

## Alternative modeller for ILNs interne organisering

### Bakgrunn

Instituttstyret ga i sitt møte 23. oktober 2017 instituttleder fullmakt til å nedsette en arbeidsgruppe som skal arbeide med mulige organisasjons-, ledelses- og koordineringsformer på ILN i henhold til følgende hovedmålsettinger:

- Styrking av et helhetlig undervisningstilbud og oppnåelse av forskningsmål gjennom samarbeid mellom fagdisipliner
- En funksjonell og tydelig organisasjon basert på medvirkning og autonomi som bidrar til et mer attraktivt forsknings- og læringsmiljø.
- En tilpasningsdyktig organisasjon med blikk for strategisk effektiv utvikling av ILN

Arbeidsgruppen ble konstituert våren 2018 og består av representanter for de fast ansatte (Elisabeth Oxfeldt), de midlertidig ansatte (Elise Kleivane), administrasjonen (Jan Halvor Undlien) og studentene (Ane Theimann). Forskningsrådgiver Lisa Nordick fungerer som gruppens sekretær.

### Tilbakemeldinger og innspill

Gruppen holdt i perioden mai til november 2018 innspillmøter med de fast ansatte, de midlertidig ansatte, administrasjonen, studentene og ledergruppen. Referatene fra de møtene ligger her:

<https://www.hf.uio.no/iln/om/strategi/intern-organisering/>

Arbeidsgruppen har før utarbeidelse av modellene også vært i møter med ansatte ved IAKH, IFIKK og IKOS for å høre hvilke erfaringer de har gjort seg med sine organisasjonsmodeller.

De samlede innspillene avdekker et forbedringspotensial på flere områder ved ILNs nåværende organisasjon. Når det gjelder det første punktet i mandatet om styrking av et helhetlig undervisningstilbud, tyder tilbakemeldingene på at manglende samarbeid og informasjon på tvers av fagmiljøer kan hindre en koordinering av undervisningsplanlegging. Når det gjelder oppnåelse av forskningsmål gjennom samarbeid, tyder tilbakemeldingene på at dagens organisering ikke støtter godt nok opp om tverrfaglige forskningsprosjekter. Også omfang av koordinering og samarbeid innad i fagmiljøene varierer. Rollen som undervisningskoordinator (UK) ble i tillegg beskrevet som problematisk i sin nåværende form. UK-rollen<sup>1</sup> har i dag ikke en koordinerende funksjon for forsknings- og administrative oppgaver, men har likevel blitt tillagt flere og flere administrative oppgaver. UKene opererer i dag i mange tilfeller som de facto koordinatorene for fagmiljøet. Rolleomfang er derimot ikke formalisert, og arbeidsfordeling mellom UK og administrasjon kan i noen tilfeller være uavklart. Rollen anses dessuten som lite attraktiv og ikke

---

<sup>1</sup> Arbeidsbeskrivelse av dagens UK-funksjon: <https://www.hf.uio.no/iln/om/organisasjon/styret/moter/2013-2016/innkalling-2015/d-sak-5-2-uk-instruks-2011.pdf>



kvalifiserende.

Når det gjelder andre og tredje punktet i mandatet om en funksjonell, tydelig og tilpasningsdyktig organisasjon, ble det i tilbakemeldingene pekt på sviktende rutiner for påvirkning og lite transparens i strategiske prosesser. De ansatte ønsker en større involvering, for eksempel gjennom flere møtepunkter og kanaler for å bli involvert. Spesielt midlertidig ansatte peker på manglende informasjonsflyt og kjennskap til fagmiljøene og deres rolle. Også studentene er opptatt av å bli integrert i større grad i (forsknings-) aktivitetene og arrangement som foregår i og på tvers av miljøene.

