
Rapport

Til: Instituttleder Heri Ramampiaro, IDI

Kopi til:

Fra: Arbeidsgruppe organisasjonsutvikling IDI – Fokusområde 1,
organisasjonskulturen ved IDI

Signatur:

Rapport 4.1 i organisasjonsutviklingsprosjektet FRIDI. Om organisasjonsutvikling ved institutt for datateknologi og informatikk med vekt på Fokusområde «Organisasjonskulturen ved IDI».

Postadresse 7491 Trondheim	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse Sem Sælandsvei 7-9	Telefon +47 92818926	Saksbehandler Chelsea Michelle Høvik Wold chelsea.m.h.wold@ntnu.no
Norway	postmottak@idi.ntnu.no			
IDI/NTNU	www.ntnu.no/idi			

Adresser korrespondanse til saksbehandlerenhet. Husk å oppgi referanse.

Bakgrunn/mandat

I 2016 ble Høyskolen i Sør-Trøndelag, Høyskolen i Gjøvik og NTNU slått sammen. Flere fagmiljøer fra høyskolene ble fusjonert med IDI på NTNU. Det er nå blitt et av de største instituttene ved NTNU med over 300 ansatte. Etter sammenslåingen ble instituttet inndelt i nivå 4, som vil si inn i fagenheter. Pr i dag består IDI av 6 fagenheter, med tilhørende fagenhetsleder for hvert av fagenhetsområdene. Fagenhetslederne har ansvar for både fagområder i sin fagenhet og personalansvar. Størrelsen på de ulike fagenhetsområdene er svært differensiert, og har en spennvidde fra 33 til 69 personer.

I opprettelse av nivå 4 ble det klart at det måtte sees på størrelsesorden (vedtak i LOSAM 10.12.2021), da organisasjonsstrukturen, samt de kulturelle og sosiale konsekvensene av fusjonen.

Som et førsteledd med å evaluere fusjonen, ble Deloitte leid inn av instituttleder Heri Ramampiaro for å bistå med datainnsamling, gjennomgang og analyse av organisasjonen til institutt for datateknologi og informatikk. Deloitte har medio mai – august 2022 gjennomført kartlegginger og analysearbeid, samt utarbeidet en sluttrapport med funn fra datainnsamlingen med anbefalinger til organisasjonsutviklingsarbeidet.

Det ble videre bestemt av instituttleder at det måtte nedsettes en arbeidsgruppe for å jobbe videre med funn og anbefalte tiltaksområder fra Deloitte. Chelsea Michelle Høvik Wold ble midlertidig ansatt for å lede arbeidet med organisasjonsutviklingen. Arbeidsgruppen fikk følgende mandat:

Dette mandatet er delegert fra instituttleder i tilknytning til instituttets organisasjonsutviklingsprosjekt.

Arbeidsgruppen skal arbeide videre med funn i Deloitte's rapport, samt undersøke disse ytterligere dersom arbeidsgruppen finner det nødvendig.

Medvirkning i arbeidsgruppen er ivaretatt gjennom representasjon fra alle fagenheter, samt verneombud og ansattrepresentanter.

Arbeidsgruppen skal utarbeide en sluttrapport som inneholder anbefalinger og konkrete tiltaksforslag. Sluttrapporten fremlegges så for ledelsen som vil foreta endelige beslutninger i organisasjonsutviklingsprosjektet.

Deltakere i arbeidsgruppen:

Monica Storvik	Representant AIT (til september 2023)
Knut Arne Strand	Representant AIT (fra september 2023)
Magnus Jahre	Representant COMP
Torgeir Dingsøy	Representant ISSE
Tom Røise	Representant SDDE
Marius Pedersen	Representant CL
Pauline Haddow	Representant DART (til desember 2022)
Ole Jacob Mengshoel	Representant DART (fra januar 2023)
Alf Andreas Høiseth	Representant stab
Alf Inge Wang	Ansattrepresentant for faste tilsatte i undervisning og forskerstilling (til juli 2023)
Pinar Øzturk	Ansattrepresentant for faste tilsatte i undervisning og forskerstilling (fra august 2023)
Ina Therese Sør Dahl	Ansattrepresentant for teknisk/administrative tilsatte (til mai 2023)
Laila Merete Nordli	Ansattrepresentant for teknisk/administrative tilsatte (fra september 2023)
Charlotte H. Grøder	Ansattrepresentant for midlertidig tilsatte i undervisning og forskerstilling
Kirsti Elisabeth Berntsen	Ansattrepresentant for faste tilsatte i undervisning og forskerstilling
Sofia Papavlasopoulou	Verneombud
Guro Børseth Paaske	Støttefunksjon i prosessarbeidet og påse ivaretagelse av det formelle (HR, IE)
Chelsea M. H. Wold	Leder for arbeidsgruppen/prosjektleder
Ina Therese Sør Dahl	Leder for arbeidsgruppen/prosjektleder (vikar i perioden 01.02.24 - 31.07.24)

Arbeidsgruppen (felles) har hatt fem heldagsseminarer/møter; 03.10.2022, 19.12.2022, 13.02.2023, 19.04.23 og 12.01.24. Det ble også gjennomført digitale møter med arbeidsgruppen 24.10.2022 og 13.03.24. Arbeidsgruppen har i tillegg vært inndelt i ulike mindre arbeidsgrupper, og de mindre arbeidsgruppene har hatt kontinuerlige møter. Denne delrapporten ble fullført 29.10.2024.

Denne Rapporten er utarbeidet av Kirsti Elisabeth Berntsen, Alf Andreas Høiseth, Laila Merete Nordli og Pinar Øzturk. Bidragsyterne er oppgitt i alfabetisk rekkefølge.

Fokusområde - Organisasjonskulturen ved IDI

Bakteppet for vårt arbeid med temaet er utsagn i Deloitte-rapporten (vår 2022), blant annet:

- IDI bør jobbe for å utvikle en sterkere identitet og felles kultur for et mer helhetlig institutt
- kun 18% av respondentene oppgir at IDI har en felles kultur på tvers av campuser og fagenheter
- IDI er det stedet man er ansatt. Identitet og tilhørighet primært til egen fagenhet

Vi vil starte med å påpeke at mye er bra! som vises i sitatene: «Fleksibelt», «Mye bra folk», «Interessant». Videre at mye er blitt bedre over de siste årene, f.eks.: mer innhold på Innsida, IDI Årshjul mhp. studieadministrative oppgaver, Infomøter ifm. organisering av eksamensavvikling, ukemail fra Heri, jevnlig institutt allmøter, nylig startet Nyhetsbrev, digital 'Friday talk' på fakultet.

MEN, vi kan også bli bedre, som Resultatkapitlene viser. Sentrale funn er:

- 'nye' oppgaver med en «Jungel av ressurser og verktøy»
- mistanker om forskjellsbehandling (lønn, forskningsmuligheter, ressurser, undervisnings-/veiledningsbelastning, pliktarbeid
- «Vi kjenner ikke hverandre (Trd)» - studieprogrammer, forskning, undervisningsmetoder, ..
- Inkluderende? Tja, nja, «vanskelig å svare på»
- Bruk av norsk vs. engelsk er et 'touchy' tema – begge veier
- Savner åpenhet om Lønnspolitikk og -praksis

Underveis mens FRIDI prosjektet har pågått, frem til skrivingen av denne rapporten, har en rekke ting skjedd som også vil ha påvirket kulturen. I det følgende beskrives gruppens inntrykk av status slik det fremstår basert på intervjuer det siste året, men observasjon og utsagn og diskusjoner i miljøet, forut for intervjuene og underveis, inngår også i vår fremstilling av et mangfoldig IDI.

Innføring av 4.nivå med utvidet mandat og ansvar på fagenhetene, endringer i ledelsen i administrasjon og støttefunksjoner, endringer i administrative oppgaver med desentralisering ved hjelp av ny funksjonalitet og verktøy, diskusjoner rundt organisering av både Undervisning og Forskning tilsier at også kulturen er påvirket underveis, i forskjellig grad og tempo for den enkelte og enhetene. IDI har ved avslutningen av dette arbeidet til sammen ca. 340 ansatte fordelt på to campuser (Trondheim og Gjøvik), og et faglig samarbeid med campus Ålesund, fordelt på faste og midlertidige stillinger, hel-, deltid, og engasjementer/vikariater (utenom Læringsassistenter o.lign.). Flytting til midlertidige lokaler for store deler av IDI i Trondheim, sommeren 2024, påvirker også samspillet kolleger

imellom. De som er innom kontoret nå i høst treffer flere/andre enn tidligere, spesielt kommentert for ISSE.

Verdt å merke er at vi har sett bort fra studentene som informasjonskilde.

Dagens organisering

I skrivende stund består IDI av seks fagenheter – to på Gjøvik og fire i Trondheim, i tillegg til støttefunksjonene Stab IDI: Human Resources (HR), Økonomi, Studie og Teknisk. Historisk sett har de enhetene som kom fra høgskolesektoren en opprinnelig identitet og organisering tett knyttet til undervisningen, men med en økende forskningsaktivitet og publisering. Trekk ved AIT har vært åpenhet av fordeling av undervisningsansvar/-plikter, flere faglærere involvert i de fleste emner, en relativt oversiktlig størrelse på kollegiet, en andel i fagstab¹ med vesentlig praktisk arbeidslivserfaring på sine fagområder, noen toerstillinger/deltidsstillinger og få midlertidige. Ved det 'gamle' NTNU IDI miljøet, ujevnt fordelt i tre faggrupper, har forskning lagt større føringer på organisering og identitet, med en vesentlig andel midlertidige Phd og Postdoc stillinger, og toerstillinger for å komplettere. Størrelsen bidrar til dårligere oversikt over aktivitet og betingelser. Siste halvår har det pågått et arbeid om å utrede en mulig oppdeling av en av de større fagenhetene. Oppdeling i to fagenheter på Gjøvik, samt fysisk separering fra IIK har der endret samspillet lokalt.

