

Organisasjonsgjennomgang  
Institutt for datateknologi og informatikk

Sluttrapport

# Sammendrag

Mange av utfordringene som IDI står ovenfor er relatert til sammenslåingen i 2016 og et utilstrekkelig fokus på kulturell og organisatorisk integrasjon

I arbeidet med denne rapporten fremkommer det at Institutt for datateknologi og informatikk (IDI) i stor grad er et institutt som fungerer godt og der ansatte trives, men likevel vurderer vi at IDI har enkelte utfordringer som bør tas tak i. Blant annet bærer instituttet preg av at det ikke har vært et tilstrekkelig fokus på kulturell og organisatorisk integrasjon i årene etter sammenslåingen mellom NTNU, HiST og HiG i 2016. Vi vurderer at dagens strukturelle inndeling av IDI i stor grad oppleves som en videreføring av grensene som eksisterte før sammenslåingen, og majoriteten av respondentene i dette arbeidet uttrykker at IDI ikke oppleves som et samlet institutt. Vi vurderer at det bør iverksettes tiltak for å skape et tydeligere, felles kulturelt og strategisk utgangspunkt for hele instituttet (både innen undervisning og forskning) som fagenhetene og de ansatte skal forholde seg til og vokse ut fra.

Veksten som fulgte sammenslåingen og årene etter har gitt utfordringer for ledelsesdimensjonen ved instituttet, og formaliseringen av ledernivå 4 fremstår som et positivt og riktig steg for å legge til rette for god ledelse. Likevel er det tydelig for oss at dagens organisasjonsstruktur medfører at enkelte ledere har et uhensiktsmessig stort kontrollspenn og at det er en betydelig ubalanse i måten instituttet er organisert. Vi vurderer at dagens organisasjonsstruktur må revurderes, og at det etableres en ny struktur der tidligere grenseoppganger er mindre synlig, med økt balanse i størrelsesforholdet mellom fagenheter, og der ledernivå 4 har mer sammenlignbare forutsetninger for å utøve god ledelse.

I dette ligger det også et behov for å styrke den tekniske/administrative staben ved instituttet for å kunne ivareta løpende oppgaver og prosesser på en hensiktsmessig og forsvarlig måte, samtidig som de evner å jobbe proaktivt med å støtte ansatte og ledere.

# Bakgrunn for rapporten

Et kunnskapsgrunnlag for videre arbeid med utvikling av organisasjonsstruktur og -kultur

## Utgangspunkt

I forbindelse med sammenslåingen av Høyskolen i Gjøvik (HiG), Høyskolen i Sør-Trøndelag (HiST) og NTNU ble flere fagmiljøer fra tidligere HiG og HiST fusjonert med institutt for datateknologi og informatikk (IDI) ved NTNU, og sammen utgjør disse dagens IDI. IDI er et av de største instituttene ved NTNU og det største innen IE-fakultetet. Dette oppdraget har utgangspunkt i to utfordringsområder:



### Uforholdsmessig stort leder- og personalansvar

IDI er organisert i fagenheter av varierende størrelse, og det er en risiko for at kontrollspennet til fagenhetsledere blir for stort til å kunne utøve god og enhetlig ledelse på tvers av instituttet. Det er en hypotese at dagens struktur ikke er bærekraftig over tid, da en stadig økende student- og ansattmasse vil skape ytterligere press på dagens lederroller.



### Kulturelle og arbeidsmiljømessige utfordringer

I etterkant av sammenslåingen har det vokst frem utfordringer knyttet til kulturbygging og organisatorisk integrasjon internt på instituttet i etterkant av med fusjonen. Dagens institutt oppleves som fragmentert og preget av tre uformelle grupper («gamle HiST», «Gjøvik» og «gamle NTNU») som har opphav i fagmiljøene som ble fusjonert i 2016, og dette skaper utfordringer i arbeidet med å skape en felles identitet og et mer enhetlig institutt.

# Metode og fremgangsmåte

Rapporten er basert på et rikt datagrunnlag hentet fra intervjuer og spørreundersøkelse

Deloitte ble hentet inn av instituttleder Heri Ramampiaro for å bistå med datainnsamling, gjennomgang og analyse av organisasjonen til institutt for datateknologi og informatikk. Deloitte har i hovedsak samlet data gjennom individuelle intervjuer så vel som gruppeintervjuer, samt spørreundersøkelse som ble sendt ut til hele organisasjonen. Alt arbeid med datainnhenting ble gjennomført digitalt.



## Gruppeintervju

Vi har gjennomført 7 gruppeintervju med totalt 33 ansatte.



## Individuelle intervju

Vi har gjennomført individuelle, semi-strukturerte intervju med totalt 13 ansatte.



## Spørreundersøkelse

I august 2022 ble alle ansatte ved IDI invitert til å delta i en spørreundersøkelse knyttet til organisasjonsgjennomgangen. 52 prosent (163 personer) besvarte undersøkelsen.

Undersøkelsen var utformet for å verifisere funn fra intervjudata, samt for å innhente et bredere datagrunnlag for å styrke våre vurderinger og forslag til forbedringstiltak