Basert på instituttstyrets mandat og innspillene som ble samlet inn, har arbeidsgruppen utformet følgende prinsipper som skal ligge til grunn for en ny organisering:

- Instituttet skal bestå av administrative underenheter (faggrupper). Sammensetningen av faggruppene skal, så langt det lar seg gjøre, være basert på faglig nærhet og samarbeidsflater. Som underenheter skal faggruppene ivareta både faglige og administrative funksjoner.
- En representant fra hver faggruppe skal inneha en koordinerende funksjon i en forhåndsbestemt periode. Representanten skal bl.a. sørge for god kommunikasjonsflyt innad i faggruppen, f.eks. gjennom felles møter, og mellom faggruppen og ledelsen. Den koordinerende funksjonen skal ha en formalisert tilknytning til instituttledelsen, for eksempel gjennom at representanten skal inngå i en utvidet ledergruppe, med faste møter. Rollen skal gi tilstrekkelig uttelling og anerkjennelse og skal erstatte dagens UK-ordning ved å legge til rette for forsknings- og undervisningsrelaterte oppgaver, slik at både undervisnings- og forskningsadministrasjon og -ledelse har formaliserte kontaktpunkter.
- Den koordinerende rollen skal avklares og defineres mot rollene til bl.a. prosjektledere, forskergrupper og forskergruppeledere, studiekonsulenter, phd-leder og de enkelte rollene i ledergruppen.

## Innspill fra instituttstyret

Prinsippene ble diskutert i instituttstyret 10. desember 2018, og det var enighet om at det var viktig å redefinere UK-rollen siden ansvarsområdet hadde vokst og rolleavgrensningen var utydelig. Det ble videre påpekt at organisasjonen ikke bør bli for administrasjonstung, og at det kan være vanskelig å finne egnede kandidater til koordinerende funksjoner. Uttelling for rollene bør være attraktiv, men samtidig ikke gå for mye på bekostning av de allerede knappe undervisningsressursene. Det ble uttrykt skepsis mot at koordinatorrollen eventuelt skulle inneha personalansvar, eller at koordinatoren skulle tolke sin rolle som en forskningsleder for miljøet. Samtidig ønsker flere seg en tydeligere og mer reell formalisering av den nåværende UK-rollen for å unngå uformelle ledere og for å tydeliggjøre kommunikasjonskanalene til ledergruppen. Roller og ansvarsområder til undervisnings- og forskningsleder bør også revurderes hvis fagmiljøene får sine egne koordinatører. Når det gjelder fagmiljøene, ble det påpekt at det er ugunstig hvis fagmiljøene varierer veldig i størrelse, og at faglig nærhet bør være et veiledende prinsipp for en ny organisering. Det ble også nevnt at det kan være fordelaktig med litt større enheter, siden dette åpner for større fleksibilitet i planlegging og gjennomføring av undervisning på tvers av eksisterende fagmiljøer,

mindre sårbarhet ved forskningstermin og frikjøp, og i beste fall mer forsknings- og undervisningssamarbeid på tvers av etablerte faglige skillelinjer.

## Grunnprinsipper for en ny organisering

For å svare på hovedmålsettingene og integrere de mottatte innspillene har arbeidsgruppen utarbeidet to alternative modeller for en ny intern organisering av ILN. Modellene er basert på to grunnprinsipper:

- 1) En formalisering av en koordinerende funksjon i fagmiljøene (faggruppeleder) på bakgrunn av de tydelige innspill fra de ansatte om UK-rollens uklare status og ansvarsområder.
- 2) Etablering av fire faggrupper basert på de syv nåværende fagmiljøene for å skape en større fleksibilitet i planlegging og gjennomføring av undervisningen, for i større grad å stimulere til samarbeid på tvers og for å redusere sårbarhet ved sykdom, frikjøp etc.

Arbeidsgruppen har valgt ikke å inkludere administrasjon (inkl. teknisk ansatte) i forslagene til organisasjonsmodeller. Arbeidsgruppen vurderer det som hensiktsmessig å gå gjennom dette i etterkant for å finne ut hvordan administrasjonen og tekniske tjenester best kan støtte opp under den interne organisering som velges. Med forskningsoppgaver menes i dette notatet også FoU-tiden til lektorstillingene.

