



Rapport
2022:19

Evaluering av matriseorganiseringen ved Det helsevitenskapelige fakultet ved Universitetet i Stavanger

Helge Holtermann, Lene Korseberg, Thea Eide og Mari Elken

NIFU

Rapport
2022:19

Evaluering av matriseorganiseringen ved Det helsevitenskapelige fakultet ved Universitetet i Stavanger

Helge Holtermann, Lene Korseberg, Thea Eide og Mari Elken

Rapport 2022:19

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)
Adresse Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo.

Prosjektnr. 20288

Oppdragsgiver Det helsevitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger
Adresse Universitetet i Stavanger, postboks 8600, 4036 Stavanger

Foto Adobe Stock

ISBN 978-82-327-0569-6
ISSN 1892-2597 (online)



Copyright NIFU: CC BY 4.0

www.nifu.no

Forord

Da Det helsevitenskapelige fakultetet ved Universitetet i Stavanger ble opprettet i 2017 ble det organisert etter en matrisemodell. Samtidig vedtok universitetsstyret at organiseringen skulle evalueres innen fire år. På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NIFU gjennomført en forskningsbasert evaluering, der hensikten har vært å undersøke om den nåværende organiseringen er hensiktsmessig, samt hva som kan gjøres for at organiseringen ved fakultetet skal fungere bedre.

Helge Holtermann har vært prosjektleder og hatt overordnet ansvar for rapporten. Han har også hatt hovedansvar for gjennomgang av dokumenter og eksisterende teori og forskning. Lene Korseberg har hatt hovedansvar for de kvalitative intervjuene og analyser av dem, og har samarbeidet med resten av prosjektgruppen om gjennomføring av intervjuer. Thea Eide har hatt ansvar for den tekniske gjennomføringen av spørreundersøkelsen, og samarbeidet med Helge Holtermann om analyser av spørreundersøkelsesdata. Mari Elken har særlig bidratt i metodiske valg og i ferdigstillingen av rapporten. Hele prosjektgruppen har bidratt i utviklingen av spørreskjema og intervjuguider. Siri Brorstad Borlaug har bidratt med kommentarer og råd til rapporten.

Vi vil takke alle som har stilt opp til intervjuer i forbindelse med evalueringen, og alle ansatte ved fakultetet som svarte på spørreundersøkelsen. Takk også til studentassistentene Andrea Hestbek Nielsen og William Walker Græsvik Crow, som bidro i gjennomgangen av relevant tidligere forskning. Til slutt vil vi takke oppdragsgiver for et interessant prosjekt og godt samarbeid i løpet av prosjektperioden.

Oslo, 25. august 2022

Vibeke Opheim
direktør

Siri Brorstad Borlaug
stedfortredende forskningsleder

Innhold

Sammendrag	7
1 Innledning.....	11
1.1 Problemstillinger og struktur.....	11
1.2 Datagrunnlag og metode.....	12
1.2.1 Dokumentgjennomgang og innledende intervjuer	12
1.2.2 Spørreundersøkelse blant de ansatte.....	13
1.2.3 Intervjuer og fokusgruppeintervjuer med ansatte.....	14
2 Fakultetets organisering	16
2.1 Organisering og styringsstrukturer ved det nye fakultetet.....	16
2.2 Hvilken type matriseorganisering har fakultetet?.....	25
2.3 Teorier om konsekvensene av matriseorganisering	26
2.3.1 Forventede fordeler og bakdeler ved matriseorganisering.....	26
2.3.2 Tiltak for å håndtere utfordringer	28
3 Ledelse, kommunikasjon og samarbeid.....	30
3.1 Ansvars- og myndighetsfordeling blant ledere.....	30
3.2 Kommunikasjon og beslutningsprosesser	36
3.2.1 Medbestemmelse og informasjon til ansatte	38
3.3 Samarbeid og tilhørighet	40
3.3.1 Samarbeid og tilhørighet blant vitenskapelig ansatte	40
3.3.2 Samarbeid og tilhørighet blant administrativt ansatte	45
3.3.3 Arbeidsfordeling mellom administrativt og vitenskapelig ansatte.....	47
3.4 Implementering av matrisen	48
3.5 Matriseorganiseringens rolle.....	50
4 Utdanningsvirksomheten.....	54
4.1 Ledelse, ansvarsfordeling og kommunikasjon.....	54
4.2 Samarbeid og kompetanseutnyttelse i utdanningene.....	59
4.2.1 Samarbeid og kompetanseutnyttelse på tvers av avdelinger	59
4.2.2 Bruk av eksterne undervisere	61
4.2.3 Utfordringer ved Bachelor i sykepleie	62

4.3	Administrativ støtte til utdanningsarbeidet.....	64
4.4	Matriseorganiseringens konsekvenser for utdanningsvirksomheten	66
4.4.1	Forskjeller mellom studieprogrammer	68
5	Forskningsvirksomheten	69
5.1	Ledelse, ansvarsfordeling og kommunikasjon	69
5.2	Samarbeid om forskning blant vitenskapelig ansatte.....	74
5.3	Administrativ støtte til forskningsvirksomheten.....	75
5.4	Matriseorganiseringens konsekvenser for forskningsvirksomheten.....	77
6	Konklusjon.....	79
6.1	Ledelse, ansvarsfordeling og samarbeid: Styrker og utfordringer.....	79
6.2	Matriseorganiseringens rolle.....	83
6.3	Mulige tiltak og endringer	85
6.3.1	Overordnede tiltak og endringsmuligheter	85
6.3.2	Utdanningsrelaterte tiltak og endringsmuligheter	90
6.3.3	Forskningsrelaterte tiltak og endringsmuligheter	92
6.4	Egner matrisemodellen seg ved andre fakulteter?.....	93
	Referanser.....	95
	Vedlegg.....	98
	Tabelloversikt.....	99
	Figuroversikt.....	100

Sammendrag

I denne rapporten presenterer vi funn fra evalueringen av matriseorganiseringen ved Det helsevitenskapelige fakultet ved Universitetet i Stavanger (UiS).

Matriseorganisering innebærer delt ansvar og myndighet mellom en horisontal og en vertikal styringsstruktur. Ved Det helsevitenskapelige fakultet ved UiS betyr det blant annet at ansvaret for studieprogrammene krysser avdelingslinjer. Evalueringen ser på om denne organiseringen bidrar til effektivt og godt arbeid med utdanning og forskning, med særlig fokus på hvordan den påvirker ledelse, samarbeid og ansvars- og arbeidsfordeling. Formålene er å belyse mulige endringer som kan gi forbedringer, og om matrisemodellen med fordel kan anvendes ved andre fakulteter.

Vi finner at den viktigste fordelen ved matriseorganiseringen er at den legger til rette for bruk av kompetanse på tvers av avdelinger i studieprogrammene. Samtidig gir den høye ledelseskostnader og forvirring om hvilke ledere som har ansvar for hva. Disse utfordringene rammer særlig arbeidet med utdanningene. Fakultetet har gjennomført få tiltak for å få organiseringen til å fungere bedre. Vi anbefaler blant annet mer skriftliggjøring av ledernes arbeidsfordeling og bedre informasjon til ansatte. Fakultetet bør også gjøre tydeligere organisatoriske veivalg.

Datagrunnlaget

Evalueringen bygger på en spørreundersøkelse blant ansatte ved fakultetet, 19 intervjuer med representanter fra fakultetsledelsen, ansatte, studenter og fakultetsstyret, samt en gjennomgang av interne dokumenter fra fakultetet og andre relevante datakilder.

Organiseringen styrker forskningen, samarbeid på tvers og informasjonsflyt blant ledere

Den største fordelen ved matriseorganiseringen er at den *legger til rette for samarbeid om studieprogrammer på tvers av avdelinger*. Dette er viktig ved HV-fakultetet ikke minst på grunn av bachelor i sykepleie, som er et bredt studieprogram med behov for bidrag fra en stor andel av fakultetets ansatte.

Forskningsarbeidet har blitt styrket siden fakultetet ble etablert. Dette har ikke bare med organiseringen å gjøre. Forskningscenteret SHARE, som er tilknyttet fakultetet, har vokst og er en spydspiss i fakultetets forskningsvirksomhet. Likevel er det grunn til å tro at inndelingen av avdelinger etter forskningsområder har styrket forskningens posisjon og bidratt til sterkere forskningsmiljøer.

Matriseorganiseringen bidrar også til god informasjonsflyt på tvers av enheter på ledelsesnivå. Fakultetsledelsen har ukentlige møter, og må samarbeide for å få de større studieprogrammene til å fungere. Ledelsen har også jobbet med å avklare rollene dem imellom og styrket samarbeidet over tid.

Uklare lederroller og høy tidsbruk

En gjennomgående utfordring ved fakultetet er uklarhet rundt hvilke ledere som har ansvar for hva. Dette gjelder både ansvarsfordeling innad i fakultetsledelsen og mellom avdelingsledere og studieprogramledere. Rollene er, vel å merke, tydeligere for fakultetsledelsen enn de er for øvrige ansatte. Uklarheten fører til at en del saker ikke blir håndtert innen rimelig tid, og skaper frustrasjon blant ansatte.

Styringsstrukturene medfører også stor tidsbruk på ledelse og koordinering. Dette følger hovedsakelig av den delte ledelsen for studieprogrammer, og liten grad av delegering av myndighet ned fra dekan. Mange saker krever derfor involvering av mange ledere – ofte studieprogramleder, flere avdelingsledere, dekan og fakultetsdirektør. Dette bidrar antakelig til at ledere opplever stor arbeidsbelastning og at de får for lite tid til faglig ledelse.

Sårbarhet i utdanningene

En viktig utfordring er at studieprogrammene er sårbare for personalendringer. Når undervisere slutter eller blir midlertidig borte, f.eks. på grunn av permisjon, oppstår ofte brannslukkingsarbeid av ledere på fakultets-, avdelings- og studieprogramnivå. En mulig grunn til det er utilstrekkelig oversikt over personalressurser på tvers av avdelinger, som gjør det vanskeligere å løse ressursutfordringer i god tid. En annen grunn er at mye av ansvaret for studieprogrammene faller på studieprogramledere, som har lite myndighet og har vært svakt koblet på fakultetsledelsen.

Utilstrekkelig informasjon og medbestemmelse

Vi finner også at mange av fakultetets ansatte ikke opplever tilstrekkelig medbestemmelse og informasjon om matriseorganiseringen og om beslutninger som angår dem mer generelt. Dette kan ha bidratt til forvirring rundt ulike lederroller og større skepsis til matrisen.

Underutnyttet samarbeidspotensial

En del peker på at det finnes et *større potensial for forskningssamarbeid på tvers av avdelinger*. Det er i dag lite kontakt mellom lederne av de ulike programområdene for forskning og fakultetsledelsen, og det er få tiltak for å for å kultivere tverrgående forskningssamarbeid.

Selv om organiseringen har skapt rom for tverrgående samarbeid om utdanningsprogrammene, er det også *potensial for mer samarbeid innen undervisning*. En del ansattes kompetanse kunne vært brukt inn i flere studieprogrammer enn det som er tilfellet i dag. Samarbeidet mellom ansatte som jobber med de store studieprogrammene ser også ut til å ha blitt svekket siden fakultetet ble etablert, ikke minst som følge av at de har blitt spredt på ulike steder på campus og har få møtepunkter.

Veivalg og anbefalinger

Over tid har matrisen ved fakultetet blitt noe uttynnet ved at flere studieprogrammer har blitt knyttet mer opp mot enkeltavdelinger. Til tross for dette, og utfordringene matrisen fører med seg, er trolig ikke en linjeorganisasjon med institutter et godt alternativ for fakultetet. Hovedgrunnen til det er at utstrakt undervisningssamarbeid på tvers vil være *ønskelig uansett hvordan en deler inn underenhetene*. Et mer aktuelt valg er enten å ha en sterkere eller en svakere matrise, eller beholde modellen som har utviklet seg. Det er behov for tydeligere veivalg og i *større grad å tydeliggjøre og formalisere styringsstrukturene*.

Noen konkrete veivalg vi diskuterer i rapporten er:

- Antall avdelinger og hvordan ansatte fordeles mellom dem
- Forholdet mellom studieprogrammer og avdelinger: to alternativer er å gi en avdeling hovedansvar for hvert studieprogram og å formalisere det delte ansvaret for bachelor i sykepleie
- Tettere kobling mellom studieprogramledere og fakultetsledelsen
- Etablering av forskningsutvalg ved fakultetet

Følgende tiltak anbefaler vi uavhengig av de overnevnte veivalg:

- Tydeligere, skriftlig ansvars- og arbeidsfordeling mellom ledere
- Mer opplæring av ledere rettet inn mot fakultetets organisering
- Bedre informasjon til ansatte om styringsstrukturer og ansvarsforhold
- Bedre og mer systematisert oversikt over personalressurser på tvers av enheter
- Flere sosiale og faglige møteplasser innenfor og mellom avdelinger

Kan matrisen anvendes ved andre fakulteter?

Matriseorganisering innebærer mer kompliserte styringsstrukturer, og bør derfor bare vurderes der den kan imøtegå et klart definert behov. Behovet er trolig størst der hvor samarbeid på tvers er viktig for utdanningene og/eller forskningen. En relevant kontekst for dette er fakulteter som har brede profesjonsutdanninger som inkluderer flere fagområder. Matrisen kan designes på ulike måter (sterk eller svak matrise, utdanning eller forskning som tverrgående funksjon, osv.), og de valgene må tas ut fra lokale forhold og behov. Ved eventuell innføring av matriseorganisering bør en legge innsats i å forankre modellen i organisasjonen og i å klargjøre ansvars- og arbeidsfordeling mellom ledere.

1 Innledning

I 2017 ble Institutt for helsefag ved Det samfunnsvitenskapelige fakultetet ved Universitetet i Stavanger skilt ut som et eget fakultet – Det Helsevitenskapelige fakultetet (HV-fakultetet). Det nye fakultetet ble organisert ut fra en matrisestruktur. Det sentrale kjennetegnet ved matriseorganisering er delt ledelse mellom en vertikal og en horisontal styringsdimensjon. Slik sett kan matriseorganisering sees på som en mellomting mellom en linjeorganisasjon og en prosjektorganisasjon. I HV-fakultetets tilfelle dreide matriseaspektet seg først og fremst om at arbeidet med studieprogrammene skulle gå på tvers av underenhetene (avdelingene). Ansvar for studieprogrammene skulle ikke ligge hos en enkelt avdelingsleder, men deles mellom disse. Et annet sentralt aspekt var at underenhetene ble klassifisert som avdelinger, i stedet for institutter med selvstendig økonomi.

I denne rapporten undersøker vi styrker og svakheter ved denne organiseringen og tilhørende styringsstrukturer. Formålet er både å belyse mulige endringer som kan gi forbedringer ved fakultetet, og å vurdere om matrisemodellen med fordel kan anvendes ved andre fakulteter ved Universitetet i Stavanger.

1.1 Problemstillinger og struktur

Evalueringen undersøker følgende to problemstillinger:

1. Bidrar matrisemodellen ved HV-fakultetet til effektivt og godt arbeid med forskning og utdanning? Vi undersøker særlig hvordan modellen påvirker:
 - a. Ledelse, styring og utviklingsarbeid
 - b. Samarbeid og koordinering på tvers av enheter og nivåer
 - c. Ansvars- og arbeidsfordeling på tvers av enheter og nivåer
2. Hva kan eventuelt gjøres for at organiseringen ved HV-fakultetet skal fungere bedre?

Som indikert av punktene under den første problemstillingen fokuserer vi hovedsakelig på hvordan organisering og styringsstrukturer påvirker sentrale

arbeidsprosesser som samarbeid og ledelse. Sporing av effekter helt ut til resultater innen forskning og utdanning ligger utenfor omfanget av denne evalueringen.

Den andre problemstillingen er relativt åpent formulert for å gi rom for å vurdere mulige endringer, både i selve organisasjonsstrukturen og hvordan denne fungerer i praksis. Ved å undersøke disse problemstillingene har vi også kunnet diskutere om matrisemodellen kan være anvendelig ved andre fakulteter ved UiS, særlig med blick på fordeler og ulemper ved en slik organisering.

Videre i dette innledende kapitlet vil vi beskrive datagrunnlaget og metodene undersøkelsen bygger på. Resten av rapporten er strukturert som følger: kapittel 2 gir en overordnet beskrivelse av HV-fakultets nåværende organisering, samt hvilke endringer som har skjedd siden opprettelsen av fakultetet i 2017. Kapitlet er primært basert på en dokumentgjennomgang. Her beskriver vi også undersøkelsens teoretiske utgangspunkt, med fokus på teorier om konsekvenser av matriseorganisering. Kapittel 3-5 baserer seg på de kvantitative og kvalitative dataene som er samlet inn i forbindelse med undersøkelsen. Kapittel 3 tar for seg ledelse, kommunikasjon og samarbeid mer overordnet ved fakultetet. I de første delene av kapitlet undersøker vi oppfatninger om styrker og utfordringer innenfor disse dimensjonene, for deretter å diskutere hvorvidt matriseorganiseringen og andre faktorer kan bidra til å forklare det vi observerer. Kapittel 4 og 5 tar for seg henholdsvis utdannings- og forskningsvirksomheten ved HV-fakultet. I hvert kapittel beskriver vi først utfordringer og styrker i dette arbeidet, etterfulgt av en diskusjon rundt matriseorganiseringens rolle. Til slutt, i kapittel 6, oppsummerer vi våre funn knyttet til ledelse, ansvarsfordeling og samarbeid, og diskuterer matriseorganiseringens rolle. Deretter diskuterer vi ulike veivalg og mulige tiltak for å imøtegå utfordringene. Avslutningsvis diskuterer vi om matrisemodellen kan benyttes ved andre fakulteter, og hvilke faktorer som i så fall bør være til stede.

1.2 Datagrunnlag og metode

For å belyse problemstillingene har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant ansatte ved fakultetet, i tillegg til en rekke intervjuer. Vi har også samlet inn og gått gjennom relevante interne dokumenter.

1.2.1 Dokumentgjennomgang og innledende intervjuer

I prosjektets første fase gjennomførte NIFU en gjennomgang av dokumenter knyttet til fakultetets organisasjon og ledelsesstruktur, mål, strategier, sentrale utviklingstiltak, og oppfølgingen av dem over tid. Hovedformålet med dokument-

gjennomgangen var å gi prosjektgruppen bedre oversikt over fakultetets nåværende organisering, og grunnlag for å utforme intervjuguiden og spørreskjema.

Relevante dokumenter inkluderte rapporter og styrevedtak som beskriver matrisemodellen og grunner til at den ble innført, strategiske planer for UiS og HV-fakultetet fra 2017 til i dag, stillings- og funksjonsbeskrivelser for ledere, og relevante styrepapirer. Disse dokumentene var viktige for å kunne beskrive organiseringen. De ble også brukt som bakgrunnsinformasjon for intervjuene og som et referansepunkt i utarbeidelse av spørreskjemaet. I tillegg gjennomgikk vi en del andre relevante undersøkelser og datakilder, inkludert den siste medarbeiderundersøkelsen ved fakultetet og data fra NOKUTs Studiebarometer og HK-Dirs Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). Disse kildene blir brukt hovedsakelig for å understøtte eller kontekstualisere annen empiri i undersøkelsen.

Parallelt med dokumentgjennomgangen gjennomførte NIFU et begrenset antall innledende intervjuer tidlig i prosjektfasen. Materialet fra disse intervjuene ble analysert sammen med andre intervjuer, og også brukt til å spisse underliggende problemstillinger og utvikle et godt og treffsikkert spørreskjema. Disse intervjuene ble gjennomført digitalt over Teams.

1.2.2 Spørreundersøkelse blant de ansatte

For å få innsikt i hvordan de ansatte oppfatter den nåværende organiseringen ved fakultetet gjennomførte vi en spørreundersøkelse. Den ble sendt ut våren 2022 til alle ansatte på månedslønn på fakultetet, med unntak av ansatte i bistilling (I'erstillinger). Populasjonen for undersøkelsen inkluderer dermed ansatte både i faste stillinger, åremålsstillinger og i vikarstillinger. Ansatte i bistilling ble tatt ut fordi de ikke har HV-fakultetet som sitt primære arbeidssted, og en del spørsmål vil dermed ikke treffe de som en målgruppe.

Vi gjennomførte først en pilot internt på fakultetet i slutten av februar, for å få tilbakemelding på eventuelle mangler eller uklarheter. En håndfull ansatte med erfaring fra ulike roller og deler av organisasjonen ble valgt ut for å pilotere. De inkluderte personer med erfaring fra fakultetsledelsen, som studieprogramleder, fra administrasjonen og øvrige vitenskapelige ansatte. Deres kommentarer og svar på spørsmålene ble brukt for å videreutvikle spørreundersøkelsen.

Den endelige spørreundersøkelsen ble sendt til 200 ansatte i starten av mars og var åpen fra 9. mars til 12. april. Spørreundersøkelsen ble distribuert ved hjelp av SurveyXact til de ansattes registrerte epostadresse ved fakultetet, med unik lenke til skjemaet. Det ble sendt ut tre påminnelser, samt en påminnelse til de som

hadde delvis besvart undersøkelsen. Vi mottok til sammen 144 svar, noe som tilsvarer en svarprosent på 72 (se Tabell 1.1).

Spørsmålene i undersøkelsen hadde forhåndsdefinerte svarkategorier, med unntak av noen få åpne svarfelt. I analysen presenterer vi både tallene fra de kvantitative spørsmålene, samt noen sitater fra de åpne feltene for å utdype aktuelle funn.

Noen av spørsmålene i spørreskjemaet ble stilt bare til undergrupper av utvalget. I starten av spørreskjemaet spurte vi om respondentene var ansatt i fakultetsadministrasjonen, hvorvidt stillingen deres inkluderte forskning og undervisning og om de siden 2018 har hatt en lederrolle. Kun de som svarte at de var ansatt i fakultetsadministrasjonen fikk spørsmål om administrasjonens arbeid. Kun de som svarte at stillingen inkluderte forskning fikk spørsmål om forskningsarbeidet sitt, og kun de som svarte at de hadde undervisning fikk spørsmål om undervisningsarbeidet sitt. Kun de som hadde hatt lederroller fikk spørsmål om erfaringer som leder.

Tabell 1.1 Utvalg og svarstatus for spørreundersøkelsen

Svarstatus	Antall	Prosent
Gjennomført	140	70
Noen svar	4	2
Ikke svart	57	28
<i>Totalt</i>	<i>201</i>	<i>100</i>

Analyseutvalget bestod av de 144 som svarte på undersøkelsen. Av disse var 13 prosent ansatt i fakultetsadministrasjonen. De fleste administrativt ansatte (89 prosent) oppga å ha arbeidsoppgaver knyttet opp mot studieprogrammene, mens litt under halvparten (42 prosent) hadde arbeidsoppgaver knyttet opp mot forskningen. Av de vitenskapelig ansatte svarte 80 prosent at stillingen deres inkluderer forskning og nesten like mange at stillingen inkluderer undervisning. Omtrent 15 prosent oppga å ha eller ha hatt en rolle som studieprogramleder og/eller programområdeleder, mens sju prosent oppga å ha eller ha hatt en rolle som avdelingsleder, forskningscenterleder, fakultetsdirektør, prodekan eller dekan. Svarprosenten var noe lavere for Avdeling for kvalitet og helseteknologi (66 prosent) enn for de andre to fagavdelingene og administrasjonsavdelingene (76-78 prosent). Vi benytter ikke vekter for å justere for dette, hovedsakelig fordi det er relativt få respondenter per avdeling og vi ikke vet om respondentenes oppfatninger tilsvarer ikke-respondentenes oppfatninger innenfor en avdeling.

1.2.3 Intervjuer og fokusgruppeintervjuer med ansatte

For å få et bedre innblikk i hvordan dagens organisering fungerer gjennomførte vi intervjuer med relevante informanter ved HV-fakultetet. Noen av intervjuene var individuelle og noen var fokusgruppeintervjuer.

Fokusgruppeintervjuer er spesielt hensiktsmessige når man ønsker å få frem ulike synspunkter på et fenomen, eller hvordan meningsdanning oppstår i en konkret gruppe (Kvale og Brinkmann 2015). Vi vurderte denne metoden som svært relevant, siden et av målene var å belyse de ansattes vurderinger av dagens organisering, og spesielt matrisestrukturen. Gjennom fokusgruppene fikk informantene mulighet til å dele sine erfaringer med og synspunkter på matrisen, og de fikk diskutert eventuelle alternativer til dagens organisering.

I tillegg til disse fokusgruppene, var det også nødvendig å gjennomføre individuelle intervjuer med noen informanter. Individuelle intervjuer er særlig egnet til å diskutere sensitive eller kontroversielle temaer, for eksempel personrelasjoner, som personer kan vegre seg for å dele åpent i en fokusgruppe. Denne datainnsamlingsmetoden er også nyttig når en har større fokus på informantens individuelle rolle eller synspunkter (Kvale og Brinkmann 2015). Dette var tilfellet for noen av informantene i denne studien, og disse ble derfor intervjuet individuelt.

Totalt gjennomførte prosjektgruppen 19 intervjuer, med i alt 45 informanter. Tolv av disse ble gjennomført som enkeltintervjuer, mens de resterende sju var gruppeintervjuer. Hver gruppe omfattet inntil syv personer. Informantene inkluderte representanter fra fakultetsledelsen, studieprogramledere og programområdeledere, øvrige vitenskapelige ansatte, de administrativt ansatte, fakultetsstyret og studentene ved HV-fakultetet. Hovedvekten av intervjuene ble gjennomført fysisk i Stavanger, mens seks ble gjennomført digitalt. Prosjektgruppen tok notater underveis i intervjuene. Dette materialet ble renskrevet og anonymisert i etterkant, for deretter å bli analysert ved hjelp av det kvalitative analyseverktøyet Nvivo.

2 Fakultetets organisering

I 2017 gikk Universitetet i Stavanger gjennom en større omorganisering der fire fakulteter ble til sju. Institutt for helsefag ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet ble da skilt ut som et eget fakultet – Det helsevitenskapelige fakultet. En viktig grunn til denne endringen var en betydelig vekst ved instituttet. På ti år hadde antall årsverk økt med nesten 50 prosent, og i 2016 var instituttet med sine 83 årsverk klart størst ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet (HK-Dir 2022a). Det var også en forventning om vekst i antall studenter og ansatte framover på grunn av økende etterspørsel etter helsepersonell og politisk satsning på helsefag. Denne forventningen har også slått til: fra 2017 til 2021 økte antall årsverk ved det nye helsevitenskapelige fakultetet med hele 85 prosent og antall studenter med 32 prosent (HK-Dir 2022b).

Etter en utredningsprosess ved de nye fakultetene besluttet universitetsstyret at Det helsevitenskapelige fakultet skulle organiseres etter en matrisemodell med tre avdelinger i stedet for institutter, og studieprogrammer som gikk på tvers av avdelingene. I dette kapitlet beskriver vi først organisasjonsmodellen og styringsstrukturene Det helsevitenskapelige fakultet fikk, og hvordan disse har utviklet seg. Vi ser deretter på hvordan fakultetets organisering kan klassifiseres med utgangspunkt i forskningslitteratur om matriseorganisering. Til slutt diskuterer vi om organisasjonsteori kan peke på noen forventede fordeler og utfordringer ved organisasjonsmodellen ved fakultetet.

2.1 Organisering og styringsstrukturer ved det nye fakultetet

I omorganiseringsprosessen fikk hvert av de nye fakultetene mandat fra universitetsstyret om å utrede hvordan de skulle organiseres internt. De ble bedt om å adressere faglig lederstruktur og lederspenn, underenheter ved fakultetet, muligheter for matriseorganisering av den faglige virksomheten og hvordan det kunne legges til rette for tverrgående samarbeid mellom fakulteter og underenheter i fakultetet (Styret ved Universitetet i Stavanger 2017).

Institutt for helsefag etablerte en arbeidsgruppe for å jobbe med denne utredningen. Den bestod av instituttleder, kontorsjef, flere representanter fra de vitenskapelig ansatte ved instituttet, en studentrepresentant og en representant fra universitetsadministrasjonen. De begynte arbeidet høsten 2016 og leverte endelig rapport med anbefalinger til universitetsstyret våren etter. Organiseringen ble også drøftet i en medbestemmelsesgruppe, på instituttets personalmøter, med lokale fagforeningsrepresentanter og, mot slutten, på ukentlige lunsjmøter med de ansatte (Rapport fra arbeidsgruppen).

Vi vil ikke gå dypt inn i prosessen som ledet fram til den nye organiseringen. Likevel er det verdt å nevne at det var sterke uenigheter blant de ansatte om organiseringen, noe som kan forventes ved en stor omorganisering. Noen ansatte har i intervjuer også uttrykt at de synes det burde vært bredere involvering av de ansatte i prosessen, og at forslagene burde vært bedre konsekvensutredet før de ble satt ut i live. Under vil vi trekke fram noen sentrale diskusjoner i prosessen, samt begrunnelser som ble gitt for valgene av organisering, i den grad de framgår fra arbeidsgruppens rapport.

Organisering og ledelse på fakultetsnivå

Det nye helsevitenskapelige fakultetet ble organisert i tre fagavdelinger: Avdeling for omsorg og etikk, Avdeling for kvalitet og helseteknologi og Avdeling for folkehelse. Det ble også etablert et nytt forskningssenter i 2017 – Senter for kvalitet og sikkerhet i helsetjenesten (SHARE). SHARE-senteret er ikke en egen organisatorisk enhet ved fakultetet, men er organisert som et konsortium med eget styre for driften av forskningene. Forskerne i senteret er ansatt ved en av de tre fagavdelingene, og har dermed avdelingsleder som personalleder.

Et viktig trekk ved organiseringen er at mye av det økonomiske ansvaret ligger sentralt ved fakultetet. Avdelingene har budsjetter for lønn og drift av ansatte, men budsjett for drift av studieprogrammene (f.eks. utgifter til eksamen, innleie av gjesteforelesere, mv.) er lagt til dekan. Dekan avgjør også i spørsmål om ansettelser, selv om avdelingsledere kan komme med forslag. Dette medfører at de fleste saker og beslutninger havner på dekanens bord. Fakultetsdirektør, som leder fakultetsadministrasjonen, har også en sentral rolle i den økonomiske styringen av fakultetets samlede virksomhet.

Dekan har også et overordnet faglig resultatansvar. Avdelingslederne har et faglig resultatansvar for virksomheten i sin avdeling, og rapporterer til dekanen. De tre avdelingslederne inngår i *fakultetsledelsen*, som ledes av dekan. Fakultetsledelsen inkluderer også leder av SHARE-senteret, fakultetsdirektøren, prodekan for utdanning og prodekan for forskning. De to prodekanene er plassert under dekanen og er nærmeste rådgivere til dekanen i henholdsvis utdannings- og forskningsspørsmål.

Hele fakultetsledelsen har ledermøte ukentlig. Dette er et viktig forum, ikke minst på grunn av den delte ledelsen som matrisestrukturen innebærer. Der diskuteres blant annet strategiske satsinger, og saker fra universitetsledelsen.

Ledermøtet etterfølges av et driftsmøte, hvor kun dekan, fakultetsdirektør og avdelingslederne deltar. Der diskuteres blant annet behov for undervisningsressurser, og det gjøres mer praktiske avklaringer, blant annet hvem som skal følge opp ulike saker. Driftsmøtet har etter hvert blitt mer formalisert, med egen sakliste. Den siste tiden, under ny fungerende dekan, har studieprogramledere også jevnlig blitt invitert til å delta på driftsmøter. Når de er til stede, deltar også prodekan for utdanning. Her kan de informere hele ledergruppen om hva som skjer på deres studieprogram, hvilke behov de har og hvilke utfordringer de står ovenfor. Avdelingslederne har også etter hvert begynt med egne møter bare dem imellom, selv om det ikke er en formell struktur. På hver avdeling avholdes det også avdelingsmøter.

Som ved andre fakulteter finnes et *fakultetsstyre*, som har ansvar for å bestemme overordnede mål, prioritering og strategier for fakultetet. Fakultetsstyret har en ekstern leder som er oppnevnt av universitetsstyret. Det har også en ekstern nestleder, fire representanter for de vitenskapelig ansatte ved fakultetet, en representant for de administrativt ansatte, og to studentrepresentanter.

Fagavdelingene

Begrunnelsen for å ha avdelinger i stedet for institutter var at det skulle stimulere til samhandling og benyttelse av kompetanse på tvers av enheter. Med institutter ville et institutt blant annet måtte leie inn ansatte fra andre institutter om de skulle undervise på et av deres studieprogrammer. Dette ville unngås med avdelinger, der ansvaret for studieprogrammene ikke ligger til bestemte avdelinger og dekan fordeler budsjettmidler mellom avdelingene. Dette valget var det lite diskusjon om under utredningen av organisering ved det nye fakultetet, ifølge informanter som var tett på prosessen.

De tre fagavdelingene ble hovedsakelig organisert rundt sentrale tematiske forskningsområder ved det tidligere Institutt for helsefag. Ifølge rapporten fra arbeidsgruppen som utredet ny organisering, bygget for eksempel Omsorg og etikk-avdelingen på to eksisterende programområder for forskning, Profesjonelle relasjoner i velferdsyrkene og Livsfenomener og livskvalitet. Inndelingen følger forslaget fra rapporten, selv om ikke alle navnene er like.

