

Evaluering av en organisasjonsmodell med faggrupper ved Institutt for informasjonsteknologi

Tone Alm Andreassen, Beate Elvebakk, Håvard Helland, Thea Knutsen Steinnes og Rayad Sakyar

Skriftserien 2026 nr. 11

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET



Evaluering av en organisasjonsmodell med faggrupper ved Institutt for informasjonsteknologi

Tone Alm Andreassen

Beate Elvebakk

Håvard Helland

Thea Knutsen Steinnes

Rayad Sakyar

CC-BY-SA versjon 4.0

OsloMet Skriftserie 2026 nr X

ISSN 2535-6992 (online)

ISBN 978-82-8364-804-1 (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

Godkjent for publisering av senterleder Beate Elvebakk ved Senter for profesjonsforskning

Abstract

Evaluation of the 2020 reorganisation of the Department of Computer Science into a model with academic groups (faggrupper)

The Centre for the Study of Professions was commissioned to evaluate the Department of Computer Science's organisational model of academic groups (faggrupper), implemented in 2020. With this model the vertical personnel line was reorganized from head of department with two thirds of the employees and a subunit with a head of studies and one third of the employees to a structure with head of department and five academic groups.

The evaluation description addressed the following themes:

- Structure: the appropriateness of the current organisation
- Leadership capacity: the management of the academic groups (faggruppene)
- Impact on goal attainment now and in the future

The evaluation is intended to provide a knowledge base for the department's discussions on these themes.

Empirical data for the evaluation consisted of:

- An online questionnaire for staff, designed to collect data on experiences of and views about the current model
- Interviews with key informants, especially current and former group leaders, to establish an understanding of the role and position of the academic groups (faggruppene) in the organisation's operations—division of tasks, relationships, communication, collaboration, etc.

The evaluation team has been:

- Tone Alm Andreassen, project leader
- Beate Elvebakk
- Håvard Helland
- Rayad Sakyar
- Thea Knutsen Steinnes

Findings

Main points from the findings are:

- The reorganisation in 2020 was driven by the need to distribute people-management responsibility across more leaders and reduce span of control.
- The institute has a clear matrix model: academic group leaders hold personnel responsibility, while responsibility for education and research sits outside the groups with programme leaders and research group leaders.
- The reorganisation has largely strengthened people management, less attention was given to the horizontal responsibilities (education and research).

Reorganisation to strengthen people management

- The academic group leaders' work is dominated by personnel tasks. The work is partly acute and unpredictable, difficult to combine with teaching, and the real workload seems to exceed the 50% post.
- Staff predominantly contact their academic group leader for issues related to working environment, pay, leave and holidays. Many feel the group model supports a good working environment and effective information flow, and that leaders are accessible. However, a substantial minority disagree that the model enables good people management and follow-up.

Academic affiliation and belonging

- A large share perceives their academic group as thematically relevant and feel a sense of belonging; many also believe the group supports their development as lecturers. However, there are differences between the groups.
- Nearly half say it is not easy to change groups.
- Newer staff (with limited knowledge of the former model) are less likely to find the group thematically relevant or to perceive changing groups as easy.

Academic groups as a resource for teaching and research

- Academic group leaders are key contacts about teaching, likely due to staffing allocations.
- The groups' role is more unclear and generally weaker when it comes to research.
- Cross-group collaboration are judged weak for both teaching and research, particularly research.
- Staff express uncertainty about whether the model enables good use of teaching and research resources.

- Written comments indicate a need to clarify responsibilities among the Head of Institute, academic group leaders, programme leaders and research group leaders, especially regarding financial and strategic decisions.

Summary of the organisational model

- Structure: The model met its main objective of distributing personnel responsibility. However, a minority report weak thematic relevance and belonging, and many say moving between groups is difficult.
- Silo effects: The most negative feedback concerns cross-group collaboration in teaching and research. Some silo effect is inevitable, and other cross-cutting arenas exist. Nonetheless, the findings indicate that the horizontal elements should be strengthened.
- Leadership capacity: A 0.5 FTE group leadership post appears insufficient. Administrative support is critical to relieve leaders from complex, infrequent regulatory and procedural tasks and thereby free up leadership capacity.
- Questions for further discussions: Is it possible that the group themes and divisions (unchanged since 2020) are less well aligned with today's academic profile, given a fast-evolving field? Is it a risk that lack of identification with the academic group may weaken both individual belonging and the groups' thematic coherence?

Sammendrag

Evaluering av omorganiseringen i 2020 av Institutt for informasjonsteknologi til en modell med faggrupper

Senter for profesjonsforskning ble engasjert til å evaluere Institutt for informasjonsteknologi sin organisasjonsmodell med faggrupper, implementert i 2020. Fram til da hadde instituttleder personalansvaret for to tredeler av de ansatte, mens den resterende tredelen var skilt ut som en egen enhet hvor personalansvaret lå på en studieleder i 50% stilling. Den nye modellen endret den vertikale organisasjonslinjen til en struktur med fem faggrupper.

Evalueringsbeskrivelsen nevnte følgende temaer:

- Struktur: hensiktsmessigheten ved dagens organisering
- Lederkapasitet: ledelsen av faggruppene
- Konsekvenser for måloppnåelse nå og i fremtiden

Evalueringen skal gi et kunnskapsgrunnlag for instituttets diskusjoner om disse temaene.

Det empiriske datagrunnlaget i evalueringen har bestått av:

- Et nettbasert spørreskjema til de ansatte, utformet for å samle inn data om erfaringer med og synspunkter på dagens modell
- Intervjuer med nøkkelinformanter, særlig nåværende og tidligere gruppeledere, for å etablere en forståelse av faggruppenes rolle og posisjon i organisasjonens virksomhet – oppgavefordeling, relasjoner, kommunikasjon, samarbeid osv.

Evalueringsgruppen har vært:

- Tone Alm Andreassen, prosjektleder
- Beate Elvebakk
- Håvard Helland
- Rayad Sakyar
- Thea Knutsen Steinnes

Funn

Hovedfunn fra evalueringen er:

- Omorganiseringen var motivert av behovet for å fordele personalansvaret på flere og redusere lederspennet.
- Modellen er en tydelig matriseløsning: faggruppeledere har personalansvar, mens faglig ansvar for utdanning og forskning ligger hos programledere og forskningsgruppeledere på tvers av gruppene.
- Reorganiseringen har i hovedsak styrket personalledelsen, mens de horisontale linjene fikk mindre oppmerksomhet i prosessen.

En omorganisering for styrket personalledelse

- Faggruppeledernes arbeid domineres av personaloppgaver. Arbeidet beskrives som til dels akutt og uforutsigbart og vanskelig å kombinere med undervisning. Den faktiske arbeidsbyrden vurderes som høyere enn 50% stilling.
- Ansatte oppsøker i stor grad faggruppeleder i spørsmål om arbeidsmiljø, lønn, ferie, permisjoner osv. Mange mener organiseringen gir godt arbeidsmiljø, at de får informasjon og at leder er tilgjengelig. Samtidig er et klart mindretall uenig i at organiseringen gir god personalledelse og -oppfølging.

Faglig tilhørighet

- En stor andel opplever faggruppen som tematisk relevant og gir uttrykk for tilhørighet; mange mener også at gruppen bidrar til deres utvikling som undervisere. Det er imidlertid forskjeller mellom gruppene.
- Nesten halvparten mener det ikke er enkelt å bytte faggruppe.
- Nyansatte (med liten kjennskap til tidligere organisering) opplever i mindre grad at faggruppen er tematisk relevant og at det er enkelt å bytte.

Faggruppene som ressurs for undervisning og forskning

- Faggruppeleder er en sentral kontakt om undervisningsspørsmål, trolig grunnet bemanningsansvar.
- Faggruppens betydning er mer uklar og generelt svakere når det gjelder forskning.
- Faggruppens tilrettelegging for samarbeid på tvers oppleves som svak for både undervisning og forskning; særlig lavt for forskning.
- Ansatte er usikre på om organiseringen gir god utnyttelse av ressurser til undervisning og forskning.

- Tekstkommentarer peker på behov for å tydeliggjøre ansvarsdeling mellom instituttleder, faggruppeleder, programleder og forskningsleder, særlig om økonomiske og strategiske beslutninger.

Oppsummert om organisasjonsmodellen

- Struktur: Modellen leverte på hovedmålet om å fordele personalansvar. Likevel opplever et mindretall svak tematisk relevans og svak tilhørighet, og mange mener det er vanskelig å bytte grupper.
- Silo-effekter: De tydeligste negative vurderingene gjelder samarbeid på tvers av gruppene, både om undervisning og forskning. Noe silo-effekt er forventet i enhver inndeling, og instituttet har andre arenaer for tverrgående arbeid. Likevel indikerer funnene at de horisontale elementene bør styrkes.
- Lederkapasitet: 50% gruppeledelse fremstår utilstrekkelig. Administrativ støtte trekkes fram som avgjørende for å avlaste ledere i komplekst regel- og prosedyrelandskap og dermed frigjøre kapasitet.
- Spørsmål til videre diskusjon: Kan det være at gruppeinndelingen fra 2020 er mindre treffsikker for dagens fagprofil, gitt høy utviklingstakt i instituttets fagfelt? Er det en risiko for at manglende identifisering med faggruppens tema kan svekke både den enkeltes tilhørighet og gruppens tematiske konsistens?

Innhold

Abstract.....	i
Sammendrag.....	iv
Innhold	7
1 Innledning: Bakgrunnen for evalueringen.....	9
1.1 Oppdraget: evaluering av instituttets organisasjonsmodell	9
1.2 Opplegget for evalueringen	10
1.3 Omorganiseringsprosessen	12
1.4 Utviklingen etter omorganiseringen.....	15
2 Spørreskjemaundersøkelsen: ansattes evaluering av faggruppeorganiseringen.....	17
2.1 Spørreskjemautviklingen	17
2.1.1 Innsamling og lagring av data	18
2.2 Resultater fra den elektroniske spørreskjemaundersøkelsen for ansatte.	19
2.2.1 Demografi og bakgrunnsspørsmål	19
2.2.2 Tilfredshet med faggruppene	22
2.3 Bivariate analyser	27
2.4 Åpent tekstfelt.....	37
3 Innsikten fra intervjuene	42
3.1 Metode og datamateriale	42
3.2 Faggruppene	42
3.3 Mål med omorganiseringen og opplevd måloppnåelse	43
3.4 Gruppelederstillingen.....	44
3.5 Faglig ledelse	48
3.6 Samhandling og koordinering	49
3.7 utfordringer	50
4 Samlet analyse.....	52
4.1 En omorganisering for styrket personalledelse	52

4.2 Faglig tilhørighet.....	53
4.3 Faggruppene som ressurs for undervisning og forskning	54
4.4 Oppsummert om organisasjonsmodellen	56
4.5 Kort konklusjon.....	57
Referanser	58
Vedlegg 1 - Spørreskjemaet	59
Questionnaire in English.....	62
Vedlegg 2	66
Vedlegg 2.1 - Kruskal-Wallis-test for forskjeller mellom faggrupper (spørsmål 8).....	66
Vedlegg 2.2 Kruskal-Wallis-test for forskjeller mellom faggrupper (spørsmål 6).....	67
Vedlegg 2.3 Kruskal-Wallis-test for forskjeller mellom faggrupper (spørsmål 5).....	68

1 Innledning: Bakgrunnen for evalueringen

1.1 Oppdraget: evaluering av instituttets organisasjonsmodell

Senter for profesjonsforskning har fått i oppdrag av ledelsen ved Institutt for informasjonsteknologi å evaluere instituttets organisasjonsmodell med faggrupper, en modell som ble innført gjennom en omorganisering i 2020. I beslutningen om innføring av ny organisasjonsmodell lå også et punkt om at modellen etter en tid skulle evalueres.

I fakultets oppdragsbrev til enhetene ved TKD for studieåret 2025/2026 er evaluering av organisasjonsmodellen et punkt i oppdraget til Institutt for informasjonsteknologi. Oppdraget er å «forberede og gjennomføre en evaluering av omorganiseringen som ble implementert i 2020, og sikre medvirkning og medbestemmelse gjennom hele prosessen».

Saksfremstillingen for Lokalt IDF-TKD, datert 21.03.2025, sier følgende om evalueringen:

4. februar 2020 vedtok daværende dekan en organisasjonsendring ved Institutt for informasjonsteknologi. Tidligere var instituttet organisert med instituttleder med direkte personalansvar for omtrent to tredjedeler av instituttet, og en studieleder for «Allmenn» som hadde personalansvar for den resterende tredjedelen. Den nye organiseringen består av instituttleder og fem gruppeledere i 50%-stilling tilhørende hver sin faggruppe. Faggruppene er

16330: Menneske-maskin interaksjon og universell utforming av IKT

16331: Kunstig intelligens

16332: Skyteknologi, datasikkerhet og programutvikling

16333: Matematisk modellering

16334: Innovasjon, digital transformasjon og bærekraft

Saksframlegget beskriver følgende som «Tema for evalueringen»:

“Struktur: Er dagens struktur med faglige grupper hensiktsmessig, og fungerer det som tiltenkt? Er de riktige ansatte på de riktige gruppene? Skaper gruppene samhørighet innad i gruppen med tanke på våre mål? Er

fagområdene på gruppene hensiktsmessige og har vi riktige fagområder på de respektive gruppene? Skaper gruppene silo-effekter ved instituttet, og hvis så, i hvilken grad påvirker det vår måloppnåelse?

Lederstillingen og lederkapasitet: Opplever interessentene at lederstillingene per i dag fungerer hensiktsmessig? Er 50%-stilling nok til å løse oppgavene med tilstrekkelig kvalitet? Om det ikke er nok lederkapasitet, hvilke fordeler / ulemper er det med en stillingsprosent som er større en 50%?

Måloppnåelse: Instituttet er fortsatt i vekst. Hva er det som er til størst hinder mtp. organisering for vår måloppnåelse med gjeldende organisering i dag, og om fem år? Er det noen tiltak som kan være hensiktsmessige for å øke vår effektivitet?"

Plan for gjennomføring av evalueringen ble lagt fram i LAMU – lokalt arbeidsmiljøutvalg TKD, 11. november 2025 og i IDF (informasjon, drøfting, forhandling) 28. november 2025.

Dokumentene tydeliggjør at oppdraget dreier seg om en evaluering av organisasjonsmodellen, ikke en evaluering av dem som har fylt stillingene som ledere for faggruppene.

Evalueringsoppdraget vil ikke kunne gi fyllestgjørende svar på alle spørsmålene nevnt i saksframlegget. Noen spørsmål dreier seg om vurderinger instituttet må gjøre i etterkant av evalueringen. For eksempel er spørsmålene om hensiktsmessighet i forhold til måloppnåelse typisk vurderinger instituttet selv må gjøre. Ettersom målene for instituttet ikke var en del av bakgrunnen for omorganiseringen, har ikke evaluatorene innsikt i hvilke målsettinger organisasjonsmodellen skal vurderes mot.

Det evalueringen kan bidra med er et kunnskapsgrunnlag for disse vurderingene. Dette kunnskapsgrunnlaget består i de vurderinger og erfaringer instituttets medarbeidere har, samt i den innsikten evaluatorene har opparbeidet gjennom intervjuer om hvordan organisasjonsmodellen er operasjonalisert og virker.

1.2 Opplegget for evalueringen

Evalueringsdesignet har bestått i en elektronisk spørreskjemaundersøkelse sendt til alle ansatte (se kapittel 2), samt intervjuer med nøkkelpersoner i instituttet, spesielt tidligere og nåværende faggruppeledere (se kapittel 3). Hensikten med spørreskjemaundersøkelsen var at ansatte skulle få en mulighet til å formidle sine erfaringer og synspunkter. Hensikten med intervjuene var at evaluatorene kunne etablere en forståelse av faggruppenes rolle og posisjon i instituttets virksomhet.

Innledning: Bakgrunnen for evalueringen

Evalueringsdesignet var bygget på en tidligere evaluering av en lignende omorganisering av Handelshøyskolen og Institutt for Sosialfag.

Tidsrammen for evalueringen har vært fra november 2025 til april 2026.

Evalueringen er ikke behandlet av Sikt, som vurderer personvernspørsmål, fordi Sikt meldte tilbake at evaluering ikke regnes som forskning og dermed ikke ligger innenfor Sikts mandat. Evalueringen har likevel fulgt Sikts anbefalinger for personvern, og den er behandlet av SPS' eget personvernkontakt.

På SPS har evalueringsteamet bestått av:

- Tone Alm Andreassen, prosjektleder
- Beate Elvebakk
- Håvard Helland
- Rayad Sakyar
- Thea Knutsen Steinnes

Håvard Helland, Rayad Sakyar og Thea Knutsen Steinnes har hatt ansvar for spørreskjemaundersøkelsen. Rayad Sakyar og Thea Knutsen Steinnes har skrevet kapittel 2. Beate Elvebakk har hatt ansvar for intervjuundersøkelsen og sammen med Tone Alm Andreassen gjennomført intervjuene. Beate Elvebakk har skrevet kapittel 3. Tone Alm Andreassen har skrevet de øvrige deler av rapporten. Sammendragene er utarbeidet ved hjelp av Sikt KI og deretter kontrollert og bearbeidet.

Instituttet oppnevnte en gruppe av brukerrepresentanter, verneombud og tillitsvalgte, bestående av:

- Frode Eika Sandnes, ansattrepresentant oppnevnt fra organisasjonene i IDF
- Sylvia Irene Lysgård, verneombud, P35 bygningen
- Heine Olsson Aabø, verneombud, SG29 bygningen
- Ole Sneltvedt, tjenestemannsrepresentant oppnevnt fra organisasjonene i IDF

Brukerrepresentantene har kommentert spørreskjema og intervjuguide i forkant av og på møte mandag 1. desember 2025. Brukerrepresentantene har fått rapportutkast til gjennomsyn og kommentarer fredag 27. mars 2026, parallelt med at instituttledelsen har fått rapportutkastet. Alle innspill underveis og kommentarer til rapportutkastet fra brukerrepresentanter og instituttets ledelse er vurdert og fulgt opp under hensyn til forskerteamets akademiske frihet.

I uke 15 er rapporten revidert og ferdiggjort.

1.3 Omorganiseringsprosessen

Før omorganiseringen hadde Institutt for informasjonsteknologi en organisasjonsmodell med to grupper – en gruppe kalt «Data» med 68 ansatte som instituttleder hadde personalansvar for, og en gruppe kalt «Allmenn» med 27 ansatte, som en studieleder i 50% stilling hadde personalansvar for¹.

I forkant av beslutningen om omorganisering var det en lengre prosess med diskusjon av ulike modeller og prinsipper for inndeling av enhetene.

I sluttfasen sto det mellom to modeller – de såkalte «random allocation» og «academic affiliation» modellene, inkludert en risikoanalyse av disse to, samt den eksisterende modellen. For begge modellene var det ingen endringer i flere av trekkene ved instituttets organisering. Blant annet disse elementene ble framhevet som uendret: Studieprogrammene, emneansvar, rollen til programledere for master og bachelorutdanningene, og forskningsgruppenes organisering og daglige ansvar.²

Kriteriene som den nye organisasjonsmodellen skulle tilfredsstille var ifølge dokumentet «The reorganization of the Department of Computer Science, IDF 25.09.2019»:

- Reduce head span for all managers
- Integrate Allmenn into the rest of the Department, removing artificial barriers between groups and individuals
- Prepare for the growing importance of life-long learning (LLL; etter- og videreutdanning (EVU)) initiatives
- Allow for future growth, both in terms of number of staff and in terms of portfolio of activities

Begge alternativene til den daværende modellen økte antallet grupper fra to til fem. Ut fra organisasjonskartene tegnet opp i dokumentet, ser de to alternative modellene i stor grad like ut: Fem grupper av ca. 20 ansatte, hver med en gruppeleder med personalansvar i 50% stilling, som er del av instituttets ledergruppe, egne forskningsgrupper som ikke navngis (tilsynelatende sammensatt på tvers av faggruppene) og med egne koordinatore for forskning og formidling, Bachelor, Master og virksomhet på tvers («interdepartment coordinator»).

¹ Jf. Dokumentet Organisasjonskart: Tallene finnes i kartets avdelingsbokser.

² Jf dokumentet Presentation of models – Department of Computer Science 004, med overskrift “The reorganization of the Department of Computer Science”

Innledning: Bakgrunnen for evalueringen

I *Random allocation* modellen fordeles medarbeiderne tilfeldig i gruppene. Denne modellen har også en *koordinator* for Livslang læring.

I *Academic affiliation* modellen har fire grupper faglige navn. I tillegg har modellen har en egen *gruppe* for Livslang læring.