Bakgrunn og metode for kartlegging av fokusområde

Valgt teorigrunnlag

Organisasjonskultur er en tematikk som arbeidsgruppen har diskutert mye, att og frem, og som vil ha ulikt innhold og fasong i ulike typer organisasjoner. Den faglige delen av IDI, som i stor grad **består av et selvstyrt fellesskap der akademisk frihet og forskning settes høyt, brynes mot behovene for struktur og organisering** gitt en omfattende undervisnings- og veiledningsaktivitet med et mangfoldig utvalg av studieprogram (bachelor for yrkesutøvelse, bachelor som grunnlag for master, supplerende masterprogram, integrert siviling-master og diverse videreutdanningsfag/-studieprogram. Balansen mellom friheten for forskning og faglig utvikling på den ene siden og det å produsere undervisning, studiepoeng og veiledning gir seg utslag i ulike forståelser av de forventingene den enkelte har både til seg selv, og til øvrige kolleger – fagfeller imellom, internt i støttefunksjonene, og mellom fagstab og kollegene i støttefunksjoner og administrasjon.

¹ Begrepet fagstab benyttes om de vitenskapelige stillingene

Når det gjelder støttefunksjoner i stab (HR, Studie, økonomi og teknisk) har disse stillingsbeskrivelsene ikke akademisk frihet på samme måte som stillingskoder innenfor undervisning og forskning. Det innebærer forskjellige typer frihet, oppfatninger og forventninger til hva profesjonalitet innebærer for ulike ansattgrupper - støttefunksjoner, midlertidige, deltidsansatte, fagstab.

Når organisatoriske og tekniske **arbeidsbetingelser endres** kan dette også utfordre forventningene til hvem som skal gjøre hva, når og hvordan. **Mekanismer og strukturer som tilrettelegger for avklaring og tilpassing** av mandater (rolle), ansvar (oppgaver og mål) og nødvendige ressurser (verktøy, midler, tilgang til informasjon) er nødvendige i en dynamisk virkelighet med sosiotekniske endringer.

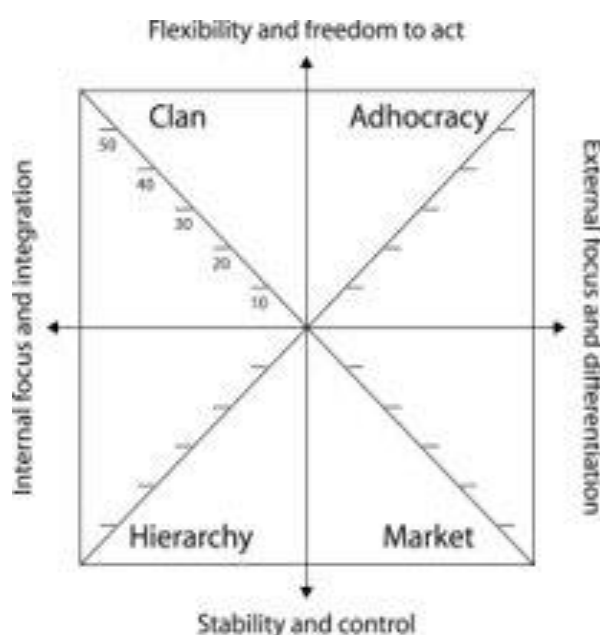
I praksis består IDI av en blanding av flere organisasjonsformer/strukturer. Vist i *Figur 1* CVF er et teoretisk rammeverk som beskriver en slik blanding av organisasjonsformer - Competing Values Framework (CVF) (Cameron 2009; Bang 2020) som peker på fire strukturformer fordelt på to kjernedimensjoner:

- Internt: hierarki (kontroll)
 - ⇔ klan (samarbeid)
- Eksternt: marked (konkurransen)
 - ⇔ adhokrati (skape)

Formålet med denne rapporten er å foreslå tiltak for utvikling av en sterkere felles kultur. Vi velger derfor å fokusere på tilrettelegging for samarbeid og velger teori for dette formålet.

Et fremtredende trekk ved IDI er **de uformelle strukturene**, gjerne knyttet til forskningsaktivitet og emneutvikling, felles faglig bakgrunn, eller interesser som kan sammenlignes med **Praksisfellesskap** (Communities of Practice – COP; Lave & Wenger 1991; Wenger 1998) – uformelle strukturer som bidrar til etablering av sosiale grupper og fellesskap: Praksisfellesskap. Et praksisfellesskap defineres av tre dimensjoner:

1. Felles oppgave/målsetning (joint enterprise)
 - => reforhandles løpende (continuous renegotiation)



Figur 1. Competing Values Framework (CVF) ref. OCAI Organizational Culture Assessment Instrument. (<https://agilecoffee.com/toolkit/competing-values/> hentet 6.10.24)

2. Gjensidig deltagelse (mutual engagement) => sosial enhet (social entity)
3. Felles repertoar av ressurser: rutiner, vokabular, artefakter/verktøy, erfaringer og fortellinger/narrativer

Felles kultur bygges opp gjennom opplevelse av **felles faglig bakgrunn, involvert aktivitet**, og tilgang til **felles historier, rutiner og verktøy, og erfaringer**. Som den motsatte ytterlighet har vi (spor av) en formell hierarkisk og roledelt organisasjonsstruktur knyttet til vår ledelse, prosjekter, forskning, undervisnings- og kandidatproduksjon. Den enkeltes opplevelse av tilhørighet balanserer imellom disse to 'strukturtypene'. Usikkerhet og uklarhet om hvilket handlingsrom og kvaliteter den enkelte har/tar i organisasjonen, og 'andre' har – gir grobunn for usikkerhet som kan påvirke motivasjon og engasjement i arbeidets ulike deler. På samme vis kan det reises spørsmål omkring ulike fagenheters særegenheter.

Hvor **lenge en har vært ansatt** på IDI og/eller NTNU påvirker også hvordan man ser seg selv og arbeidsfellesskapet ved sin IDI-enhet. Er man ny i miljøet og/eller rollen vil behov og forventninger til støtteapparat og kollegakontakt være annerledes enn om man er en 'gammel travet' som kjenner folkene, organisasjonens og systemenes formål og irrganger. COP-teorien ser felleskapets deltakere som aktører på en læringsreise, fra å være henholdsvis *novise* til å bli *ekspert*, som også verdsetter *mester-svenn modellen* for læring – det å delta sammen med erfarne (peripheral participation) (Lave og Wenger 1991). Felles historier, ett kollektivt minne, bidrar til å bygge felles identitet. Se for eksempel bloggposten <https://people.accion.com/organizational-culture/collective-memory-important/>

Alle typer *endringer* i dette sosiotekniske systemet som folk, strukturer og teknologier utgjør, innebærer ofte at man kan oppleve å rykke tilbake mot novise-situasjonen på områder der man før har opplevd å være kompetent 'ekspert'. **Jo mer som endres over kort tid**, jo større må man forvente at det er behov for tydelige identifiserbare retningslinjer, forståelige systemer som man opplever å beherske, og synlighet av at de 'samme' betingelser og muligheter gjelder for oss alle. Relevante endringer for vår del er både fusjonen høgskole - universitet med et utvidet samfunnsmandat for NTNU, størrelsen på kollegiet, nye verktøy og systemer, endringer i rutiner, plikter og karriereforventninger, organisering (4.nivå), organisering av administrasjon og støttefunksjoner mellom sentrale og lokale deler av NTNU. Nå også under press av endrede økonomiske betingelser.

I løpet av arbeidet ble vi i økende grad klar over at **bruken av språk** - norsk/engelsk, og familiesituasjon, også er vesentlige faktorer som påvirker opplevelsen av tilhørighet, arbeidsmiljø og kultur ved IDI.

I løpet av året har vi vært innom flere teorier om kultur, og kartlagt NTNUs og IDIs formaliserte verdier, som også kan relateres til arbeidsmiljøet som årlig undersøkes i ARK:

- NTNU visjon: **Kunnskap for en bedre verden**

- NTNU verdier: **kreativ, kritisk, konstruktiv og respektfull**
IDI sine verdier: Konstruktiv, kreativ, kritisk, respektfull og **inkluderende**
(<https://www.idi.ntnu.no/intra/about/orgdocs/strategi-no.pdf>)
- **ARK-undersøkelsen** (H23, hele NTNU) tar utgangspunkt i at et godt arbeidsmiljø bidrar til: *) Flyt i arbeidshverdagen *) Trivsel på jobb *) God arbeidshelse *) Produktivitet

Kartleggingsmetode av Status

Vi valgte etter hvert bort ideen om at et spørreskjema kunne dekke den bredden av erfaringer og ønsker som er årsaken til arbeidet med dette temaet. Vi har derfor prioritert å intervju et variert utvalg av kolleger for å belyse bredde og variasjon heller enn å forsøke å konkretisere omfanget av ulike synspunkter og fenomen. Om vi identifiserer tema som gjør det nødvendig å kjenne omfanget av fenomenet, kan dette undersøkes nærmere i en spørreundersøkelse.

Empiri: #21 semistrukturerte intervju med utvalg basert på spredning over: rolletype, stilling, kjønn, enhet, campus, fersk, erfaren, norsk, utlending.
I tillegg har vi trukket inn uformelle innspill og observasjoner fra ulike diskusjoner og 'vannhull'.