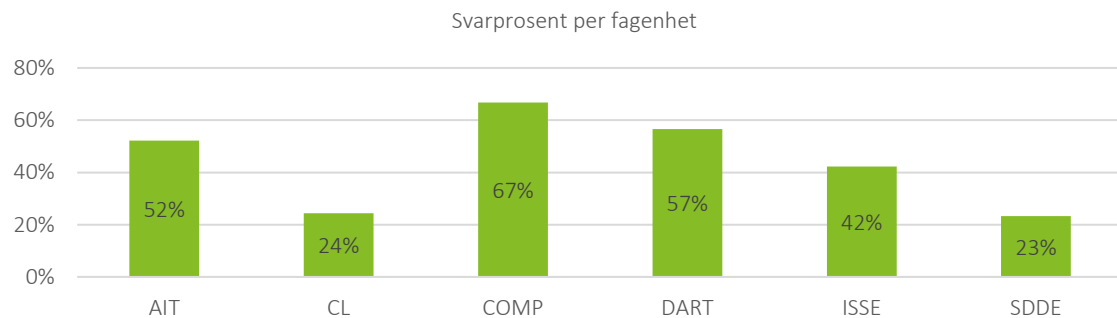


# Om respondentene i spørreundersøkelsen

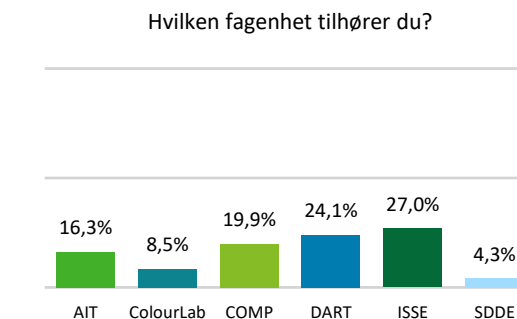
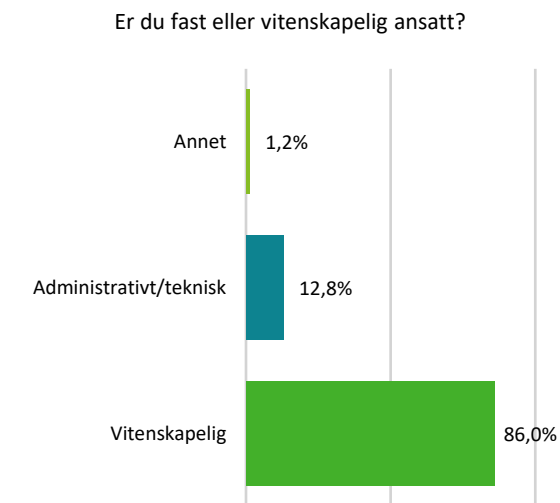
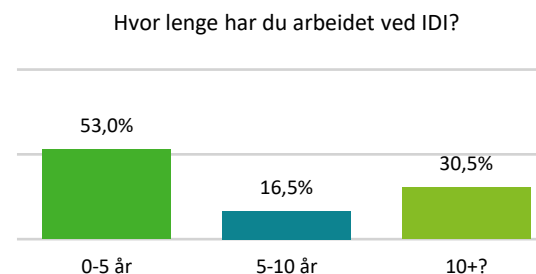
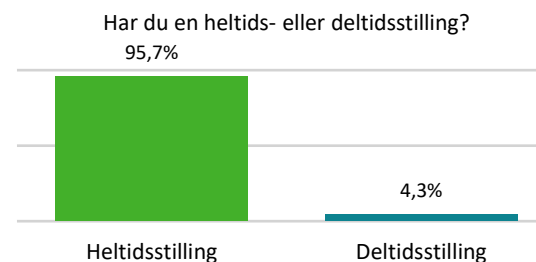
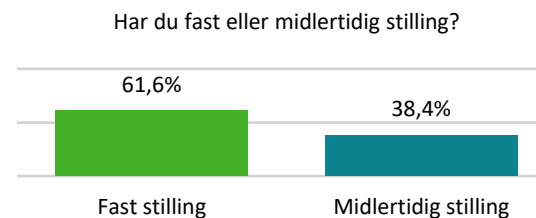
Majoriteten av respondentene i undersøkelsen er fast, vitenskapelig ansatte i heltidsstilling som har arbeidet ved IDI i 0-5 år

Spørreundersøkelsen har mottatt svar fra 45 prosent av de inviterte (149 av 317), og av disse fordeler svarene seg på 62 prosent fast ansatte og 38 prosent midlertidige. Svarprosenten blant fast ansatte var 61 prosent (92 av 151). Med enkelte unntak er alle respondenter ansatt i heltidsstillinger, og litt over halvparten har arbeidet ved IDI i 0-5 år. Det følger fra dette at majoriteten av respondentene ikke var ansatt ved instituttet før sammenslåingen i 2016.

87 prosent av respondentene er vitenskapelig ansatte, og det er flest respondenter med tilhørighet til DART og ISSE. Ser man svarprosentene opp mot antall ansatte i fagenhetene ser vi at COMP, DART og AIT har den høyeste svarprosenten:



Ca. 13 prosent av respondentene oppgir at de er administrativt/teknisk ansatte.



# Funn fra datainnsamling

## Overordnede funn

*“Hvordan er kulturen på IDI? Det er faktisk noe jeg ikke kan si noe om.”*

1

### **Svak sosial integrasjon og kultur på tvers av IDI**

---

På et overordnet plan får vi tilbakemeldinger om at IDI per i dag fremstår som et institutt bestående sterke subkulturer og fagenheter, og relativt svak sosial integrasjon på tvers av grupper og i organisasjonen som helhet. Det er en betydelig variasjon i størrelsen på fagenhetene, og det uttrykkes en bekymring for at enkelte grupper er for store til å kunne ledes effektivt eller fungere som ett miljø.

2

### **Dagens struktur viderefører «gamle» skillelinjer og kulturer**

---

De organisatoriske grensene mellom fagenhetene ved IDI følger i dag i all hovedsak de «gamle» linjene som skiller miljøene som ble slått sammen i 2016, men at rasjonale for å opprettholde disse miljøene som egne fagenheter fremstår å variere fra å være geografisk, historisk og faglig. Det uttrykkes usikkerhet rundt hvor vidt gruppene er enhetlige og tydelige fagenheter.

3

### **Fysisk infrastruktur som hindring for fellesskap**

---

Gjennomgående omtales den fysiske infrastrukturen som en viktig driver for de sterke siloveggene rundt fagenhetene, og tilhørighet til fagenhet sammenfaller i stor grad med etasjer, bygg og geografisk lokasjon. Det etterlyses muligheten for å skape nye møteplasser hvor ansatte kan fysisk møte og snakke med kolleger på tvers av instituttet.

# Gjennomgang av funn fra intervjuer



# Hovedfunn

## Kultur og tilhørighet

- Det er **vanskelig å se på IDI som noe man føler tilhørighet til**, utover at man vet at dette er stedet man er ansatt. Identitet og tilhørighet gjelder i hovedsak til egen fagenhet og til miljøet man var en del av *før* sammenslåingen.
- IDIs vekst har gjort at **man har ikke lenger oversikt** over organisasjonen og hvem som jobber med hva. Selv innenfor enkelte fagenheter er dette en utfordring.
- Det etterlyses **flere sosiale tiltak og møtearenaer på tvers**. AIT pekes på som et miljø som har vært dyktige i å bygge en sterk kultur og identitet gjennom, blant annet, regelmessige faglige og sosiale møtepunkter.
- Flere omtaler **tiltak som ble iverksatt under pandemien som positive** for instituttet som helhet. Spesielt trekkes det frem at digitale møter gjorde det mulig for hele instituttet å møtes **på like premisser**, og at dette var med å **bygge relasjoner** samt skape en **bedre forståelse** for arbeidet som gjøres i andre fagenheter og områder enn sitt eget.
- Det uttrykkes **et behov for større muligheter for å fysisk kunne samles** på tvers av fagenheter, og spesielt i nevnes sosiale områder som lunsj-rom, kaffemaskin-område, etc.