Ifølge dokumentet "Presentation of models - Department of Computer Science 004" (iflg informasjon til SPS, sendt til ansatte på instituttet 010919, ikke navngitt forfatter³) innebærer Academic affiliation model at medlemmene har felles faglige interesser, en leder med kjennskap til deres arbeid, og gruppene er en arena for faglig utvikling. En slik modell vil støtte spesialisering og kvalitet.

Følgende grupper foreslås:

1. AI and Machine learning
2. HCI and UD-ICT (Human computer interaction and Universal design of ICT)
3. Applied mathematics and physics
4. Cloud computing
5. Lifelong learning

Gruppene skal kunne endres over tid i tråd med instituttets profil, faglige stab og forskningsinteresser.

Gruppelederne skal arbeide tett med forskningsgruppelederen(e) som er relevante for deres gruppe. Egne programledere/ undervisningskoordinatorer har ansvar "for supporting the Management Team in planning, implementing and assuring the quality of the study programs"

Den modellen som velges er Academic affiliation model..

Dekanvedtaket⁴ av 04.02.2020 sier følgende:

«På bakgrunn av intern behandling ved Institutt IT, øvrige aktuelle organer, samt enighet i forhandlinger i lokalt IDF, besluttet endring i studielederstrukturen ved instituttet.

³ The introduction says: The hearing of the proposal for new organizational model for the Department of Computer Science concluded June 11, 2019. The Department leadership and Deloitte have since summarized the feedback from the hearing and considered adjustments to the model presented for hearing. The result of that consideration is two proposals, both based on feedback from the hearing. The two proposals will be presented in this document.

⁴ ~ 19_12485-2 Dekanvedtak_ Organisasjonsendring ved Institutt for informasjonsteknologi 657849_3_1

Antall studielederstillinger endres til 5, og er som utgangspunkt planlagt til 50% kombinert med en UF-stilling på professor- eller førsteamanuensisnivå. Stillingene gis personalansvar for ansatte innenfor et nærmere definert fagområde ved instituttet.

Nye organisasjonsenheter ved instituttet blir som følge av dette slik:

16330: Human-Computer Interaction and Universal Design of ICT /
Menneske-maskin interaksjon og universell utforming av IKT

16331: Artificial intelligence /Kunstig intelligens

16332: Cloud computing, Cybersecurity and Software Engineering /
Skyteknologi, datasikkerhet og programutvikling

16333: Mathematical Modelling / Matematisk modellering

16334: Innovation, Digital Transformation and Sustainability / Innovasjon,
digital transformasjon og bærekraft»

Signert forhandlingsprotokoll fra IDF, 11.november 2019⁵ om omorganiseringen sier:

«Partene ble enige om følgende:

Forslaget til ny organisering av Institutt for informasjonsteknologi godkjennes, i henhold til forslaget framlagt fra instituttleder. Organisasjonsmodellen kan legges fram for endelig godkjenning av dekan, med følgende forutsetninger:

1. Instituttleder må følge opp de aksjonspunktene som er foreslått i risikovurderingen av den vedtatte organisasjonsmodellen.
2. Det må lages en plan for, og gjennomføres, evaluering av organiseringen i løpet av den første åremålsperioden.»

I Notat fra NTL og Forskerforbundet som er vedlagt protokollen står det blant annet:

«På drøftingsmøte 26.september ble følgende spørsmål stilt.

- Det er foreslått lederstillinger på 50%. Gitt ansvaret og anslått omfang av personalansvaret, burde man da vurdere hele stillinger?

Svaret fra ledelsen var følgende:

- I de 50% er det primært tenkt en personallederrolle. Den faglige utviklingsrollen vil ivaretas som i dag gjennom programledere og

⁵ 19_12485-1 Signert forhandlingsprotokoll - Orgendring IT

forskningsgruppeledere. Som personalleder må det likevel være en faglig tilknytning av hensyn til oppfølgingen av de ansatte på fagområdet. Derfor må lederne ha en faglig kompetanse tilpasset den aktuelle enheten.»

Organisasjonene ønsket en bedre utredning av fordelene og ulempene med å lyse ut 100% stillinger kontra 50% stillinger.

Denne gjennomgangen av forhistorien viser:

- a) Instituttet valgte en organisasjonsmodell med faglig-tematiske overskrifter på de fem faggruppene. Denne organiseringen erstattet de to tidligere avdelingene og dermed ble formålet om integrering av avdeling «allmenn» oppnådd. Med dette endres den vertikale linjen i instituttets matrisestruktur.
- b) Omorganiseringen fordeler personalansvaret på fem faggruppeledere (formelt studielederstillinger). Med dette er personansvaret fordelt på flere ledere, og formålene om redusert lederspenn er oppnådd.
- c) Den tematiske inndelingen man valgte, ble noe annerledes enn foreslått. En gruppe for Innovation, Digital Transformation and Sustainability / Innovasjon, digital transformasjon og bærekraft erstattet gruppen for Lifelong learning.
- d) Instituttet valgte en modell uten en egen koordinator eller gruppe for livslang læring. Livslang læring er heller ikke noe tema i saksfremstillingen om evalueringen lagt fram for Lokalt IDF-TKD i 2025. Evalueringen har derfor ikke gått nærmere inn på dette spørsmålet.⁶
- e) De horisontale linjene i matrisestrukturen – undervisningskoordinatorer og forskningsgrupper – forble uendret.
- f) Faggruppene man valgte i 2020, med de samme tematiske overskriftene, har instituttet også på evalueringstidspunktet, fem år senere.

1.4 Utviklingen etter omorganiseringen

I etterkant av omorganiseringen har instituttets stab vokst. I forkant av omorganiseringen hadde Institutt for informasjonsteknologi, ifølge dokumentet Organisasjonskart tilsendt fra instituttet, 81 ansatte (som utgjorde 59 årsverk), og ett og et halvt lederårsverk, med et lederspenn på 54 ansatte per leder. Etter

⁶ Rapportens presentasjon er basert på dokumentene fra omorganiseringsprosessen. Vi har senere fått informasjon om at det har skjedd mer på etter- og videreutdanningsområdet enn dokumentene tydet på. Dette har imidlertid ikke vært noe sentralt tema i evalueringen.

Innledning: Bakgrunnen for evalueringen

omorganiseringen til fem faggrupper med et halvt lederårsverk hver, ble lederårsverkene økt til 3,5 og antall ansatte per leder redusert til 23. I 2025/26 var antallet ansatte økt til 105 og antall ansatte per leder til 30.⁷

I tillegg til fast ansatte, har instituttet på begge tidspunktet hatt både midlertidig ansatte og mange studentassistenter inn i undervisningen.

Både rett etter omorganiseringen i 2020 og i 2025/2026 er det ganske stor størrelsesvariasjon mellom gruppene. I 2020 omfattet den største gruppen 27 ansatte, de minste 13. I 2025/2026 er det også stor størrelsesvariasjon mellom gruppene, fra 12 til 28, men mens noen grupper har vokst i antall ansatte, har andre krympet.

Gruppebetegnelse og inndelingen har vært den samme etter omorganiseringen, men veksten i nye ansatte er ikke jevnt fordelt mellom gruppene. Mens gruppen Innovation, digital transformation and sustainability er redusert, har gruppen Mathematical modelling mer enn fordoblet antall medlemmer.

Det har vært skifte i flere av gruppelederstillingene. Listen SPS la til grunn for intervjuinvitasjoner omfattet tre tidligere gruppeledere, en påtroppende og tre nåværende gruppeledere, en av dem for to grupper.

⁷ Tallene i dette avsnittet er hentet fra systemet HyperGene og er ikke helt i overensstemmelse med antall ansatte som presenteres i kartets bokser. Trolig skyldes dette at systemet ikke registrerer timekontrakter.

2 Spørreskjemaundersøkelsen: ansattes evaluering av faggruppeorganiseringen

Denne delen av evalueringen baserer seg på spørreskjemaundersøkelsen som ble sendt ut til ansatte på Institutt for informasjonsteknologi. Målet med spørreskjemaet var å kartlegge ansattes evaluering av dagens faggruppe-organisering, og dermed potensielt avdekke opplevelser som ikke ville komme frem i intervjuene med lederne. Evalueringen tar utgangspunkt i ordningen generelt og har ikke som formål å sammenligne individuelle faggrupper eller ledere.

Ideelt sett burde evalueringen vært designet som en før-etter studie, men det var ikke mulig fordi før-data ikke fantes. Dermed finnes ikke noe sammenligningsgrunnlag for å si noe konkret om effekten av faggruppeorganiseringen sammenlignet med den tidligere modellen. Derfor viser spørreskjemaet kun et bilde av situasjonen på det tidspunktet undersøkelsen er gjennomført.

I kapittelet går vi først gjennom rekrutteringen av deltagerne, utformingen av spørreskjemaet og behandling og lagring av data. Til slutt går vi gjennom resultatene fra innsamlingen, og utforsker sammenhenger rundt svar som skiller seg fra hverandre.

2.1 Spørreskjemautviklingen

Spørreundersøkelsen hadde som mål å undersøke ansattes opplevelser av og oppfatninger om organiseringen⁸.

Prosessen for utformingen av spørreskjemaet var at instituttledelsen lagde et førsteutkast basert på et spørreskjema som ble brukt i en tilsvarende undersøkelse ved Fakultet for samfunnsvitenskap ved OsloMet. Brukergruppen som ble oppnevnt av instituttet, gav innspill til dette utkastet, både om hvilke spørsmål som var relevante for evalueringen, og hvilke responskategorier som var meningsfulle for enkelte spørsmål. SPS tok hensyn til en del av disse innspillene, både ved å ta inn forslag til nye spørsmål og å endre instituttledelsens utkast. Blant annet ble spørsmål endret for å sikre anonymitet, spørsmål som refererte til måloppnåelse ble tatt ut

⁸ Spørreskjemaet på norsk og engelsk er i vedlegg 1.

pga. uklarhet, og det ble lagt til spørsmål om hvem ansatte ville ta kontakt med i ulike saker.

Et spørreskjema må balansere to hensyn: Det må omfatte tilstrekkelig spørsmål til å belyse viktige dimensjoner, men samtidig ikke være så omfattende at folk lar være å svare og svarprosenten blir lav. Det er videre ønskelig at spørsmålene er mest mulig konkrete. Ut fra slike hensyn ble en del spørsmål omformulert, og ikke alle forslag til spørsmål ble tatt inn.

Utover bakgrunnsinformasjon som alder, utdanning og ansettelsesforhold handlet spørreskjemaet om hvorvidt ansatte opplevde at organiseringen skapte tilhørighet innad i gruppene, om gruppene sammenfalt med deres faglige interesser og om det ble tilrettelagt for samarbeid mellom og innad i gruppene. Det ble benyttet en Likert-skala fra 1 til 6 med responskategorier fra «i svært liten grad» til «i svært stor grad» eller fra «helt enig» til «enig» avhengig av spørsmålsformuleringen. Det var også noen spørsmål om ansattes deltagelse i forskningsgrupper, hvilken faggruppe de tilhørte og hvem de først ville kontakte med spørsmål angående arbeidsmiljø, lønn, undervisning, forskning og strategi eller budsjett. Til slutt fikk ansatte muligheten til å gi utfyllende tekstsvar om organiseringen for å supplere de forhåndsbestemte svaralternativene.

Alle ansatte som ble invitert til å delta i undersøkelsen tilhørte en av de fem faggruppene. Dette resulterer i et relativt lite antall ansatte innad i hver faggruppe, noe som påvirket hvilken bakgrunnsinformasjon det var mulig å samle inn om deltagerne i evalueringen. For det første var det ikke mulig å spørre om respondentenes eksakte alder uten at informasjonen ble indirekte identifiserende. Gitt at man hadde kjennskap til hvilken faggruppe deltagerne var del av ville eksakt alder gjøre det mulig å vite hvem som hadde svart. Spørsmålet om deltagernes alder ble derfor delt inn i to responsgrupper, dem under 41 år og dem som var 41 år og over. Denne terskelen ble ikke vilkårlig valgt, men var den aldersfordelingen som gjorde identifisering vanskeligst. For det andre var det heller ikke mulig å samle inn informasjon om deltagernes kjønnsidentitet ettersom dette, sammen med den kategoriske aldersgrupperingen ville gjøre noen deltagere indirekte identifiserbare. Til slutt, av samme grunn måtte også utdanningsnivå aggregeres til tre grupper, «Vgs/fagbrev/bachelor/høyere utdanning (til og med 4 år)», «Lang universitets-/høyskoleutdannelse (mer enn 4 år, til og med Ph.d)» og «Annet.»

2.1.1 Innsamling og lagring av data

Ansatte på Institutt for informasjonsteknologi ble invitert til å dele sine oppfatninger og opplevelser rundt omorganiseringen gjennom en elektronisk spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble opprettet og distribuert gjennom spørreskjemaverktøyet

Nettskjema.no, som er utviklet av Universitetet i Oslo (nettskjema@usit.uio.no). Bare ansatte som hadde en stillingsprosent på mer enn 40 og var ansatt på Institutt for informasjonsteknologi ved utsendelsestidspunktet ble invitert til å besvare⁹.

Invitasjonen ble sendt via deltagerens ansatt-epost den 13. januar 2026 og skjemaet var åpent til og med 27. januar 2026. Deltagere som ikke hadde besvart undersøkelsen fikk tilsendt en purring den 20. januar 2026.

Informert samtykke ble innhentet gjennom første side av nettskjemaet. Her ble deltagerne vist et informasjonsskriv som beskrev bakgrunnen for evalueringen og hvordan deltagerens svar behandles etter innsending. Alle leverte svar ble sendt direkte til TSD, Universitetet i Oslo sin tjeneste for sensitive data (TSD), og lagret separat fra kontaktopplysninger. TSD er en tjeneste for lagring og post-prosessering egnet for sensitive opplysninger i samsvar med «personopplysningsloven» og «helseforskningsloven». TSD er utviklet og vedlikeholdt av IT avdelingen på Universitetet i Oslo (UiO IT).

2.2 Resultater fra den elektroniske spørreskjemaundersøkelsen for ansatte.

Vi tar først for oss svarprosent og demografiske trekk ved utvalget før vi utforsker fordelingen av svar til hvert spørsmål. Deretter ser vi på utvalgte bivariate sammenhenger mellom svarfordelingen til relevante undergrupper av utvalget. Til slutt blir tema knyttet til fritekst svarene presentert.

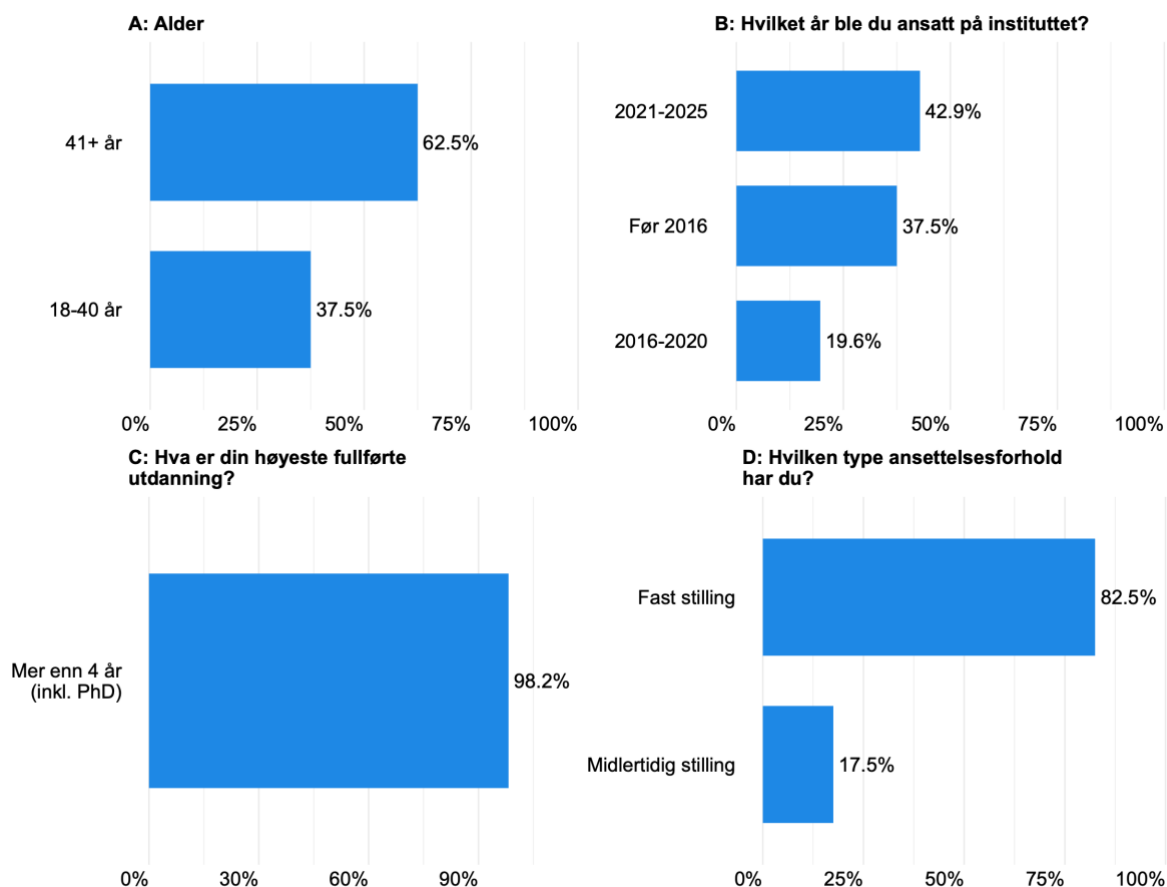
2.2.1 Demografi og bakgrunnsspørsmål

Innen spørreskjemaet ble stengt, ble det registrert 57 svar av 82 inviterte, noe som utgjør en svarprosent på 69. Innad i besvarelsene var det en overvekt av faste ansatte og ansatte med lengre utdanninger (over fire år) (Figur 2.1, C og D). Rett over en tredjedel av deltagerne var under 40 år (Figur 2.1, A). Deltakerne var jevnere fordelt når det gjaldt ansettelsestidspunkt. Rundt 43 prosent ble først ansatt fra 2021 til 2025, mens rundt 20 prosent ble ansatt fra 2016 til 2020, og de resterende 37 prosentene ble ansatt før 2016.

⁹ Dette er samme kriterier som gjelder for f.eks. arbeidsmiljøundersøkelsen ARK.

Figur 2.1

Demografisk trekk ved utvalget.



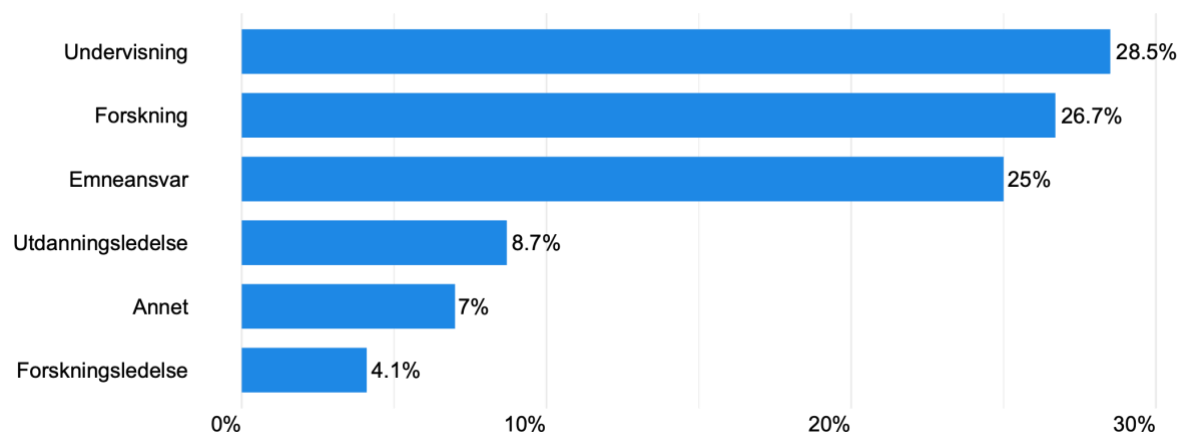
Figuren viser alder, ansettelsesår, høyeste fullførte utdanning og ansettelsesforhold blant respondentene. I (A til D). Antall svar varierer fra 55 til 57 på tvers av figurene.

Deltagerne ble videre spurt «*hvilke funksjoner har du som del av din arbeidshverdag?*» med mulighet for å velge flere alternativ. De fleste i utvalget valgte mer enn en kategori og det vanligste var å velge tre kategorier. Figur 2.2 viser fordelingen av alle svarene uten å ta hensyn til antall svar per deltager.

