førsteamanuensis, førstelektor, høgskolelektor, høgskolelærer, postdoktor, professor, professor II, stipendiat, universitetslektor.

I Figur 2 ser vi utviklingen i publikasjonspoeng per faglige årsverk (PPF) for Handelshøyskolen (sort stiplet linje), Sosialfag (rød heltrukken linje), og Fakultet for samfunnsvitenskap (SAM) (blå prikkete linje). Vi ser at alle enhetene har hatt en tydelig økning fra 2013 til 2023, med tydelige variasjoner fra år til år. Både Sosialfag og SAM hadde høyest PPF i 2020, mens 2021 var det året Handelshøyskolen hadde høyest PPF. Det er heller ikke her noen tydelig endring i tendensene fra perioden uten faggruppeorganisering, 2013-2019, til perioden med faggruppeorganisering, 2020-2023. Fra 2020 til 2021 og 2022 hadde Sosialfag en brå nedgang i PPF, noe som ikke er å finne i

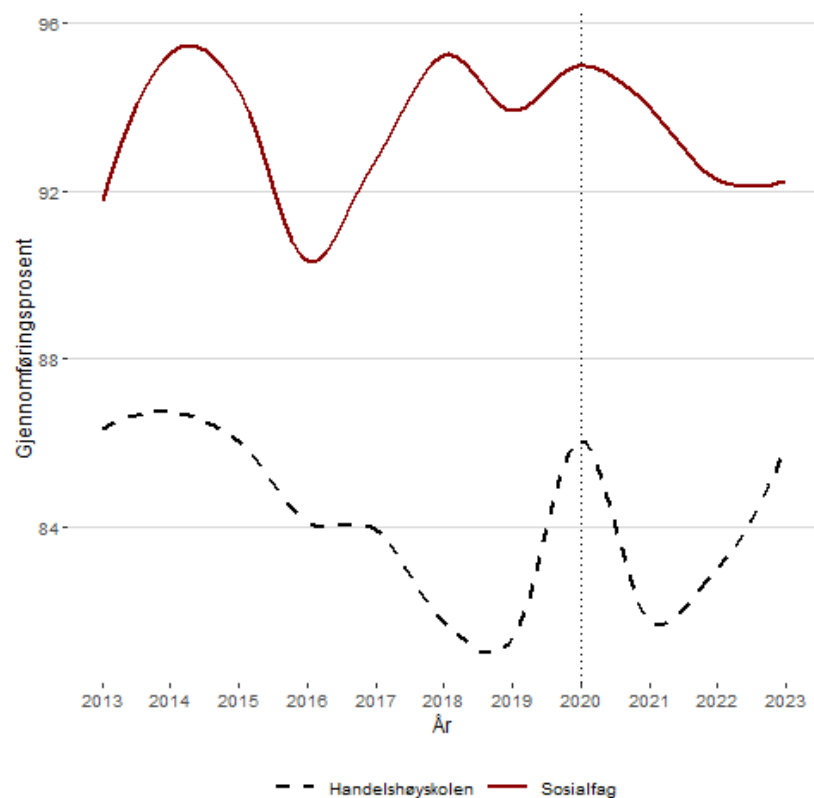
tidligere perioder, men PPF øker igjen i 2023, et år med faggruppeorganisering. En brå nedgang fra 2020 til 2021 og 2022 hadde også SAM, som utgjøres av institutter uten faggruppeorganisering.

## Utdanningsindikatorer

I det følgende ser vi på indikatorer knyttet til studenter og utdanning. Her skal vi se på gjennomføringsprosent og studiepoengproduksjon. Informasjon om begge disse er tilsendt oss av administrasjonens representant i referansegruppa.

### Figur 3

*Studentenes gjennomføringsprosent på Handelshøyskolen og Sosialfag, fra 2013 til 2023*

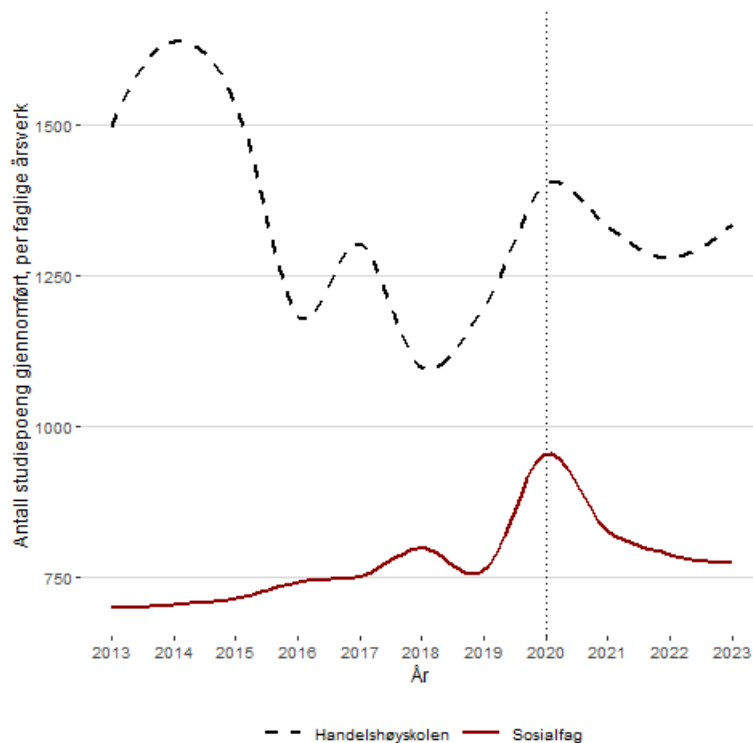


Figur 3 viser studenters gjennomføringsprosent ved de to ulike instituttene. I perioden ser Sosialfag ut til å ha en stabil gjennomføringsprosent på ca. 94 prosent, +/- 4 prosentpoeng. Handelshøyskolen skiller seg noe ut i 2020, som etter en stabil nedgang i gjennomføringsprosent har en særlig høy andel som gjennomfører studiet sitt. Denne andelen går imidlertid ned igjen i 2021 før den øker frem til siste observasjon. Om man ser bort ifra 2020 er altså trenden fra perioden uten faggruppeorganisering negativ, det vil si en nedgang i gjennomføringsprosent, mens trenden fra perioden med

faggruppeorganisering er positiv, altså en økning i gjennomføringsprosent. Det er imidlertid umulig med disse dataene å bekrefte at det er faggruppeorganiseringen som er årsaken til dette.

#### Figur 4

Antall studiepoeng produsert per faglige årsverk, på Handelshøyskolen og Sosialfag, fra 2013 til 2023



Note: I faglig årsverk inngår disse stillingene: amanuensis, dosent (inkl. høgskole- og undervisningsdosent), forsker, forskningssjef, førsteamanuensis, førstelektor, høgskolelektor, høgskolelærer, postdoktor, professor, professor II, stipendiat, universitetslektor.

Også når det gjelder studiepoengproduksjon per faglige årsverk (SPPF), ser 2020 ut til å markere seg som et annerledes år. I Figur 4 ser vi at Handelshøyskolen har en tydelig nedgang frem til 2018, før produksjonen av studiepoeng øker og når en topp i 2020. Generelt ser det ut til at årene fra 2019 til siste observasjon i 2023 utgjør en mer positiv periode enn perioden før, ettersom denne tidligere perioden kjennetegnes av nedgang. På Sosialfag observerer vi en konstant økning i SPPF fra 2013 til 2018, før det kommer en stor økning i 2020. Fra 2020 til 2023 ser det ut til at antallet er på vei tilbake på nivåene før denne store økningen.

## Medarbeiderundersøkelsene i 2018 og 2022

På både Handelshøyskolen og Sosialfag blir det gjennomført medarbeiderundersøkelser med jevne mellomrom. Her bruker vi resultater fra undersøkelsene fra 2018 og 2022 for å se på utviklinger på de to instituttene, og forskjellene mellom dem. Det er viktig å huske at endringer i denne perioden ikke nødvendigvis er en konsekvens av organisasjonsendringen. For å gjøre resultatene sammenlignbare gjør vi rangeringen om til poeng ut av 100, der en høy score betyr at de ansatte er fornøyd med det gjeldende punktet.

### Handelshøyskolen

I 2018 var det temaet 'jobbkrav' som fikk dårligst score på Handelshøyskolen (i snitt 43 av 100). Dette handlet eksempelvis om arbeidsbelastning, overtidsarbeid og arbeidstempo. Foruten at de opplevde høye arbeidskrav, var de ansatte på Handelshøyskolen minst fornøyde med (1) konflikthåndtering (61/100), (2) ledelsens involvering i den daglige driften (65/100) og (3) ledelsens håndtering av endring og omstilling (66/100). I 2018 var de ansatte ved Handelshøyskolen mest fornøyde med (1) å ha et tydelig avgrenset ansvarsområde (92/100), (2) at de fikk brukt sine kunnskaper, evner og ferdigheter (90/100) og (3) viktigheten av arbeidet de gjorde (88/100).

I 2022 var ansatte ved Handelshøyskolen minst fornøyde med (1) teknisk støtte (56/100), (2) behandling av vanskelige spørsmål (58/100), (3) rutiner for informasjonsflyt (58/100) og (4) administrativ støtte (58/100). De var i 2022 mest fornøyde med punktene (1) 'fravær av mistroiskhet og mistenksomhet' (88/100), (2) indre motivasjon (86/100) og (3) mening i jobben (84/100).

### Sosialfag

På Sosialfag var de ansatte i 2018 minst fornøyde med jobbkravene (i snitt 35 av 100). Utover dette var de minst fornøyde med (1) ledelsens håndtering av endring og omstilling (45/60), (2) ledelsens involvering i den daglige driften (47/100) og (3) at de må gjøre ting som de mener burde vært gjort annerledes (49/100). De ansatte ved Sosialfag var i 2018 mest fornøyde med (1) at arbeidet opplevdes som meningsfullt og viktig (83/100), (2) at de fikk brukt sine kunnskaper, evner og ferdigheter (83/100) og (3) å ha et tydelig arbeidsområde (82/100).

I 2022 var de ansatte ved Sosialfag minst fornøyde med (1) retningslinjene ved uakseptabel oppførsel (50), (2) administrativ støtte (52) og (3) rutiner for informasjonsflyt (52). Dette året var ansatte på Sosialfag mest fornøyde med (1) mening i jobben (82), (2) at de fikk brukt kunnskap og ferdigheter (80) og indre motivasjon (78).



## Oppsummering

Alt i alt ser vi at Sosialfag i snitt er mindre var mindre fornøyde enn Handelshøyskolen både i 2018 og 2022. Selv om spørsmålene som ble stilt i 2022 var forskjellige fra de som ble stilt i 2018 kan vi gjøre noen sammenligninger. For eksempel ser begge instituttene ut til å være mindre fornøyde i 2022 enn i 2018. Nettopp dette kan imidlertid bunne i at respondentene ble stilt ulike spørsmål. I 2018 uttrykte ingen av instituttene misnøye knyttet til spørsmål om informasjonsflyt. Dette gjorde de imidlertid i 2022, noe som viser en negativ utvikling. Spørsmålene om ledelse og administrativ støtte er ikke sammenlignbare på tvers av undersøkelsene noe som vanskeliggjør en sammenligning av disse. Utover de nevnte temaene kan man på begge instituttene observere en negativ utvikling i opplevelsen av innflytelse over eget arbeid.

# Spørreskjemaundersøkelsen: ansattes erfaringer og vurderinger

## Introduksjon om undersøkelsen

Denne delen av evalueringen baserer seg på en spørreundersøkelse sendt ut til relevante ansatte på Handelshøyskolen, institutt for sosialfag og i administrasjonen. Her ønsker vi å samle inn data fra så mange respondenter som mulig, og slik danne et grunnlag for å si noe mer generelt om de ansattes opplevelse av faggruppeorganiseringen enn hva intervjuer med utvalgte informanter er i stand til.

I kapittelet går vi først igjennom hvordan vi har rekruttert respondenter, utformet spørreskjema, og samlet inn og lagret dataen. Til slutt går vi igjennom respondentenes svar på en rekke spørsmål og ser på hvordan ulike grupper skiller seg i sine svar.

## Spørreskjemaet

Spørreskjemaet har blitt utviklet i samspill med en referansegruppe, med medlemmer fra institutt for sosialfag, Handelshøyskolen og administrasjonen på Fakultet for samfunnsvitenskap. Her har det kommet innspill, for eksempel, på hvilke spørsmål som er relevante for de ulike gruppene av respondenter og hvilke relevante svaralternativer som bør være tilgjengelig på enkelte spørsmål.

Utforming av spørreskjema og innsamling av data er gjort i spørreskjema.no. Spørreskjemaet er knyttet opp til Tjenester for Sensitive Data, for å sikre forsvarlig lagring av sensitive data.

Spørreskjemaundersøkelsen ble sendt ut 23.10.24 til 252 e-post adresser som SPS fikk tilsendt fra fakultetsledelsen. Det ble sendt ut påminnelser til de aktuelle respondentene som ikke hadde besvart spørreundersøkelsen 05.11.24, 15.11.24 og 30.11.24. Spørreskjemaet ble stengt 05.12.24.

I tillegg til spørsmål om respondentens alder, utdanning, tilhørighet til institutt, og annen bakgrunnsinformasjon, baserer de aller fleste spørsmålene i spørreundersøkelsen seg på Likert-skalaen. Respondentene har blitt stilt spørsmål med formuleringen: *'i hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for'* [ulike egenskaper ved organiseringen]. Respondentene får 5 svaralternativer, fra 'helt uenig' til 'helt enig', i tillegg til mulighet til å ikke svare. I tillegg til dette ble respondentene også gitt muligheten til å gi mer utfyllende tekstsvare for å supplere spørsmålene med forhåndsdefinerte svaralternativer.

## Utvalg og svarprosent

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 252 aktuelle respondenter. Da spørreskjemaet ble stengt 05.12.24 hadde totalt 110 av 252 respondenter besvart spørreundersøkelsen, ekskludert tre aktuelle som underveis trakk sitt samtykke. Dette tilsier en svarprosent på 43.6%.

Av de 252 aktuelle respondentene var 102 ansatt på institutt for sosialfag, 84 på Handelshøyskolen og 66 var ansatt i administrasjonen. Fra sosialfag har 54 (53%) besvart spørreundersøkelsen, fra Handelshøyskolen er dette tallet 37 (44%) og fra administrasjonen har 19 (29%) besvart spørreundersøkelsen.

På Handelshøyskolen og institutt for sosialfag er det ubetydelige forskjeller i fordeling av arbeidsoppgaver og utdanningsnivå. I administrasjonen og på institutt for sosialfag er henholdsvis 63.2 og 64.8 prosent av respondentene kvinner, mens 37.8% av respondentene fra Handelshøyskolen er kvinner. På spørsmål om tidspunkt for ansettelse var det tre respondenter som valgte å ikke svare, hvilket gjør at det i disse figurene vil være totalt 107 potensielle respondenter altså tre færre enn det totale antallet respondenter. På Handelshøyskolen og i administrasjonen var henholdsvis 61.1 og 64.7 prosent av respondentene ansatt før omorganiseringen, mens 74.4% av respondentene på institutt for sosialfag har vært med i omorganiseringsprosessen. Altså er det i utvalget vårt en større andel på institutt for sosialfag som kjenner til både den gamle og den nye organisasjonsmodellen. SPS er kjent med at det foregikk en diskusjon om respondentenes anonymitet og hvorvidt det ville bli synlig i rapporteringen fra undersøkelsen hvem som hadde svart hva. Til tross for forsikringer fra SPS og fakultetsledelsen om at dette ikke vil skje, har som nevnt, noen valgt å trekke tilbake svarene. Det kan derfor heller ikke utelukkes at noen har valgt å la være å besvare undersøkelsen av de samme grunnene.

## Resultater

I det følgende vil vi gå igjennom hvordan de ulike gruppene fordeler seg på svaralternativene på de ulike spørsmålene. Alle svarene er gruppert på instituttnivå og etter om de ble ansatt før eller etter omorganiseringen. I de fleste figurer er kun Handelshøyskolen og institutt for sosialfag inkludert, mens administrasjonen er utelatt. Dette er på grunn av lav svarprosent fra administrasjonen på disse spørsmålene. Spørsmålene om arbeidsmiljø, personalledelse, medbestemmelse og personlig utvikling er ikke stilt til Administrasjonen. Se vedlagt spørreskjema for full oversikt.

De største forskjellene eksisterer imellom instituttene og ansatte som tiltrådte før og etter omorganiseringen. Vi har for eksempel ikke funnet betydelige forskjeller verken etter type funksjon som respondenten fyller i sin arbeidshverdag, eller hvorvidt respondenten har utdanning på doktorgradsnivå eller lavere.

## Faggrupper, koordinering og samarbeid

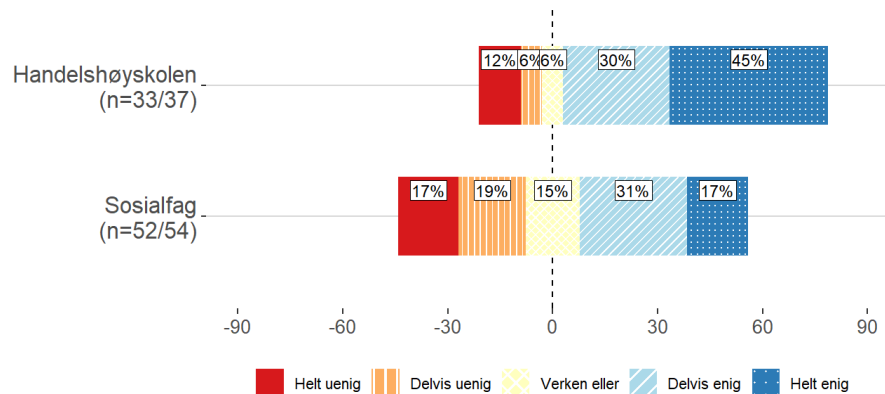
I denne delen skal vi fokusere på forskning og utdanning på tvers og innen faggrupper, koordinering, informasjonsflyt og arbeidsmiljø på instituttene.

For hvert spørsmål viser vi først fordelingen på de to instituttene og i noen tilfeller for administrasjonen, og dernest hvordan svarene fordeler seg blant respondenter ansatt før og etter omorganiseringen. De fleste figurene nedenfor er utformet som Figur 5. På venstre side i figuren ser vi hvilket institutt hver av de horisontale søylene tilhører. Den øverste søylen representerer her respondenter fra handelshøyskolen, mens den nederste representerer respondenter fra sosialfag. Rett under instituttnavnet, i parentes, ser vi antallet respondenter fra dette instituttet som har besvart spørsmålet og det totale antallet respondenter fra dette instituttet. I Figur 5 ser vi altså at 33 av totalt 37 respondenter fra handelshøyskolen, og 52 av 54 fra sosialfag, har besvart dette spørsmålet.

Nederst i figuren ser vi hvilken farge og hvilket mønster som peker på de ulike svaralternativene (hel rød = helt uenig, vertikalt stiptet oransje = delvis uenig, osv.). Den horisontale aksene viser hvor mange prosent ut til hver side (fra midten, 0) som søylen dekker. Søylene består av de alternativene som respondentene har svart på det gjeldende spørsmål. I dette tilfellet ser vi at til venstre i søylene (rød farge og uten mønster) er andelen som er helt uenige i utsagnet. Til høyre i søylen (med mørk blå farge og prikkete mønster) er andelen som er helt enige i utsagnet. I de ulike delene av søylene oppgis også andelen som har svart dette alternativet. I Figur 5 er 12% av respondentene fra Handelshøyskolen helt uenig i utsagnet, mens 45% er helt enig. På noen spørsmål hvor det er tilstrekkelig antall svar fra administrasjonen, vil vi også inkludere en tredje horisontal søyle for disse.