Det er verdt å merke seg at ansatte med fagbakgrunn innen sykepleie – som da og nå utgjør flertallet ved fakultetet – med hensikt ikke ble samlet i en egen avdeling. Ifølge arbeidsgruppe-rapporten skulle sykepleie i stedet være et tydelig område i alle avdelingene. Denne spredningen av sykepleiefaget – og særlig

ansatte som jobber med det største studieprogrammet, Bachelor i sykepleie – på flere avdelinger ble mye diskutert i omorganiseringsprosessen. Et argument mot spredningen var at Bachelor i sykepleie kunne bli skadelidende, siden det ville bli vanskeligere å lede og koordinere på tvers av avdelinger. Et argument for spredningen var at en samling av alle som jobber med Bachelor i sykepleie i en avdeling ville føre til et for skjevt størrelsesforhold mellom avdelingene. Et annet var at spredning ville legge til rette for mer samarbeid og bedre utnyttelse av ressurser på tvers av fag og profesjoner, noe som også myndighetene hadde signalisert var ønskelig.

Ansatte ble tilordnet avdelinger etter eget ønske. Ifølge informantene var det en del ansatte som syntes det var vanskelig å velge på dette tidspunktet, men de fikk da høre at hvilken avdeling du kom i skulle ikke ha veldig stor betydning på grunn av matriseorganiseringen. I praksis har imidlertid mange inntrykk av at avdelingene har fått mye å si i den nye strukturen. Avdelingene legger ikke bare føringer for hvem du sitter fysisk i nærheten av, men har også fått relativt stor betydning for organiseringen av både utdannings- og forskningsvirksomheten – noe vi kommer tilbake til.

Tabell 2 viser årsverk for de tre fagavdelingene fra 2018 til 2021. Avdeling for kvalitet og helseteknologi, som nesten alle forskerne tilknyttet SHARE hører til, var fra begynnelsen av betydelig større enn de andre. Den har også vokst mye mer i absolutte tall enn de andre to avdelingene, og stod i 2021 for 70 av 168 årsverk for vitenskapelig ansatte (DBH). Den relative størrelsesforskjellen mellom avdelingene er likevel nokså lik hva den var i 2018.

Tabell 2.1 Årsverk for fagavdelinger etter år.

Avdelingsnavn	2018	2019	2020	2021
Avdeling for folkehelse	24	26	33	36
Avdeling for kvalitet og helseteknologi	43	45	57	70
Avdeling for omsorg og etikk	28	35	36	42
<i>Sum fagavdelinger</i>	<i>108</i>	<i>123</i>	<i>142</i>	<i>168</i>

Kilde: HK-Dir (2022a).

Organisering og ledelse av utdanningene

Fakultetet tilbyr ni studieprogrammer: to bachelorprogrammer, seks masterprogrammer og en videreutdanning. I tillegg tilbyr fakultetet et felles doktorgradsprogram i helse og medisin, samt tre etter- og videreutdanninger (to årsstudier og et studieprogram på masternivå). En sentral tanke bak matriseorganiseringen ved fakultetet var at studieprogrammene skulle gå på tvers av avdelingene. En fullstendig oversikt over fordelingen av undervisere etter studieprogram og avdeling finnes ikke, men i spørreundersøkelsen spurte vi ansatte som jobbet med undervisning om å oppgi hvilket studieprogram de underviste mest på. Disse tallene gir ikke et fullstendig bilde, siden omtrent

halvparten av de ansatte underviser på mer enn ett studieprogram og om lag 30 prosent ikke svarte på spørreundersøkelsen. Likevel kan det gi en indikasjon på i hvilken grad ulike studieprogrammer krysser avdelingslinjer.

Tabell 2.2 viser at bare tre studieprogrammer – Bachelor i sykepleie, Master i helsevitenskap og Master i spesialsykepleie – inkluderer respondenter med hovedtyngde mot programmet fra mer enn en avdeling. Disse tre programmene, og særlig de to førstnevnte, har stor spredning mellom avdelinger. Dette ser ikke ut til å være tilfellet for de resterende seks studieprogrammene. Det er imidlertid mulig at konsentrasjonen i en avdeling for disse programmene ikke er så sterk som tallene tilsier. Dette skyldes at tallene ikke nødvendigvis fanger opp eventuelle ansatte fra andre avdelinger som underviser på disse programmene, men som underviser mer i andre studieprogrammer. Selv om tallene derfor må tolkes med varsomhet er de konsistente med hva studieprogramledere og andre informanter fortalte i intervjuer: Etter hvert har en del av de mindre studieprogrammene i stor grad blitt samlet i en avdeling. Som beskrevet av én informant: «det har vokst seg frem samling rundt fagområder som i praksis er organisert rundt studieprogram, så man ser en bevegelse mot overlapp [mellom studieprogram og avdeling]». En grunn til denne bevegelsen er at nye ansatte som skal jobbe opp mot et konkret studieprogram i flere tilfeller er blitt plassert i samme avdeling som de fleste andre som jobber på det studieprogrammet.

Tabell 2.2 Undervisere som oppgir hovedvekt mot studieprogram etter avdeling

Primært studieprogram	Avdeling for folkehelse	Avdeling for kvalitet og helseteknologi	Avdeling for omsorg og etikk	Sum
Bachelor i sykepleie	10	15	17	42
Bachelor i paramedisin		5		5
Master i helsevitenskap	3	7	7	17
Master i rus- og psykisk helsearbeid	6			6
Master i helsesykepleie	7			7
Master i jordmorfag			4	4
Master i spesialsykepleie (AIO)		8	4	12
Master i Prehospital Critical Care		4		4
Videreutdanning i kreftsykepleie			2	2
Sum	26	39	34	99

Note: Spørreundersøkelsen til ansatte ved HV-fakultetet. Tallene viser ikke den totale fordelingen siden svarprosenten var på omtrent 70 prosent.

Hvert studieprogram har en studieprogramleder, med ansvar for løpende koordinering, kvalitetssikring- og utvikling av studiene. Studieprogramleder er ikke en stilling, men en funksjon som utføres av en vitenskapelig ansatt ved fakultetet. Studieprogramlederne rekrutteres for en periode på minimum to og maksimum fire år.

Studieprogramledere har en viktig rolle. Dette gjelder særlig for de studieprogrammene som går på tvers av avdelinger, der resultatansvaret blir delt mellom flere avdelingsledere og dekanatet. Selv om studieprogramlederne ikke

har resultatansvar, får de mye ansvar for driften av studieprogrammene. De føler dermed gjerne også at de har et ansvar for resultatene. I intervjuer med studieprogramledere kom det fram at de opplevde ansvar for «kvaliteten og at ting fungerer godt». Samtidig som studieprogramlederne føler på et ansvar for å sikre den daglige driften og den faglige kvaliteten på de ulike programmene, har de svært lite beslutningsmyndighet; det er avdelingslederne som hovedsakelig bestemmer over sine ansattes arbeidsplaner mens dekan avgjør i økonomiske spørsmål knyttet til ansettelser og drift av studieprogrammene.

Fordelingen av ansvar og myndighet mellom studieprogramleder, avdelingsledere og dekanatet ble mye diskutert i omorganiseringsprosessen. Et argument for den valgte ordningen var at det ville bidra til kollektivt eierskap til studieprogrammene, med dekanatet i en aktiv rolle. Et argument mot var at dette kunne føre til uklare ansvarsforhold. En alternativ løsning som ble diskutert var å koble hvert studieprogram hovedsakelig til én avdeling, slik at en avdelingsleder fikk ansvar for hvert studieprogram. En annen var at studieprogramleder fikk større beslutningsmyndighet knyttet til avgjørelser på sitt studieprogram.

Studieprogrammene er delt inn i emner, som hver har sin *emneansvarlig*. De emneansvarlige har faglig hovedansvar for deres emne. De kan også være faglærere på emnet, men må ikke være det. Hvert studieprogram har også et *studieprogramråd*, som ledes av studieprogramleder og inkluderer de emneansvarlige. Rådene kan også inkludere administrativt personale, studenter og representanter fra vitenskapelig ansatte. Studieprogramrådene skal behandle semester- og studieprogramevalueringene. Det skal også være et rådgivende organ for studieprogramleder, og en arena for dialog for utdanningsledelsen og studentene i arbeidet med studiekvalitet og læringsmiljø.

På fakultetsnivå finnes et *studieporteføljeutvalg*. Det ledes av prodekan for utdanning og inkluderer avdelingslederne og studieprogramlederne. Det kan også inkludere studenter og representanter fra vitenskapelig ansatte. Utvalget skal gi råd til fakultetsstyret- og ledelsen om studieporteføljen og kvalitetsarbeid, samt samordning mellom studieprogrammer. Det skal også utrede saker om porteføljen og kvalitetsarbeid for behandling i fakultetsstyret.

Det fakultære *doktogradsutvalget* ledes av prodekan for forskning og skal ivareta fakultetets doktorgradsprogram. Det er delvis rådgivende for dekan, og handler delvis på delegasjon. Det har blant annet ansvar for opptak av Ph.d.-kandidater, godkjenning av veiledere, og oppnevning av bedømmelseskomite. Det skal også kvalitetssikre og rapportere fra forskerutdanningen.

Organisering og ledelse av forskningen

Forskningen ved fakultetet er, formelt sett, fordelt på fem *programområder*, i tillegg til forskningssenteret SHARE. Hovedformålene med programområdene er

å få uformelle forskergrupper til å samarbeide mer på tvers, å øke den vitenskapelige publiseringen og den eksterne forskningsfinansieringen. Programområdene finansieres med øremerkede midler fra fakultetets budsjett og må søke fakultetsstyret om videreføring hvert tredje år.

Hvert programområde har en *programområdeleder* rekruttert blant fakultetets vitenskapelig ansatte. Som for studieprogramleder er dette en funksjon, ikke en stilling, og programområdelederne er ikke en del av fakultetsledelsen. SHARE-senterets leder innehar derimot en lederstilling og en plass i fakultetsledelsen. Som forskningsleder har lederen for SHARE økonomisk ansvar for senterets forskningsprogrammer, men ikke ansvar for personal eller driftsøkonomi. Senteret har også et eget lederteam med blant annet en koordinator.

Som tidligere nevnt var eksisterende programområder for forskning det viktigste utgangspunktet for den nye avdelingsstrukturen. Selv om hver avdeling skulle omfavne mer enn ett programområde, så var ikke tanken å spre ansatte fra et programområde mellom avdelinger. Vi kan få en indikasjon på hvordan programområdene i dag fordeler seg på avdelinger fra spørreundersøkelsen vår, der vi spurte ansatte involvert i forskning om deres primære programområde eller forskningscenter (Tabell 2.3).

Tallene tyder på at alle programområdene og forskningscenteret har en klar hovedtyngde i en avdeling, men at de fleste programområdene også har enkelte medlemmer fra andre avdelinger. Dette samsvarer med informasjon fra intervjuene med de ansatte. Tabellen indikerer videre at hver av de tre avdelingene hovedsakelig omfatter to programområder hver. Vi ser også at SHARE-senteret omfatter betydelig flere ansatte ved fakultetet enn hvert av programområdene. Som for studieprogrammer gir ikke disse tallene et fullstendig bilde, siden omtrent 30 prosent ikke svarte på spørreundersøkelsen og 23 prosent oppgir å være med i flere programområder/forskningscenter.¹ Det skal også nevnes at dette omfatter bare de ansatte ved fakultetet, og SHARE-senteret inkluderer også mange eksterne forskere.

¹ Det finnes nettsider for programområdene som lister opp tilknyttede forskere (se f.eks. <https://www.uis.no/nb/forskning/livsfenomener-og-omsorg>). Vi henter ikke tall derfra siden vi fikk vite at ikke alle er helt oppdatert.

Tabell 2.3 Ansatte som oppgir primært programområde for forskning etter avdeling

Primært programområde / forskningssenter	Avdeling for folkehelse	Avdeling for kvalitet og helseteknologi	Avdeling for omsorg og etikk	Sum
E-læring og simulering i helse og utdanning	1	6	2	9
Helsefremmende innsats ved helseutfordringer	13	1	1	15
Deltakelse i skole og arbeidsliv	11			11
Profesjonelle relasjoner i helse- og velferdsyrker	1		7	8
Livsfenomener og omsorg		1	19	20
Senter for kvalitet og sikkerhet i helsetjenesten (SHARE)	1	34		35
Sum	27	42	29	98

Note: Spørreundersøkelsen til ansatte ved HV-fakultetet. Tallene viser ikke den totale fordelingen siden svarprosenten var på omtrent 70 prosent.

Med unntak av doktorgradsutvalget, som tar for seg forskerutdanningen, finnes ikke et eget organ spesifikt rettet mot forskning på fakultetsnivå. Dette på tross av at et slikt organ ble foreslått i rapporten fra arbeidsgruppen som utredet ny organisering. Programområdelederne har med andre ord ikke et forum hvor de møtes for å diskutere forskning, liknende hva studieprogramlederne har i studieporteføljeutvalget. Dette indikerer at det, på et organisatorisk nivå, har blitt gjort mer for å legge til rette for samarbeid på tvers av enheter når det gjelder utdanning enn når det gjelder forskning.

Administrativ organisering

De administrativt ansatte ved fakultetet er samlet i en fakultetsadministrasjon under ledelse av fakultetsdirektør. I 2021 utgjorde de 21 personer, med 18 årsverk. Arbeidsgrupperapporten ga ikke en konkret anbefaling om organiseringen av administrasjonen, siden de ville avvente en ventet administrativ omorganisering ved universitetet. Den fremmet likevel et ønske om at så mye som mulig av relevante administrative funksjoner skulle samles ute i fakultetet under fakultetsdirektørens ledelse.

Fagavdelingene har med andre ord ikke en egen administrasjon, men melder inn behov for administrativ bistand til fakultetsadministrasjonen. Spesifikke administrativt ansatte arbeider med de ulike studieprogrammene. Bachelor i sykepleie har mer administrativ støtte enn de andre studieprogrammene – ikke minst har de tre koordinatorene for praksisarbeidet i studiet.

Matriseorganisering som en av flere endringer

Hovedfokuset for evalueringen er å identifisere hvordan matriseorganiseringen påvirker arbeidet med utdanning og forskning ved fakultetet. En analytisk

utfordring er at innføringen av matriseorganisering ikke er den eneste større endringen siden 2017 som kan påvirke måten fakultetet fungerer på.

Matriseorganiseringen ble innført samtidig som *overgangen fra institutt til fakultet*. Dette kan ha flere implikasjoner. En er at det er utfordrende å sammenlikne dagens situasjon med situasjonen før matrisen for å identifisere effekter av matrisen. Forhistorien som institutt kan også ha noe å si for hvordan matriseorganiseringen fungerer. Det kan diskuteres om organiseringen som ble innført da Institutt for helsefag ble et eget fakultet representerte et brudd eller en videreføring. Styringsstrukturen ble naturligvis mer komplisert, med delt ledelse mellom avdelingsledere og dekanatet, og til en viss grad også studieprogramledere. Samtidig bidro innføringen av avdelinger og tverrgående studieprogrammer til at fakultetet kunne forbli en nokså samlet enhet, med den sentrale ledelsen i en sterk rolle. I intervjuer uttrykte også flere informanter at mye fortsatt fungerer omtrent som det gjorde da de var Institutt for helsefag. Matriseorganiseringen videreførte med andre ord en del aspekter ved Institutt for helsefag, som samarbeid på tvers og en sterk felles ledelse. Slik sett ga instituttet et godt utgangspunkt for matrisen. Samtidig kan denne forhistorien også ha skapt større forventninger til graden av samarbeid og samlet ledelse på tvers av fakultetet.

Som nevnt har også *fakultetet vokst betydelig* siden det ble etablert. Antall studenter har økt med omtrent en tredel, fra 1115 høsten 2017 til 1475 i 2021 (DBH 2022). Enda større vekst har det vært i antall ansatte – en økning på 85 prosent i samme periode, fra 91 til 168 årsverk. En viktig grunn til veksten er at fakultetet har utviklet og startet opp to nye studieprogrammer (Bachelor i paramedisin og Master i jordmorfag) i 2019. Studietilbudet har dermed også blitt betydelig utvidet i denne tidlige fasen som nytt fakultet. Fakultetet har også lagt ned betydelig arbeid i å utvikle et profesjonsstudium i medisin.²

For å imøtekomme en større studentgruppe har HV-fakultetet ansatt relativt mange, relativt raskt. Dette fører med seg noen utfordringer, som ble påpekt av både ledelsen og de ansatte. En har vært å finne kandidater med den relevante kompetansen. Informantene beskriver at antall potensielle søkere med førstekompetanse, spesielt innen sykepleie, er begrenset. Dette kan delvis forklare høy bruken av eksterne undervisere i dette studieprogrammet, selv om det også er andre grunner til dette (se kapittel 4.2). Ansettelser er også tidkrevende for ledere, og nyansatte krever mer oppfølging av ledere og administrativt personale enn erfarne ansatte. Til sist kan mange nye ansatte på kort tid gjøre det utfordrende å få nye styringsstrukturer og enheter til å sette seg.

Andre endringer i perioden kan også ha spilt en rolle for virksomheten ved fakultetet. I omtrent samme periode som etableringen av fakultetet kom det på plass et nytt kvalitetssystem med nye krav til kompetanse og arbeid med kvalitet

² Studiet ble akkreditert i 2020, men per i dag har ikke regjeringen åpnet for å etablere det.

i studieprogrammene, (NOKUT 2017). I 2019 kom det også nye nasjonale retningslinjer for de fleste av utdanningene tilbudt ved fakultetet (Regjeringen 2019). Ansatte vi har intervjuet peker på at det har vært krevende å innrette seg etter disse endringene på samme tid som overgangen til en ny organisering. Arbeidet med å konsolidere det nye fakultetet ble også gjort vanskeligere av COVID-19 pandemien, som medførte betydelige begrensninger på virksomhetens normale aktivitet, særlig i perioden mars 2020 til sommeren 2021.

2.2 Hvilken type matriseorganisering har fakultetet?

Matriseorganisering sees gjerne på som en kombinasjon av linjeorganisasjonen (også kalt funksjonell organisasjon) og prosjektorganisasjonen. *Linjeorganisasjonen* har typisk underenheter, som vi her kaller avdelinger, inndelt etter funksjon. Avdelingslederne har ansvar for virksomheten i sin avdeling og rapporterer til ledere på høyere nivå, som også har ansvar for koordinering på tvers av avdelinger.

I *prosjektorganisasjonen* gis derimot en prosjektleder fullstendig lederskap over et tidsavgrenset prosjekt, inkludert kontroll over ressurser som kan komme fra ulike avdelinger. Matriseorganisering kombinerer disse to formene ved at ansatte forholder seg til både avdelingsledere og prosjektledere. Organiseringen involverer med andre ord delt lederskap, og en vertikal og en horisontal styringsdimensjon (Larson og Gobeli 1987; Jacobsen og Thorsvik 2007).

Dette begrepsapparatet er utviklet med utgangspunkt i bedrifter, som gjerne skiller seg vesentlig fra norske universiteter. En forskjell er at underenhetene innenfor universitetenes fakulteter – institutter eller avdelinger – ikke er inndelt etter funksjon, men etter fag. Det er også liten grad av funksjonell spesialisering, da de vitenskapelig ansatte gjerne ikke spesialiserer seg i en bestemt del av utdannings- eller forskningsproduksjonen. Innen mange fagfelt kan for eksempel hvert enkelt forskningsprosjekt involvere noen få ansatte fra samme avdeling og fag, ofte med deltakere fra samme fag ved andre institusjoner. Behov for horisontal styring og koordinering i en universitetskontekst vil dermed ha andre type begrunnelser enn i en bedrift som har høy grad av funksjonell differensiering.

Ved HV-fakultetet er det særlig utdanningsvirksomheten som har trekk av matriseorganisering. Som vi har sett involverer studieprogrammer (i ulik grad) ansatte på tvers av avdelinger og de koordineres av en studieprogramleder. Det bør presiseres at studieprogrammene ikke sammenfaller godt med begrepet «prosjekter» i matriselitteraturen, da førstnevnte ikke er klart avgrenset i tid. Organiseringen ved HV-fakultetet representerer likevel en form for matriseorganisering i vid forstand. Det er snakk om delt lederskap mellom

studieprogramledere – som representerer den horisontale dimensjonen – og avdelingsledere – som representerer den vertikale dimensjonen.

Larson og Gobeli (1987) deler matriseorganisasjoner inn i tre ulike typer. Den *svake matrisen* (kalt «functional matrix» av forfatterne) ligger nærmest linjeorganisasjonen. Der har hver avdelingsleder ansvar for sin del av hvert prosjekt, og prosjektlederen har hovedsakelig en koordinerende rolle. *Prosjektmatrisen* (eller sterk matrise) likner mer på en prosjektorganisasjon. Der bestemmer prosjektleder over personellet i prosjektet, mens avdelingslederne hovedsakelig skal bidra med faglige råd og tjenester. Den *balanserte matrisen* ligger mellom disse to typene. Der har prosjektleder og avdelingsleder omtrent likestilt myndighet over arbeidet i prosjektet og fordeler ansvar og oppgaver mellom seg.

Av de tre typene ligger HV-fakultetets organisering antakelig nærmest en *svak matrise*. Studieprogramlederne har hovedsakelig en koordinerende funksjon horisontalt, mens bestemmelse over personale og ressurser ligger i den vertikale strukturen, fordelt mellom avdelingsleder og den øvre fakultetsledelsen. Samtidig er ansvaret til studieprogramleder antakelig noe større enn hva en ville forvente i en svak matrisetype; ifølge funksjonsbeskrivelsen har studieprogramleder ikke bare ansvar for koordinering, men også for «kvalitetssikring- og utvikling av studiet». I praksis oppfatter også flere studieprogramledere stort ansvar både for driften av og resultatene for studieprogrammene. Fakultetets organisering passer med andre ord ikke klart inn i noen av idealtypene, og representerer en lokal tilpasning av matriseorganisering som et prinsipp.

2.3 Teorier om konsekvensene av matriseorganisering

Forskningslitteraturen peker på noen forventede fordeler og ulemper ved ulike typer matrise (se for eksempel Barker, Tjosvold og Andrews 1988; Burton, Obel og Håkonsson 2015; Hill og White 1979; Joyce 1986; Kuprenas 2003; Larson og Gobeli 1987). Denne evalueringen omfatter ikke en systematisk litteraturogjøennomgang, og vi trekker dermed ut noen momenter som vi vurderer som viktige og relevante for diskusjonen ved HV-fakultetet. Litteraturen om matriseorganisering følger i hovedsak andre typer virksomheter, men kan likevel gi et utgangspunkt for å tenke rundt forventninger til HV-fakultets organisasjonsmodell.

2.3.1 Forventede fordeler og bakdeler ved matriseorganisering

En forventet fordel ved matriseorganisering er et større *potensial for å utnytte spesialkompetanse* på tvers i organisasjonen (Larson og Gobeli 1987). I en linje-

organisasjon kan en tenke seg at ansatte i større grad blir tildelt arbeidsoppgaver innenfor sin avdeling, selv om deres ferdigheter kanskje kunne kommet mer til nytte i et tverrgående prosjekt.

En annen forventning er at *informasjonsflyten øker*, særlig på grunn av det horisontale bindeleddet mellom avdelinger (Joyce 1986; Larson og Gobeli 1987). Dette kan igjen føre til at organisasjonen får *større fleksibilitet* og evne til å reagere på endrede omstendigheter (Larson og Gobeli 1987). Matriseorganisering er også forventet å bidra til *bedre integrerte prosjekter* på grunn av en sterkere mekanisme for samarbeid på tvers av avdelinger (*ibid.*). Den siste forventningen synes riktig nok å forutsette at prosjekter vil gå på tvers av avdelinger også i linjeorganisasjonen.

En forventet ulempe ved matriseorganisering er at det øker potensialet for *forvirring rundt ansvarsfordeling og lederroller* (Joyce 1986; Kuprenas 2003; Larson og Gobeli 1987). Dette kan gjelde både de ansatte, som blir usikre på hvilken leder de skal spørre om hva, men også lederne selv. Det delte lederskapet kan også øke potensialet for konflikt mellom ledere, selv om ikke alle empiriske studier finner støtte for det (Barker, Tjosvold og Andrews 1988; Joyce 1986; Larson og Gobeli 1987). Det delte lederskapet kan også føre til *tregere beslutningsprosesser og større ledelseskostnader*, og det kan gjøre det *vanskeligere å kontrollere og kvalitetssikre* arbeidet som gjøres (Larson og Gobeli 1987). Matriseorganiseringens forventede konsekvenser for ansattes tilfredshet og arbeidsmotivasjon er usikre. Joyce (1986) hevder at litteraturen tilsier negative effekter av matriseorganisering, men finner bare delvis støtte for dette empirisk.

Larson og Gobeli (1987) foreslår også hypoteser om forskjeller mellom de ulike typene matrise med tanke på fordeler og ulemper. Mest relevant for HV-fakultet er sammenlikningen av svak og balansert matrise, siden fakultetet i dag ligger nærmest den svake matrisetypen og prosjektmatrise ville innebære en radikal endring. I hovedtrekk vil den balanserte matrisen ha større innslag av både fordelene og ulempene med matriseorganisering enn den svake matrisen, ifølge forfatterne. Et unntak er bedre utnyttelse av kompetanse på tvers av organisasjonen, som de forventer vil oppstå i like stor grad med svak og balansert matrise.

Det bør nevnes at de fleste av disse forventningene virker å være empirisk testet i ganske begrenset grad. Universiteter er også en særskilt kontekst som skiller seg fra en del andre typer offentlige virksomheter. Som organisasjoner beskrives universiteter ofte som horisontalt fragmenterte, med svake koblinger mellom enheter på samme styringsnivå, som fakulteter og institutter (Clark 1983; Whitley 2008). Til tross for reformer og endringer i de senere årene som framhever mer vertikal styring, er universiteter likevel bunntunge organisasjoner (Clark 1983), og det er indikasjoner på at sterkere vertikal styring ikke har skapt

tydeligere horisontale koblinger (Maassen & Stensaker 2019). En viktig årsak til dette er fagenes betydning, og måten spesifikke faglige kulturer og identiteter påvirker akademisk arbeid – både forskning og utdanning (Becher & Trowler 2001; Neumann 2001). Den faglige spisskompetansen til akademisk ansatte er dermed en grunn til betydelig horisontal fragmentering. Både forskning og utdanning drives på ulike måter i sykepleie, historie og matematikk.

Kontroll og kvalitetssikring av arbeidet er annerledes i høyere utdanning. De enkelte ansatte skal ha akademisk frihet i sitt arbeid. Kontroll og kvalitetssikring av forskning krever særskilt ekspertise og utføres derfor på et lavt nivå i organisasjonen (Whitley 2008). På utdanningssiden har det blitt etablert en rekke eksterne og interne kvalitetssikringsmekanismer, men også der har den enkelte akademisk ansatte en viktig funksjon i kvalitetsutvikling (Elken mfl. 2020).

De siste tiårene har ledelse fått mer oppmerksomhet i høyere utdanning, og mål og resultatstyring har blitt viktigere. Reformen har ofte hatt som hensikt å styrke vertikal styring og utvikle mer profesjonell ledelse (de Boer & Maassen 2020). Det er samtidig ikke entydig hva som kjennetegner effektiv og god ledelse i høyere utdanning. Studier tyder på at ledelse i universiteter må ivareta de særskilte normer og praksiser ved universiteter (Bryman 2007).

Til sammen fører dette til at matriseorganisering ved et universitet vil ha en annen form enn i en bedrift. Universitetskonteksten vil kunne forsterke eller redusere noen av utfordringene som nevnes i den generelle litteraturen om matriseorganisering. For eksempel kan den horisontale fragmenteringen bety at matriseorganisering kan ha et gevinstpotensial ved universiteter hvor mer strukturert tverrfaglig samarbeid er viktig. Slikt samarbeid er antakelig viktig der en har brede studieprogrammer som krysser forskningsfelt og faggrenser, som sykepleierutdanningen ved HV-fakultetet gjør.

2.3.2 Tiltak for å håndtere utfordringer

Måten matriseorganiseringen *implementeres* har mye å si for hvor godt den fungerer (Barker, Tjosvold og Andrews 1988; Burton, Obel og Håkonsson 2015; Jacobsen og Thorsvik 2007: 71). Her kan en særlig framheve Kuprenas (2003) casestudie om implementering av matriseorganisering ved en etat for ingeniørarbeid i Los Angeles. Studien viser hvordan matriseorganisering kan bringe med seg en rekke kjente ulemper, men at tiltak og lokale tilpasninger underveis kan bidra til økt effektivitet og måloppnåelse. Vi trekker her fram noen av tiltakene som framstår som relevante for HV-fakultetets kontekst.

Kuprenas (2003) studie viste utfordringer med rolleforvirring, samt prosjektkontroll og ressursfordeling. Et viktig tiltak for å håndtere utfordringen med rolleforvirring var å diskutere seg fram til og skrive ned en *liste med sentrale*

oppgaver for henholdsvis prosjekt- og enhetsledere. Listen løste ikke umiddelbart alle konkrete spørsmål om ansvarsfordeling, men ga et godt fundament for å jobbe videre med ansvarsfordelingen (Kuprenas 2003: 56).

Et annet relevant tiltak for å gjøre roller og ansvar klarere var et *opplærings-/veiledningsprogram for nye prosjekt- og enhetsveiledere* med ukentlige sesjoner. I tillegg innførte de *månedlige møter mellom prosjektlederne* for å utveksle erfaringer rundt deres rolle (Kuprenas 2003). Staten hadde også mer generell opplæring av alle ansatte i kommunikasjon og samarbeid, siden slike ferdigheter anses som spesielt viktige i en matriseorganisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007: 71).

Kuprenas (2003: 56) peker også på flere mulige tiltak for å håndtere utfordringer med prosjektkontroll og ressursfordeling. En utfordring var at prosjektlederne hadde liten kontroll over at enhetslederne fulgte opp deres ansvar. De laget derfor et rapporteringssystem for å monitorere enhetsledernes forpliktelser. Det viktigste var likevel at det ble inngått *klare avtaler mellom prosjektledere og avdelingsledere om hva som skulle leveres fra avdelingene* for hvert prosjekt.

Tiltakene Kuprenas foreslår er basert på empiri fra en annen kontekst enn norsk universitets- og høyskolesektor, men de kan likevel peke på noen mulige løsninger. Dette krever imidlertid en tilpasning som ivaretar særskilte kjennetegn ved universiteter som organisasjoner. Det er for eksempel ikke sikkert at et rapporteringssystem er nødvendig for å oppnå oversikt og forutsigbarhet i en matrisekontekst. Men, det kan argumenteres for at det bør finnes et system som gir *oversikt over ressursene i organisasjonen og ressursene som kreves* (Jacobsen og Thorsvik 2007: 71), for eksempel i det enkelte studieprogram.

3 Ledelse, kommunikasjon og samarbeid

Dette kapitlet tar for seg ledelse, kommunikasjon og samarbeid ved fakultetet. I de første delene av kapitlet undersøker vi oppfatninger om styrker og utfordringer innenfor disse dimensjonene. Dette omfatter ikke en fullstendig evaluering av ledelse og samarbeid ved fakultetet; vi fokuserer på noen aspekter som vi anser som viktige og som en kan tenke seg blir påvirket av dagens organisering. I siste del av kapitlet diskuterer vi hvorvidt og hvordan matriseorganiseringen og andre faktorer kan bidra til å forklare det vi observerer.

3.1 Ansvars- og myndighetsfordeling blant ledere

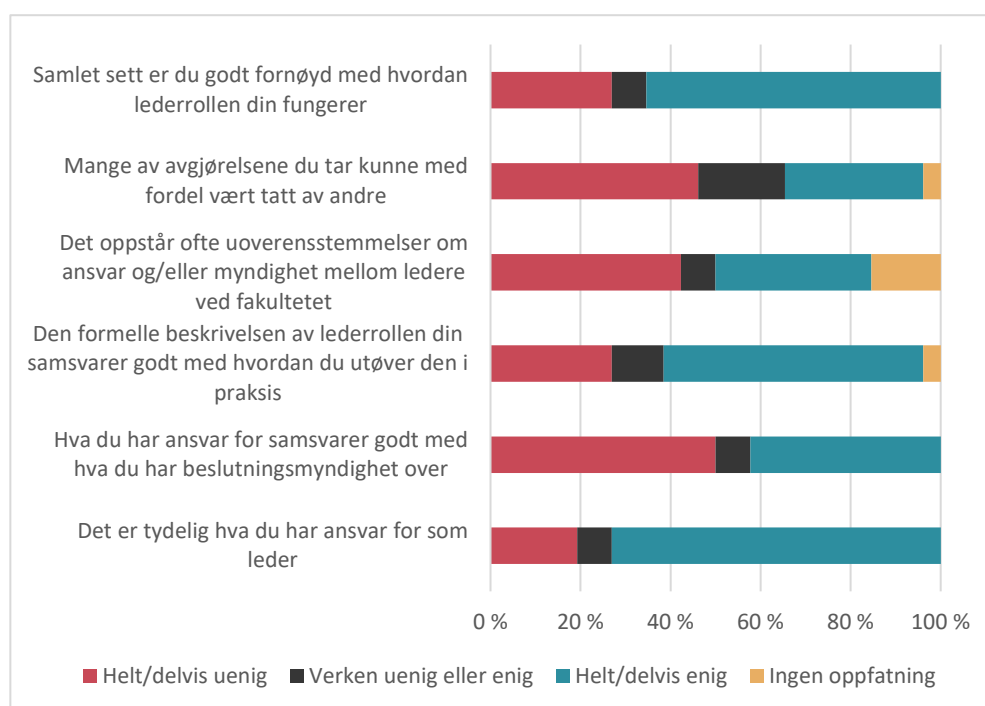
Uklare roller er noe som i litteraturen ofte pekes på som en utfordring med matriseorganisering. HV-fakultetet har åtte lederstillinger som utgjør fakultetsledelsen: dekan, to prodekaner, fakultetsdirektør, tre avdelingsledere og en senterleder. I tillegg finnes ni studieprogramledere, med en koordinerende funksjon innen utdanningsvirksomheten, og fem programområdeledere, med en koordinerende funksjon innen forskningsvirksomheten.