Analyse er gjennomført som oppsummerende referat fra intervjuene, identifisering av tema sortert i regneark, samskrevet rapport med flere runder diskusjon og justering.

En semistrukturert intervjuguide (vedlagt) ble utviklet og justert i flere omganger, og tilpasset det enkelte intervju og informant. Intervjuguiden hadde hovedtema: *Komme i gang - 'hvem' er informanten, Arbeidsdagen, Møtepunkter, Vi?, Undersøke videre? – spørreundersøkelse, eller ...*

Gjennom skriftlige oppsummeringer og diskusjoner har vi identifisert og rapporterer her på temaene: Organisasjonskultur, inkl. Kultur for å hjelpe, Arbeidssted, Møtepunkter, Informasjonsflyt og kommunikasjon, Arbeidshverdagen, Tilhørighet og trivsel, Bruk av språk, Verdier, Privatliv og partnere. Hvert tema har en grovstruktur: innledning, funn/sitater og punktlistor med forslag/ideer til tiltak.

Avgrensninger

Vi gjør oppmerksom på at vi ikke har sett på vår kultur med hensyn på holdninger til studenter, undervisning og veiledning.

Resultater og analyse/diskusjon

En del av temaene kan i fremleggelsen overlappe med hverandre, både mhp funn og forslag/ideer, gitt gruppens ulike erfaringsståsted som forfattere. Alle forslags-delpunktene er samlet i oversiktlig vedlegg.

1. Organisasjonskultur & Kultur for å hjelpe

Organisasjonskultur er et vidt begrep som kan være vanskelig å sette ord på. Generelt er inntrykket at følgende er representative utsagn: «Jeg liker å jobbe her, fine folk [på IDI]». Det er «Stor respekt for lover og regler», og at det er «Kultur for likeverd og ikke prestisje», og med at det er ønskelig med «Stor frihet i forhold til interesser, .. fleksibilitet». Men, det påpekes også at beslutningsprosesser kan gå tregt: – eksempelvis ansettelse; håndtering av hendelser som at kolleger som er sent ute med ting – «Det får ingen konsekvenser!»; prosessene rundt håndtering av ... [situasjoner], Videre reises det tvil om hvor inkluderende vi er i praksis.

På spørsmålet «Er det rom for å være **Kreativ, kritisk og konstruktiv?**» er svarene stort sett positive. Det er lov og rom for være både kreativ, kritisk og konstruktiv. Imidlertid oppleves noe kritikk å ikke nå frem, og noen føler seg 'truffet' av kritikk som rammer som følge av jobbens/oppgavens rammebetingelser, som årshjul, bemanning og kapasitet, frister («hvorfra haster dette nå!?»), mens fagstab melder om en del krøkkete verktøy og mange systemer å forholde seg til.

I forbindelse med endringer er tonen mer kritisk. «Man må høre på folk på 'gulvet'.» «F.eks ved budsjettkutt – man bør ha pilotperiode for å teste at det fungerer. At kvaliteten blir like god», noe som indikerer at man er usikker på, eller ikke får tak i hvordan, eller om, effekten av beslutninger evalueres.

Er vi **respektfulle?**» Her spriker svarene. Respekt er viktig, men de som er avhengige av at andre responderer innen frister opplever å måtte mase/ sende påminnelser, noe som kan oppleves som respektløst – begge veier. De som ikke responderer, har grunner som – «jeg finner ikke frem»; «vet ikke hvilket system som skal brukes for dette nå».

Er vi **inkluderende?**» Opplevelsene spriker mellom: Tja, både og, delvis, ja.

«Vi er inkluderende på papiret, men ikke i det daglige liv på IDI.» Tilflyttere og utlendinger kan spesielt oppleve ensomhet. Av de som ikke forsker eller er 'inside' i en forskergruppe er det noen som kan tenke seg å bidra, men oppfatter ikke å bli invitert/ inkludert/reelt ønsket velkommen. Flere melder at «Jeg er ikke en del av klanen i egen enhet, men det er greit».

Svarene kan knyttes til et ønske om mer, eller opplevd mangel av **transparens** og **rettferdighet**. Dette forventes - både med hensyn på beslutningsveier og organisasjonens oppbygning, beslutninger og deres begrunnelse, status for egne og andres rammebetingelser. For transparens svares blant annet fra fagstab: « .. finnes ikke mhp. lønn», «.. kunne vært bedre» og «Vanskelig å svare på.» Transparens tas også opp i delkapittel om Verdier.

Kultur/- for å hjelpe

Deltagerne i undersøkelsen opplever at det er kultur for å hjelpe hverandre. Noen er flinke til å spørre og andre mer tilbakeholdne (personlig erfaring), men det går mer på personlige egenskaper. Alle svarer at kolleger er hjelpsomme hvis man spør om noe – «Stor kultur for det», men man «må snakke med de rette personene og må kjenne organisasjonen». «Det er lettere å spørre folk man kjenner da man vet hvilken kunnskap de kan ha.» De man ofte spør er en nær kollega, nærmeste leder eller en i stabsfunksjon (HR;Studie, Økonomi, Teknisk). På Gjøvik oppleves det nyttig å ha lokal administrasjon som man kan spørre (har ikke lokal HR). Betegnede for usikkerhet rundt fysisk interaksjon, informasjon og kommunikasjon: "Er det lov å gå til studieadmin? Trodde det måtte skje på mail/teams" (relativt fersk utenlandsk ansatt).

Om arbeidsdelingen mellom sentrale og lokale ressurser er følgende illustrerende som eksempel på dilemmaet for mottager når den som 'sitter nærmest' blir spurt:

Erfaringsmessig så er det også av stor nytte at man kan peke folk i riktig retning, slik at de får hjelp av de som har oppgaven og har kompetanse på området.

Det er dumt å bruke alt for mye tid på et arbeidsområde man ikke har [ansvar for].

Eksempelvis arbeidsfordelingen teknisk gruppe vs IT-seksjonen [NTNU sentralt].

Hvis man er 'for snill' kan det oppstå en praksis som ikke er hensiktsmessig for egne arbeidsoppgaver.

Ideer og forslag

Det er behov for informasjon om, og innføring/opplæring/veiledning i, våre strukturer og systemer - organisering, prosesser, roller, rutiner, verktøy og rammebetingelser som gir grunnlag for prioritering – på de ulike nivå i organisasjonen og for den enkelte i sin rolle. Ved endringer trengs det informasjon for 'repetisjon' og info om hvor det finnes. Noe, og mye, er sentralt – Innsida, NTNU interne kurs, .. , NTNU IT-seksjon, mens noe er IDI-lokalt, har en IDI-variant/supplering??, eller det trengs en tolkingsforklaring – I praksis gjør vi dette slik ... , her på IDI.

Eksempelvis:

- Informasjons og kommunikasjonsplan – tilgjengelig på IDI Intra, som peker videre til Innsida, div Teams kanaler, NTNU-kurs etc., med løpende revisjon.
- Innføring i slike planer/oversikter må inngå i 'onboarding-pakke'

- Mentor(er) ved nyansettelse eller ny rolle. Kanskje forskjellige for ulike behov – undervisning, forskning, administrative oppgaver. Mentor for å trene norsk språk dekker bare noe av det en mentor kan være nyttig for.
- Digitale Spørretimer for konkrete oppgaver er godt mottatt. Vitenskapelig ansatte oppfordres til å ta kontakt med Stab Studie (fysisk, via Teams, e-post og telefon) om de har behov for å få mer informasjon og/eller vite hvor de skal finne informasjon.
- Ide, med forbehold om kapasitet: Suppler med en tidsluke med 'Åpent hus' i administrasjonen der man kan komme innom å spørre/ta kontakt/ få demonstrert noe på et egnet tidspunkt. Månedlig?²
- IDI Nyhetsbrev 2-3 x i semestret, som plukker opp på tema nevnt over (innført h24)
- Forslagskasse

Kommentar: NTNU Hjelp er blitt så omfattende med menyer og valg at det trengs lokalt forankrede tips til IDI ansatte om hvilke menyer som bør/skal brukes når – f.eks. ved Bestillinger.

2. Arbeidssted

Vi spurte om hvor man hadde daglig arbeidsted, %-vis grovt fordelt mellom campus, hjemmekontor og/eller annet.

Vårt inntrykk er at de fleste jobber mesteparten av tiden på campus, og hjemmekontor blir brukt ved behov. En forteller at hen jobber 100% på campus.

Grunnen til å jobbe på campus er nærhet til kollegaer, at arbeidets natur tilsier at man må være på campus (lab arbeid), administrasjon eller undervisning på campus, og ønske om å skille mellom hjem/fritid og jobb.

Grunner til at ansatte benytter hjemmekontor er dårlig luft og byggestøy, noe arbeid er mer produktivt på hjemmekontor, hjemmesituasjon, ønske om å sitte alene for å fokusere, slippe å føle at man blir forstyrret eller føle at man forstyrrer andre, med for eksempel sin musikk.

Noen bruker 1-2 dager på kafe eller lignende. Et ansvarsfritt sted som gir en måte å fokusere på og koble ut omgivelsene³.

Det varierer hvor mye hjemmekontor man har hatt anledning til ha, og det varierer med hvilke typer arbeidsoppgaver, og hvilken stilling man har (fast vitenskapelig ansatt,

² gruppen er usikker på om noe slikt er realiserbart i praksis pga kapasitet

³ Oppmerksomhetsavvisende musikk er det raskest voksende musikksegmentet på bla. Spotify – spillelister som Focus og Chill (Morgenbladet, 30.aug 24).

midlertidig vitenskapelig ansatt, post doc, stipendiat eller administrativt/teknisk ansatt i hel eller deltid, eller vikar.)