## Figur 5

I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt forskningssamarbeid innen faggruppa? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag.



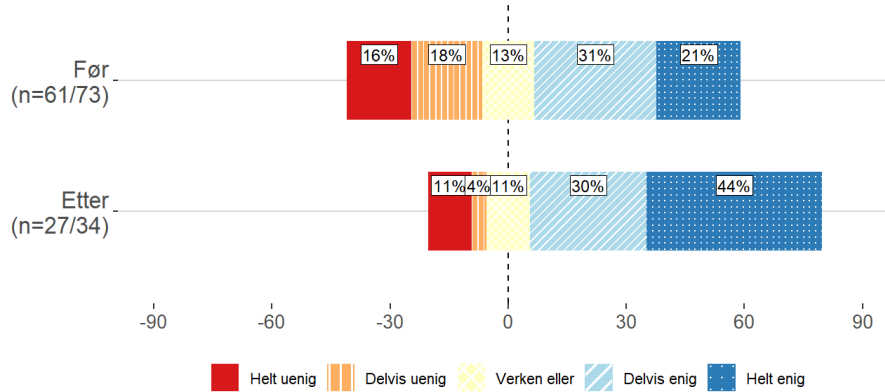
Her, i Figur 5, ser vi at på Handelshøyskolen er 75% delvis eller helt enige i at faggruppeorganisering legger til rette for godt forskningssamarbeid innen faggruppene. På Sosialfag er 48% av respondentene helt eller delvis enige. På den andre siden er 18% av respondentene fra Handelshøyskolen helt eller delvis uenige i utsagnet, imens 36% fra Sosialfag er helt eller delvis uenige.

Respondenter fra sosialfag, som i større grad uttrykker misnøye på dette punktet, skriver følgende: «Her arbeider vi stort sett for oss selv, faggruppa fasiliterer ikke samarbeid på noen måte. Jeg er ikke en gang helt sikkert på hvem som er i min faggruppe», «Hver faggruppe har et overordnet tema (Profesjonskvalifisering, Innovasjon osv), men temaene er såpass vide og løse at faggruppemedlemmene heller ikke har så mye til felles når det gjelder forskningsinteresser».

I Figur 6 viser vi fordelingen på det samme spørsmålet som ovenfor etter hvorvidt respondentene ble ansatt før eller etter omorganiseringen.

### Figur 6

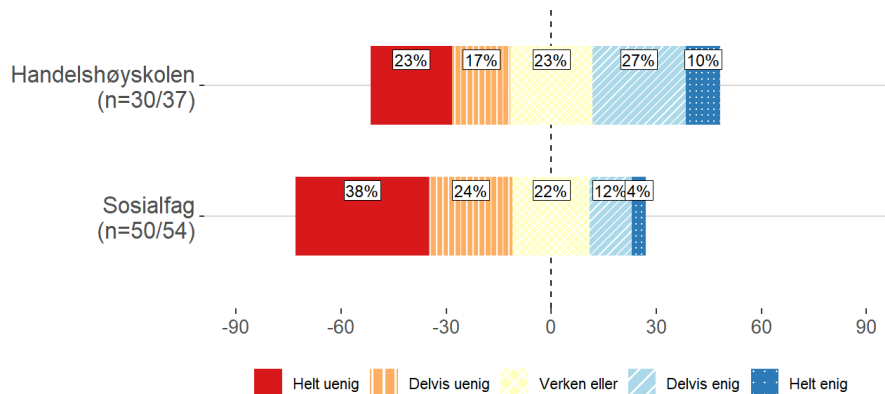
I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt forskningssamarbeid innen faggruppa? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.



Vi ser i Figur 6 at det er flere blant de som er blitt ansatt etter omorganiseringen som er enige i at faggruppemodellen legger til rette for godt forskningssamarbeid innad i faggruppene, enn blant de som ble ansatt før omorganiseringen. Blant de som er blitt ansatt etter omorganiseringen er 74% helt eller delvis enige, mens 52% av de som er ansatt før omorganiseringen er helt eller delvis enige. På den andre siden er 15% av respondentene som ble ansatt etter omorganiseringen og 34% av de som ble ansatt før helt eller delvis uenig.

### Figur 7

I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt forskningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag.

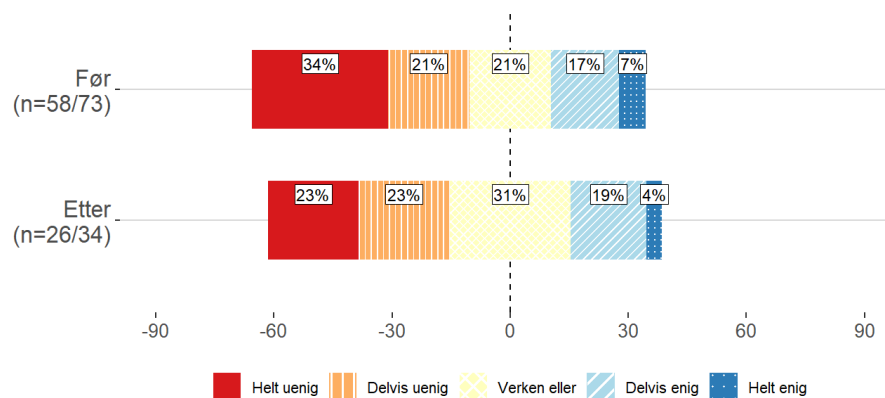


Her spør vi respondentene *forskningssamarbeidet på tvers av eller utenfor faggruppene*. Av respondentene på Handelshøyskolen er 37% helt eller delvis enige i dette, mens 40% er helt eller delvis uenige. På Sosialfag er andelen som er uenige i utsagnet enda høyere, der 62% er helt eller delvis uenige, mens kun 16% er enige.

Her er det tydelig at respondentene på begge institutter opplever at faggruppeorganiseringens tilrettelegging for forskningssamarbeid fungerer bedre innen, enn på tvers av/utenfor faggruppene. På sosialfag sier noen respondenter følgende: «Ang. forskningssamarbeid utenfor gruppene: (...) dagens organisering ikke er utformet med tanke på å stimulere slikt arbeid. Det betyr imidlertid ikke at det ikke foregår slikt samarbeid, bare at det (som tidligere) er mye opp til den enkelte å skape det». Ingen respondenter fra Handelshøyskolen uttalte seg spesifikt om dette momentet.

### Figur 8

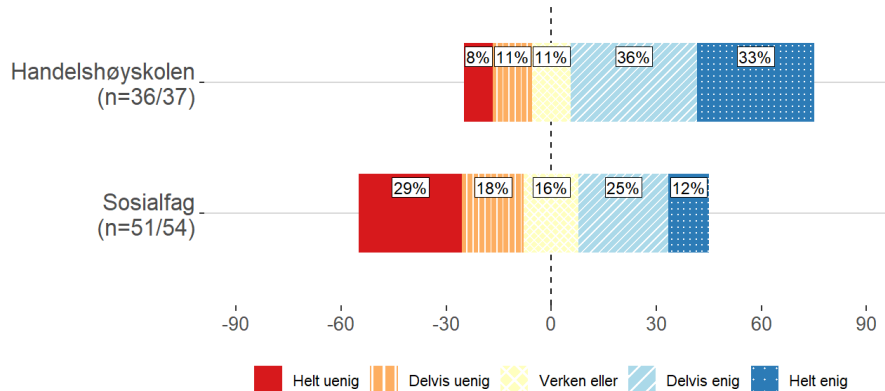
*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt forskningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*



I denne figuren ser vi at opplevelsen av hvorvidt faggruppeorganeringen legger til rette for forskningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene er veldig lik blant respondenter ansatt før og etter omorganiseringen. Blant respondenter ansatt etter omorganiseringen er 46% uenige i utsagnet, mens 55% av dem som ble ansatt før omorganiseringen er helt eller delvis uenige. På den andre siden er 24% av respondentene som ble ansatt før omorganiseringen enige, mens andelen enige blant respondenter som ble ansatt etter omorganiseringen er på 23%.

### Figur 9

I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt undervisningssamarbeid innen faggruppa? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag.

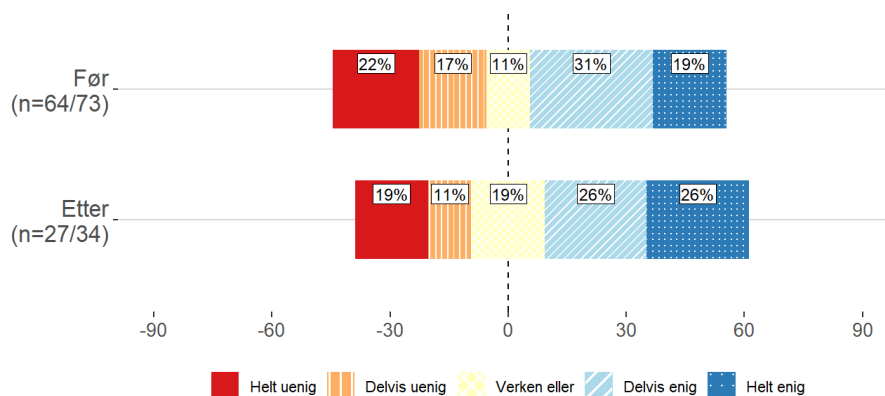


Her spør vi respondentene om *undervisningssamarbeidet innen faggruppa*. Figur 9 viser at 69% av respondentene på Handelshøyskolen er helt eller delvis enige i utsagnet. Kun 19% av respondentene på Handelshøyskolen er uenige. På Sosialfag er imidlertid 47% uenige i utsagnet, mens 37% er helt eller delvis enige og mener faggruppemodellen bidrar til godt undervisningssamarbeid innen faggruppa.

En respondent fra sosialfag svarer her følgende: «Koordinering av undervisning er blitt mer tidkrevende, særlig der emneansvarlig og delemneansvarlig er i hver sin faggruppe». Det virker altså, slik en annen respondent uttrykker det, som at «Samarbeid i utdanning framstår uavhengig av faggruppa».

### Figur 10

I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt undervisningssamarbeid innen faggruppa? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.

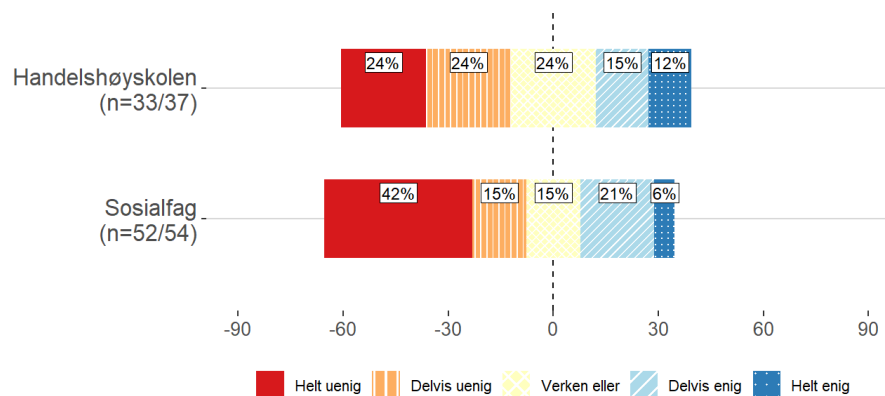




Blant de som ble ansatt etter fagorganiseringen ble implementert er 50% helt eller delvis enige i utsagnet, mens 52% av respondentene som ble ansatt før er helt eller delvis enige. Blant respondenter ansatt etter omorganiseringen er 30% uenige mens 39% av respondentene ansatt før omorganiseringen er uenige.

### Figur 11

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt undervisningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag.*

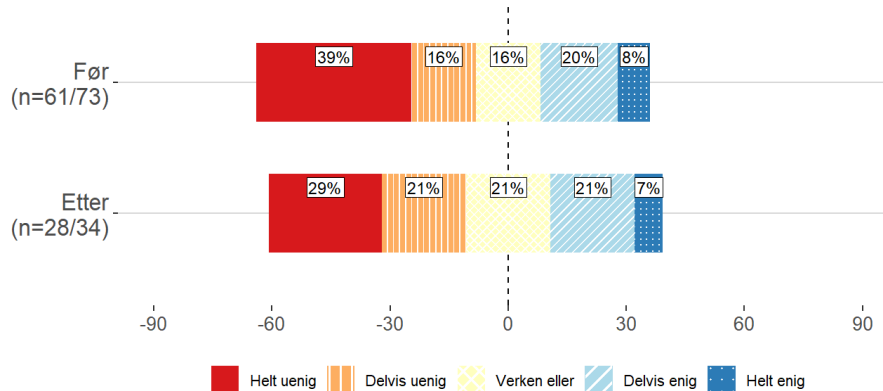


Her spør vi respondentene om *undervisningssamarbeidet på tvers av eller utenfor faggruppene*. I Figur 11 ser vi at blant respondentene fra Sosialfag er 57% uenig og 27% enige, på Handelshøyskolen er 48% uenige og 27% enige.

Om dette skriver en respondent fra Handelshøyskolen at «Vi mangler arenaer for diskusjon om undervisning, emner og programmer».

**Figur 12**

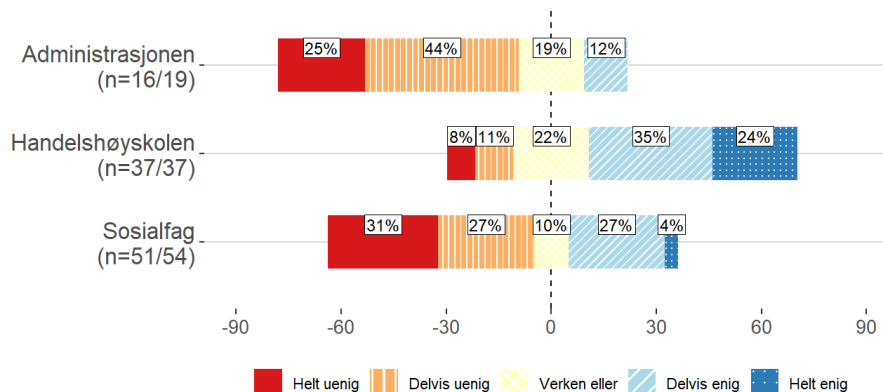
*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt undervisningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*



Det ser heller ikke her ut til å utgjøre noen forskjell om man ble ansatt før eller etter omorganiseringen. Blant de som ble ansatt før omorganiseringen er 55% uenige i utsagnet og 28% enige. Blant respondenter ansatt etter omorganiseringen er 50% uenige mens 28% er enige.

**Figur 13**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for god koordinering mellom studieadministrasjonen og de fagansatte? Forskjeller mellom Administrasjonen, Handelshøyskolen og Sosialfag.*



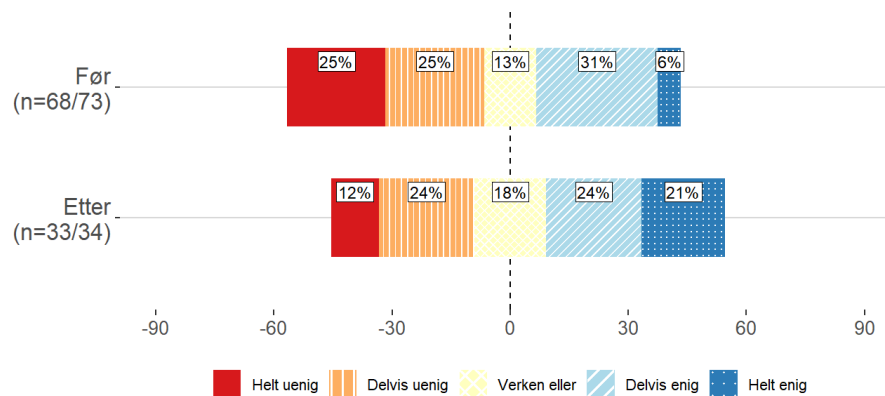
Her spør vi respondentene om *koordineringen mellom studieadministrasjonen og de fagansatte*. Her ser vi at 69% av respondentene fra administrasjonen enten er helt eller delvis uenig i utsagnet mens kun 12% er delvis enige. Ingen av respondentene fra administrasjonen er helt enige i dette utsagnet. De fleste av respondentene fra Sosialfag er også uenige, hvor 58% enten er helt eller delvis uenig og 31% er enige.

Handelshøyskolen skiller seg ut her, hvor kun 19% av respondentene er helt eller delvis uenige i utsagnet mens hele 59% er enige.

Her opplever en respondent fra administrasjonen «Manglende kommunikasjon og samarbeid mellom ledelsen og studieadministrasjon, noe som skyldes lite involvering av studieadministrasjon i beslutninger og forvaltning av utdanninger. Beslutninger fra ledelsen ofte blir ikke kommunisert videre. Organisering har ført til flere ledd (...) som ikke kommuniserer med hverandre (...)».

#### Figur 14

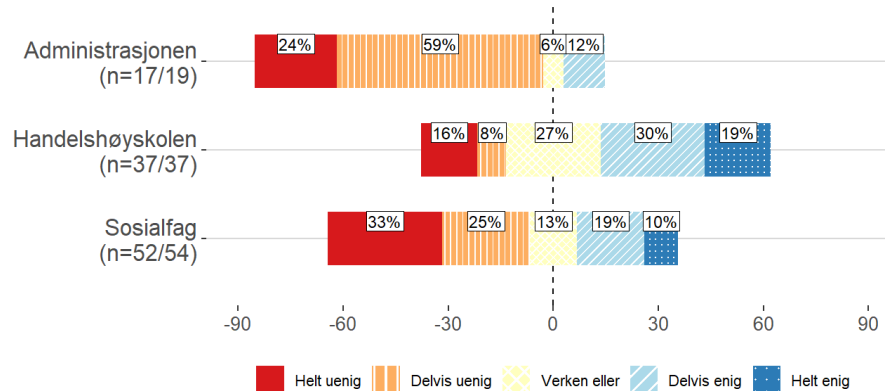
*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for god koordinering mellom studieadministrasjonen og de fagansatte? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*



Igjen er det små forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen. Det er allikevel noen flere av respondentene som ble ansatt etter omorganiseringen som er enige i utsagnet, med 45% enige og 36% uenige. Blant respondentene som ble ansatt før omorganiseringen er 37% enige og 50% uenige.

**Figur 15**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for gode rutiner for informasjonsflyt? Forskjeller mellom Administrasjonen, Handelshøyskolen og Sosialfag.*



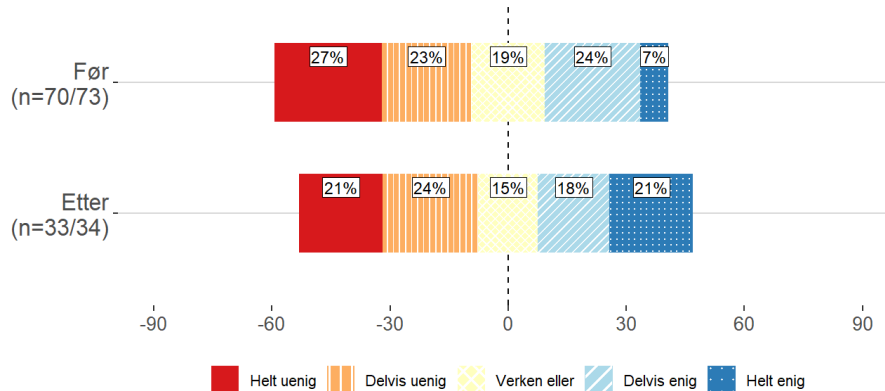
Her spør vi respondentene *rutinene for informasjonsflyt*. Figur 15 viser at 83% av respondentene fra administrasjonen enten er helt eller delvis uenig i utsagnet mens 12% er delvis enige. Ingen fra administrasjonen er helt enige i dette utsagnet.