De tre hyppigst valgte arbeidsoppgavene på tvers av deltagere var undervisning og forskning med 28.5 prosent og 26.7 prosent, etterfulgt av emneansvar med 25 prosent. Dette var også de funksjonene som oftest ble valgt sammen, med atten deltagere som hadde disse tre arbeidsoppgavene.

Figur 2.2

Ansattes arbeidsoppgaver.

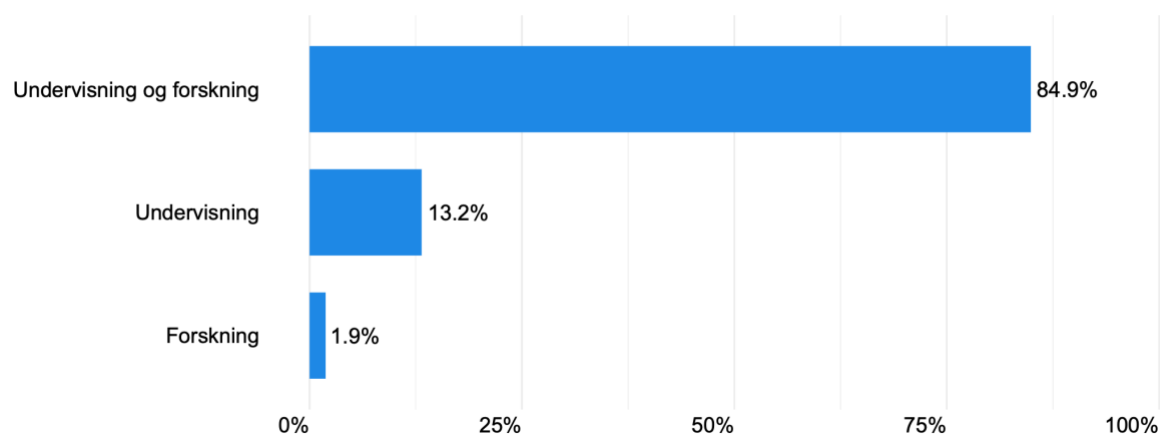


Fordelingen av arbeidsoppgaver i utvalget, mulighet for å velge flere svaralternativ (172 svar angitt av n=57 deltagere).

Figur 2.3 viser en gruppert fordelingen av arbeidsoppgavene til de 57 deltagere. Figuren tar hensyn til at deltagere kan ha flere arbeidsoppgaver. Her ble responskategoriene fra Figur 2.2 delt i tre grupper: forskning (svarkategoriene «*forskning*» og «*forskningsledelse*»), undervisning («*undervisning*», «*emneansvar*» og «*utdanningsledelse*») og undervisning og forskning (deltagere som har krysset av for én eller flere kategorier i hver av de to andre gruppene). Figuren viser at nesten 85 prosent av deltagerne har både forskningsrelaterte- og undervisningsrelaterte arbeidsoppgaver. Bare et fåtall av deltagerne hadde bare undervisningsrelaterte arbeidsoppgaver, og enda færre hadde bare forskningsrelaterte arbeidsoppgaver.

Figur 2.3

Gruppert fordelingen av arbeidsoppgaver i utvalget.

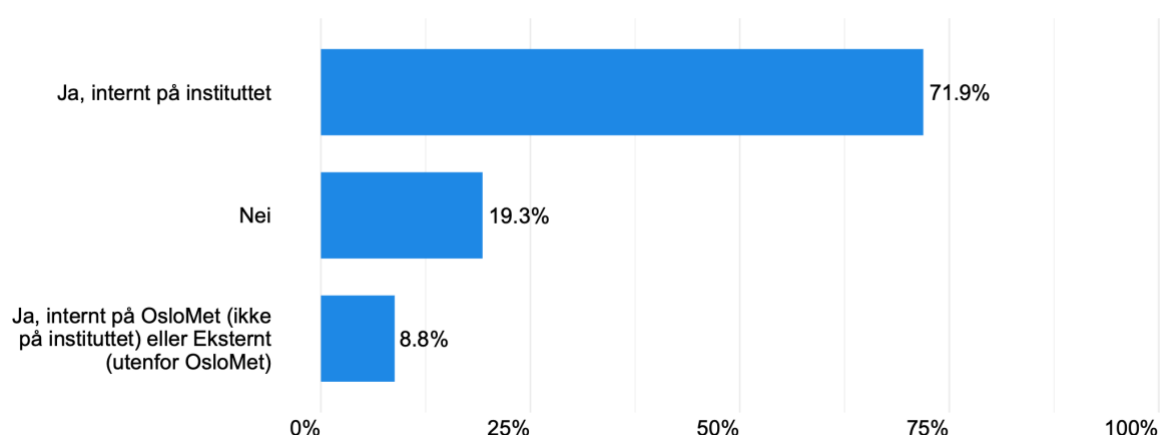


Deltagerne ble også spurt om de tok del i en forskningsgruppe, og om denne gruppen var intern på OsloMet eller ekstern. Figur 2.4 viser svarfrekvensen for

deltagelse i forskningsgrupper hvor responskategoriene «*Internt på OsloMet (ikke på instituttet)*» og «*Eksternt (utenfor OsloMet)*» ble slått sammen på grunn av få responser. Det var kun mulig å krysse av for ett svaralternativ. Svarene vil dermed ikke dekke deltagere som er med i flere forskningsgrupper, for eksempel én intern og én ekstern, og svarene bør tolkes under dette premisset. Av de 57 respondentene oppgir et klart flertall (71,9 %) at de deltar i en forskningsgruppe internt på instituttet. Nærmere en femtedel (19,3 %) deltar ikke i noen forskningsgruppe, mens en liten andel (8,8 %) er tilknyttet forskningsgrupper eksternt eller andre steder på OsloMet.

Figur 2.4

Deltagelse i forskningsgrupper.

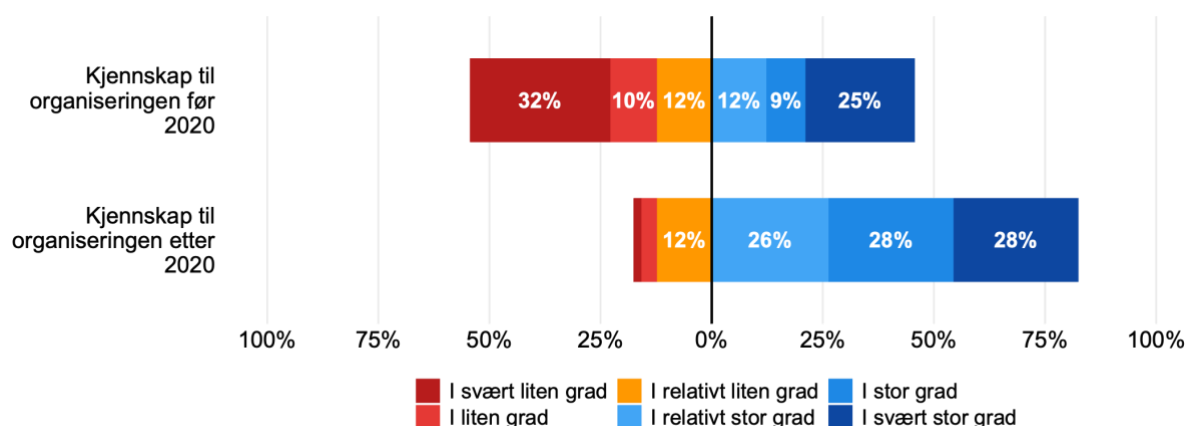


2.2.2 Tilfredshet med faggruppene

For å få et innblikk i deltakernes kjennskap til nåværende og tidligere organiseringer av instituttet ble de bedt om å indikere deres grad av kjennskap til de ulike organisasjonsstrukturene (før 2020 og etter 2020). Figur 2.5 viser en markant forskjell i hvor godt respondentene kjenner de to organiseringsmodellene. Over halvparten (54 %) rapporterer lav kjennskap til organiseringen før 2020, mens bildet er et helt annet for perioden etter, her oppgir over 80 prosent god kjennskap, med 28 prosent som svarer «*I svært stor grad*». Kun litt over 12 prosent rapporterer lav kjennskap til dagens organisering. At mange rapporterer lav kjennskap til organiseringen før 2020 kan henge sammen med at over 40 prosent av respondentene ble ansatt etter omorganiseringen i 2020.

Figur 2.5

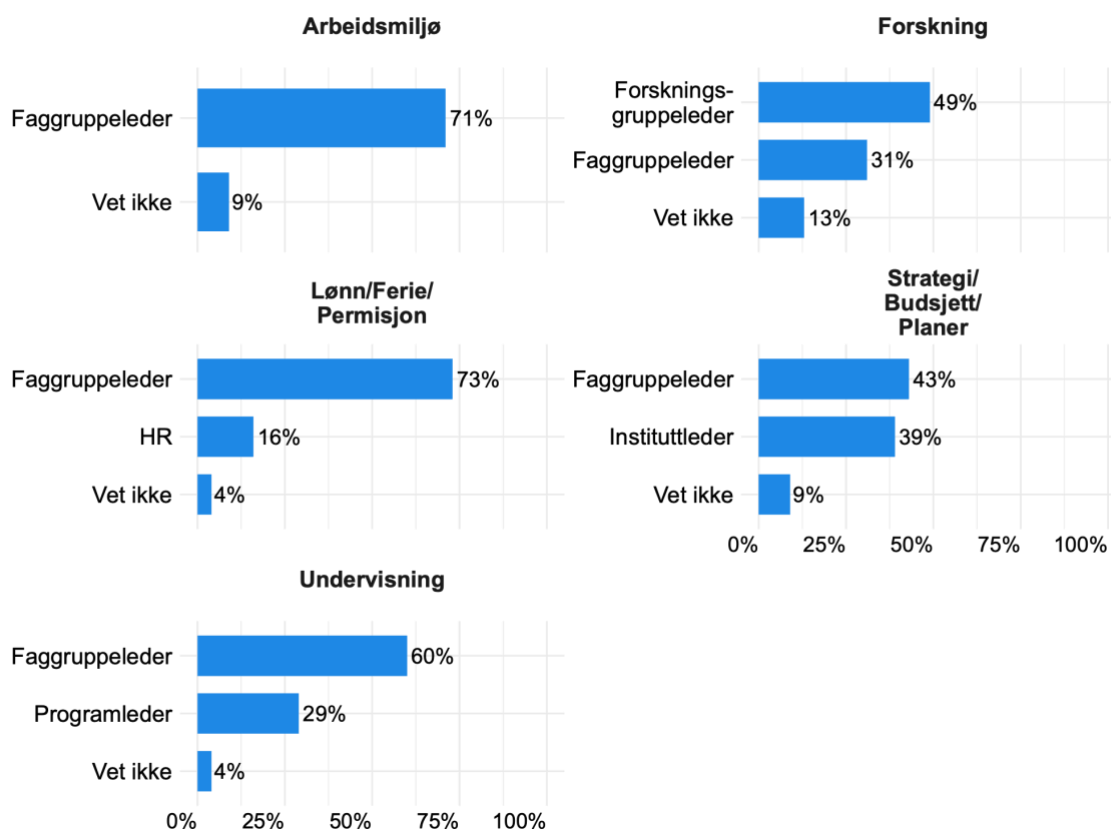
Kjennskap til organiseringen før og etter 2020.



Deltagerne ble videre spurt om hvem de først ville kontaktet med spørsmål angående arbeidsmiljø, lønn, undervisning, forskning og strategi eller budsjett (Figur 2.6). Deltagerne fikk velge mellom seks predefinerte svaralternativ («Faggruppelider», «Instituttleder», «Programleder», «Forskninggruppelider», «HR», og «Vet ikke»). Faggruppelederen fremstår som den sentrale kontakt personen på tvers av de fleste temaene. For arbeidsmiljø (71%) og lønn/ferie/permisjon (73%) henvender et tydelig flertall seg til faggruppelederen. Også for undervisning er faggruppelederen førstevalget (60%), fulgt av programleder (29%). Forskning skiller seg noe ut – her fordeler svarene seg mellom forskningsgruppeleder (49%) og faggruppeleder (31%). For strategi, budsjett og planer er bildet mer todelt mellom faggruppeleder (43%) og instituttleder (39%). Andelen som svarer «vet ikke» er gjennomgående lav, men høyest for forskning (13%).

Figur 2.6

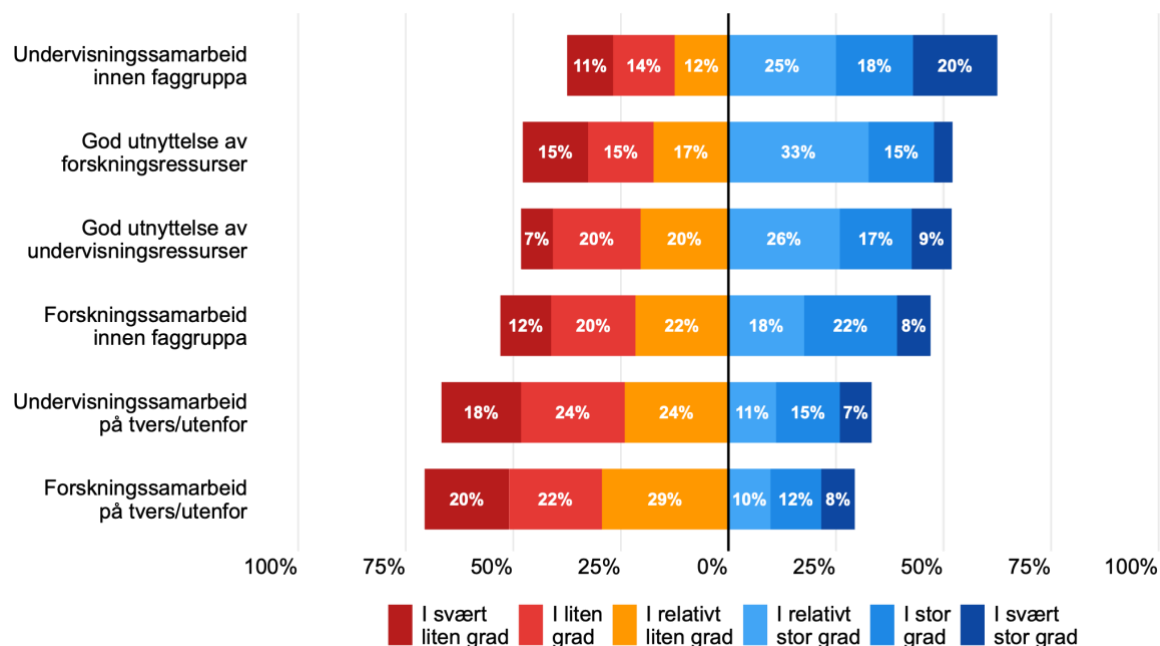
Hvem ansatte først vil kontakte om ulike temaer.



De siste spørsmålene om faggruppene omhandler deltagerens vurdering av faggruppeorganiseringen når det kommer til tilhørighet, samarbeid og ressursbruk. Figur 2.7 viser svarfordelingen på spørsmålet «*I hvilken grad lager dagens faggruppeorganisering til rette for...*», og avdekker et tydelig skille mellom vurderingene av samarbeide innen faggruppa og på tvers av faggruppene. Undervisningssamarbeid innen faggruppa vurderes mest positivt, der over 60 prosent plasserer seg på positiv side av skalaen. Bildet er mer delt for forskningssamarbeid innen faggruppa, med om lag halvparten på hver side. Når det gjelder samarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene, snur mønsteret - rundt to tredjedeler av respondentene plasserer seg på negativ side for både undervisning og forskning. Vurderingene av ressursutnyttelse faller mellom disse, med en jevnere fordeling mellom positiv og negativ side.

Figur 2.7

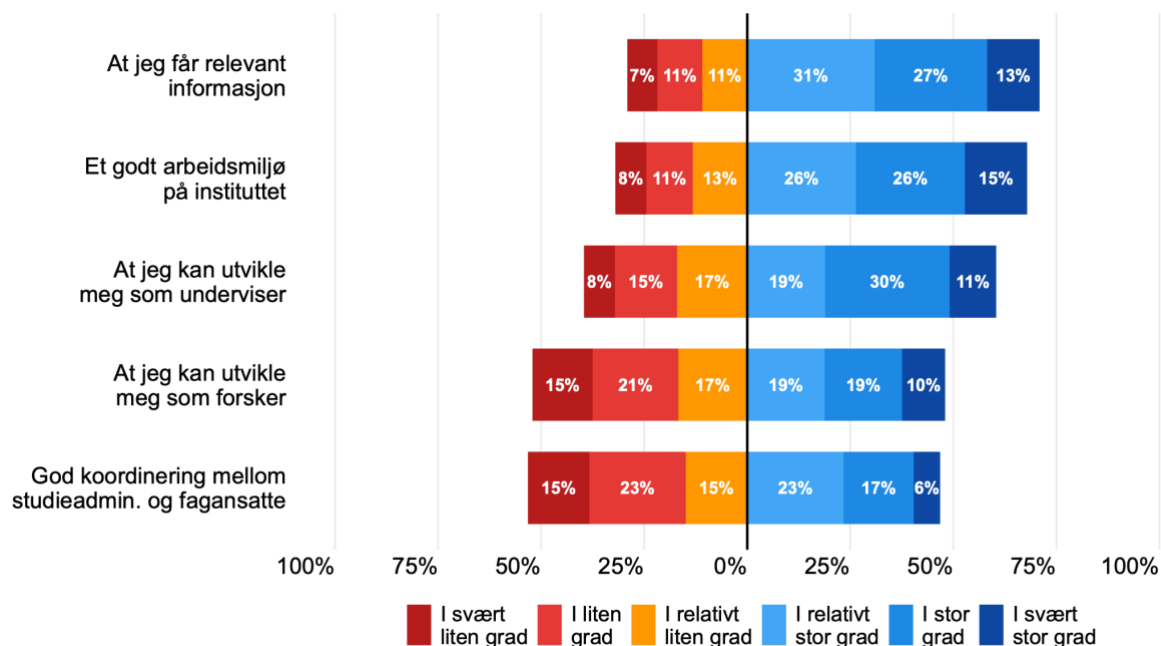
Hvor godt organiseringen legger til rette for samarbeid og ressursbruk.



I Figur 2.8 ser vi responsenes svar på spørsmål «*I hvilken grad legger dagens faggruppeorganisering til rette ...*» hvor prosentdel på negativ side (I svært liten grad-I relativt liten grad) er på venstre siden, mens prosentdel på positiv side (I relativt stor grad-I svært stor grad) er plassert på høyre siden. Relevant informasjon og arbeidsmiljø vurderes mest positivt, der rundt 70 prosent av respondentene plasserer seg på positiv side. For muligheten til å utvikle seg som underviser er respondentene mer delt, med om lag 40 prosent på negativ side. Utvikling som forsker skårer lavere, der over halvparten plasserer seg på negativ side. Koordinering mellom studieadministrasjonen og de fagansatte skårer lavest, med over halvparten på negative side og kun 6 prosent som svarer «*I svært stor grad*».