Om bruk av hjemmekontor

I intervjuene ble det om bruken av hjemmekontor vist til både positive sider og mindre positive sider.

Pr. i dag har hver ansatt ved IDI mulighet til bruk av hjemmekontor 2 dager i uken for IDI stab, etter avtale med nærmeste leder. Ordningen er valgfri og ikke noe som ledelsen ved IDI krever. Vi har ikke avdekket om de vitenskapelige oppfatter at det er noen kjøreregler mhp jobbing andre steder enn på kontoret. Mange setter pris på fleksibiliteten og muligheten til selvbestemmelse – « .. jeg er helst på kontoret, for å 'komme i jobbmodus'». En annen sier «Jeg har det mentalt bedre på campus.»

Inntrykket er at fagstaben i praksis styrer selv hvor de jobber fra, uten at ledelse eksplisitt er informert. Ved sykdom varsles ledelse. Noen bruker digital kalender til å angi hvor de befinner seg.

Mange ansatte setter pris på fleksibiliteten som ordningen gir. Det kan være detaljert og mer langsiktig jobbing som krever full konsentrasjon. At man har fleksibilitet til valg av arbeidsted, er positivt, og oppgis som kompensasjon for å avstå fra de lønnsmulighetene som privat næringsliv kan tilby.

Et usikkerhetsmoment er konsekvensene av flyttingen til midlertidige arbeidslokaler mhp bruken av hjemmekontor framover. Bør ses på i ROS-analyse (Risiko og sårbarhet).

Negative sider ved felleskontor og kontorlandskap er forstyrrelser i form av bevegelser, og lyd. Ulike mennesker (ref. nevromangfold) forstyrres i ulik grad og enkelte opplever det som utmattende, andre som begrensende på egne arbeidsmåter («Jeg forstyrres med min musikk»), om å ha plass nok, mens for andre er det greit nok, og for andre igjen er det praktisk. Hvordan dette fungerer for den enkelte må følges tett (medarbeidersamtaler) både i de midlertidige lokalene (mens renovasjon av IDI Vest pågår), og i fortsettelsen når arbeidsplass-‘setup’ kan bli endret (nå en blanding av enmanns, tomanns og flermannskontor). Dette er noe som bør følges med på videre og spesielt ses på når ISSE, DART, COMP og teknisk/administrativ stab flytter tilbake i renoverte lokaler der omfanget av felleskontor og åpent kontorlandskap nå er uklart.

Et annet moment er ønske om å skille mellom jobb og fritid. Det må presiseres at ikke alle har ideelle fasiliteter for hjemmekontor. Andre kommer på kontoret fordi de her har stor skjerm. Nærheten til administrasjonen og muligheten til å møte mennesker ansikt til ansikt og ikke via pc ble trukket fram som positivt ved arbeid på campus.

Ut ifra intervjuene er det mange ansatte som jobber på campus og vi ser ikke noen store negative konsekvenser ved en begrenset bruk av hjemmekontor. Men følgende sitat

illustrerer vrangsidene: « .. kommer på kontoret og skulle tro det var lørdag – nesten ingen her! Kjedelig.» Utstrakt hjemmekontor vil vanskeliggjøre improvisert interaksjon, verdien av «vannhull» for å holde seg oppdatert og få nye impulser, samt å finne noen å spørre.

Det må tas forbehold om at intervjuene viser til kun en liten gruppe ansatte og ikke fanger hele bildet. For å avdekke omfanget av hjemmekontor og dets konsekvenser, vil en spørreundersøkelse være å anbefale.

Kommentar: Noen meldinger fra leielokalene høsten 24 indikerer at omrokkering, og det være samlet på en etasje på en enhet tidligere fordelt på flere etasjer har vært trivselsskapende.

Ideer og forslag

For å styrke og bevare gode arbeidsmiljø mener vi at det i ikke er ønskelig med for stort bruk av hjemmekontor. Det blir vanskeligere å integrere/inkludere/lære opp nye ansatte. Man går glipp av uformelle møteplasser som er viktig arena for trivsel, kreativitet, informasjonsdeling og bygging av felles kultur. Blir det for få som velger å være på campus, blir det også mindre attraktivt for andre.

Det bør legges godt til rette for at det skal være attraktivt å arbeide på campus:

- Legge til rette for personer med egne behov mhp. feks. støy og bevegelser i intimsone/sidesyn ifm. med felleskontor, skjermet arbeidsplass, tilbud om earpods/støydempende headset
- Synlige og tilgjengelige ledere som godt eksempel
- Ledelsen og kolleger oppfordrer hverandre til å jobbe på campus, evt. undersøke hvorfor den enkelte evt. velger hjemmekontor. F.eks. i medarbeidersamtale eller når det søkes om hjemmekontor for 6 mnd. av gangen (stab)
- Inviter bredt til faglige og sosiale aktiviteter - unngå at noen blir 'glemt'/ramler mellom stolene.
- Felles areal og fellesaktiviteter: møter /lunsj, morgenkaffe, seminar og invitasjoner til gjesteforelesninger.
- Praktiske implikasjoner - Hvor får man oversikt over hva som skjer – mye kan drukne i mailboksen; Når flere inviteres: tilgjengelige areal/rom, kostnader?
- 'Fast' prioritert På-kontoret-ukedag? feks 'fredags-kake'

3. Møtepunkter

Hvor treffer man på kolleger i løpet av en arbeidsuke/-måned? Møtepunkter kan være rent faglige, eller sosiale der man blir bedre kjent. Begge kan bidra til teambygging og fellesskap, og kan kombineres.

Det store forskjeller mellom fagenhetene. Noen enheter/grupper organiserer faste aktiviteter: fredagsmøter, seminar, fredagskake, publiseringskake, utflukter, markering av runddager (50, 60, 70), mens andre har veldig lite. Lunsj – noen spiser på lunsjrom, andre spiser på kontoret. Det er observert at enkelte grupper av stipendiater 'holder' seg for seg selv for lunsj – og spiser ikke der 'de norske' kollegene samler seg, dvs. der det snakkes primært norsk og om 'norske' nyheter og tema.

Det er store forskjeller for ønske om sosialisering mellom de ansatte, men de fleste peker på at man har stor nytte av uformelle møtepunkter.

Ikke alle ønsker, eller har anledning til, å bruke av fritiden til sosiale sammenkomster på ettermiddag kveld.

Det er ingen "opplæring" i hvilke møtepunkter som finnes når man blir ansatt. Det er lettere for etablerte ansatte å orientere seg og velge når man kjenner til mulighetene. Mange får informasjon om ulike ting i sosiale settinger og det har en verdi for både jobbutførelse og privatlivet å ha uformelle møtepunkter.

Ideer og forslag

- Opplyse om ulike arenaer for møtepunkter i onboarding-prosessen – skriftlig og muntlig. Både formelle, uformelle, samt aktuelle 'utenfor' organisasjonen – bla. fagforeninger.
- Involvere både 'nye og gamle' i aktuelle oppgaver og roller for fellesskapet – verneombud, tillitsvalgte, fagforeningsrepresentanter, IDI Social, SUSA o.lign.
- Bevisstgjøring rundt det å inkludere de nye/alle på det som "skjer".
- Informasjon/opplæring om formelle og uformelle møtepunkter
- Vurder å anerkjenne andre runddager på en enkel måte (30, 40), for å favne om de Midlertidige

Kommentar: Vi hadde ikke fokus på rollen som underviser. En enhet har hatt som hovedprinsipp at man er minst to om å undervise et emne (men en emneansvarlig) – slik har man har noen å sparre med om pedagogikk og innhold, evaluering av gjennomføring (ref. KASPER); innfasing og 'opplæring' av nye; fleksibilitet for tilpasning av egne forelesningsøkter i kalenderen. Utbytte av dette forutsetter at de som har fag sammen 'går i hop', slik at det ble mer enn å fordele oppgaver og kalenderen mellom seg.

Kommentar 2: I hvilken grad blir midlertidige inkludert i fellesmøter feks. Faglærermøte?

4. Informasjon og kommunikasjon

Vi spurte: Opplever du at det er lett eller vanskelig å finne informasjon og rutiner på hvordan ting kan ordnes eller gjøres? Har du noen eksempler?

Illustrerende sitater: «Hvilket system var det nå som .. skal ordnes i?» «[En utfordring er -] Hvordan navigere i det kaoset som IDI er?» (fagstab). «Jeg spør, – og folk er hjelpsomme.»

«En del ting vi burde diskutert mer på tvers. Vi kjenner ikke hverandre. Jeg vet ikke hvordan andre fag gjør ting – bruker LA, und.asser, Vit.ass osv. Og andre vet antagelig ikke hvordan vi gjør ting heller.» «I mine emner deler vi åpent i BB – ikke alle gjør det.»

Følgende tema peker seg ut:

- Informasjon, innhold og struktur– mangler?
- Lett å finne frem? - hvor er hva
- Oppdatering og flytt av informasjonen
- Kommunikasjonsform – muntlig/skriftlig

Finne informasjon

Utfordringer som nevnes er «husker ikke hvordan det skulle gjøres når det er et semester siden sist»; «finner ikke informasjon fordi jeg ikke husker hvem som sendte – var det på epost, i en teamskanal, .. det tar tid å finne ut av»; har egne ting som haster mer – undervisning, veiledning, publiseringsfrister, har ikke fått med seg at det gjaldt dem, etc..