Respondentene fra Handelshøyskolen er mer positive der 24% er delvis eller helt uenige, mens 49% er helt eller delvis enige. På Sosialfag er flertallet, 58%, uenige i at faggruppeorganiseringen bidrar til god informasjonsflyt mens kun 29% er enige.

Når det gjelder informasjonsflyt uttrykker en respondent fra Sosialfag følgende: «Fordi det er svært lite informasjonsflyt i organisasjonen gjør det at samarbeid er krevende og det blir et lite dynamisk arbeidsmiljø», fra administrasjonen følgende: «Vi har en utfordring i å få brakt informasjon fra instituttlederne på disse store instituttene og innover til medarbeiderne i instituttene».

**Figur 16**

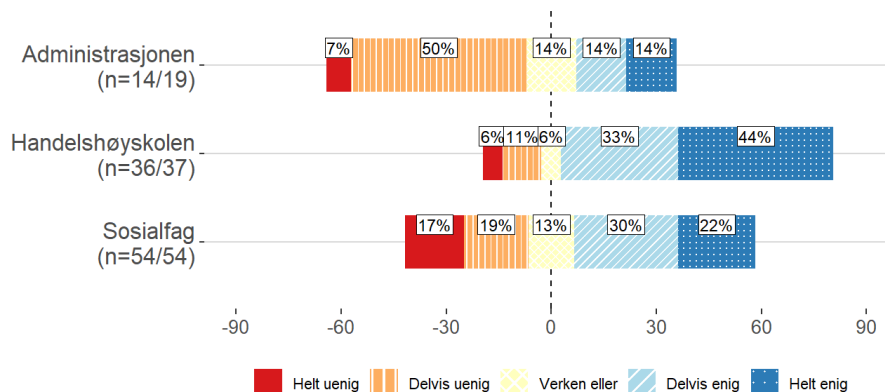
*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for gode rutiner for informasjonsflyt? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*



Blant respondenter som har blitt ansatt etter fagorganiseringen ble implementert er 45% helt eller delvis uenige i utsagnet, mens 39% er enige. 50% av respondentene som allerede var ansatt da fagorganiseringen ble implementert er helt eller delvis uenige, mens 31% er enige.

**Figur 17**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for at du vet hvor du skal gå med spørsmål og problemer? Forskjeller mellom Administrasjonen, Handelshøyskolen og Sosialfag.*



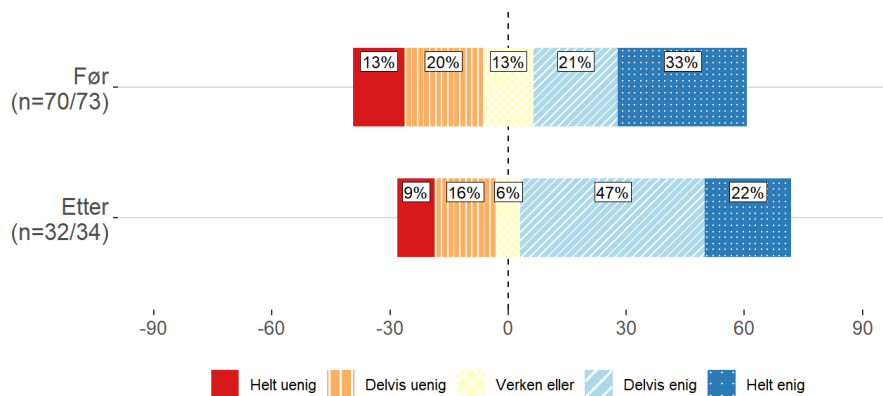
Her spør vi respondentene om faggruppemodellen legger til rette for at de *vet hvor de skal gå med spørsmål og problemer*. 50% av respondentene fra administrasjonen er delvis uenige i utsagnet mens 7% er helt uenige. Samtidig er 28% av disse enige i utsagnet. Respondenter fra Handelshøyskolen er i større grad enige i utsagnet, hvor kun

17% er uenige, og 77% er enige i utsagnet. Respondenter fra Sosialfag er mer nøytrale enn Handelshøyskolen og administrasjonen, her er 36% uenige og 52% enige.

Her opplever en respondent fra administrasjonen følgende: «Vanskelig å vite hvor man skal gå for spørsmål eller problemer - ofte vet utdanningskoordinatorer best, men de har ingen myndighet til å bestemme og man må involvere mange parter for å komme frem til en beslutning som en utdanningskoordinator fint kunne tatt alene når det kommer til utdanning».

### Figur 18

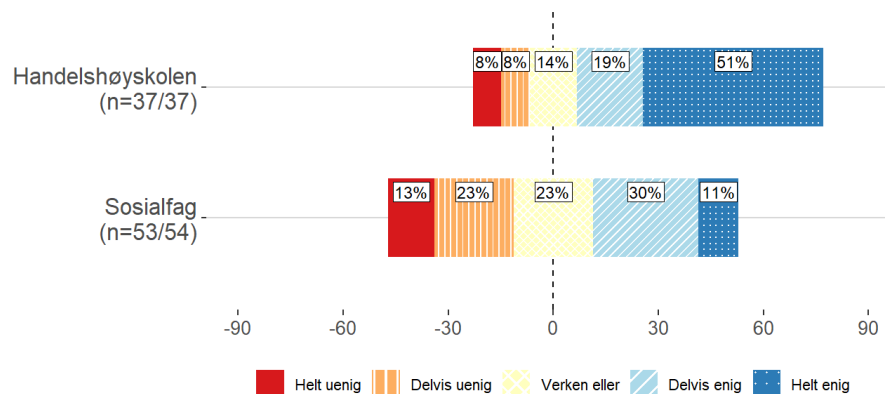
*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for at du vet hvor du skal gå med spørsmål og problemer? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*



Når det gjelder forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter faggruppeorganiseringen ble implementert, ser vi at det er flere respondenter ansatt etter faggruppemodellen som er enige i utsagnet, med 69%, mens 54% av respondentene ansatt etter omorganiseringen er enige. 27% av respondentene ansatt etter omorganiseringen er uenige i utsagnet samtidig som 33% av respondentene ansatt før omorganiseringen er uenige.

**Figur 19**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt arbeidsmiljø på instituttet? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag.*

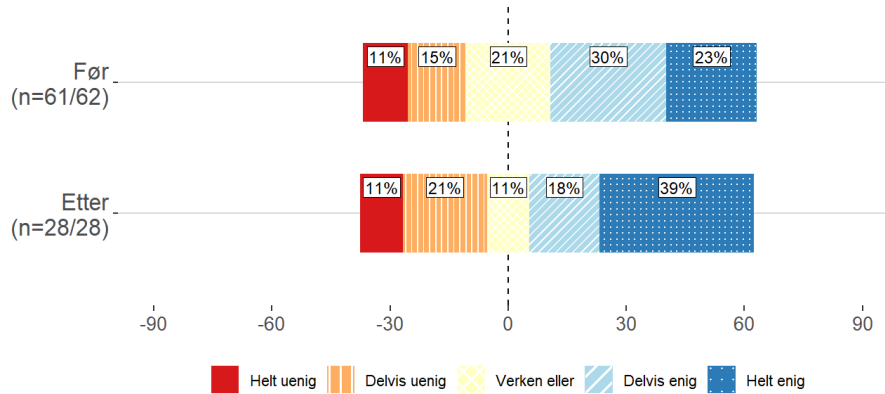


Her spør vi respondentene om *arbeidsmiljø på instituttet*. Her er respondenter fra Handelshøyskolen veldig positive, der 51% er helt enige og 19% delvis enige i dette, totalt 70% er altså enige, mens 16% er uenige. På Sosialfag er 41% enige i utsagnet, mens 36% er helt eller delvis uenige.

En respondent fra Sosialfag uttrykker følgende: «Fordi det er svært lite informasjonsflyt i organisasjonen gjør det at samarbeid er krevende og det blir et lite dynamisk arbeidsmiljø. De ansatte har svært liten mulighet til å påvirke arbeidshverdagen fordi informasjon om hva som skjer og hva som prioriteres i organisasjonen ikke når ut til de ansatte», mens en respondent fra Handelshøyskolen uttrykker følgende: «Opplever ikke at faggruppeorganiseringen har påvirket arbeidsmiljøet, men det er en risiko pga mangel på informasjonsflyt (...)».

**Figur 20**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for godt arbeidsmiljø på instituttet? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*

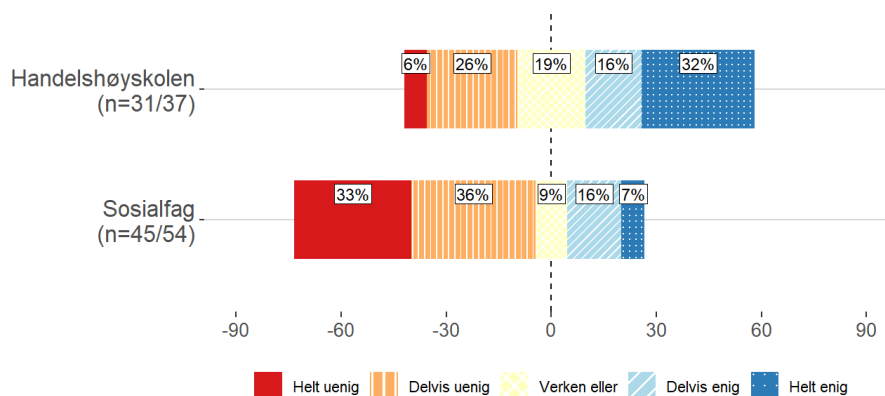


Blant respondenter som ble ansatt etter omorganiseringen er 57% enige og 32% uenige i utsagnet. Blant respondenter som allerede var ansatt da omorganiseringen ble gjennomført er 53% enige og 26% uenige.

### Utnyttelse av ressurser og personale

**Figur 21**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for god utnyttelse av forskningsressurser og –personale? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag*



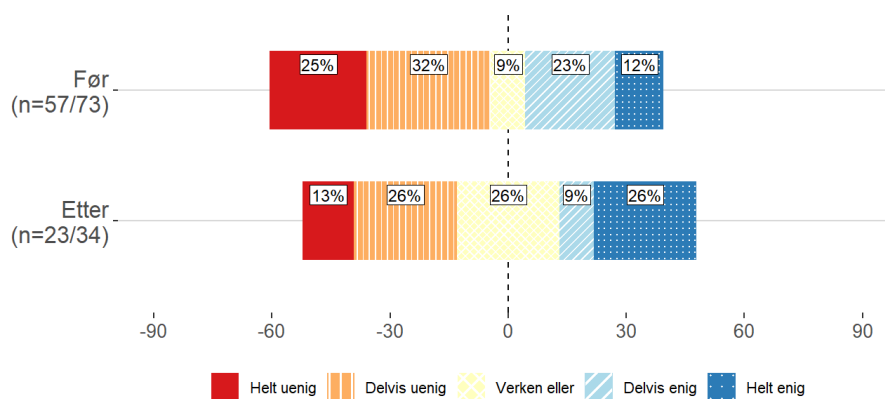
Her spør vi respondentene om *utnyttelsen av forskningsressurser og –personale*. Her er 69% av respondentene på Sosialfag uenige i at faggruppeorganiseringen legger til rette for god utnyttelse av disse ressursene, mens 23% er enige. På Handelshøyskolen er kun 32% helt eller delvis uenige, mens 48% er helt eller delvis enige.



Det er her tydelig misnøye fra en respondent fra Sosialfag som fremlegger det vedkommende opplever som en mulig løsning: «Bedre utnyttelse av forskningsressurser og -personale kunne muligens vært oppnådd med en tydelig struktur for forskningssamarbeid på tvers av faggrupper/åpent tilgjengelige grupper knyttet til tema, eller andre initiativer for å møtes og ha jevnlig faglig utveksling på tvers av faggruppene».

**Figur 22**

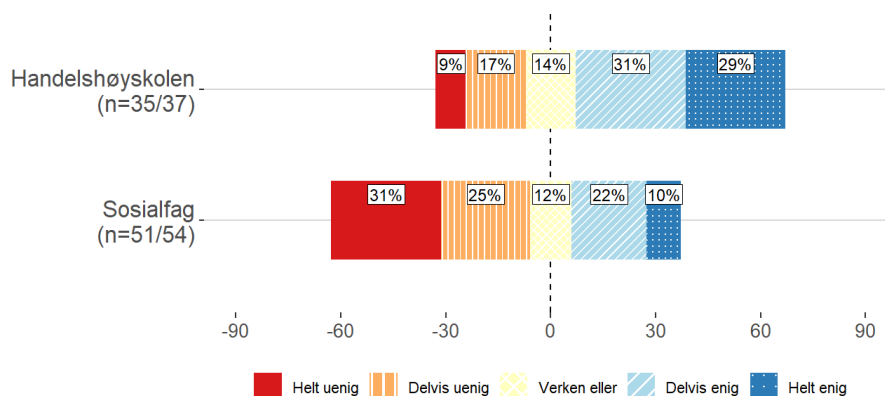
*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for god utnyttelse av forskningsressurser og –personale? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*



Blant respondentene ansatt før omorganiseringen er 57% uenige. Dette er en større andel enn blant respondentene som ansatt etter omorganiseringen, hvor kun 39% er uenige. Samtidig er andelen enige likt for respondenter ansatt før og etter omorganiseringen, med 35% for begge grupper.

**Figur 23**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for god utnyttelse av undervisningsressurser og –personale? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag.*

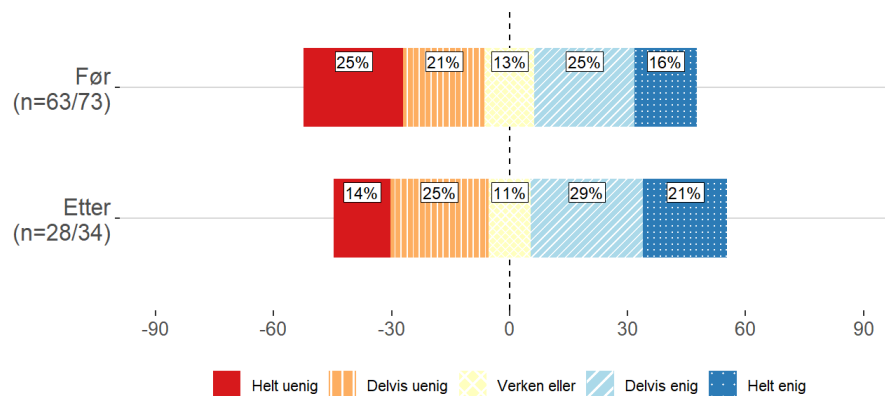


Her spør vi respondentene *utnyttelsen av undervisningsressurser og –personale*. Respondentene fra Sosialfag er også her mindre tilfredse enn respondentene fra Handelshøyskolen. Her er 56% av respondentene fra sosialfag uenige i utsagnet, mens kun 32% er enige. På Handelshøyskolen er 60% enige i utsagnet, mens 26% er helt eller delvis uenige.

En respondent fra Handelshøyskolen peker på viktigheten av informasjonsflyt for utnyttelsen av ressurser: «Lærermøter er kun sporadiske, og ellers skjer dette i lederinitierte/-styrte fora som er uformelle. Mangler derfor også rutiner for informasjonsflyt og arenaer som kan bidra til god utnyttelse av ressursene til undervisning».

### Figur 24

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for god utnyttelse av undervisningsressurser og –personale? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*

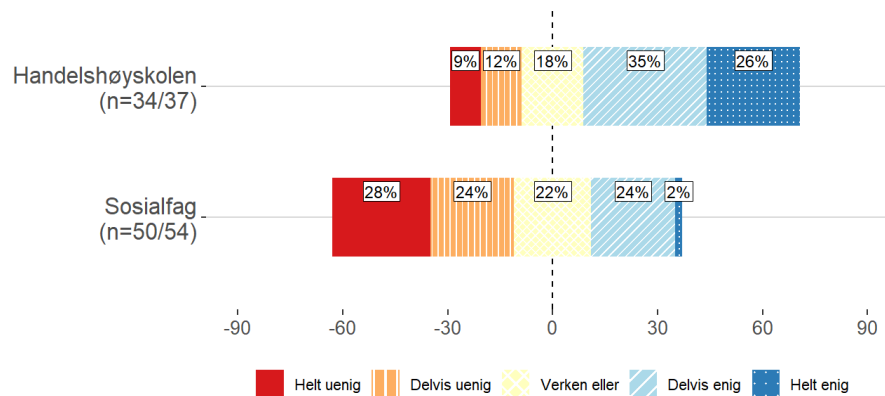


Her er andelen uenige for respondenter ansatt før og etter omorganiseringen ganske lik, henholdsvis 46% og 39%. Andelen som er enige er 41% for respondenter ansatt før omorganiseringen og 50% for respondenter ansatt etter.

## Utdanning, forskning og integrasjonen av disse

**Figur 25**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for god integrasjon av forskning i utdanning? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag.*

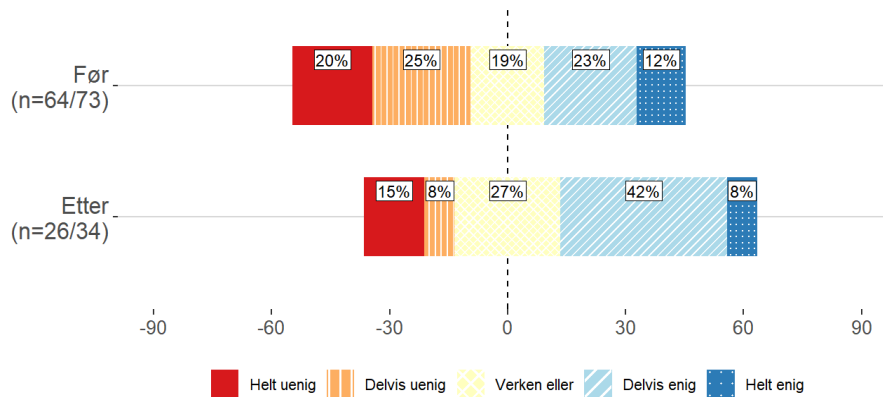


Her spør vi respondentene om *integrasjonen av forskning i utdanning*. På Handelshøyskolen er hele 61% helt eller delvis enige i utsagnet, mens 21% er uenige. Samtidig er 26% av respondentene fra Sosialfag helt eller delvis enige, mens 52% av disse er uenige.

Flere uttrykker at denne integrasjonen er uavhengig av faggruppemodellen. En respondent fra Handelshøyskolen mener allikevel at: «*Disiplinorienterte faggrupper kan fremme integrasjon mellom forskning og utdanning, men kan også være en barriere i tilfelle der tematikken dekkes av flere faggrupper*». En respondent fra Sosialfag peker på at «*Hvis de vitenskapelig ansatte hadde hatt større frihet til å utvikle emnene sine og mindre innblanding og styring ovenfra, ville det vært mye lettere å integrere forskning i undervisningen*».