*Det ville vært veldig bra å øke samarbeidet, men jeg vet ikke om vi har nok til felles for det.*

*Jeg tror nok det å bli kjent på tvers, da må man ha et slags mål og mening, det fungerer ikke å møtes på frivillig basis uten at man skal prøve å få til noe, det er pointless.*

*Man gjør litt men kan sikkert gjøre enda mer for å få til samarbeid på tvers av campus, og på tvers av fagenheter. Men det får ikke bli en tvang, det kan ikke være for mye top-down, det må skje frivillig og naturlig.*

# Hovedfunn

## Ledelse

- Det uttrykkes fra flere en bekymring for at størrelsen på fagenheter er såpass store at det blir **usikkert om de som fyller nivå 4-lederrollen har rammebetingelsene som kreves** for å utøve god ledelse.
- Det brukes mye ressurser på at ledere selv må håndtere tidkrevende administrative oppgaver, og det uttrykkes et **behov for mer kapasitet i administrasjonen for å gi bedre og mer proaktiv lederstøtte**.
- Det er en betydelig **variasjon i forståelsen av hva en lederrolle på nivå 4 ved IDI er ment å være**. Dette spenner fra å sees på som en ren administratorrolle til en mer fasiliterende lederrolle som i hovedsak skal sette retning og bygge organisasjonen.
- Å påta seg **lederroller** oppleves som **lite attraktive** og omtales som et verv som **står i veien for egen karriereutvikling**.

*Jeg spurte HR hvem som tilhører min fagenhet, og det hadde de ikke noe svar på. Vanskelig med personalansvar når du ikke en gang vet hvem som du har ansvar for.*


*Den utfordringer vi ser tydeligst er jo de forskjellene i størrelse og behov blant fagenhetene sett fra oss i administrasjonen. Dette er kanskje spesielt utfordrende i for eksempel rekrutteringssituasjoner... En del trenger mye støtte i disse situasjoner, mens andre klarer mye alene som fagenhetsleder. Dette er sikkert dels på grunn av at det er stor forskjell bland ledererfaring og ledermotivasjon bland fagenhetsleder, og til dels strukturelt.*

*... vi vil jo egentlig ikke at nivå 4-ledere skal være representanter for **fagenhetene**, men representanter for IDI*

# Hovedfunn

## Undervisning

- Det i dag oppleves å være **ulik undervisningskultur fra fagenhet til fagenhet**, og det etterlyses en harmonisering av denne kulturen på tvers av instituttet. Dette kommer til uttrykk i kursstørrelse, pedagogikk og ressursbruk.
- Det uttrykkes **bekymring for at ressursbruken** ved IDI ikke reflekterer avhengigheten som IDI har til enkeltkurs med stort antall studenter og som representerer en betydelig inntektskilde for instituttet.
- I flere intervju blir det meldt om utfordringer med å få tak i tilstrekkelig med ressurser for undervisning og sensur av større kurs, og at dette ofte resulterer i at noen få ansatte blir sittende med en uhensiktsmessig stor del av arbeidsmengden.
- Det fremkommer i intervjuene et **behov for å gjøre en gjennomgang av og opprydding i IDIs totale kursportefølje**. Det fortelles at en per i dag ikke har en god, helhetlig oversikt over denne porteføljen og tilhørende ressursbruk ved IDI.



*Vi må få til en ordning som ser hele undervisningstilbudet på IDI, kan finne synergier og ha et helhetlig bilde. Vi har vel rundt 2000 fag, og 5-6 av dem står for 50% av studiepoeng for hele instituttet, så det er jo døds viktig at disse prioriteres. All aktivitet som skjer nå, er for at «noen tar tak i det». Ja, vi skal ha lagånd, men det skal ikke være en dugnad.*

*...det er jo en kontinuerlig diskusjon om hvilken pedagogikk som er mest hensiktsmessig...*

*På undervisning er det veldig lite samarbeid på tvers av fagenheter, og her mener jeg vi har uutnyttet potensiale ... men dette er litt sårt tema. Og mange er nok redde for forandring og hvordan det påvirker enkelpersoners arbeidshverdag.*

# Hovedfunn

## Administrasjon

- Det uttrykkes en bekymring for **bemanningssituasjonen og høy turnover i administrasjonen** og at den totale kapasiteten ikke er tilstrekkelig for å kunne levere gode nok tjenester til organisasjonen.
- Flere forteller om rutiner og arbeidsprosesser har **sterke avhengigheter til enkeltpersoner**. Dette representerer en sårbarhet for IDI, da det å miste ansatte også representerer en risiko for at viktige prosesser stopper eller får svekket kvalitet.
- Det blir også tatt opp at mengden **administrative oppgaver og tungvinte arbeidsprosesser** som tilfaller ulike leder-roller på instituttet står i veien for å kunne faktisk fungere som en leder. Det trekkes frem at dette er både kostbart for instituttet og unngåelig ved at det investeres i bedre lederstøtte i administrasjonen.