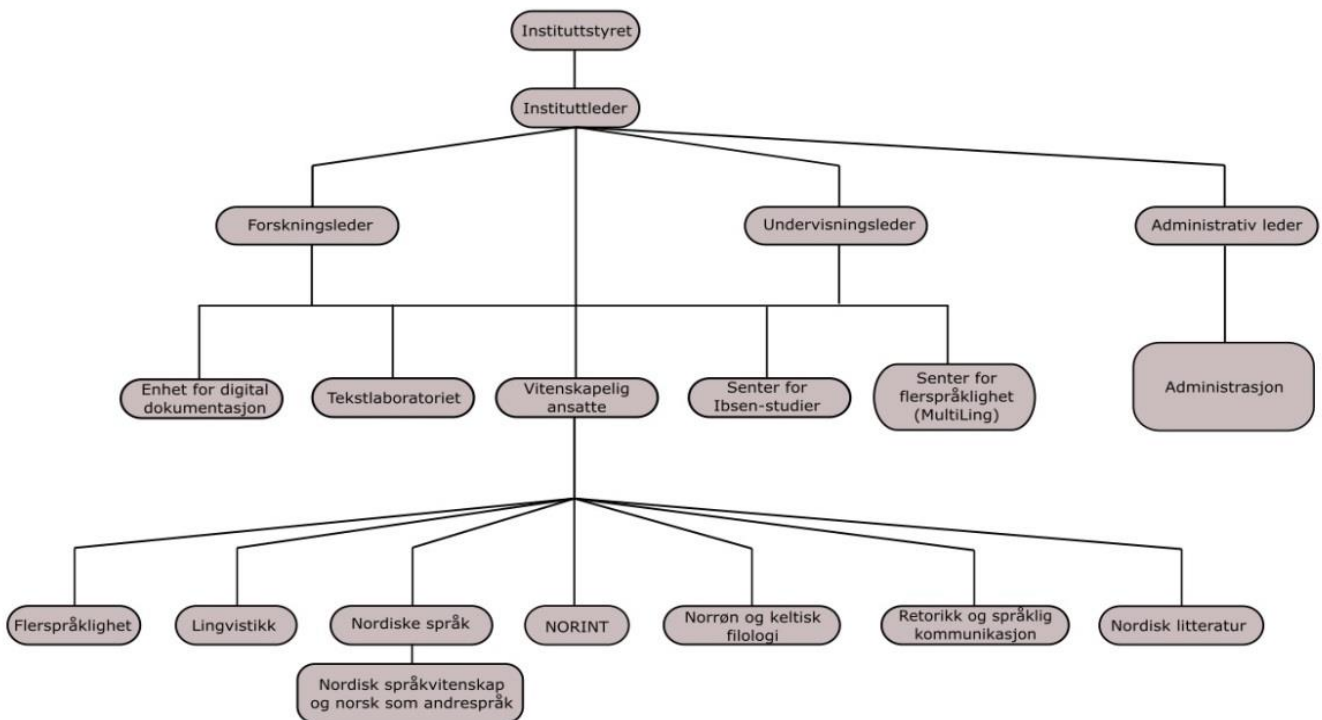
### 1) Faggruppeledere

Arbeidsgruppen foreslår å erstatte dagens UK-ordning ved å plassere et overordnet ansvar for undervisnings-, forsknings- og administrative oppgaver hos fire faggruppeledere. Dette skal formalisere et ansvar som UK-funksjonen i mange tilfeller allerede har hatt, og sørge for at uttelling i større grad samsvarer med de faktiske oppgavene som ligger til rollen. Lederansvaret skal videre løfte rollens status ved å bidra til en kvalifisering av rolle innehaveren for andre forsknings- og undervisningsrelaterte lederoppgaver. En lignende rolle er allerede godt etablert på de andre større instituttene på HF hvor faggruppelederen er et bindeledd mellom ledergruppen og fagmiljøene. Målet for en slik rollefordeling er at strategiske prosesser i større grad forankres hos de ansatte ved å sørge for en forbedret informasjonsflyt fra og til ledergruppen og mellom faggruppene. Alle faggrupper er representert i beslutningsprosesser, kommunikasjonsveier tydeliggjøres, og uformelle ledere unngås. Det er i tillegg ønskelig at faggruppelederne sørger for egne møter i sin gruppe og dermed styrker kommunikasjonen innad. Med en faggruppeleder som har formalisert tilknytning til ledelsen, kan man sikre større autonomi i faggruppene i mindre beslutningsprosesser. En tydeligere forankring av ansvar hos en faggruppeleder kan også bidra til en bedre inkludering av midlertidig ansatte og studenter i faggruppens aktiviteter.

### 2) Faggrupper

Dagens organisasjonskart (se nedenfor) bærer preg av at ILN siden opprettelsen i 2005 har gått gjennom mange endringer i fagmiljøkonstellasjoner, studietilbud og sentre. ILN er i dag organisert i 7 fagmiljøer, 2 sentre og 2 enheter for digitale tjenester. For at miljøene skal kunne ivareta både faglige og administrative funksjoner, foreslår arbeidsgruppen at de 7 fagmiljøene og de vitenskapelige ansatte i enhetene for digitale tjenester inngår i 4 faggrupper, som har hver sin faggruppeleder og representant i ledergruppen. På denne måten sikres det at organiseringen blir mer enhetlig og oversiktlig uten at det brukes for mange ressurser

på ledelsesoppgaver. Faggruppene skal derfor utformes til å være omtrentlig like i størrelse. Sammensetningen av faggruppene skal, så langt det lar seg gjøre, være basert på faglig nærhet og samarbeidsflater. Samtidig kan bredere sammensetninger føre til nytt samarbeid på tvers av fagmiljøene – både når det gjelder forskning, undervisning og administrative oppgaver. Dette vil gi større handlingsrom til å planlegge undervisning, til å samarbeide om søknader om forskningsmidler og til å gi innspill til strategiske prosesser.