Selv om studieprogramleder eller programområdeleder ikke er lederstillinger og ikke er del av fakultetsledelsen kan de sies å ha noen lederfunksjoner, som tittelen tilsier. Særlig gjelder det studieprogramledere. Dersom studieprogrammene anses som «prosjektdimensjonen» i matriselitteraturen (siden de skal gå på tvers av enhetene), tilsvarer studieprogramleder rollen som «prosjektleder». Denne lederrollen får mye oppmerksomhet i litteraturen, og hvor mye myndighet den gis er sentralt for å skille mellom ulike typer matrise (Larson og Gobeli 1987).³ Selv om programområdelederrollen ikke er lett å plassere med utgangspunkt i matriselitteraturen, er dette en rolle som kan ha varierende ansvar og myndighet. I denne rapporten inkluderer vi studieprogramledere og programområdeledere i mye av diskusjonen om ledelsen, men vil i noen tilfeller diskutere disse rollene og fakultetsledelsen separat. For å tydelig skille disse to

³ Se Aamodt mfl. (2016) for en analyse av studieprogramleder-rollen i norsk kontekst.

refererer vi til alle med lederroller (inkludert studieprogramledere og programområdeledere) som *ledere*, mens vi bruker betegnelsen *fakultetsledelsen* som samlebegrep for de formelle lederrollene.

I spørreundersøkelsen spurte vi respondentene om de siden 2018 har eller har hatt en eller flere lederroller. Vi skilte da mellom lederstillingene i fakultetsledelsen og studieprogramleder/programområdeleder. Totalt hadde 26 respondenter erfaring fra en eller flere lederroller ved fakultetet (inkludert studieprogramleder- og programområdeleder-rollene). Disse ble så spurt om å ta stilling til en del påstander om sine erfaringer som leder, med svarkategorier fra helt uenig til helt enig, i tillegg til «ingen oppfatning». Figur 3.1 viser svarfordelingen for flesteparten av disse påstandene. På grunn av få respondenter viser vi resultatene bare samlet for alle lederroller. Vi slår også sammen «helt enig» og «delvis enig», samt «helt uenig» og «delvis uenig».



Figur 3.1 Ansvars- og myndighetsfordeling. Til de som har eller har hatt en lederrolle. Prosentandeler. N=26.

Omtrent to tredeler av lederne sa seg enig i at de er godt fornøyde med hvordan lederrollen samlet sett fungerer (mot en fjerdedel uenig). De fleste var også enige i at den formelle beskrivelsen av lederrollen samsvarer godt med deres opplevelse i praksis (60 prosent enig mot 27 prosent uenig).

Svarene på påstandene om ansvar og myndighet varierte. Et stort flertall – nesten tre av fire – var enige i påstanden om at det er tydelig hva du har ansvar for som leder. Oppfatningene var mer delte i spørsmålet om det ofte oppstår uoverensstemmelser om ansvar eller myndighet mellom lederne (35 prosent enig

og 42 prosent uenig). Det samme gjelder påstanden om at mange av avgjørelsene de tar med fordel kunne vært tatt av andre, selv om flere her var uenig (nesten en av to) enn enig (nesten en av tre). Til slutt ser vi at halvparten var uenig i at det er godt samsvar mellom hva de har ansvar for og hva de har beslutningsmyndighet over (mot 42 prosent enig). Svarene på disse spørsmålene kan tolkes som at det for de fleste er relativt tydelig hva de har ansvar for. Samtidig opplever ganske mange at fordelingen av myndighet – hvem som avgjør hva – er mindre klar eller hensiktsmessig. Særlig er det mange som oppfatter at det ikke er godt samsvar mellom deres ansvar og beslutningsmyndighet.

Det er verdt å merke seg at oppfatningene varierer betydelig på tvers av ulike typer lederroller på fakultetet. Et stort flertall av de med erfaring fra fakultetsledelsen (avdelingsleder, senterleder, fakultetsdirektør, prodekan, dekan) var enig i at de samlet sett er godt fornøyd med hvordan lederrollen fungerer, mens bare halvparten av de med erfaring som studieprogramleder eller programområdeleder sa seg enige i det. For påstanden om det er tydelig hva de har ansvar for, var omtrent alle med erfaring fra fakultetsledelsen enige, mens litt over halvparten var enige blant de med erfaring som studieprogramleder eller programområdeleder. I den siste gruppen var det også betydelig færre som opplevde godt samsvar mellom hva man har ansvar for og hva man har beslutningsmyndighet over. Mens kun en fjerdedel av de med erfaring som studieprogramleder eller programområdelederrolle var enige i dette, var tre fjerdedeler av de med erfaring fra fakultetsledelsen enige.

Forskjellene i oppfatninger mellom fakultetsledelsen og de øvrige lederrollene kom også fram i intervjuene. Representanter fra fakultetsledelsen beskrev hvordan de har jobbet med sine egne stillingsbeskrivelser, diskutert dem seg imellom og brukt tid på å finne sin rolle i den nye organisasjonen. Nettopp det siste ser ut til å ha vært viktig. Noen fremhevet hvordan dette var nye og ukjente roller, både for dem og resten av de ansatte, da fakultetet ble opprettet. Etter hvert har en klarere rolleforståelse vokst frem, og det virker nå relativt tydelig for fakultetsledelsen hvordan deres rolle skal forstås vis-a-vis de andre lederrollene. De beskrev også hvordan samarbeidet innad i ledergruppen fungerte godt, og at kontinuerlig diskusjon og refleksjon har bidratt til dette.

Blant studieprogramlederne var det flere som uttrykte misnøye med rollen. En informant sa «[r]ollen som studieprogramleder er ikke noe du vil ha, det er bare noe som må gjøres.» I samsvar med funnene fra spørreundersøkelsen var det flere som uttrykte spesiell frustrasjon over at ansvaret de opplever å ha ikke står i forhold til myndigheten deres – at de «ikke sitter med ressursene, bare ansvaret». Dette gjelder særlig ansvaret med å fylle hull og behov som måtte oppstå innen driften av studieprogrammene, for eksempel undervisning. Til tross for at studieprogramledere verken har beslutningsmyndighet over økonomi- og

personalspørsmål, og i utgangspunktet ikke kan ta avgjørelser om hvilke ansatte som skal jobbe med hvilke oppgaver, opplever de at de ofte er de som står med ansvaret for å identifisere og kontakte relevant personale for å imøtekomme disse behovene.

I forlengelse av dette peker flere på at studieprogramleder ikke bare skal ha en koordinerende rolle, men også ha fokus på den faglige og kvalitetsmessige utviklingen av studieprogrammet. Dette fremheves også i funksjonsbeskrivelsen til studieprogramlederrollen. Informantene opplever imidlertid at det meste av tiden i dag går med til «brannslukking» og annet administrativt arbeid tilknyttet driften av studieprogrammene. Da blir det begrenset tid til å jobbe med helheten i studieprogrammet og andre faglige spørsmål.⁴

En grunn til det er at studieprogramlederne i dag oppfattes som et slags kontaktpunkt – et ansikt utad – både for studentene og de ansatte på studieprogrammet. Mye av tiden går dermed med til koordinering og å svare på henvendelser. Studieprogramlederne beskriver hvordan de opplever seg selv som en «liten avdelingsleder for studieprogrammet», samt «rektor for studentene». De beskriver hvordan de ofte får skylden om noe går galt, uten at de opplever å ha ressursene til å kunne gjøre noe med det. Flere av informantene, også utover studieprogramlederne selv, peker på at studieprogramlederne burde få mer tid og ressurser til å drive med faglig utvikling av sine respektive studieprogram, og at de bør bli avlastet i det daglige driftsarbeidet.

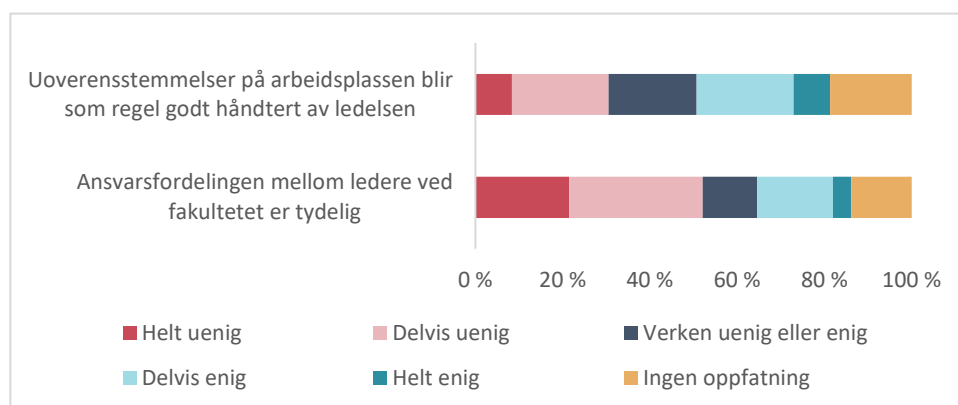
Som nevnt i kapittel 2 har det nylig skjedd en endring hvor studieprogramlederne er invitert til å delta på fakultetsledelsens driftsmøter. Dette ble beskrevet som svært positivt, både av studieprogramlederne selv og medlemmer av fakultetsledelsen. Muligheten til å informere om ressursutfordringer blir fremhevet som særlig viktig, ved at det bidrar til at studieprogramlederne og de utfordringene de står ovenfor i større grad blir sett og hørt. Som beskrevet av én informant: «Jeg tror [denne endringen] er veldig bra, det skulle vært gjort for lenge siden. Studieprogramlederne sitter på mye informasjon som er viktig», det er «de som kjenner behovene best». Samtidig pekes det på at dette kun er en konstruktiv endring dersom det studieprogramlederne tar opp blir tatt tak i av ledelsen.

Utfordringene for programområdelederne virker til å skille seg fra studieprogramledernes utfordringer. Selv om noen av programområdelederne også opplevde et visst ansvar for forskningen i sitt programområde ga intervjuene inntrykk av at dette ansvaret ikke oppleves like klart eller tyngende som det gjør blant studieprogramlederne. Snarere tvert imot – flere av programområdelederne

⁴ Dette er antakelig ikke noe særtrekk ved HV-fakultetet. En studie om utdanningsledelse ved norske universiteter og høyskoler viste at studieprogramleder-rollen varierer, men at den ofte i større grad er en koordinatørrolle enn en lederrolle (Aamodt mfl. 2016).

peker på at de gjerne skulle hatt en tydeligere rolle og forventninger knyttet til den faglige ledelsen av programområdene. I dag opplever de at det kun er en generell forventning om å «generere nye prosjekter og levere på de prosjektene man har», men at det er få forventninger fra fakultetsledelsens side til at de skal være en faglig leder og bidra til utvikling på programområdet. Som beskrevet av en av informantene: «Jeg føler ansvar, men jeg har ikke ansvar». Noen mente også at programområdelederne burde få mer tid og ressurser til å jobbe med den strategiske utviklingen internt i sitt programområde, da det i dag finnes begrensede midler til å utføre dette arbeidet.

Noen spørsmål om styring og ledelse ble stilt til alle respondentene, inkludert lederne. Figur 3.2 viser svarfordelingen for to av disse spørsmålene. For påstanden om uoverensstemmelser på arbeidsplassen som regel blir godt håndtert av ledelsen er fordelingen mellom enige og uenige omtrent lik (ca. 30 prosent for begge). Om vi bryter ned resultatene på om respondenten har erfaring fra en lederrolle eller ikke ser vi en betydelig forskjell i oppfatninger: mens omtrent halvparten av de med ledererfaring er enig i at uoverensstemmelser som regel håndteres godt, er bare en fjerdedel av respondentene uten ledererfaring enig i det.



Figur 3.2 Styring og ledelse. Prosentandeler. N=144.

Vi ser også at mange ikke opplever ansvarsfordelingen mellom ledere ved fakultetet som tydelig. Omtrent halvparten er uenig i at den er tydelig, mot 22 prosent som er enig. Også her er det store forskjeller på oppfatningene til de med og de uten ledererfaring: betydelig flere av de med ledererfaring (41 prosent) enn de uten (17 prosent) finner ansvarsfordelingen tydelig. Det må nevnes at vi i disse spørsmålene ikke har definert hvem som tilhører «ledelsen» og «ledere». Det kan derfor være at noen har svart med bare fakultetsledelsen i tankene, mens andre kan ha tenkt også på studieprogramledere og programområdeledere. Med tanke på at lederne selv opplever sistnevnte to lederroller som mindre klare enn rollene i fakultetsledelsen er det mulig at enda færre hadde svart at ansvarsfordelingen er

tydelig hvis vi eksplisitt hadde bedt dem om å tenke også på studieprogramledere og programområdeledere.

Også intervjuene tyder på at ledernes ulike roller er mindre klare for de øvrige ansatte enn den er for fakultetsledelsen. Skillet mellom noen konkrete roller ble spesielt trukket fram som uklart. Først gjaldt dette skillet mellom dekan og fakultetsdirektør. Som beskrevet av én informant: «Jeg sliter med hva som er ansvaret til henholdsvis dekan og fakultetsdirektør – jeg sender ofte epost til begge».

Skillet mellom dekan og prodekaner virker også til å være uklart for en del av de ansatte. Flere av informantene uttrykte at det var uklart hvilke oppgaver henholdsvis dekan og prodekan for utdanning har på utdanningssiden, og hvilke oppgaver dekan og prodekan for forskning har på forskningssiden. Som en av informantene beskrev det: «det er uklart hva dekanen delegerer til prodekan – og dette er enda mer uklart nedover i organisasjonen. Det trengs en rolleavklaring her.»

Et tredje skille som fremstår som utydelig for de ansatte er mellom avdelingsleder og studieprogramledere. Flere av informantene uttalte at spørsmål som i utgangspunktet skulle rettes direkte til avdelingsleder, for eksempel spørsmål om overtidsbetaling, i noen tilfeller rettes til lederne for de ulike studieprogrammene. Noen forklarer dette med at mange av de ansatte, og da særlig de som jobber tett opp mot studieprogrammene, ofte jobber tettere med studieprogramleder enn med avdelingsleder. Samtidig mangler studieprogramleder myndighet til å ta beslutninger knyttet til de ansattes arbeidsplaner eller bruk av eksterne undervisere, noe som fører til at studieprogramleder må ta henvendelsen videre.

Uklarhet rundt ledernes ansvarsfordeling ser ut til å gjøre det vanskelig for de ansatte å vite hvem de skal henvende seg til med spørsmål. Flere beskriver at de ofte sender epost til en i fakultetsledelsen med resten av ledelsen i kopi, dersom de trenger svar på noe. Dette er ikke alltid eller nødvendigvis problematisk, men informanter fra ledelsen uttrykker at det noen ganger kan føre til at en sak «faller mellom to stoler» og ikke blir tatt tak i. Kanskje en større utfordring er tidkostnaden for lederne ved at flere ledere mottar informasjon om samme sak, og at en sak ofte er innom flere ledere før den behandles. Det kan også være tidkrevende for de øvrige ansatte å finne ut hvem de skal kontakte om hva, som igjen kan skape frustrasjon. En informant uttalte for eksempel at «vi kan ikke bruke så mye energi vi gjør nå på å finne ut av ting».

3.2 Kommunikasjon og beslutningsprosesser

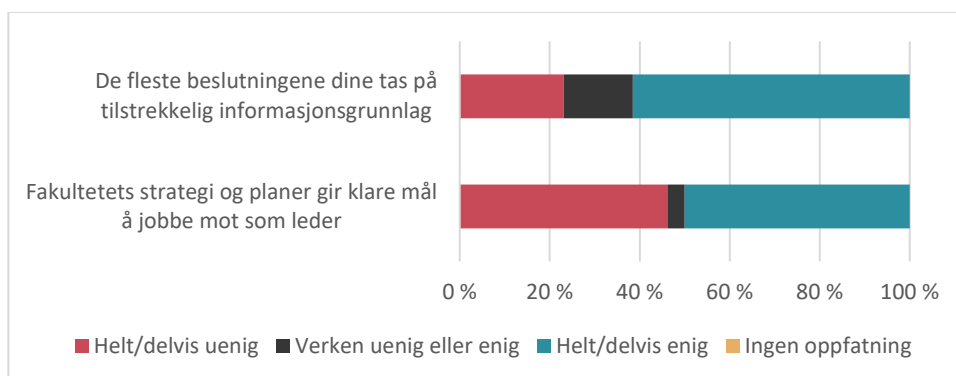
Litteraturen peker på større informasjonsflyt som en mulig fordel ved matriseorganisering. En måte å delvis fange opp dette på var å spørre lederne i spørreundersøkelsen hvorvidt de er enig i at de fleste beslutningene deres tas på tilstrekkelig informasjonsgrunnlag. Godt over halvparten (62 prosent) var enige i det, mens 23 prosent var uenige (figur 3.3). Også i dette spørsmålet varierte oppfatningene mellom de med erfaring fra fakultetsledelsen, der de aller fleste var enige, og de med erfaring fra studieprogramleder- eller programområdelederrolle, der litt under halvparten var enige.

Intervjuene bekreftet også inntrykket fra spørreundersøkelsen om at ansatte i fakultetsledelsen stort sett føler seg rimelig godt informert. Det trekkes for eksempel fram at det ukentlige ledermøtet og driftsmøtet fungerer godt for å dele informasjon på tvers av organisasjonen. Blant studieprogramlederne derimot oppfattet mange at de ofte får for lite informasjon eller at den kommer for sent. Flere var blant annet frustrert over at de for sent får vite om at emneansvarlige skal slutte eller ut i permisjon, med tanke på å kunne finne en erstatter og planlegge undervisningen framover. Én uttrykte det som at «vi er kanskje de siste som får vite ting som er helt vesentlig for oss.»

For programområdelederne for forskning er det fraværet av kommunikasjon, heller enn sen kommunikasjon, som trekkes frem som en utfordring. Som beskrevet av en informant: «Jeg har ingen kontakt med noen [i fakultetsledelsen]». Som vil bli diskutert nærmere i kapittel 5, skyldes dette til dels mangelen på formelle samarbeidsfora og møteplasser for programområdelederne i dagens organisasjonsstruktur.

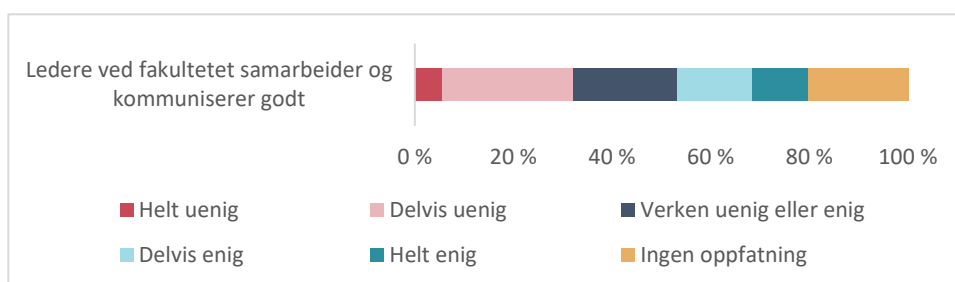
Vi spurte også respondentene med ledererfaring om fakultetets strategi og planer gir klare mål å jobbe mot som leder (figur 3.3). Omtrent like mange var enige og uenige i denne påstanden.⁵ Men om vi bryter ned på type lederrolle ser vi at de alle fleste med erfaring fra fakultetsledelsen var enige, mens bare en fjerdedel av de med erfaring som studieprogramleder/programområdeleder var enig.

⁵ Vi slår også her sammen svarkategoriene til helt/delvis uenig og helt/delvis enig på grunn av få respondenter.



Figur 3.3 Beslutningsprosesser og strategi. Til de som har eller har hatt en lederrolle. Prosentandeler. N=26.

Spørreundersøkelsen inkluderte også en påstand om ledere ved fakultetet samarbeider og kommuniserer godt. Figur 3.4 viser at litt flere er uenige (32 prosent) enn enige (27 prosent) i denne påstanden. En betydelig andel (en av fem) svarte «ingen oppfatning», noe som kan tyde på at dette spørsmålet er vanskelig for mange ansatte å vurdere. En grunn kan være at påstanden kan tolkes snevert som samarbeid og kommunikasjon blant ledere, eller videre, som samarbeid og kommunikasjon også med øvrige ansatte. En annen ting som kan tolkes forskjellig er hvorvidt «ledelsen» viser til fakultetsledelsen eller også til de andre lederrollene (studieprogramleder og programområdeleder). Vi må derfor være varsom i tolkningen av svarene. Likevel tyder det på at en betydelig andel mener det finnes et klart forbedringspotensial når det gjelder lederne samarbeid og kommunikasjon. For denne påstanden har lederne betydelig mer positive oppfatninger enn de øvrige ansatte. Mens omtrent halvparten av de med ledererfaring (og et stort flertall blant fakultetsledelsen) er enige i påstanden, er bare 21 prosent av ansatte uten ledererfaring enige.



Figur 3.4 Samarbeid og kommunikasjon blant ledere ved fakultetet. Prosentandeler. N=143

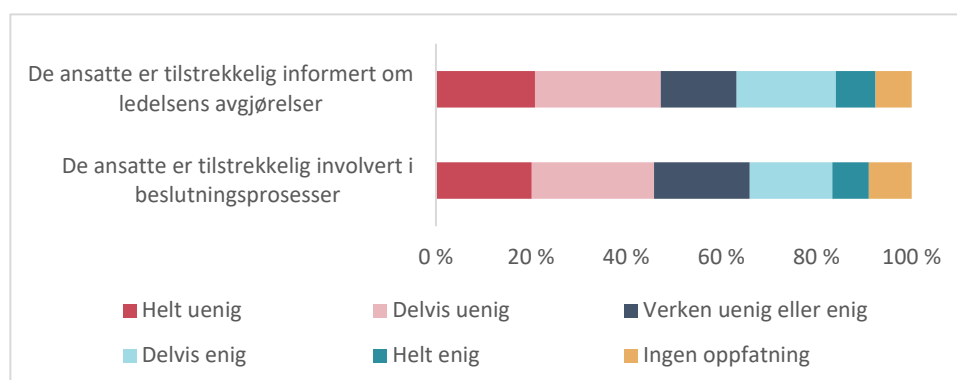
Forskjellen mellom lederne og de øvrige ansattes oppfatninger kom også fram i intervjuene. Problemene som gikk igjen i intervjuer med de øvrige ansatte var i hovedsak ting vi har diskutert over: uklarhet om hvem som har ansvar for hva, kronglete beslutningsprosesser på grunn av at mye myndighet ligger i øverste

ledd hos dekanatet, og at de ansatte får for lite informasjon og blir i for liten grad spurt til råds i viktige avgjørelser. Det var, vel å merke, ikke mange som hevdet at samarbeidet mellom lederne i seg selv var dårlig. Intervjuene kan derfor tyde på at kommunikasjonen og ansvarsavklaring er større utfordringer enn samarbeidet lederne imellom.

Informantene fra fakultetsledelsen ga uttrykk for at samarbeidet dem imellom var godt, og hadde blitt bedre etter hvert. Informantene blant studieprogramledere og programområdeledere uttrykte et mer variert bilde. Blant studieprogramlederne var det, som tidligere nevnt, flere som mente at de fikk for lite informasjon. De påpekte at samarbeidet mellom dem og fakultetsledelsen ikke var tett nok, selv om studieprogramledernes inkludering på driftsmøtene så ut til å ha bidratt positivt til dette den senere tiden. Flere programområdeledere trakk fram at det var lite kontakt mellom dem og fakultetsledelsen om forskning, og at det manglet en tydelig, strategisk ledelse av forskningsvirksomheten på fakultet.

3.2.1 Medbestemmelse og informasjon til ansatte

Det virker til å være betydelige utfordringer knyttet til informasjonsflyten fra ledelsen til de øvrige ansatte. Figur 3.5 viser at det er betydelig flere som er uenige enn enige (47 prosent mot 29 prosent) i at de ansatte er tilstrekkelig informert om ledelsens avgjørelser. Det samme gjelder involvering i beslutningsprosesser – nær halvparten av de ansatte er uenig i at involveringen er tilstrekkelig, mens en fjerdedel er enige.



Figur 3.5 Informasjon til og involvering av ansatte. Prosentandeler. N=144.

Intervjuer med representanter fra de vitenskapelig og administrativt ansatte tyder også på at informasjonsflyten utover i organisasjonen av mange oppleves som utilstrekkelig – beskrivelsene varierer fra «elendig» og «fryktelig dårlig» til at man

ser et stort forbedringspotensial. Som beskrevet av én informant: «det er utfordringer med informasjonsflyt, både på tvers og ovenfra og ned».

Ser vi først på den vertikale kommunikasjonen beskriver flere av de ansatte at de opplever det som svært langt til ledelsen, og at det er vanskelig å bli hørt. Det ser også ut til å være utfordringer knyttet til mengden og relevansen til den informasjonen som blir delt. En informant beskrev hvordan «vi får så mange eposter og vi får det samme flere ganger – det kan sendes ut akkurat samme informasjon med kort mellomrom fra ulike personer». Flere var enige om at ved alle deler av fakultetet burde man være mer selektiv med informasjonen, og ta en vurdering på hva som er nødvendig å sende til alle. Det virker også som det er et behov for å begrense at samme informasjon kommer flere ganger, og gjennom ulike medium.

Samtidig som det sendes ut mye informasjon, er det flere som peker på at det de opplever som viktig informasjon ikke kommer frem til den det gjelder, eller at det kommer sent i prosessen. For eksempel beskriver noen av de ansatte som jobber opp mot studieprogrammene hvordan personalressurser de trodde skulle inngå i et emne eller et studieprogram, for eksempel en aktuell faglærer, har sluttet eller fått andre arbeidsoppgaver uten at de har fått beskjed. Dette oppleves som særlig frustrerende dersom informasjonen blir gitt på kort varsel, for eksempel nærme studiestart. Dette bidrar til følelsen av «brannslukking» som mange av informantene beskriver.

Disse inntrykkene kommer også frem i intervjuene med studentrepresentantene. Særlig peker det på uklarheter knyttet til hvem man skal kontakte for hva, og hvorvidt informasjon blir gitt til studentene i god nok tid i forveien. Som beskrevet av en informant: «Informasjonen er i varierende grad tilgjengelig. Fagstoffet er lett å finne, men for eksempel hvem man skal kontakte for å søke utveksling eller hvem man kan henvende seg til på fakultetet for diverse er litt mer utfordrende». Flere peker på at de ofte er avhengige av medstudenter for informasjon, noe som bidrar til en viss forvirring og motstridende beskjeder.

Noen av informantene etterlyste en tydeligere ledelse, særlig på møter og møteplasser hvor mange ansatte er til stede. For eksempel avholdes det regelmessige avdelingsmøter. Her deltar som regel ikke dekanen, med mindre det er noe spesielt som skal tas opp. Noen peker imidlertid på at det kunne være nyttig for dekanen å delta på disse møtene, slik at dekanen får større innsikt i hva som skjer på avdelingsnivå og hvilke saker som blir diskutert der. Det kan også være viktig at de ansatte har flere formelle kontaktpunkter hvor de kan møte den øverste ledelsen – nå skjer dette hovedsakelig kun på fakultetsmøtet en gang i halvåret.

Når det gjaldt den horisontale kommunikasjonen var det også generell enighet om at denne bør bli bedre. Flere beskrev hvordan «det er lite informasjon på

tvers», at de «ikke aner hva som skjer på de andre avdelingene» og at dette gjør det vanskelig «å kjenne på pulsen» til fakultetet. Dette ser ut til å forsterkes ytterligere av den fysiske fragmenteringen, hvor det at folk sitter spredt gjør at informasjon ikke deles like lett på tvers av de ulike enhetene. I tillegg har veksten i antall ansatte i perioden bidratt til at mange i dag ikke kjenner hverandre på tvers av avdelinger, studieprogram og programområder. Særlig for de nyansatte kan det derfor være utfordrende å få med seg all nødvendig informasjon – «du må hele tiden være den aktive for å tilegne deg informasjon når du er ny» – og det er lite oversiktlig hvem man skal henvende seg til om hva.

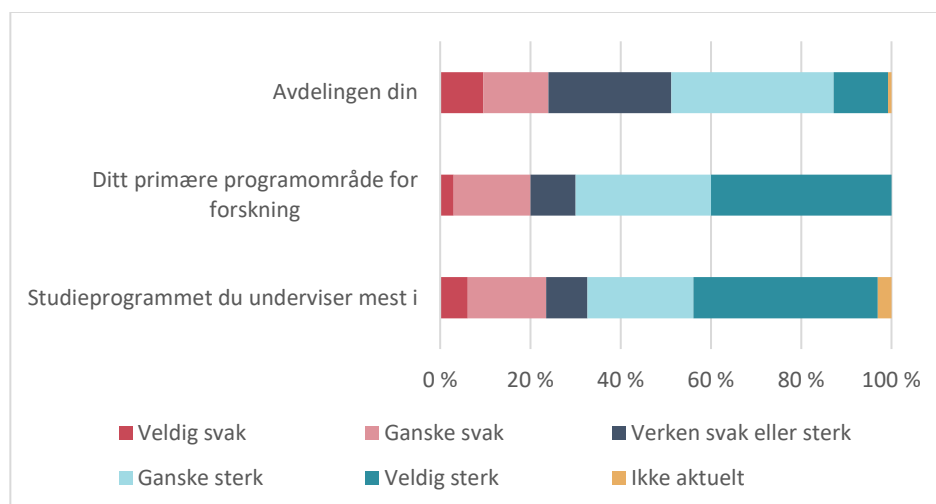
Det kan tenkes at den raske veksten ved fakultetet har ført til at en del ansatte med lang fartstid i organisasjonen har større forventninger til informasjon og oversikt på tvers av enheter enn hva som er realistisk gitt fakultetets størrelse i dag, med over 200 ansatte. Likevel må en ta på alvor at mange etterlyser bedre informasjon og flere møteplasser på tvers av enheter. Å sikre tilstrekkelig og god informasjon til ansatte og gode møteplasser blir viktigere og mer krevende i dagens situasjon, og dette arbeidet virker å ha et klart forbedringspotensial.

Opplevelsen av mangel på involvering og medbestemmelse ble trukket frem av flere av de ansatte, særlig knyttet til beslutninger som omhandler dem. For eksempel har flere ansatte opplevd å få kontorplassen sin flyttet uten forvarsel og uten mulighet for å komme med innvendinger eller innspill. Opplevelsen av å ikke bli sett og hørt var kanskje spesielt tydelig blant de ansatte som jobber tett opp mot studieprogrammene, særlig bachelor i sykepleie. Men det ble også trukket frem av informanter som er særlig aktive i programområdene for forskning, hvor de opplever at de i stor grad blir overlatt til seg selv og at samarbeid og kommunikasjon med ledelsen er krevende.

3.3 Samarbeid og tilhørighet

3.3.1 Samarbeid og tilhørighet blant vitenskapelig ansatte

Følelse av tilhørighet kan både reflektere og påvirke muligheter for samarbeid. I spørreundersøkelsen spurte vi derfor de vitenskapelig ansatte om hvor sterk tilhørighet de føler til avdelingen sin, sitt primære programområde for forskning og studieprogrammet de underviser mest i. Vi ser av figur 3.6 at svarfordelingen er nokså lik for henholdsvis folks primære programområde og studieprogram. For begge disse svarte et klart flertall at de har ganske/veldig sterk tilhørighet (70 prosent til programområdet og 64 prosent til studieprogrammet). Det er riktig nok også en del som føler ganske/veldig svak tilhørighet til deres primære programområde (20 prosent) og studieprogram (23 prosent).



Figur 3.6 Tilhørighet til avdeling, programområde og studieprogram. Kun til de vitenskapelig ansatte. Prosentandeler. N=100.

Betydelig færre svarte at de føler ganske/veldig sterk tilhørighet til avdelingen sin (48 prosent), men dette er likevel dobbelt så mange som de som føler svak tilhørighet til denne enheten. Et stort flertall (81 prosent) opplevde ganske/veldig sterk tilhørighet til minst en av de tre – avdeling, programområde eller studieprogram, mens en relativt betydelig andel – en av fem – opplevde altså ikke dette.