*Det som plager meg å IDI, er at jeg føler at administrasjon ikke fungerer godt nok. Altfor stor turnover, altfor mange som slutter, og det er noe som dette prosjektet bør finne ut av, er hvorfor det er så.*

*...noen grunn at det er vanskelig å få folk til de store fagene er at det er for dårlig støtte fra administrasjonen.*

*... det er en utfordring for organisasjonen at administrasjonen ikke klarer å holde på folkene de har.*

# Gjennomgang av funn fra spørreundersøkelse

Deskriptiv gjennomgang av enkelte, sentrale funn fra spørreundersøkelsen

# Identitet og kultur

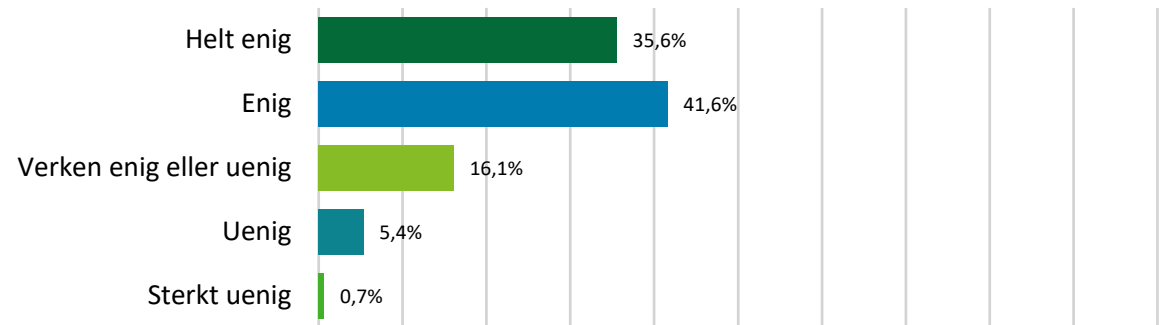
Det er viktig for ansatte ved IDI at instituttet har en felles identitet,

Respondentene ble i undersøkelsen bedt om å ta stilling til en rekke påstander knyttet til identitet og kultur ved IDI. Påstandene var som følger:

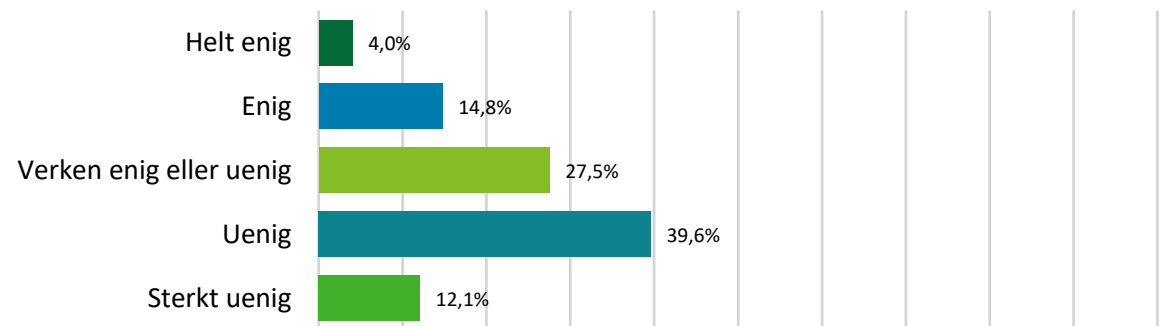
- IDI har en felles kultur på tvers av campuser og fagenheter
- IDI har en felles kultur som de ansatte føler tilhørighet til
- Det er viktig at vi har og opprettholder en felles identitet i IDI
- Alle i IDI jobber mot samme mål
- Vi har en felles tilnærming til undervisning på tvers av IDI

Undersøkelsen viser at det er en tydelig opplevelse av at det er viktig at det er og opprettholdes en felles identitet i IDI, samtidig som kun 18% av respondentene oppgir at IDI har en felles kultur på tvers av campuser og fagenheter.

Det er viktig at vi har og opprettholder en felles identitet i IDI



IDI har en felles kultur på tvers av campuser og fagenheter



# Samarbeid ved IDI

Både vitenskapelig og administrativt/teknisk ansatte uttrykker et ønske om økt samarbeid på tvers av instituttet

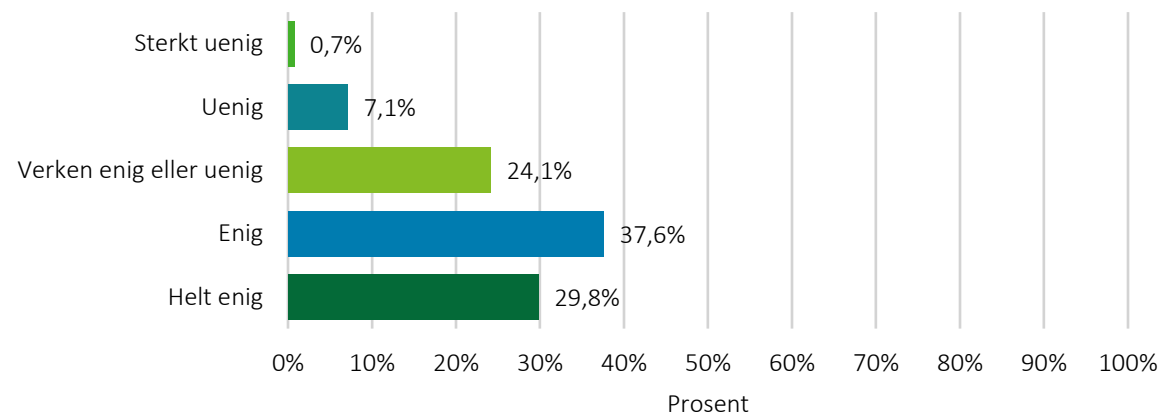
Respondentene ble i undersøkelsen bedt om å ta stilling til en rekke påstander knyttet til samarbeid ved IDI. Påstandene var som følger:

- Jeg samarbeider ofte på tvers av fagenheter når det gjelder undervisning
- Jeg samarbeider ofte på tvers av fagenheter når det gjelder forskning
- Jeg samarbeider ofte på med andre ansatte på tvers av geografiske lokasjoner og/eller ansvarsområder (som f.eks. HR eller økonomi)
- Vi bør samarbeide mer på tvers av fagenhetene
- Vi bør samarbeide mer på tvers av ansvarsområder
- Fysisk avstand er en hindring for samarbeid
- Samarbeid oppmuntres og belønnes ved IDI