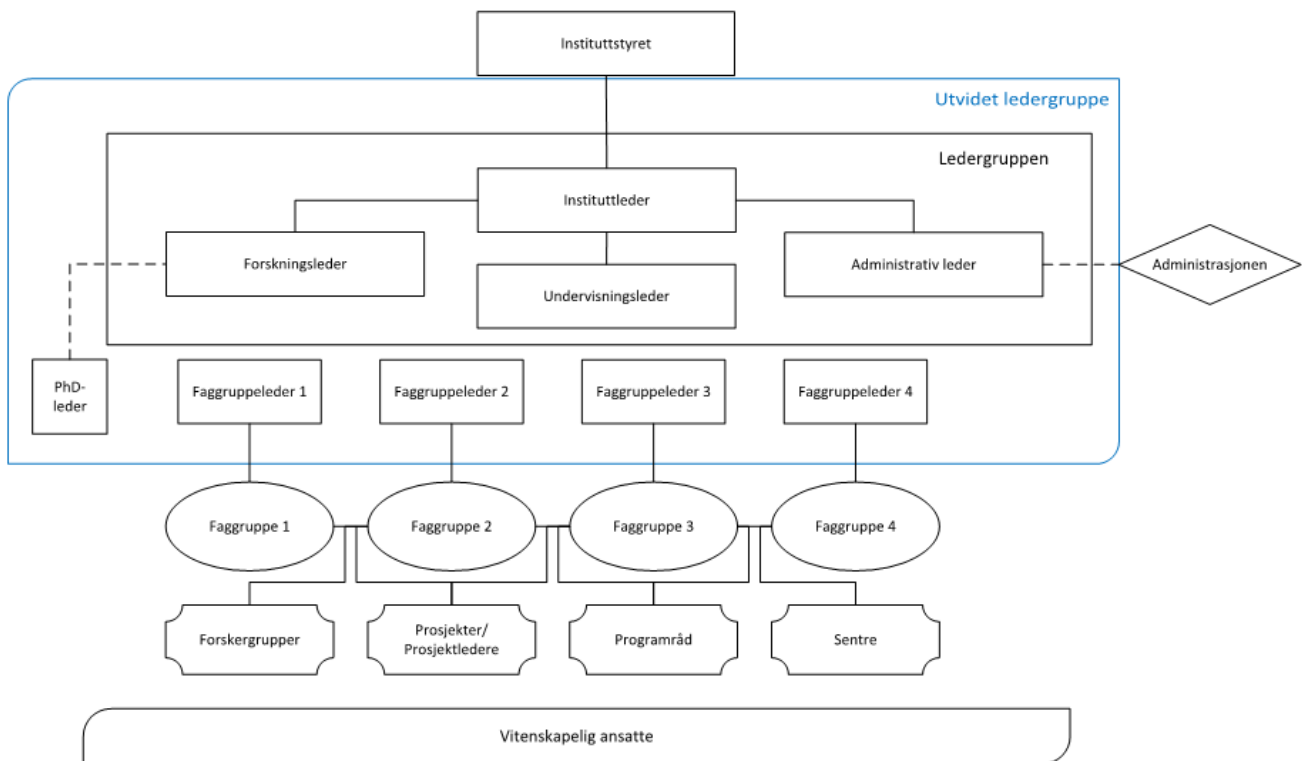
Nåværende organisasjonskart for ILN

## To modeller for den interne organiseringen

Basert på de ovennevnte grunnprinsipper har arbeidsgruppen jobbet frem to alternative modeller for en ny organisering av ILN (se diagrammer nedenfor).

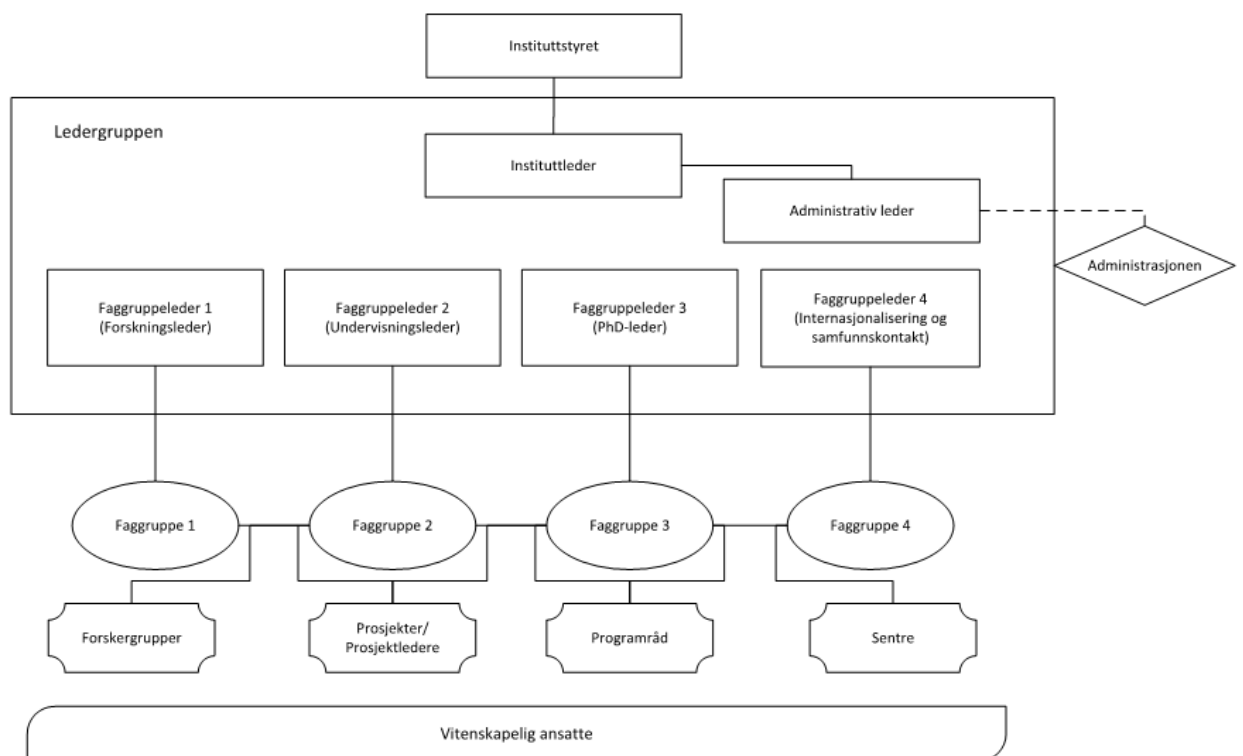
**Modell 1** viser en utvidet ledergruppe, hvor faggrupelederne er representert i tillegg til dagens ledergruppe. Her har arbeidsgruppen også plassert ph.d.-lederen for en bedre koordinering av undervisningsressursene som brukes i forskerutdanningen. Det overordnede ansvaret for forskning- og undervisningsledelse forblir i den opprinnelige kjernegruppen mens faggrupelederne blir involvert gjennom (felles)møter for den utvidete ledergruppen. På HF er det blant annet IAKH som har valgt en lignende modell. Fordelen med en slik modell er at faggrupelederne involveres mer i beslutningsprosessene uten at det legges for mye lederansvar på dem. Ulempen er at flere ressurser vil gå til å dekke lederoppgaver enn i dagens modell ved at man i praksis innfører et nytt ledelsesnivå. Dette vil skape mer involvering, men samtidig også et ekstra ledd i informasjonsflyten.