Erfaringene med å finne informasjon er varierende, men det er et klart behov for å få en oversikt over informasjon og informasjonsflyten ved instituttet. Noen av respondentene viser til at det finnes mye informasjon, men den er spredd, forvirrende, vanskelig å vite hvor man skal lete og vite hvilken informasjon som finnes, spesielt om man ikke er på ballen akkurat når den kommer. Det vises til «ingen strukturering av info» og «omfattende kompleksitetsnivå». Det er et ønske om informasjon «On demand». «Har ikke tid til å lese seg opp før man trenger informasjon».

I takt med veksten av instituttet er det generert mye informasjon. Det er spesielt utfordrende for nye ansatte å få oversikt over den store mengden av informasjon som finnes og det som kommuniseres. Inntrykket er at kollegaer ved IDI hjelper hverandre med å finne informasjon, men ikke alle vet hvem man skal spørre.

Det er mye informasjon om de administrative rutinene er tilgjengelig for vitenskapelig ansatte på Teams i kanalen «IDI Eksamen», men det oppleves likevel uoversiktlig når man er på jakt etter en detalj – f.eks. 'alle' epostadressene som skal inviteres inn i Inspera når oppgavesettet er klart.

Dårlig informasjonsflyt

Informasjonsflyt er til tider bra, men mye er muntlig. Flere mener at det ikke er nok felles møter på gruppenivå og at informasjon fra sentralt/fakultet er dårlig. Det vises også til dårlig informasjonsflyt mellom enhetene i stabsgruppen. Dette punktet er det blitt jobbet med ved at det er satt opp faste stabsmøter og faste møter mellom koordinatorene for de ulike enhetene (HR, økonomi, teknisk og studieadministrasjonen). I tillegg er det gjennomført seminar og det er satt opp en sosial gruppe for stabsgruppen som jobber med en sterkere tilhørighet mellom enhetene. Det hender også at ting kan også bli diskutert i lunsjen som ikke alle skal vite.

Informasjonskanaler

Det brukes både formelle og uformelle informasjonskanaler ved IDI. Noen av de nevnte er e-post, allmøte fra instituttleder, Innsida, fysiske møter som lunsjmøter og fredagsmøter ved enheten og uformelle møter med kollegaer. Det er delte meninger om hvor lett/vanskelig det er å finne informasjon på Innsida og at man må vite hva man skal søke på. En sier «Teams har gjort det lettere med chat, sette opp møter og det er mer interaktivt enn før» [vitenskapelig ansatt]. Andre opplever det som en uoversiktlig jungel.

Rutinebeskrivelser og holde seg oppdatert på rutiner

Noen mener at det er bra med gode rutinebeskrivelser og at informasjon er lettere å finne grunnet rutinebeskrivelser. Men på den annen side, flere postdocer, phd og fagstab gir tilbakemelding på at «vi mangler beskrivelse av rutiner og strukturering av informasjon. Det er spesielt vanskelig for nybegynnere, de får bra generell informasjon, men trenger mer.»

Ansatte holder seg oppdatert ved å lese referat eller når de treffer folk. En tilbakemelding var at «... Å holde seg oppdatert er stressende, en byrde og frustrerende» (fagstab).

Kjennskap til kollegaer/vite hvem man skal spørre

I intervjuene kom det fram at det er viktig å vite hvem man skal spørre i organisasjonen når man trenger hjelp, men for nye medarbeidere er dette utfordrende. Sitat fra en post doc: «Jeg er ny, og det er vanskelig å ha oversikt». Det etterspørres en oversikt over hvem som gjør hva i studieadministrasjonens siden de er blitt mange ansatte, og flere nye.

Kommunikasjon

Skriftlig kommunikasjon foregår på Teams, Innsida og e-post med gruppeledere, men suppleres/kompletteres med formelle og uformelle møter. Se også avsnittet Møtepunkter.

Kommunikasjon er viktig og en trygghet. «Hva påvirker meg»? Det er et ønske om en mer jevnlig kommunikasjon og ikke kun når det skjer noe. Det er viktig hvordan man deler personlig informasjon om andre med tanke på taushetsbelagt informasjon. En av utfordringene som det ble pekt på er tid til avklaring og begrensede ressurser. «For å få til mer felles ting må lederne ha mer tid». En del ledere opplever at det det er dårlig verktøystøtte for rollen - savner et 'dashbord'.

Ideer og forslag

Målet må være at alle får tilgang til info med omtrent lik innsats. Videre at det legges til rette for effektiv to-veis informasjon, tilbakemeldingsmekanismer som kan bidra til forståelse.

Plan for Informasjon, informasjonsflyt og kommunikasjon⁴

- Fokus på og forbedring av informasjonsflyt med utgangspunkt i ulike brukergrupper. De som bruker noe daglig og de som bruker/gjør en oppgave sjeldent har forskjellig behov og perspektiv. Unngå at relevant informasjon kun blir gitt muntlig til et fåtall.
- Det bør etableres en tydelig intern kommunikasjonsplan, hvor man ser på strukturering av informasjon, en oversikt over informasjon som finnes, hvor den ligger og hvem man kan kontakte for spørsmål om ulike tema. Suppleres med en oversikt over hvem som jobber med hva (det er litt snaut det som står på IDI Intra).
- Tydeliggjør hvor rutinebeskrivelser er å finne
- Jobbe videre med gode rutinebeskrivelser. Dokumenter så mye som mulig type info med operasjonell verdi som kan uttrykkes skriftlig. Unngå dermed unødig behov for tolkning, intuisjon og skjønn for situasjoner som kan gjelde flere, for å unngå urettferdighet

Involvering for avklaring av innhold og brukskvalitet

- Involver ansatte – ved brukertesting ved noen 'sjeldnere brukere' av infosider – som for eksempel teams-kanalen IDI-eksamen - for å identifisere hvor evt. forvirring oppstår
- Undersøk hvilke rutinebeskrivelser ansatte mener mangler, for hvilke situasjoner.
- Verktøystøtte for leder-rollen – det savnes et 'dashbord'

Opplæring

⁴ Kategorisering av informasjon med generelle regler, prosess beskrivelser (inkludert hvordan en spesifikk oppgave skal utføres. Eksempel – man har kommet langt med det mhp PhD admin: fakta informasjon som fag portefølje, fakta om økonomi, hvordan inntektene beregnes, osv., samt et godt søke-opplegg). Det siste vil også signifikant øke TRANSPARANS.

Viktig: det mangler "meta-informasjon" som hjelper til å finne ut hvilke type info finnes og hvor den finnes. Kanskje en liten "taxonomy/ontology" om IDI sin informasjonsmengde.

- Gjennomføre en felles digital «onboarding» for alle ansatte når kommunikasjonsplanen er klar.
- Utvide onboarding av nye ansatte, med en 'infopakke' mhp studieadministrative oppgaver slik at de lettere får en oversikt over hvilken informasjon som finnes og hvor de kan finne den.
- Gi ansatte et dokument «Good to know»/ legge det på intranettet.

Personvern

- Unngå tilfeldig informasjon i gangene. Bevisstgjøring på hva som er sensitiv informasjon som ikke skal deles med alle.
- Kommunikasjonsplan må klargjøre hva som er sensitiv informasjon, og hvordan man kan snakke om tema som har sensitive aspekter. Noen personsensitive situasjoner innebærer et behov for at flere aktører/roller lærer hvordan de kan/skal håndteres. Det kan gjelde både studenter og ansatte. Hvordan kan vi bygge/dele erfaringer over tid? Hvordan ivareta kontinuitet i støttefunksjonsenhetene? Anonymiserte Case eksempler?

Åpenhet

- Oversikt over undervisningsansvar pr person/hvem underviser hvilke emner/tema og rolle. Individuell oversikt over undervisningsansvar (a la AIT)

5. Arbeidshverdagen

Ansatte uttrykker generelt at de er fornøyde med hverdagen. Det er enighet om hvor viktig er det å få mulighet til å jobbe selvstendig og benytte sin kompetanse. De setter pris på ledere som tror på deg og lar deg jobbe med ting som interesserer deg. Det gir grobunn for engasjerte medarbeidere - det er viktig å bli sett.

Vitenskapelig ansatte trekker spesielt frem friheten til å velge hva man vil forske på som det mest attraktive ved IDI og academia som arbeidsted. De føler også at man har frihet å bestemme innhold i fagene man underviser og hvordan de vil organisere og gjennomføre de fag man er emneansvarlig for. Det kom frem at arbeidsbelastningen kan til tider være høy for vitenskapelig ansatte som tar på seg flere administrative oppgaver og/eller har andre aktiviteter som eksternt finansierte prosjekter både mhp søknadsprosessen og gjennomføringen. Det kan se ut som arbeidsbelastning varierer blant de vitenskapelige mens ansatte i Stab IDI ser ut til å ha mer etablerte oppgavefordeling.

Der er noe forskjell mellom nye og erfarne vitenskapelig ansatte (de som har vært på IDI lengre) om hvordan de opplever hverdagslivet. Erfarne ansatte uttrykker at de er tryggere på hvem de kan kontakte og har derfor en mer uanstrengt flyt på dagen enn de som er nye på IDI. Onboarding er blitt mye bedre, men likevel er det ting som mangler, spesielt med

nye verktøy og rutiner ting som dukker opp, og ved endringer i prosesser eller verktøy. Som et eksempel, stipendiater har ikke helt kontroll på hva som kan regnes som pliktarbeid. Muligens har de erfarte vært med på en mer bottom-up, gradvis etablert (emerging) interaksjons- og kommunikasjonspraksis over tid, og lært hvem man kan spørre gjennom prøving-og-feiling. En slik modning tar jo tid. Nyere ansatte, spesielt utenlandske ansatte savner i tillegg en mer top-down struktur da 'jungeltelegrafene' er mer utfordrende for dem.