Det at flere opplever sterkere tilhørighet til sitt primære programområde og studieprogram enn til sin avdeling kan ha med matriseorganiseringen å gjøre, og at utdanningsvirksomheten i noen grad går på tvers av avdelingene. Likevel er det noe overraskende med tanke på at avdelingstilknytning hovedsakelig bestemmer hvem ansatte sitter fysisk samlet med, selv om også avdelinger den siste tiden har blitt noe fysisk oppsplittet på grunn av veksten i antall ansatte. Fra intervju materialet kommer det frem at den fysiske fragmenteringen ser ut til å ha stor påvirkning på opplevelsen av tilhørighet og mulighet for samarbeid blant de vitenskapelige ansatte.

Fysisk fragmentering

Som en konsekvens av veksten i antall ansatte er HV-fakultetet i dag fysisk fragmentert. De ansatte er spredd over fire ulike lokasjoner på UiS sin campus. I noen tilfeller er den fysiske avstanden relativt kort – for eksempel mellom Kjell Arholms hus og Paviljongen – mens for andre ansatte er den større, for eksempel for de som sitter ved Petroleumstilsynet. I utgangspunktet er de ansatte plassert ut fra hvilken avdeling de tilhører, og grunntanken er at avdelinger skal sitte samlet. Men i praksis har det oppstått behov for også å dele noen av avdelingene. Spesielt gjelder dette Avdeling for kvalitet og helseteknologi, som er for stor til at alle ansatte får plass på samme sted.

Majoriteten av informantene uttrykte sterk misnøye med måten fakultetet fysisk er organisert på. Det er imidlertid ikke den fysiske avstanden i seg selv som ser ut til å være problemet – utfordringene virker ikke å være større for de som sitter ved Petroleumsstilsynet enn for de som sitter i Kjell Arholms hus; problemet er effekten av den fysiske avstanden på det sosiale og faglige fellesskapet på fakultetet. Som en informant påpekte: «vi har ikke daglig kontakt og hvis vi skal gjøre noe felles krever det mye». Dette er ikke bare uheldig for de ansatte – studentene vi intervjuet forteller også om mangel på gode faglige og sosiale møteplasser hvor de kan treffes og bygge opp et godt studentmiljø.⁶

I tillegg til misnøyen rundt å sitte spredt, var flere av informantene frustrerte over at de har måttet bytte kontor. Igjen var ikke inntrykket at det var flyttingen i seg selv som var problemet, men heller hvordan disse prosessene har blitt gjennomført. Flere beskriver hvordan de har flyttet flere ganger på relativt kort tid – «noe selvvalgt, annet ikke». Andre peker på at det har vært begrenset hvor involvert de ansatte har vært i denne prosessen og hvor mye informasjon og varsel de har fått på forhånd. En av informantene bemerket at dersom ledelsen hadde spurt de ansatte om flytting, ville det nok ha vært folk som sa seg villig til å flytte frivillig. Da kunne en unngått å skape motvilje og frustrasjon blant de ansatte, som igjen går ut over det faglige og sosiale arbeidsmiljøet.

Som beskrevet over innebærer matriseorganisering at studieprogrammene henter ressurser på tvers av de tre avdelingene. Siden de ansattes kontorplass i utgangspunktet bestemmes av hvilken avdeling de tilhører, innebærer dette at de som jobber på konkrete studieprogram er spredt mellom ulike lokasjoner. Dette gjelder riktig nok ikke alle studieprogrammene. Noen av masterprogrammene, samt bachelorprogrammet i paramedisin, er i stor grad konsentrert rundt enkeltavdelinger, noe som innebærer at de ansatte på disse studieprogrammene sitter samlet. Fra intervjuene kom det frem at dette var noe de ansatte det gjaldt satt pris på, siden deres daglige arbeid i stor grad var organisert rundt arbeidet med utdanningene: «For å få et godt miljø og studieprogram så har det vært fint å ha [de ansatte] fysisk samlet». Dette ble også fremhevet som viktig for eventuelle nyansatte som ble ansatt til å jobbe på et studieprogram.

Andre ansatte, spesielt på bachelor i sykepleie, etterspurte å sitte mer samlet. Som en informant beskrev det: «Fagmiljøene rundt studieprogrammene lider av at man ikke kan sitte sammen, fordi vi har vokst vanvittig». Flere pekte på at det er lettere å løse «dag-til-dag-problemer» dersom man sitter samlet, ved at man kan snakke om ting over lunsj eller gå bortom hverandres kontorer dersom noe dukker opp. Det ble også fremhevet som viktig for det sosiale miljøet, ved at de ansatte sitter nærme andre man kjenner og jobber med på en daglig basis.

⁶ Studiebarometeret indikerer også at tilfredshet med lokaler for undervisning og øvrig studiearbeid på sykepleie bachelor ved HV-fakultetet er under landsgjennomsnittet (NOKUT 2022).

Selv om mange av informantene mente at de som jobber på samme studieprogram burde sitte samlet, var det også flere som mente at dette ikke nødvendigvis var veien å gå for å skape bedre faglig og sosialt miljø. Noen pekte på at de samme argumentene som mange nå bruker om utdanning også kan brukes om forskning – det er like stort behov for daglig kontakt og faglig og sosial samhandling der – og at man derfor «heller bør stille spørsmålstegn om hvorvidt de som har samlet seg bør spres». Andre fremhevet at dette også er svært individuelt og at det finnes ulike behov og synspunkter om saken. En annen informant påpekte at ting «ikke nødvendigvis» ville blitt bedre dersom de som jobber sammen til daglig satt samlet, men at det er helt nødvendig for det faglige og sosiale miljøet at «vi må skape fellesskap på en eller annen måte».

Faglig og sosial integrasjon

I diskusjoner om samarbeid og integrasjon var det flere informanter som trakk frem «den røde sofaen», et sosialt samlingspunkt som tidligere eksisterte for ansatte på bachelor i sykepleie i andre etasje på Kjell Arholms hus. Dette var et sted hvor man «kunne sette seg ned spontant, debriefe om studenter og utfordrende problemstillinger. Dette var symbolet på [tidligere] Institutt for sykepleievitenskap». Ved overgangen til nytt fakultet, og som følge av veksten i både ansatte og studenter, forsvant denne sosiale arenaen. Som beskrevet av en av informantene: «Det har vært en stor sorg for mange på sykepleie bachelor å miste den røde sofaen. Det var der mye ble løst. Det har vært en krevende prosess sosialt og mange har følt seg alene. Det oppleves som litt styrt ovenfra».

Noen pekte på at å gjenskape «den røde sofaen» ikke ville være mulig i dag. Slik campus situasjonen er vil det ikke være mulig å samle alle ansatte som jobber på bachelor i sykepleie på samme sted, selv om en hadde ønsket det. Samtidig beskriver flere hvordan «den røde sofaen» har blitt et symbol på noe positivt man har mistet på veien og som ikke har blitt erstattet. Mange savner gode sosiale samlingspunkt, både internt på avdelingene og på tvers. Noen av informantene beskrev hvordan de selv eller andre kollegaer blir sittende alene «i gangen», og at de ikke kjenner de andre ansatte på avdelingen godt nok til å bli med å spise lunsj. Dette går ut over deres psykososiale arbeidsmiljø, og kan hindre framveksten av nye faglige samarbeid. Det virker derfor som det er behov for tiltak som legger til rette for mer faglig og sosial samhandling. Noen trakk her fram at «møter er ikke møteplasser», og at en trenger sosiale arrangementer, eller i det minste en felles kantine, for å bli kjent, skape fellesskap og etablere nye samarbeidsrelasjoner.

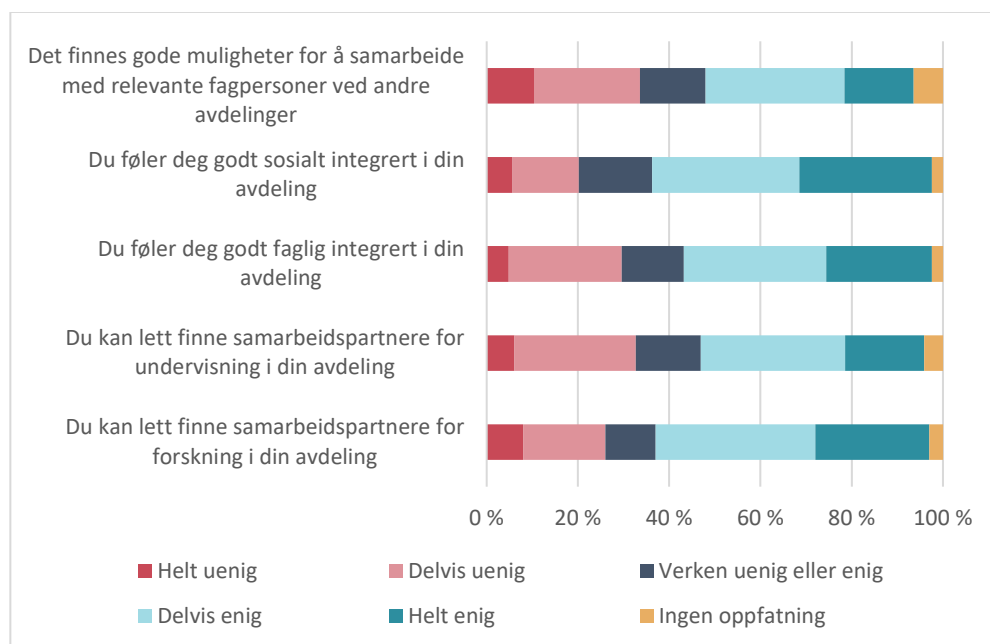
Flere av informantene pekte på at ledelsen har tatt initiativ til avdelingsseminar og andre faglige møteplasser, men at relativt få ansatte møter opp på disse. Delvis virker det som om dette skyldes kapasitetsutfordringer, at de ansatte ikke kan prioritere slike samlinger i en allerede full arbeidsplan. Ofte har også de valgte

tidspunktene kollidert med undervisning eller andre aktiviteter på fakultetet. Som beskrevet av én informant: «Det er et så stort arbeidstrykk – når ikke en gang ledelsen forstår at visse tidspunkt ikke passer, da har man ikke oversikt. Behov for heldagssamlinger og så videre er stort, men det er ingen samkjøring mellom ledelsen og ulike enheter». I tillegg pekte flere på mangel på interesse blant de ansatte selv – «det er et symptom på noe større, at folk ikke har tilhørighet til sin avdeling».

I noen tilfeller har seminaret blitt avlyst på grunn av lavt oppmøte. Flere peker imidlertid på viktigheten av å faktisk komme de som melder seg på slike seminarer i møte. Inntrykket er til dels at man har gått inn i en ond sirkel, hvor mangelen på et godt sosialt felleskap minsker sannsynligheten for at ansatte møter på arrangementer som kunne ha forbedret nettopp dette. Fordi de ansatte ikke møter opp, minsker dette igjen sannsynligheten for at ledelsen tar initiativ til nye samlinger. Inntrykket fra intervjuene er dermed at behovet er todelt. På den ene siden er det viktig at ledelsen tar initiativ til og legger til rette for faglige og sosiale møteplasser på tvers av fakultetet. For eksempel kan dette gjøres ved at man hvert år har en «undervisningsfri uke», hvor en eller to faste dager settes av til heldagsseminar for de ansatte. På den andre siden krever det en viss ansvarliggjøring av de ansatte, ved at det skapes et ønske og en forventning om at disse samlingene er noe man må prioritere i sin timeplan.

Spørreundersøkelsen inkluderte også mer detaljerte spørsmål om samarbeid og integrasjon (figur 3.7). Vi ser at det er flere som er enige enn uenige i alle påstandene. Rundt 46 prosent er enig i at det finnes gode muligheter for å samarbeide med relevante fagpersoner ved andre avdelinger (mot 34 prosent uenige). Omtrent like mange (49 prosent) var enige i at det er lett å finne samarbeidspartnere for undervisning i sin avdeling (mot ca. 33 prosent uenig). Noen flere (60 prosent) var enige i at det er lett å finne samarbeidspartnere for forskning i sin avdeling (mot 26 prosent uenige). De to siste spørsmålene gikk kun til de som oppga å ha henholdsvis undervisning og forskning i stillingen sin. Selv om et flertall sier seg enig i det siste, kan en diskutere om disse tallene er så høye som en kunne forvente. En betydelig andel (17 prosent) er uenig i at det er lett å finne samarbeidspartnere i avdelingen sin både for undervisning og forskning. Det tyder på dårlig faglig tilpasning til avdelingen.

Vi ser også at flertallet (54 prosent) er enig i at de føler seg godt faglig integrert i sin avdeling, men en betydelig andel (30 prosent) er uenige. Den sosiale tilpasningen virker noe bedre – 61 prosent er enige i at de føler seg godt sosialt integrert i sin avdeling, mot 20 prosent uenige.



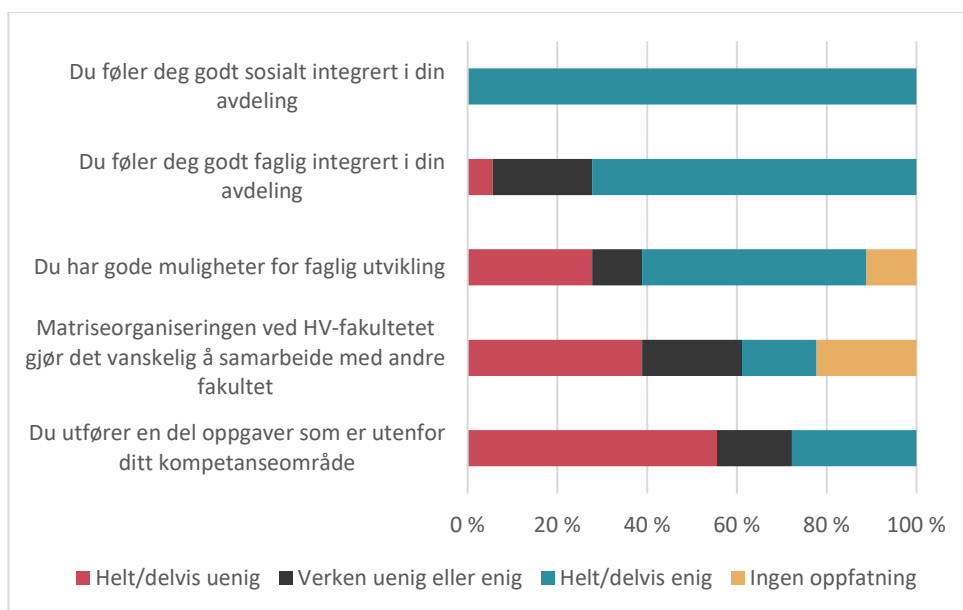
Figur 3.7 Tilhørighet og samarbeid på avdelingen. Kun til de vitenskapelig ansatte. Prosentandeler. N= 98-125.

I intervjuer trakk flere av de faglig ansatte fram at en del ikke opplever et sterkt faglig fellesskap i avdelingen sin. Flere stilte også spørsmål ved hva som skal være det faglige fundamentet for avdelingene. Selv om ansatte ble fordelt mellom avdelinger etter deres forskningsinteresser har ikke alle avdelinger en tydelig forskningsprofil. Programområdene for forskning var også tenkt å skulle gå på tvers av avdelinger, selv om det skjer i begrenset grad. En del ansatte føler heller ikke at de passer helt inn i det som er avdelingens hovedfokus innen forskning. Vi fikk også høre av flere om ansatte som kunne tenke seg å bytte avdeling, men de var usikre på om det gikk an. Andre informanter bekreftet at det er mulig å få bytte avdeling om en søker om det.

3.3.2 Samarbeid og tilhørighet blant administrativt ansatte

Spørreundersøkelsen inkluderte også noen spørsmål som bare gikk til de administrativt ansatte (figur 3.8). Noen av dem er like spørsmålene til de vitenskapelig ansatte. På grunn av få respondenter slår vi her sammen svarene for helt og delvis enig, samt for helt og delvis uenig.

Svarene gir et positivt inntrykk av det faglige og sosiale miljøet ved fakultetsadministrasjonen. Alle de administrativt ansatte sa seg enig i at de føler seg godt sosialt integrert i avdelingen. Et klart flertall (72 prosent) er også enig i at de føler seg godt faglig integrert. Omtrent halvparten oppgir at de er enig i at de har gode muligheter for faglig utvikling, mot 28 prosent som er uenig.



Figur 3.8 Det administrative arbeidet. Kun til de som er ansatt i fakultetsadministrasjonen. N=18.

Vi inkluderte også en påstand om at matriseorganiseringen gjør det vanskelig å samarbeide med andre fakulteter. Omtrent en av fem var enig, og over dobbelt så mange uenig. Det er likevel verdt å merke at omtrent en av fem svarte at de hadde ingen oppfatning, noe som indikerer at spørsmålet er vanskelig å svare på.

For påstanden om at de utfører en del oppgaver som er utenfor sitt kompetanseområde var omtrent en av fire enig, mens litt over halvparten var uenig. Selv om flertallet var uenig, kan det indikere problemer at et betydelig mindretall er enig i denne påstanden. Dette kan ha ulike forklaringer. Det kan være at de får en del oppgaver som er utenfor sin stillingsbeskrivelse og/eller at noen har behov for mer opplæring for å utføre sine oppgaver.

Administrasjonens rolle ved fakultetet ble også diskutert i intervjuene. Som beskrevet over har administrasjonen ved HV-fakultetet sittet samlet i en seksjon siden opprettelsen av fakultetet. Informantene beskrev dette som svært positivt – én beskrev det sosiale miljøet som «fantastisk», og «en grunn til at jeg ikke slutter». En annen beskrev hvordan det blir «mer profesjonelt når vi er samlet», ved at man kan jobbe i team og gi hverandre helhetlig støtte, både faglig og sosialt.

Som for resten av fakultetet har administrasjonen økt kraftig de siste årene. De administrativt ansatte som jobber mest med forskning jobber opp mot prodekan for forskning, samt fakultetsdirektør og dekan. De som jobber mest med utdanning samarbeider mye med studieprogramledere, mens de som jobber mest opp mot praksis i sykepleie bachelor samarbeidet mye med praksisveiledere. Informantene beskriver hvordan det varierer i stor grad utfra hvilken stilling man har hvor tett man jobber opp mot de to prodekanene, noe som stemmer overens med resultatene fra surveymaterialet.

Rollen til de administrativt ansatte som jobber med praksis ble fremhevet som noe utydelig, og noen mente de kanskje var litt feilplassert. Dette skyldes at de jobber mye inn mot studieprogrammene og eksterne samarbeidspartnere. Flere var enige i at det hadde vært mer hensiktsmessig om de var nærmere tilknyttet studieprogrammene og avdelingene, og at de har behov for en mer tydelig ledelse. Informanter uttrykte også at de som jobber med praksis har stort arbeidspress, og at det er svært krevende å skulle finne praksisplasser og praksisveiledere til et stort antall studenter.

3.3.3 Arbeidsfordeling mellom administrativt og vitenskapelig ansatte

Flere av informantene oppfattet ansvarsfordelingen mellom henholdsvis de vitenskapelige og administrativt ansatte som uklar. Noen av de vitenskapelige ansatte uttrykte at det var uklart for dem hvem som har ansvar for hva i administrasjonen, og at det gjerne var litt tilfeldig hvilken person de henvender seg til med spørsmål og hvilken type spørsmål de kunne svare på.

Dette var også noe som ble bemerket av de administrativt ansatte selv. De beskrev hvordan de ender opp med å gjøre arbeid som i utgangspunktet er utenfor deres stillingsbeskrivelse. Dette ser hovedsakelig ut til å gjelde arbeidet opp mot utdanningene, spesielt det å bruke digitale plattformer i undervisnings- og vurderingssammenheng. Som beskrevet av en informant: «Du får en del henvendelser som ikke er din jobb, men du må nesten bare tette det gapet». Flere uttrykte at administrasjonen gjerne kan bistå de vitenskapelige ansatte i opplæring og lignende, men at sistnevnte i utgangspunktet selv skal gjøre slike oppgaver, som å legge sensur og karakterer inn i vurderingssystemet. Dette ser imidlertid ikke ut til å ha blitt kommunisert tydelig nok til de vitenskapelige ansatte. Som en av dem påpekte: «Jeg fikk hjelp til flere ting før, så da antok jeg at det var administrative oppgaver».

Samtidig som en del administrativt ansatte opplever at de gjør oppgaver som i utgangspunktet skal regnes som «faglige», opplever informanter fra de vitenskapelige ansatte at de i økende grad må gjøre oppgaver som de regner som «administrative». Som beskrevet av en informant: «I tillegg til lite ressurser, er det lite administrativ hjelp. Vi skal gjøre stadig mer av det administrative arbeidet». På samme vis som de administrativt ansatte, opplever med andre ord også en del vitenskapelig ansatte at de gjør arbeidsoppgaver utover sin arbeidsbeskrivelse.

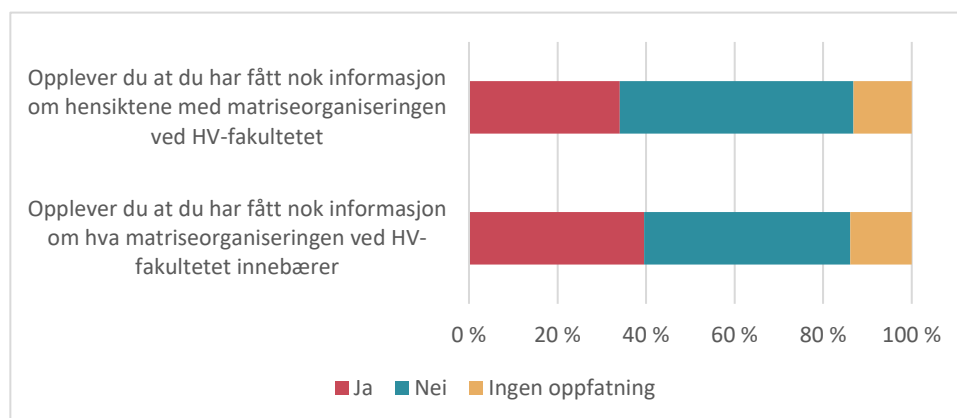
Disse beskrivelsene indikerer en usikkerhet knyttet til hva som skal regnes som en faglig oppgave på den ene siden og en administrativ oppgave på den andre. Informantene beskrev dette skillet med ord som «utydelig» og «flytende», og at ansvarsfordelingen i dag «føles litt som hviskeleken». Dette kan tyde på et behov for å avklare hva som administrasjonen har ansvar for og hva de vitenskapelige

ansatte skal gjøre. Dette ser spesielt ut til å gjelde nyansatte, som ikke kjenner til HV-fakultetets interne praksis, men også ansatte som har jobbet ved fakultetet i en lengre periode. Det finnes retningslinjer og stillingsbeskrivelser i dag som beskriver dette, men dette er tydeligvis fortsatt uklart i praksis for en del ansatte vi snakket med.

3.4 Implementering av matrisen

Matriseorganiseringen ved fakultet har fra starten av vært omdiskutert blant de ansatte. Det er også en relativt komplisert styringsmodell, siden den innebærer delt ansvar mellom ledere. Det kan derfor tenkes at god informasjon om organiseringen til de ansatte spiller en rolle for forståelsen og oppslutningen om den.

I spørreundersøkelsen stilte vi alle ansatte to spørsmål om dette (Figur 3.9). Svarene tyder på at mange opplever å ha fått for lite informasjon om matriseorganiseringen. En tredel svarte ja på at de opplever å ha fått nok informasjon om *hensiktene* med matriseorganiseringen ved fakultetet, mens omtrent halvparten svarte nei. Omtrent halvparten svarte også nei på spørsmålet om de har fått nok informasjon om *hva matriseorganiseringen innebærer*, mens 40 prosent svarte ja. Som forventet svarte de aller fleste med erfaring fra fakultetsledelsen ja på begge disse spørsmålene. De med erfaring som studieprogramleder/programområdeleder svarte derimot relativt likt som de øvrige ansatte, selv om noe flere av dem opplever å ha fått nok informasjon om hensiktene med organiseringen (47 prosent) og om hva organiseringen innebærer (41 prosent).



Figur 3.9 Informasjon om matrisen. Prosentandeler. N=144.

Opplæring i lederroller er, som tidligere nevnt, et tiltak som muligens kan bidra til å redusere rolleforvirringen som forventes i en matriseorganisering. I spørreundersøkelsen spurte vi alle med ledererfaring om de var enige eller uenige

i at de hadde fått tilstrekkelig opplæring i lederrollen (resultatene er ikke vist i figur). Omtrent en av tre var enige, mens halvparten var uenige. Blant de med erfaring bare som studieprogramledere/programområdeledere var andelen uenige enda høyere – nesten to av tre – men også blant de med erfaring fra fakultetsledelsen var en del (nesten en av tre) uenig i at de hadde fått tilstrekkelig opplæring.

Intervjuene gav også inntrykk av at opplæringstilbud for ledere har vært ganske begrenset. Noen av lederne svarte at de hadde fått opplæring gjennom universitetets program for nytilsatte ledere, men at dette var generisk og dreide seg mest om verktøy, som systemer og portaler. Vi fikk også høre at det nå var blitt mer mulighet for studieprogramledere til å kurse seg, selv om studieprogramlederne selv ikke trakk fram dette. Generelt virker det altså som at det har vært lite opplæring eller veiledning av ledere spesifikt rettet mot lederrollen i en matrise.

Som beskrevet tidligere har likevel fakultetsledelsen jobbet med å avklare rollene sine internt, og oppfatter at rollene har satt seg bedre over tid. Blant annet har de sammen gått gjennom alle stillingsbeskrivelsene i ledergruppen for å avklare og vurdere om arbeidsfordelingen passer med beskrivelsene. De andre lederfunksjonene, studieprogramleder og programområdelere, har funksjonsbeskrivelser som også sier en god del om deres ansvar. Noen av studieprogramlederne trekker fram at disse har vært til hjelp for å forstå rollen. Likevel er funksjonsbeskrivelsene relativt overordnet, og som stillingsbeskrivelsene, felles for hele Universitetet i Stavanger. De er dermed ikke spesielt tilpasset matriseorganiseringen ved fakultetet.

Intervjuene gav mer generelt inntrykk av at få konkrete tiltak er gjort for å få matriseorganiseringen til å fungere bedre. En informant sa at det har «[i]kke vært så mange tiltak; ting har gått seg til.» En annen sa at de har «satt inn tiltak hvor det har brent». Et eksempel er opprettelsen av årskullansvarlig i det klart største studieprogrammet, bachelor i sykepleie, for å avlaste studieprogramleder. Flere ledere trakk fram dette som et positivt tiltak. Et annet tiltak, som allerede er nevnt, er at studieprogramlederne har blitt invitert med på driftsmøter. Utenom disse tiltakene peker flere på at fakultetsledelsen etter hvert har utviklet et bedre samarbeid dem imellom, uten at det har utspring i formelle tiltak.

Et mulig tiltak diskutert i teoridelen er systemer for å sikre klare og forpliktende avtaler om ressursallokering mellom studieprogramledere og avdelingsledere – dette kan vi ikke se har skjedd ved HV-fakultetet. Til slutt ser det ikke ut til å være innført systemer som gir god oversikt over fakultets ressurser, inkludert hva de ulike enhetene har av ressurser og behovene på de ulike studieprogrammene. Flere informanter trekker fram dette som et problem. En informant sier at «det mangler fullstendig en totaloversikt over hva fakultetet

trenger av ressurser.» Intervjuene gir inntrykk av at avdelingslederne har høvelig god oversikt over ressursene i sin avdeling, men at en god oversikt på tvers av avdelinger mangler. Dette er spesielt en utfordring for bemanning av studieprogrammene som trekker på ressurser på tvers av avdelinger.

3.5 Matriseorganiseringens rolle

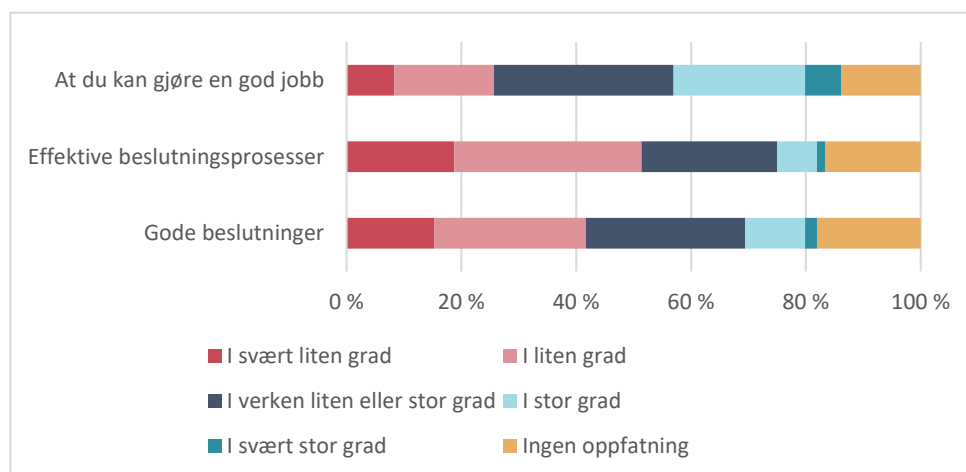
Vi har tidligere i dette kapittelet sett på hvordan ledelse, samarbeid og kommunikasjon fungerer ved HV-fakultetet, uten å gå mye inn i hva som er matriseorganiseringens spesifikke rolle. I denne seksjonen går vi mer inn i dette vanskelige spørsmålet med basis i datamaterialet og tidligere studier.

I spørreundersøkelsen inkluderte vi tre påstander om implikasjoner av dagens organisering og styringsstrukturer ved fakultetet. Figur 3.10 viser at de ansatte er delt i hvorvidt dagens organisering og styringsstrukturer *legger til rette for at de kan gjøre en god jobb*: 29 prosent svarer i stor eller svært stor grad på dette spørsmålet, mens 26 prosent svarer i liten eller svært liten grad. Bare et lite mindretall (8 prosent) svarer at dagens organisering og styringsstrukturer i stor/svært stor grad *legger til rette for effektive beslutningsprosesser*, mens omtrent halvparten svarer i liten/svært liten grad. Fordelingen er nokså lik for påstanden om dagens organisering og styringsstrukturer *legger til rette for gode beslutninger*: rundt 13 prosent svarer her i stor/svært stor grad, mens 42 prosent svarer i liten/svært liten grad.

Svarene på påstandene relatert til beslutninger er relevante å bryte ned på om respondentene har erfaring fra lederroller eller ikke, siden sistnevnte gruppe antakelig har bedre informasjonsgrunnlag for å svare. For påstanden om dagens organisering og styringsstrukturer legger til rette for effektive beslutningsprosesser svarer lederne tilnærmet likt som for de øvrige ansatte; det er mange flere som svarer i liten/svært liten grad enn som svarer i stor/svært stor grad. For påstanden om disse legger til rette for gode beslutninger er det noe flere av lederne enn av de øvrige ansatte som svarer i stor/svært stor grad, men også blant lederne er det flere som svarer i liten/svært liten grad.

Svarene på de to siste spørsmålene gir altså et negativt inntrykk av hvordan dagens organisering og styringsstrukturer påvirker beslutningsprosessene ved fakultetet. Imidlertid bør resultatene tolkes med varsomhet, siden det er vanskelig å svare på spørsmålene. Ikke minst er det uklart hva dagens organisering og styringsstrukturer skal sammenliknes med. Selv om vi hadde angitt hva respondentene skulle sammenlikne med (for eksempel en linjeorganisasjon med institutter) ville det implisert en kontrafaktisk sammenlikning: respondentene kan ikke vite sikkert hvordan beslutningsprosesser hadde fungert under en slik organisering, alt annet likt. At spørsmålene kan være krevende å besvare

reflekteres også i at en relativt betydelig andel (14–18 prosent) svarer «ingen oppfatning». En enda større andel svarer «i verken liten eller stor grad». Det vi likevel kan si er at svarene indikerer at dagens organisering og styringsstrukturer ikke fungerer optimalt med tanke på å gi effektive beslutningsprosesser og gode beslutninger.



Figur 3.10 Hva dagens organisering og styringsstrukturer ved fakultetet legger til rette for. Prosentandeler. N=144

En annen måte å prøve å nærme seg matriseorganiseringens påvirkning på ledelse og styring er å trekke veksler på forventninger fra tidligere forskning (se også kapittel 4.4). Litteraturen peker blant annet på *rolleforvirring* som en forventet ulempe ved matriseorganisering. Datamaterialet vårt tyder på at rolleforvirring også er en utfordring ved HV-fakultetet. Samtidig ser vi at forvirringen har avtatt noe over tid, og at den ikke gjelder alle roller i samme grad. Ikke uventet gjelder det blant annet ansvarsfordeling mellom studieprogramleder og avdelingsleder. Et kanskje større problem ser ut til å være ubalanse mellom ansvar og beslutningsmyndighet; særlig opplever studieprogramledere at de får mye ansvar, men liten myndighet til å ta avgjørelser. Som diskutert i teoridelen gjør denne ubalansen det vanskelig å klassifisere matrisen ved fakultetet som enten en balansert eller en svak matrise – myndighetsfordelingen tilsier en svak matrise, mens ansvarsfordelingen nok er nærmere en balansert matrise. Dette kan indikere at det ikke er matriseorganisering i seg selv som skaper dette problemet, men den mer spesifikke fordelingen av ansvar og myndighet i matrisen.