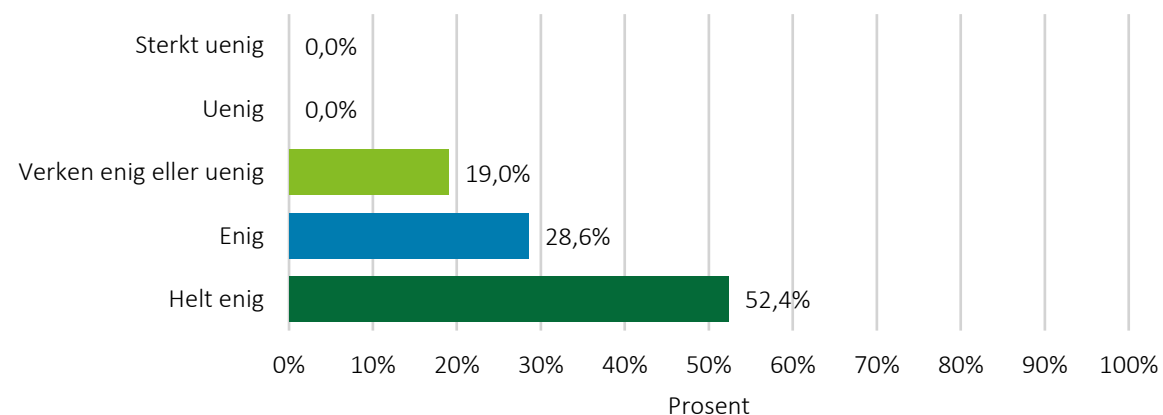
Undersøkelsen viser at det er en tydelig opplevelse av at man bør samarbeide mer på IDI, både blant faglige ansatte og administrativt ansatte. 17 prosent er enig eller helt enig i at de allerede samarbeider på tvers av fagenheter når det gjelder undervisning, mens 37 prosent uttrykker at de ikke samarbeider på tvers av fagenheter.

På spørsmål om fysisk avstand er til hinder for godt samarbeid er det en tydelig uenighet, da ca. 32 prosent svarer at de er uenige i påstanden, mens ca. 50 prosent er enig i at fysisk avstanden er et hinder. Når dette brytes ned på fagenhetsnivå, fremkommer det at de som i størst grad opplever fysisk avstand som et hinder har tilhørighet til ColourLab på Gjøvik.

Vi bør samarbeide mer på tvers av fagenhetene



Vi bør samarbeide mer på tvers av ansvarsområder





# Sammenslåingen 2016

Det uttrykkes delte meninger rundt hvor vidt integrasjonen av de ulike miljøene som ble slått sammen i 2016 har vært vellykket

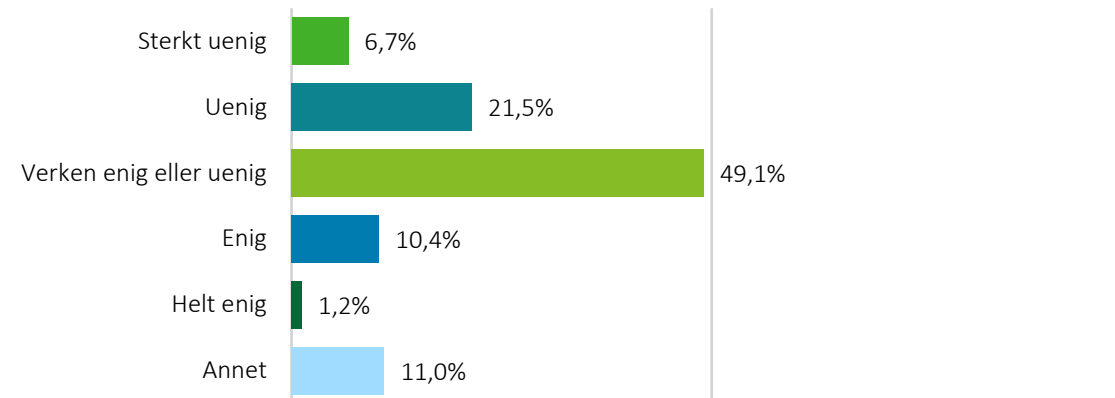
Respondentene ble i undersøkelsen bedt om å ta stilling til en rekke påstander knyttet til sammenslåingen i 2016. Påstandene var som følger:

- Sammenslåingen 2016 var bra for IDI
- De forskjellige instituttene som ble slått sammen til IDI i 2016 har blitt godt integrert
- IDI i dag er et sterkere institutt enn det var før sammenslåingen
- Jeg synes IDI har blitt et bedre sted å jobbe på etter sammenslåingen

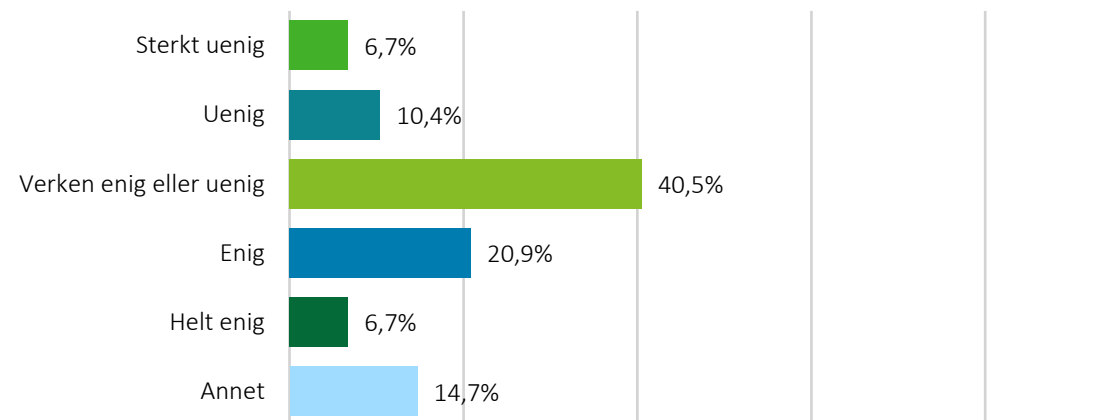
En stor andel av svarene på disse påstandene har landet på verken enig eller uenig, og dette må sees i sammenheng med at majoriteten av respondentene oppgir at de kun har arbeidet ved IDI i 0-5 år. Det nevnes også i fritekstsvar at respondenter synes det er vanskelig å ta stilling til disse spørsmålene.

Mange av respondentene beskriver i fritekstsvar at miljøet har blitt rikere etter sammenslåingen, og man har lært av hverandre. Andre sier at det er vanskelig å skille mellom effekter av at man ble en del av IDI, og at man ble en del av NTNU.