Figur 2.8

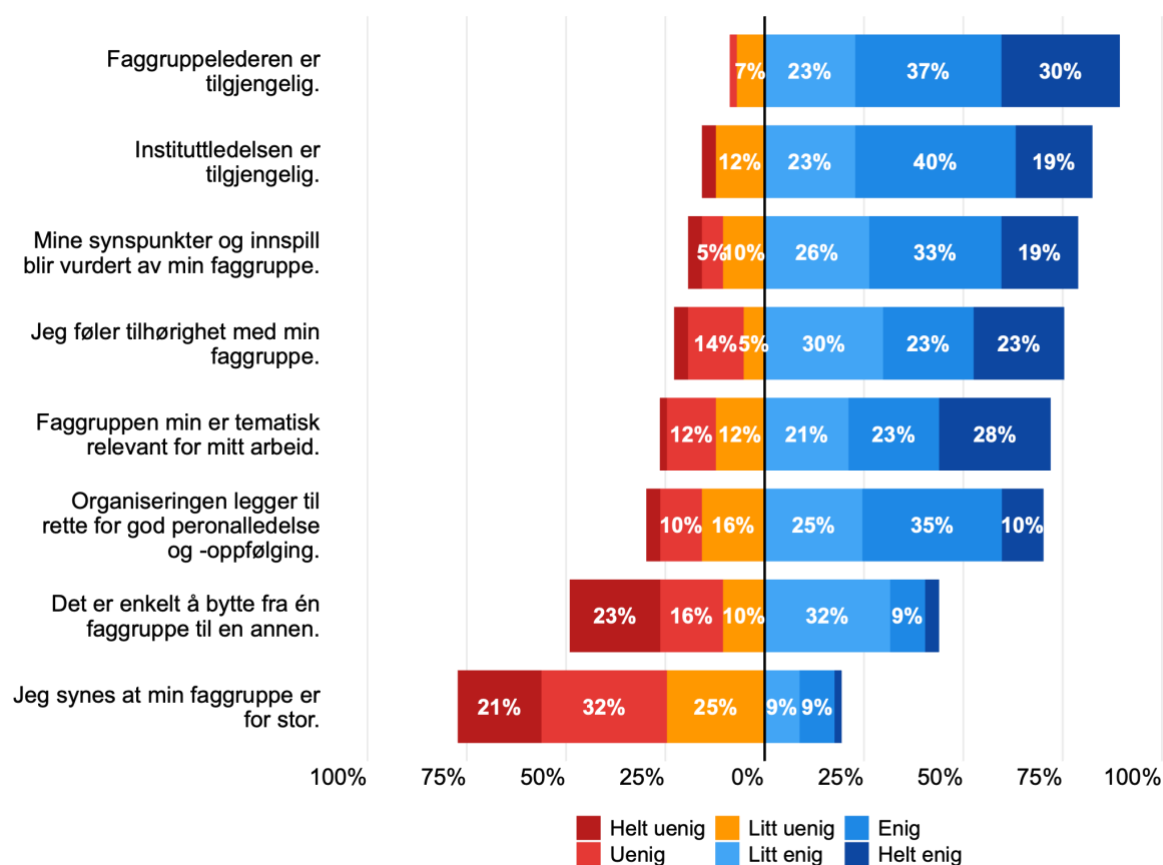
Hvor godt organiseringen legger til rette for samarbeid, arbeidsmiljø og utvikling



I Figur 2.9 spør vi respondentene om «I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn:» og fordeling av svarene er vist som prosentandel. Negative side (Helt uenig, uenig, litt uenig) ligger på venstresiden og positive side (Litt enig, enig, helt enig) vises på høyresiden. Utsagnene om tilgjengelighet skårer mest positivt, der over 90 prosent av respondentene plasserer seg på enig-siden for faggruppelederen og over 80 prosent for instituttledelsen. Synspunkter og tilhørighet viser et lignende mønster med et klart flertall på positiv side, men med noen andel på negativ side. For tematisk relevans er respondentene mer delt, der nærmere en fjerdedel plasserer seg på uenig-siden. Utsagnene om personalledelse og -oppfølging og det å bytte faggruppe viser størst spredning, med om lag halvparten på uenig-side. Utsagnet om faggruppens størrelse skiller seg ut med over halvparten på uenig-siden, noe som tyder på at flertallet ikke opplever faggruppen som for stor.

Figur 2.9

Vurdering av faggruppeorganiseringen



2.3 Bivariate analyser

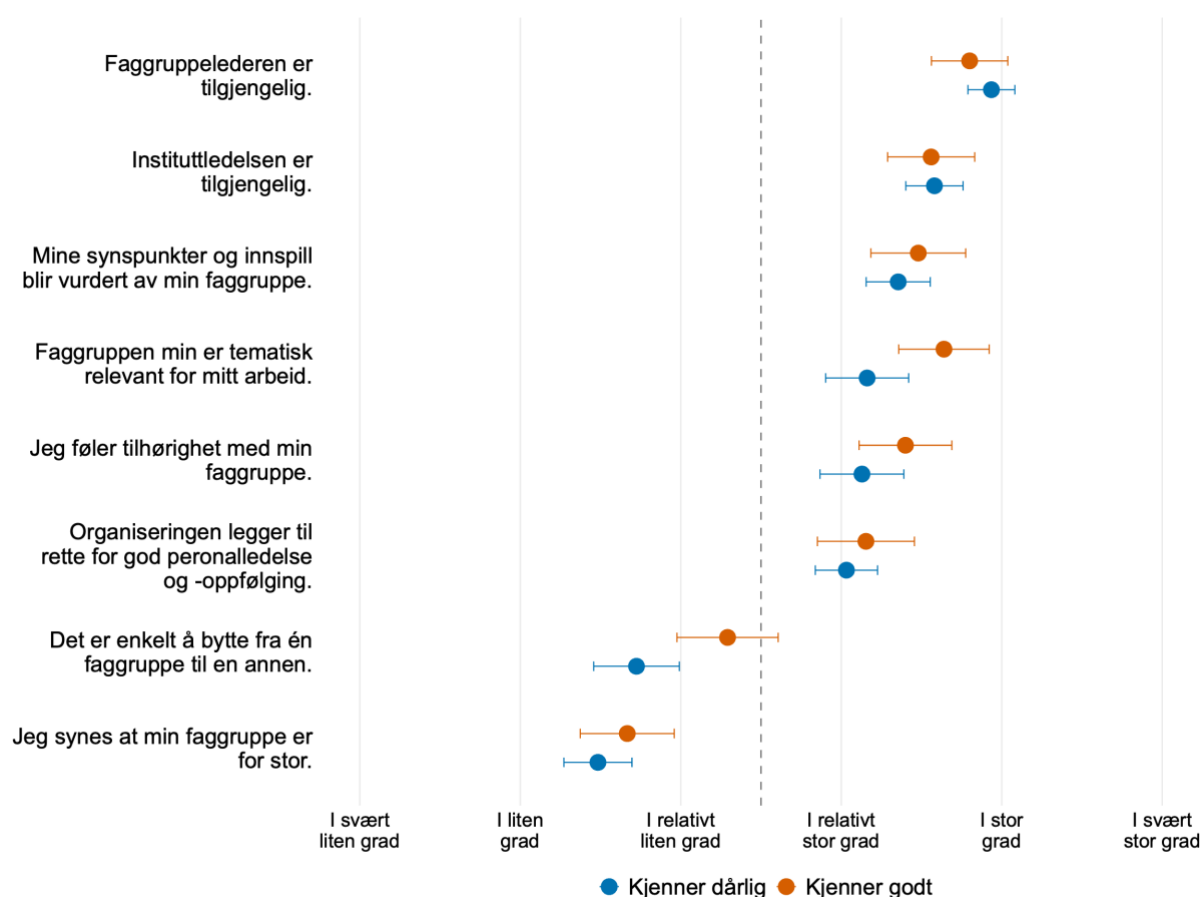
I dette avsnittet undersøkes sammenhenger mellom respondentenes bakgrunn og deres vurderinger av faggruppeorganiseringen. Resultatene er fremstilt i punktdiagram med gjennomsnittlig skåre per gruppe. Fire grupperingsvariabler er benyttet: kjennskap til organisering før 2020, ansettelsesår (ansatt før/etter 2020), faggruppe (Gruppe 1-5) og alder (18-40 år / 41+ år). For kjennskap er respondentene delt i to grupper basert på selvrapportert kjennskap til organiseringen før 2020, der de som svart 1-3 er kategorisert som «kjenner dårlig» og de som svarte 4-6 som «kjenner godt». Ansettelsesår er omkodet fra tre opprinnelige kategorier (før 2016, 2016-2020 og 2021-2025) til to grupper, der skillet ved 2020 gjenspeiler tidspunktet for omorganiseringen. Der faggruppe er grupperingsvariabel, er konfidensintervall utelatt og faggruppene er gitt anonymiserte betegnelser (Gruppe 1-5) for å ivareta anonymiteten. Betegnelse gjenspeiler verken den opprinnelige nummereringen eller rekkefølgen i spørreskjemaet. For de øvrige gruppevariablene vises 95 % konfidensintervall. For å teste om forskjeller mellom faggruppene er statistisk signifikante, er det benyttet Kruskal Wallis-tester, en test

egnet for ordinale data med tre eller flere uavhengige grupper (Pallant, 2020). Signifikansnivået er satt til 5 % ($p < 0,05$), og fullstendige testresultater er gjengitt i Vedlegg 2.

Samlet sett viser analysene få statistisk signifikante forskjeller mellom gruppene. To unntak fremkommer i faggruppeanalysene: forskningssamarbeid på tvers av faggruppene (spørsmål 5, $p = 0,035$) og opplevelsen av faggruppens størrelse (spørsmål 8, $p = 0,007$). For kjennskap, ansettelsesår og alder overlapper konfidensintervallene gjennomgående, noe som tyder på at vurderingene av faggruppeorganiseringen er relativt like på tvers av disse bakgrunnsvariablene. Det bemerkes at utvalget er begrenset ($n = 56$) og at enkelte undergrupper har få respondenter, noe som kan påvirke analysenes evne til å avdekke reelle forskjeller.

Figur 2.10

Ansattes kjennskap til organiseringer før 2020 og deres tilfredshet med dagens organisering.

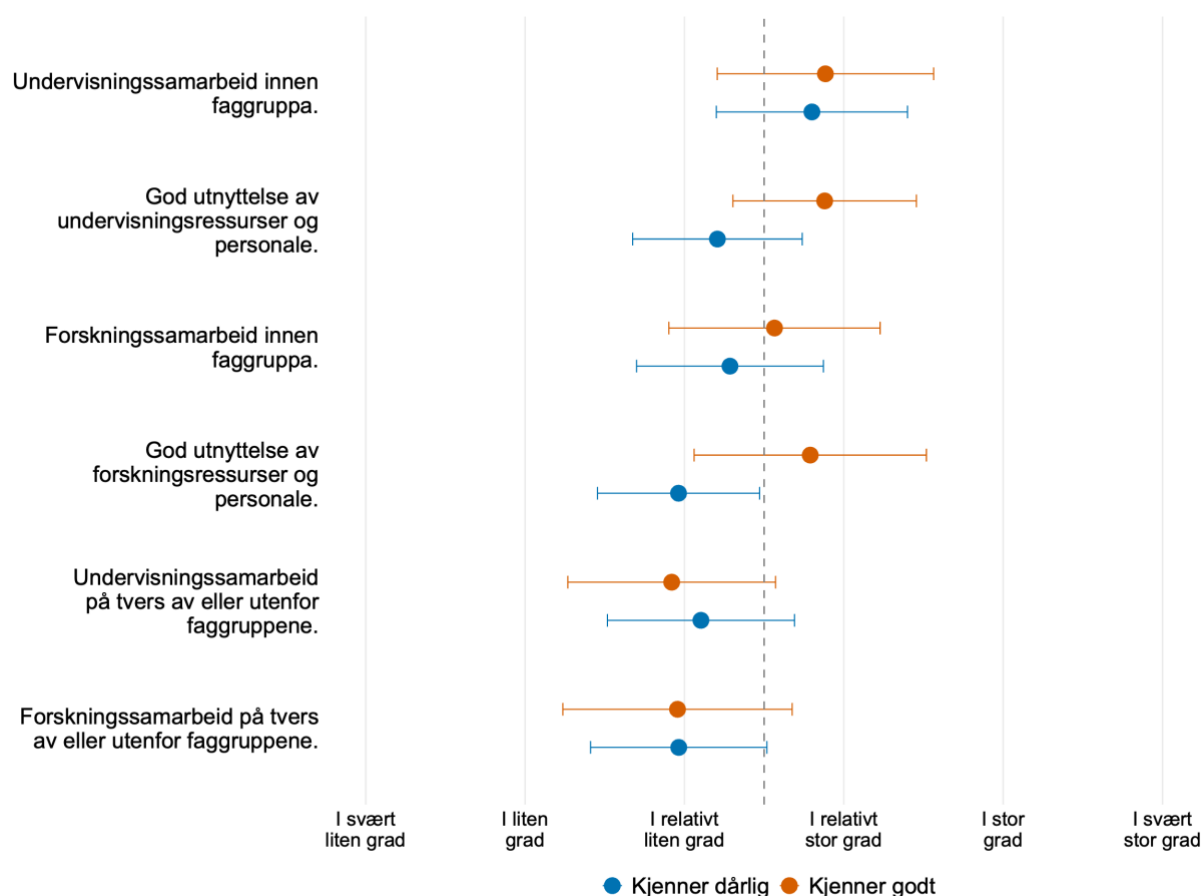


Figur 2.10 viser at respondentene er gruppert etter selvrapportert kjennskap til organiseringen før 2020, der de som svarte 1-3 (*I svært liten grad - I relativt liten grad*) er kategorisert som «*kjenner dårlig*» og de som svarte 4-6 (*I relativt stor grad - I svært stor grad*) som «*kjenner godt*». Mellom 53-56 gyldige svar per delspørsmål.

For utsagnene om tilgjengelighet skårer «kjenner dårlig» -gruppen noe høyere enn «kjenner godt» -gruppen, mens for de øvrige utsagnene er mønsteret omvendt, hvor «kjenner godt» skårer høyere, særlig for synspunkter, tematisk relevans og personalledelse og -oppfølging. For utsagnene om å bytte faggruppe og faggruppens størrelse ligger begge på uenig-siden av skalaen. Konfidensintervallene overlapper for de fleste delspørsmålene.

Figur 2.11

Vurdering av i hvilke grad faggruppeorganiseringen legger til rette for ulike samarbeid, fordelt etter kjennskap til organisering før 2020.

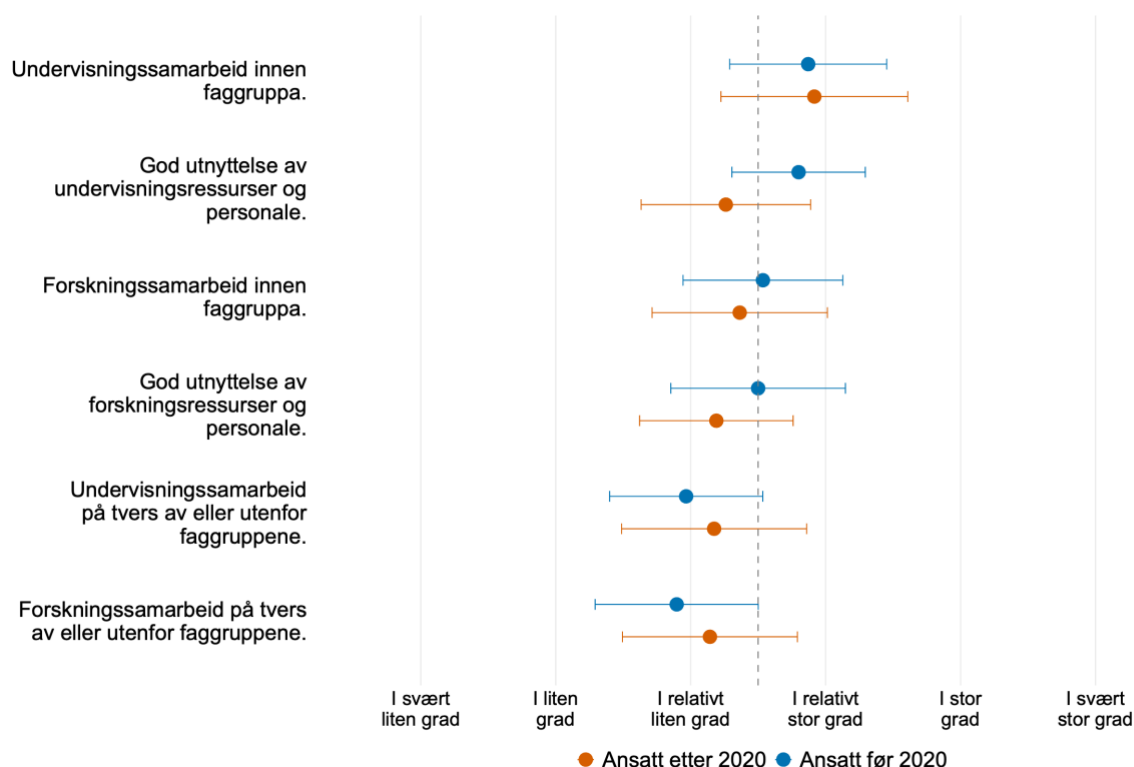


Her ser vi gjennomsnittlige skårer på spørsmålet «I hvilken grad legger dagens faggruppeorganisering til rette for...» hvor respondentene er gruppert etter hvor godt de kjenner organiseringen slik den var før 2020. De som svarte 1-3 på kjennskapsspørsmålet er kategorisert som «Kjenner dårlig», mens de som svarte 4-6 utgjør gruppen «Kjenner godt». Et tydelig mønster er at respondenter med god kjennskap til den tidligere organisasjonsmodellen vurderer faggruppeorganiseringen mer positivt på alle delspørsmål. Avstanden mellom gruppene er mest markant for samarbeid og ressursutnyttelse innen faggruppa, der «kjenner godt»-gruppen plasserer seg rundt «I relativt stor grad» mens «kjenner dårlig»-gruppen ligger

nærmere «I relativt liten grad». Når det gjelder samarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene, ligger begge gruppene lavere på skalaen, selv om forskjellen mellom dem holder seg. Bredere konfidensintervall for enkelte grupper gjenspeiler færre respondenter med mer variasjonen.

Figur 2.12

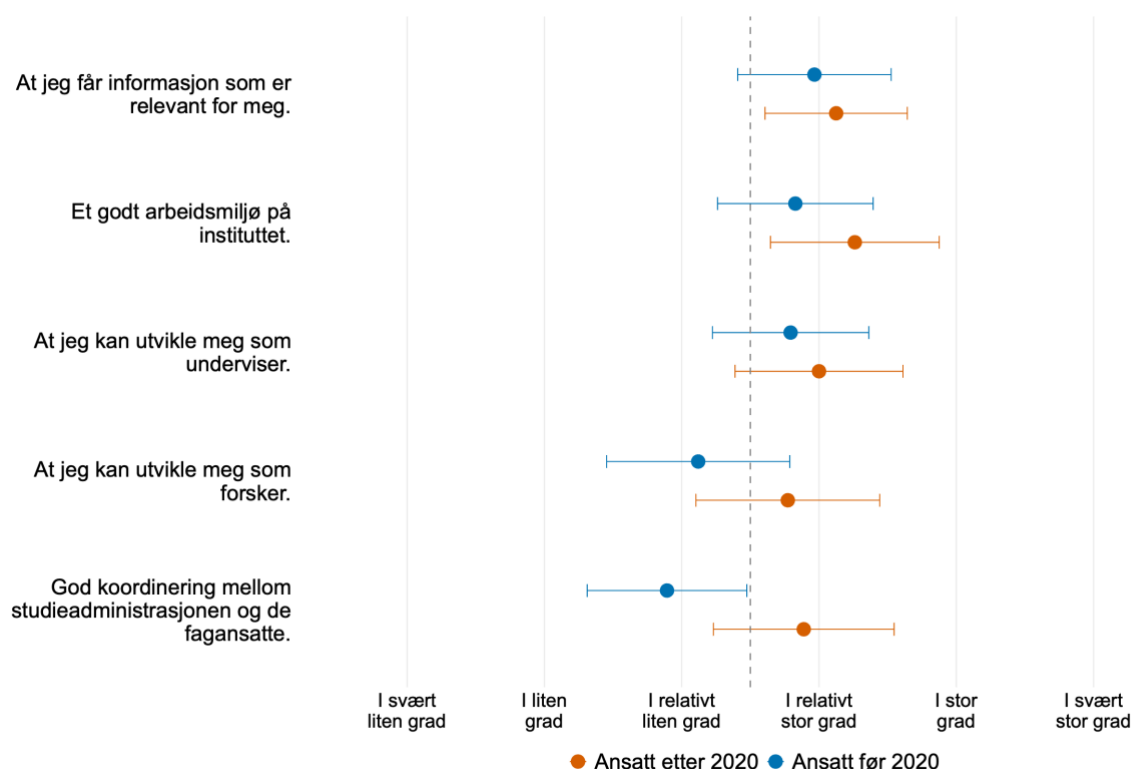
Vurdering av faggruppeorganiseringens tilrettelegging for samarbeid og ressursutnyttelse, fordelt etter ansettelsesår.



I denne figuren ansettelsesår er omkodet fra tre kategorier (før 2016, 2016-2020 og 2021-2025) til to grupper: ansatt før 2020 (n = 32) og ansatt etter 2020 (n = 24). Antall gyldige svar varierer fra 45 til 55 per delspørsmål etter ekskludering av «Ikke relevant». Ansatte etter 2020 skårer noe høyere på undervisningssamarbeid innen faggruppa, mens ansatte før 2020 skårer litt høyere på utnyttelse av undervisningsressurser og forskningssamarbeid. For samarbeid på tvers av faggruppene ligger begge gruppene lavere på skalaen med relativt like gjennomsnitt. Konfidensintervallene overlapper for samtlige delspørsmål, noe som indikerer at forskjellene ikke er statistisk signifikante.