Generelt uttrykker vitenskapelig ansatte at de vet lite om andre fag grupper da det er lite etablerte vaner for interaksjon, og gruppene er mer eller mindre selvgående (self-reliant). Ansatte i stabsgruppene har også samme oppfatning, dvs fint samarbeid innad i stabsgruppen, men for lite interaksjon mellom stabsgruppene og lite kjennskap til hverandre og hva vi gjør.

Ideer og forslag

- Det krever mer i hverdagen av nyansatte og ikke-norske ansatte for å finne ut hvordan ting skal gjøres. Vi trenger virkemidler for å likestille (equalize) vår praktiske arbeidshverdag.
- Forbedre ulikheter i arbeidsbelastning. Kan det kompenseres økonomisk?
- Tiltak for å bli bedre kjent med hverandre og praksiser? (Nyhetsbrev, annet?).
- Vurder samarbeid og 'redundans', med flere faglærere involvert i alle emner på en transparent og inkluderende måte

6. Tilhørighet og trivsel

Tilhørighet og trivsel henger i hop. I et lengre perspektiv påvirkes motivasjon og engasjement med innsats for fellesskapet så vel som egen karriere. Vi ønsker stolthet mhp. jobb og arbeidssted; bidrag til fellesskapet og kollegers og studenters opplevde tilhørighet. Opplevelse av anerkjennelse og status kan relateres til institusjonens status, og hvordan man opplever seg selv som en del av institusjonen, med relevant aktivitet i egen rolle. Knyttes både til eget eksternt samarbeid med faglig aktivitet. Og/eller internt – gjennom involvering og opplevd respekt knyttet til involvering i utvikling av undervisning, emner, studieprogram, rekruttering samt faglig aktivitet og forskning – som invitasjon til gjesteforelesninger og fagseminar, og involvering i forskningsinitiativ.

Trivsel i hverdagen bidrar til opplevelse av tilhørighet og inkludering ved at man treffes, og blir sett. Man opplever å mestre sitt arbeid i tråd med egne og andres forventninger.

Status for tilhørighet

Hørt ved morgenkaffen om kultur ved IDI: «Her er det mangel av kultur – kommer på kontoret og skulle tro det var lørdag – nesten ingen her. Kjedelig.»

«Mitt første møte med IDI [for mange år siden] – lang korridor med stengte dører. .. Men, jeg har god kontakt med administrasjonen» (n, erfaren, f.lektor). Opplever tilhørighet og «tilpasser hvordan jeg forteller hvor jeg jobber avhengig av hvem jeg snakker med: NTNU/IDI/...»

«Vil egentlig være mer å 'kontoret' men trenger å sitte alene for å fokusere, .. eller forstyrre med min musikk» (flermannsrom; fag; 50/50% hjemme).

«Opplever å bli hørt mhp Undervisning. Kommer til kort med publisering & forskning. Er med på noe F nå, som andre har initiert» (f.lektor).

«Liker å jobbe på idi – frihet, fine folk, ikke på grunn av lønna, så det skader ikke med noe ekstra - som en tur til ...»

Imidlertid meldes det, spesielt blant innflyttere, om ensomhet i Trondheim. På Gjøvik gjør størrelsen på enhetene at man vet hvem som er hvem. Det er godt oppmøte 25-50% på fellesmøter. Eksempelvis har Colourlab: 'Colourlunch' 1x/uke m/foredrag. Fagenhetsmøte 2x/måned. Alle IDI Gjøvik 2x/semester.

Status for trivsel

«Jeg tør å si ting, og jeg opplever å bli hørt/lyttet til, i motsetning til der jeg kom fra, der jeg følte/visste at jeg ikke tilfredsstilte ...-forventningene.»

«Delta i ting som skjer – ikke så flink til det. Er ikke en del av klanen, men det er greit.»

Ideer og forslag

- Tydelig identifisering av arenaer for felles diskusjoner, involvering og samarbeid for Undervisning, Forskningsamarbeid, Faglig oppdatering og Fellesskapsbygging (faglig og sosialt). Tydelighet knyttet til forventninger til ulike roller og variasjon/handlingsrom innenfor rollen.
- Dette følges opp i medarbeidersamtaler, med tilbakemeldinger – inkl. lønns plassering. Av kapasitetsårsaker (?), eller muligens manglende ressurser hos ledere (opplæring, støttemateriell og trening/trygghet i rollen?). Det meldes om variasjon i hvorvidt medarbeidersamtaler er noe som noen blir innkalt til (forventet skal gjennomføres), eller noe man kan få ('si fra om du vil ha').
- Lønn er på mange måter et ikke-tema på IDI(NTNU?). Lønns politikken - de hensyn som påvirker lønns plassering – individuelle såvel som enhetens/IDIs bør det bli mer åpenhet om. Manglende åpenhet medfører frustrasjon og mistenksomhet om forskjellsbehandling, spesielt for 'innflyttere' fra utlandet eller det private arbeidslivet til academia, og som ikke har fulgt et 'ordinært' norsk akademisk karriereforløp.
- Informasjon om «events» bør være åpen for alle. Unngå 'lukkede invitasjoner' uten god grunn.

- Bevissthet rundt «klan/klikk» fenomener som oppstår tilfeldig og ubegrunnet. Det er en viktig kilde til ekskludering, og mistriksel. Det er flere som forteller om ensomhet.

7. Bruk av språk

Vi tilhører et fagområde der engelsk har en naturlig plass, samtidig er vi et norsk universitet med ansvar for å etablere og vedlikehold et norsk fagspråk som kan inngå i den norske offentligheten. Våre kolleger utgjør et flerspråklig miljø der både norsk og engelsk brukes i det daglige. Noen foretrekker at det faglige foregår på engelsk der det er behov for presisjon.

Et nylig medieoppslag gir inspirasjon til et utsagnsom kan betegne språksituasjonen på IDI: «Når språk ikke bare bygger broer, men også murer.»

Ikke alle ansatte med utenlandsk opprinnelse kan norsk (nok) til å følge med i viktige møter, eller å lese informasjon på norsk. Videre oppleves det ekskluderende å ikke bli tatt hensyn til ved valg av språk. Det fortelles at det kan gå bra et stykke ut i et møte, men at det er krevende, og man risikerer å falle av når man blir sliten. Det kan oppleves flaut. Samtidig er det verdt å merke seg at heller ikke alle nordmenn føler seg komfortable med engelsk i møter.

Mange gjør en god jobb i møter, for eksempel med norsk tale og engelske slides når det er informasjon som skal deles. Balansegangen blir krevende når det blir diskusjoner. På den annen side trengs også trening i norsk. En nordmann sier: «Tror vi er for kjappe med å bytte til engelsk med de som egentlig kan norsk ganske bra.»

Flere nevnte at det er vanskelig å finne informasjon gjennom søk hvis man ikke er klar over at det finnes nyheter om et spesifikt tema, eller hvilke søkeord man skal bruke. Med ikke-norsk opprinnelse blir det ekstra vanskelig da de "uformelle" kanalene også stort sett foregår på norsk – dvs. prat i korridorene eller i lunsjen. Kort sagt 'jungelspråket' er også norsk.

Ideer og forslag

- Vi trenger noen 'Skikk og bruk'-regler for valg av språk i ulike settinger. Som også formidles for eksempel i forbindelse med medarbeider-onboarding. Det er allerede etablert at viktige eposter og informasjonssider finnes i både engelsk og norsk versjon. Utfordringen er å balansere når noe ønskes norsk og andre ønsker engelsk. Eller kunne varsle underveis. Hvordan kan det gjøres på en diskrete måte?
- Ide, av og til, for treningens skyld - Snakke-norsk-dag i lunsjen. Og snakke-engelsk- dag. (Lokal tilpasning og forankring viktig – Ingen regel uten unntak)
- Skikk og bruk for språkvalg bør diskuteres lokalt i enheter/grupper

8. Verdier og mangfold

De aller fleste av våre informanter mener at det er vanskelig å snakke om verdier som rettferdighet, transparens, og likebehandling, siden de ikke har en entydig definisjon. Temaet traff en nerve hos mange, mer enn forventet. Det er stort sett enighet om at transparens trenger å forbedres. Opplevelse av manglende transparens reiser spørsmål om hvordan det egentlig står til med likebehandling.

Vi har identifisert, primært med grunnlag i intervjuene, følgende dimensjoner som kan gi grobunn til mistanker om forskjellsbehandling, og/eller opplevelse av å ikke helt høre til:

- kjønn, legning
- 'personlighet' - beskjeden, frempå, introvert, ekstrovert, nevrotypisk, nevrodivergent
- lønn
- språk på jobben – norsk, engelsk
- kjerneaktivitet/-identitet – forsker, underviser
- arbeidsbelastning – pliktarbeid, undervisningsbelastning, forskningstid
- alder/livsfasen, fersk/ny på IDI, erfaren/kjent i gangene på IDI
- stillingsstatus – midlertidig, fast
- «klanmedlem» (en av gjengen)
- alkohol – kan oppleves fremmedgjørende i noen sosiale settinger

I det følgende går det nærmere inn på noen av disse.

Ansatte som ble intervjuet har ikke uttrykt bekymring om diskriminering med hensyn på seksuell identitet og **legning**. Kjønnsnøytrale toaletter ble så vidt nevnt. Men, det er **en uttalt bekymring for at forskjellsbehandling kan oppstå** som følge av ulike egenskaper: å ikke være norsk, alder, erfaring, og **personlighet** (introvert/extrovert, nevrodivergent/-typisk, etc.)