Integrasjonen av de ulike instituttene som ble slått sammen i 2016 har vært vellykket



IDI i dag er et sterkere institutt enn det var før sammenslåingen





## IDI sin formelle struktur

Det er delte meninger om strukturen bør justeres, men enighet om at forskningsområder og studieprogrammer bør reflekteres i ny struktur

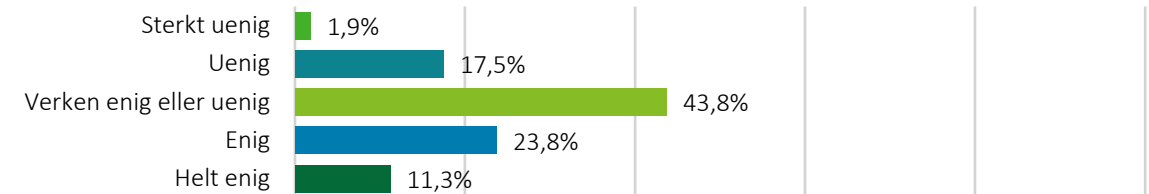
Respondentene ble bedt om å ta stilling til en rekke påstander knyttet til IDI sin formelle struktur. Påstandene var som følger:

- Jeg er fornøyd med hvordan fagenhetene er strukturert ved IDI
- Organisasjonsstrukturen ved IDI bør justeres
- Min fagenhet har en tydelig, helhetlig fagprofil

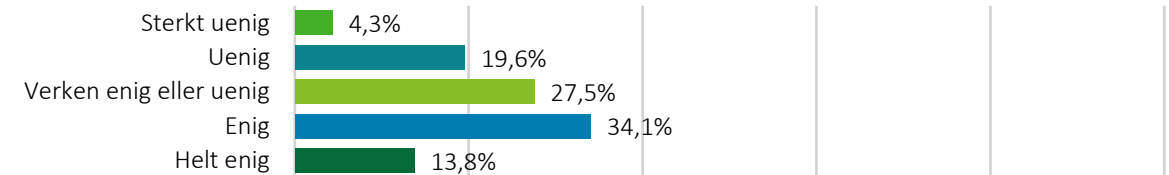
Undersøkelsen viser at mange synes det er viktig eller veldig viktig at IDI sin formelle struktur gjenspeiler forskningsområder (70 prosent) og/eller studieprogrammer (65 prosent). 35 prosent mener det er viktig eller veldig viktig at geografisk plassering burde reflekteres i den formelle strukturen, og tilsvarende tall gjelder for spørsmålet om samfunnsutfordringer.

I fritekstsvar nevner mange at enkelte av fagenhetene er for store, og at man kanskje burde gå en runde for å finne ut hensikten med fagenhetene før man sier noe om hva de skal gjenspeile. Flere nevner også at de gamle miljøene i før stor grad henger igjen, og ønsker man slutter snakke om «gamle HiST» og «gamle IDI».

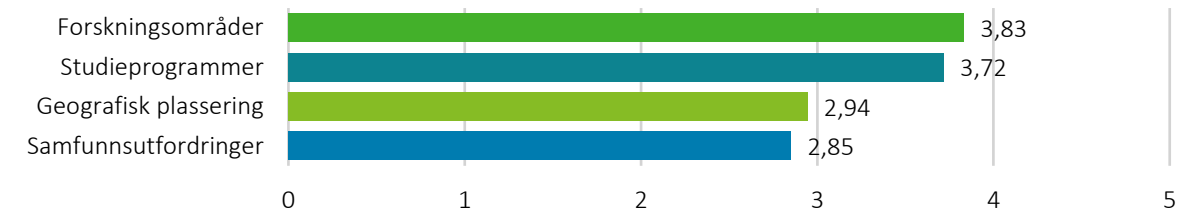
Organisasjonsstrukturen ved IDI bør justeres



Min fagenhet har en tydelig, faglig profil



På en skala fra 0 (ikke viktig) til 5 (veldig viktig), hvor viktig mener du det er at IDIs formelle struktur gjenspeiler følgende faktorer:



# Administrasjon ved IDI

Majoriteten av de ansatte erfarer at de har den administrative støtten de trenger for å gjøre en god jobb

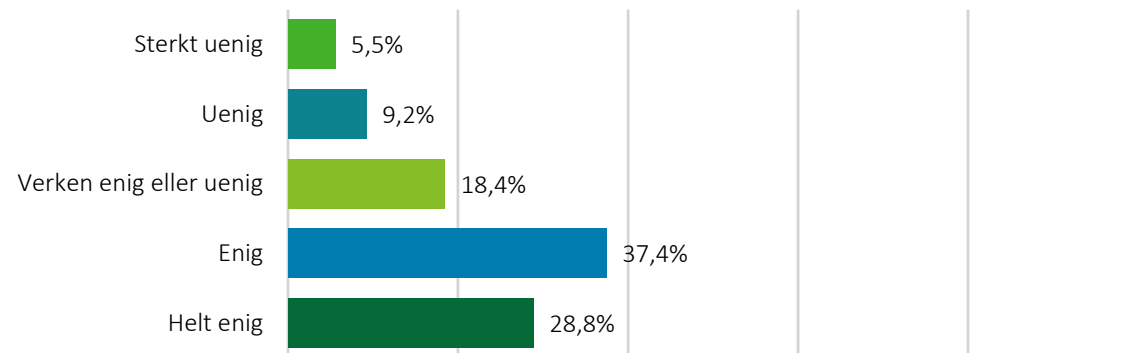
Respondentene ble bedt om å ta stilling til en rekke påstander ansattopplevelsen og administrativ støtte ved IDI. Påstandene var som følger:

- Jeg vet hvem jeg skal kontakte hvis jeg har spørsmål angående administrative saker
- Jeg synes instituttet gjør en god jobb med å følge opp sine ansatte
- Alle ansatte ved IDI har lik mulighet til å delta på instituttmøter og arrangementer
- Jeg har den administrative støtten jeg trenger for å gjøre en god jobb
- Jeg har ressursene og får opplæringen jeg trenger for å gjøre en god jobb