Figur 2.13

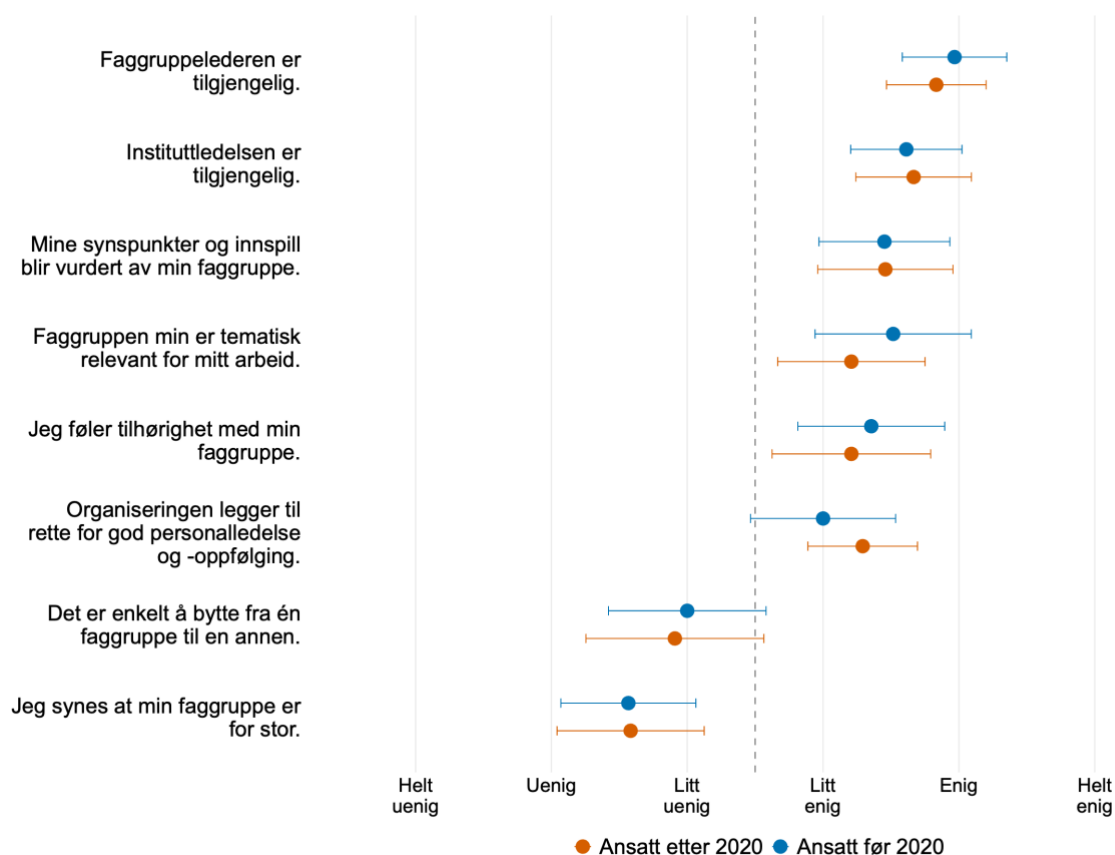
Vurdering av faggruppeorganiseringens tilrettelegging, fordelt etter ansettelsesår.



Figur 2.13 viser gjennomsnittlig skåre på spørsmålet «I hvilken grad legger dagens faggruppeorganisering til rette for ...» fordelt etter ansettelsesår. Ansettelsesår er omkodet til to grupper: ansatt før 2020 (n = 32) og ansatt etter 2020 (n = 24). Antall gyldige svar varierer fra 46 til 54 per delspørsmål etter at respondenter som svarte «Ikke relevant» er ekskludert. Ansatte etter 2020 skårer noe høyere enn ansatte før 2020 på de fleste delspørsmålene, men konfidensintervallene overlapper for samtlige, noe som indikerer at forskjellene ikke er statistisk signifikante. Koordinering mellom studieadministrasjonen og de fagansatte skårer lavest for begge gruppene, mens informasjon og arbeidsmiljø skårer høyest.

Figur 2.14

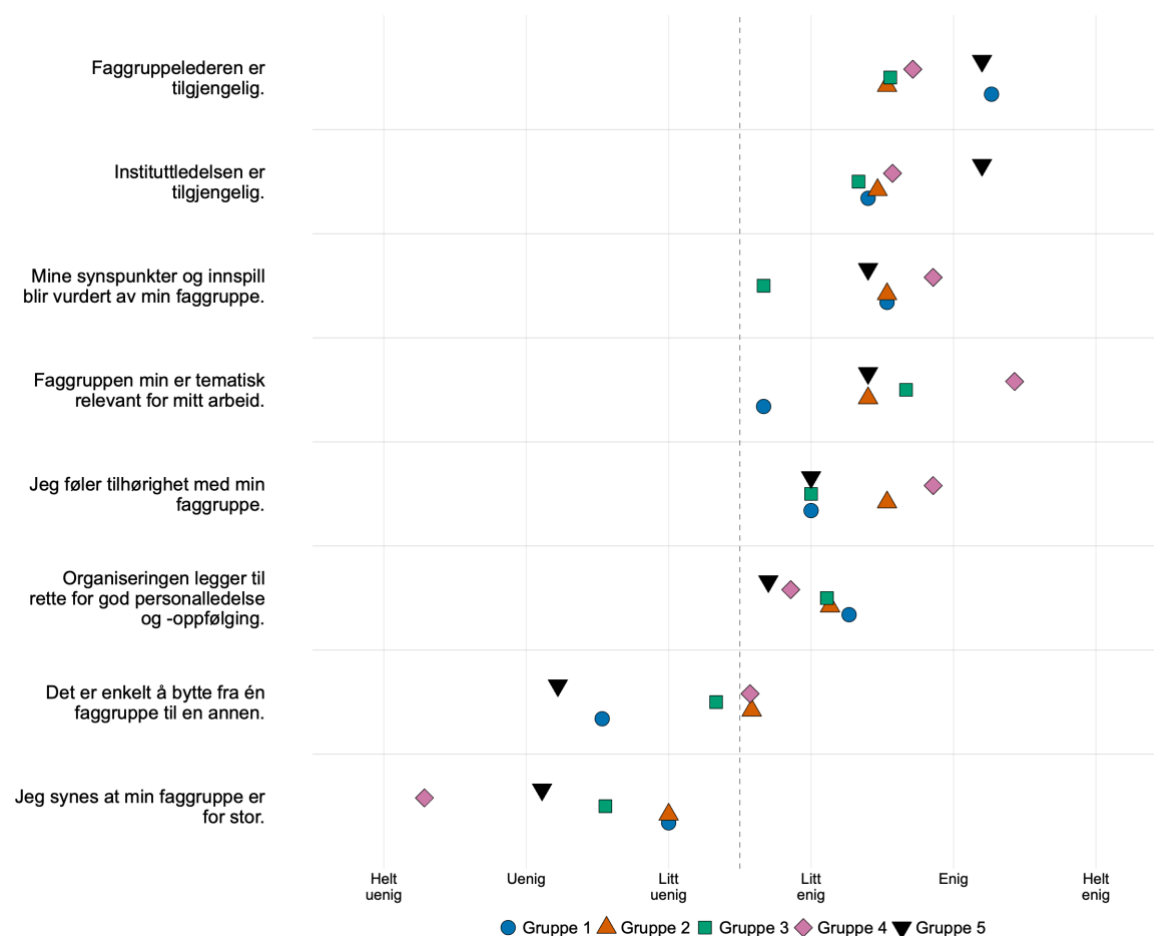
Ansattes vurdering av utsagn om faggruppeorganiseringen, fordelt etter ansettelsesår



Denne figuren viser gjennomsnittlig skåre på spørsmålet «I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn:» fordelt etter ansettelsesår. Antall gyldige svar varierer fra 52 til 56 per delspørsmål. De to gruppene har et relativt likt svarmønster, der tilgjengelighet, synspunkter og tematisk relevans skårer høyest for begge. Ansatte før 2020 skårer litt høyere på tilhørighet og tematisk relevans, mens ansatte etter 2020 skårer noe høyere på personalledelse og -oppfølging. Utsagnene om å bytte faggruppe og faggruppens størrelse plasserer seg på uenig-siden for begge gruppene. Konfidensintervallene overlapper gjennomgående, noe som indikerer at forskjellene ikke er statistisk signifikante.

Figur 2.15

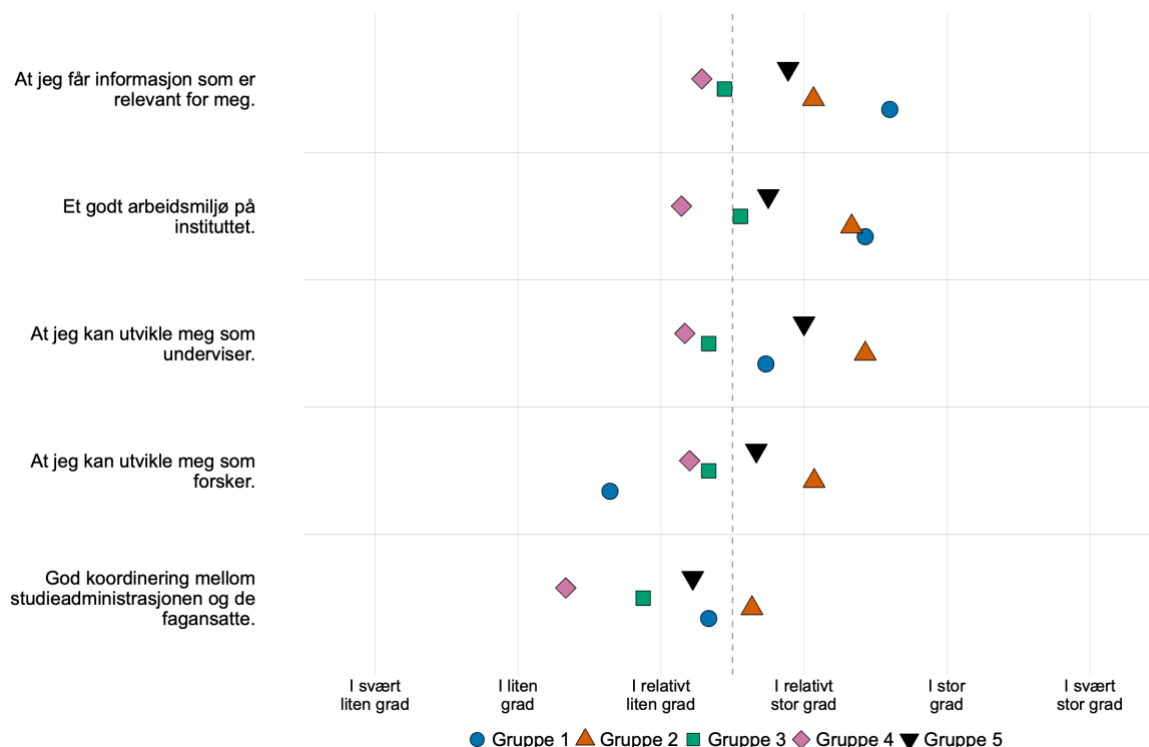
Ansattes vurdering av utsagn om faggruppeorganiseringen, fordelt etter faggruppe



Figur 2.15 viser gjennomsnittlig skåre per faggruppe på spørsmålet «I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn», basert på 52 til 56 gyldige svar per delspørsmål. De fleste gruppene plasserer seg på enig-siden av skalaen for utsagnene om tilgjengelighet, synspunkter og tematisk relevans. Det er noe spredning mellom faggruppene når det gjelder tematisk relevans, men forskjellene er ikke statistisk signifikante. Utsagnene om personalledelse og -oppfølging og det å bytte faggruppe skårer gjennomgående lavere enn de øvrige, der sistnevnte ligger på uenig-siden av skalaen for de fleste gruppene. Utsagnet «Jeg synes at min faggruppe er for stor» skårer lavest, noe som indikerer at flertallet ikke opplever faggruppen som for stor. Kruskal-Wallis-testen viser en statistisk signifikant forskjell mellom faggruppene kun for dette utsagnet ($\chi^2 = 14,26$, $df = 4$, $p = 0,007$). For de øvrige utsagnene ble det ikke påvist signifikante forskjeller (se vedlegg 2.1).

Figur 2.16

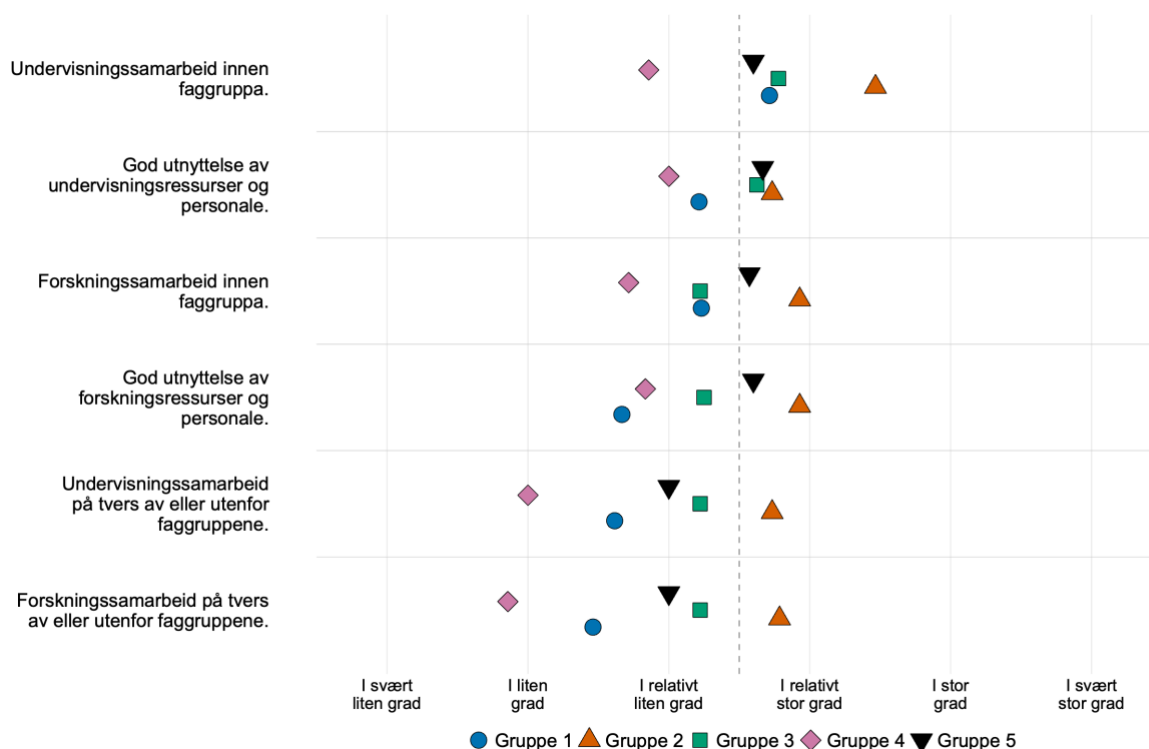
Faggruppenes vurdering av i hvilken grad dagens organisering legger til rette for arbeidsmiljø, utvikling og koordinering



Spørsmålet «*I hvilken grad legger dagens faggruppeorganisering til rette for...*» ble besvart av 46 til 55 respondenter per delspørsmål etter ekskludering av «*Ikke relevant*». Fordelingen av svar på dette spørsmålet er vist i Figur 2.16. Utsagnene om informasjon og arbeidsmiljø skårer høyest, der de fleste faggruppene plasserer seg på den positive siden av skalaen. For muligheten til å utvikle seg som forsker viser figuren noe spredning, der gruppe 1 skårer lavere enn de øvrige. Koordinering mellom studieadministrasjonen og de fagansatte skårer lavest, med samtlige grupper rundt eller under midtpunktet av skalaen. Kruskal-Wallis-tester viser ingen statistisk signifikante forskjeller mellom faggruppene for noen av delspørsmålene (se alle $p > 0,05$ på Vedlegg 2.2).

Figur 2.17

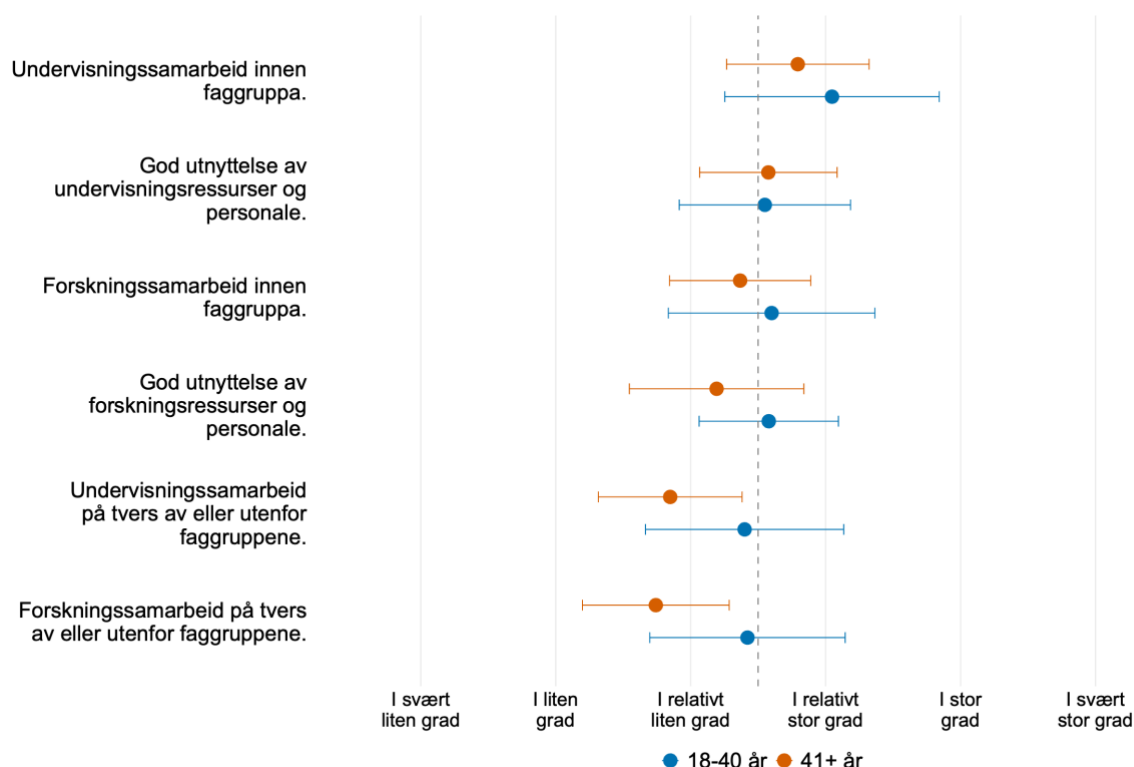
Faggruppenes vurdering av faggruppeorganiseringens tilrettelegging for forskning- og undervisningssamarbeid samt ressursutnyttelse



Figuren er basert på svar fra mellom 45 og 55 respondenter, avhengig av delspørsmål, etter at de som svarte «Ikke relevant» er tatt ut. Hvert symbol representerer gjennomsnittskåren for den aktuelle faggruppen, og det vil naturlig være variasjon i svarene innad i hver gruppe. Samarbeid og ressursutnyttelse innen faggruppa vurderes gjennomgående mer positivt enn tilsvarende på tvers av eller utenfor faggruppene. Selv om Kruskal-Wallis-testen kun påviser én statistisk signifikant forskjell for forskningssamarbeid på tvers ($\chi^2 = 10,37$, $df = 4$, $p = 0,035$; se vedlegg 2.3) - fremkommer et gjennomgående mønster der enkelte grupper plasserer seg mer positivt enn andre på tvers av delspørsmålene. Gruppe 2 ligger konsekvent på den positive siden av skalaen, mens Gruppe 4 skårer lavere enn de øvrige på flere delspørsmål, særlig for samarbeid på tvers av faggruppene. Gruppe 3 og 5 plasserer seg nærmere midten. At mønsteret er gjennomgående på tvers av delspørsmålene kan tyde på reelle forskjeller i hvordan faggruppene opplever organiseringen, selv om det begrensede antallet respondenter ($n = 55$ fordelt på fem grupper) gjør det vanskelig å påvise statistisk signifikans.