Det ble samtidig gjort oppmerksom på at det kan foregå skjult/**utilsiktet** (hidden) **forskjellsbehandling** som er **knyttet til språk** (norsk/engelsk). Ansatte som ikke snakker norsk, vil ikke ha samme mulighet for tilgang til informasjon som informerer om muligheter (opportunities) eller innsikt i uskrevne normer. Et eksempel, som er ryddet i (?), er relatert til Norsk språkkurs; noen veiledere aksepterte at PhD studenten skriver disse timene som **pliktarbeid** mens andre veiledere ikke godtar det. Dette skjedde antagelig fordi det ikke fantes tydelige og eksplisitte skriftlige regler, og beslutninger ble tatt på skjønn. Norsk-kursene er tidkrevende og forskjellene oppleves som urettferdige, og det kan fremstå som et utslag av forskjellsbehandling. Eksempelet viser også de komplekse sammenhengene mellom ulike tema og spørsmål som ble tatt opp av informantene.

Generelt, **lønn** ser ut til å være et sensitivt tema da folk sammenligner sin lønn med andre. Og andre tørr ikke spørre, men mistenker forskjellsbehandling ettersom det oppleves som tabubelagt ikke-tema. Man får ikke noe feedback på sine innspill til lønnsforhandlingene utover et sluttbeløp. Dette er antagelig noe som gjelder større deler av NTNU. Eventuelle **lønnsforskjeller mellom norske og ikke-norske ansatte** ble nevnt som en viktig sak, på samme måte som kjønnsforskjeller i lønnsnivå. «Det er ingen transparens om lønn.» Flere ansatte uttrykker at de håper at dette tas tak i, aktivt vektlegges ved å analysere data, og følges opp med tiltak.

Et beslektet tema som det funderes på er diskriminering/ulik behandling i **rekrutteringsprosessen**. Dette har vi ikke datagrunnlag for å undersøke da våre informanter fikk jobben. Eksportloven ble også nevnt av flere som en kilde til diskriminering i ansettelse da personer som kommer fra en del land er kategorisk utelukket.

Ideer og forslag

- Endrede/nye verdier for IDI: Rettferdig (ny), transparent (ny) og inkluderende. Som supplement til NTNU verdiene: Kreativ, kritisk, konstruktiv og respektfull
- Øk bevisstheten om diversitet i bred forstand, i alle ledd, både i rekrutteringsfasen og etter ansettelse. *Diversitets*-sensitiv ledelse og kollega adferd
- Rettferdighet betyr ikke alt helt likt, og bekjentgjort, for alle - diskre tilpasning til individuelle behov er nødvendig.
- Synlighet av 'policy' – gir mindre grunnlag for spekulasjon, antagelser og jungeltelegraf.

Transparens

Om transparens er det mange som peker på at det er store forbedringsmuligheter. Man føler at man ikke vet nok om prosessene og hva som skjer ved instituttet før ledelsen beslutter, og informerer på et tidspunkt de selv velger. Mange føler at de ikke har samme tilgang (mengdevis og timing-vis) til informasjon som noen andre har. Dette kan også skyldes språkbarrierer.

Ideer og forslag

Mye er bra, og det har vært en positiv forandring i informasjonsflyten som bidrar til å redusere forskjellene mellom nye og erfarne ansatte, og mellom norske og ikke-norske ansatte som kan virke som forskjellsbehandling.

Det er fortsatt mange uskrevne regler og det vil være behov for skjønn. Dette medfører lett forskjellige praksiser innad i organisasjonen generelt og gjør det vanskelig for ansatte som ikke kjenner hverken generelle norske eller spesifikke universitets- eller IDI normer.

- Identifiser normer og regler som godt kan skrives ned, for å unngå urettferdig ulik praksis

- Ledelsen oppfordres til å kartlegge uforklarlige/uakseptable lønnsforskjeller og finne tiltak.
- Prosessen rundt lønnsfastsettelse/lønnsforhandlinger og fagforeningenes rolle synliggjøres bedre – også i onboarding-materiell.

9. Privatliv og partnere

Fagforeningsmedlemskap

Ansatte som er medlem av fagforeninger, får informasjon fra sine foreninger – som er blitt veldig bra etter hvert - men det er ikke alle som er medlem i en slik. I intervjuer kom det frem at en del ansatte med høy ansiennitet i flere år ikke var klar over at man måtte søke for å få lønnsøkning. Det medførte at mange ikke fikk skikkelig lønnsøkning i flere år. Det oppleves som urettferdig at det er stor forskjell mellom nye og erfarne ansatte, og mellom ansatte som var informert og søkte, og de som ikke var klar over systemet.

Ideer og forslag

- Både NTNU/IDI og fagforeningene oppfordres til å opplyse om sin eksistens, målgruppe og rolle i NTNUs interne liv. Bør inngå i Onboarding.
- Formuler på en NTNU/IDI versjon av Kardemommeloven, der alle former for diskriminering skal unngås

Partnere av ansatte:

Et vesentlig poeng for utenlandske kolleger er behovet for at partneren også finner seg til rette i Norge, med språkferdigheter og arbeid. Norsk kurs er dyrt, og NTNU betaler kun for ansatte sine norskkurs. Partnere også trenger norsk kunnskap. Manglende tilgang på norskkurs påvirker hele familien.

Det å lære norsk på egen hånd er utfordrende, spesielt på små plasser som Gjøvik. NTNU Gjøvik tilbyr arrangement for partnere av ansatte. I Trondheim er social café for ansattes familier nevnt som et positivt tiltak - men det er usikkerhet på om det fortsetter.

Ideer og forslag

Tiltak for inkludering av og tilrettelegging for utenlandske kollegers familier vil være nyttig for rekruttering og for å beholde ekspertise og spisskompetanse ved NTNU

- Både NTNU/IDI og fagforeningene oppfordres til å opplyse om sin eksistens, målgruppe og rolle i NTNUs interne liv. Bør inngå i Onboarding.
- Kan enhetene inkludere partnere i noen sosiale aktiviteter?
- Oppfordre til familiegruppe som delgruppe til IDI Social? For eksempel - middagsklubb på rundgang. 17.mai arrangement?
- Info/tips om slike arrangement ekstern regi – fagforeninger, andre foreninger, fb-sider.

Oppsummert - Målsetning & ideer til tiltak

NTNU's visjon er definert som «**Kunnskap for en bedre verden**» mens NTNU sine **verdier er beskrevet som kreativ, kritisk, konstruktiv og respektfull**. IDI har supplert disse med å tilføye **inkluderende**. (<https://www.idi.ntnu.no/intra/about/orgdocs/strategi-no.pdf>)

Vi vil gjerne **supplere** IDI sine verdier **med «transparens» og «rettferdighet»** som kan begrunnes med det følgende:

IDI, sitt hovedmål kan uttrykkes som - som hos andre tilsvarende FoU institutter: **Effektiv produksjon (av forskingsresultater og undervisningstilbud) med god kvalitet**. Dette kan oppnås bare med **fornøyde ansatte, god støtte og ressurser til å utføre oppgavene**.

Enkelt sagt vil fornøyde ansatte føle at man behersker jobben sin med en «normal/overkommelig» innsats med effektiv bruk av de ressurser som er nødvendig for oppgavene. Dette er en praktisk forutsetning for å kunne øke produktivitet – kan kalles motivasjonsfaktorer. Men det er også en mental dimensjon som påvirker ansattes motivasjon, det som kan kalles immaterielle insentiver eller Hygienefaktorer (også kalt vedlikeholdsfaktorer) (Herzberg 1993). En oppfattet, internalisert kjennskap til de praktiske (motivasjons-)faktorene bidrar til engasjement og tilfredshet (Ritchie 2000).

Organisasjonen har en stor påvirkningsmulighet og rolle i å både tilby ressurser på en god måte, men også i sikre at de 'myke' insentivene er på plass.

I forbindelse med Effektiv Produksjon med god kvalitet, er det viktig at hver ansatt vet klart hva ens oppgaver og roller er, vet (eller får riktig støtte for) hvordan en kan utføre disse, og hvilke ressurser er tilgjengelige.

Dette har veldig mye å gjøre med:

- Tilgjengelig informasjon – innholdsmessig. Er det noe som mangler?
- Strukturering av informasjonen - er det mulig å finne info på en intuitivt måte?
- Informasjonsform – skriftlig eller muntlig
- Informasjonsflyt – hvordan finne riktig/oppdatert informasjon til rett tid – i forhold til den oppgave man holder på med i
- Kommunikasjonsform mellom ansatte og ledelse/interaksjon former

Fornøyde ansatte har:

- Trygghetsfølelse – føle at man får støtte og tilgang til ressurser
- Tillitt til ledelsen og instituttet/organisasjonen

- Føler seg verdsatt og respektert
- Opplever likeverd & rettferdighet
- Føler seg inkludert
- Frihetsfølelse
- Føler tilhørighet, dvs. er/blir en del av et *større praksisfelleskap*

Teorien om praksisfelleskap (COP) som 'bygger seg selv' peker på forutsetninger som **felles faglig bakgrunn, felles aktivitet**, og tilgang til **felles historier, rutiner og verktøy**, og **erfaringer**. I fleksibel balanse med selvorganisert aktivitet og akademisk frihet. For fellesskapsidentiteten handler det om summen av dette.