En annen negativ forventning ved matriseorganisering er større *potensial for konflikt mellom ledere*. Det er utfordrende å vurdere om konfliktnivået er høyt ved HV-fakultetet. En betydelig andel av lederne oppgir i spørreundersøkelsen at det ofte oppstår uoverensstemmelser om ansvar og/eller myndighet. Samtidig tyder mye av intervjumaterialet på at samarbeidet mellom ledere i hovedsak er godt og

konstruktivt. Det kan likevel tenkes at ikke alle informanter vil fortelle om eventuelle konflikter siden det er ømtålig informasjon.

Tregere beslutningsprosesser og større ledelseskostnader er også en teoretisk forventning ved matriseorganisering. Datamaterialet tyder på at dette kan være en effekt også ved HV-fakultetet. Som nevnt er det veldig få – også blant lederne – som oppfatter at dagens organisering og styringsstrukturer i stor grad legger til rette for effektive beslutningsprosesser. I intervjuene peker også informanter på at veldig mange saker, også de små, er innom flere ledere, ofte på flere enheter og nivåer, før de løses.

En siste negativ forventning ved matriseorganisering er at det blir vanskeligere å sikre *kontroll med ressurser og kvalitet*. Intervjuene kan tyde på at matrisen negativt påvirker kontrollen med ressurser til studieprogrammene ved fakultetet. Studieprogramlederne oppgir å ha liten kontroll over at undervisningsressursene som planlegges brukt inn i studieprogrammene faktisk stilles til rådighet. Dette problemet ville antakelig ikke forsvunnet i en instituttmodell. Likevel er det plausibelt at problemet kunne blitt mindre, siden en instituttleder ville fått et tydelig ansvar for hvert studieprogram. Instituttlederen ville da også hatt større økonomisk myndighet, og kunne dermed muligens lettere følge opp at studieprogrammet fikk ressursene det trengte. På den andre siden ville ikke instituttleder hatt god ressurskontroll hvis studieprogrammet var avhengig av å hente inn ressurser fra andre institutter. Dette poenget kommer vi tilbake til.

En forventet fordel ved matriseorganisering når det gjelder styringsprosesser er at *informasjonsflyten øker*, som blant annet kan gi bedre mulighet for ledelsen til å ta grep under endrede omstendigheter. Det er grunn til å tro at matriseorganiseringen legger til rette for god informasjon flyt blant de formelle lederne på tvers av enheter også ved HV-fakultetet. Datamaterialet indikerer at fakultetsledelsen oppfatter at de er godt informert og som regel tar beslutninger på et godt informasjonsgrunnlag. Sannsynligvis utveksles informasjon i større grad både mellom avdelingsledere og mellom dekanatet og avdelingslederne under dagens organisering enn den ville gjort under en instituttstruktur. Det delte lederansvaret i matrisen gjør det helt nødvendig for dem å samarbeide tett, og de oppfatter selv at det er tilfelle.

Et vanskeligere spørsmål å svare på er om denne informasjonsflyten gir større fleksibilitet og kvalitativt bedre beslutninger. Bare et mindretall, både blant lederne og de øvrige ansatte, svarer i spørreundersøkelsen at de tror organiseringen og styringsstrukturene i stor grad legger til rette for bedre beslutninger. Samtidig kan svarene på spørsmålet reflektere at flere ledere mener en del beslutninger om mindre saker gjerne kunne vært tatt lenger ned i organisasjonen. Det kan tenkes at en del større, strategiske beslutninger om

retningsvalg og satsninger blir positivt påvirket av god informasjonsflyt mellom ledere av ulike enheter.

Det bør også nevnes at informasjonsflyten til de øvrige ansatte, inkludert studieprogramledere og programområdeledere, ikke virker til å være tilstrekkelig, og krever bedre koordinering. Det kan tenkes at dette delvis skyldes delt lederansvar og uklare lederroller, som igjen henger sammen med matriseorganiseringen.

Andre forventede fordeler ved matriseorganisering fra litteraturen ligger mer på resultatsiden (bedre kompetanseutnyttelse og mer integrerte prosjekter) enn på styring og ledelse. Vi kommer mer inn på de mulige fordelene i kapittel 4 og 5. Likevel må vi anerkjenne at disse er vanskelige å måle, og at hovedfokuset til denne evalueringen er på prosesser, ikke på resultater.

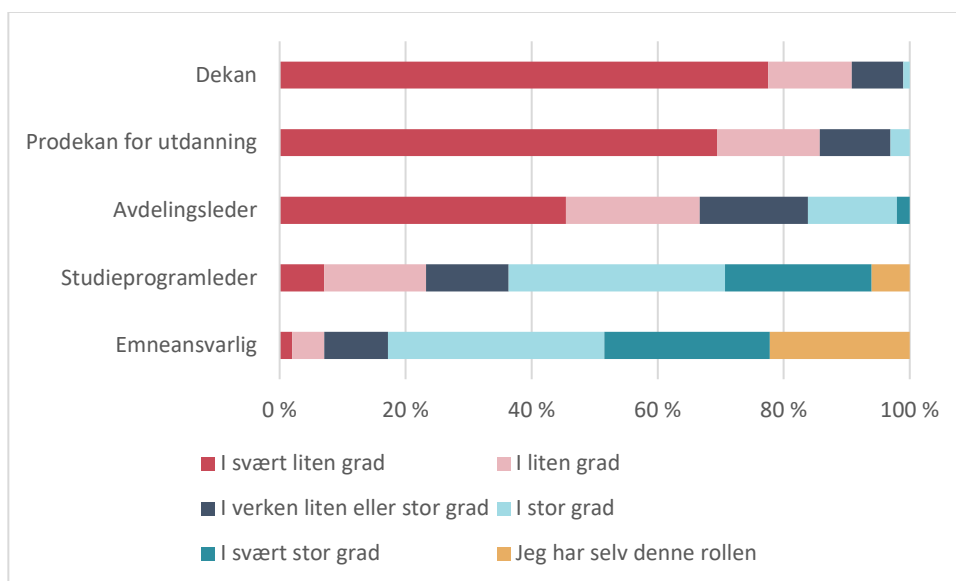
4 Utdanningsvirksomheten

Utdanningene blir av en del informanter referert til som «bærebjelken» ved HV-fakultetet. Som beskrevet i kapittel 2 tilbyr fakultetet utdanninger innen ni studieprogrammer, hvorav to er på bachelornivå og seks er på masternivå. Fakultetet tilbyr i tillegg et felles doktorgradsprogram i helse og medisin. Som følge av matriseorganiseringen tilhører ikke de ulike studieprogrammene konkrete avdelinger, men er ment å gå på tvers av disse. Samtidig ser vi at det varierer i hvilken grad det er tilfelle for ulike studieprogrammer (seksjon 2.1).

I dette kapitlet beskriver vi først utfordringer og styrker i arbeidet med utdanningsvirksomheten ved HV-fakultetet, basert på datamateriale fra survey og intervjuer. Deretter diskuterer vi matriseorganiseringens konsekvenser for utdanningsarbeidet.

4.1 Ledelse, ansvarsfordeling og kommunikasjon

Ansvar for utdanningene er delt mellom flere ulike lederroller. I spørreundersøkelsen inkluderte vi derfor spørsmål om i hvilken grad ansatte som underviser forholder seg til ulike lederroller i arbeidet med planlegging og gjennomføring av undervisning. Figur 4.1 viser at underviserne forholder seg i størst grad til emneansvarlig og studieprogramleder: henholdsvis 61 og 58 prosent forholder seg til dem i stor eller svært stor grad. Et klart flertall forholder seg i liten eller svært liten grad til de andre lederrollene: avdelingsleder, prodekan for utdanning og dekan. Det er likevel flere som forholder seg i stor/svært stor grad til avdelingsledere (17 prosent) enn til prodekan for utdanning (3 prosent) og dekan (1 prosent). Disse svarene samsvarer godt med inntrykket fra intervjuene, hvor særlig studieprogramlederne og emneansvarlige trekkes frem som sentrale kontaktpunkt for de ansatte i arbeidet med utdanningene. Avdelingsledere, prodekan for utdanning og dekan virker hovedsakelig til å arbeide med mer overordnede spørsmål relatert til utdanningene.



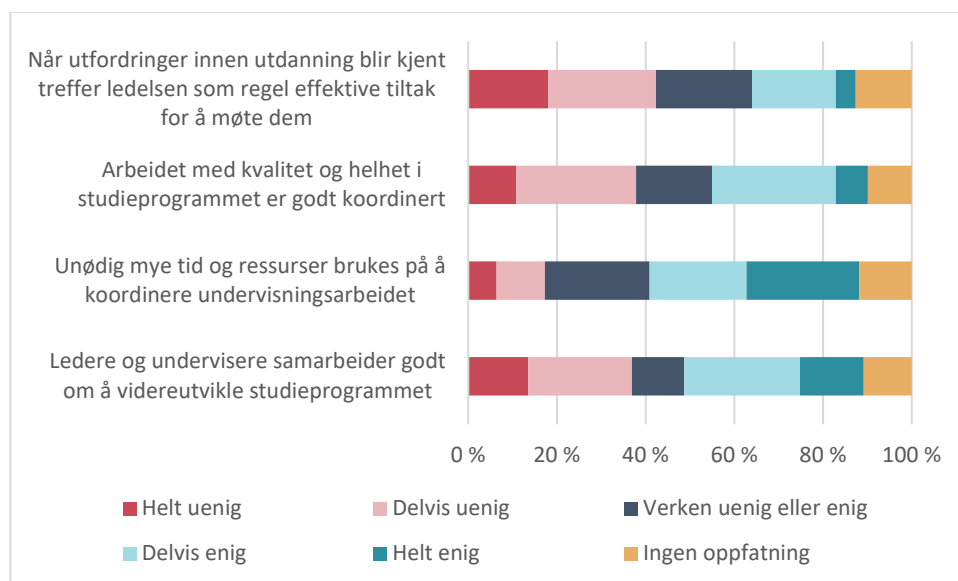
Figur 4.1 Hvem man forholder seg til i planlegging og gjennomføring av undervisning. Til de som har undervisning. Prosentandeler. N=99.

I spørreundersøkelsen ba vi også undervisere og administrativt ansatte som jobber med studieprogrammene ta stilling til fire påstander om ledelse og koordinering av utdanningene. Av Figur 4.2 ser vi at betydelig flere er uenig (42 prosent) enn enig (23 prosent) i at *når utfordringer innen utdanning blir kjent treffer ledelsen som regel effektive tiltak for å møte dem*. Også her må vi bemerke at «ledelsen» ikke er definert, og det er derfor usikkert om respondentene regner med studieprogramledere eller ikke her. Likevel gir svarene et inntrykk av at lederne ikke alltid klarer å finne løsninger på utfordringer som oppstår.

Vi ser også at mange flere er enig (47 prosent) enn uenig (17 prosent) i at *unødig mye tid og ressurser brukes på å koordinere undervisningsarbeidet*. Det kan indikere at dagens organisering og styringsstrukturer gjør det tidkrevende å koordinere utdanningene. Dette er også i samsvar med forventningene fra organisasjonslitteraturen.

Oppfatningene er delte når det gjelder om *arbeidet med kvalitet og helhet i studieprogrammer er godt koordinert* og om *ledere og undervisere samarbeider godt om å videreutvikle studieprogrammet*. For begge spørsmålene er det omtrent like mange (35-40 prosent) som svarer enig og uenig.

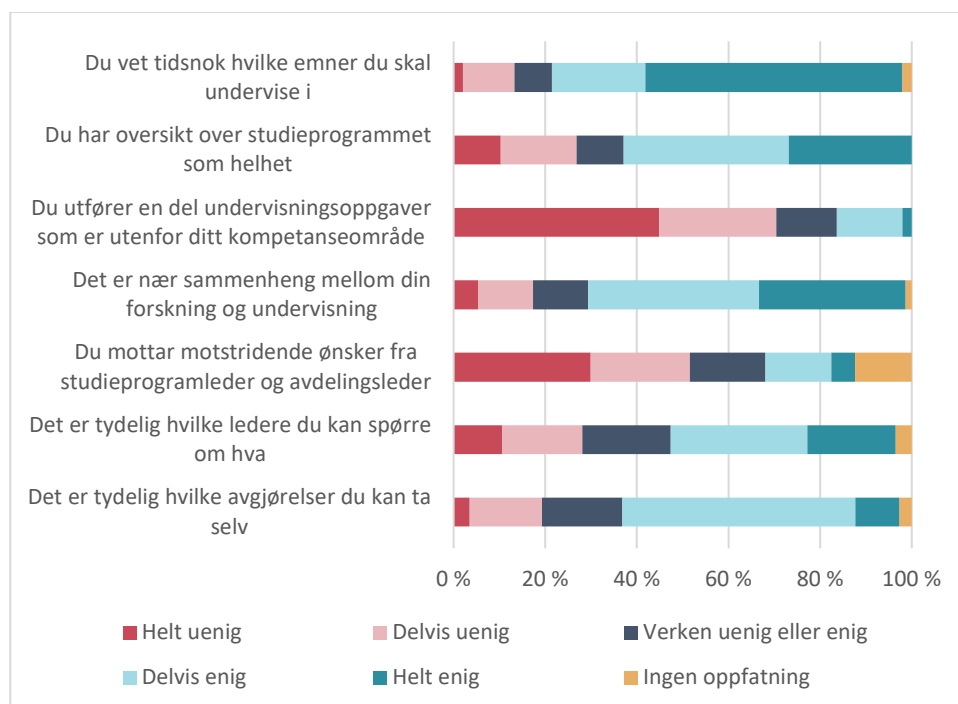
Ser vi på resultatene for de fire spørsmålene under ett er det altså ingen som går i tydelig positiv retning. Likevel tilsier svarene at det er større utfordringer knyttet til tidsbruk ved koordinering og ledelsens håndtering av utfordringer som oppstår, enn det er knyttet til samarbeid mellom ledere og undervisere om videreutvikling, kvalitet og helhet i studieprogrammene.



Figur 4.2 Påstander om arbeidet med utdanning generelt. Til de som har undervisning eller jobber opp mot studieprogrammene. Prosentandeler. N=110-111.

Spørreundersøkelsen omfattet også mer detaljerte påstander om ansattes arbeid med utdanningene, der vi ba respondentene om å tenke på studieprogrammet de jobber mest innenfor. Figur 4.3 viser at et stort flertall *vet tidsnok hvilke emner de skal undervise i* (77 prosent enig mot 13 prosent uenig). Flertallet opplever også å ha *oversikt over studieprogrammet som helhet*, men en betydelig andel opplever å ikke ha det (63 prosent enig mot 27 prosent uenig). Det er ikke lett å si om denne andelen er høyere enn en kunne forvente. Med tanke på at noen studieprogrammer er omfattende, er det kanskje å forvente at en del ikke har god oversikt over helheten.

De siste fire spørsmålene dreier seg om ledelse og ansvarsfordeling i arbeidet med utdanning. En av fem var enig i at de *mottar motstridende ønsker fra studieprogramleder og avdelingsleder*, mens omtrent halvparten var uenig i dette. Dette tyder på at en del undervisere, selv om de utgjør mindretallet, opplever noe spenning mellom lederne for den horisontale styringsdimensjonen (studieprogramlederne) og lederne for den vertikale dimensjonen (avdelingsledere). Omtrent halvparten er enige i *det er tydelig hvilke ledere de kan spørre om hva*, mens 28 prosent er uenig. Til slutt ser vi at flertallet er enig i at det er *tydelig hvilke avgjørelser de kan ta selv* (61 prosent enig Prosentandeler. N=75-114.mot 19 prosent uenig).



Figur 4.3 Påstander om arbeidet med utdanning. De fleste spørsmålene gikk bare til undervisere. Prosentandeler. N=75-114.

De to siste spørsmålene gikk både til undervisere og administrativt ansatte som jobber med studieprogrammene. Spørsmålet om sammenheng mellom forskning og undervisning gikk til undervisere som også forsker.

Både intervjuer og spørreundersøkelsen indikerer at en av de største utfordringene innen utdanningsarbeidet er å *fylle undervisningsbehov som oppstår*. Dette ser delvis ut til å skyldes uklar rolle- og ansvarsfordeling, men også de generelle ressursutfordringene som fakultetet står ovenfor.

Dette ser ut til å kompliseres ytterligere av mangel på gode langsiktige planer for å møte disse ressursutfordringene. Som nevnt brukte informantene ofte begreper som «brannslukking» og «ad hoc» når de skulle beskrive prosessen med å fylle hull og behov som måtte oppstå. De peker på at de «har vært i etterkant på fremtidige behov» og at det i perioden siden opprettelsen av fakultetet har «blitt tenkt for lite på langsiktige utviklingsoppgaver». Som oppsummert av en informant: «Når vi ikke tåler en sykemelding har vi et problem». Informantene beskriver hvordan det, særlig den første tiden etter opprettelsen av fakultet, ikke var en tydelig struktur på hvordan slike utfordringer skulle møtes. Dette førte i noen tilfeller til at saker «falt mellom to stoler» og behovet ikke ble møtt.

Utfordringene ser ut til å være særlig knyttet til ansvarsfordelingen mellom avdelingsleder og studieprogramleder. Som beskrevet av en informant:

«Det er et koordineringsproblem her. Det er ingen som har det overordnede koordineringsansvaret på studieprogramnivå. Din avdelingsleder har oversikt over din arbeidsplan. Det er studieprogramleder som har oversikt over behovet

på studieprogrammet. Det følger ikke nødvendigvis at når avdelingsleder trekker en ansatt ut av studieprogrammet så har den personen et ansvar for å fylle det igjen».

Som tidligere diskutert virker hver avdelingsleder til å ha høvelig god oversikt over personalet på sin avdeling, men en god oversikt over ressurser på tvers virker å mangle – noe flere studieprogramledere trekker fram. En informant beskriver det slik: «Jeg lurer på om noen har oversikt. Hvem har ansvaret når noen går inn i et prosjekt eller permisjon? Ressursbehovet versus hva vi har – den oversikten opplever jeg at mangler».

Utfordringen med uklart ansvar for å fylle personalhull og behov i studieprogrammene gikk igjen i intervjuene. Samtidig ser det ut til at det har skjedd visse forbedringer her. Det har vokst frem en praksis hvor studieprogramleder går til «sin» avdelingsleder, dvs. lederen av den avdelingen studieprogramleder tilhører. Dette gjøres uavhengig av om behovet kan/bør fylles av personer som tilhører den avdelingen. Den aktuelle avdelingslederen tar det deretter videre til de andre avdelingslederne og resten av fakultetsledelsen for å finne ut hvordan man kan dekke det aktuelle behovet. I praksis har dette ført til at de avdelingslederne som har en studieprogramleder på sin avdeling har fått et slags koordineringsansvar for disse studieprogrammene. Dette samsvarer ikke helt med de strukturene som er tenkt i en matriseorganisering, hvor studieprogrammene – og dermed også ansvaret for dem – skal gå på tvers av de tre avdelingene. Samtidig pekte flere av informantene på at dette har vært en pragmatisk løsning på et vedvarende problem. Særlig har det vært nyttig for å hindre at varsler om ressursutfordringer og behov på studieprogrammene faller mellom to stoler.

Samtidig er *ordningene for å sikre ressurser til studieprogrammene tidkrevende*, som svarene på spørsmålet om unødig tidkrevende koordinering indikerer. Når undervisningsressurser faller bort på grunn av permisjoner eller andre hendelser må ofte studieprogramledere gjøre en betydelig jobb for å sikre at hullet tettes. I tillegg må gjerne flere avdelingsledere og andre i fakultetsledelsen bruke tid på dette. En konsekvens virker å være at en god del ledere, og kanskje særlig studieprogramledere, melder om svært stor arbeidsbelastning. Flere av informantene beskrev hvordan de jobber langt utover det arbeidsplanen legger opp til, fordi det ikke finnes andre med kapasitet til å ta på seg oppgavene.

4.2 Samarbeid og kompetanseutnyttelse i utdanningene

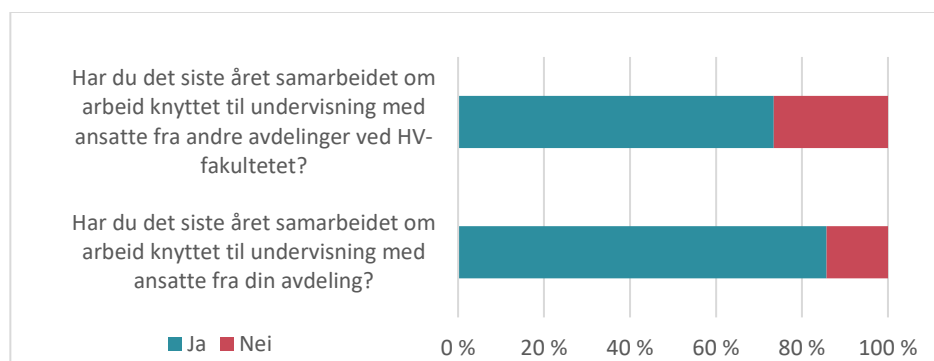
4.2.1 Samarbeid og kompetanseutnyttelse på tvers av avdelinger

Et viktig formål med innføringen av matriseorganiseringen ved fakultetet var å lette samarbeid om undervisning på tvers av avdelinger. Dette var igjen tenkt å styrke utnyttelsen av spesialkompetanse på tvers av fag og forskningsområde i studieprogrammene.

I seksjon 2.2 beskrev vi at det varierer i hvilken grad studieprogrammer utnytter kompetanse på tvers av avdelinger. Når vi så på hvilket studieprogram respondentene underviste mest innenfor var det bare de tre største studieprogrammene som tydelig gikk på tvers av avdelinger. Men dette gir, vel å merke, ikke et fullstendig bilde. Det skyldes at litt over halvparten av respondentene oppga å undervise i mer enn ett studieprogram: henholdsvis 35 prosent i to studieprogrammer og 19 prosent i tre eller flere studieprogrammer.

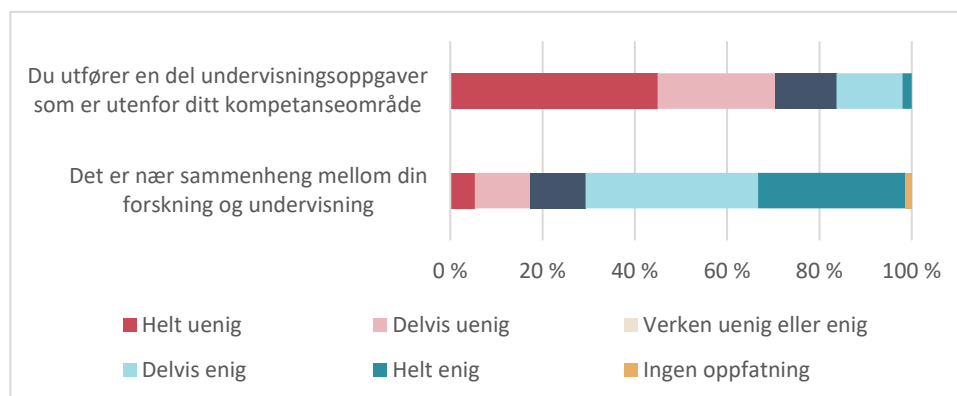
I spørreundersøkelsen spurte vi også ansatte som underviser om de det siste året har samarbeidet om arbeid knyttet til undervisning med ansatte fra (a) andre avdelinger ved fakultetet og (b) deres egen avdeling. Figur 4.4 viser at nesten tre av fire hadde samarbeidet med ansatte fra andre avdelinger, og litt flere (85 prosent) hadde samarbeidet med ansatte i egen avdeling. Om vi bryter ned disse svarene på hvilket studieprogram respondenten underviser mest innenfor ser vi at en større andel (81 %) av de som underviser mest på et av de tre største studieprogrammene har samarbeidet med ansatte fra andre avdelinger enn de som underviser mest på andre studieprogrammer (54 prosent). Dette samsvarer med at de tre største studieprogrammene i større grad utnytter ressurser på tvers.

Samtidig viser det at samarbeid på tvers av avdelinger er utbredt også blant ansatte som jobber primært med de andre seks studieprogrammene. Det er også en del variasjon på tvers av avdelinger. Flere ansatte i Avdeling for kvalitet og helseteknologi enn i Avdeling for folkehelse oppgir å ha samarbeidet om undervisning med ansatte i andre avdelinger. Likevel samarbeider flertallet ved alle avdelinger på tvers om undervisning. Samlet gir det altså et bilde av betydelig grad av tverrgående undervisningssamarbeid.



Figur 4.4 Samarbeid om undervisning. Til de som har undervisning. Prosentandeler. N=98.

I hvilken grad fakultetet gjør god nytte av de ansattes kompetanse inn i utdanningene er vanskelig å besvare. Samarbeid om undervisning på tvers av avdelinger legger antakelig til rette for det, men medfører ikke nødvendigvis god utnyttelse av kompetanse. To andre spørsmål i spørreundersøkelsen kan bidra til å gi svar på dette. Vi ser av figur 4.5 at bare 16 prosent er enig i at de *utfører en del undervisningsoppgaver som er utenfor sitt kompetanseområde*, mens et stort flertall – 70 prosent – er uenig. Et stort flertall opplever også at det er *nær sammenheng mellom deres forskning og undervisning* (69 prosent enig mot 17 prosent uenig). Svarene på disse spørsmålene gir altså et inntrykk av at ansattes i stor grad bruker sin kompetanse i relevante utdanninger.



Figur 4.5 Påstander om arbeidet med utdanning. Den første påstanden gikk til alle som underviser (N=98), den andre til de som underviser og forsker (N=75). Prosentandeler.

I intervjuer kom det fram at flere informanter oppfatter at potensialet for å benytte relevant kompetanse i ulike studieprogrammer på tvers av avdelinger kunne vært enda bedre utnyttet. En informant uttalte for eksempel at «[j]eg kunne undervist flere steder med min kompetanse, som er en god tanke med matrisen, men det fungerer ikke.» Grunner som trekkes fram er mangel på oversikt over kompetanse og ressurser på tvers av avdelinger, og få kontaktpunkter mellom ansatte som

sitter ulike steder. En informant framhever for eksempel viktigheten av å bare kunne «stikke bort i gangen» når en skal få i gang samarbeid. Av den grunn benyttes antakelig ikke ansattes kompetanse på studieprogrammer med hovedtyngde i en annen avdeling i så stor grad som det helst burde.

Mer generelt er det en utbredt oppfatning blant informantene at fakultetet sliter med å få dekket spisskompetansen som trengs inn i en del studieprogrammer. En grunn som flere nevner er at forskningen ofte får forrang foran utdanningsvirksomheten. Særlig oppleves dette som et problem i bachelorutdanningene. Suksess med å få eksterne forskningsprosjekter gjør at flere ansatte med førstekompetanse får mindre tid igjen til undervisning, og hvis de har tid brukes den ofte på masterutdanningene. Informanter peker også på en opplevd lekkasje av kompetanse fra bachelorprogrammene ved at en del undervisere på disse programmene får doktorgradsstipender og dermed mindre tid til undervisning. Etter doktorgraden er det også en del av disse som går over til å undervise mer på masternivå. Den økte forskningsaktiviteten ser altså ut til å bidra til ressursmangel i bachelorutdanningene. Dette betyr ikke nødvendigvis at kompetanse blir dårlig benyttet ved fakultetet, siden forskning også er en viktig del av kjernevirksomheten. Likevel mener en del informanter at forskningen kanskje i for stor grad har blitt prioritert over utdanningene.

4.2.2 Bruk av eksterne undervisere

Et relativt vanlig grep for å fylle ressursbehov på de ulike studieprogrammene er å bruke eksterne faglærere. Informantene opplever at bruken av eksterne i disse rollene er relativt høyt, spesielt på bachelorutdanningen i sykepleie. Dette ser ut til å ha vært tilfellet over lengre tid. På spørsmål om hvorfor bruken av eksterne er såpass høy pekes det på hovedsakelig to faktorer.

For det første er det, som vi allerede har vært inne på, en generell utfordring med ressursknapphet ved fakultetet. Mange ansatte har begrenset tid på arbeidsplanen til å arbeide med studieprogrammene, og eksterne hentes da inn for å dekke opp for disse. Dette ser særlig ut til å gjelde rollen som praksisveileder, men er også en utfordring når det gjelder andre undervisningsrelaterte oppgaver.

For det andre peker informantene på at man ikke har den riktige kompetansen internt for de fagområdene det undervises i. Det er et ønske om å hente inn spesialkompetanse, særlig fra praksisfeltet. Som beskrevet av én informant: «Vi vil ha inn folk som har den rette kompetansen og da blir det mange. Det er vanskelig for emneansvarlig, men det er for å gi best mulig undervisning». Dette ser særlig ut til å gjelde bachelor i sykepleie, hvor studentene skal innom et svært bredt pensum, med mange ulike tematikker og fagområder. Men det gjelder også i de

andre utdanningene, hvor særlig folk med nylig erfaring fra praksisfeltet er etterspurt.

Bruken av eksterne skyldes dermed både mangel på ressurser, men også et ønske om å ha så høy og relevant kompetanse som mulig inn på studieprogrammene. Samtidig peker flere på at den høye bruken av eksterne også kan ha noen negative konsekvenser, spesielt når det kommer til studentenes opplevelse. Flere beskriver hvordan mer enn ti ulike faglærere kan være inne i et emne. Dette gjør det vanskelig for studentene å vite hvem de skal forholde seg til, og det kan være utfordrende å sikre en helhet både i hvert enkelt emne og mer overordnet på studieprogrammet. Som beskrevet av en informant: «Vi har veldig mange eksterne som kommer inn en time og drar igjen. For studentene... jeg skal ikke kalle det katastrofe, men det er ikke bra. Studentene ser ikke den røde tråden». Informantene peker også på risikoen for at det blir mye gjentakelser og overlapp mellom de ulike emnene og forelesningene, siden de som er hentet inn for å undervise om et tema ikke alltid har oversikt over hva som har blitt dekket av andre. Dette gjør koordineringsrollen til emneansvarlige spesielt viktig.

Studentinformantene trakk også fram disse utfordringene, særlig gjentakelse av stoff og informasjon på tvers av emner, samt at det er vanskelig å vite hvem de skal henvende seg til om hva. I tillegg ønsket de at det i større grad «blir trukket linjer fra første til andre fag», og at «de lange linjene og helheten» i studieprogrammene fikk mer fokus. Selv om de satt pris på muligheten for å lære av faglærere med riktig kompetanse og praksisnærhet, pekte de på at helheten i studieprogrammene kanskje hadde blitt bedre dersom det var mer kontinuitet i underviserne og praksisveilederne.

4.2.3 Utfordringer ved Bachelor i sykepleie

Et gjennomgående tema i nesten alle intervjuene var bachelorprogrammet i sykepleie. Dette er det desidert største studieprogrammet på fakultetet, både når det gjelder antall studenter og antall ansatte som bidrar inn i arbeidet – mens bachelor i sykepleie har rundt 1000 studenter, er tallet betraktelig lavere for de andre utdanningene. På grunn av størrelsen, og det samfunnsoppdraget som utdanning av sykepleiere oppfattes å være, ble det beskrevet som «det bærende elementet i fakultetet». Samtidig ser bachelor i sykepleie ut til å stå ovenfor noen utfordringer og muligheter som ikke gjelder de andre studieprogrammene i like stor grad.

Nettopp veksten i bachelorutdanningen i sykepleie var en del av bakgrunnen for at matriseorganiseringen ble innført for fakultetet i 2017. Ledelsen ønsket et system som la til rette for å hente ressurser og kompetanse på tvers av fakultetet. Dette er særlig relevant for bachelor i sykepleie, fordi studentene skal innom

mange ulike fag- og disiplinområder i løpet av studiet. Som nevnt i kapittel 2 skiller matriseorganiseringen seg fra en tradisjonell instituttstruktur ved at man ikke trenger å kjøpe fri ansatte som skal bidra på et studieprogram tilknyttet en annen avdeling. Informanter pekte på denne fleksibiliteten som en av de største styrkene ved matriseorganiseringen, og et av hovedargumentene mot å gå tilbake til en mer tradisjonell instituttstruktur.

Samtidig er det klare inntrykket fra intervjuene at bachelorutdanningen i sykepleie er det studieprogrammet som har hatt størst utfordringer i perioden etter fakultetsopprettelsen. Tilbakemeldinger fra studentene i Studiebarometeret tyder på det samme (NOKUT 2022). Helhetsvurderingen for bachelor i sykepleie var i 2021 på 3,2 på en femdelt skala. Dette er klart lavere enn vurderingen for andre studieprogrammer ved HV-fakultetet det finnes resultater for (3,8-4,9), og noe lavere enn landsgjennomsnittet for bachelorprogram i sykepleie (3,6). Utviklingen i studentenes vurdering av bachelor i sykepleie fra 2018 til 2021 har også vært negativ.

Et problem som informantene framhever er at studieprogrammet er mye større enn de andre studieprogrammene, og at det «faller litt mellom to stoler» når det kommer til ressursallokering og ansvarfordeling. Som nevnt tidligere trekker flere frem den vanskelige posisjonen som studieprogramleder for bachelor i sykepleie står i – ikke bare er denne personen studieprogrammets ansikt utad vis-a-vis ansatte og studenter, den får også det kontinuerlige ansvaret med å fylle hull og behov som måtte oppstå underveis i studieløpet.