Figur 2.18

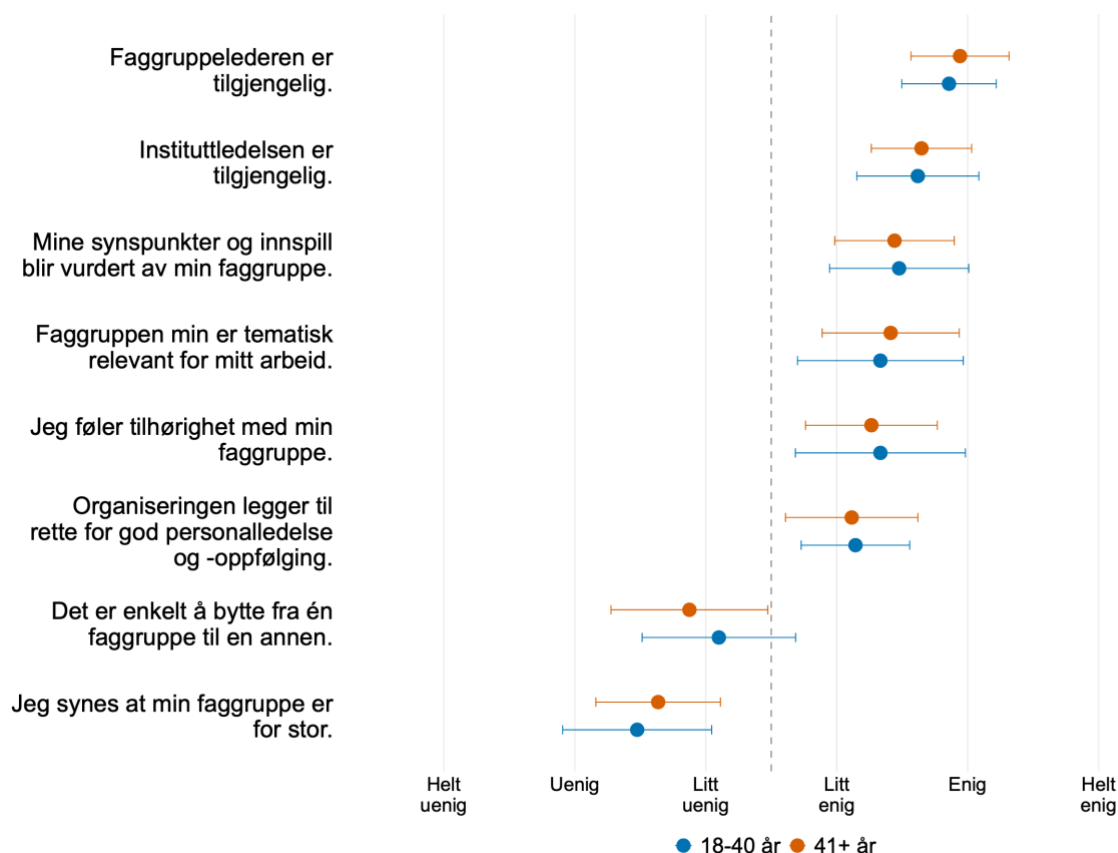
Vurdering av faggruppeorganiseringens tilrettelegging for samarbeid og ressursutnyttelse, fordelt etter alder.



Respondentene er delt i to aldersgrupper: 18-40 år og 41+ år. Antall gyldige svar varierer fra 45 til 55 per delspørsmål etter ekskludering av «Ikke relevant». Gruppen 18-40 år skårer noe høyere enn 41+ år på flere delspørsmål, særlig for undervisnings- og forskningssamarbeid innen faggruppa. Forskjellen er minst for utnyttelse av undervisningsressurser, der de to gruppene ligger nær hverandre. Samarbeid på tvers av faggruppene ligger lavere på skalaen for begge aldersgruppene. Konfidensintervallene overlapper for samtlige delspørsmål, noe som indikerer at forskjellene ikke er statistisk signifikante.

Figur 2.19

Ansattes vurdering av utsagn om faggruppeorganiseringen, fordelt etter alder.



På spørsmålet «I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn:» fordelt etter alder, viser de to aldersgruppene et svært likt svarmønster basert på 52 til 56 gyldige svar per delspørsmål (Figur 2.19). Utsagnene om tilgjengelighet, synspunkter og tematisk relevans skårer høyest, der begge gruppene plasserer seg på enig-siden av skalaen. Gruppen 41+ år skårer litt høyere enn 18-40 år på de øverste utsagnene, mens 18-40 år skårer noe høyere på personalledelse og -oppfølging. Forskjellene er gjennomgående små, og konfidensintervallene overlapper for samtlige delspørsmål. For utsagnene om å bytte faggruppe og faggruppens størrelse plasserer begge gruppene seg på uenig-siden av skalaen.

2.4 Åpent tekstfelt

25 deltagere valgte å dele sine tanker rundt fordelene og ulempene med dagens organisering med faggrupper på Institutt for informasjonsteknologi. Responsene ble kategorisert inn i ulike tema basert på innholdet i tekstsvarene. Noen deltagere skrev lange avsnitt som dekket flere tema, mens andre deltagere skrev kort og var bare innom ett eller et par tema. Alle deltagerens tekstsvaer ble kategorisert i minst ett tema. Noen setninger fra lengre tekstsvaer ble ikke tildelt et tema fordi de enten

inneholdt potensielt identifiserende opplysninger om deltageren selv eller kollegaer, eller fordi de ikke hadde et relevant tema for organiseringen. Totalt ble seks overordnede tema identifisert blant responsene.

Tre kommentarer omhandlet bare selve det elektroniske spørreskjemaet. Disse spørsmålene dekkes ikke i dette delkapittelet, men ble brukt til å nyansere tolkningen av svarfordelingen blant noen av spørsmålene med forutbestemte responsskalaer.

Usikkerhet rundt faggruppeorganiseringen:

Dette temaet dekker fem kommentarer som handler om usikkerhet rundt både funksjonen til faggruppene og deres ledere. Deltagerne opplevde at den administrative rollen til faggruppene var godt kommunisert og forsto det slik at organiseringen løste kapasitetsutfordringen med den tidligere organiseringen. Samtidig poengterte de at funksjonen til faggruppene utover det administrative var uklar, noe som gikk på ansattes bekostning. Flere deltager opplevde at skillet mellom faggruppene og forskningsgruppene var uklare. Deltagerne stilte også spørsmål ved hvem som har myndigheten over ulike beslutninger, og det ble uttrykt bekymring over om organisasjonsmodellen i for stor grad sentraliserer beslutninger og begrenser ansattes involvering.

En deltager understreket at selv om den administrative rollen til faggruppelederne var tydelig, så var det manglende transparens i beslutningsprosessene og ansvarsfordelingen:

«Det er uklart hva som er faggruppeledernes oppgaver. De har blitt ansatt som og det formidles at de er personalansvarlige, men de er også en del av ledergruppa og det er ingen tilgang til informasjon om hva som skjer i ledergruppa. [...]»

Selv om bare fem deltagere eksplisitt nevne uklarheten i faggruppens rolle så kommer denne underliggende usikkerheten frem flere av temaene som følger.

Faggruppelederne og vekst i instituttet:

Dette temaet dekker syv kommentarer. Responsene varierer når det gjelder hvorvidt de synes dagens organisering er gunstig, men alle kommentarene omhandler utfordringer knyttet til stillingen som faggruppeleder i et universitet i vekst. Noen av kommentarene advarte at dagens organisering ikke er tilpasset en økning i antall ansatte på instituttet. De kommenterte at en slik økning nødvendigvis leder til større press på faggruppelederne og vil potensielt medføre et behov for å utvide rollen:

«[...] Jeg mener at organisasjonsstrukturen til faggruppene er solid; problemet er skalerbarhet – jeg tror ikke at gruppene kan bli særlig mye større uten at gruppelederrollen blir gjort større. [...]»

Dagens organisering har faggruppeledere i femti prosent stilling. En deltager skriver at denne stillingsprosenten gjør at faggruppelederne i praksis bare er tilgjengelig et par dager i uken, som får følger for tilgjengeligheten til faggruppelederne når det trengs. Deltageren etterspør raskere responser fra faggruppelederne.

En deltager identifiserer en annen utfordring med faggruppelederstillingen. Hyppig utskifting i lederstillingene, som går ut over ansattes arbeidshverdag og produktivitet:

«[...] Denne raske utskiftingen av gruppelederne undergraver fullstendig den langsiktige oppfølgingen av medlemmene i denne avdelingen og gruppene de er en del av. [...]»

Etter hvert som antall ansatte øker blir det potensielt behov for stadig flere faggrupper. Noen deltagere er også skeptiske til denne potensielle utviklingen. Flere ledd i ledelsen ble fremhevet som en utfordring for produktivitet. Disse deltagerne mente at det administrative ansvaret bør deles opp, men deltagerne er uenig i hvilken fremgangsmåte som er optimal å bruke.

Økonomisk flaskehals:

Dette temaet dekker tre svar som bygger på den begrensede funksjonen og innflytelsen som faggruppelederne har over økonomiske beslutninger. Deltagerne opplever denne ressursbegrensningen som en flaskehals for beslutninger innad i faggruppene. En deltager etterspør en tydelig arbeidsdeling mellom instituttleder og faggruppeledere:

«[...] I dagens organisering har faggruppelederne personalansvar, men ikke budsjettansvar. Denne ansvarsdelingen kan være uheldig og bidra til ineffektive arbeidsprosesser, ettersom alle økonomiske beslutninger må avklares og godkjennes av instituttleder. Dette kan føre til unødvendige flaskehalser i beslutningsprosessene og økt belastning på instituttleder. [...]»

Denne økonomiske begrensningen ble også en kilde til usikkerhet rundt faggruppens rolle i instituttet:

“[...] Det er uklart hvem min faktiske leder er. Jeg vet at jeg har en gruppeleder, men den personen har ingen budsjettmyndighet. [...]»

Samarbeid mellom faggrupper

Seks deltagere kommenterte på samarbeid på tvers av faggruppene. Kommentarene tyder på at faggruppene oppleves som administrative ledd som kommer i veien for samarbeid:

«[...] Jeg har flere gode samarbeid utenfor min gruppe, både når det gjelder forskning og utdanning. Disse blir ikke tilrettelagt av gruppene. Faktisk blir de gjort vanskeligere av dem. Hvis jeg co-underviser med en kollega fra en annen gruppe (en silo-knusende synergi som ville gagne alle, inkludert studentene), må vi nå involvere to gruppeledere med ulike mål og bekymringer for å sikre at vi har nok timer på arbeidsplanene våre. [...]»

Noen kommenterte også en mangel på faglige møter på tvers av gruppene som kunne fasilitet samarbeid. Andre opplever at slike møter ikke er rollen til faggruppene, men heller en oppgave for forskningsgruppene. Flere deltagere kommenterte at faggruppene opptrer som administrative sperrer som svekker samarbeid mellom grupper og går på bekostning av undervisning og forskning:

«Det er for få møteplasser mellom faggruppene. De er siloer. [...] Ansettelse av eksterne personer som faggruppelederne [...] virker kontraproduktiv ut ifra kontinuerlig utvikling i gruppen. Avstand faggrupper-administrasjon er for stor, det fins ingen kontaktflate for å optimere behov i forskning eller undervisning. [...]»

Tilhørighet innad i faggruppene:

Fire deltagere kommenterte på tilhørigheten de opplevde innad i faggruppen sin. En deltager var positiv til sin faggruppe:

«[...] Det å tilhøre et mindre fellesskap enn instituttet har også gjort at jeg trives bedre. [...]»

De andre to deltagerne uttrykte mindre tilhørighet til gruppen sin. En deltager synes det var vanskelig å finne fellesskap i gruppen. Kommentarene tyder på at faggruppene oppleves å ha lav faglig og profesjonell relevans for noen deltagere.

«[...] Jeg opplever ikke at jeg har noen tilhørighet til noen av gruppene da mine interesser i stor grad ligger utenfor det de sysler med.»

Bytte faggruppe:

Temaet dreier seg bredt om bytte fra en faggruppe til en annen og dekker fire kommentarer. Noen hadde hørt at bytter fra en faggruppe til en annen var vanskelig. Andre hadde gjennomført et bytte uten at det hadde merkbare konsekvenser for verken forskning eller undervisning.

En deltager kom med et forslag til en mulig løsning for å fasiliteten bytter mellom faggrupper samtidig som stabiliteten innad i gruppene beskyttes:

Spørreskjemaundersøkelsen: ansattes evaluering av faggruppeorganiseringen

«Det bør være mulighet for å bytte faggruppe, men ikke fritt frem. Kanskje vi kan innføre et "overgangsvindu" hvert år, der ansatte kan søke om bytting av faggruppe med begrunnelse, og disse må godkjennes av ledergruppen.»

3 Innsikten fra intervjuene

3.1 Metode og datamateriale

Det følgende kapitlet er basert på semistrukturerte intervjuer med nåværende og tidligere faggruppeledere og andre nøkkelpersoner ved Institutt for informasjonsteknologi. Hensikten med intervjuene var at evaluatorene skal kunne danne seg et bilde av faggruppens plass og rolle i instituttets virksomhet, slik som arbeidsdeling, kommunikasjon, relasjoner og samhandling. Som ansatte ved instituttet kunne informantene også formidle sine synspunkter gjennom spørreskjemaundersøkelsen.

Liste over hvem som skulle inviteres ble tilsendt SPS fra instituttledelsen. Vi sendte intervjuinvitasjoner på e-post til samtlige nåværende og tidligere faggruppeledere, instituttledere i den aktuelle perioden og sentrale aktører fra fakultetet, til sammen 14 personer. Av disse takket 11 personer ja til å bli intervjuet. Intervjuene ble gjennomført digitalt hovedsakelig i januar 2026, av Beate Elvebakk og Tone Alm Andreassen.

Det er ikke bare formål og metodisk format som skiller dette kapitlet fra spørreskjemaundersøkelsen: De aller fleste personene som ble intervjuet, har eller har hatt en lederstilling, noe som påvirker deres perspektiv på organisasjonsmodellen, og trolig også påvirker opplevelsen av både tidligere og nåværende tilstand på arbeidsplassen.

Dette kapitlet er bygget på informasjonen som kom fram i intervjuene, med spesiell vekt på temaer som også ble tatt opp i spørreskjemaundersøkelsen. I det følgende er intervjuene i så stor grad som mulig benyttet slik at det ikke skal være mulig å gjenkjenne den enkelte informant, men unntak kan forekomme. Sitatene er ikke ordrett gjengivelse av informantenes formuleringer, fordi dette ville kunne være identifiserende. Heller ikke faggruppene identifiseres med navn. Informantene hadde imidlertid gjennomgående en samforent forståelse av situasjonen på instituttet, så virkelighetsbeskrivelsene som fremkom, var ganske like på tvers av informanter.

3.2 Faggruppene

Generelt er inntrykket stor grad av overensstemmelse mellom bildet av organisasjonsmodellen slik det tegnes gjennom intervjuene og gjennom dokumentene fra etableringsprosessen.

Fra 2020 har Institutt for informasjonsteknologi vært organisert i fem faggrupper. Siden gruppene også omfatter personer i midlertidige rekrutteringsstillinger vil medlemstallene naturlig variere over tid, men det er også en viss størrelsesforskjell mellom gruppene – fra rundt ti til over 20. Enkelte gruppemedlemmer har også en lavere stillingsprosent, slik at medlemstallene i seg selv ikke forteller hele historien.

Mange av faggruppene har relativt mange ord i navnet, trolig for at flest mulig ansatte skal føle at deres fagområde blir synliggjort i organisasjonen. Etter at gruppeinndelingen var etablert i 2020, sto den enkelte ansatte fritt til å selv velge gruppetilhørighet, noe som ifølge enkelte informanter har gitt en del overraskende utslag. Lenge sto de ansatte også fritt til å bytte grupper, og dette skjedde i en begrenset utstrekning. Bytte av gruppe har de senere årene ikke vært mulig. Ved nyansettelser knyttes utlysninger til én av gruppene, og den nyansatte kan da ikke velge seg bort fra denne, selv om personens fagfelt ligger tettere opp til en annen gruppe. Dette henger delvis sammen med at gruppene definerer personalansvar, og at de har ulik størrelse:

«Et poeng med å plassere folk er at det skal være litt balanse mellom gruppene. Det er litt skjevhet nå, men at det ikke blir verre. Så man satser på at det skal være riktig nok med tematikk, og at det blir håndterbart å være leder.»

De fagmessige grensene er heller ikke absolutte:

«Det er flere personer i miljøet som kan tilhøre flere grupper. Men de kan jo bare være et sted.»

Ingen av gruppene fremstår som fullstendig faglig homogene, men graden av heterogenitet varierer, slik at én av informantene beskrev sin gruppe som «gruppen for alle som jobber med noe annet enn de andre gruppene», men syntes selv denne gruppen fungerte veldig bra.

Flere av informantene tok til orde for en justering i den nåværende sammensetningen av gruppene, men ønsket samtidig at det ikke skulle være helt fritt gruppevalg, slik at folk f.eks. byttet gruppe ut fra hvem som er leder.

3.3 Mål med omorganiseringen og opplevd måloppnåelse

Hovedmålet med å innføre faggruppeledere på instituttet var å redusere ledelsesspenningen. Instituttleder hadde personalansvar for veldig mange personer, og innføringen av et nytt ledelsesnivå – faggruppeledere – var et tiltak for å redusere dette til ca. 20 personer per personalleder. Det fremstår ikke som om denne

situasjonsbeskrivelsen var særlig omstridt. I tillegg var endringen begrunnet i behovet for å integrere et tidligere frittstående miljø inn i instituttet, og et ønske om å legge bedre til rette for EVU-aktiviteter.

Det er åpenbart at omorganiseringen har lyktes i den forstand at ledesspennet er redusert, og at det tidligere frittstående (også økonomisk) miljøet «Allmenn» nå er integrert i instituttet. Målet om tilrettelegging for EVU-aktiviteter har tilsynelatende kommet mer i bakgrunnen. Ledelseskapasitet er imidlertid fremdeles en problemstilling som tas opp av flere av informantene.

Selv om omorganiseringen ikke var begrunnet med dette, ble det i prosessen påpekt at organisering ut fra faglig tilhørighet (som ble den valgte modellen) legger bedre til rette for den enkeltes faglige utvikling enn tilfeldig inndelte grupper (som var en alternativ modell i omorganiseringsdiskusjonen). Inndelingen kan derfor også skape forventninger om at faggruppenes funksjon skal være mer vidtrekkende enn det som lå i vurderingskriteriene for den opprinnelige beslutningen.

3.4 Gruppelederstillingen

Stillingen som faggruppeleder er normert til 50 %, og det normale er at gruppelederne har en 50 % forsknings- og/eller undervisningsstilling ved siden av. Det har etter hvert blitt en viss fleksibilitet i hvilke oppgaver som skal utføres i den resterende arbeidstiden, slik at enkelte av faggruppelederne har fått økt sin relative forskningstid, og én av lederne leder nå to ulike grupper, slik at personen er leder på fulltid.

Det fantes opprinnelig ikke noen stillingsbeskrivelse, men det er nå etter ønske fra fagledergruppen, utarbeidet en skisse til en slik beskrivelse som etter hvert skal ferdigstilles.

Ved utlysninger er stillingenes oppgaver beskrevet som:

- personalansvar for faggruppen
- felles lederansvar for instituttet i samarbeid med instituttleder og ledere av de andre faggruppene
- koordinering av forsknings- og innovasjonsaktiviteter sammen med forskningsgruppeledere og administrasjonen
- bidra aktivt til utvikling av utdanning av høy kvalitet
- bidra aktivt til utviklingen av instituttet og OsloMet generelt
- leder for faggruppen er en del av ledergruppen ved Institutt for informasjonsteknologi og er forventet å representere gruppen og instituttet både internt og utenfor OsloMet

Nedenfor beskrives det som de intervjuede faggruppeliderne beskrev som de største oppgavene i stillingen – personalansvar, arbeidsplaner og bemanning av emner, rekruttering og ansettelser, og møtestruktur.

Personalansvar

Personalansvaret var hovedgrunnen for omorganiseringen, og ble også presentert som hovedtyngden av faggruppeliderens arbeid. I tillegg til daglig oppfølging, innebærer personalansvaret lovpålagte oppgaver som årlige medarbeidersamtaler og arbeidsmiljøundersøkelser. Stillingen medfører oppfølging av sykefravær, også opp mot NAV, og ansvar for å finne vikarer ved fravær.

Personalleder har også ansvar f.eks. ved konflikter og omstillingsprosesser, og selv om dette tilsynelatende ikke var noe som oppsto hyppig, ble det opplevd som svært arbeidskrevende når det inntraff.

De fleste faggruppeliderne opplevde at stillingen i realiteten tok mer enn femti prosent av arbeidstiden, og at den spiste seg inn i (særlig) forskningstiden. Dette ble imidlertid ikke presentert som et kritisk problem. Arbeidsbyrden for faggruppeliderne er også varierende. Antallet medlemmer i gruppene er én av variablene som påvirker arbeidsbelastningen for den enkelte faggruppelider, men i tillegg til dette påvirkes arbeidsmengden av uforutsette hendelser som konflikter og sykefravær. Særlig konflikter oppgis også å skape en mental belastning som går langt ut over den faktiske arbeidsmengden. Kombinasjonen av ledelse og eget faglig arbeid ble opplevd som krevende fordi ledelsesoppgavene plutselig kan bli svært omfattende og kreve betydelig mental tilstedeværelse.

«Hovedutfordringen er at den [stillingsprosenten] tar ikke høyde for at det kan skje noe som tar all tiden din. Det er utfordrende å kombinere med en normal undervisningsstilling. For det er ikke så lett å planlegge når du må være 100 % til stede.»