**Figur 26**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for god integrasjon av forskning i utdanning? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen*

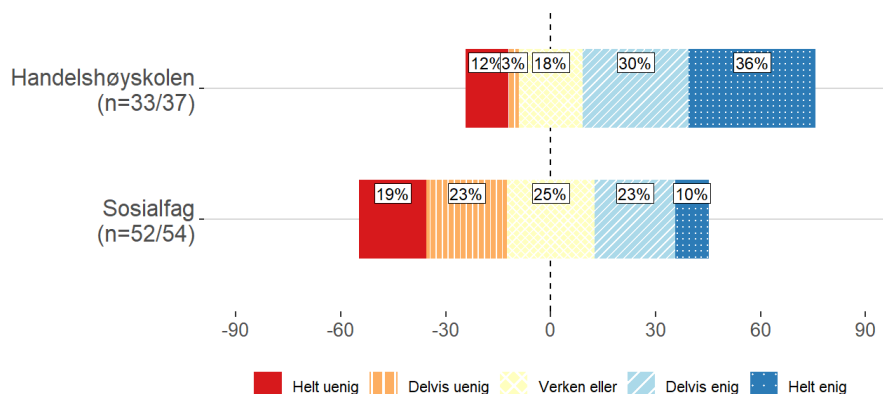


Her ser vi at 50% av respondentene ansatt etter omorganiseringen enige i utsagnet, mens 23% er uenige. Blant respondentene som ble ansatt før omorganiseringen er 35% helt eller delvis enige, mens 45% er uenige.

### Medbestemmelse og personlig utvikling

**Figur 27**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for din utvikling som forsker? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og sosialfag.*

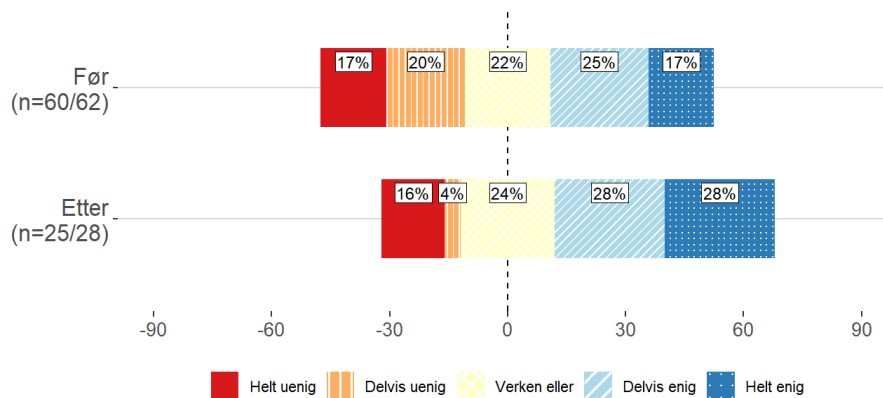


Her spør vi respondentene om deres *utvikling som forsker*. Her er 66% av respondentene fra Handelshøyskolen enige i at faggruppeorganiseringen legger til rette for deres utvikling som forsker, mens 15% av disse er uenige. Blant respondenter fra institutt for sosialfag er kun 33% helt eller delvis enige i dette, mens 42% er uenige.

Flere uttrykker at faggruppeorganiseringen ikke har noen sammenheng med verken deres mulighet til medbestemmelse eller personlige utvikling som underviser eller forsker, men at ledelsen er viktig. Samtidig opplever en respondent fra Sosialfag at sin utvikling som forsker « (...) er begrenset til seminarvirksomheten i [faggruppa]. Det er imidlertid stor variasjon i hvilken grad [faggruppa] setter diskusjon av egen forskning på agendaen. De mest stimulerende forskningssamarbeidene eksisterer uavhengig av [faggruppa]».

**Figur 28**

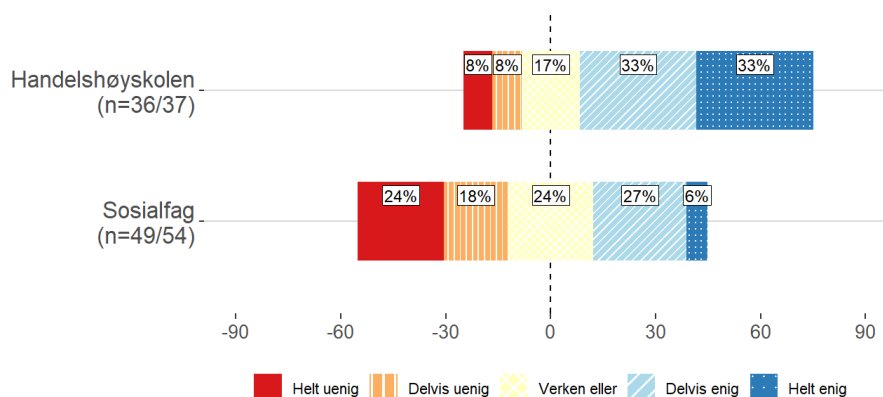
*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for din utvikling som forsker? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*



Blant respondenter som ble ansatt etter omorganiseringen er 56% enige og 20% uenige i at faggruppeorganiseringen legger til rette for deres utvikling som forsker. Blant respondenter som allerede var ansatt da omorganiseringen ble implementert er det en noe lavere andel, 42%, som er enige og en større andel, 37%, som er uenige.

**Figur 29**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for din utvikling som underviser? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag.*

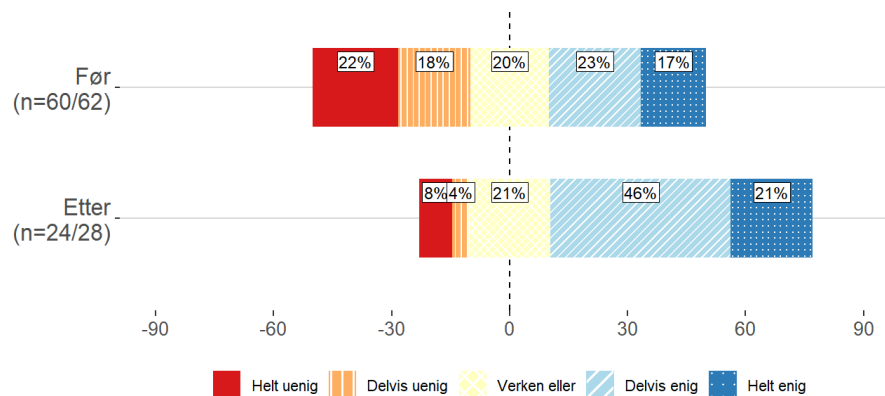


Her spør vi respondentene om deres *utvikling som underviser*. 66% av respondentene fra Handelshøyskolen er enige i at faggruppemodellen bidrar til deres utvikling som undervisere, mens 16% er uenige. Samtidig er kun 33% av respondentene fra Sosialfag helt eller delvis enige i utsagnet, mens 42% er helt eller delvis uenige.

En respondent fra Handelshøyskolen opplever at «Manglende arenaer for diskusjon av og deltakelse i utvikling av undervisning og utdanningsprogrammer bidrar til å svekke min (...) utvikling som underviser».

### Figur 30

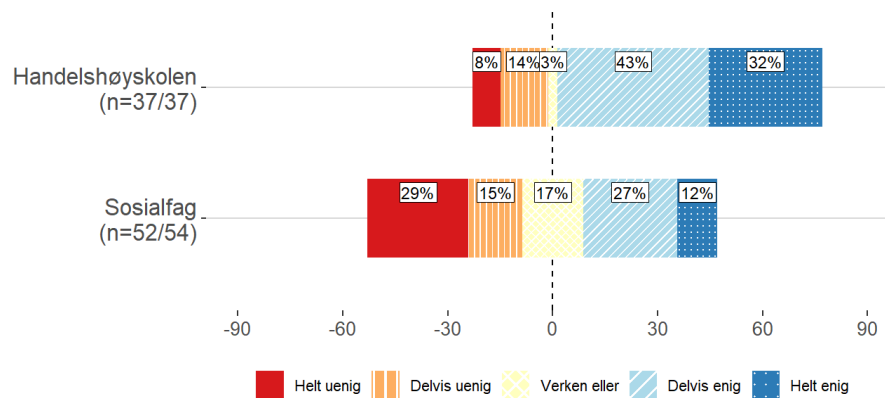
*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for din utvikling som underviser? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*



Blant respondenter som ble ansatt etter omorganiseringen er 67% enige og kun 12% uenige i utsagnet. Blant respondenter som, på den andre siden, allerede var ansatt da faggruppeorganiseringen ble implementert, er det like mange som er enig som uenig i utsagnet, med 40% på begge sider.

**Figur 31**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for medbestemmelse? Forskjeller mellom Handelshøyskolen og Sosialfag.*

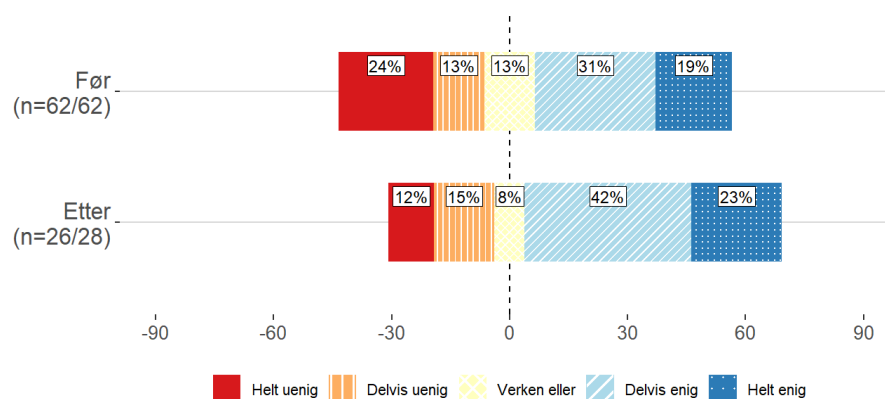


Her spør vi respondentene om *medbestemmelse*. Igjen er respondenter fra Handelshøyskolen mer positive enn respondenter fra Sosialfag. Blant respondentene fra Handelshøyskolen er hele 75% enige i at faggruppeorganiseringen bidrar til medbestemmelse og 12% uenige. Blant respondenter fra sosialfag er denne andelen, 39%, betydelig lavere, mens andelen uenige, 44%, er betydelig høyere, enn for Handelshøyskolen.

En respondent fra Sosialfag opplever at «det er "lang vei" til ledelsen og medbestemmelse der avgjørelser tas».

**Figur 32**

*I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for medbestemmelse? Forskjeller mellom respondenter ansatt før og etter omorganiseringen.*



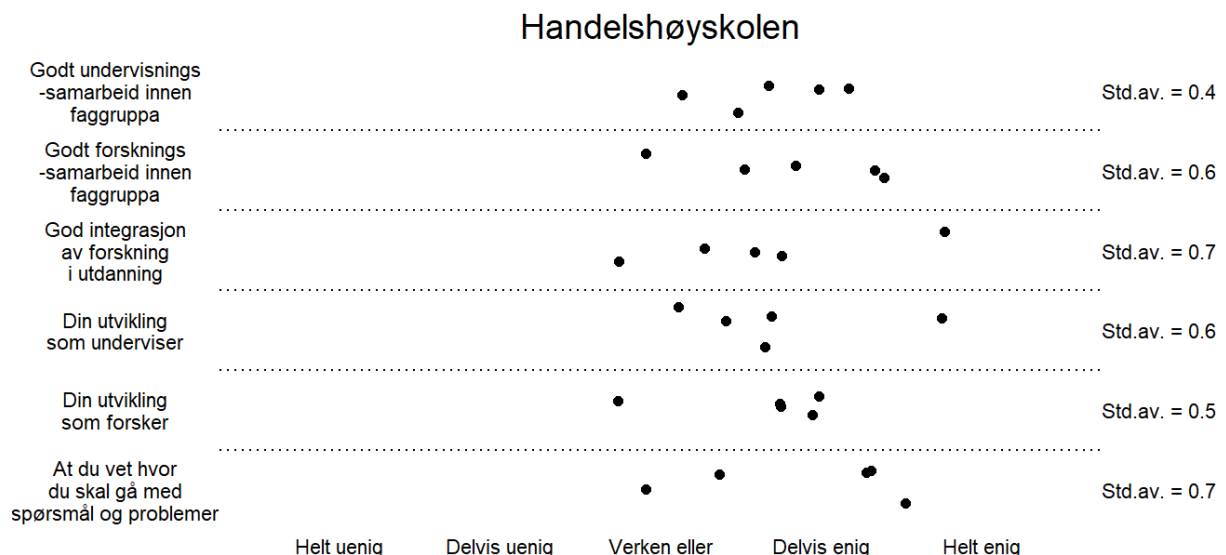
65% av respondentene som har blitt ansatt etter omorganiseringen er helt eller delvis enige i utsagnet, mens 27% av disse er uenige. 50% av respondentene som ble ansatt før omorganiseringen er enige og 37% er uenige.

## Forskjeller innen og mellom faggruppene

Faggruppene i seg selv kan være av betydning for de ansattes opplevelse av faggruppeorganisaseringen. Her skal vi se litt på betydningen av faggrupper, og i hvilken grad faggruppene på de ulike instituttene skiller seg fra hverandre i deres opplevelse av faggruppeorganisaseringen.

### Figur 33

*Forskjeller mellom svar (snitt) blant faggruppene på Handelshøyskolen.*



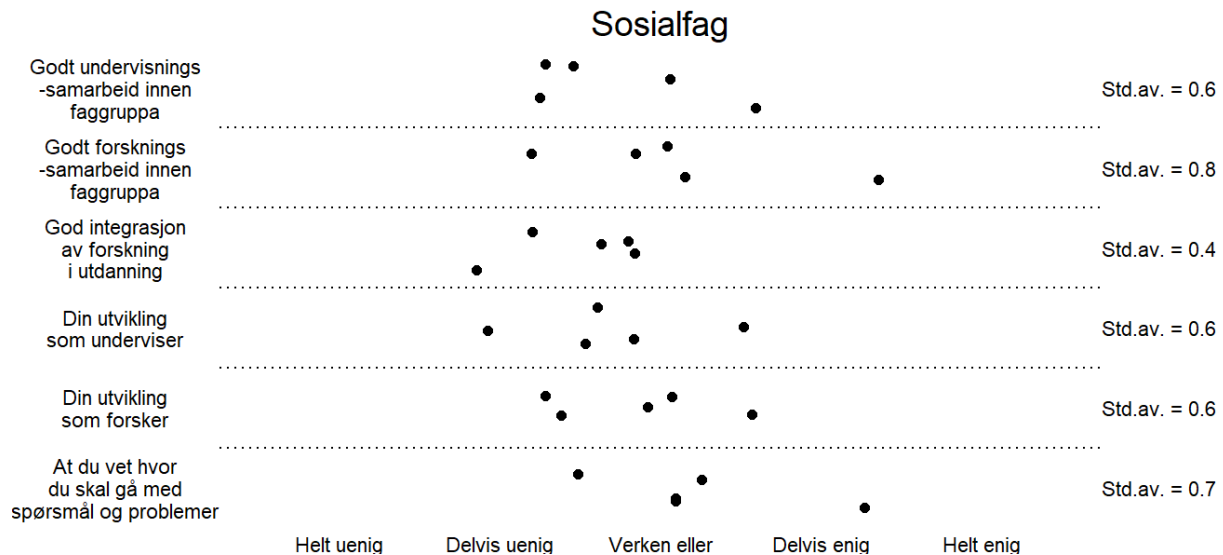
I Figur 33 representerer de sorte prikkene én faggruppe. Langs den horisontale aksene ser vi snittscoren til hver av faggruppene på skalaen helt uenig til helt enig. På den horisontale aksene, der hver gruppe skiller seg fra hverandre ved hjelp av den stiplede linjen, deler vi inn i spørsmål. Det betyr at hver faggruppe forekommer én gang per spørsmål. Vi ser for eksempel på det øverste spørsmålet, «At du vet hvor du skal gå med spørsmål og problemer», at to grupper, med litt avstand, har et snitt rundt «Verken eller». Samtidig har en klynge på tre faggrupper ett noe høyere snitt som ligger imellom «Delvis enig» og «Helt enig». Generelt sett tyder dette på at faggruppene er relativt enige, og samler seg rundt «Delvis enig» på alle disse spørsmålene. Spørsmålet som faggruppene på Handelshøyskolen er mest uenige om er om faggruppeorganisaseringen legger til rette for



at de vet hvor de skal gå med spørsmål og problemer, og om den legger til rette for god integrasjon av forskning i utdanning. Disse har begge et standardavvik på 0.7.

### Figur 34

Forskjeller mellom svar (snitt) blant faggruppene på Sosialfag.



Her ser vi en tilsvarende figur for sosialfag, der hver prikk representerer én faggruppe. Vi ser her, til tross for noen større avvik, at det også er en tydelig samling imellom «Delvis uenig» og «Verken eller». Faggruppene på sosialfag svarer mest likt på spørsmålet om organiseringens tilrettelegging for integrasjon av forskning i utdanning. De svarer minst likt på spørsmålet om faggruppeorganiserings tilrettelegging for godt forskningssamarbeid innen faggruppa. En respondent beskriver sin opplevelse av forskjellene mellom faggruppene på denne måten: «Det er store forskjeller på faggruppene på vårt institutt: på størrelse (antall ansatte per gruppe), på sammensetningen av ansatte (professortunge vs. professortomme grupper, antall universitetslektorer med mye undervisning), fordeling av emner (antall emner, fordeling av tunge bacheloremner vs. små masteremner). Disse forskjellene gir faggruppene svært ulike betingelser for å diskutere utdanning og forskning.»

Vi har også sett på variasjonen innad i faggruppene, og hvordan denne er forskjellig blant ulike faggrupper. Det vil si, har medlemmer av samme faggruppe like opplevelser av faggruppeorganiserings kvaliteter, og har noen faggrupper mer intern uenighet enn andre? Vi sjekket dette med de samme spørsmålene som er presentert i Figur 33 og Figur 34

. Vi finner her at det blant noen faggrupper er stor uenighet om hvorvidt faggruppeorganiserings legger til rette for de ulike momentene. Andre faggrupper er i større grad like opplevelser.