"Felles" er bra for kultur

Felles info/kunnskap: en 'IDI grunnlov' med eksplisitte/entydige regler og normer

- Leder til 'delt forståelse', konsekvent oppførsel på tvers av IDI ==> rettferdighet og tillit
- Øker transparens
- Effektiv – alle forstår rammene

Felles hukommelse – historier om og deltagelse i hendelser & rutiner/verktøy

- Hjelper til å komme nærmere, kjenne hverandre, oppfordrer til solidaritet, minsker isolasjon

I praksis finner vi:

Vi har et ikke uvesentlig antall ansatte som opplever usikkerhet om hvorvidt de blir likebehandlet, som opplever språk som en barriere, ikke alltid vet hvor og hvordan de skal navigere for å finne relevant informasjon og bruk av verktøy, som ikke kjenner godt nok vår organisasjon og aktivitet (forskning, prosjekter, studietilbud og pedagogikk), våre prosesser med rollefordeling og deres rasjonale, eller hvem de kan spørre.

Overordnet - forslag til tiltak

Se mer omfattende liste i vedlegg. Våre forslag til tiltak er gruppens ideer basert på egne diskusjoner. Omfang og realisering må vurderes og tilpasses da ulike enheter har ulikt utgangspunkt, noe har relevans for hele IDI, mens noe handler om å supplere/komplettere/tilgjengeliggjøre felles aktiviteter, NTNU ressurser og verktøy.

- Ledere må ha fokus på likebehandling vs. diskriminering. Medarbeidersamtalen er en god arena for å stille kontrollspørsmål
- Informasjons-/kommunikasjonsplan – Redesigne og videreutvikle feks IDI Intra til en velstrukturert hub/plattform for lokal informasjon, med planer og rutiner
 - Nyhetsbrev (er startet) - for å vite hva som skjer, og bli kjent med ...
 - Forslagskasse (web??) hvilket nivå?: inst, fagenhet, annet?

- Tid/sted for praktiske avklaringer om hvordan noe skal gjøres? - Er det bare å stikke innom en støttefunksjon i stab? Alternativt - avgrenset tidsluke/åpen time der man kan forstyrre/spørre.
- Ansattgruppe som kan ha fokus på forbedringer innen kommunikasjon/informasjon. Hva savnes i hverdagen? Info og rutiner. Mulig forslagskasse er nok?
- Mentorordning for nye i samråd med 'onboarding'-prosessen. Leder må også involveres. Oppfølgingssamtaler i prøveperiode.
- Vurder samarbeid og 'redundans' - flere faglærere involveres i all IDI sine emner, på en transparent og inkluderende måte
- Bred invitasjon til Events og initiativer for samarbeid. Hvem er velkommen/ er det plass til?
- Etabler et minimum av møtepunkter i fagenhetene, med mer likhet i forhold til felles møter. Hyppighet og fast innhold. Enhetene avgjør omfang/lokal tilpasning.
- Ta hensyn - Vi må snakke om bruk av språk, og lage 'kjøreregler'

REFERANSER

Bang, H. (2020) ? Organisasjonskultur. Universitetsforlaget.

Cameron, K. (2009). *An introduction to the competing values framework. Organizational culture white paper.* Haworth.

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch (1993). *The motivation to work.* Transaction Publishers. (Se feks https://snl.no/Herzbergs_motivasjonsteori)

Lave J, Wenger E. (1991). *Legitimate Peripheral Participation in Communities of Practice. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation.* Cambridge: Cambridge University Press.

OCAI. *Competing Values Framework.* <https://agilecoffee.com/toolkit/competing-values/> Hentet 6.10.24

Ritchie, Michael (2000) "Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance," Southern Business Review: Vol. 25: Iss. 2, Article 3.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity.* Cambridge: Cambridge University Press.

LESETIPS

- Bloggpost om organisatorisk minne - <https://people.accion.com/organizational-culture/collective-memory-important/> hentet 28.10.24

VEDLEGG

1) Intervjuguide (benyttet til # 21 konfidensielle intervju)

2) Samlet oversikt over Ideer og forslag til tiltak fra rapporten

En sammenstilling av forslagspunktene i resultat-delen, kategorisert mhp til hvordan de kan bidra til de tre dimensjonene som trengs for etablering og vedlikehold av uformelle fellesskap – praksisfellesskap (COP).

Intervjuguide – Fokusomr.1 - Kultur og identitet ved IDI

Bakgrunn

Fra Deloitte-rapporten – om 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 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.

Hva er ønskelig av felles kultur og identitet på IDI? Vi foreslår noen intervjuer (*denne intervjuguiden*) og eventuelt en spørreundersøkelse (*informert av OCAI, samt intervjuene*) – for å identifisere stemning og behov mer nøyte. Hva er verdt å ta vare på? Hva er det som evt. butter? Hva savner vi? Hva bør være likt, og kan noe gjerne være forskjellig?

Premisser

- Beslutningen i Utvidet ledergruppemøte 14.des 23, oppsummert kort som at:
I utgangspunktet består beholdes nåværende 4.nivå enheter, og det vil jobbes videre med harmonisering. Fagenhetene må ha likt grunnlag for lik kultur/operere på lik måte. Forskningsgrupper etableres på tvers.
- NTNU visjon: **Kunnskap for en bedre verden**
- NTNU verdier: **Kreativ, kritisk, konstruktiv og respektfull** (<https://www.ntnu.no/ntnus-strategi/overordnet-mal>). IDI har i tillegg oppført verdien **inkluderende**.

ARK-undersøkelsen (H23, hele NTNU) tar utgangspunkt i at et godt arbeidsmiljø bidrar til:

- *) Flyt i arbeidshverdagen *) Trivsel på jobb *) God arbeidshelse *) Produktivitet

For ansattes arbeidssituasjon og arbeidsmiljø gir dette assosiasjoner til begreper i som åpenhet, transparens, likebehandling, rettferdighet og solidaritet, der vi kan være trygge i vår rolle og karriereutvikling, med tilhørende forventninger. Vi ønsker muligheter, ansvar og mandat som henger sammen og som oppleves rettferdig.

Det å utvikle, og vedlikeholde, en egnet organisasjonskultur fordrer hensiktsmessige kultur- og informasjonsbærere som kan støtte vår omfangsrrike forskning, undervisning, innovasjon og formidling. Vi ønsker oss rammebetingelser med artefakter og verktøy, samt brobyggende aktiviteter og møteplasser som bidrar til at vi kjenner, utvikler og fremsnakker hverandre. Kan vi bygge en 'IDI-måte å gjøre ting på' i balanse med og rom for lokale tilpasninger? Hva bør være felles? Gitt vår størrelse og geografiske spredning spiller både fysiske og virtuelle ressurser inn på vår mulighet for å bygge og vedlikeholde både løse og tette relasjoner.

Metode for våre undersøkelser

Semistrukturerte intervju der det sentrale er å bruke guiden som en sjekklister, men samtidig være åpen for å ta imot de innspill og 'avsporinger' som måtte komme. Ønsker intervju med et mangfoldig utvalg personer med ulike erfaring, roller og stillinger, der vi intervjuer også fra andre enheter enn vår egen. Vi starter med å plukke tilfeldig (egne tabell for å registrere gjennomførte intervju): *Ledere, vanlige ansatte, alle enheter, alle 'gamle enheter', roller – emneansv., forsker, studieprog., prosjektleder, faste, 'innleide/midlertidige, postdoc, phd, faglærer, prof, aman, lektor, dosent, admin: ...; teknisk: Gjøvik, Trondheim, ..*

Intervjuguide Versjon 2 (ny, videreutviklet og avgrenset. Rev 30.jan)*Komme i gang - 'hvem' er informanten*

- Skal vi snakke norsk eller engelsk? Hva snakker du vanligvis i løpet av arbeidsdagen?
- Hvem er du? - og hvor lenge har du vært på idi? Har du jobbet andre steder før?
- Har du flere roller eller verv, prosjekter eller annet du deltar i? Hvilke?

Arbeidsdagen

- Hva er din rolle og (to) viktigste arbeidsoppgaver på IDI? Hvilke av de tar mest tid?
- Opplever du at det er lett eller vanskelig å finne ut/velge hvordan ting kan ordnes eller gjøres? Eksempler?
- Opplever du at det er kultur for hjelpe hverandre, og stille spørsmål?
- Om hva og evt. hvem spør du?
- Daglig arbeidssted, % grovt fordelt: ___IDI/campus, ___hjemmekontor, ___annet

Møtepunkter

- Når og hvordan treffer du kolleger?
- Når og hvordan får du informasjon/innsikt i 'det som foregår'?
- Er det arenaer/møter på din enhet, IDI, fakultet, andre steder/fora som du vanligvis deltar i, eller ikke?

Vi?

- Hvor opplever du å høre til på NTNU? Eller ikke å høre til?
- Hva bra med å jobbe her?
- Hvis idealet skulle være **rettferdighet, transparens, likebehandling** - er det noe du savner?
- Hva tenker du kan bidra til å fremme tilhørighet og en god organisasjonskultur?
- Gode eksempler? Hva bør vi ta vare på?
 - Fra din enhet? Fra andre enheter?
- Er det rom for å være **Kreativ, kritisk, konstruktiv**? Er vi **respektfulle og inkluderende**?
- Språk - engelsk vs norsk i arbeidshverdagen? Hvilket språk ønsker du å bruke i forskjellige situasjoner?
 - Har du forslag til tiltak for å støtte norskopplæringen, og kjennskap til norsk kultur?

Undersøke videre – spørreundersøkelse, eller ...

- Ideer, som kan fremme et godt arbeidsmiljø?
- Hva bør vi spørre om i en evt spørreundersøkelse til alle ved IDI?
- Noen du synes vi burde intervju? Tema vi burde ta opp?