Det er også slik at faggruppeliderne kontinuerlig mottar en mengde små henvendelser som gjør det vanskelig å finne tid til konsentrert arbeid med andre oppgaver. Faggruppeliderne har f.eks. det løpende ansvaret for godkjenning av innkjøp og reiseregninger, og får spørsmål av mer praktisk karakter.

«Jeg forsøker å svare på mye praktiske og administrative spørsmål, som jeg håper jeg skal gjøre mindre av. Det er et stort system, og vanskelig å orientere seg. Jeg kan like godt lese i personalhåndboka som andre, men likevel er det jeg som må gjøre det.»

Alle lederne som ble intervjuet, så imidlertid også problemer med å legge opp til 100 % lederstillinger, både på grunn av ressursbruk og fordi det ville gjøre det krevende for vitenskapelig ansatte å holde seg oppdatert på utviklingen i fagfeltet.

Arbeidsplaner og bemanning av emner

Alle faggruppelederne har ansvar for bemanning av de emnene som tilligger deres faggruppe, og utvikling av arbeidsplaner for sine ansatte. Den nåværende organiseringen er ikke orientert rundt studieprogrammer, så gruppeledere underviser på tvers av programmene. Dette er et omfattende arbeid, som en av gruppelederne beskrev som «et stort, vanskelig og uryddig arbeid». En noe mer erfaren faggruppeleder hadde et litt annet perspektiv:

«Man har lagd felles retningslinjer for hvordan det skal håndteres. Tidligere hadde instituttleder alt, vi har nå innført et grunndokument med forhandlinger og føringer. Arbeidsplaner var kjempevanskelig i starten, deretter stort sett copy paste. Problemet er dersom noen har lyst på endringer – det skaper kabaler som må løses.»

Det eksisterte også litt forskjellige tradisjoner innad i gruppene når det gjaldt forståelsen av arbeidsplanens funksjon, noe som kunne medføre ekstra arbeid for faggruppeledere. Siden oppsigelser, permisjoner og sykefravær kan medføre endringer i arbeidsplanene, er dette arbeidet noe som pågår relativt kontinuerlig.

«Vi planlegger på våren for det kommende året, men du vet ikke da hvor mange som skal ta [utdanningsprogrammene]. Så det å sette av riktig ressurser er nesten umulig og så blir noen syke, en stadig justering. Et helårs puslespill.»

Dette forsterkes av at instituttet en periode har vært i sterk vekst, og, siden rekrutteringen ikke har holdt følge med veksten, er noe underbemannet.

«Det er ofte helt fulle arbeidsplaner, og dersom noen blir syke må man finne vikarer. Men det burde ikke tatt så mye tid. Det er justeringen underveis som tar lang tid.»

Selv om arbeidsplan åpenbart er en stor og krevende oppgave, er det verdt å merke seg at faggruppelederne på Institutt for informasjonsteknologi gjennomgående trakk fram denne arbeidsbyrden som mindre tidkrevende enn det generelle personalansvaret, noe som står i kontrast med resultater i en tidligere evaluering av faggruppeorganisering gjennomført ved fakultet SAM, OsloMet.

Rekruttering og ansettelser

Ved Institutt for informasjonsteknologi blir forslag om nye ansettelser utviklet på instituttnivå, og instituttet bærer det økonomiske ansvaret for ansettelser. Ledermøtet foreslår også hvilken faggruppe en ny rekruttering skal legges til før det konkrete forslaget drøftes i IDF i den årlige budsjettprosessen. Etter dette er det faggruppeleder som tar ansvaret for hele rekrutteringsprosessen, fra utforming av utlysning til intervjuer, referansesamtaler og innstillinger. Dette gjelder både faste stillinger og stillinger knyttet til midlertidige prosjekter. For noen av faggruppelederne hadde rekrutteringer derfor utgjort en relativt stor andel av stillingen.

I rekrutteringsprosesser blir gruppelederne bistått av HR-seksjonen ved TKD. For de fleste av dem er dette den eneste administrative assistansen de har i stillingen, ved siden av en lokal lederstøtte, selv om de også kan ha mer sporadisk kontakt med økonomi- og FoU-administrasjonen. De senere årene har ulike former for sikkerhetsvurderinger også kommet inn i ansettelsesprosesser, siden instituttet rekrutterer mange internasjonale forskere. HR-seksjonen har primært en rådgivende rolle i rekrutteringsprosessene, så hovedtyngden av gjennomføringen ligger fremdeles hos gruppelederne.

«Opplæring og HR ble veldig pushet ned til faglig ansatte. Samle inn CVer, snakke med referanser, en del andre eksempler. Dette er kanskje det som gjør det mindre attraktivt å søke stillingen. Mye rent administrativt arbeid, jeg trengte noen til å hjelpe med de oppgavene. Noen som kjente HR-systemet bedre. [Lederstøtten] er en kjemperessurs, men man kunne hatt mer. Vi hadde en halv stilling til tidligere. Mer støtteressurser ville hjulpet.»

Møtestruktur

Faggruppelederne deltar på et ukentlig tretimers ledermøte med instituttleder, og et månedlig undervisningsledermøte der instituttleder, faggruppeledere og programlederne for utdanningsprogrammene deltar. Det arrangeres også månedlige møter mellom instituttleder, faggruppeledere og forskningsgruppeledere.

Alle faggruppelederne organiserer gruppemøter for sine gruppemedlemmer. De fleste har en ambisjon om at disse møtene skal finne sted omtrent månedlig, men flere nevner at de ikke har klart det så ofte som ønskelig. Den rapporterte møtehyppigheten varierer mellom tre ganger per semester og hver tredje uke.

Formålene med disse møtene beskriver dels som bare det å treffes, slik at medlemmene skal ha en sosial tilhørighet i gruppen, bygge tilhørighet og miljø. Oppmøtet på disse møtene varierer mellom gruppene.

Siden instituttet regelmessig arrangerer instituttmøter, er ikke faggruppemøtene hovedkanal for informasjonsspredning, men de kan også ha denne funksjonen. Faggruppemøtene brukes også som arena for å hente inn innspill og tilbakemeldinger til instituttet eller fakultetet.

Noen av faggruppene legger vekt på gjensidig informasjon mellom gruppe medlemmene om hva de jobber med. Mange av gruppene har tidvis presentasjoner eller faglige temaer på agendaen, og det er relativt vanlig at det diskuteres spørsmål knyttet til pedagogikk og undervisning. Illustrerende er dette sitatet:

«Vi diskuterer litt forskjellige ting. Ofte ting instituttet vil ha uttalelser om, men mest om undervisning. Vi har flere meritterte undervisere, som har snakket om undervisningen sin. Litt om arbeidsmiljø. Ingen faste saker, viktige saker tas heller på instituttmøtet.»

3.5 Faglig ledelse

Faggruppene ved instituttet er ikke forskningsgrupper; det fins en parallell gruppestruktur for forskning, som i stor grad har overlappende navn med faggruppene. Sammensetningen av de to gruppene er imidlertid ikke helt lik - noen deltar på en annen forskergruppe enn den de deler faggruppenavn med. Til forskjell fra faggrupper kan forskningsgruppe velges fritt av den enkelte ansatte. Mange av forskningsgruppene har også medlemmer fra enheter eller organisasjoner utenfor instituttet.

Hver forskningsgruppe ledes av en forskningsgruppeleder, som får en timegodtgjørelse for dette vervet, og har verken personalansvar eller budsjett. Forskningsledelse er dermed ikke en av faggruppeledernes oppgaver - ansvaret for forskningsledelse er delt mellom instituttleder og forskningsgruppeledere. Saker relatert til forskning, er tenkt diskutert i forskningsgruppene og ikke i faggruppene. Mange oppgir imidlertid at denne strukturen har vært ganske lite aktiv de senere årene, slik at forskningsgruppene i varierende grad har oppfylt intensjonen. Det er nå utarbeidet et nytt mandat for forskningsgruppeledere, der også konkrete oppgaver for instituttet inngår, med håp om at dette kan revitalisere gruppene.

Tilsvarende fins det også en parallell funksjon for utdanning, knyttet til utdanningsprogrammene. Hvert BA-program har en egen programleder, og hver av MA-spesialiseringene har sin egen spesialiseringskoordinator. Både forskningsgrupper og programledere er videreført uten endringer fra den tidligere organisasjonen.

Faggruppeledernes mulighet til faglig ledelse er dermed bestemt av omkringliggende strukturer, selv om de gjennom disponering av arbeidstiden selvsagt også spiller en rolle her. Faglig ledelse utøves også kollektivt gjennom beslutninger tatt i instituttets ledergruppe. Rollen som faggruppeleder å være uklar og noe begrenset i forhold til de faglige oppgavene, begrensninger som forsterkes av manglende tid.

«Det tok litt tid da jeg kom som leder, å skulle forstå hva som er mitt ansvar for forskningsgruppene og undervisningen. [...] Sånn som det har blitt, er min primæroppgave personaloppfølging og planlegging. Ikke at jeg ikke har meninger om det faglige, men hvis jeg skal gjøre en god jobb på primæroppgavene, så har jeg ikke kapasitet.»

Dette ble imidlertid ikke nødvendigvis oppfattet som et problem av gruppelederne – i hovedsak fremsto det som om man opplevde at helheten fungerte:

«Faglig utvikling er det programlederne som håndterer. Det er blitt bra hos oss, har fått veldig selvstendige og dyktige programledere. Det er tidvis utfordrende å holde styr på både undervisning og personaladministrasjon.»

Samtidig ga flere av faggruppelederne uttrykk for at de ønsket en mer strategisk rolle, der de også kunne utvikle en strategi for egen gruppe. Det at dette ikke ble gjort, ble ofte koblet til at all tiden gikk med til personalledelse. Men siden strategisk utvikling av gruppene ikke ligger inne i som et moment i den opprinnelige beslutningen om å opprette faggrupper, var det også en viss usikkerhet rundt om faggruppene *skulle* ha en annen funksjon enn å fordele personalledelsen.

3.6 Samhandling og koordinering

Gitt den organisatoriske strukturen der forskning og undervisning er atskilt fra personalledelsen, er det avgjørende at de ulike aktørene har en klar oppfatning om sitt eget og andres ansvarsfelt, og at samhandlingen mellom dem fungerer godt. Dette lot i all hovedsak til å være tilfelle sett fra informantenes perspektiv. Ingen ga uttrykk for at det var uklare eller overlappende ansvarsforhold når det gjaldt undervisningen. Slik beskrives arbeidet med undervisningen av en av faggruppelederne:

«Roller er ressursallokering, arbeidsplan, hvem skal inn på hvilket emne. Går ikke inn på hvordan det skal utføres. Gruppemedlemmene underviser på ulike programmer, og det er vanlig at personer fra ulike grupper deler samme emne.»

Og tilsvarende:

«Programlederne har det faglige innholdet i undervisningen. Men jeg har ansvar for bemanningen av undervisningen.»

Mange ga mye av æren for at dette fungerte relativt knirkefritt til programlederne, som hadde utformet en god rolle for seg selv i systemet. Det er også programlederne som har den direkte kontakten med studieadministrasjonen, som faggruppelederne forholder seg lite til.

Det er nå i større grad enn tidligere slik at de ulike emnene er fordelt på grupper. Noen steder fremstår dette også naturlig gitt gruppens sammensetning, slik at de ansatte underviser innenfor gruppens område, mens andre er mer allroundere. Hvordan emner fordeles på faggrupper kan være en utfordring, siden det er vanskeligere for gruppeleder å finne vikarer og lignende når det er ukjent med miljøet.

Ansvarsfordelingen opp mot forskningsgruppeledere var litt mindre avklart, men delvis fordi rollen er i støpeskjeen. Generelt hersket det en oppfatning om at linjer og strukturer var blitt gradvis klarere, og at dette fremdeles var en pågående prosess. Én av informantene trakk fram at det fremdeles er litt uklarhet rundt beslutningsmyndigheten for opprettelse og nedleggelse av emner.

Da faggruppene først ble innført, ble det gjort en innsats for å sikre at faggruppelederne ble samarbeidspartnere og ikke konkurrenter, og det fremstår som om ledergruppen samarbeider godt i dag.

I den grad informasjon og ansvarsfordeling ble trukket fram som et problem, var det vanligvis koblet til fakultetsnivå, der man hadde dårligere oversikt over beslutningsstrukturen og ansvarsområder.

3.7 Utfordringer

Gjennomgående fremstår det ikke som om informantene opplevde dagens organisasjonsform som problematisk, selv om de kunne peke på en del negative sider. Like fullt ble det pekt på en del utfordringer i organisasjonsformen. Vi vil trekke fram disse:

- Problemet som oftest gikk igjen, var at selv om gruppelederstillingene er dimensjonert til femti prosent, mente mange at den reelle arbeidsbyrden var høyere. I denne sammenhengen ble det også vist til at gruppene i dag har svært forskjellig størrelse.
- En relatert bekymring som flere trakk fram, var fremtidig rekruttering av faggruppeledere, særlig siden stillingen blir oppfattet som krevende, og

fungeringen i stor grad personavhengig og man ideelt sett vil rekruttere internt på instituttet.

- Den generelle ressursituasjonen på instituttet ble opplevd som et problem av noen, mens andre trakk fram at mange nye stillinger er under ansettelse, slik at situasjonen trolig vil bedre seg framover.
- Noen av faglederne nevnte også at siden den administrative støtten i stillingen er svært begrenset, ble de sittende med mange tidkrevende rent administrative oppgaver, som de i varierende grad følte seg kvalifisert til å løse. Dette gjaldt særlig oppgaver de utførte sjelden, slik at de ikke fikk opparbeidet en varig kompetanse, men måtte lære seg alt på nytt hver gang. Denne tendensen ble opplevd som forsterket av nedskjæringer i den sentrale administrasjonen på TKD, som hadde medført at faggruppelederne måtte ta over oppgaver som tidligere hadde vært på fakultetsnivå.
- Et par av informantene så det som uheldig at oppdelingen av undervisning mellom faggrupper gjør det vanskelig å skape helhet i utdanningsprogrammene, siden den enkelte underviser ikke har oversikt over hva studentene har lært tidligere, eller hva de skal lære senere.
- Det fantes også noe uklarhet om grensedragningen mellom faggruppeledernes rolle og andre funksjoner i instituttet, noe som kanskje blir klarere når en stillingsbeskrivelse er utviklet.
- Flere trakk fram flytting til Lillestrøm som en framtidig utfordring som ville ha betydning for instituttets organisering, ettersom faggruppene ikke er koblet til hvert sitt studieprogram som kan flyttes som en helhet.

Til tross for utfordringer, er det overordnede bildet som tegnes gjennom intervjuene, at i det store og det hele fungerer den nåværende organiseringen i det daglige.

Kapitlet avsluttes derfor med et relativt representativt sitat fra en faggruppeleder:

«Hvis jeg skal oppsummere, det er ikke så mye som er utfordrende ved organiseringen, utover det med kapasitet. Det kan være noen utfordringer på tvers. Men jeg har ikke opplevd det som problematisk. Det tvinger oss gruppeledere til å samarbeide.»

4 Samlet analyse

Dette avsluttende kapitlet trekker tråder på tvers av de to datakildene med sikte på å belyse spørsmålene evalueringen skulle bidra til å gi svar på.

4.1 En omorganisering for styrket personalledelse

Intervjuer og dokumenter tegner et entydig bilde av at bakgrunnen for omorganiseringen var behovet å fordele personalansvaret på flere. Redusert lederspenn var en viktig begrunnelse for organisasjonsmodellen og personalledelse det samlede prinsipp for gruppene.

Den sentrale rollen personalledelse har i faggruppene kommer fram både i faggruppeledernes beskrivelser av sine oppgaver, og i de ansattes svar på spørreskjemaundersøkelsen. Det er personalledelse, inkludert rekruttering og personalkabalen for utdanningsprogrammene, som tar mesteparten av gruppeledernes kapasitet. Faggruppelederne beskriver personaloppgaver knyttet til personaloppfølging, fravær, permisjoner (og vikarbemannings), uforutsette hendelser, økonomikontroll, arbeidsplaner, undervisningsbemannings og rekruttering. Inntrykk fra intervjuene er at deler av arbeidet har en akutt og uforutsigbar karakter, som gjør det vanskelig å kombinere med undervisningsoppgaver, og at den reelle arbeidsbyrden i gruppelederstillingene er større enn de 50 prosentene stillingen er beregnet til.

Spørreskjemadataene viser at nær tre av fire ansatte vil henvende seg til faggruppeleder om spørsmål som har å gjøre med arbeidsmiljø, lønn, ferie og permisjoner. Færre enn en av ti er usikre på hvem de skal henvende seg om slike spørsmål. Mange mener også at faggruppeorganiseringen legger til rette for et godt arbeidsmiljø og at de får relevant informasjon (nesten tre av fire). Ni av ti mener at faggruppelederen er tilgjengelig. Likevel er det verdt å merke seg en av fire er uenig i at faggruppeorganiseringen legger til rette for god personalledelse og -oppfølging.

Omorganiseringsprosessen drøftet to alternativer for inndeling i faggrupper – en med tilfeldig innplassering av medarbeiderne og en med tematisk inndeling av gruppene. Prosessen endte med en organisasjonsmodell av faggrupper med tematiske overskrifter.

I modellen er ansvaret for organiseringen av den faglige virksomheten i begge de to viktige oppgavene tillagt universiteter – utdanning og forskning – lagt *utenfor* gruppestrukturen, til henholdsvis utdanningsprogramledere og til forskningsgruppeledere. Mer enn tre av fire ansatte er med i forskningsgrupper (i tillegg til faggruppene). Underviserne i de forskjellige utdanningsprogrammene er

spredt over flere faggrupper. Slik er instituttets organisering en gjennomført matrisemodell.

Med en slik ansvarsdeling, kan faggruppene – selv om de har tematiske overskrifter - i liten grad se ut som grupper i betydningen fellesskap samlet rundt felles oppgaver, Snarere synes de som samlinger av mennesker som har en felles personalleder. Dette bildet må imidlertid nyanseres.

4.2 Faglig tilhørighet

Faggruppelederne forsøker å avholde jevnlige møter for å bygge tilhørighet og fellesskap. En stor andel av de ansatte (tre av fire) mener at faggruppen er tematisk relevant for sitt arbeid og føler tilhørighet til faggruppen, og mange (nærmere to av tre) mener at faggruppen legger til rette for at de kan utvikle seg som undervisere.

Gruppegjennomsnittene varierer imidlertid noe. Mens en gruppe ligger høyt på relevans for medlemmene, er gjennomsnittet i en av de andre bare «litt enig» at faggruppen (og gruppetemaet) er relevant for medlemmene.

Det er flere kritiske vurderinger knyttet til hvor enkelt det er for en medarbeider som ønsker det, å bytte mellom faggruppene. Nesten halvparten mener at det ikke er enkelt. Tekstsvarene viser at noen er usikre på dette spørsmålet, mens andre oppfatter at det ikke er anledning til å skifte mellom gruppene, men at det burde være det. Også her er det forskjeller mellom gruppene i gjennomsnittssvarene, to grupper utmerker seg ved at gjennomsnittet er uenig i at det er enkelt å bytte faggruppe.

Disse erfaringene kan reise spørsmål om gruppeinndelingen legger for stor vekt på personalledelse og at hensynet til lederspennet legger for store begrensninger på mulighet for å bytte fra en faggruppe til en annen. Når noen gruppemedlemmer egentlig føler seg mer hjemme et annet sted, vil det ikke bare kunne redusere deres egen tilhørighet til gruppa, men også vanne ut gruppa som et tematisk fellesskap.

Verdt å merke seg er at det er de nye i instituttet, de som kjenner dårlig til organiseringen fra tidligere, som i mindre grad opplever at faggruppen er tematisk relevant eller at det er enkelt å bytte faggruppe.

Ut fra intervjuene er vår forståelse at mens daværende ansatte fikk velge gruppetilhørighet, så er praksisen nå slik gruppetilhørighet bestemmes i forbindelse med stillingsutlysningen, ikke ut fra nyansattes faglige profil. Dersom utlysningen formes av gruppetemaet, vil man jo kunne forvente et samsvar. Svarene i spørreskjemaet gjør likevel at det kan reises spørsmål om forhåndsdefineringen av gruppetilhørighet kan føre til personen som til slutt ansettes, blir innplassert i en

faggruppe som oppleves feil. Det kan også reises spørsmål om gruppetemaene/ inndelingen, som har vært den samme siden 2020, kanskje ikke lenger er like treffende for dagens fagprofil i instituttet.