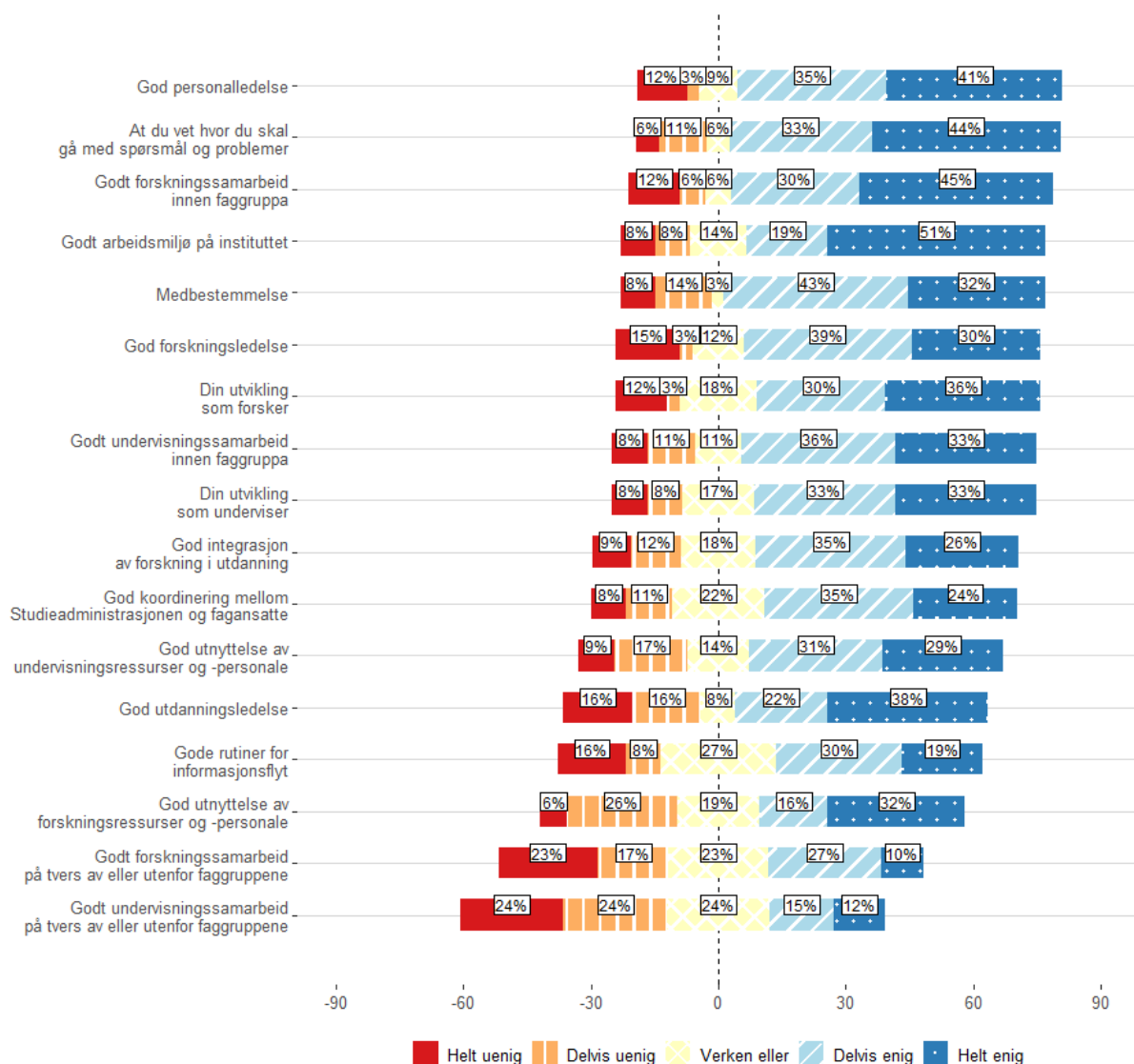
Siden det er stor variasjon både på tvers av og innad faggruppene er det altså ikke tydelig at den spesifikke faggruppen man har kommet på er av stor betydning for deres opplevelse av faggruppemodellen.

## Det samlede bildet for de to instituttene

Figurene nedenfor viser svarene for alle spørsmålene fordelt på hvert av instituttene.

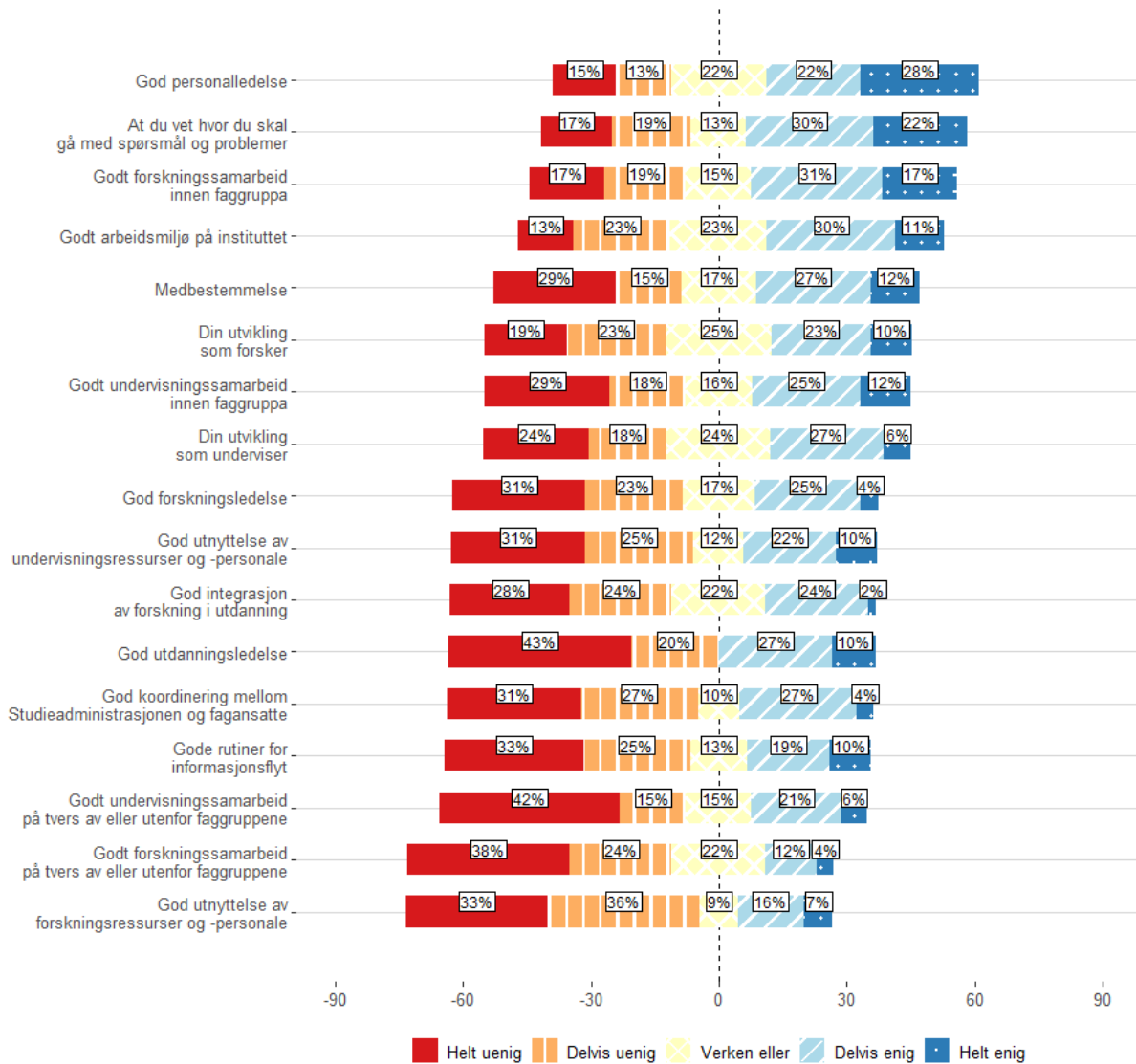
**Figur 35**

*Svar fra Handelshøyskolen rangert og samlet i én figur*



**Figur 36**

Svar fra Sosialfag rangert og samlet i én figur.



## Tekstsvar om styrker og svakheter

Spørreskjemaundersøkelsen hadde, som beskrevet foran, flere åpne spørsmål. Sitater fra tekstsvarene belyser de ulike temaene gjennomgått over. To åpne spørsmål avsluttet spørreskjemaet – om faggruppeorganiseringens styrker og svakheter.

Andel som har svart på de ulike spørsmålene vises i tabellen under.

### Tabell 1

*Tekstsvar – antall utfylte svar i forhold til antall respondenter (totalt 110)*

<b>Spørsmål</b>	<b>Handelshøyskolen (N=37)</b>	<b>SF (N=54)</b>	<b>ADM (N=19)</b>
Slik du vurderer det, hva er faggruppeorganiseringens styrker?	19	43	13
Slik du vurderer det, hva er faggruppeorganiseringens svakheter?	21	46	14

Tekstsvarene viser at det er variasjon i vurderingene av faggruppeorganiseringen, mellom de to instituttene, men også innad i instituttene, da særlig i Sosialfag, hvor det til forskjell fra Handelshøyskolen er flere respondenter som svarer at de ikke ser noen styrker ved faggruppeorganiseringen eller nevner kritiske punkter også på spørsmålet om styrker.

Noen svar peker på at faggruppemodellen teoretisk sette kunne ha noen styrker, som de ikke mener er materialisert, eller vektlegger at organisasjonsmodellen ikke er avgjørende, men personene som fyller funksjonene, eller noen beskrevne fordeler også kunne vært oppnådd på andre måter.

Svarene på spørsmålene om svakheter er gjennomgående lengre enn svarene på spørsmål om styrker. Illustrerende er at dokumentet med utskrift av svarende på styrkespørsmålet er på ca 2170 ord, mens dokumentet om spørsmålet om svakheter er på ca 3680 ord.

Tabellene nedenfor viser hvilke temaer som tas opp i svarene for de to spørsmålene om faggruppeorganiseringens styrker og svakheter.

## Tabell 2

Temaer tatt opp i svarene på spørsmålet «Slik du vurderer det, hva er faggruppeorganiseringens styrker?» Illustrert med sitater<sup>7</sup>

Styrker <sup>8</sup>	HHS	SF	ADM
Fag- og forskningsutveksling, samarbeid og felleskap <i>Mindre enheter, der det er mulighet for samarbeid, tettere kontakt med noen kolleger, mulighet for fagutvikling, felles prosjekter og å ha et fellesskap som gir en form for tilhørighet (SF)</i>	7	13	1
Utnytte ansattes faglige ressurser på tvers av utdanningsprogrammer <i>Ansatte kan brukes på tvers av bachelor og master og på tvers av bachelorprogrammene. Det gjør det mulig å utvikle studietilbud som blir bedre, f.eks. ved at gode erfaringer med undervisningsorganisering fra bachelor i sosialt arbeid overføres til barnevern og vice versa (SF)</i>	2	9	4
Integrering av forskning og utdanning <i>Det fremmer integrering av forskning og utdanning, og legger til rette for forskning - for de faggrupped medlemmene som føler seg faglig hjemme i faggruppa. (Handelshøyskolen)</i>	1	2	1
Styrket forskning <i>Sterkere forskningsfokus enn når utdanningsprogram er eneste prinsipp for organisering (SF)</i>	2	5	
Ledelse <i>Passe antall ansatte per mellomleder, kan potensielt kjenne og følge opp alle sine ansatte på en god måte (Handelshøyskolen)</i>	5	5	3
Psykososialt arbeidsmiljø <i>Hyggelige mennesker og av og til god stemning. Det har vært fint å bli bedre kjent med flere deler av instituttet (SF)</i>		10	
Ingen/få styrker, kritikk	1	6	3

Illustrerende for variasjonen i synspunkter på faggruppeorganiseringen er disse to svarene på spørsmålet om styrker ved faggruppeorganiseringen (forsiktig bearbeidet), begge fra Sosialfag:

En respondent svarte følgende:

Mindre kollegagrupper er gunstig sosialt  
Bedre utnyttelse av kompetanse på tvers  
Noe mer fokus på forskning som sjelden eller aldri var tema på møter tidligere  
Mer dynamisk og enhetlig ledelse fordi forskningsgruppeliderne trenger i mindre grad enn de gamle studielederne å forsvare sine domener; utdanningene er nå felles ansvar ettersom alle programmer er representert i alle grupper.  
Av samme grunn som over, er det mindre polarisering og ressurskamp mellom ansattgruppe.

En annen respondent svarte følgende:

Ingen, faktisk. Vi hadde en mye bedre organisasjonsform før, da vi hadde studieledere. Da funket alt som det skulle, og vi hadde et fagmiljø som alle følte faglig tilhørighet til. Vi hadde felles faglige interesser, og en leder med oversikt over hele utdanningsløpet. Nå har ingen den fulle oversikten. Utdanningene er blitt helt fragmentert. Ingen har oversikten, og alle emneansvarlige fokuserer kun på sitt eget emne. Før hadde vi masse undervisningssamarbeid og klarte å skape en helhet og integrasjon av emnene på tvers i utdanningen.

### Tabell 3

Temaer tatt opp i svarene på spørsmålet «Slik du vurderer det, hva er faggruppeorganiseringens svakheter?»<sup>8</sup> Illustrert med sitater

Svakheter	HHS	SF	ADM
Fragmentering av utdanningsansvaret og tidkrevende koordinering <i>Studieprogrammene lider under denne faggruppeinndelingen. Ingen er spesielt dedikerte og følelsesmessig forpliktet til å ivareta og utvikle det enkelte studieprogram. Alle ansatte har i prinsippet ansvar for alle studieprogram. Det blir for mye å forholde seg til. "Overlevelsen" blir å fokusere på egne emner og forskning. (Handelshøyskolen)</i>	9	20	4
Organisasjonsstrukturen mer generelt: uklar, utydelig ansvar, fragmentert ledelse, toppstyring <i>Få beslutninger som tas av faggruppelider, tungvinte prosesser og en lite transparent ledergruppe (SF)</i>	5	12	7

<b>Svakheter</b>	<b>HHS</b>	<b>SF</b>	<b>ADM</b>
<p>Faggruppenes sammensetning og fungering: ulikheter og lite felles</p> <p><i>Opplever at mandatet til faggruppene fortsatt er uklart. Skal de fokusere på forskning? Tja. Ulike forståelser leder til ulik praksis mellom faggruppene. Faggruppene fungerer svært forskjellig, og det er uheldig. (SF)</i></p>	3	16	1
<p>Relasjonen mellom instituttene og administrasjonen</p> <p><i>Jeg synes at instituttene generelt inkluderer fakultetsadministrasjonen for lite, og at det bør etableres flere faste møtepunkter for å bygges flere gode relasjoner. Da tror jeg informasjonsflyten og tjenestene vil bli bedre (ADM)</i></p>		3	3
<p>Faggruppelederstillingen: innhold, ansvar, kompetanse</p> <p><i>Utydelig og svak forskningsledelse. Svak kopling mellom forskningsleder og forskningsledelse ved fakultetet (Handelshøyskolen)</i></p>	2	2	3
<p>Manglende kontakt på tvers av faggruppene</p> <p><i>Ønsker bedre kobling mellom de forskjellige faggruppene - f.eks. arenaer slik som instituttseminaret hvor vi får vite om forskning og interessante undervisningsmetoder som kollegaer fra andre faggrupper jobber med eller har erfart (Handelshøyskolen)</i></p>	6	4	
<p>Arbeidsmiljøutfordringer</p> <p><i>Ingen reell faglig interesse mellom kollegaene i samme faggruppe. De som kjenner hverandre fra før og allerede samarbeider, holder sammen og samarbeider. (Handelshøyskolen)</i></p>	2	3	

## Intervjuene: faggruppeorganisering som modell

Det følgende kapitlet er basert på semistrukturerte intervjuer med nøkkelpersoner ved Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag. Utvalg og intervjuguide ble presentert og diskutert i møter med referansegruppen 22. august og 18. september 2024.

Vi sendte intervjuinvitasjoner på e-post til samtlige nåværende og tidligere faggruppeledere, instituttledere i den aktuelle perioden og sentrale aktører innen undervisningsadministrasjonen, til sammen 24 personer. Av disse takket 18 personer ja til å bli intervjuet. Intervjuene ble gjennomført digitalt i perioden 1.-18. oktober 2024 av Beate Elvebakk og Tone Alm Andreassen.

Dette kapitlet presenterer funn fra intervjuene. Imidlertid er det ikke bare metodisk format som skiller dette kapitlet fra det forrige; de aller fleste personene som ble intervjuet har eller har hatt en lederstilling. Det er sannsynlig at denne posisjonen også påvirker opplevelsen av både tidligere og nåværende tilstand på arbeidsplassen. Hensikten med disse intervjuene var da heller ikke først og fremst å få tak i deres opplevelser, men å få forstå dynamikken i organiseringen med utgangspunkt spesielt i de som representerte de nye stillingene som organiseringen innførte.

## Likheter og forskjeller mellom Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag

Selv om faggruppeorganiseringen på papiret fremstår lik ved de to instituttene, er det en del relevante forskjeller både når det gjelder forhistorie, utforming og utdanningsoppdrag, som gjør at den i praksis fungerer noe ulikt.

Organiseringen i faggrupper ved Handelshøyskolen skjedde samtidig som sammenslåingen mellom Institutt for offentlig administrasjon og ledelse, Handelshøyskolen og School of Management. Sammenslåingen ble dermed oppfattet som den store endringen, mens inndelingen i faggrupper var et mindre spørsmål, som i hvert fall i intervjuene med ledere fremstår relativt ukontroversiell.

Ved Institutt for sosialfag var historien svært annerledes. Initiativet til omorganiseringen kom ovenfra, og ble utviklet med hjelp av et eksternt konsulentbyrå (Deloitte). Begge disse aspektene har trolig gjort endringen mer kontroversiell enn den ellers ville vært. Det ble gjennomført medvirkning, som enkelte av respondentene oppfattet som rent kosmetisk, mens andre påpeker at mange av motstanderne valgte å ikke delta (muligens fordi de oppfattet prosessen som en skinnprosess). Omorganiseringen var her ikke først og fremst et svar på et praktisk problem opplevd av de ansatte, men av



ledelsen. Intervjuene indikerer at i hvert fall enkelte av de ansatte oppfattet de samme problemene som ledelsen, men selv de av informantene som så problemer med den gamle organiseringen, var svært kritiske til omorganiseringsprosessen.

En annen vesentlig forskjell mellom Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag er hvordan gruppene er inndelt. På Handelshøyskolen beskrives gruppene varierende som «disiplinære» og «tematiske», eller som en refleksjon av undervisningen. Uavhengig av beskrivelse fremstår det som om det er ganske klart for alle involverte hvilken gruppe de naturlig tilhører, og at oppdelingen i store trekk fremstår logisk for de ansatte, selv om homogeniteten i gruppene oppgis å variere. Utgangspunktet for faggruppene var de konkrete emnene som ble tilbudt på instituttet, og like emner ble forsøkt plassert i samme faggruppe. Enkelte av informantene mener imidlertid at det av historiske grunner koblet til sammenståingen er noe tematisk overlapp mellom to av gruppene.

På Institutt for sosialfag er situasjonen ganske annerledes, og gruppene presenteres som «tematiske». Inndeling i grupper var et hovedtema i medvirkningsprosessene, og informantene beskriver prosessen som lite strategisk, både med hensyn på forskning og undervisning. Dette ble også sett på som en konsekvens av at medvirkningsprosessene var konfliktfylte. Som resultat av dette, fremstår det i noen grad tilfeldig hvilke grupper folk tilhører i dag, og mange har byttet gruppe flere ganger. Én av gruppene har endret navn ut fra en strategisk vurdering, men ellers varierer det også i hvilken grad gruppelederne anser navnene som dekkende for aktiviteten innad i gruppene, og navn og tematikk fremstår i mange tilfeller som noe som i liten grad påvirker aktiviteten i gruppene.

En tredje betydelig forskjell mellom de to enhetene, er utdanningsoppgavene. På Institutt for sosialfag er flere av utdanningene underlagt nasjonale retningslinjer for helse- og sosialfag (RETHOS), og har et sterkt innslag av praksis og ferdighetstrening, slik at friheten til å gjøre endringer og tilpasninger dermed er begrenset. I tillegg har instituttet store «integreerte» emner der svært mange deltar i undervisningen, mens det normale ved Handelshøyskolen er at all undervisningen på et emne utføres av emneansvarlig (eventuelt i samarbeid med noen få personer). Mens undervisningen på Handelshøyskolen dermed i stor grad kan være selvorganiserende når en emneansvarlig er utpekt, er det samme langt fra tilfelle på Institutt for sosialfag, der kompleksiteten er mye større.

Kombinasjonen av forskjeller mellom hvordan gruppene er satt sammen, og forskjeller i utdanningsoppgavene, skaper også en fjerde problematikk, nemlig at faggruppelederne på Institutt for sosialfag i større grad er ansvarlig for undervisning i emner som helt eller

delvis utføres av medarbeidere de ikke har personalansvar for. Dette kommer vi tilbake til senere.

En siste forskjell vi vil trekke fram, er at på Handelshøyskolen har ledelsen valgt å delegere rekruttering til faggruppene, både når det gjelder faste ansettelse og vikarer. Ved Institutt for sosialfag er faggruppelederne med på diskusjonen om nyansettelser, men avgjørelse tas av instituttleder. Dette gir faglederne ved Handelshøyskolen en ekstra arbeidsoppgave, men også potensielt en større opplevelse av innflytelse og strategisk ansvar for sine fagområder.