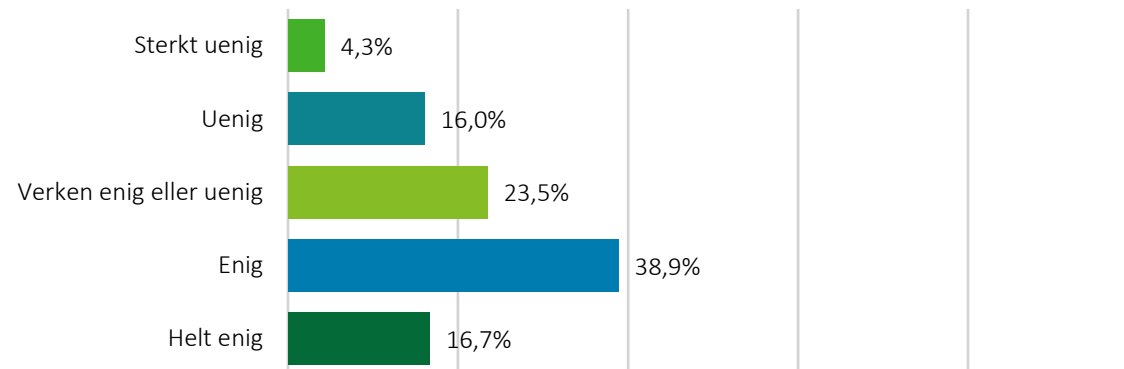
Undersøkelsen viser at del aller fleste vet hvem de skal kontakte hvis de har spørsmål om administrative saker (75 %). Mange oppgir at de er fornøyd med oppfølgingen av ansatte, men samtidig blir det i fritekstsvar uttrykt et tydelig forbedringspotensial når det gjelder håndtering av nyansatte.

Nesten 70% ansatte mener at alle ansatte har lik mulighet til å delta på instituttmøter og arrangementer. Vi observerer at majoriteten av disse har tilhørighet til fagenheter som er lokalisert i Trondheim, mens de Gjøvik-baserte miljøene i større grad er uenig i påstanden.

Alle ansatte ved IDI har lik mulighet til å delta på instituttmøter og arrangementer



Jeg har den administrative støtten jeg trenger for å gjøre en god jobb



# Våre vurderinger

# Våre vurderinger

IDI har et behov for en tydeligere felles identitet og kultur

1

IDI bør jobbe for å utvikle en sterkere identitet og felles kultur

Med kun få unntak har de ansatte uttrykt at de trives godt ved IDI og opplever at de er del av et sterkt fagmiljø som leverer både god forskning og undervisning. Samtidig observerer vi at den raske veksten, geografiske spredningen og den historisk ulike tilnærmingen til undervisning fra de ulike fagmiljøene som i dag utgjør IDI, over tid har bidratt til å skape et institutt som også er preget av fragmentering.

Vi vurderer at dagens organisatoriske struktur ved IDI i stor grad bidrar til å videreføre de tidligere grensene mellom fagmiljøene som ble fusjonert i 2016, og dette understøttes også av at de ulike fagenhetene er fysisk skilt fra hverandre. En konsekvens av dette er at identiteten og kulturen til de ulike fagenhetene ved IDI i stor grad er knyttet til miljøene man var en del av i forkant av fusjonen, og at dette virker negativt på innsatsen for å bygge en felles identitet og kultur ved IDI. For ansatte som har kommet inn etter sammenslåingen, så har fremdeles de primære gruppene ved instituttet fremstått å være de «gamle» grupperingene.

Vi vurderer at dette ikke er en særskilt situasjon ved IDI. Som informanter uttrykker selv, så er en del av utfordringene ved IDI å regne som en konsekvens av det ved NTNU som helhet ikke har vært et tilstrekkelig fokus på kulturbygging og organisatorisk integrasjon i etterkant av fusjonen. For IDI ble det tatt tydelige valg for å lette endringsarbeidet rundt fusjonen, men dette har gått på bekostning av integrasjonen av de ulike miljøene som ble slått sammen. I dag fremstår IDI som et institutt med sterke subkulturer og forskningsgrupper som tilsynelatende ikke alltid trekker i en felles retning, og det bør iverksettes tiltak for å motvirke dette og skape et tydeligere og mer enhetlig institutt.

# Våre vurderinger

Dagens organisering bidrar til en videreføring av gamle grenser og kulturer

## 2

### Dagens organisasjonsstruktur viderefører «gamle» grenseoppganger og kulturer

IDI er i dag organisert som seks fagenheter med et relativt stort spenn i både størrelse og kultur, hvorav to grupper er lokalisert på Gjøvik (ColourLab og SDDE), en utgjør i hovedsak tidligere HiST (AIT) og de tre øvrige er tidligere forskningsmiljø fra Gløshaugen (ISSE, COMP og DART). Vi vurderer at denne strukturen er med på å bidra til at tilhørigheten og kulturen fra de tidligere miljøene har blitt videreført ved IDI. Det følger fra dette at de ansatte i de ulike fagenhetene opplever og uttrykker et behov og ønske om ulik type ledelse og pedagogisk tilnærming til undervisning. Vi vurderer at en nytenkning rundt instituttets struktur vil være en god anledning for å etablere en tydeligere felles retning for hele instituttet, og sette tydelige rammer og forventninger til ønsket kulturutvikling på tvers av instituttet.

Arbeidet med å utvikle kulturen ved IDI handler ikke bare om å bygge en *felles* kultur på tvers av instituttet, men også en tydeliggjøring av hvor det er hensiktsmessig med kulturell variasjon og særegenhet. For et institutt av IDIs størrelse og bredde er det en nødvendighet at det vil være noe kulturell variasjon, men denne variasjonen bør vokse ut fra et felles grunnlag.

Videre erfarer vi at videreføringen av de gamle grenseoppgangene mellom miljøene som ble fusjonert i 2016 har medført en betydelig variasjon i kompleksitet, størrelse og faglig fokus i de ulike gruppene. Majoriteten av informantene i dette arbeidet uttrykker en bekymring for at enkelte fagenheter er for store til at de ansatte selv har en god forståelse for arbeidet som gjøres ved enheten, samt at størrelsen gjør det vanskelig for fagenhetsleder å lede effektivt.

Vi vurderer at det vil være hensiktsmessig å organisere instituttet annerledes, og at de tidligere grenselinjene mellom de sammenslåtte fagmiljøene i større grad bør utfordres.

# Våre vurderinger

Det er et behov for å styrke den administrative staben

## 3

### Det er et behov for å styrke den administrative staben

Til tross for at spørreundersøkelsen viser at majoriteten av de spurte ansatte er enige i at de får den administrative støtten de trenger for å gjøre jobben sin, så viser både intervjudata og fritekst-svar en bekymring for at staben ved IDI har utfordringer med kapasitet og volum på forespørsler. Vi vurderer også at en formaliseringen av ledernivå 4 har skapt et større behov for lederstøtte fra stab, og at dette har gitt ytterligere press på de ansatte.