Modell 1 – «Utvidet ledergruppe»



I **Modell 2** legges det opp til at faggruppelederene blir en integrert del av instituttets ledergruppe ved å integrere faggruppelederrollen med øvrige lederoppgaver på instituttet. IFIKK er for eksempel i dag organisert på en lignende måte. Fordelen med denne modellen er at lederansvaret konsentreres på færre personer samtidig som alle faggruppene har sin faste representant i ledergruppen uten at det etableres et ekstra ledelsesnivå. Dette vil forkorte kommunikasjonsveien mellom fagmiljøene og ledergruppen. På IAKH har dette også åpnet for en lederfunksjon som har ansvaret for aktivitet som går på tvers av undervisning og forskning, for eksempel internasjonalisering og samfunnskontakt. Arbeidsgruppen foreslår en lignende ledelsesfunksjon i modell 2. Ulempen med modellen er en høyere arbeidsbelastning for de som innehar ledervet i faggruppene. Det kan føre til at det kan være mer krevende å finne kandidater. En annen utfordring som har vært påpekt, er at faren for hyppig utskiftning er større, noe som gjør det mer krevende å bygge et fungerende lederteam.

Modell 2 – «Ledergruppe med faggruppeledere»



## Fordeler og ulemper ved de to modellene

Begge de to foreslåtte modellene er utformet med tanke på å formalisere informasjons- og beslutningsveien mellom den enkelte ansatte og ledergruppen. Hensikten med dette er å sørge for at beslutninger blir bedre forankret på alle nivå, og at det blir større mulighet for gjensidig påvirkning i ulike strategiprosesser og ved enkelte driftsavgjørelser. Det skal også i større grad gjøre det mulig å planlegge undervisning på tvers av fagmiljøer. Modellene gir dessuten mer status, myndighet og ansvar til den nydefinerte koordinerende funksjonen/lederrollen. I begge modeller vil faggrupelederne måtte sjonglere ansvar for egen faggruppe med det mer overordnede ansvaret av å være del av en ledergruppe. Begge modeller innebærer en økning av ressursbruk til koordinering og ledelse av instituttets aktiviteter (se nedenfor).