## Mål med omorganiseringen og opplevd måloppnåelse

I tråd med de ulike utgangspunktene for omorganiseringen, opplevde de to enhetene også målene med den forskjellig. På Handelshøyskolen vektla man på den ene siden det rent praktiske aspektet, at personalansvaret måtte deles opp for å bli håndterbart. Men i tillegg til dette, så de også på faggruppeinndelingen som en måte å styrke fagmiljøene. Enkelte knyttet også dette til å fjerne seg fra «høgskoletenkningen», ved å organisere seg rundt fag og ikke utdanninger, for slik å kunne rekruttere ut fra faglige behov, og bli en mer attraktiv arbeidsplass for gode fagpersoner. Mens enkelte så dette som primært en styrking av forskningssiden, var det også noen som så det som en måte å sikre god og relevant utdanning.

På Institutt for sosialfag ble omorganiseringen i noen grad forklart med behovet for bedre ressursutnyttelse, men det var vanligere å se på den som et aktivt grep for å løse opp i problematiske forhold på instituttet: å bryte opp siloer i miljøet; på den ene siden svært tette skott mellom programmer og nivåer, og på den andre siden det som tidvis ble beskrevet som «profesjonskamp» mellom sosialfag og barnevern, og problemer i arbeidsmiljøet.

Én slik problematikk gjaldt undervisningen på masterprogrammene: tidligere var det bare professorene som underviste på masterprogrammene, men denne undervisningen ble et ettertraktet gode etter hvert som stadig flere av de ansatte fikk doktorgrad, og enkelte av de yngre ansatte trengte undervisning på flere nivåer for å oppnå professorkompetanse. For enkelte i denne gruppen var dette derfor et stort problem at de ikke hadde mulighet til å undervise på masternivå.

Flere påpeker at miljøet før omorganiseringen var preget av subkulturer eller det noen av informantene beskrev som “klikker”. Det er verdt å merke seg at slike grupper ofte oppleves veldig forskjellig fra utsiden og fra innsiden, slik at det som for en person er en klikk, for en annen er et tett og støttende fagmiljø. Mens et ønske om å bryte opp slik

klikkdannelse derfor kan fremstå som et godt grep fra et ledelsesperspektiv, kan det for grupper av de ansatte resultere i et dårligere arbeidsmiljø.

I tillegg ble omorganiseringen, som på Handelshøyskolen, tolket som et signal om at forskningsdelen av virksomheten skulle styrkes i et miljø som tradisjonelt hadde vært både konsentrert og organisert rundt undervisningsaktiviteten. Det fremstår som om denne “akademiseringen var mer kontroversiell på Sosialfag.

Når det gjelder hva som har vært konsekvensene av organiseringen, ser man betydelige forskjeller mellom de to enhetene. Imidlertid nevnte mange begge steder en følge av omorganiseringen som ikke var en eksplisitt del av begrunnelsen, nemlig en standardisering mellom ulike fagmiljøer når det gjaldt slike ting som timeføring, timeuttelling, driftsmidler og lignende. Begge ledergruppene brukte tilsynelatende de første årene en god del tid på å samkjøre og strømlinjeforme de ulike systemene som eksisterte internt. Hvordan denne effekten oppleves blant de ansatte, er trolig avhengig av hvorvidt de kom heldig eller uheldig ut av tidligere fordeling, men sett utenfra fremstår dette som en positiv følge av omorganiseringen.

Den uttalte målsettingen om å bruke ressurser på tvers oppgis på begge institutter å være delvis nådd, selv om enkelte mener stordriftsfordelene er relativt begrensede. Men de enkelte arbeidsplanene inneholder nå ofte undervisning på tvers av programmene. Dette ble særlig trukket fram på institutt for sosialfag. Når det gjaldt i hvilken grad faggruppene også virket integrerende på forskning, ble det oppgitt å være store forskjeller mellom gruppene.

Når det gjaldt hvorvidt organiseringen bidro til målet om å sikre bærekraft og vekst for miljøene, var holdningen blant informantene på Handelshøyskolen overveiende positiv. Opplevelsen var at gruppeinndelingen hadde styrket fagmiljøene, også ved å gjøre dem mer robuste for fravær og sykdom. Enkelte mente at effekten varierte mellom de ulike fagmiljøene, slik at mens noen miljøer var blitt betydelig sterkere, hadde andre fått mindre ut av det. Én informant mente formen bidro til en generell akademisering, og dermed kunne føre til at undervisningssiden av virksomheten ble skadelidende, f.eks. ved at ensidig vekt på forskningsmeritter, gjør at mange nyansatte ikke snakker norsk.

På Sosialfag var omorganiseringen forbundet med mye turbulens, og den første fasen etter omorganiseringen var svært krevende, både på grunn av konflikter og pandemien. Det ble nevnt at det også etter pandemien var mindre tilstedeværelse i fagmiljøene, noe som også kunne medvirke til fortsatte arbeidsmiljøproblemer. Det kan derfor være vanskelig å bestemme hva som er årsaker til problemer som måtte finnes.

Selv om de fleste informantene mente at dette nå hadde bedret seg, knyttet de oftere dette til avganger enn til effekter av den nye modellen. Enkelte trakk fram at de interne siloene nå var mindre fremtredende, men også dette ble tidvis forbundet med utskiftninger i staben.

## Innhold i stilling

Selve stillingen som faggruppeleder var ny ved begge institutter, og den første gruppen av faggruppeledere hadde ingen rollemodeller. På Institutt for sosialfag, men ikke på Handelshøyskolen, ble det utviklet en stillingsbeskrivelse. Det fremstår imidlertid ikke som om denne forskjellen mellom enhetene har hatt særlig betydning for utformingen av rollene.

Ved begge enheter var stillingen normert til 50% av faggruppeledernes arbeidstid, mens den resterende arbeidstiden ble oppdelt på litt ulike måter, og til dels tilpasset etter hvert, slik at enkelte av faggruppelederne har beholdt hovedsakelig undervisningsdelen av stillingen, og enkelte mest forskning. Selv om det var en viss variasjon, var det ganske gjennomgående at de fleste faggruppelederne opplevde at stillingen i realiteten tok mer enn halve arbeidstiden, særlig under pandemien, men også senere. Mange opplevde at de mistet store deler av forskningstiden sin, noe som gjør stillingene mindre attraktive.

I tolkningen av dette bør man kanskje også ha i bakhodet at mange av faggruppelederne kun har hatt stillingen under pandemien, og at mange av dem som har hatt den etter at pandemien var over, fremdeles er relativt ferske i rollen. I tillegg har det ved begge instituttene vært lagt ned et stort arbeid for å skape rutiner og standarder, som forhåpentlig vil gjøre arbeidsbelastningen mindre over tid.

Ved begge enhetene er det noe varierende antall medlemmer i de ulike faggruppene, og antallet har også variert over tid. Stipendiater deltar i faggruppene ved begge institutter, men mens faggruppeleder har personalansvar for stipendiater på Handelshøyskolen, lå personalansvaret for stipendiater hos stipendiatansvarlig på Institutt for sosialfag fram til 1. januar 2024 da stipendiatene ble fordelt på faggruppene og faggruppeleder overtok personalansvaret<sup>5</sup>. Antallet medlemmer i gruppene er naturlig nok én av variablene som påvirker arbeidsbelastningen for faggruppeleder, men i tillegg til dette påvirkes arbeidsmengden av undervisningsoppgaver som er lagt til faggruppen (som også påvirkes av antall ansatte i ulike stillingskategorier), uforutsette hendelser som konflikter og sykefravær og egen lederstil og lederambisjoner.

Ved begge instituttene ble bemanning trukket fram som den viktigste oppgaven. Dette gjøres i først og fremst i forbindelse med utarbeidelse av arbeidsplanene, men også

f.eks. ved sykefravær. Bemanning vil både si å sikre at alle emner har undervisere, men også at den enkelte underviser har riktig arbeidsbelastning og den riktige type undervisning. Ved Handelshøyskolen er også rekruttering en viktig arbeidsoppgave for faggrupelederne, som de trekker fram som noe av det viktigste, om ikke mest tidkrevende, av det de gjør.

Det fremkommer at ambisjonene når det gjelder medarbeideroppfølging er ganske ulike mellom de ulike faggrupelederne – mens noen ikke nevner dette i det hele tatt, eller sier at gruppen er velfungerende og har lite behov for ledelse, mener andre at dette er selve grunnstenen i stillingen, og noe som nødvendigvis er svært tidkrevende.

Et enkelt eksempel på hvordan arbeidsbyrden kan variere, er at faggruppene møtes med ujevn hyppighet. Flere av gruppelederne har valgt å stort sett avholde møter ad hoc, gjerne med et unntak i starten av semesteret. Faggruppemøtene beskrives gjerne som først og fremst administrative, men enkelte grupper har alterert mellom faglige og administrative møter, og en del faggrupeledere forsøker også å bruke dem til kompetanseheving, både innenfor undervisningsutvikling og f.eks. søknadsutvikling.

Faggrupelederne hadde også ulike ambisjoner når det gjelder faglig ledelse, enten det er snakk om strategisk utvikling for instituttet eller gruppen, forskningsledelse, eller utdanningsledelse. Disse temaene kommer vi tilbake til senere.

På begge instituttene avholdes ukentlig møte i ledergruppen, og også arbeidet internt i ledergruppen beskrives av faggrupelederne som relativt arbeidskrevende – noen av dem gir uttrykk for en viss overraskelse over dette.

## Samhandling og koordinering

Organiseringen i faggrupper har altså lagt til rette for at undervisningsressurser kan brukes på tvers av utdanningsprogrammer. Baksiden av dette er at koordineringen mellom de ulike gruppene og programmene kan oppleves ganske krevende. Det er også når det gjelder undervisning at det er størst organisatoriske forskjeller mellom de to instituttene, men de har også en del felles elementer som de deler med resten av OsloMet.

Alle studieprogrammer på OsloMet har en programansvarlig:

«Studieprogramansvarlig har det faglige ansvaret for studieprogrammet som helhet. [...] Studieprogramansvarlig er ansvarlig for planlegging, koordinering, gjennomføring og utvikling av programmet, herunder kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av programmet

og sikring av et godt læringsmiljø for studentene.» [Funksjonsbeskrivelse for studieprogramansvarlig - Ansatt - minside](#)

I tillegg har hvert enkelt emne en emneansvarlig:

«Emneansvarlig er den personen som er faglig ansvarlig for et emne. Emneansvarlig har ansvar for planlegging, gjennomføring og utvikling av emnet. Der emneansvarlig ikke selv utfører oppgaven, har emneansvarlig ansvar for at oppgavene utføres og for å ha oversikt over helheten.» [Funksjonsbeskrivelse for emneansvarlig - Ansatt - minside](#)

De to instituttene har valgt litt ulike løsninger for begge disse funksjonene. På institutt for sosialfag er emneansvar nå delt mellom emneansvarlig og co-emneansvarlig, mens dette er udelt på Handelshøyskolen. På Handelshøyskolen er programansvar delegert til såkalte programkoordinatorer for hvert enkelt program. Dette er en faglig funksjon, og utgjør 10-20% av en stilling. Flere av faggruppelederne er også programkoordinatorer. Instituttet har også nylig opprettet programråd som skal ha fokus på program, og skal kompensere for disiplinorienteringen. Rådet består av koordinator, studiekonsulent og representanter for alle fagområdene, og dekker både BA og MA, for å sikre sammenheng mellom nivåene. Fagrepresentantene utpekes av gruppelederne.

Også Sosialfag har nylig innført programkoordinatorer, men programansvaret for samtlige programmer er lagt til en 100% nestlederstilling (i åremål) på instituttet.

Nestlederen arbeider tett sammen med en administrativ 100 % utdanningskoordinator som organisatorisk tilhører fakultetets studieadministrasjon, men utelukkende jobber opp mot instituttet. I tillegg er selvsagt resten også studieadministrasjonen, som ligger på fakultetet, noe involvert i undervisningsplanleggingen ved begge institutter.

På begge institutter er altså ansvaret for undervisningen fordelt på relativt mange vitenskapelig ansatte i tillegg til studieadministrasjonen, men Institutt for sosialfag utmerker seg med å ha særlig mange faglige ressurser inne i dette arbeidet.

Som nevnt i kapitlet over, anså de fleste faggruppelederne bemanning som den mest sentrale oppgaven i stillingen, og undervisningsplanleggingen er også det feltet der flest ulike personer er inne. På institutt for sosialfag legges arbeidsplaner nå i forbindelse med medarbeidersamtaler, der man altså ser på undervisningen ett år fremover. Selv om denne undervisningsplanlegging formelt er en mindre del av faggruppelederstillingen, og primært er nestleders arbeidsområde, har nestleder ikke personalansvar. Den eksplisitte koblingen med personalansvaret som ligger i at bemanning skjer i forbindelse med medarbeidersamtaler gjør at faggruppelederne beskriver dette som en betydelig del av stillingen. Dette er også tilfelle på

Handelshøyskolen, men prosessen på Institutt for sosialfag beskrives oftere ved hjelp av uttrykk som «en kjempekabal», «mye armer og bein» og «kaotisk».

Generelt er ledere og administrasjon ved begge institutter enige om at organiseringen skaper særlig utfordring for bemanning, både fordi man har dårligere oversikt over helheten i utdanningen og fordi det ikke alltid er sammenfall mellom personalansvar og undervisningsansvar. Planleggingen krever derfor både mye samarbeid og koordinering, og kan tidvis ta form av «tautrekking» om personalressurser. På begge institutter ga enkelte også uttrykk for at de selv var usikre på grenseoppgangen mellom ulike ansvarsområder innenfor undervisningen.

Selv om disse problemene på begge instituttene er aller tydeligst når arbeidsplanene legges, er det også gjennomgående store koordineringsbehov ved f.eks. sykemeldinger – hver gang arbeidsplanene skal justeres, må man gå via ledergruppen. På institutt for sosialfag er også hver enkelt sykemeldt typisk involvert i mange ulike emner, og erstatter kan komme fra en annen faggruppe enn den sykmeldte.

Faggruppelederne på begge institutter trakk også fram at de hadde mindre kunnskaper om de emnene og programmene de ikke selv var ansvarlige for, og at dette var en utfordring når ansatte i deres grupper skulle undervise der.

Siden undervisningsplanlegging er en kompleks prosess, er verktøyene som brukes sentrale. Særlig på Handelshøyskolen ble selve grunnverktøyene, nemlig arbeidsplanene, trukket fram som lite fleksible og «alt for detaljerte». Det ble også hevdet at folk i praksis brukte dem på litt forskjellig vis, slik at en «full» arbeidsplan enkelte steder inneholdt en god del fleksibilitet, men andre steder ikke gjorde det. Det samme ble nevnt ved Institutt for sosialfag, der en informant påpekte at graden av reell oppfyling av arbeidsplaner påvirker om man har fleksibilitet på instituttnivå eller på faggruppenivå. Dersom faggruppens arbeidsplaner er reelt oppfylte, kan man instituttnivå lett identifisere ledige ressurser ved behov, men faggruppene får problemer ved f.eks. uventede undervisningsbehov. Tilsynelatende har begge institutter nå standardisert arbeidsplanene mer enn tidligere, men det eksisterer ifølge informantene fremdeles ulike praksiser for hvordan arbeidsplaner fylles ut.

Det hersket også generelt en del misnøye rundt IT-systemer som var lite fleksible eller ikke snakket sammen, eller der det ikke var mulig å ta ut tall for å bruke til å forbedre undervisningen.

Samhandling med studieadministrasjonen ble gjennomgående oppfattet enklere jo nærmere administrasjonen befant seg rent fysisk. De fleste faglederne var godt fornøyd med administrasjonen, og dette ble særlig knyttet til godt samarbeid med

enkeltpersoner. En informant påpekte at det er en sårbarhet i systemet at det er svært personavhengig, i stedet for å være prosedyrestyrt. I den grad de forholdt seg til administrasjonen som annet enn kjente enkeltpersoner, var de langt mindre fornøyde, og flere av faggruppeteiderne ga uttrykk for at administrasjonen hadde en kompleks struktur. Noen av faglederne sa at de f.eks. manglet oversikt over hvem som hadde hvilke oppgaver, over saksgangen for programplan og emneplan.

Flere nevnte at det at administrasjon (både studieadministrasjon og administrasjon generelt) er ansatt på fakultetet kan gjøre at det er vanskelig å holde oversikt over hvem som har hvilket ansvarsområde, at tjenestevei blir veldig lang dersom det oppstår uenighet eller ved fravær, eller over at administrasjonen var lite behjelpelig (noe som også kan være et uttrykk for at man ikke kjenner enkeltpersoners ansvarsområde). Oppsummert var de fleste fornøyde med studieadministrasjon som enkeltpersoner, men mindre fornøyde med «studieadministrasjonen» som abstrakt størrelse. Det fremsto også som om de hadde dårlig oversikt over hva administrasjonen faktisk gjør, og noen mistenkte også at dette tidvis førte til dobbeltarbeid. Enkelte nevnte at studieadministrasjonen ikke hadde endret arbeidsform eller organisering som følge av omorganisering på instituttene.

Både administrasjon og ledere nevnte også at informasjonen ikke alltid kom fram dit den burde, og at kommunikasjonslinjene ikke helt hadde satt seg. Kommunikasjon og informasjonsutveksling er krevende med den nye organiseringen, og den medfører veldig mange møter, til dels så mange at de nedprioriteres, særlig siden det ikke er timeuttelling for møtene. Flere av informantene på Institutt for sosialfag beskriver dermed situasjonen som at man ikke har fått en ny organisasjon rundt utdanningen, men to parallelle, der den gamle organiseringen uformelt lever videre ved siden av den nye.

## Faglig ledelse

Som nevnt over, er faggruppene strategiske posisjon tydeligere på Handelshøyskolen enn på Institutt for sosialfag, noe som også gir seg utslag i at mens faggruppeteiderne på Handelshøyskolen oftere har strategiske ambisjoner for gruppen, er dette bare unntaksvis tilfelle på Institutt for sosialfag. Hos sistnevnte omtaler lederne relativt sjelden gruppene som faglige fellesskap, og er mer fokusert på personalledelse. Imidlertid ble det nevnt at det å sikre faglig utvikling for den enkelte medarbeider, både innenfor forskning og undervisning, er blitt et tydeligere ansvar med den nye modellen.

Mange av faggruppeteiderne på begge institutter har, eller har hatt, ambisjoner om forskningsledelse og strategisk ledelse, men dette har ofte blitt en salderingspost når



bemanning, drift og personaloppfølging har kommet på plass. Naturlig nok er dette mest uttalt på Institutt for sosialfag, der både store endringer i undervisning, pandemi, omorganisering og intern motstand mot denne har medført at arbeidsbyrden har blitt svært stor for faggrupelederne.

Faggrupelederne på Handelshøyskolen forteller at de har drevet mer strategisk undervisningsledelse enn det som rapporteres på Sosialfag. På Handelshøyskolen rapporterer lederne i større grad å ha jobbet med utvikling av emner og programmer, eller å ha tatt opp muligheter for forbedring. Dette skjer også i noen grad på Institutt for sosialfag, men er tilsynelatende tettere knyttet til løpende drift, som f.eks. ved at man på faggruppemøter gjennomgår emner, både innholdsmessig og pedagogisk. Merk at denne forskjellen også kan skyldes at flere av faggrupelederne på Handelshøyskolen også er programkoordinatorer.