Slik vi vurderer dagens situasjon står den staben ovenfor en situasjon der det er en risiko for å ha utilstrekkelig kapasitet til å ivareta løpende oppgaver og prosesser på en hensiktsmessig og forsvarlig måte, samtidig som de evner å jobbe proaktivt med å støtte ansatte og ledere. Dette gjelder eksempelvis å yte bistand til ledere i forbindelse med rekrutteringsprosesser, onboarding av nye ansatte eller å utarbeide tydeligere og mer tilgjengelig dokumentasjon av interne prosesser.

Å sørge for tilstrekkelig bemanning, effektive arbeidsprosesser og godt samarbeid både innad i stab og mellom stab og vitenskapelig ansatte er forutsetninger for at IDI skal kunne håndtere fremtidig vekst.

# Våre vurderinger

Fagenhetsleder-rollen (nivå 4) må utvikles og styrkes

# 4

Nivå 4-lederrollen må tydeliggjøres og utvikles

Basert på intervjudata og tilbakemeldinger gjennomspørreundersøkelse, vurderer vi at lederrollen på nivå-4 ikke har fått satt seg skikkelig, og at det er mye uklarhet rundt hva man kan kreve og forvente av personene som utfører denne rollen. Dette sammenfaller også med varierende forvetninger til rollen fra personen som fyller rollen. Dette spenner fra en forståelse av rollen som en reaktiv administrator-rolle til en pro-aktiv lederrolle som skal forme arbeidsmiljøet og bygge organisasjonen. Denne variasjonen har en direkte påvirkning på arbeidet med å bygge kultur og identitet ved IDI, og er med på å understøtte utviklingen av sterke grupper og sub-kulturer.

De ulike størrelsene på fagenhetene gir ulike rammebetingelser for utførelsen av rollen, noe som blant annet kommer til uttrykk eksempelvis gjennom manglende gjennomføring av medarbeidersamtaler (ref. ARK og tilbakemeldinger i fritekst på spørreundersøkelse) og kapasitet til å jobbe med å bygge kultur og fellesskap.

Vi vurderer at utførelsen av lederrollen på nivå 4 ved IDI i dag er preget av at fagenhetene i stor grad er en videreføring av de ulike miljøene som ble slått sammen i 2016, og at instituttet er tjent med å sette et større fokus på å skape en *felles* forståelse for hvordan rollen skal utøves på tvers av organisasjonen. Dette arbeidet bør sees på i sammenheng med å utforske alternative organisasjonsstrukturer og inndelinger.

# Våre vurderinger

## Arbeidsprosesser og ressursutnyttelse

### 5

**IDI bør ta grep for å effektivisere interne arbeidsprosesser og ressursbruk, spesielt knyttet til undervisning**

Vi vurderer at IDI har et stort potensiale i å effektivisere både arbeidsprosesser og ressursbruken ved instituttet. Det uttrykkes det mye frustrasjon knyttet til uthenting av oversikter, prosesser knyttet til rombooking, treghet i innhenting av signaturer og godkjenninger og onboarding av nyansatte, og vi vurderer at instituttet bør gjøre en helhetlig gjennomgang av rutiner knyttet til sentrale, interne prosesser ved IDI.

Det fremstår også for oss at det ligger et tydelig forbedringspotensial i å se IDIs samlede studieprogram og kursportefølje i sammenheng, i større grad enn hva det er gjort så langt. Det uttrykkes at det er flere kurs i kursporteføljen som har uhensiktsmessig store overlapper, og som med fordel bør sees i sammenheng med hverandre.

I tillegg til dette, vurderer vi ressursutnyttelsen knyttet til undervisning er lite effektiv for IDI som helhet, da det ser ut til at det allokeres betydelige ressurser på kurs med færre studenter, samtidig som det er utfordringer med å sikre tilstrekkelig med ressurser for undervisning og sensur av de større fagene ved instituttet. Dette utgjør en betydelig økonomisk risiko for instituttet, da økonomien til IDI er i stor grad bundet opp til de store kursene ved instituttet.

Vi vurderer at dette i stor grad handler om ulike kulturer for undervisning som sammenfaller med de sterke organisatoriske grensene mellom fagene, og en fortsatt diskusjon rundt hva som skal tas vare på fra tiden før sammenslåingen og ikke. Vi mener dette understreker viktigheten av at det må etableres et tydelig bilde av hva IDI skal være og hvordan de underliggende enhetene skal understøtte dette.



# Våre vurderinger

## Møteplasser og ressursutnyttelse

### 6

**Det er en mangel på sosiale arenaer og møteplasser på tvers av fagenheter og campus**

En utfordring som går igjen i både spørreundersøkelser og intervjuer er at de ansatte ved IDI opplever en mangel på møteplasser og fora der de kan bygge relasjoner og bli kjent med andres forskning, på tvers av fagenheter og campuser. Helt konkret etterlyses det flere fysiske møteplasser der det er mulig å møtes på tvers av fagenheter for en kaffekopp eller lunsj, og større sosiale samlinger der det deles erfaringer og kunnskap om pågående initiativer. Denne formen for formell og uformell kunnskapsdeling og –utveksling kan potensielt være en hjørnesten i arbeidet med å skape mer samarbeid på tvers av instituttet – og dette er noe som data fra både intervju og spørreundersøkelsen viser et ønske om.

Tilbakemeldingene som er gitt i forbindelse med dette arbeidet tilsier at det er et stort potensiale for å få til produktive og verdifulle møteplasser ved IDI, og at dette er noe som mange ønsker å delta på. Måten AIT som fagenhet jobber med å styrke det sosiale og kulturelle ved arbeidsplassen blir fremhevet som et godt eksempel på hvordan dette kan gjøres, og noe IDI for øvrig burde ta læring av.

Dette er en utfordring som må sees i sammenheng med dagens organisasjonsstruktur som i stor grad har gjort det mulig å videreføre eksisterende kulturer innad i fagenheter, i tillegg til fysiske begrensninger knyttet til kontorlokaler og lokasjon.

Den geografiske avstanden mellom Gjøvik og Trondheim skaper begrensninger for hvor mye de ansatte på de ulike campusene kan omgås. Fra Gjøvik-miljøet fortelles det om svært gode erfaringer med økt bruk av digitale møter og treff gjennom pandemien, og dette er noe vi mener det er viktig at IDI viderefører.