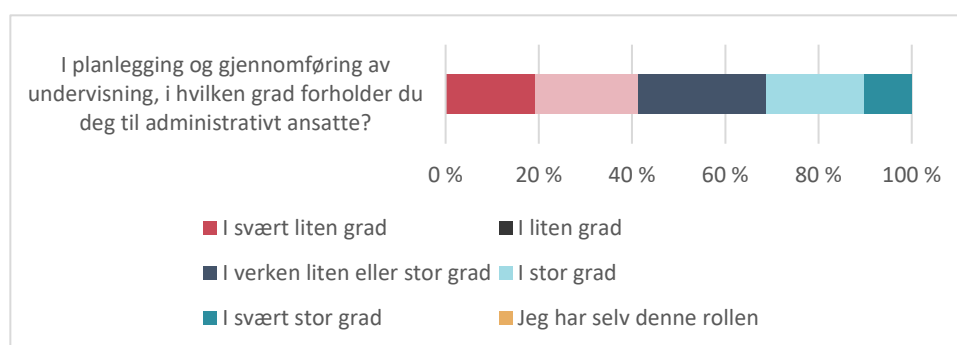
Arbeidet med dette studieprogrammet beskrives også som krevende for de andre fagansatte. Inntrykket fra intervjuene er at de ansatte som jobber på bachelor i sykepleie på den ene siden opplever et sterkt samhold og stolthet over arbeidet de gjør, men på den andre siden stor frustrasjon knyttet til arbeidsbetingelsene de opplever å jobbe under. Flere beskriver hvordan de ansatte «bretter opp ermene» og får ting gjort, og at det er en «god dugnadsånd» internt på fakultetet. Andre forteller hvordan de «brenner for bachelorutdanningen», og at de er villige til å jobbe utover det arbeidsplanen tilsier for å få dette til å gå rundt.

Samtidig er det nettopp denne følelsen av «dugnad» og merarbeid som ser ut til å bidra til frustrasjon blant denne gruppen. Dette inntrykket ble også delt av ansatte som ikke jobber på dette programmet. Som beskrevet av en informant: «Vi har det flott i forhold til de som jobber på bachelor i sykepleie. Jeg har opplevd at de kan begynne å gråte hvis du spør hvordan det går». Informantene forteller om manglende oversikt over behov og ressurser, mye «brannslukking» i den daglige driften av studieprogrammet, og mangel på faglig og sosialt fellesskap på tvers av avdelinger (se kapittel 3.3.1). Utfordringer knyttet til ressursknapphet beskrevet

tidligere ser ut til å være spesielt gjeldende her, det samme gjør problemer knyttet til koordinering og informasjonsflyt.

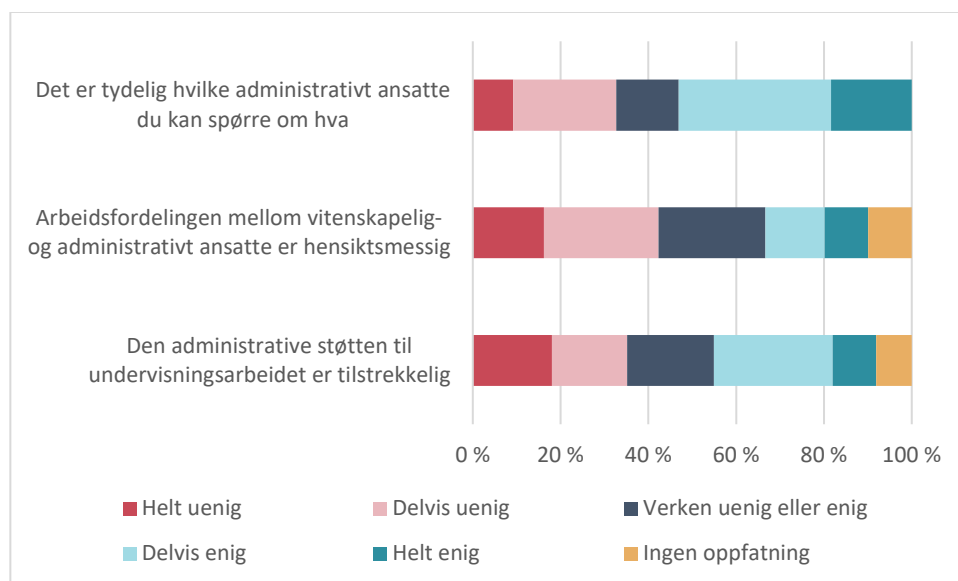
4.3 Administrativ støtte til utdanningsarbeidet

Spørreundersøkelsen omfattet også spørsmål om administrativ støtte til utdanningsarbeidet. På spørsmålet om i hvilken grad de forholder seg til de administrativt ansatte i planlegging og gjennomføring av undervisning svarer rundt 40 prosent av underviserne i liten eller svært liten grad, mens rundt 30 prosent svarer i stor eller svært stor grad (Figur 4.6).



Figur 4.6 I hvilken grad undervisere forholder seg til administrativt ansatte i undervisningssammenheng. Til de som har undervisning. Prosentandeler. N=99

Figur 4.7 viser at rundt halvparten er enig i at det er *tydelig hvilke administrative ansatte de kan spørre om hva*, mens en tredel er uenig. At en del finner dette lite tydelig samsvarer med intervjuer med administrativt og vitenskapelige ansatte. En del vitenskapelig ansatte sa blant annet at de mangler oversikt over hvem i administrasjonen som har ansvar for hvilke studieprogrammer (se også seksjon 3.3.3).



Figur 4.7 Utdanning og administrasjon. Den øverste påstanden ble gitt til de som underviser (N=98). De to nederste påstandene ble gitt til de som underviser og administrativt ansatte som arbeider opp mot utdanningene (N=111). Prosentandeler.

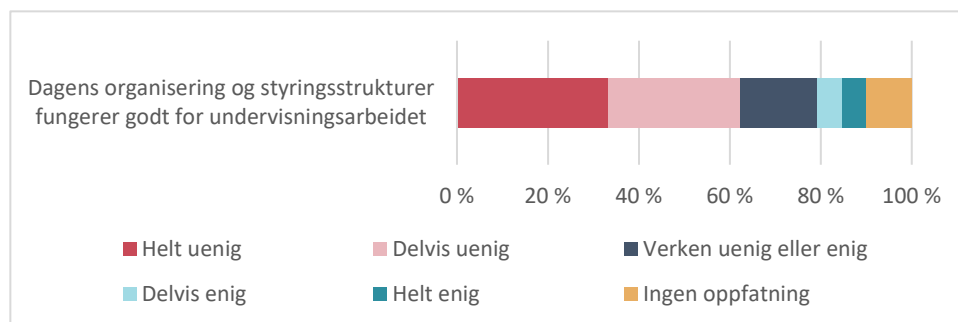
På spørsmålet om arbeidsfordelingen mellom vitenskapelige og administrativt ansatte er hensiktsmessig var langt flere uenig enn enig (42 prosent mot 23 prosent). Som tidligere diskutert var det en del informanter blant vitenskapelige ansatte som mente at de må gjøre en del administrative oppgaver som helst burde vært gjort av administrasjonen. På den andre siden var det en del informanter, blant annet i administrasjonen, som mente at administrative ansatte ofte har tatt på seg oppgaver som går utover deres stillingsbeskrivelse

Omtrent like mange er enige som uenige i at den administrative støtten til undervisningsarbeidet er tilstrekkelig (henholdsvis 37 og 35 prosent). Også i intervjuene kom det fram ulike meninger om og erfaringer med administrativ støtte til studieprogrammene. Flereparten oppfattet den administrative støtten som svært viktig, og at det er behov for mer støtte. Flere trakk fram som positivt at spesifikke administrative ansatte er knyttet opp mot de ulike studieprogrammene. Samtidig var det en del som trakk fram utfordringer. En studieprogramleder uttrykte at det ble for mye arbeid på den administrativt ansatte som skulle støtte studieprogrammet. En annen hadde erfart problemer med hyppige endringer av hvem i administrasjonen som skulle støtte studieprogrammet.

4.4 Matriseorganiseringens konsekvenser for utdanningsvirksomheten

Spørreundersøkelsen gir en indikasjon på hvilken rolle matriseorganiseringen spiller for utdanningsvirksomheten. Vi spurte de som underviser, samt administrativt ansatte med arbeidsoppgaver knyttet til studieprogrammene, i hvilken grad de er enig eller uenig i at dagens organisering og styringsstrukturer fungerer godt for undervisningsarbeidet. Figur 4.8 viser at flertallet – 62 prosent – er uenige i denne påstanden, mens bare 11 prosent er enige. Svarfordelingen er relativt lik for de av lederne som underviser, og som dermed fikk dette spørsmålet.

Svarene viser at flertallet oppfatter at dagens organisering og styringsstrukturer ikke legger godt til rette for undervisningsarbeidet. En må likevel være varsom med hvilke slutninger en kan trekke fra det, ikke minst fordi spørsmålet er vanskelig å besvare. Likevel kan en si at svarene tyder på at dagens organisering og styringsstrukturer ikke fungerer optimalt for undervisningsarbeidet.



Figur 4.8 Om dagens organisering og styringsstrukturer. Til de som underviser eller jobber opp mot studieprogrammene. Prosentandeler. N=111.

Som beskrevet over er det betydelig utfordringer knyttet til *ledelse og koordinering* av studieprogrammene, blant annet med tanke på å dekke behovet for rett undervisningskompetanse. Disse utfordringene er sannsynligvis større i en matrise enn i en linjeorganisasjon, siden ansvaret for studieprogrammene under matrisen er delt mellom flere ledere. Saker må derfor ofte også løses i samarbeid mellom flere ledere i ulike deler av organisasjonen, og det er krevende å sikre at alle lederne har oversikt over ressurser og behov. Samtidig ville man i en linjeorganisasjon med en instituttstruktur hatt større begrensning på utnyttelse av ressurser på tvers. I tillegg kan det være at spesifikke styringsstrukturer innenfor matrisen har mye å si. Hvordan behov formidles fra studieprogramlederne til fakultetsledelsen kan for eksempel spille en rolle. Studieprogramlederne peker som nevnt på at det har vært positivt at de den siste tiden har blitt invitert med på driftsmøter på fakultetsnivå.

Hvordan matrisen påvirker *samarbeid om utdanningene og utnyttelse av kompetanse* er vanskeligere å vurdere. Det er, som vi har sett, mye samarbeid på tvers av avdelinger om utdanningene. Dette følger antakelig i stor grad av at avdelingene har blitt inndelt etter forskningsområder, og at de større studieprogrammene med hensikt ikke er plassert i en enkelt avdeling. Vi ser også at over halvparten av underviserne er involvert i mer enn ett studieprogram. Slik sett er det plausibelt at matrisen legger til rette for undervisningssamarbeid på tvers av fag og forskningsområder. Samtidig er det flere som peker på at potensialet i matrisen til å utnytte ansattes kompetanse der den trengs mest kunne vært enda bedre utnyttet – ikke minst på tvers av avdelinger.

Det er også plausibelt at matrisen fører til en *nærere kobling mellom forskning og undervisning*, som igjen kan styrke kvaliteten i undervisningen. Ved å dele inn avdelinger etter forskningsområder og å spre ansatte som underviser i bachelor i sykepleie har en fått større fokus på forskning og antakelig større muligheter for ansatte på bachelor i sykepleie til å utvikle seg som forskere. Flere informanter ser dette som veldig positivt. En uheldig bivirkning kan likevel være at det, i alle fall på kort sikt, blir vanskeligere å dekke opp undervisningsbehov innen bachelor i sykepleie når flere ansatte får mer forskningstid i stillingene sine.

Flere opplever mer generelt at *utdanningene har fått for lav prioritet*, og at en grunn til det er at avdelingene, som hovedsakelig er inndelt etter forskningsområder, har fått en viktig rolle. En annen grunn som trekkes fram er at forskning generelt har større status enn utdanning i miljøet ved fakultetet, og at forskning og publisering er spesielt viktigst for karriereprogresjon. Noen uttalte at å «undervise studentene er ikke høyt oppe på prioriteringslista. Det er liksom hvis du har tid igjen etter at FOU-tid er gitt» at man tar på seg denne arbeidsoppgaven. Hvorvidt slike praksiser og holdninger har noe med matriseorganiseringen å gjøre er usikkert. At forskning er en viktigere kilde til status enn undervisning blant vitenskapelig ansatte virker til å gjelde generelt i UH-sektoren, og henger sammen med at vitenskapelig publisering veier tyngst i ansettelsesprosesser (Frølich mfl. 2019:53).

Når det gjelder *kvaliteten på samarbeid* om undervisning er det usikkert hvilken rolle matrisen spiller. En del informanter hevder at samarbeidet særlig på de store studieprogrammene blir svekket ved at underviserne sitter på ulike avdelinger. Det kan både gjøre praktisk koordinering vanskeligere og få konsekvenser for kvalitetsutvikling og helheten i studiene. Det er likevel viktig å få fram at den fysiske spredningen av de ansatte ikke bare handler om organiseringen, men også om at veksten i antall ansatte har gjort at de må spres på flere steder.

4.4.1 Forskjeller mellom studieprogrammer

Spørreundersøkelsen tyder på at tre studieprogrammer i større grad enn andre går på tvers av avdelinger. Disse tre studieprogrammene – Bachelor i sykepleie, Master i helsevitenskap og Master i spesialsykepleie – har respondenter som jobber primært på samme studieprogram, men tilhører forskjellige avdelinger (se seksjon 2.2). Matriseaspektet ved organiseringen, med delt ansvar mellom ledere, gjelder antakelig disse studieprogrammene i særlig grad. Det er derfor rimelig å forvente at fordeler og ulemper ved matrisen i større grad påvirker dem og de ansatte som jobber med dem.

For å undersøke dette sammenlikner vi svarene på de 13 relevante påstandene om utdanningsvirksomheten til undervisere primært involvert i de tre mer tverrgående studieprogrammene med svarene til undervisere primært involvert i andre studieprogrammer.⁷ For hver påstand sammenlikner vi gruppens gjennomsnitt ved å kode svarene på en skala fra 1 til 5, der 1 representerer «helt uenig» og 5 representerer «helt enig». Resultatene finnes i Tabell V1 i vedlegget.

For 9 av de 13 påstandene uttrykker de som primært jobber på mer tverrgående studieprogrammer noe mer negative oppfatninger enn de som jobber på mindre tverrgående studieprogrammer. For de resterende fire påstandene er det liten eller ingen forskjell mellom gruppene (forskjell på mindre enn +/- 0,10 skalapoeng). Størst forskjell er det for «*Du har oversikt over studieprogrammet som helhet*» (0,7 skalapoeng) og «*Ledere og undervisere samarbeider godt om å videreutvikle studieprogrammet*» (0,9 skalapoeng).⁸ Gjennomsnittlig forskjell for de 13 påstandene er 0,3 skalapoeng i negativ retning for de som jobber primært på mer tverrgående studieprogrammer. Det tilsvarer en tredel av avstanden mellom to svarkategorier, som «helt uenig» og «delvis uenig». Selv om den samlede forskjellen er relativt beskjeden kan den indikere at de tverrgående studieprogrammene møter noe større utfordringer enn de andre studieprogrammene.

Resultatene er også konsistent med en hypotese om at matriseorganiseringen forsterker noen utfordringer, siden det er de tverrgående studieprogrammene som merker mest til den. Et viktig forbehold er likevel at det er usikkert hvor sammenliknbare de to gruppene er. En forskjell er at de mer tverrgående studieprogrammene, og særlig bachelor i sykepleie, involverer betydelig flere ansatte og studenter enn de andre studieprogrammene. Det kan tenkes at noen av forskjellene, som når det gjelder ansattes oversikt over studieprogrammet, primært skyldes denne størrelsesforskjellen og ikke organiseringen.

⁷ Vi inkluderer alle påstander om utdanningsarbeidet unntatt påstanden om arbeidsfordelingen mellom vitenskapelige og administrativt ansatte er hensiktsmessig.

⁸ Bare for disse to påstandene er forskjellen signifikant på 5 prosents signifikansnivå, men siden vi har relativt få observasjoner (ca. 90) skal forskjellen være stor for å bli signifikant på det nivået.

5 Forskningsvirksomheten

Noe av bakgrunnen for etableringen av fakultetet og innføringen av matriseorganisering var at man ønsket å heve forskningens plass i organisasjonen. Det var en forventning, både fra ledelsens side og fra nasjonalt hold, om at forskningen skulle styrkes og forskerkompetansen utvides blant de ansatte på det nye fakultetet. Dette ser det ut til at man i relativt stor grad har lyktes med. Antall årlige avlagte doktorgrader har omtrent firedoblet seg fra de to årene før fakultetet ble etablert (2-3 doktorgrader) til i 2020-2021 (12-13 doktorgrader) (HK-Dir 2022c). Forskningsproduksjonen har også økt kraftig, og det har vært en økning i publiseringer per vitenskapelig ansatt (HK-Dir 2022d).⁹ Intervjuene våre ga også inntrykk av at forskningen har blitt styrket etter fakultetet ble etablert. Imidlertid er det fortsatt en del utfordringer knyttet til forskningsvirksomheten. Det er også usikkert i hvilken grad styrkingen av forskningsvirksomheten skyldes dagens organisering eller andre faktorer.

I dette kapitlet beskriver vi først hvordan arbeidet med forskning fungerer og oppleves blant ledelsen og de ansatte på HV-fakultetet. Her vil vi særlig ta for oss omfanget av kommunikasjon og samarbeid om forskningen på tvers av de ulike enhetene. Til slutt vil vi, som i de andre kapitlene, diskutere forholdet mellom matriseorganiseringen og forskningsarbeidet.

5.1 Ledelse, ansvarsfordeling og kommunikasjon

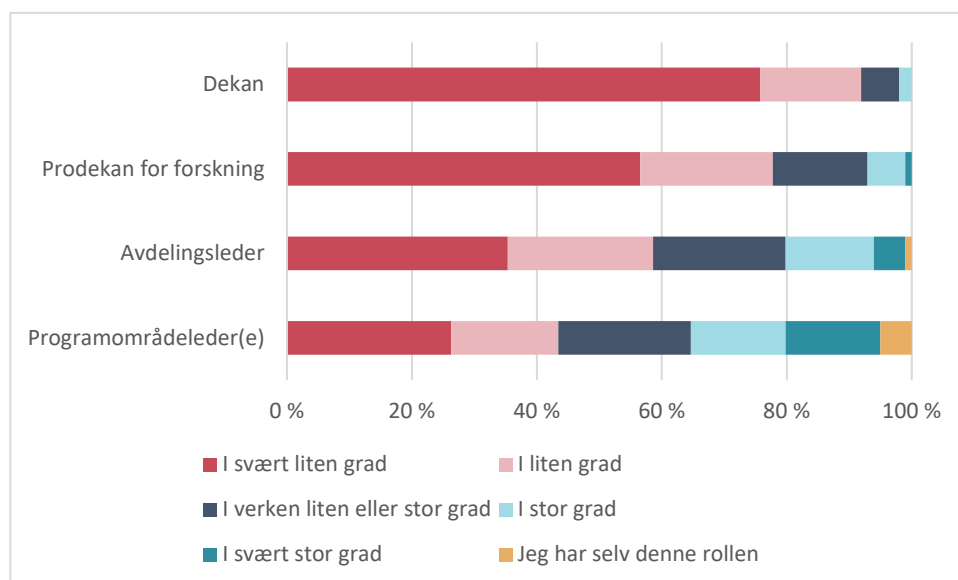
Som med utdanningsarbeidet, er også ulike ledere involvert når det gjelder forskningsvirksomheten ved HV-fakultetet. Det formelle lederansvaret ligger hos avdelingslederne og dekanatet, mens programområdelederne har et koordinerende ansvar for sine respektive programområder. I spørreundersøkelsen spurte vi ansatte som forsker om i hvilken grad de forholder seg til ulike lederroller i sitt arbeid.

Figur 5.1 viser at forskerne forholder seg lite til dekan og prodekan for forskning i forskningsarbeidet. Over 90 prosent forholder seg i liten eller svært

⁹ Antall publikasjonspoeng per ansatt i undervisnings-, forsknings-, og formidlingsstillinger ved Institutt for helsefag var på 0,8 i snitt i 2015-2016, og på 1,2 i snitt i 2020-2021.

liten grad til dekan, mens 78 prosent forholder seg i liten eller svært liten grad til prodekan for forskning. Dette finner også støtte i intervjuene. Dersom vi først ser på programområdelederne for forskning, beskrev disse at de i all hovedsak forholder seg til sine respektive avdelingsledere i arbeidet med programområdene, og i svært liten grad til dekan og prodekan for forskning. Dette samsvarer med situasjonen innen utdanningsvirksomheten, hvor også studieprogramlederne forholder seg mest til sine respektive avdelingsledere.

Forskerne blant de øvrige vitenskapelige ansatte forholder seg i større grad til avdelingsleder og programområdeleder enn til dekanatet, men det er fortsatt mange som oppgir at de forholder seg lite til dem. En av fem forholder seg i stor eller svært stor grad til avdelingsleder, mens flertallet (59 prosent) forholder seg i liten eller svært liten grad til den. Rundt 30 prosent forholder seg i stor eller svært stor grad til programområdeleder, mens 43 prosent gjør det i liten eller svært liten grad.



Figur 5.1 Hvem man forholder seg til i forskningsarbeidet. Til de som forsker. Prosentandeler. N=99.

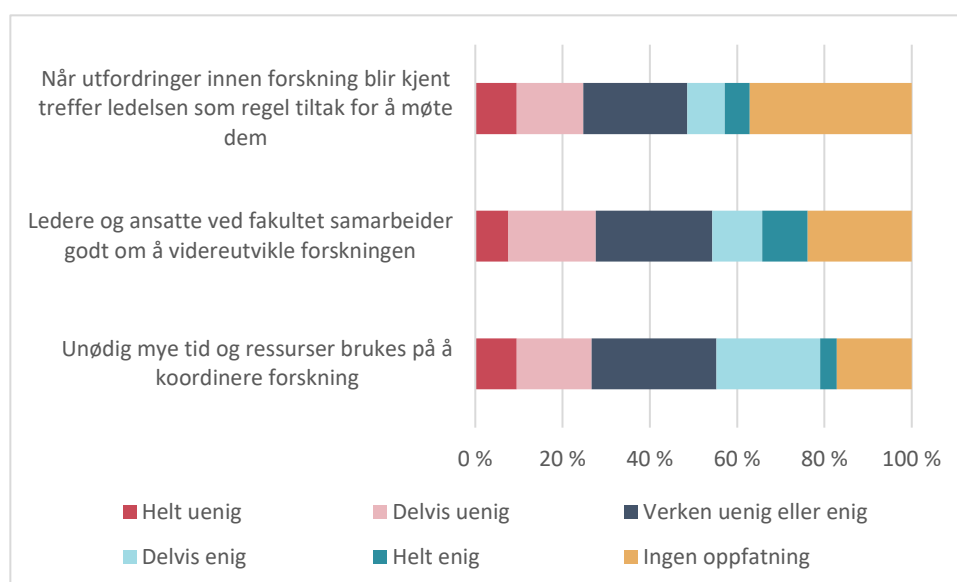
Den største forskjellen fra tilsvarende spørsmål om undervisningsarbeidet er at de ansatte i mindre grad forholder seg til programområdeleder innen forskning enn de gjør til studieprogramleder innen utdanning. Dette samsvarer også med informasjon fra intervjuene. Inntrykket derfra er at utdanningsvirksomheten har større innslag av ledelse og koordinering enn forskningen, som i større grad «går av seg selv». Dette er heller ikke overraskende med hvordan undervisning og forskning vanligvis styres og organiseres. Forskningscenteret SHARE skiller seg likevel ut med sterkere forskningsledelse gjennom en egen senterleder og lederteam. I spørsmålet har vi ikke listet opp senterleder som en lederkategori. Likevel tyder svarene på at forskere ved senteret tolket «programområdeleder»

som senterleder i deres tilfelle, siden over dobbelt så høy andel av senterforskerne (51 prosent) som av de andre forskerne (19 prosent) svarer at de forholder seg i stor/svært stor grad til programområdeleder.

Figur 5.2 viser hva vitenskapelige og administrativt ansatte som jobber opp mot forskning svarte på påstander om ledelse og koordinering av forskningsarbeidet generelt. Vi ser at respondentene tenderer til å ha mindre sikre oppfatninger om disse påstandene enn om tilsvarende påstander om utdanningsarbeidet; for alle påstandene var det en betydelig andel som svarte «ingen oppfatning». Dette kan ha sammenheng med at ledelse og koordinering generelt er enda viktigere og mer synlig for utdanningene enn det er for forskningen.

Flere er uenige (25 prosent) enn enige (14 prosent) i at *ledelsen som regel treffer tiltak for å møte utfordringer innen forskning når de blir kjent*. Samtidig svarer mer enn en tredel «ingen oppfatning». Det er også verdt å minne om at «ledelsen» ikke er definert her, og det er derfor usikkert om respondentene regner med programområdeledere her.

Fordelingen mellom uenige og enige er jevnere for påstanden om at *ledere og ansatte ved fakultetet samarbeider godt om å videreutvikle forskningen* (22 prosent enige mot 28 prosent uenige). Her har forskerne tilknyttet SHARE noe mer positive oppfatninger enn de øvrige, med flere enige (26 prosent) enn uenige (20 prosent). Dette kan ha å gjøre med at SHARE har egne ledelsesressurser rettet inn mot forskningen. I intervjuer beskriver også flere informanter hvordan ledelsen i SHARE har hatt særlig fokus på å styrke samarbeidet.



Figur 5.2 Påstander om forskningsarbeidet generelt. Til de som forsker og administrativt ansatte som jobber opp mot forskning. Prosentandeler. N=105.

Oppfatningene er også delte når det gjelder om *unødig mye tid og ressurser brukes på å koordinere forskning* (28 prosent enige mot 27 prosent uenige). Selv om en

god del er enige er det en mye lavere andel enn for tilsvarende påstand om utdanning. Dette kan ha sammenheng med at forskningen i mindre grad går på tvers av avdelinger, og i mindre grad påvirkes av utfordringer med delt ansvar mellom ledere. En annen mulig forklaring er at det generelt er mindre koordinering involvert i forskningen enn i utdanningsvirksomheten.

Selv om det er delte meninger om disse påstandene gir svarene samlet sett inntrykk av at ledelsesutfordringene er mindre innen forskning enn innen utdanning. Dette er også inntrykket fra intervjuene. Informantene uttrykte ikke tilsvarende frustrasjon som for utdanningsvirksomheten knyttet til tidsbruk på koordinering eller vansker med å løse utfordringer for å få forskningen til å fungere.

Noen informanter uttrykte likevel at de gjerne skulle hatt en sterkere overordnet strategisk forskningsledelse, som for eksempel bidro mer til å løfte fram nye forskningsområder. Flere etterlyste også mer og bedre samarbeid på tvers av fagfelt, programområder og avdelinger, både mellom de ansatte selv, men kanskje spesielt mellom de ulike programområdelederne. Ifølge disse fokuserer ledelsen i stor grad på å få inn eksterne forskningsmidler, mens lite gjøres for å styrke forskningen på andre måter.

Det finnes per i dag ikke noe forum hvor lederne for programområdene og senteret møtes. Inntrykket fra intervjuene er at programområdelederne opplever å ha lite kontakt med fakultetsledelsen, og med hverandre. De oppfatter videre at dagens forskningsledelse i stor grad er administrativt rettet, med fokus på drift av doktorgradsutdanningen og doktorgradsutvalget. Selv om dette trolig henger sammen med veksten i antall stipendiater, etterlyser flere et mer formalisert system for forskningsledelse, med større fokus på faglig, strategisk ledelse på tvers av avdelinger og programområder. Informantene melder om at visse initiativ har blitt tatt fra dekan, prodekan for forskning, programområdelederne selv og administrasjonen på dette området, men inntrykket er at dette ikke har blitt fulgt opp eller blitt tilstrekkelig formalisert.

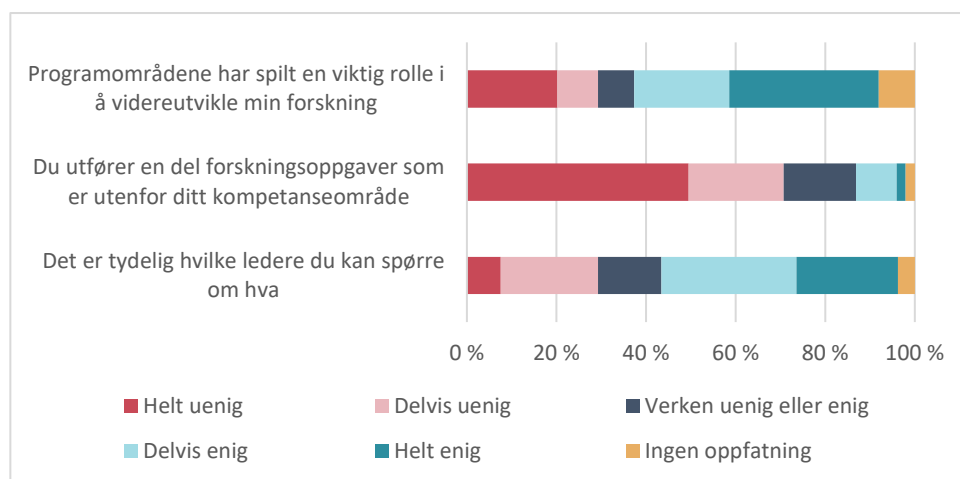
På spørsmål om hva dette kunne ført til trekkes det for eksempel frem samarbeid om forskningssøknader og flere initiativer for forskningsprosjekter på tvers. En annen informant beskrev hvordan det «lages noen slike greier, men det fungerer aldri godt. Det er fordi det er ingen struktur (...) det burde vært en forskningsleder som hadde ansvar for å innkalle programområdelederne til å snakke om hva som er felles, hva er det av søknader». Flere mente at dette kunne bidratt til å «tenke helhetlig om forskningen» ved at man fikk bedre oversikt på tvers av avdelinger, programområder og forskningssenteret, og at fakultet på den måten bedre kunne utnytte det forskningspotensialet som ligger i dagens struktur.

Flere av informantene trekker også frem at programområdelederne har behov for noen å diskutere ulike praktiske og faglige utfordringer i programområdene

med. Inntrykket fra intervjuene er at programområdelederne i stor grad står alene i dette arbeidet i dag, og at både de og øvrige ansatte kunne ønsket et mer formalisert system som legger til rette for kommunikasjon, samarbeid og støtte i forskningsarbeidet.

Interessant nok anbefalte arbeidsgruppen som utredet organisasjonsmodell i 2017 å etablere et fakultært *forskningsutvalg* bestående av avdelingslederne, programområdelederne/senterleder og prodekan for forskning, som skulle lede det. Dette ble aldri etablert, men kunne potensielt ha bidratt til å få fram flere forskningsmuligheter på tvers av programområder og avdelinger. Det skal nevnes at det på fakultetsnivå finnes et *doktorgradsutvalg* som skal ivareta det felles doktorgradsprogrammet, men her deltar ikke programområdelederne/senterleder eller avdelingslederne.

I spørreundersøkelsen ba vi også forskerne om å vurdere noen påstander om egne erfaringer med forskningsarbeidet. Figur 5.3 viser at over halvparten (55 prosent) er enige i at *programområdene har spilt en viktig rolle i å videreutvikle deres forskning*, mot 29 prosent som er uenige. Intervjumaterialet tyder også på at programområdene spiller en relativt viktig rolle for å skape et miljø rundt et forskningsfelt, og legge til rette for samarbeid og prosjektutvikling. Som beskrevet av en informant: «jeg har opplevd at det har vært et behov og ønske nå, folk er klare for å komme i gang og være aktive [i sitt programområde]». Flere peker på at programområdene er viktige for å vise frem forskningsaktiviteten på fakultetet, særlig i prosessen med å søke forskningsmidler, og at de føler en viss stolthet med tanke på den forskningsprofilen man har klart å bygge opp.



Figur 5.3 Påstander om ditt arbeid med forskning. De to første påstandene er gitt til de som forsker (N=99), mens den siste ble gitt til de som forsker og administrativt ansatte som jobber opp mot forskningen (N=106). Prosentandeler.

Samtidig fremhever flere at ansattes motivasjon og deltakelse i programområdene for forskning varierer. Noen opplever at det ofte er de samme personene som tar

ansvar, og at man derfor bør jobbe med å bygge opp en sterkere eierskapsfølelse til programområdene blant de øvrige ansatte. Dette gjøres imidlertid vanskeligere av at programområdene har begrenset med midler, som i dag hovedsakelig brukes til formål som sosiale sammenkomster, foredrag og konferansereiser. Programområdeleder får heller ingen økonomisk kompensasjon, og det er ikke dedikert administrativ støtte til programområdene.