Når det gjelder forskningsledelse, er de fleste mest opptatt av å legge forholdene til rette, eventuelt at man har oversikt over hvilken forskningsaktivitet som skjer på gruppa. På begge institutter har i hvert fall noen av gruppene en del faglige presentasjoner på faggruppemøter, og flere fokuserer også en del på ekstern finansiering, relevante utlysninger og pågående søknader. Enkelte faggrupeledere har også høyere ambisjoner enn dette, som f.eks. systematisk opplæring i ekstern finansiering, eller forskningsstrategi for en faggruppe, men gjennomgående var forskningsledelse det feltet de fleste mente de hadde måttet nedprioritere. Imidlertid var denne nedprioriteringen i noen tilfeller ganske bevisst, i den forstand at de enten mente at dette ble ivaretatt i andre fora (velfungerende forskningsgrupper) eller anså forskningsledelse som et relativt lite effektivt virkemiddel.

## Oppsummerende analyse

I dette avsluttende kapitlet drøfter vi modellen med faggruppeorganisering basert på kunnskapen fra evalueringsoppdraget. Vi tar fram hva som er oppnådd, peker på utfordringer, og reflekterer over disse.

Formålet med faggruppeorganiseringen, slik det kommer til uttrykk i dokumentene, var å åpne for bedre prioritering og ressursbruk på tvers av studieprogrammer og styrket integrasjon forskning og utdanning<sup>1</sup>.

I et innlegg i Khrono<sup>9</sup> beskriver tidligere dekan Ann-Helén Bay målene som å tilrettelegge for tettere integrering av forskning og utdanning, at fagpersoner kan benyttes fleksibelt på tvers av utdanningsprogram slik at studenter på alle nivåer kan møte lærere som er i forskningsfronten. Tanken er også å få sterke og robuste fagmiljøer, rekruttering av sterke fagpersoner, og utvikling av medarbeiderne når personalsvaret blir delt på flere. I et senere innlegg av utdypes begrunnelsen for Sosialfag slik<sup>10</sup>:

Et viktig krav til et universitet er at utdanningene skal være forskningsbasert. I dette ligger et krav om relevant forskning av høy kvalitet som skal tilflyte utdanningene og svare på deres kunnskapsbehov. For å oppnå dette må det skapes miljøer som ikke skiller mellom utdanning og forskning, men som skaper muligheter for gjensidig utvikling. I tillegg mener vi at studentene bør møte den samme fagekspertisen tidlig i et bachelorløp som de møter om de velger å gjennomføre en phd. I dag er de faglig tilsatte ved instituttet enten tilknyttet et bachelorstudium eller masterstudiet. Denne organiseringen hindrer en sømløs utveksling av de faglig tilsatte mellom ulike nivåer og mellom de to bachelorprogrammene.

På hvilken måte det var tenkt at faggruppeorganiseringen skulle bidra til disse målene – det som i evalueringsforskningen omtales som «programteori» eller «endringsteori» - er ikke utdypet i dokumentene. Endringsteorien er antakelsen om hvordan organisasjonsendringen skal bidra til måloppnåelsen (Weiss, 1998). Det dreier seg altså om virkningsmekanismen/ene eller endringsdynamikken.

Endringsdynamikken synes å ha vært å bryte opp et etablert organiseringsprinsipp basert på utdanningsprogram, og i stedet innføre et organiseringsprinsipp basert på fag - «felles faginteresser» omtaler Ann-Helén Bay det som i første innlegg i Khrono, og utdyper det som «å samle fagpersoner som forsker og underviser på samme eller beslektede tema». Med henvisning til en tidligere organisering med egen forskningsenhet, forklarer Ann-Helén Bay og Nicole Hennem i det andre innlegget at

relevant forskning av høy kvalitet krever miljøer som ikke skiller mellom utdanning og forskning.

## Måloppnåelse

Har faggruppeorganiseringen ført instituttene nærmere de ønskede målene?

Dette spørsmålet lar seg ikke uten videre besvare, både fordi det er relativt store forskjeller mellom implementeringen på de to instituttene og de rapporterte erfaringene med organisasjonsmodellen, og fordi det innad på hvert institutt er relativt store forskjeller mellom faggruppene. Forskjellene mellom instituttene er ikke minst operasjonalisering av «fag» som organiseringsprinsipp, som på Handelshøyskolen i stor grad er disiplin, mens det på Sosialfag mer har karakter av tematiske overskrifter.

Forskjellene mellom gruppene omfatter blant annet grad av homogenitet innad i gruppene, antall gruppelemmer, gruppeleders ambisjoner, gruppenes kompetanseprofil og møtehyppighet.

Enda et poeng er at organisatoriske endringer, som en slik omfattende omorganisering, trenger tid til å virke. Selv om det nå er om lag 5 år siden endringen ble iverksatt, er det i etterkant at virkningene av denne må utvikles. For begge instituttene kan tidligere omorganiseringer ha påvirket endringen til faggruppeorganisering, om ikke direkte, så i hvert fall ved at ansattes erfaringer med disse omorganiseringene flyter over på faggruppeorganiseringen. Forutgående fusjonsprosesser kan ha betydd at slitasje, frustrasjon eller andre erfaringer fra disse prosessen har bli tatt med videre inn i den nye omorganiseringen, men også at det var ikke-fullførte integrasjonsprosesser som måtte foregå samtidig med ny faggruppeorganisering.

Faggruppeorganiseringen var i tillegg en ny organisasjonsmodell som innførte en ny type stilling. Det fantes ikke etablerte «maler» for organiseringen, i stedet måtte praksis og rutiner etableres. Første perioden var preget av dette, i kombinasjon med covid og motstand som måtte bearbeides og i noen grad overvinnes før det var mulig å komme ordentlig i gang med utviklingen av de nye gruppene. Det betyr at innsats rettet mot formålet med organiseringen fikk mindre plass. Noe kan vi likevel si at er oppnådd.

Faggruppeorganiseringen har ført til at *de faglige ressursene kan brukes og brukes mer på tvers av studieprogrammene*. Faglige ansatte underviser på tvers av nivåer og ulike bachelorprogram. Slik sett legger organiseringen til rette for at tidligere dekans ønske om at studentene kan få møte «den samme fagekspertisen tidlig i et bachelorløp som de møter om de velger å gjennomføre en Phd», jf innlegget i Khrono sitert over.

Særlig fra Handelshøyskolen rapporteres det positivt om dette. At faggruppeorganisering legger til rette for god utnyttelse av *forskningsressurser* og –personale er nesten halvparten av de ansatte på Handelshøyskolen enige i, nærmere 20 prosent svarer verken-eller, mens 32 prosent er uenige. At faggruppeorganiseringen legger til rette for god utnyttelse av *undervisningsressurser* og –personale er 60 prosent på Handelshøyskolen enige i, 14 prosent svarer verken eller mens 26 prosent er uenige. På Sosialfag er flertallet uenige i at dette er god ressursutnyttelse både når det gjelder forskningsressurser og utdanningsressurser.

Bedre utnyttelse av de faglige ressursene på tvers av utdanningsprogrammene er en styrke ved faggruppeorganiseringen som flere beskriver i tekstsvarene, faktisk flere respondenter fra Sosialfag enn fra Handelshøyskolen (det er imidlertid få svar om styrker ved modellen). En evaluering av matriseorganisering ved fakultet for helsevitenskap på Universitetet i Stavanger peker også på denne type gevinst ved en slik organisasjonsmodell<sup>2</sup>.

At organiseringen legger til rette for godt forskningssamarbeid innenfor faggruppa, er det flere som enige i enn det er som er uenige; det gjelder for begge instituttene. Det framheves i større grad av dem som ikke kjente tidligere organisering. På Handelshøyskolen er også flertallet enige i at faggruppeorganiseringen legger til rette for egen utvikling som forsker. At organiseringen legger til rette for godt undervisningssamarbeid er flertallet på Handelshøyskolen enige i, ikke på Sosialfag. Fag- og forskningsutveksling, -samarbeid og felleskap er en styrke som framheves i tekstsvarene. Samtidig peker tekstsvarene også på svakheter ved faggruppene, særlig når det gjelder sammensetningen – at noen grupper har medlemmer som har lite til felles. Det kan være dette som kommer til uttrykk når det er variasjon mellom gruppene i vurderingen av om gruppene legger til rette for godt forskningssamarbeid innen faggruppa, særlig på Sosialfag.

At faggruppeorganiseringen legger til rette for *styrket integrasjon av forskning i utdanning*, er flertallet på Handelshøyskolen, ca 60%, enige i og selv om det er variasjon mellom gruppene, ligger de fleste på den positive siden av skalaen. På Sosialfag er flertallet uenige, og selv om det også her er variasjon mellom gruppene, er det ingen faggrupper som er enige. Det kan være et uttrykk for at det ikke er en nødvendig kobling mellom faggrupper og integrasjon av forskning og utdanning. Det avgjørende er heller at ikke forskningen er organisert i grupper med egne forskere, og det i stedet er slik at alle ansatte både er involvert i forskning og utdanning. Det er mulig at det under tidligere dekans argumentasjon om at faggruppeorganisering vil legge til rette for at studenter på alle nivåer kan møte lærere som er i forskningsfronten, ligger at det var skjevheter

mellom utdanningsnivåene i hvorvidt de som underviste også forsket og/eller hadde doktorgrad.

Tekstsvarene peker også på noen andre styrker ved faggruppeorganiseringen enn de to formulerte hovedmålsettingene og antyder at det også er noe mer man kan oppnå eller har oppnådd med faggruppeorganiseringen. En styrke dreier seg om ledelse, særlig *personalledelse*, slik tidligere dekan trakk fram. God personalledelse er det trekket ved faggruppemodellen som flest er positive til, både på Sosialfag og Handelshøyskolen. Dette synes å dreie seg om gruppestørrelse og ledelsesspenn – i den nye modellen har lederen med personalansvar ansvar for færre ansatte.

En annen styrke dreier seg om det vi har kategorisert som psykososialt arbeidsmiljø, som nevnes i tekstsvarene fra Sosialfag, men som også de ansatte på begge instituttene svarer positivt på i spørreskjemaundersøkelsen. Dette knyttes til gruppestørrelse, men også til positive erfaringer med at gamle konstellasjoner er brutt opp, noe som kanskje også var en motivasjon bak innføringen av faggruppeorganisering på Sosialfag, slik intervjuene antyder. Tekstsvarene løfter også fram noen svakheter knyttet til arbeidsmiljøet, som blant annet dreier seg om sprikende interesser internt i faggruppene, og at organisasjonsendringen ikke i tilstrekkelig grad har brutt opp gamle konstellasjoner.

Faggruppeorganiseringen kan sees, og sees av noen av informantene, som et ledd i omformingen av OsloMet fra å være *primært* en utdanningsinstitusjon til å bli et forskningsbasert universitet. Det store endringsbildet viser at det skjer en akademisering i staben på begge instituttene, om enn i større grad på Handelshøyskolen, men denne ser ut til å skje uavhengig av faggruppeorganiseringen. Samme akademiseringstrend sees når det gjelder publiseringspoeng per faglige årsverk, men også denne synes uavhengig av faggruppeorganiseringen ettersom mønsteret er det samme for de øvrige instituttene på SAM, som ikke har faggruppeorganisering. For øvrig, ettersom publiseringsprosesser ofte er langvarige (går gjerne over flere år fra artikkelskrivningen starter til et manuskript er publisert, enda flere hvis forskningen i forkant regnes inn), er det vanskelig å tenke at tallene som vises nå, kan tilskrives faggruppeorganiseringen. Om noe må altså faggruppeorganiseringen sees som et element av flere i en slik endringsprosess.

## Problemer ved organiseringen: Utdanningskoordinering

Faggruppeorganiseringen har beveget instituttene i retning noen ønskede endringer, om enn i ulik grad, men den har også noen problematiske sider, da særlig at den har medført en oppsplitting av utdanningene.

Mindre helhet og mer fragmentering rundt utdanningene er svakheten ved faggruppeorganiseringen som flest framhever i tekstsvarene. Misnøyen med rutiner for informasjonsflyt som kommer fram i medarbeiderundersøkelsene kan kanskje også sees i lys av dette.

Fragmentering av utdanningene knyttes til at utdanningsprogrammene bemannes av ansatte som er spredt på flere faggrupper (og ledere), og til at det mangler (eller har manglet) organiserte arenaer for å drøfte utdanningsfaglige temaer. Det skaper koordineringsutfordringer og arbeidskrevende «kabler» for å bemanne undervisningsoppgavene, slik det også kommer fram i intervjuene. Det gjelder både når årsplanene legges, og senere ved endringer i bemanningen som følge av for eksempel sykdom, permisjoner, eller turnover. En slik utfordring peker også evalueringen fra UIS på<sup>2</sup>.

Det pekes også på at ansvaret for helheten i utdanningene pulveriseres og at den enkelte underviser først og fremst føler ansvar for sitt eget emne.

Det store bildet når det gjelder studentenes gjennomføringsprosent, viser at begge instituttene ser ut til å ha hatt en nedgang i etterkant av faggruppeorganiseringen – i 2021, for Handelshøyskolen lavest i 2021 og for Sosialfag lavest i 2022. For Handelshøyskolen tar det seg opp igjen, men (foreløpig) ikke på Sosialfag. Begge instituttene har imidlertid hatt en lignende nedgang også før faggruppeorganiseringen, og da til et enda lavere nivå. Derfor kan vi anta at det er andre forhold som fører til lavere gjennomføringsprosent.

De negative oppfatningene om faggruppeorganiseringen kan ikke betraktes som først og fremst et nostalgisk bilde av den tidligere organiseringen – en «alt var bedre før» holdning. Selv om de som har begynt etter innføringen av faggruppeorganiseringen jevnt over er mer positive enn de som også har erfaringer fra den tidligere organiseringen, er ikke forskjellene mellom dem så store at dette kan være eneste forklaring.

## Forskjeller mellom instituttene

Det er klare forskjeller mellom de to instituttene i hvordan de ansatte erfarer faggruppeorganiseringen. Flere ansatte er kritiske til faggruppeorganiseringen på

Sosialfag enn på Handelshøyskolen, og omvendt, flere ansatte på Handelshøyskolen enn på Sosialfag er positive til organiseringen.

De mer negative oppfatningene på Sosialfag sammenlignet med Handelshøyskolen, kommer til tross for at Sosialfag har satset mer på utdanningskoordinering enn Handelshøyskolen, ved at Sosialfag har en egen utdanningsleder (i ledergruppa, men uten personalansvar) og en utdanningskoordinator.

Evalueringssteamet har derfor søkt etter forklaringer på hvorfor det er mer negative erfaringer med organisasjonsmodellen på Sosialfag og hvorfor det er flere positive erfaringer på Handelshøyskolen. Nedenfor drøfter vi mulige forklaringer, både forklaringer som ikke har direkte sammenheng med modellen, og forklaringer som kan knyttes til hvordan modellen er iverksatt og operasjonalisert.

### Arbeidsmiljø?

Evalueringssurveyen og OsloMets arbeidsmiljøundersøkelser viser at arbeidsmiljøet er dårligere på Sosialfag enn på Handelshøyskolen, også generelt/ uavhengig av faggruppeorganiseringen. På Handelshøyskolen er de også mer positive til at faggruppeorganiseringen legger til rette for medbestemmelse og godt arbeidsmiljø. Den kan derfor ikke utelukkes at arbeidsmiljøutfordringer også har gjort det vanskeligere å få faggruppeorganiseringen til å fungere godt, da særlig på Sosialfag. Likevel, i spørreskjemaundersøkelsen er arbeidsmiljø og medbestemmelse blant de trekkene ved faggruppeorganiseringen som flere er positive til, og det psykososiale arbeidsmiljøet fremheves i tekstsvarene som en styrke ved modellen.

### Forhistorien og beslutningsprosessen?

Både dokumentene og intervjuene viser at skepsisen til fagorganiseringsmodellen var størst i Sosialfag, noe som blant annet knyttes til bruk av et eksternt konsulentfirma i utviklingsprosessen og opplevelse av for lite medvirkning

Det er rimelig at både arbeidsmiljøutfordringer og modellskepsis gjør iverksettingsprosessen mer utfordrende. Utskiftningen i faggruppelederstillingene på Sosialfag kan også være et uttrykk for en krevende innføringsprosess. Det kan også være en mulig forklaring på at organisasjonsmodellen ikke i like stor grad har fått positive virkninger – det har vært en lengre og tyngre prosess å få den til å fungere, også forsterket av pandemien, slik intervjuene antyder. Dette kan trolig ikke være den eneste forklaringen.

## Sammensetning av faggruppene?

Faggruppene på Handelshøyskolen er tydeligere sammensatt etter disiplin, mens de på Sosialfag er tematiske, og ifølge intervjuene mer preget av at alle skulle kunne identifisere seg med noe i overskriften. Det framstår derfor mer tilfeldig hvem som er med i hvilke grupper. I tillegg tyder tekstsvarene på at det er skjevheter mellom gruppene i bemanningen, både når det gjelder formell kompetanse og opplevd faglig fellesskap. Dette kan ha betydning for hvordan faggruppeorganiseringen fungerer. Men på begge instituttene er det variasjon mellom gruppene i hvorvidt medlemmene opplever at faggruppene legger til rette for deres utvikling som underviser og som forsker.

## Kobling faggruppe og utdanningsansvar?

Utdanningsansvaret synes tydeligere koblet til faggruppene på Handelshøyskolen enn på Sosialfag. Alle emner det undervises i på Handelshøyskolen, har tilhørighet i en faggruppe, ifølge kildene, oftest ved at en person fra faggruppen er emneansvarlig, noen få emner har emneansvarlig med tilhørighet i en annen faggruppe enn den som eier emnet. Faggruppene på Sosialfag hadde ikke utspring i konkrete emner som ble tilbudt på instituttet, men i en strategisk satsning på temaområder<sup>3</sup>. Faggruppene på Handelshøyskolen beskrives som at de «i hovedsak var disiplinbasert»<sup>4</sup>. I intervjuene framkommer det at utgangspunktet for faggruppene var de konkrete emnene som ble tilbudt på instituttet, slik at like emner ble plassert i samme faggruppe. Denne faggruppesammensetningen innebærer, slik det framkommer i intervjuene, at faggruppelederne på Sosialfag i større grad er ansvarlig for undervisning i emner som helt eller delvis utføres av medarbeidere de ikke har personalansvar for.

Disse forholdene kan ligge bak at flere på Handelshøyskolen enn på Sosialfag rapporterer positivt om undervisningssamarbeid innenfor faggruppa. Faggruppene på Handelshøyskolen synes i større grad enn på Sosialfag å fungere som en arena for drøftinger om utdanningene. Heller ikke på Handelshøyskolen synes dette å ha vært tilstrekkelig i og med at man nå, slik det framkommer i intervjuene, innfører et programråd for å styrke utdanningssiden ved organiseringen.

Generelt er ledere og administrasjon ved begge institutter enige om at faggruppeorganiseringen skaper utfordringer for bemanning av utdanningene, og at planleggingen krever mye samarbeid og koordinering. Likevel synes dette arbeidet spesielt krevende på Sosialfag. Grunnene til det kan være flere:

- Det er mindre overlapp mellom hvilke faggrupper personer tilhører, og hvilket program de underviser på.



- Flere personer er involvert i hvert enkelt emne, slik at planleggingen av hvert enkelt emne typisk krever at flere personalledere er involvert.
- Til forskjell fra Handelshøyskolen der flere faggruppeledere også har funksjoner som programkoordinatorer, er det ikke overlapp mellom undervisningsansvar og personalansvar.
- Ledelsen ønsker å være aktivt involvert i bemanningen, både for å sikre utvikling hos medarbeidere, og for å hindre at det oppstår nye siloer.
- Flere oppgir også generell underbemanning som årsak.