I modell 1 vil faggrupelederrollen føre til en nødvendig formalisering av de facto oppgaver innen administrasjon og forskning. Det er derimot ingen garanti for at en slik innføring av et ekstra ledernivå vil gjøre beslutningsveien kortere eller mer lettvint for den enkelte ansatte. Det vil stille større krav til den enkelte faggrupeleder å sørge for god informasjonsflyt i begge retninger. Siden faggrupelederne i modell 1 ikke får overgripende ansvarsområder som foreslått i modell 2, kan det være lettere å rekruttere folk til å fylle denne rollen. Samtidig kan det bli utfordrende for gruppelederne å ikke skulle innta en rolle som ombud for egne faggrupper, men opptre som en del av en overordnet ledergruppe.

Modell 2 prøver å fange opp disse ulempene ved å unngå et ekstra ledernivå. Ved at alle faggrupper er representert i ledelsen, er tanken at det vil gi en bedre forankring og kortere informasjonsvei til og fra de ansatte. Modell 1 legger allerede opp til en større interaksjon mellom faggruppene gjennom felles møter mellom faggrupelederne og ledelsen. Ved at faggrupelederne i modell 2 også er del av den faste ledergruppen for instituttet, skal det derimot legges til rette for en enda tettere dialog, bedre forankring av felles mål og klarere ansvarsområder. Det kan på den andre siden være utfordrende, spesielt for instituttlederen, å samle ledergruppen slik at den kan snakke med en stemme. Siden rollene i modell 2 innebærer større frikjøpsprosenter, er det også en sannsynlighet for større gjennomtrekk, for eksempel når faggrupeledere får innvilget prosjekter.

## Faggruppesammensetning

Fagmiljøene er per dags dato av svært ulik størrelse, og har ulik aktivitet. Med 4 omtrent like store faggrupper vil hver gruppe ha ca. 13-14 fast ansatte.

De eksisterende fagmiljøene teller i dag følgende:

Pr.01.08.2019		
Fagmiljøer	Antall	Fast ansatte
Lingvisitkk	7	Haug, Grosz, Johannessen, Lødrup, Næss, Patel-Grosz, Sveen
Flerspråklighet	2	Lane, Lehtonen
Nordisk litteratur	8	Andersen, Bjørkøy, Egeland, Furuset, Mose, Norheim, Oxfeldt, Rustad
Nordisk språk (inkl. NOAS)	11	Busterud, Enger, Garbacz, Golden, Kruken, Laanemets, Larsson, Opsahl, Røyneland, Svendsen, Tonne
Norrøn og keltisk filologi	4	Johansson, Jørgensen, Males, Rekdal
Norint	12	Ellingsen, Frøili, Hansen, Johansen, Juriks, McGhie, Rasch, Sjo, Solberg, Thomassen, Tomson, Wapinska
Retorikk og språklig kommunikasjon	5	Berge, Etelämäki, Svennevig, Tønnesson, Vatnøy
Ibsen-studier	3	D'Amico, Helland, Rees
Digital dokumentasjon og Lab	2	Ore, Köder
Ubesatte stillinger	7	Runologi og eldre nordisk språkhistorie, Nordisk litteratur med innretning mot litteraturdidaktikk, Lingvistikk med fokus på eksperimentell fonetikk og fonologi, Førsteamanuensis i irsk og norrøn filologi, Flerspråklighet med innretning mot psykolingvistikk, Litteraturformidling og litteratursosiologi, Literacy

Ibsen er tatt med i denne oversikten som eget fagmiljø mens de ansatte på MultiLing er fordelt på de ulike fagmiljøene de før MultiLing var hjemmehørende i, på grunn av MultiLings status som eksternt finansiert prosjekt.