4.3 Faggruppene som ressurs for undervisning og forskning

Faggruppeleder er en mange vil henvende seg når det gjelder spørsmål om undervisning, noe som nok har å gjøre med faggruppelederens rolle i bemanningskabal. Ansatte vil også henvende seg til programlederne om undervisning, men færre enn til faggruppelederne. Vi kan anta at dette har med rollefordelingen å gjøre, og at i det daglige er bemanningskabal mer presserende enn det faglige innholdet i undervisningen. Samtidig mener nesten to av tre at faggruppeorganiseringen legger til rette for undervisningssamarbeid innenfor faggruppene. Videre er det, som nevnt over, også mange (over halvparten) som svarer at faggruppeorganiseringen legger til rette for at de kan utvikle seg som undervisere. Her er det imidlertid forskjeller mellom gruppene, der det i tre av dem i gjennomsnitt er mer positive vurderinger, mens medlemmene i to andre i gjennomsnitt mener at gruppen i liten grad tilrettelegger for slik utvikling. Det ser altså ut til at det i noen grad (i noen faggrupper) foregår dialog om undervisningen, og at (noen av) faggruppeledernes personalledelse inkluderer vekt på at de skal bidra til at medarbeiderne utvikler seg som fagpersoner, da særlig som undervisere.

Faggruppenes posisjon i forhold til forskningen er mer uklar. Inntrykket fra intervjuene er at forskningsspørsmål ikke er sentrale i faggruppene. Over halvparten av de ansatte mener ikke at faggruppeorganiseringen legger til rette for forskningssamarbeid innen gruppa. Omtrent halvparten mener heller ikke at faggruppene legger til rette for at de kan utvikle seg som forskere. Også her er det forskjeller mellom gruppene. I to grupper er medlemmene i gjennomsnitt positive, mens i tre grupper er de negative. For fire av gruppene er mønsteret i gruppenes fordeling på de to spørsmålene det samme, men i én gruppe ser medlemmene ut til å ha mer positive synspunkter på gruppens betydning for deres utvikling som undervisere enn som forskere.

Når det gjelder samarbeid på tvers, er vurderingene negative. To av tre mener at faggruppeorganiseringen i liten grad legger til rette for undervisningssamarbeid på tvers av faggruppene. Enda færre oppfatter at faggruppene legger til rette for forskningssamarbeid på tvers.

Generelt er det systematiske, om enn ikke statistisk signifikante, forskjeller mellom faggruppene i vurderinger av i hvilken grad dagens organisering legger til rette for

faglig utvikling, god ressursutnyttelse og forskning- og undervisningssamarbeid innen og på tvers av faggruppene.

Både undervisnings- og forskningsaktivitet involverer medarbeidere på tvers av faggrupper, så i hvor stor grad faggruppene *bør* legge til rette for undervisnings- eller forskningssamarbeid på tvers av faggruppene, er ikke gitt. Det gjelder også spørsmålet om ansvarsdelingen mellom faggruppeledere og programlederne og forskningsgruppelederne. Dersom faggruppene oppfattes som en hindring for undervisnings- eller forskningssamarbeid på tvers, kan det imidlertid være problematisk.

En annen utfordring er at de ansatte formidler usikkerhet om hvorvidt faggruppeorganiseringen legger til rette for god ressursutnyttelse med hensyn til både undervisning og forskning. Det er de som ikke kjenner og kan sammenligne med tidligere organisering, som er mest i tvil om faggruppeorganiseringen legger til rette for god utnyttelse av undervisningsressurser og -personale og av forskningsressurser og -personale. Og de som kjenner godt til dagens organisering, er mer positive til potensialet for ressursutnyttelse enn de som ikke kjenner godt til dagens organisasjonsmodell.

Det kan være at jo bedre man kjenner ordningen, jo enklere er det å manøvrere og se mulighetene i den. På den andre siden kan det tenkes at de med nytt blikk på organiseringen ser trekk som kan være utfordringer og som bør få oppmerksomhet framover.

Tekstsvarene i spørreskjemaundersøkelsen peker på at det kan være behov for å klargjøre ansvarsdelingen mellom instituttleder og faggruppeleder og mellom faggruppeleder og programledere og forskningsledere, både når det gjelder økonomiske og strategiske beslutninger.

Kort sagt, det ser ut til at det er forhold ved organisasjonsmodellen som bør tydeliggjøres. Det framstår uklart hva slags rolle faggruppeleder skal ha for forskning og undervisning. Faglig ansvar er her lagt til programkoordinatorer og forskningsgruppeledere, og det er ingen ting i datamaterialet som antyder at de ikke gjør en god jobb. Likevel, i kraft av personalansvaret og som del av instituttets ledergruppe, vil faggruppelederne ha ansvar både for ressursdisponering og for strategisk tenkning om hvordan instituttet skal utvikle sin forskning og utdanningsportefølje. Det direkte arbeidet med å utvikle utdanningsprogrammer og forskningsprosjekter kan legges til roller som har ansvar for tverrgående funksjoner i modellen, men det er da viktig med velfungerende forbindelseslinjer som kan legges til grunn for ressursdisponeringen og for vurderinger om den strategiske utviklingen.

4.4 Oppsummert om organisasjonsmodellen

Til slutt en kort oppsummering om spørsmålene om modellens struktur og om lederkapasitet.

Struktur:

Er dagens struktur med faglige grupper hensiktsmessig, og fungerer det som tiltenkt?

Den nye organisasjonsmodellen svarte på kriteriet om å fordele personalansvaret på flere.

Er de riktige ansatte på de riktige gruppene? Skaper gruppene samhørighet innad i gruppen med tanke på våre mål? Er fagområdene på gruppene hensiktsmessige og har vi riktige fagområder på de respektive gruppene?

For mange ansatte er gruppen et fellesskap de føler tilhørighet til og som de oppfatter som tematisk relevant for seg. Et mindretall gjør imidlertid ikke det, og relativt mange mener at det ikke er enkelt å bytte fra en faggruppe til en annen. Det kan reise spørsmål rundt gruppenes fagområder. Ettersom fagområdene har vært de samme siden omorganiseringen, og instituttet dekker felt med høy utviklingstakt, kan det tenkes at det kan være nyttig med en diskusjon om i hvor stor grad faggruppenes temaer samsvarer med de fagområdene instituttet skal dekke i dag.

Skaper gruppene silo-effekter ved instituttet, og hvis så, i hvilken grad påvirker det vår måloppnåelse?

Det er på spørsmålene om hvor godt organisasjonsmodellen legger til rette for undervisning- og forskningssamarbeid på tvers av og utenfor faggruppen at det er flest negative tilbakemeldinger fra de ansatte. En viss «silo-effekt» vil enhver organisasjonsinndeling gi – hensikten med en inndeling er jo at kontakten skal være tettere innad i gruppa enn ut av gruppa. Instituttet har også andre arenaer og ansvarstildelinger for undervisning og forskning, så i hvor stor grad det er et problem at faggruppene ikke legger til rette for slikt samarbeid, er ikke gitt. Det kan imidlertid være et signal om behov for en diskusjon om hvorvidt de tverrgående (horisontale) elementene i organisasjonsmodellen bør styrkes.

Lederstillingen og lederkapasitet:

Opplever interessentene at lederstillingene per i dag fungerer hensiktsmessig? Er 50%-stilling nok til å løse oppgavene med tilstrekkelig kvalitet? Om det ikke er nok lederkapasitet, hvilke fordeler / ulemper er det med en stillingsprosent som er større en 50%?

Det er få ansatte som synes at egen faggruppe er for stor. Lederkapasitet er samtidig et gjennomgående tema i intervjuundersøkelsen, og bildet som tegnes er at 50% stilling ikke er tilstrekkelig. Her må det tilføyes at arbeidsmengden i lederstillingen også henger sammen med omfanget av administrativ støtte. For eksempel, ettersom det er krevende for lederne å ha oversikt over lovreguleringer i sektoren og OsloMets egne systemer og prosedyrer, særlig for oppgaver lederne sjelden møter, kan styrket administrativ støtte frigjøre lederkapasitet.

4.5 Kort konklusjon

Hovedbildet fra evalueringen er en organisasjonsmodell som har svart på formålet med omorganiseringen – å styrke personalledelsen ved å øke lederkapasiteten. Til tross for at det er kapasitetsutfordringer knyttet til gruppeledelse, noe spesielt lederne selv kjenner på, har instituttet oppnådd mye på dette området.

Det er andre forbedringspunkter evalueringen antyder behov for diskusjon om, nemlig de horisontale funksjonene i matrisemodellen – utdanningen og forskningen. For den faglige virksomheten synes fellesskap rundt disse oppgavene å være sentralt. Ettersom undervisningsprogrammer og forskningsutvikling som i stor grad vil måtte involvere medarbeidere på tvers, kan faggruppene vanskelig være de mest sentrale fellesskapene rundt disse oppgavene. Spørsmålet er da om de horisontale fellesskapene bør styrkes og relasjonene mellom disse og den vertikale linjen bør drøftes og klargjøres.

Referanser

Dokument: Evaluering av organisering av Institutt IT. Datert 21.03.2025

Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. London: McGraw-Hill, Open University Press.

Vedlegg 1 - Spørreskjemaet

Samarbeid, koordinering og arbeidsmiljø i dagens organisering

1. Hvilken faggruppe tilhører du?

- ☐ Menneske-maskin interaksjon og universell utforming av IKT
- ☐ Kunstig intelligens
- ☐ Skyteknologi, datasikkerhet og programutvikling
- ☐ Matematisk modellering
- ☐ Innovasjon, digital transformasjon og bærekraft

2. Hvilke funksjoner har du som en del av din arbeidshverdag (flere valg er mulig)?

- ☐ Forskningsledelse
- ☐ Utdanningsledelse (herunder programansvarlig, internasjonaliseringsansvarlig, spesialiseringskoordinator, bachelor/masteroppgavekoordinator, ol)
- ☐ Emneansvar
- ☐ Forskning
- ☐ Undervisning
- ☐ Annet

3. Deltar du i en forskningsgruppe?

- ☐ Ja
- ☐ Nei

3.2. Hvor er forskningsgruppen plassert?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «3. Deltar du i en forskningsgruppe?»

- ☐ Internt på instituttet
- ☐ Internt på OsloMet (ikke på instituttet)
- ☐ Eksternt (utenfor OsloMet)

4. Kjennskap

- ☐ Hvor godt kjenner du organiseringen før 2020?
- ☐ Hvor godt kjenner du organisering etter 2020 og i dag?

(Responsskala 1 - I svært liten grad, 2 - I liten grad, 3 - I relativt liten grad, 4 - I relativt stor grad, 5 - I stor grad, 6 - I svært stor grad)

5. I hvilken grad legger dagens faggruppeorganisering til rette for...

- ☐ et godt forskningssamarbeid innen faggruppa?
- ☐ et godt forskningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene?
- ☐ et godt undervisningssamarbeid innen faggruppa?

- ☐ et godt undervisningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene?
- ☐ god utnyttelse av undervisningsressurser og personale?
- ☐ god utnyttelse av forskningsressurser og personale?

(Responsskala 1 - I svært liten grad, 2 - I liten grad, 3 - I relativt liten grad, 4 - I relativt stor grad, 5 - I stor grad, 6 - I svært stor grad, 7 – Ikke relevant)

6. I hvilken grad legger dagens faggruppeorganisering til rette for...

- ☐ god koordinering mellom studieadministrasjonen og de fagansatte?
- ☐ et godt arbeidsmiljø på instituttet?
- ☐ at jeg kan utvikle meg som forsker?
- ☐ at jeg kan utvikle meg som underviser?
- ☐ at jeg får informasjon som er relevant for meg?

(Responsskala 1 - I svært liten grad, 2 - I liten grad, 3 - I relativt liten grad, 4 - I relativt stor grad, 5 - I stor grad, 6 - I svært stor grad, 7 – Ikke relevant)

7. Hvem vil du først kontakte om disse temaene:

- ☐ Arbeidsmiljø
- ☐ Lønn, Ferie/permisjon
- ☐ Undervisning
- ☐ Forskning
- ☐ Strategi/Budsjett/Planer

(Responsskala 1 – Faggruppelder, 2 – Instituttleder, 3 – Programleder, 4 – Forskninggruppelder, 5 – HR, 6 - Vet ikke)

8. I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn:

- ☐ Jeg opplever at faggruppelederen er tilgjengelig.
- ☐ Jeg opplever at instituttledelsen er tilgjengelig.
- ☐ Dagens organisering legger til rette for god personalledelse og -oppfølging.
- ☐ Det er enkelt å bytte fra én faggruppe til en annen i dagens organisering.
- ☐ Jeg opplever at mine synspunkter og innspill blir vurdert av min faggruppe.
- ☐ Jeg føler at faggruppen min er tematisk relevant for mitt arbeid.
- ☐ Jeg føler tilhørighet med min faggruppe.
- ☐ Jeg synes at min faggruppe er for stor.

(Responsskala 1 - Helt uenig, 2 - Uenig, 3 - Litt uenig, 4 - Litt enig, 5 – Enig, 6 - Helt enig)

Har du andre kommentarer, erfaringer eller refleksjoner knyttet til inndelingen i faggrupper som du ønsker å dele? (f.eks., styrker og svakheter med dagens organisasjonsmodell)

Skjemaet er anonymt, men vær varsom med å skrive informasjon i fritekstfelt som kan identifisere deg eller andre personer.

[Fritekst inntil 3000 tegn]

Bakgrunnsinformasjon

9. Alder

- ☐ 18-40
- ☐ 41 og over

10. Hvilket år ble du ansatt på instituttet?

- ☐ Før 2016
- ☐ 2016-2020
- ☐ 2021-2025

11. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- ☐ Vgs/fagbrev/bachelor/høyere utdanning (til og med 4 år)
- ☐ Lang universitets-/høyskoleutdannelse (mer enn 4 år, til og med Ph.d.)
- ☐ Annet

12. Hvilken type ansettelsesforhold har du?

- ☐ Fast stilling
- ☐ Midlertidig stilling

Questionnaire in English

Collaboration, coordination, and work environment in today's organization

1. Which academic group do you belong to?

- ☐ Human-Computer Interaction and Universal Design of ICT
- ☐ Artificial Intelligence
- ☐ Cloud Computing, Cybersecurity, and Software Engineering
- ☐ Mathematical Modelling
- ☐ Innovation, Digital Transformation, and Sustainability

2. What functions do you have as part of your workday (multiple choices possible)?

- ☐ Research management
- ☐ Educational leadership (including program coordinator, internationalization coordinator, specialization coordinator, bachelor/master thesis coordinator, etc.)
- ☐ Course responsibility
- ☐ Research
- ☐ Education
- ☐ Other

3. Are you participating in a research group?

- ☐ Yes
- ☐ No

3.2. Where is the research group located?

This element is only shown when the option "Yes" is selected in the question "3. Are you participating in a research group?"

- ☐ Internally at the department
- ☐ Internally at OsloMet (not at the department)
- ☐ Externally (outside OsloMet)

4. Familiarity

- ☐ How well do you know the organization before 2020?
- ☐ How well do you know the organization after 2020 and today?

(Response scale 1 - To a very small extent, 2 - To a small extent, 3 - To a relatively small extent, 4 - To a relatively large extent, 5 - To a large extent, 6 - To a very large extent)

5. To what extent does the current academic group organization facilitate for...

- ☐ good research collaboration within the academic group?
- ☐ good research collaboration across or outside the academic groups?
- ☐ good educational collaboration within the academic group?
- ☐ good educational collaboration across or outside the academic groups?
- ☐ good utilization of educational resources and staff?
- ☐ good utilization of research resources and staff?

(Response scale 1 - To a very small extent, 2 - To a small extent, 3 - To a relatively small extent, 4 - To a relatively large extent, 5 - To a large extent, 6 - To a very large extent, 7 - Not applicable)

6. To what extent does the current academic group organization facilitate for...

- ☐ good coordination between the student administration and the academic staff?
- ☐ good working environment at the department?
- ☐ my development as a researcher?
- ☐ my development as an educator?
- ☐ me receiving information that is relevant to me?

(Response scale 1 - To a very small extent, 2 - To a small extent, 3 - To a relatively small extent, 4 - To a relatively large extent, 5 - To a large extent, 6 - To a very large extent, 7 - Not applicable)

7. Who would you contact first about these topics:

- ☐ Working environment
- ☐ Salary, vacation/leave
- ☐ Education
- ☐ Research
- ☐ Strategy/Budget/Plans

(Response scale 1 - Academic group leader, 2 - Head of Department, 3 - Program coordinator, 4 - Research group leader, 5 - HR, 6 - Don't know)

8. To what extent do you agree or disagree with the following statement:

- ☐ I feel that the academic group leader is accessible.
- ☐ I feel that the department management is accessible.
- ☐ Today's academic group organization facilitates good personnel management and follow-up.
- ☐ It is easy to change from one academic group to another in today's organization.
- ☐ I feel that my perspectives and contributions are considered by my academic group.
- ☐ I feel that my academic group is thematically relevant to my work.
- ☐ I feel a sense of belonging with my academic group.
- ☐ I think my academic group is too big.

(Response scale 1 - Totally disagree, 2 – Disagree, 3 - Somewhat disagree, 4 - Somewhat agree, 5 – Agree, 6 - Totally agree)

Do you have any other comments, experiences, or reflections related to the academic group division that you would like to share? (e.g., strengths and weaknesses of the current organizational model)

This form is anonymous but be careful not to write information in the free text box that could identify you or other people.

[Free text up to 3000 characters]

Background Information

9. Age

- ☐ 18-40
- ☐ 41 and over

10. What year were you hired at the department?

- ☐ Before 2016
- ☐ 2016-2020
- ☐ 2021-2025

11. What is your highest completed education?

- ☐ Upper secondary school/vocational certificate/bachelor's degree/higher education (up to 4 years)

- ☐ Longer university/college degree (more than 4 years, up to and including Ph.D.)
- ☐ Others

12. What type of employment do you have?

- ☐ Permanent position
- ☐ Temporary position

Vedlegg 2

Vedlegg 2.1 - Kruskal-Wallis-test for forskjeller mellom faggrupper (spørsmål 8)

Avhengig variabel: «I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn» (skala 1–6)

Utsagn	n	χ^2	df	p-verdi
Faggruppelederen er tilgjengelig.	56	9,32	4	0,054
Instituttledelsen er tilgjengelig.	56	5,58	4	0,233
Mine synspunkter og innspill blir vurdert av min faggruppe.	56	5,24	4	0,264
Faggruppen min er tematisk relevant for mitt arbeid.	52	7,58	4	0,108
Jeg føler tilhørighet med min faggruppe.	56	3	4	0,558
Organiseringen legger til rette for god personalledelse og -oppfølging.	56	0,36	4	0,986
Det er enkelt å bytte fra én faggruppe til en annen.	56	7,72	4	0,103
Jeg synes at min faggruppe er for stor.	55	14,26	4	0,007**

Merknad: n = antall gyldige svar. χ^2 = chi-kvadrat. df = frihetsgrader. * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001. Respondenter som svarte «Ikke relevant» er ekskludert.

Vedlegg 2.2 Kruskal-Wallis-test for forskjeller mellom faggrupper (spørsmål 6)

Avhengig variabel: «I hvilken grad legger dagens faggruppeorganisering til rette for...» (skala 1–6, «Ikke relevant» ekskludert)

Utsagn	n	χ^2	df	p-verdi
God koordinering mellom studieadministrasjonen og de fagansatte.	46	3,64	4	0,457
Et godt arbeidsmiljø på instituttet.	53	3,67	4	0,453
At jeg kan utvikle meg som forsker.	48	6,06	4	0,194
At jeg kan utvikle meg som underviser.	53	3,74	4	0,442
At jeg får informasjon som er relevant for meg.	55	5,03	4	0,284

Merknad: n = antall gyldige svar. χ^2 = chi-kvadrat. df = frihetsgrader. * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001. Respondenter som svarte «Ikke relevant» er ekskludert.

Vedlegg 2.3 Kruskal-Wallis-test for forskjeller mellom faggrupper (spørsmål 5)

Avhengig variabel: «I hvilken grad legger dagens faggruppeorganisering til rette for...» (skala 1–6, «Ikke relevant» ekskludert)

Utsagn	n	χ^2	df	p-verdi
Forskningssamarbeid innen faggruppa.	50	3,48	4	0,481
Forskningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene.	50	10,37	4	0,035*
Undervisningssamarbeid innen faggruppa.	55	4,54	4	0,338
Undervisningssamarbeid på tvers av eller utenfor faggruppene.	53	8,03	4	0,090
God utnyttelse av undervisningsressurser og personale.	53	2,09	4	0,720
God utnyttelse av forskningsressurser og personale.	45	6,03	4	0,197

Merknad: n = antall gyldige svar. χ^2 = chi-kvadrat. df = frihetsgrader. * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001. Respondenter som svarte «Ikke relevant» er ekskludert.