## Organiseringsprinsipper og forbedringstiltak

Spørsmålet i bestillingen var: Hva bør være prinsippene for organisering og hvilke tiltak kan settes i verk for å forbedre organiseringen ved instituttene?

Som evaluatorer besitter vi selvsagt ikke noe autoritativt svar på disse spørsmålene. Det vi kan tilby er våre refleksjoner basert på det vi har lært gjennom evalueringen.

Organisasjonsmodellen omtales som en matriseorganisering, altså som en organisasjonsmodell med både en vertikal og en horisontal ansvarslinje, etter to ulike organisasjonsprinsipper. I denne sammenhengen er faggruppene og faggruppelederne med personalansvar den vertikale linjen, mens utdanningen må forstås som den horisontale linjen. Det kan reises flere spørsmål ved denne forståelsen.

Et spørsmål dreier seg om den vertikale linjen. Det vertikale organiseringsprinsippet omtales som «fag», men dette begrepet har, som nevnt, helt ulike betydninger i de to instituttene – disipliner eller temaer.

Å tenke fag som et organiseringsprinsipp virker i tråd med en akademisk tenkemåte der større disipliner kan deles i flere fagområder eller forskningsstrømmer. Disse kan sies å være kjennetegnet av å kretse rundt et (mer eller mindre) avgrenset tema med en kjernelitteratur, teoretiske tilnærminger, typiske perspektiver, spørsmål eller interesser, publiseringskanaler/ tidsskrifter der diskusjoner foregår og forståelsen utvikles. Sosialpolitikk, sosialt arbeid, politikkimplementering, bakkebyråkrati, offentlig forvaltning og ledelse, forvaltningsrett, sosialrett, kontraktsrett, profesjonsteori og organisasjonspsykologi kan være eksempler.

Grensene mellom områdene kan likevel være flytende og fagfolk i akademia kan bevege seg mellom dem eller relatere seg til flere av dem. Dessuten kan fagmiljøene være for små til at et enkelt fagområde kan samle alle innenfor en gruppe.

Utdanningene på Handelshøyskolen og Institutt for Sosialfag er typisk utdanninger som rommer flere slike fagområder, noe som kan være grunnlag for en matriseorganisering der utdanning er et horisontalt organiseringsprinsipp. Evalueringen fra helsevitenskap ved Universitetet i Stavanger (se over) framhever dette som en fordel spesielt for bachelor i sykepleie, som er et bredt studieprogram med behov for bidrag fra en stor andel av fakultetets ansatte.

Særlig på Sosialfag virker det imidlertid uklart hva som er et (faglig) tema, hvilke ansatte som naturlig hører hjemme innenfor et tema, og om gruppe medlemmene reelt har et faglig fellesskap. Det kan kanskje være grunnlag for å diskutere nærmere hva som bør være fagområdet/ene de enkelte faggruppene bør samles om.

Et annet spørsmål er om den horisontale ansvarslinjen er tydelig. Det finnes programkoordinatorer og emneansvarlige og Sosialfag har i tillegg en utdanningsleder, men i hvor stor grad finnes det arenaer (møteplasser) for spørsmål om utdanningsprogrammets innhold, kvalitet og helhet? Det er uklart for oss, virker uklart for ansatte, og i den grad slike finnes synes de å være mer uformelle enn en tydelig del av organisasjonsmodellen. Handelshøyskolen har, som nevnt, innført programråd som en slik arena.

På Handelshøyskolen er det videre slik at programansvar for flere av utdanningene er lagt til faggrupeledere, inn i den vertikale linjen, så å si. Det er kanskje et godt valg, men det kan samtidig gjøre matriseorganiseringen mindre tydelig.

Et tredje spørsmål er hvor forskningen hører hjemme i denne strukturen. Det er uklart for oss. Det synes å ha vært en tanke om at faggruppene kan eller bør fungere som forskningsgrupper. Med et tydeligere faglig fellesskap er det rimelig å tenke at faggruppene kan fungere som en arena for diskusjon av forskningsspørsmål. Hvorvidt faggruppene også kan være en organisering rundt forskningsprosjekter er mer usikkert, gitt at forskningsprosjekter nå i stor grad forventes å være tverrfaglige, tverrinstitusjonelle og tverrnasjonale. I så fall vil organiseringen på instituttene romme enda et horisontalt organiseringsprinsipp med forskningsprosjektledere som ansvarlige (uten å ha personalansvar).

Det er derfor vanskelig å se for seg at en stor akademisk institusjon med flere oppgaver ikke vil ha en form for matrisekarakter der det vil finnes ledelses- og utviklingsfunksjoner utover ledere med personalansvar. Videre er det vanskelig å se for seg at institutter med

store utdanningsprogrammer kan ha utdanning som vertikal linje uten at det går på bekostning av personalledelse, som nettopp framheves som positivt ved faggruppeorganiseringen.

Dette betyr imidlertid ikke at vi ikke ser at det er helt reelle utfordringer for utdanningsoppgaven slik den nåværende organiseringen fungerer. Den ene utfordringen dreier seg om koherens og kvalitet i utdanningsprogrammene, den andre om planleggingen og driften av utdanningsprogrammene.

Den førstnevnte utfordringen har vi allerede være inne på, det at det synes å mangle arenaer for drøftinger av helheten og kvaliteten i utdanningsprogrammene.

Utdanningene som Institutt for Sosialfag og Handelshøyskolen leverer, er i stor grad profesjonsutdanninger rettet mot å gi studentene kompetanse til å fylle bestemte yrker. Helhet kan da være spesielt viktig for å sikre at studentene får den nødvendige kompetansen, men det kan også stilles spørsmål om betydningen av helhet og koherens kan overdrives<sup>11</sup>.

Den andre utfordringen knyttet til planlegging og drift av utdanningsprogrammene dreier seg om at dette er en svært arbeidskrevende oppgave. Flere forhold kan det derfor være grunn til å vurdere: Det ene er å *klargjøre ansvarsforhold når det gjelder undervisning og undervisningsplanlegging, og tydelig skille mellom ansvar og oppgaver*. Særlig ved Sosialfag, men også ved Handelshøyskolen, fremsto ansvaret for de ulike oppgavene innenfor undervisning og undervisningsplanlegging uklart, også til dels for dem som hadde ansvaret. Noen av faggruppelederene var f.eks. usikre på om det ble gjort dobbeltarbeid, siden de hadde lite oversikt over studieadministrasjonens oppgaver. Det fremstår også som om studieadministrasjonens rolle innenfor undervisningsplanlegging var mindre tydelig enn det som er tilfelle ved en del andre institusjoner. Derne, synes det viktig å sikre en god institusjonell hukommelse innenfor undervisningsplanlegging. I og med at oppgaven er såpass krevende, vil mye kompetanse gå tapt hver gang fagledere byttes. Begge disse momentene peker i retning av at det trolig ville være en fordel med et tettere samarbeid mellom faglig og administrativt ansatte når det gjelder denne omfattende oppgaven.

Endelig vil vi foreslå å vurdere å evaluere om ettårige arbeidsplaner er en hensiktsmessig arbeidsform. Det er klare fordeler ved arbeidsformen, som f.eks. forutsigbarhet for den enkelte ansatte. Imidlertid vil dette føre til at det ofte vil oppstå behov for mange justeringer, som f.eks. ved uforutsett sykdom, avganger eller permisjoner

## Sluttnoter

<sup>1</sup> Dokument: *Forespørsel om tilbud på evaluering av faggruppeorganiseringen ved Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag ved SAM*, datert 22.04.2024 (Kilde 1)

<sup>2</sup> Holterman et.al. (2022) Evaluering av matriseorganiseringen ved Det helsevitenskapelige fakultet ved Universitetet i Stavanger, Rapport 2022:19, Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)

<sup>3</sup> Evaluering av faggruppeorganiseringen på Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag, arbeidsnotat fra dekan Oddgeir Osland, 05.01. 2022, med medforfattere/førstekast: Helene Tsoikas og Tore Jascha Liechtenstein Vogt (Kilde 2)

<sup>4</sup> Evaluering av faggruppeorganiseringen på Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag, arbeidsnotat fra dekan Oddgeir Osland, 05.01. 2022, oppdatert august 2024 (Kilde 3)

<sup>5</sup> E-post fra Ann Sofie Kvarsnes Winter, 18.11.2024 (Kilde 4)

<sup>6</sup> <https://dbh.hkdir.no/tall-og-statistikk/statistikk-meny/publisering>

<sup>7</sup> Sitatene er valgt ut fra et mål om at de skal være nokså typiske, helst også på tvers av instituttene, og heller ikke være så spesielle i formuleringene at respondenten kan gjenkjennes. Sitatene er forsiktig bearbeidet av hensyn til anonymitet.

<sup>8</sup> Temaene er utledet av svarene. Hvis ett svar omtaler flere temaer, så er svaret gruppert under flere temaer. Antall svar er derfor høyere enn antall respondenter som har besvart spørsmålet.

<sup>9</sup> «Fagfellesskap som organiserende prinsipp, heller enn studieprogram», Khrono, Publisert 27.01.2019 - 10:45 Sist oppdatert 27.01.2019 - 12:08

<sup>10</sup> «Bay og Hennum: Sosialfag trenger ny organisering», Khrono, Publisert 29.01.2019 - 11:19 Sist oppdatert 29.01.2019 - 13:28

<sup>11</sup> Se for eksempel Kåre Heggen and Jens-Christian Smeby (2012) «Gir mest mulig sammenheng også den beste profesjonsutdanninga?» <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2987-2012-01-02>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Nettskjema

### **Evaluering av organisasjonsendring på Institutt for Sosialfag og Handelshøyskolen**

I forbindelse med en evaluering av en organisasjonsendringen - overgangen fra utdanningsbasert til faggruppemodell - på Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag, ønsker vi å stille deg noen spørsmål. Vi vil spørre deg om din tilknytning til instituttet samt ulike opplevelser rundt faggruppeorganiseringen. Takk for at du tar deg tid til å lese spørsmålene nøye og svare på denne spørreundersøkelsen. Dine svar er viktige.

Se informasjonsskriv for mer informasjon om anonymisering og ivaretagelse av personvern.

#### **Tilknytning**

1. **Hvilket institutt tilhører du?** *(Obligatorisk, velg én)*
  - Institutt for sosialfag
  - Handelshøyskolen
  - Fakultetsadministrasjonen
2. **Hvilken faggruppe tilhører du?** *(Obligatorisk, velg én, vises kun til sosialfag og Handelshøyskolen)*
  - Hverdagsliv under ulike livsbetingelser *(Vises kun til sosialfag)*
  - Levekår, helse, arbeid og sosial ulikhet *(Vises kun til sosialfag)*
  - Profesjonskvalifisering og profesjonsutøvelse i barnevern og sosialt arbeid *(Vises kun til sosialfag)*
  - Tjenesteorganisering og innovasjon i sosialt arbeid og barnevern *(Vises kun til sosialfag)*
  - Globalisering og sosial bærekraft *(Vises kun til sosialfag)*
  - Finans og regnskap *(Vises kun til Handelshøyskolen)*
  - Offentlig administrasjon og styring *(Vises kun til Handelshøyskolen)*

- Organisasjon og ledelse (*Vises kun til Handelshøyskolen*)
- Samfunnsøkonomi og metode (*Vises kun til Handelshøyskolen*)
- Strategi, innovasjon og markedsføring (*Vises kun til Handelshøyskolen*)
- Ingen

3. **Deltar du i en forskningsgruppe i tillegg til faggruppa?** (*Velg én, vises kun til sosialfag og handelshøyskolen*)

- Ja
- Nei

3. **Er forskningsgruppa internt på instituttet, internt på OsloMet, eller eksternt?** (*Velg én, Vises kun dersom alternativ «Ja» er valgt på spørsmål nummer 3*)

- Internt på instituttet
- Ikke på instituttet, men internt på OsloMet
- Eksternt, utenfor OsloMet

4. **Hvilke funksjoner har du som en del av din arbeidshverdag?** (*Obligatorisk, velg én eller flere*)

- Instituttledelse
- Faggruppeledelse
- Utdanningskoordinering
- Utdanningsledelse
- Programkoordinering
- Kullkoordinering
- PhD.-ansvar
- Emneansvar
- Co-emneansvar

- Forskning
- Undervisning
- Studieadministrasjon
- FoU-administrasjon
- Økonomi
- HR/Personal
- Annet

4. **Hvilke andre funksjoner har du som en del av din arbeidshverdag?** (Fritekst, Vises kun dersom alternativ «Annet» er valgt på spørsmål nummer 4)

5. **Hvilket år ble du ansatt på ditt institutt?** (Velg én)

- Før 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021
- 2022

- 2023
- 2024
- 5. **Ble du ansatt før eller etter faggruppeorganiseringen ble implementert? (den nye faggruppeorganiseringen ble implementert 01.08.2019 på Handelshøyskolen)** *(Velg én, Vises kun til Handelshøyskolen og dersom «2019» er valgt på spørsmål nummer)*
  - Før
  - Etter

### **Samarbeid, dynamikk og miljø**

I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for

6. **Godt forskningssamarbeid innen faggruppa** *(Velg én)*
  - Helt enig
  - Delvis enig
  - Verken eller
  - Delvis uenig
  - Helt uenig
  - Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare
7. **Godt forskningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene** *(Velg én)*
  - Helt enig
  - Delvis enig
  - Verken eller
  - Delvis uenig
  - Helt uenig
  - Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare
8. **Godt undervisningssamarbeid på innen faggruppa** *(Velg én)*



- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**9. Godt undervisningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene (Velg én)**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**10. God koordinering mellom studieadministrasjonen og de fagansatte (Velg én)**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**11. Gode rutiner for informasjonsflyt (Velg én)**

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller

- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**11. Godt arbeidsmiljø på instituttet** (*Velg én, Vises kun til Handelshøyskolen og sosialfag*)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**12. God utnyttelse av undervisningsressurser og -personale** (*Velg én*)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**13. God utnyttelse av forskningsressurser- og personale** (*Velg én*)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig

- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

14. **Er det noe mer du ønsker å tilføye når det kommer til tematikken Samarbeid, dynamikk og miljø?** (Fritekst, maks 600 ord)

- 

### **Ledelse og oppfølging**

I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for

15. **God utdanningsledelse** (Velg én)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

16. **God forskningsledelse** (Velg én)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

16. **God personalledelse og -oppfølging** (Velg én, Vises kun til Handelshøyskolen og sosialfag)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller

- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**17. Er det noe mer du ønsker å tilføye når det kommer til tematikken *Ledelse og oppfølging* (Fritekst, maks 600 ord)**

**Medbestemmelse og utvikling** (*Vises kun til Handelshøyskolen og sosialfag*)

I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for (*Vises kun til Handelshøyskolen og sosialfag*)

**17. Medbestemmelse** (*Velg én, Viser kun til Handelshøyskolen og sosialfag*)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**17. Din utvikling som forsker** (*Velg én, Viser kun til Handelshøyskolen og sosialfag*)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**17. Din utvikling som underviser** (*Velg én, Viser kun til Handelshøyskolen og sosialfag*)

- Helt enig

- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**17. Er det noe mer du ønsker å tilføye når det kommer til tematikken**

***Medbestemmelse og utvikling?*** (Fritekst, Vises kun til Handelshøyskolen og sosialfag, maks 600 ord)

**Utdanning, forskning og integrasjonen av disse**

I hvilken grad er du enig i at dagens faggruppeorganisering legger til rette for

**18. God integrasjon av forskning i utdanning** (Velg én)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

**19. At du vet hvor du skal gå med spørsmål og problemer** (Velg én)

- Helt enig
- Delvis enig
- Verken eller
- Delvis uenig
- Helt uenig
- Vet ikke/Annet/Ønsker ikke å svare

20. Er det noe du ønsker å tilføye når det kommer til tematikken **Utdanning, forskning, og integrasjonen av disse?** (Fritekst, maks 600 ord)

#### **Styrker og svakheter ved dagens faggruppemodell**

21. Slik du vurderer det, hva er faggruppeorganiseringens styrker? (Fritekst, maks 600 ord)

- 

22. Slik du vurderer det, hva er faggruppeorganiseringens svakheter? (Fritekst, maks 600 ord)

- 

23. Hvis du kunne gjort endringer i faggruppeorganiseringen, hva ville du gjort? (Fritekst)

#### **Bakgrunnsinformasjon**

24. **Kjønn** (Velg én)

- Mann
- Kvinne
- Annet

25. **Alder** (Velg én)

- 18-23 år
- 24-28 år
- 29-34 år
- 35-40 år
- 41-46 år
- 47-52 år
- 53-58 år
- 59-64 år

- 65-70 år

**26. Høyeste fullførte utdanning** (*Velg én*)

- Videregående utdanning
- Kort universitets/høyskoleutdanning (til og med 4 år)
- Lang universitets/høgskoleutdanning (mer enn 4 år, uten PhD)
- Doktogradutdanning

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

### **Informasjonsskriv – respondenter spørreskjemaundersøkelse**

Fakultet for samfunnsvitenskap har engasjert Senter for Profesjonsforskning, SPS, til å gjøre en evaluering av faggruppeorganiseringen ved Handelshøyskolen og Institutt for sosialfag. I den forbindelse inviteres ansatte på de to instituttene til å formidle sine erfaringer i denne elektroniske spørreskjemaundersøkelsen. Fakultetet og SPS håper at så mange som mulig har anledning til å besvare spørreskjemaet slik at så mange stemmer som mulig blir representert.

Vi antar at du vil bruke ca. 15 minutter på å besvare spørsmålene. Det er frivillig å svare. Hvis du velger å delta, kan du så lenge evalueringen pågår når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger du har gitt, bli slettet.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke, som du gir ved å besvare undersøkelsen.

Det er kun forskere og vitenskapelige assistenter involvert i prosjektet som vil ha tilgang til spørreskjemamaterialet. Forskerne og de vitenskapelige assistentene har taushetsplikt. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Svarene på spørreskjemaet vil bli lagret på et sikkert område, adskilt fra øvrige personopplysninger. Navn og kontaktinformasjon om deg lagres atskilt fra annen informasjon du oppgir og slettes ved prosjektslutt.

Resultatene fra evalueringen vil publiseres i en intern rapport. I anonymisert form vil dataene også kunne brukes i vitenskapelige artikler. I slike tilfeller vil også institusjonen anonymiseres.

Navnet ditt, hvilken stilling du har, eller andre personopplysninger vil ikke bli nevnt i rapporten fra evalueringen. Vi vil gjøre vårt ytterste for at du ikke er gjenkjennbar. Det er imidlertid viktig i evalueringen at organiseringen belyses fra ulike ståsteder i organisasjonen. Noen stillinger eller funksjoner er det kun få personer som har. Vi kan derfor ikke utelukke at noen lesere vil kunne gjøre antakelser om hvem som representerer hvilke synspunkter eller erfaringer.

Evalueringen skal etter planen avsluttes ved utgangen av januar 2025. Etter dette vil alle opplysninger om deg bli aidentifisert og oppbevart på SPS med sikte på mulige vitenskapelige publikasjoner.



Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og 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.

Senter for profesjonsstudier er ansvarlig for evalueringen. Hvis du har spørsmål til evalueringen, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektleder Tone Alm Andreassen, [toaa@oslomet.no](mailto:toaa@oslomet.no) eller telefon 911 58 160
- Ansvarlig for spørreskjemaundersøkelsen, Håvard Helland, [havhel@oslomet.no](mailto:havhel@oslomet.no) eller telefon 67 23 53 58