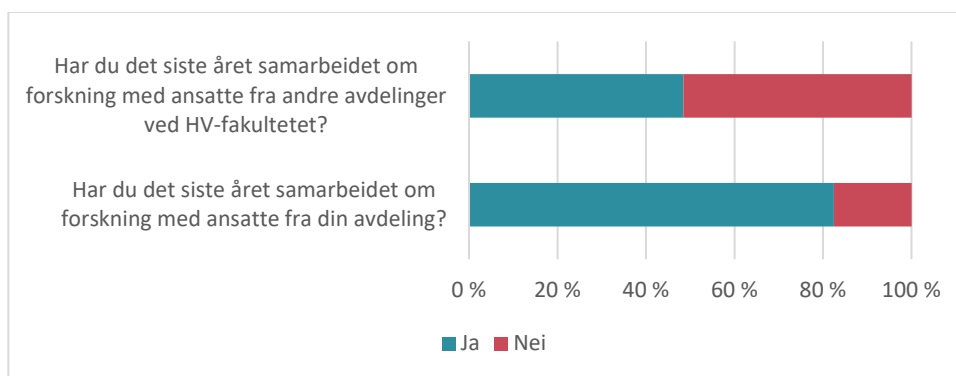
Bare et lite mindretall (11 prosent) av respondentene er enig i at de *utfører en del forskningsoppgaver som er utenfor sitt kompetanseområde*, mens et stort flertall (71 prosent) er uenige. Dette er positivt, men også forventet, siden det i stor grad er opp til forskerne selv hvilke forskningsprosjekter de deltar i. Dette kom også tydelig frem i intervju materialet. Flere av de ansatte fremhever som svært positivt at de har en «enorm frihet» når det kommer til å velge forskningsfelt og -tema, og at fakultetet i stor grad legger til rette for at de kan «drive med det de har lyst til» innenfor rammene av deres tildelte FoU-tid.

Til sist ser vi at et knapt flertall (53 prosent) er enig i at det er *tydelig hvilke ledere de kan spørre om hva* innenfor forskningsarbeidet, mens 29 prosent er uenige. Denne svarfordelingen er noenlunde lik den for tilsvarende påstand om utdanningene. Dette er noe overraskende med tanke på at dette i intervjuene framstod som et større problem innenfor utdanningene enn innen forskningen. Svarene tyder likevel på at det kan være behov for mer avklaring og informasjon om ledernes ansvarsområder også innen forskningsarbeidet.

5.2 Samarbeid om forskning blant vitenskapelig ansatte

Inndelingen i avdelinger ved fakultet var, som nevnt, hovedsakelig basert på forskningsområdene ved det tidligere Institutt for helsefag. Samarbeid på tvers av avdelinger har derfor heller ikke vært et like sterkt fokus for forskningen som for utdanningsvirksomheten. Likevel er det plausibelt at slikt tverrgående samarbeid kan være positivt med tanke på at en del forskere kan være aktive i mer enn ett forskningsfelt og at det kan ligge interessante forskningsmuligheter på tvers av programområdene.

Spørreundersøkelsen indikerer at det er betydelig forskningssamarbeid på tvers av avdelinger (Figur 5.4). Omtrent halvparten (48 prosent) av forskerne oppgir at de det siste året har samarbeidet med ansatte fra andre avdelinger ved fakultetet. Dette er kanskje et overraskende høyt tall med tanke på at programområdene og forskningssenteret er sterkt konsentrert i en avdeling, med få medlemmer fra andre avdelinger (seksjon 2.2). Som forventet er det betydelig flere, over 80 prosent, som har hatt forskningssamarbeid med ansatte fra sin egen avdeling.



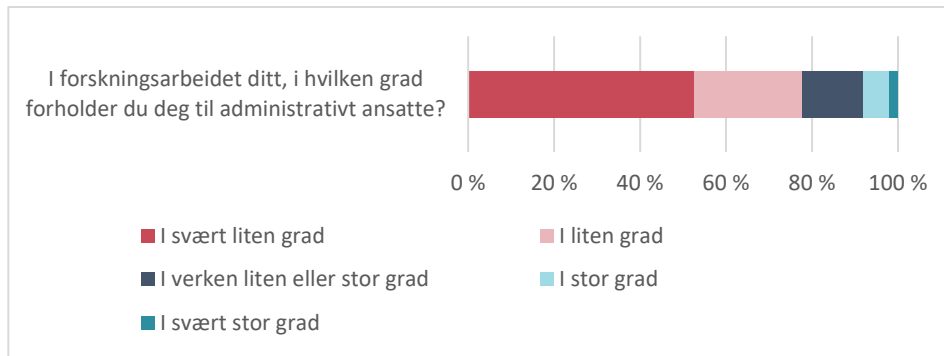
Figur 5.4 Samarbeid om forskning. Til de som forsker. Prosentandeler. N=95-97.

Til tross for at mange ansatte oppgir å ha samarbeidet om forskning på tvers av avdelinger, var inntrykket fra intervjuene at det er betydelig potensial for å styrke tverrgående forskningssamarbeid. Som beskrevet av en informant: «Vi blir ikke brukt på tvers, som intensjonen var. Jeg tror ikke de fagansatte blir fanget opp noen plass. Det er veldig tilfeldig». Flere uttrykte at de gjerne vil samarbeide med andre fra andre avdelinger og programområder, men at det per i dag er få formelle strukturer som legger til rette for dette. Dette ser til dels ut til å skyldes at programområdene i stor grad overlapper med konkrete avdelinger, men også at de ansatte ikke har oversikt over hvilken kompetanse og faginteresser som finnes på andre avdelinger, spesielt blant de nyansatte.

Flere av informantene sier at de ofte ender opp med å samarbeide med de man kjente fra før fakultetsopprettelsen, fra da de var et mindre institutt. En fortalte at «jeg har ikke blitt kjent med noen nye etter organiseringen. De jeg kjenner, kjente jeg fra før». Selv om den sterke veksten siden da gjør det utfordrende for de ansatte å ha oversikt over hva deres kollegaer jobber med, er det tydeligvis fortsatt et ønske om å legge bedre til rette for å bli kjent med ansatte på andre avdelinger og deres forskningsfelt. Noen pekte på at det trengs en bevisstgjøring blant de ansatte om hvilke muligheter som finnes på tvers, mens andre etterlyste flere møtearenaer for forskning. Flere informanter mente at programområdene kunne vært en naturlig arena for slik samhandling, men at disse i dag har «blitt slukt av eller sluset inn i avdelingene». De opplever dermed at de kanskje ikke spiller en så sentral rolle som de kunne ha gjort i å legge til rette for samarbeid og ideutvikling innen forskningen på tvers.

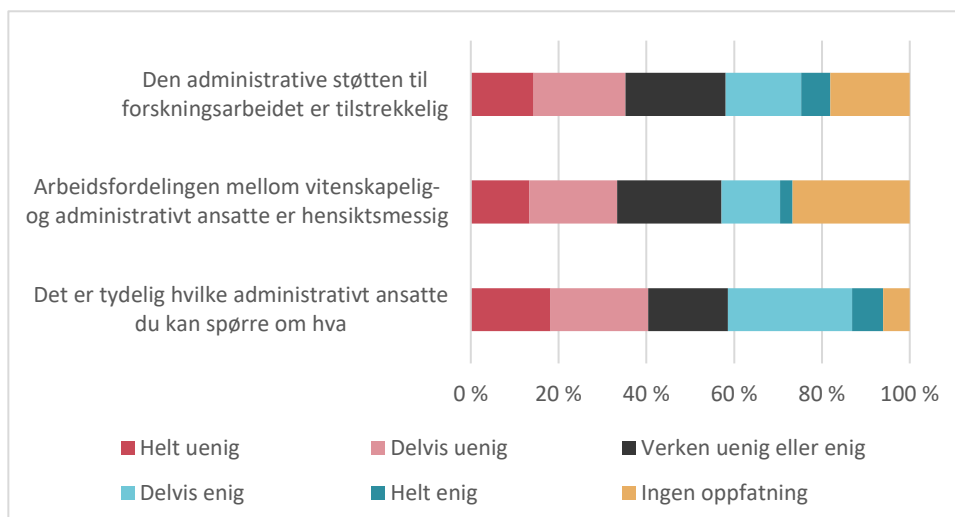
5.3 Administrativ støtte til forskningsvirksomheten

Vi spurte også respondentene som forsker om i hvilken grad de forholder seg til administrativt ansatte i forskningsarbeidet. Figur 5.5 viser at det store flertallet (78 prosent) svarer i liten eller svært liten grad, mens 8 prosent svarer i stor eller svært stor grad.



Figur 5.5 Forhold til administrativt ansatte i forskningsarbeidet. Til de som forsker. Prosentandeler. N=99.

Figur 5.6 viser svarfordelingen for noen påstander om den administrative støtten til forskningsarbeidet. Kun 24 prosent er enig i at *den administrative støtten til forskningsarbeidet er tilstrekkelig*, mens 35 prosent er uenig. Dette skiller seg noe fra tilsvarende spørsmål om undervisningsarbeidet, der omtrent like mange var enige som uenige i at den administrative støtten er tilstrekkelig. Videre ser vi at kun 16 prosent er enig i at *arbeidsfordelingen mellom vitenskapelig og administrativt ansatte er hensiktsmessig*, mens omtrent dobbelt så mange er uenig. En av fem svarte «ingen oppfatning», og nesten like mange svarte «verken uenig eller enig» på dette spørsmålet. Det er delte meninger om det er *tydelig hvilke administrativt ansatte du kan spørre om hva*, med 35 prosent enige og 40 prosent uenige. Dette skiller seg også noe fra tilsvarende spørsmål om utdanningsvirksomheten, der flere (53 prosent) var enig i at det er tydelig.

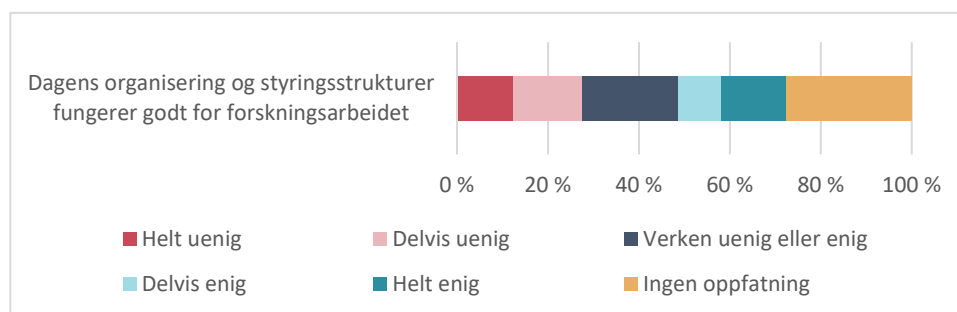


Figur 5.6 Administrativ støtte til forskningsarbeidet. De to øverste påstandene ble gitt til de som forsker og administrativt ansatte som arbeider opp mot forskning (N=105), den nederste ble bare gitt til de som forsker (N=99). Prosentandeler.

I intervjuene var det også flere som etterlyste mer administrativ støtte til forskningsarbeidet. Programområdene har for eksempel ikke dedikerte administrativt ansatte slik studieprogrammene har, og programområdelederne opplever at de må bruke en del av sin forskningstid på administrativt arbeid.

5.4 Matriseorganiseringens konsekvenser for forskningsvirksomheten

I spørreundersøkelsen spurte vi de som forsker, samt administrativt ansatte med arbeidsoppgaver knyttet til forskning, i hvilken grad de er enig eller uenig i at dagens organisering og styringsstrukturer fungerer godt for forskningsarbeidet. Figur 5.7 viser at det er delte meninger om dette: 24 prosent er enig, mens 28 prosent er uenig. Omtrent en av fire svarer «ingen oppfatning», og en av fem «verken uenig eller enig». Oppfatningene heller med andre ord ikke tydelig i den ene eller den andre retningen. Det kan skyldes at spørsmålet er vanskelig å svare på, som diskutert for tilsvarende spørsmål om utdanning. Det kan også skyldes at *matriseorganiseringen* har relativt begrenset innvirkning på forskningen. I motsetning til studieprogrammene går ikke programområdene i særlig grad på tvers av avdelinger, og det er ikke samme grad av delt ansvar mellom den horisontale og vertikale styringsdimensjonen.



Figur 5.7 Om dagens organisering og styringsstrukturer. Til de som forsker. Prosentandeler. N=105.

Spesielt et aspekt ved organiseringen kan likevel ha spilt en rolle: inndelingen av avdelinger etter forskningsområder og ikke etter studieprogrammer eller undervisningsområder. Det at ansatte i stor grad har blitt samlet etter forskningsområde har sannsynligvis lagt til rette for mer forskningssamarbeid og kan ha bidratt til å gjøre forskning viktigere for ansattes faglige identitet og interesser. Det kan også tenkes at programområdene for forskning har blitt styrket ved at de, i motsetning til de større studieprogrammene, har betydelig tilhørighet til spesifikke avdelinger. Dette er likevel ikke sikkert, siden avdelingslederne ikke

synes å være sterkt involvert i arbeidet i programområdene. Det skal også nevnes at flere studieprogrammer over tid har blitt mer konsentrert i enkeltavdelinger, noe som kan ha svekket forskningsområdenes rolle som basis for avdelingene.

I motsetning til de større studieprogrammene krysser programområdene i liten grad avdelingslinjer, og de er slik sett mindre preget av matriseorganisering. Vi ser også mindre grad av utfordringer knyttet til koordinering for programområdene. Likevel tyder dataene våre på at mange etterlyser tydeligere forskningsledelse, bedre avklaring av lederroller og mer administrativ forskningsstøtte. Disse utfordringene kan ha blitt forsterket av matriseorganiseringen. Siden studieprogrammene er tidkrevende å lede og koordinere i matrisen kan det være at det har blitt lite ressurser igjen til å lede og administrere forskningen.

6 Konklusjon

I dette kapitlet oppsummerer vi først våre funn om styrker og utfordringer knyttet til ledelse, ansvarsfordeling og samarbeid, og diskuterer matriseorganiseringens rolle. Videre i kapitlet diskuterer vi ulike veivalg og mulige tiltak for å imøtegå utfordringene. Til slutt diskuterer vi om matrisemodellen kan benyttes ved andre fakulteter, og hvilke faktorer som i så fall bør være til stede.

Det er naturligvis mer fokus på utfordringene i dette kapitlet. I en evaluering som denne er en fare at ting som fungerer godt ikke kommer tilstrekkelig til syne. En mulig grunn er at det kan være vanskeligere for ansatte å legge merke til hva som fungerer enn hva som ikke fungerer. Selv om mange informanter peker på betydelige utfordringer knyttet til ledelse og organisering, bør det nevnes at en del også nevner at de liker jobben sin og synes fakultetet er et godt arbeidssted. Dette samsvarer også med resultatene fra medarbeiderundersøkelsen ved fakultetet fra 2021, der fakultetet ligger på omtrent samme nivå som sammenliknede virksomheter for de fleste spørsmålene.¹⁰ En rekke av funnene våre gir også gjenklang fra andre undersøkelser ved norske universiteter og høyskoler. Dette gjelder for eksempel uklarhet knyttet til styringslinjer, fokuset på koordinering heller enn ledelse blant ledere for grunnenheter, og studieprogramledernes uklare rolle (se for eksempel Stensaker mfl. 2019, Tellmann mfl. 2019, Røsdal mfl. 2015, Lekve mfl. 2014).

6.1 Ledelse, ansvarsfordeling og samarbeid: Styrker og utfordringer

Undersøkelsen peker på særlig tre positive aspekter knyttet til dagens ledelse, ansvarsfordeling og samarbeid:

Styrket forskningsvirksomhet

Forskningen har fått mer fokus og blitt betydelig styrket siden fakultetet ble etablert. Vi ser at forskningskompetansen har økt, ikke minst ved at mange ansatte

¹⁰ Fakultetets resultater holdes opp mot resultatene fra et ukjent antall virksomheter som har gjennomført samme undersøkelse.

har fått mulighet til å ta doktorgrad. Det samme har forskingsproduktiviteten. Forskningscenteret SHARE har hatt spesielt stor vekst og suksess med å hente inn eksterne midler, og kan sies å være en spydspiss i forskningsvirksomheten ved fakultetet. Spørreundersøkelsen indikerer også at det for de fleste er nær sammenheng mellom hva de underviser i og hva de forsker på. Det er her viktig å presisere at styrkingen av forskningen i perioden også kan skyldes andre faktorer enn den valgte organisasjonsmodellen, men at inndelingen av avdelinger etter ansattes forskningsområder kan ha bidratt i den retningen.

Mye samarbeid og utnyttelse av kompetanse på tvers av avdelinger

Spørreundersøkelsen viser at en stor andel av de faglig ansatte samarbeider på tvers av avdelinger. Det gjelder i størst grad for undervisningsarbeid, men også i betydelig grad for forskning. Undervisningssamarbeidet på tvers av avdelinger er antakelig i noen grad en direkte følge av matriseorganiseringen, der ansatte ved de største studieprogrammene med hensikt ikke samles i en avdeling. Men vi ser også at litt over halvparten underviser på mer enn et studieprogram, noe som tyder på at kompetanse utnyttes både på tvers av avdelinger og programmer. Det er vanskelig å vurdere hvor godt ansattes kompetanse utnyttes i utdanningene, men spørreundersøkelsen indikerer at bare et ganske lite mindretall utfører en del undervisningsoppgaver som er utenfor sitt kompetanseområde.

God informasjonsflyt mellom avdelinger på ledelsesnivå

Både intervjuer og spørreundersøkelsen tyder på at det finnes gode strukturer for informasjonsflyt innad i fakultetsledelsen, inkludert blant avdelingslederne. Det trekkes for eksempel fram at det ukentlige ledermøtet og driftsmøtet fungerer godt for å dele informasjon på tvers av avdelingene. Slik informasjonsutveksling og ledersamarbeid er helt nødvendig, særlig for de større studieprogrammene, der ansvaret deles mellom flere avdelingsledere og dekan.

Undersøkelsen har også belyst flere utfordringer:

Uklarhet om lederroller

Uklarhet rundt hvilke ledere som har ansvar for hva virker til å være en betydelig utfordring. Spørreundersøkelsen tyder på uklarhet både når det gjelder forsknings- og utdanningsledelse, selv om intervjuene tyder på at uklarheten skaper flest utfordringer innen utdanningsvirksomheten.

Rollene er, vel å merke, tydeligere for fakultetsledelsen enn de er for øvrige ansatte. Fakultetsledelsen har brukt tid på å avklare rollene seg imellom, og de har etter hvert funnet en rimelig klar arbeidsfordeling. For studieprogramlederne

derimot, og til dels også for programområdelederne for forskning, er rollene mindre klare. Mens førstnevnte opplever at ansvaret de får ikke står i forhold til deres (svært begrensede) beslutningsmyndighet, opplever sistnevnte at de i stor grad blir overlatt til seg selv og at det er få forventninger knyttet til hvilken rolle de har ved fakultetet.

Uklarheten om lederroller blant øvrige ansatte skaper en del problemer. Blant annet kan det føre til at de ansatte får tilsendt samme informasjon fra flere ulike ledere. Og siden ansatte ikke vet hvem som har ansvar for bestemte saker sendes gjerne henvendelser til flere ledere. Det kan føre til ineffektivitet ved at ledere får flere saker på sitt bord enn nødvendig og må avklare hvem som skal ta seg av saken. Det kan også føre til at saker noen ganger havner mellom «to stoler», og at ingen tar ansvar for å håndtere dem. Til sist kan det være frustrerende for ansatte å bruke tid på finne ut hvor de skal henvende seg med ulike saker.

Høye ledelseskostnader

Styringsstrukturene ved fakultetet ser ut til å føre til stor tidsbruk på ledelse og koordinering, ikke minst av de store studieprogrammene som går på tvers av avdelinger. Dette virker i stor grad til å følge av fordelingen av ansvar og myndighet: studieprogramledere sitter på mest informasjon, avdelingsledere sitter på personalansvar, mens dekan og fakultetsdirektør har mye av det økonomiske ansvaret. Alle disse må derfor samarbeide for å få studieprogrammene til å fungere. Emneansvarlig kan for eksempel melde behov til studieprogramleder, som så viderefremidler behovet til sin avdelingsleder, som så tar saken videre til resten av fakultetsledelsen. Dette er en tidkrevende prosess. Mer generelt virker det som at myndighet i relativt liten grad er delegert ned fra det øverste nivået. Dekan får derfor veldig mange saker på sitt bord, også små, praktiske saker som innleie av eksterne undervisere.

Flere av lederne uttrykker også stor arbeidsbelastning, og at de jobber langt utover ordinær arbeidstid. Studieprogramledere virker å være spesielt frustrert over dette, ettersom de forventes å forske og undervise ved siden av lederfunksjonen. Studieprogramledere, avdelingsledere og programområdeledere uttrykker også at de bruker mesteparten av tiden på praktiske koordineringsoppgaver, og får begrenset tid til faglig ledelse.

Vansker med å sikre ressurser til studieprogrammer

Studieprogrammene virker til å være veldig sårbare for bortfall av undervisningspersonale av ulike grunner, som permisjoner eller forskningsstipender. Utfordringen ser ut til å gjelde bachelor i sykepleie i størst grad, men også de andre studieprogrammene. Studieprogramledere melder om at de er

dårlig informert om slike hendelser, og at de ofte må jobbe hardt for å dekke eventuelle hull, selv om de sitter på hverken personal- eller økonomiressurser. I noen tilfeller ender de opp med å ta på seg dette ansvaret selv, i tillegg til sine andre oppgaver.

Generelt virker det som om ledelsen samarbeider om å få dekket hull, men at arbeidet ofte preges av hastverk og brannslukking. En mulig grunn til dette er mangel på en god oversikt over tilgjengelige personalressurser på tvers av avdelinger, som gjør det vanskeligere å se og løse utfordringer i god tid. En konsekvens kan være økt bruk av eksterne undervisere. Selv om bruk av eksterne ressurser kan bringe inn viktig kompetanse og kontakt med praksisfeltet, kan for omfattende og lite koordinert bruk av eksterne skape utfordringer. I sykepleie bachelor virker bruken av eksterne til å være problematisk stor, ved at den går utover sammenhengen i undervisningen og gir mangel på stabile faglige kontaktpunkter.

Ansatte opplever for lite medbestemmelse og dårlig informasjon

Dataene våre indikerer at mange av fakultetets ansatte opplever for liten grad av medbestemmelse og for lite informasjon om beslutninger som angår dem. Vi finner blant annet at omtrent halvparten av respondentene opplever å ha fått for lite informasjon om hensiktene bak matriseorganiseringen og hva den går ut på. Dette kan ha bidratt til uklarhet rundt ulike lederroller og større skepsis til matrisen. Mer generelt opplever mange ansatte at informasjonsflyten ikke er god nok: de får ikke alltid informasjon om ting de opplever angår dem, og de får ofte samme informasjon flere ganger på epost. Mange opplever også at det er vanskelig å nå ledelsen, og at de ikke blir hørt i beslutninger som berører dem, som for eksempel flytting av kontorplasser.

Undersøkelsen peker også på noen områder hvor samarbeidspotensialet kan utnyttes bedre:

Underutnyttet potensial for forskningsamarbeid på tvers

Selv om det samarbeides en god del om forskning på tvers av avdelinger finnes det et enda større potensial for slikt samarbeid på tvers av både avdelinger og programområder. Intervjumaterialet tyder på at det legges lite til rette for framvekst av slike samarbeid ved fakultetet. Blant annet fungerer programområdene i stor grad som autonome enheter, og programområdeledere har lite kontakt med fakultetsledelsen og andre programområdeledere. En del etterlyser også en tydeligere strategisk forskningsledelse på overordnet nivå, som kan bidra til å videreutvikle programområdene og se nye muligheter på tvers.

Underutnyttet potensial for undervisningssamarbeid

Det er også potensial for mer samarbeid om undervisning, selv om mange allerede samarbeider på tvers av avdelinger. Dette gjelder både samarbeid på tvers av studieprogrammer og avdelinger, og innad i de store studieprogrammene. Mange informanter oppfatter at en gjerne kunne brukt ansattes kjernekompetanse inn i flere studieprogrammer enn det som er tilfellet i dag. En mulig hindring for dette er at ansatte i liten grad møtes på tvers av avdelinger. Dette skyldes nok delvis at de ansatte har blitt mer fysisk spredt etter hvert som fakultetet har vokst ut av lokalene sine.

Informanter med erfaring fra de større studieprogrammene, og særlig bachelor i sykepleie, oppfatter også at samarbeidet mellom ansatte på disse studieprogrammene har blitt svekket siden etableringen av fakultetet. En viktig grunn til det er at de har blitt spredt på ulike steder, og dermed ikke lenger møtes i hverdagen. Det virker også som det gjøres lite for å skape samlingspunkter for de som jobber med samme studieprogram.

6.2 Matriseorganiseringens rolle

Matriseorganiseringen omfatter hele fakultetets virksomhet, men har størst innvirkning på arbeidet med de større studieprogrammene, som i stor grad krysser avdelingslinjer. Siden beslutningsmyndighet og formelt ansvar ligger i den vertikale ledelsesdimensjonen, hos avdelingsledere og dekan, likner organiseringen mest på en svak matrisetype. Samtidig får antakelig studieprogramleder, som representerer den horisontale ledelsesdimensjonen, mer ansvar enn forventet i en svak matrisetype. Matriseaspektet kan også sies å ha blitt tynnet ut siden fakultetet ble etablert. Flere studieprogrammer har blitt sterkere knyttet til enkeltavdelinger ved at ansatte som jobber med disse i stor grad har blitt samlet i en avdeling. Det har også vokst fram en praksis der studieprogramleder hovedsakelig snakker med sin avdelingsleder om ressursbehov ved studieprogrammet, som igjen tar saken videre. Samlet må derfor fakultetets organisering sies å være en hybrid.

Å identifisere konsekvensene av denne spesielle matriseorganiseringen ved fakultetet er ikke enkelt. Den største utfordringen er at også andre større endringer har skjedd siden 2017 – ikke minst en overgang fra institutt til fakultet og en stor vekst i antall ansatte og studenter. Endringer i prosesser og resultater siden 2017 kan derfor ikke nødvendigvis kun tilskrives innføringen av matriseorganisering.

Vi har tilnærmet oss dette spørsmålet hovedsakelig på to måter. Den første var å spørre ansatte gjennom spørreundersøkelsen om deres oppfatninger om de mer overordnede konsekvensene av dagens organisering og styringsstrukturer.

Resultatene viste at oppfatningene er delte når det gjelder konsekvenser for forskningsarbeidet, og for ens egen mulighet til å gjøre en god jobb. Oppfatningen var betydelig mer negative når det gjelder om organiseringen legger til rette for effektive beslutningsprosesser og gode beslutninger – bare et lite mindretall mente at den gjorde det i stor grad. Oppfatningene om organiseringen fungerer godt for undervisningsarbeidet var enda klarere negative – et klart flertall var uenig i den påstanden. Som diskutert over bør en være varsom med å trekke slutninger fra disse svarene alene. Spørsmålene er vanskelige å svare på fordi de er store og involverer en noe uklar kontrafaktisk sammenlikning. Dette reflekteres også i at en nokså betydelig andel svarte «ingen oppfatning» på de fleste av spørsmålene.

Den andre tilnærmingen var å analysere hvorvidt de mer konkrete utfordringene og styrkene knyttet til ledelse og samarbeid kan knyttes til matriseorganiseringen. I denne analysen har vi også trukket på teori fra forskningslitteratur om matriseorganisering. Vi finner at flere av de sentrale teoretiske forventningene ser ut til å ha slått til i dette tilfellet. Av forventede negative effekter finner vi uklarhet om lederroller, høye ledelseskostnader og trege beslutningsprosesser. Det er plausibelt at matriseorganiseringen har bidratt til disse utfordringene ved fakultetet, selv om andre faktorer, som stor vekst, antakelig også spiller inn. Vi finner, som forventet, indikasjoner på at utfordringene er noe større ved mer tverrgående studieprogrammer – som er mest preget av matriseorganisering – enn ved mindre tverrgående studieprogrammer. Av forventede positive effekter virker det som at matriseorganiseringen har hatt positiv innvirkning på informasjonsflyt på ledelsesnivå og på utnyttelse av kompetanse på tvers av studieprogrammer. Hvorvidt dette samlet fører til kvalitativt bedre beslutninger på ledelsesnivå og en bedre samlet utnyttelse av ansattes kompetanse er vanskelig å si.

Det er utfordrende å skille effektene av matrisemodellen fra effekten av måten den er innført på. Sannsynligvis kunne en del utfordringer vært redusert ved tiltak rettet mot å få matrisen til å fungere bedre. Det har generelt vært få slike tiltak ved fakultetet. Blant annet har det vært lite opplæring av ledere spesifikt tilpasset matriseorganiseringen. Ansatte opplever også ikke å ha fått tilstrekkelig informasjon om matriseorganiseringen og styringsstrukturene generelt ved fakultetet. Til sist er det viktig å nevne at mer spesifikke strukturer innenfor den valgte matrisemodellen kan ha mye å si. Et eksempel er kommunikasjonskanaler mellom studieprogramledere og fakultetsledelsen. Vi diskuterer mulige endringer i flere slike konkrete strukturer nedenfor.

6.3 Mulige tiltak og endringer

Utfordringene vi peker på kan imøtegås på ulike måter, og i de fleste tilfeller vil det være usikkerhet om hva som er den beste løsningen. Vi diskuterer derfor en del ulike tiltak og endringer som vi ikke gir en tydelig anbefaling om. Tiltakene vi tydeligere anbefaler er relativt enkle å gjennomføre og kan gjøres uavhengig av større organisatoriske valg.

Et overordnet veivalg som bør tas er om en ønsker å gå i retning av en sterkere matrise eller en svakere matrise, eller om en stort sett vil beholde hybridmodellen som har utviklet seg. Selv om en måtte ønske å beholde modellen ser vi behov for mer formalisering og tydeligere veivalg, av flere grunner: For det første bidrar mangelen på formaliserte strukturer antakelig til uklarhet rundt lederroller og styringsstrukturer blant ansatte. For det andre skaper den sårbarhet ved utskifting av ledere, som ikke kjenner til de uformelle praksisene og ikke har etablerte samarbeidsforhold med de andre lederne. Til sist kan lite formalisering svekke muligheten for strategisk styring, og gjøre organisasjonens utvikling mindre forutsigbar.

6.3.1 Overordnede tiltak og endringsmuligheter

De fleste tiltakene og endringene vi diskuterer ligger på overordnet nivå, og angår både forsknings- og utdanningsvirksomheten.

Organisasjonsstruktur

Et sentralt aspekt ved matrisen er at underenhetene er *avdelinger, og ikke institutter* med helt adskilt økonomi. Avdelinger gir mindre administrative og økonomiske kostnader ved samarbeid mellom ansatte på tvers av enheter og gir lederne større grad av felles eierskap til og ansvar for fakultetets forskning og undervisning. Selv om mange ansatte ser betydelige problemer ved dagens organisering, særlig for utdanningsvirksomheten, er inntrykket fra intervjuene at de færreste tror at å erstatte avdelingene med institutter ville vært en god løsning. En grunn til det er at fakultetet ikke består av klart adskilte fagfelt av liknende størrelse, og store deler av fakultetet har en viss tilknytning til sykepleiefaget. Utstrakt undervisningssamarbeid på tvers av enheter ville derfor antakelig vært ønskelig, om ikke nødvendig, uansett hvordan underenhetene er inndelt. Med institutter ville det blitt vanskeligere å få til, da dette ville medføre frikjøp og innleie av personalressurser på tvers av enhetene.¹¹

¹¹ Det er ikke dermed gitt at en må ha betydelig innslag av matriseorganisering, siden det dreier seg mest om hvordan ansvaret for studieprogrammer deles.

Det er mer aktuelt å vurdere *hvor mange avdelinger fakultetet skal ha og hvordan de skal inndeles*. Alle avdelingene har hatt sterk vekst i antall ansatte siden 2018. Avdeling for kvalitet og helseteknologi, hvor også de fleste forskerne tilknyttet SHARE hører til, er likevel klar størst, med totalt over hundre ansatte. Avdelingsleder i denne avdelingen har dermed en svært krevende jobb med å følge opp og skaffe oversikt over alle ansatte på sin avdeling, som naturligvis går utover tiden til faglig ledelse. Mangelen på oversikt over ressursbehov og tilgjengelige ressurser har blitt identifisert som en gjennomgående utfordring i rapporten, spesielt siden en slik oversikt kan bidra til bedre ressursutnyttelse i matrisen. Det kan derfor være grunn til å vurdere å dele opp denne avdelingen, ikke minst hvis veksten forventes å fortsette.¹²

Hva som skal være *basis for avdelingene* bør også vurderes. Opprinnelig var tanken at avdelingene skulle ta utgangspunkt i ulike forskningsområder, og de ansatte skulle velge avdeling etter egne forskningsinteresser. Fortsatt har også alle programområdene for forskning hovedtyngde i en avdeling. Imidlertid virker det som om vektleggingen av forskningsområder har blitt noe svakere over tid, ikke minst fordi de fleste studieprogrammene i større grad har blitt konsentrert i enkeltavdelinger. Dette kan sies å gå imot den opprinnelige tanken om at de ansatte skulle plasseres i avdelinger mest med tanke på å utvikle forskningen deres, og studieprogrammene skulle hente kompetanse fra ulike avdelinger etter behov. I noen tilfeller vil det antakelig være sammenfall mellom ansattes forskningsområde og primære studieprogram, og da trenger en ikke prioritere. Men dersom nyansatte rekruttert for å jobbe med et bestemt studieprogram automatisk plasseres i avdelingen hvor studieprogrammet har hovedtyngde vil det kunne svekke forskningen som basis for avdelingene. Det kan derfor være behov for å ta et strategisk veivalg om basisen for avdelingene. Dersom en ønsker å beholde forskningen som det primære tyngdepunktet bør det følges opp med tiltak, der en mulighet er en *tydeligere rekrutteringsstrategi*.