Siden mange ansatte jobber i skjæringsfeltet mellom ulike disipliner/fag vil plassering av ansatte i faggrupper alltid være en utfordring og avhengig av hvilken type faglig nærhet man velger å betone. Arbeidsgruppen ønsker å presisere at faggruppene primært representerer en administrativ inndeling som har til hensikt å realisere mandatet best mulig. Det dreier seg med andre ord ikke om en faglig klassifisering av enkeltansatte. Arbeidsgruppen har nedenfor satt opp 4 ikke rangerte forslag. I noen av disse forslagene har vi brukt faginndelingen fra før Faglige prioriteringer II der Nordisk språkvitenskap og Norsk som andrespråk var to separate fagmiljøer.

#### Forslag 1 (antall fast ansatte i parentes)

- 1) NORINT (12)
- 2) Nordisk litteratur (8) + Ibsen (3) + EDD (1) = ca. 12
- 3) Lingvistikk (7) + Flerspråklighet (2) + NOAS (ca. 4) + Lab (1) = ca. 14
- 4) Retkom (5) + NORKELT (4) + Nordisk språk (ca. 7) = ca. 16

#### Forslag 2

- 1) NORINT (12)
- 2) Nordisk litteratur (8) + Ibsen (3) + EDD (1) = ca. 12
- 3) NOAS (ca. 4) + NORKELT (4) + Retkom (5) = ca. 13
- 4) Nordisk språk (ca. 7) + Lingvistikk (7) + Flerspråklighet (2) + Lab (1) = ca. 17



**Forslag 3**

- 1) NORINT (12) + NOAS (ca. 4) = ca. 16
- 2) Nordisk litteratur (8) + Ibsen (3) + Norkelt (4) = ca. 15
- 3) Retkom (5) + Nordisk språk (ca. 7) = ca. 12
- 4) Lingvistikk (7) + Flerspråklighet (2) + Lab (1) + EDD (1) = 11

**Forslag 4**

- 1) NORINT (12)
- 2) Nordisk litteratur (8) + Ibsen (3) + EDD (1) = ca. 12
- 3) Nordisk språk inkl. NOAS (11) + Lingvistikk (7) = 18
- 4) Retkom (5) + Flerspråklighet (2) + Norkelt (4) + Lab (1) = 12

**Ressursbruk på ledelse og koordinering**

Tabellen under gir et anslag over ressursene som i dag brukes på faglig ledelse og koordinering, samt et tentativt anslag til ressursbruk ved de to andre modellene. Prosjektledere for eksternt finansierte prosjekter og senterleder på Senter for Ibsen-studier er holdt utenfor siden de finansieres av eksterne midler eller øremerking.

<b>Nåværende interne organisering</b>	<b>Forslag til intern organisering: Modell 1</b>	<b>Forslag til intern organisering: Modell 2</b>
Instituttleder 100% stilling	Instituttleder 100% stilling	Instituttleder 100% stilling
Undervisningsleder 50% stilling	Undervisningsleder 50% stilling	Faggruppeleder 1: (undervisningsleder) 50% stilling
Forskningsleder 50% stilling	Forskningsleder 50% stilling	Faggruppeleder 2: (forskningsleder) 50% stilling
Undervisningskoordinatorer til sammen tilsvarende 60 % stilling (1000 timer)	4 faggruppeledere. Til sammen 100 % stilling (50% reduksjon av undervisningsplikt for hver gruppeleder)	Faggruppeleder 3: (internasjonalisering og samfunnskontakt) 50% stilling
Ph-d. linjeleder språk 10 % stilling (160 timer)	Ph-d. linjeleder språk 10 % stilling (160 timer)	Faggruppeleder 4: (ph.d.-linjeleder) 50% stilling
Forskningskomité, div. utvalg ca. 5% stilling (80 timer)	Forskningskomité, div. utvalg Ca. 5% (80 timer)	(Forskningskomité, div. utvalg flyttes til ledergruppemøtene)
<b>Ressursbruk i 100%-stillinger: 2,75</b>	<b>Ressursbruk i 100%-stillinger: 3,15</b>	<b>Ressursbruk i 100%-stillinger: 3,0</b>