Et alternativ som ble diskutert i intervjuer var å *organisere avdelingene primært etter studieprogrammer* i stedet for forskningsområder. Det ville innebære klart mindre innslag av matrise og delt ledelse, siden ansvaret for hvert studieprogram ville ligge hovedsakelig hos en avdelingsleder. Ansatte som jobber primært med bachelor i sykepleie ville da kunne utgjort en egen avdeling. Noen informanter trodde dette kunne være fordelaktig, siden det kunne gi bedre informasjonsflyt og samarbeid blant de som jobber mest med studieprogrammet. En annen mulig fordel er at avdelingslederen med ansvar for studieprogrammet også ville hatt

¹² En kunne eventuelt sett for seg å tilføre ledelsesressurser til avdelingen gjennom en assisterende avdelingsleder, men universitetsstyret har bestemt at en ikke skal ha slike lederfunksjoner ved UiS. Med tanke på den allerede komplekse ledelsesstrukturen i en matriseorganisasjon, ville det trolig heller ikke vært hensiktsmessig å opprette en ny mellomlederstilling.

personalansvar for de som jobber mest med studieprogrammet og oversikt over behov på studieprogrammet.

Andre informanter var negative til ideen om å ha en egen avdeling for bachelor i sykepleie. De fryktet at det vil kunne svekke forskningstilknytningen for bachelor i sykepleie, ved at ansatte med forskerambisjoner ville søke seg bort fra dette studieprogrammet. Det kunne skapt et «A- og B-lag» ved fakultetet, med fokus på henholdsvis forskning og utdanning. Et annet argument er at bachelor i sykepleie er avhengig av undervisere med ulik spesialkompetanse, og samling i en avdeling vil trolig gjøre det vanskeligere å bruke undervisere fra andre avdelinger. Det vil igjen kunne øke bruken av eksterne, som allerede virker til å være problematisk høy. Vår vurdering er at ulempene antakelig er større enn fordelene ved en slik avdelingsinndeling, og at utfordringene ved bachelor i sykepleie antakelig bedre kan imøtegås ved andre tiltak. Vi diskuterer flere slike tiltak lenger ned.

Samlingen av *administrativt ansatte i en egen avdeling under fakultetsdirektør* virker til å være relativt lite omstridt. De fleste i administrasjonen ser samlingen som svært positiv, både med tanke miljøet og for kollegial støtte i arbeidet. Den legger trolig også til rette for samarbeid på tvers av enheter, og motvirker at avdelingene blir isolerte enheter. Om en ønsker videreføring eller styrking av matrisen er det derfor fornuftig å beholde en felles administrasjon.

Ansvars- og arbeidsfordeling i fakultetsledelsen

Den tydeligste utfordringen knyttet til ansvarsfordeling i fakultetsledelsen virker til å være at den er uklar for de øvrige ansatte. Grep bør derfor tas for å tydeliggjøre den. Her kan en tenke seg ulike mulig grep. Ett kan være å *skrive ned hovedpunkter ved ansvars- og arbeidsfordelingen*. Det finnes naturligvis skriftlige stillingsbeskrivelser, men disse innebærer delt ansvar på flere punkter og konkretiserer ofte ikke hvem som skal gjøre hva. Dette har fakultetsledelsen jobbet med og i stor grad klargjort internt. Ved å oppsummere dette skriftlig kan det antakelig også lettere formidles til resten av organisasjonen. Det vil også gjøre det lettere å komme inn som ny leder.

Det virker også å være behov for å *vurdere om arbeidsfordelingen i fakultetsledelsen er hensiktsmessig* på en del punkter. Særlig virker det som at arbeidsfordelingen mellom dekan og fakultetsdirektør er verdt å se på, siden en del oppfatter at sistnevnte gjør mer enn hva stillingsbeskrivelsen legger opp til.

Mer generelt virker det til å være behov for mer *delegering av oppgaver ned fra dekan*. Dekan får i dag veldig mange saker på sitt bord, også små, praktiske saker, som innleie av eksterne forelesere. Dette er lite hensiktsmessig, både med tanke på at andre enn dekan mest sannsynlig har bedre forutsetninger for å vurdere saken, og med tanke på å frigjøre dekanens tid til å jobbe med mer overordnede saker og strategiske spørsmål.

Opplæring

Matriseorganisering innebærer kompliserte ansvarsforhold, og stiller høye krav til samarbeid for lederne. *Opplæring og veiledning av ledere kan derfor være et viktig tiltak for å få matrisen til å fungere* (Kuprenas 2003). Opplæringen av ledere ved fakultetet har i liten grad vært rettet inn mot fakultetets matriseorganisering. Det kan være gevinster ved å styrke denne. Dette gjelder både for avdelingsledere og andre i fakultetsledelsen, og for studieprogramledere og programområdeledere/senterleder. Det trengs ikke nødvendigvis omfattende og tidkrevende opplæringsprogrammer. Det kan for eksempel være et begrenset veiledningsopplegg, der nye personer i en lederrolle får oppnevnt en veileder med erfaring fra rollen. En annen mulighet er å opprette et forum for ledere i en bestemt rolle hvor de kan utveksle erfaringer og informasjon. Avdelingslederne har laget et slik uformelt forum, men det kunne også vært nyttig for studieprogramledere og programområdeledere.

Det virker også å være veldig begrenset opplæring og informasjon til nyansatte generelt ved fakultetet, og ansatte oppfatter at det er krevende for nyansatte å komme inn i arbeidet og forstå organisasjonen. En burde derfor vurdere å *styrke opplæringen også for alle ansatte*. Dette trenger heller ikke vært omfattende, men kan for eksempel bestå av et kortvarig veiledningsopplegg.

Medbestemmelse og informasjon til ansatte

Tiltak bør også gjøres for å gi bedre informasjon til ansatte om organiseringen, styringsstrukturer og prosesser som angår dem. Et mulig tiltak er å *forbedre intranettet og legge ut mer informasjon om organisasjonen*. Blant annet kan det være nyttig med en oversikt over hvem ansatte kan spørre om hva, både innenfor administrasjonen og blant lederne. Dette kan redusere ansattes frustrasjon knyttet til hvor de skal henvende seg, samt tidsbruk knyttet til at henvendelser sendes til flere personer enn nødvendig. Det kan også være en fordel å ha en tydelig forklaring av organiseringen og styringsstrukturen på intranett, inkludert hva som er hensikten med matriseorganiseringen og hva den går ut på.

Et annet viktig spørsmål som det er usikkerhet rundt blant de ansatte er *hvorvidt en kan skifte fra en avdeling til en annen*. Vi forstår det slik at det finnes muligheter for å søke om dette, men denne muligheten er ikke kjent blant alle ansatte – noe den med rimelighet burde være. Vi er ikke kjent med detaljene i søknadsprosessen, men det kan være verdt å se nærmere på hva kriteriene for overflytting er og eventuelt bør være. Kriteriene bør antakelig sees i sammenheng med hva som skal være kjernen for organiseringen av avdelingene. Om kjernen skal være forskning bør det kanskje være et krav om at ens forskningsinteresser passer inn i et programområde ved avdelingen.

Ordningen for *hvordan de ansatte blir fysisk plassert* kan også ses nærmere på. En del ansatte virker nå til å ha lite til felles med kollegene i samme gang når det gjelder både forskning og undervisning. Dette går utover både sosialt fellesskap og muligheter for faglig samarbeid. En større grad av samling av ansatte på samme programområde/senter eller på samme studieprogram – alt etter hvilken retning en ønsker – kan derfor være fornuftig. Det kan også vurderes å gi de ansatte mer innflytelse over hvor de plasseres. Ansatte kan for eksempel velge om de ønsker å plasseres etter sitt primære programområde eller sitte primære studieprogram. Dette betyr ikke nødvendigvis at ansatte ved de konkrete avdelingene bør deles opp. I stedet kan det legges til rette for at ansatte innenfor hver avdeling som jobber med samme studieprogram/programområde får sitte samlet. En måte å øke opplevelsen av medbestemmelse i denne prosessen på kan være å gjennomføre en intern undersøkelse om hvordan og hvor folk ønsker å jobbe, for eksempel i forbindelse med flytting til nytt fakultetsbygg i 2025.

Møteplasser

Vekst og større spredning av ansatte på campus de siste årene har gitt *behov for å legge mer til rette for møteplasser*. Slike møteplasser er ikke bare viktig for trivsel og tilhørighet, men også for å styrke faglig samarbeid mellom ansatte. Arrangementer som avdelingssamlinger, seminarrekker og samlinger for studieprogrammene eller programområdene kan bidra til å skape viktige møteplasser. For å sikre de ansattes deltakelse kan for eksempel innføringen av en «undervisningsfri uke», hvor en eller to faste dager settes av til heldagsseminar for de ansatte, være en mulighet.

Sosiale soner er også viktig, noe som illustreres ved at mange ansatte savner «den røde sofaen» de hadde ved Institutt for helsefag. En felles kantine for hvert bygg er for eksempel et viktig samlingspunkt, som ikke all bygg ved fakultetet har i dag. Dette vil forhåpentlig bedres når det kommer et nytt, større bygg for fakultetet.

Oversikt over ressurser og behov

Flere ledere, og spesielt studieprogramledere, etterlyser en bedre oversikt over tilgjengelige personalressurser på tvers av enheter og hvilken kompetanse ansatte sitter på. Vårt inntrykk er at avdelingslederne opplever å ha relativt god oversikt over sine ansatte, men denne finnes ikke på tvers av avdelingene. En slik oversikt er et viktig redskap for å kunne utnytte kompetanse på en god måte i studieprogrammene. Siden dette er en av hovedmotivasjonene bak innføringen av matrisen, mener vi at dette bør prioriteres. Det er også viktig for å kunne planlegge og ta høyde for bortfall av personalressurser i god tid, og dermed redusere

utfordringene med å fylle undervisningshull. På samme måte virker det å være behov for bedre oversikt over undervisningsbehov på tvers av studieprogrammer, som også er en forutsetning for god planlegging.

6.3.2 Utdanningsrelaterte tiltak og endringsmuligheter

Matriseaspektet ved organiseringen får størst konsekvenser for utdanningsvirksomheten, og det er også her vi ser de største utfordringene. Vi diskuterer først mulige endringer og tiltak som dreier seg om forholdet mellom studieprogrammer og avdelinger, og deretter tiltak som dreier seg om avdelingsleder og studieprogramleders rolle.

Forholdet mellom studieprogrammer og avdelinger

En mulighet som enkelte informanter pekte på, er å gi *en avdeling hovedansvar for hvert studieprogram*. Fakultetet har allerede beveget seg i denne retningen ved at flere studieprogrammer har blitt konsentrert i enkeltavdelinger og ved at studieprogramleder hovedsakelig går til sin avdelingsleder med spørsmål om ressurser til studieprogrammet. Den største fordelen med dette vil være mindre risiko for at ansvaret for å imøtekomme behov for de større studieprogrammene faller mellom to stoler, siden en avdelingsleder da får hovedansvaret. Avdelingslederne vil antakelig etter hvert også få bedre oversikt over behovene ved studieprogrammet, som også kan føre til at mindre ansvar faller på studieprogramleder.

Andre informanter var skeptiske til en slik ordning. Et av argumentene mot er at det ville bli svakere utnyttelse av undervisningsressurser på tvers av enheter. Det kan skje av flere grunner. For det første kan avdelingslederne komme til å se primært til ansatte på sin avdeling når behov skal fylles. Ordningen vil også kunne gi en videre utvikling i retning av samling av ansatte som jobber primært med samme studieprogram i en avdeling. En kan også få mindre gjensidig avhengighet av samarbeid avdelingslederne imellom hvis de mest tverrgående studieprogrammene havner i bare en eller to avdelinger. Andre pekte på at særlig bachelor i sykepleie gjør en slik tilnærming utfordrende, siden avdelingslederen som får ansvar for dette studieprogrammet kan komme til å bli overbelastet. En mulig måte å håndtere det på kan være at avdelingslederen med ansvar for bachelor i sykepleie ikke får ansvar for andre studieprogrammer.

En alternativ foreslått løsning er å *formalisere det delte ansvaret mellom avdelingslederne når det gjelder bachelor i sykepleie*. Dette kan gjøres på ulike måter. For eksempel kan de tre avdelingslederne ta ansvar for hvert sitt studieår på bacheloren, og jobbe tett med studieprogramleder og de respektive årskullansvarlige med disse. Alternativt kan de fordele konkrete emner mellom

seg, basert på hvilke emner som er tettest knyttet opp til forskningsområdene ved sin avdeling. Det er også aktuelt å vurdere å fordele de ulike praksisemnene relativt likt mellom avdelingslederne, for å spre utfordringene knyttet til praksis og praksisveiledere. Et alternativ er å gi en avdeling hovedansvar for praksisemnene, og eventuelt styrke koblingen mellom denne avdelingen og de administrative ansatte som jobber med praksis.

Samlet ser vi både fordeler og ulemper ved å knytte studieprogrammene tettere til enkeltavdelinger. Det kan sees på som en videreutvikling og formalisering av dagens praksis, som vil bidra til tydeligere plassering av ansvar for studieprogrammene. Samtidig vil en slik ordning svekke matriseaspektet ved organiseringen, og dermed muligens begrense mulighetene for å utnytte ansattes spesialkompetanse i undervisning på tvers av fakultetet.

Noen informanter tok til orde for å gå i motsatt retning, og heller styrke matriseaspektet. Flere oppfattet at matrisen egentlig ikke har blitt praktisert i særlig grad, og at den dermed ikke har blitt gitt en skikkelig sjanse. Vi har tidligere diskutert noen tiltak som samsvarer med å styrke matrisen. Et mulig tiltak er å *tydeliggjøre at studieprogrammene er et felles ansvar*. Det kan gjøres gjennom å tydeliggjøre lederrollene og ansvarsdelingen, og styrke lederopplæring for å få matrisen til å fungere mer etter hensikten. Et annet tiltak i samme retning er å lage ordninger for fordeling av ansatte på avdelinger som motvirker at avdelingene blir konsentrert rundt studieprogrammer i stedet for rundt forskningsområder. Et tredje, som vi diskuterer nedenfor, kan være å koble studieprogramleder tettere på fakultetsledelsen.

Fordelene med denne retningen ligger antakelig i at den legger til rette for god kompetanseutnytting på tvers av fakultetet og god informasjonsflyt på ledelsesnivå, som kan bidra til et mer samlet fakultet og gode strategiske beslutninger. Samtidig vil en antakelig beholde noen av ulempene ved dagens organisering, inkludert høye ledelseskostnader, koordineringsproblemer og vansker med å fylle hull som oppstår i studieprogrammene. Ved å treffe en del tiltak er det likevel mulig at en kan redusere noen av disse problemene og samtidig forsterke gevinstene.

Forholdet mellom studieprogramledere og fakultetsledelsen

Studieprogramleder har i dag en utfordrende rolle med stort opplevd ansvar for studieprogrammene, samtidig som den ikke kontrollerer ressurser. Denne uoverensstemmelsen mellom ansvar og myndighet gjør det vanskelig å klassifisere organiseringen ved fakultetet som enten en svak eller en balansert matrise. Likevel virker det lite aktuelt å gi studieprogramleder større myndighet i form av formelt personal- eller økonomiansvar, og det er ikke foreslått av ansatte i intervjuer.

En mer realistisk mulighet kan være å *tydeliggjøre hvilket ansvar som ligger hos avdelingslederne*. En måte å gjøre det på kan være at studieprogramleder, muligens sammen med dekanatet, gjør tydelige avtaler med hver avdelingsleder om hvilke ressurser sistnevnte har ansvar for å stille til rådighet for studieprogrammet hvert semester. Hvis avdelingsleder ikke kan innfri avtalen med ressursene i sin avdeling vil den få ansvar for å samarbeide med resten av fakultetsledelsen for å løse det. Dette vil tilsvare avtalene mellom prosjektleder og enhetsleder foreslått av Kuprenas (2003). Fordelen med slike avtaler vil antakelig være mindre grad av brannslukking for å fylle hull som oppstår, og en mer forutsigbar jobb for studieprogramleder. En mulig ulempe er at de kan tilføre noe arbeid til avdelingsledere, som allerede har en presset arbeidssituasjon.

En annen mulighet er å *koble studieprogramledere tettere på fakultetsledelsen*. Vi har beskrevet at studieprogramlederne den siste tiden har blitt invitert på driftsmøter med deler av fakultetsledelsen. Studieprogramlederne opplever dette som svært positivt, siden dette skaper mer direkte kommunikasjon mellom dem, som vet mest om studieprogrammenes ressursbehov, og lederne som sammen skal sørge for at behovene møtes. Denne ordningen er det antakelig derfor hensiktsmessig å videreføre. Det vil særlig være nyttig hvis en velger å beholde et betydelig innslag av matriseorganisering, og ikke knytter studieprogrammene tettere opp mot enkeltavdelinger.

6.3.3 Forskningsrelaterte tiltak og endringsmuligheter

Undersøkelsen har fått fram betydelig styrker ved forskningsvirksomheten, men også enkelte utfordringer. Noen av utfordringene vil plausibelt kunne reduseres ved noen av de generelle tiltakene diskutert ovenfor – ikke minst bedre informasjon om arbeidsfordeling innen ledelsen og administrasjonen.

Spesifikt for forskningsvirksomheten vil vi anbefale å treffe tiltak for å styrke den overordne faglige ledelsen av forskningen ved fakultetet. Dette kan gjøres på flere måter. En mulighet kunne vært at prodekan for forskning fikk en styrket rolle i arbeidet med den faglige utviklingen av programområdene. En relatert mulighet, som vi ser gode argumenter for, er å *opprette et fakultært forskningsutvalg*. Et slikt utvalg var også foreslått i rapporten til arbeidsgruppen som utredet organisasjonsmodell for det nye fakultetet i 2017. Rapporten anbefalte at utvalget skulle ledes av prodekan for forskning, og inkludere avdelingslederne, programområdelederne og prodekan for utdanning. Et slikt utvalg tror vi kunne vært et viktig redskap for å se utviklingsmuligheter på tvers av både programområder og avdelinger. I tillegg vil det kunne bidra til en tydeligere strategisk forskningsledelse ved fakultetet. Det kunne også bidratt til nyttig utveksling av erfaringer programområdelederne imellom.

6.4 Egner matrisemodellen seg ved andre fakulteter?

Et av formålene ved evalueringen var å vurdere om matrisemodellene ved HV-fakultetet kan være anvendelig også ved andre fakulteter. Dette er vanskelig å undersøke empirisk. Likevel kan denne undersøkelsen og annen organisasjonsforskning gi noen indikasjoner.

Overordnet kan en si at matriseorganisering bør anvendes bare der den kan imøtegå et klart definert behov (Burton, Obel og Håkonsson 2015). Nyttens av matriseorganisering kommer hovedsakelig an på hvor viktig samarbeid på tvers av hele fakultetet er for utdannings- og/eller forskningsvirksomheten. Hvis tverrgående samarbeid er viktig, kan matriseorganisering ha betydelige fordeler med tanke på utnyttelse av ansattes kompetanse og overordnet ledelse. Hvis studieprogrammer og forskning derimot i stor grad kan fordeles mellom underenheter ved fakultetet vil en ha liten nytte av matriseorganisering samtidig som en antakelig får ulemper som høyere ledelseskostnader og mindre klare lederroller. Dette virker sannsynlig i en del fagområder hvor en har sterkt etablerte disipliner. Universitetet i Århus forsøkte for eksempel å innføre matriseorganisering, men gikk etter hvert tilbake til en mer tradisjonell instituttstruktur, mye på grunn av sterke disipliner og motstand mot tverrfaglige studieprogrammer (Burton, Obel og Håkonsson 2015: 40).

I praksis er det mest plausibelt at matriseorganisering kan være hensiktsmessig der en har brede studieprogrammer som krysser forskningsfelt og faggrenser. Dette vil antakelig gjelde for en del profesjonsstudier, som sykepleier- og lærerutdanninger. Lærerutdanninger har ved enkelte andre læresteder en slags matriseorganisering (Kunnskapsdepartementet 2017: 17). Deres organisering kan riktig nok skille seg betydelig fra HV-fakultetets matrise. Ved Universitetet i Agder, for eksempel, er ansvaret for emnene og personalet fordelt mellom flere fakulteter, mens en egen Avdeling for lærerutdanning har en koordinerende funksjon (Universitetet i Agder 2022).

Størrelsen på fakultetet kan også ha noe å si for hvor egnet matriseorganisering er. Det kan være at en slik modell er krevende for veldig store fakulteter, i alle fall om dekan gis en like sentral posisjon som ved HV-fakultetet. Ved en viss størrelse er en nødt til å delegere mer ansvar til ledere på lavere nivå – til avdelingsledere og/eller til de såkalte prosjektlederne, som kan være studieprogramledere eller forskningsgruppeledere.

Undersøkelsen indikerer også at implementeringsarbeidet er viktig om en forsøker å innføre en liknende modell ved andre fakultet. Ikke minst er det viktig å forankre matriseorganiseringen godt i organisasjonen, og legge innsats i å lære opp organisasjonen i hensiktene bak den og hvordan den er tenkt å fungere. Et annet viktig element vil være å jobbe med å klargjøre ansvars- og arbeids-

fordelingen mellom alle ledere – inkludert studieprogramledere og programområdeledere – og kommunisere denne ut i organisasjonen.

Referanser

- Barker, J., Tjosvold, D., & Andrews, I. R. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective project managers: A field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25(2), 167-178.
- Becher, T., & Trowler, P. (2001). *Academic tribes and territories*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Burton, R., Obel, B., & Haakonsson, D. (2015). How to get the matrix organization to work. *Journal of Organization Design JOD*, 4(3), 37-45.
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Univ of California Press.
- de Boer, H., & Maassen, P. (2020). University governance and leadership in Continental Northwestern Europe. *Studies in higher education*, 45(10), 2045-2053.
- Elken, M., Maassen, P., Nerland, M., Prøitz, T. S., Stensaker, B., & Vabø, A. (2020). *Quality Work in Higher Education*. Cham: Springer International Publishing.
- Frølich, N., Reiling, R. B., Gunnes, H., Mangset, M., Orupabo, J., Ulvestad, M. E., Østbakken K. M., Lyby, L og Larsen, E. H. (2019). Attraktive akademiske karrierer? Søkning, rekruttering og mobilitet i UH-sektoren. NIFU-rapport 2019:10. Oslo: NIFU.
- Hill, R. E., & White, B. J. (eds.) (1979). *Matrix Organization and Project Management*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- HK-Dir (2022a). Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). Statistikk om tilsatte. URL: <https://dbh.hkdir.no/tall-og-statistikk/statistikk-meny/tilsatte>.
- HK-Dir (2022b). Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). Statistikk om registrerte studenter - tidsserie. URL: <https://dbh.hkdir.no/tall-og-statistikk/statistikk-meny/studenter>.
- HK-Dir (2022c). Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). Statistikk om doktorgrader. URL: <https://dbh.hkdir.no/tall-og-statistikk/statistikk-meny/doktorgrader>.

- HK-Dir (2022d). Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). Statistikk om vitenskapelig publisering – Publiseringspoeng per faglig årsverk. URL: <https://dbh.hkdir.no/tall-og-statistikk/statistikk-meny/publisering>.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget, 3. utgave
- Joyce, W. F. (1986). Matrix organization: A social experiment. *Academy of Management Journal*, 29(3), 536-561.
- Kunnskapsdepartementet (2017). Lærerutdanning 2025: Nasjonal strategi for kvalitet og samarbeid i lærerutdanningene. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-larerutdanningene/id2555622/>
- Kuprenas, J. A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), 51-62.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix management: Contradictions and insights. *California Management Review*, 29(4), 126-138.
- Lekve, K., Kyvik, S., Stensaker, B., Vabø, A., Elken, M., Røsdal, T., and Gleinsvik, A. (2014). HiOA underveis mot strategiske mål? Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus. NIFU-rapport 2014:14. Oslo: NIFU.
- Maassen, P., & Stensaker, B. (2019). From organised anarchy to de-coupled bureaucracy: The transformation of university organisation. *Higher Education Quarterly*, 73(4), 456-468.
- Neumann, R. (2001). Disciplinary differences and university teaching. *Studies in Higher Education*, 26(2), 135-146.
- NOKUT (2017). Systematisk kvalitetsarbeid i høyere utdanning. URL: https://www.nokut.no/siteassets/tilsyn-og-kvalitetsarbeid/veiledning-til-systematisk-kvalitetsarbeid-hoyere-utdanning_01092021.pdf
- NOKUT (2022). Studiebarometeret. Studentundersøkelsen. URL: <https://www.studiebarometeret.no/no/student>.
- Regjeringen (2019). Forskrift om nasjonal retningslinje for sykepleierutdanning. 15.3.2019. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/5af90a9044c74d568d7de5c1d7f554eb/forskrift-om-nasjonal-retningslinje-for-sykepleierutdanning.pdf>
- Røsdal, T., Elken, M., Stensaker, B., & Gunnes, H. (2015). Evaluering av faglig understruktur ved Høgskolen i Bergen. NIFU-rapport 2015:31. Oslo: NIFU
- Stensaker, B., Elken, M., & Maassen, P. (2019). Studieprogramledelse–et spørsmål om organisering? *Uniped*, 42(1), 91-105.

- Styret ved Universitetet i Stavanger. (2017). Intern faglig organisering av fakultetene. Saksframlegg/innstilling. Sak US 44/17. URL: <https://opengov.360online.com/Meetings/UIS/Meetings/Details/356955?agendaItemId=501578>
- Tellmann, S. M., Røsdal, T., & Frølich, N. (2021). Professional educational programmes under pressure. Organizational challenges related to strengthening research. *Studies in Higher Education*, 46(9), 1839-1849.
- Tellmann, S. M., Ulvestad, M. E., Reymert, I., Gunnes, H., & Larsen, E. H. (2019). Karriere og arbeidsvilkår i norsk akademia: Resultater fra en survey blant vitenskapelig ansatte. NIFU-rapport 2019:2. Oslo: NIFU
- Universitetet i Agder (2022). Om Avdeling for lærerutdanning. URL: <https://www.uia.no/om-uia/fakultet/avdeling-for-laererutdanning/om-avdeling-for-laererutdanning>.
- Whitley, R. (2008). Constructing Universities as Strategic Actors: Limitations and Variations. Manchester Business School Working Paper No 557.
- Aamodt, P.O., Hovdhaugen, E., Stensaker, B., Frølich, N., Maassen, P., & Dalseng, C. (2016). Utdanningsledelse: En analyse av ledere av studieprogrammer i høyere utdanning. NIFU Arbeidsnotat 2016:10. Oslo: NIFU.

Vedlegg

Tabell V1. Svar på utdanningsrelaterte påstander etter ansattes primære studieprogram

Spørsmål	Snitt spredte stud.prog.	Snitt andre stud.prog.	Forskjell (spredte- andre stud.prog.)	Spørsmålsvinkling	Forskjell omregnet etter vinkling	p-verdi	N rest	N spredte
Det er tydelig hvilke avgjørelser du selv kan ta	3,42	3,61	-0,19	Pos	-0,19	0,408	28	69
Det er tydelig hvilke ledere du kan spørre om hva	3,21	3,46	-0,26	Pos	-0,26	0,368	28	68
Det er tydelig hvilke administrativt ansatte du kan spørre om hva	3,27	3,36	-0,09	Pos	-0,09	0,764	28	70
Du mottar mostridende ønsker fra studieprogramleder og avdelingsleder	2,50	2,00	0,50	Neg	-0,50	0,098	25	60
Det er nær sammenheng mellom din forskning og undervisning	3,80	3,80	0,00	Pos	0,00	0,991	20	54
Du utfører en del undervisningsoppgaver som er utenfor ditt kompetanseområde	2,03	2,04	-0,01	Neg	0,01	0,978	28	70
Du har oversikt over studieprogrammet som helhet	3,32	4,04	-0,72	Pos	-0,72	0,015	28	69
Du vet tidsnok hvilke emner du skal undervise i	4,18	4,25	-0,07	Pos	-0,07	0,774	28	68
Ledere og undervisere samarbeider godt om å videreutvikle studieprogrammet	2,77	3,63	-0,85	Pos	-0,85	0,009	24	62
Unødig mye tid og ressurser brukes på å koordinere undervisningsarbeidet	3,67	3,44	0,23	Neg	-0,23	0,411	25	67
Arbeidet med kvalitet og helhet i studieprogrammet er godt koordinert	2,80	3,00	-0,20	Pos	-0,20	0,505	24	61
Når utfordringer innen utdanning blir kjent treffer ledelsen som regel effektive tiltak for å møte dem	2,46	2,82	-0,36	Pos	-0,36	0,216	22	61
Dagens organisering og styringsstrukturer fungerer godt for undervisningsarbeidet	2,00	2,26	-0,26	Pos	-0,26	0,358	23	64
<i>Gjennomsnitt</i>					<i>-0,29</i>		<i>25,5</i>	<i>64,8</i>

Svarkategoriene er kodet fra 1 («helt uenig») til 5 («helt enig»). Spredte studieprogrammer omfatter Bachelor i sykepleie, Master i helsevitenskap og Master i spesialsykepleie.

Tabelloversikt

Tabell 1.1 Utvalg og svarstatus for spørreundersøkelsen	14
Tabell 2.1 Årsverk for fagavdelinger etter år.	19
Tabell 2.2 Undervisere som oppgir hovedvekt mot studieprogram etter avdeling.....	20
Tabell 2.3 Ansatte som oppgir primært programområde for forskning etter avdeling.....	23

Figuroversikt

Figur 3.1 Ansvars- og myndighetsfordeling. Til de som har eller har hatt en lederrolle. Prosentandeler. N=26.	31
Figur 3.2 Styring og ledelse. Prosentandeler. N=144.	34
Figur 3.3 Beslutningsprosesser og strategi. Til de som har eller har hatt en lederrolle. Prosentandeler. N=26.	37
Figur 3.4 Samarbeid og kommunikasjon blant ledere ved fakultetet. Prosentandeler. N=143.	37
Figur 3.5 Informasjon til og involvering av ansatte. Prosentandeler. N=144.	38
Figur 3.6 Tilhørighet til avdeling, programområde og studieprogram. Kun til de vitenskapelig ansatte. Prosentandeler. N=100.	41
Figur 3.7 Tilhørighet og samarbeid på avdelingen. Kun til de vitenskapelig ansatte. Prosentandeler. N= 98-125.	45
Figur 3.8 Det administrative arbeidet. Kun til de som er ansatt i fakultetsadministrasjonen. N=18.	46
Figur 3.9 Informasjon om matrisen. Prosentandeler. N=144.	48
Figur 3.10 Hva dagens organisering og styringsstrukturer ved fakultetet legger til rette for. Prosentandeler. N=144.	51
Figur 4.1 Hvem man forholder seg til i planlegging og gjennomføring av undervisning. Til de som har undervisning. Prosentandeler. N=99.	55
Figur 4.2 Påstander om arbeidet med utdanning generelt. Til de som har undervisning eller jobber opp mot studieprogrammene. Prosentandeler. N=110-111.	56
Figur 4.3 Påstander om arbeidet med utdanning. De fleste spørsmålene gikk bare til undervisere. Prosentandeler. N=75-114.	57
Figur 4.4 Samarbeid om undervisning. Til de som har undervisning. Prosentandeler. N=98.	60
Figur 4.5 Påstander om arbeidet med utdanning. Den første påstanden gikk til alle som underviser (N=98), den andre til de som underviser og forsker (N=75). Prosentandeler.	60

Figur 4.6I hvilken grad undervisere forholder seg til administrativt ansatte i undervisningssammenheng. Til de som har undervisning. Prosentandeler. N=99.....	64
Figur 4.7 Utdanning og administrasjon. Den øverste påstanden ble gitt til de som underviser (N=98). De to nederste påstandene ble gitt til de som underviser og administrativt ansatte som arbeider opp mot utdanningene (N=111). Prosentandeler.	65
Figur 4.8 Om dagens organisering og styringsstrukturer. Til de som underviser eller jobber opp mot studieprogrammene. Prosentandeler. N=111.	66
Figur 5.1 Hvem man forholder seg til i forskningsarbeidet. Til de som forsker. Prosentandeler. N=99.....	70
Figur 5.2 Påstander om forskningsarbeidet generelt. Til de som forsker og administrativt ansatte som jobber opp mot forskning. Prosentandeler. N=105.	71
Figur 5.3 Påstander om ditt arbeid med forskning. De to første påstandene er gitt til de som forsker (N=99), mens den siste ble gitt til de som forsker og administrativt ansatte som jobber opp mot forskningen (N=106). Prosentandeler.	73
Figur 5.4 Samarbeid om forskning. Til de som forsker. Prosentandeler. N=95-97.....	75
Figur 5.5 Forhold til administrativt ansatte i forskningsarbeidet. Til de som forsker. Prosentandeler. N=99.....	76
Figur 5.6 Administrativ støtte til forskningsarbeidet. De to øverste påstandene ble gitt til de som forsker og administrativt ansatte som arbeider opp mot forskning (N=105), den nederste ble bare gitt til de som forsker (N=99). Prosentandeler.	76
Figur 5.7 Om dagens organisering og styringsstrukturer. Til de som forsker. Prosentandeler. N=105.....	77

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no