

Martin Inge Standal, Hans Donali Tilset, Berit Therese Nilsen, Gudveig Gjørund,
Per Morten Schiefloe

Evaluering av gjenopprettingsarbeidet ved IHK og IMS



 NTNU Samfunnsforskning AS	<h1>RAPPORT</h1>	
Studio Apertura Postadresse: 7491 Trondheim Besøksadresse: Dragvoll Allé 38B, Telefon: 73 59 63 00 Telefaks: 73 59 62 24 E-post: kontakt@samforsk.no Web.: www.samforsk.no Foretaksnr. : NO 986 243 836 Forsideillustrasjon av Midjourney.	TITTEL Evaluering av gjenoppretingsarbeidet ved IHK og IMS	
	FORFATTERE Martin Inge Standal, Hans Donali Tilset, Berit Therese Nilsen, Gudveig Gjøsund, Per Morten Schiefloe	
GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVER NTNU	
ISBN - 978-82-7570-741-1	OPPDRAGSGIVERS REF. Roar Tobro	PROSJEKTNR. 3930
DATO 24.01.2024	ANTALL SIDER 64	PROSJEKTLEDER Martin Inge Standal
KVALITETSSIKRET AV Tonje Osmundsen		
SAMMENDRAG <p>På bakgrunn i arbeidsmiljøproblemer vedtok NTNU styret høsten 2019 deling av Institutt for historiske studier i to nye institutter (Institutt for historiske og klassiske studier, og Institutt for moderne samfunnshistorie). For å sikre forsvarlig arbeidsmiljø og samarbeid på tvers av de to nyopprettede instituttene ble det i igangsatt et gjenoppretingsarbeidsprosjekt som involverte deltakelse fra begge institutt, og fra organisasjonsnivåene over.</p> <p>Denne rapporten beskriver en evaluering av dette gjenoppretingsarbeidet, og ser på om arbeidet har bidratt til medvirkning, arbeidsmiljø, koordinering og ressursbruk, og på forutsetninger for fremtidig organisering av historiemiljøet, samt på gjenoppretingsarbeidet som metode.</p> <p>Arbeidsmiljøet er forsvarlig ved begge institutt og arbeidshverdagen er blitt normalisert for ansatte. Forsknings- og undervisningssamarbeidet på tvers oppleves som fungerende, men organisatoriske barrierer som følge av at en nå er to institutter fører til tilfeller med suboptimal ressursbruk med tanke på veiledning, sensurering, emneundervisning og administrasjon.</p> <p>Vi finner at gjenoppretingsarbeidet i hovedsak er blitt gjennomført i tråd med styrevedtaket fra 2019 og med prinsippene som ble satt for arbeidet. En har søkt å gå forsiktig frem, å fokusere på gjenoppreting av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og å få til fungerende samarbeid på tvers. Gjenoppretingsarbeidet har medvirket til normal drift ved instituttene gjennom en strukturert tilnærming som har bidratt til å løse praktiske problemer uten at konflikt dynamikk har oppstått. Det er samtidig fortsatt vanskelige relasjonelle forhold på tvers av instituttene og gjenoppretingsarbeidet har i liten grad eksplisitt jobbet med strategiske og organisatoriske forutsetninger for fremtidig organisering. Derfor vil en samling av historiemiljøet medføre en risiko for arbeidsmiljø og faglig engasjement ved begge institutt.</p> <p>Ved en omorganisering av historiemiljøene bør en se dette i en større prosess hvor en vurderer hvilket fremtidsbilde en ser for seg for historiefagene, samt ulike faggruppesammensetninger på instituttnivå. Prosessen mot fremtidig omorganisering bør være tydelig og transparent slik at ansatte kan stille seg bak beslutningen uavhengig av utfall.</p>		

Forord

Denne rapporten sammenfatter en evaluering av gjenopprettingsarbeidet som ble satt i gang etter delingen av Institutt for historiske studier ved NTNU. Evalueringen er gjennomført av forskere ved NTNU Samfunnsforskning AS, på oppdrag fra NTNU.

Vi takker informantene for deres deltakelse og delingsvillighet. Særlig takk også til Roar Tobro (Direktørstab, NTNU), dekan Anne Kristine Børresen (Det humanistiske fakultet, NTNU), og instituttlederne Jan Frode Hatlen (Institutt for historiske og klassiske studier, NTNU) og Karl Erik Haug (Institutt for moderne samfunnshistorie, NTNU), som har bistått oss med datagrunnlag og kontaktinformasjon til datainnsamlingen.

Vi er også takknemlig for innspill og tilbakemeldinger fra prosjekt- og styringsgruppen i gjenopprettingsarbeidet, som fungerte som referansegruppe for evalueringen.

Trondheim 24.01.2024

Martin Inge Standal

Prosjektleder

NTNU Samfunnsforskning AS

1 Innhold

1	Innhold.....	3
2	Oppsummering	5
3	Bakgrunn.....	9
3.1	Vedtak om deling	9
3.2	Vedtak om gjenoppretingsarbeid	9
3.2.1	Gjenoppretingsarbeidets prinsipper og målsetninger	10
3.2.2	Organisering av gjenoppretingsarbeidet	10
3.2.3	Gjenoppretingsarbeidets organisering og struktur	11
3.3	Evaluerings oppdragsbeskrivelse	12
3.3.1	Problemstillinger for evalueringen	13
3.4	Konfliktdynamikk og Glasls konflikttrapp.....	14
4	Metode	16
4.1	Forankring av evalueringen	16
4.2	Dokumentgjennomgang.....	16
4.2.1	Analysetilnærming	17
4.3	Supplerende bakgrunnsdata	17
4.3.1	ARK-undersøkelsen	17
4.3.2	Forskningsdata.....	17
4.3.3	Undervisningsdata.....	17
4.4	Spørreskjema.....	17
4.4.1	Rekruttering og informanter for spørreskjemaet	18
4.4.2	Datainnsamling og spørsmål i spørreskjemaet	18
4.4.3	Analysetilnærming	18
4.5	Intervjustudie	18
4.5.1	Rekruttering og informanter for intervjuene.....	19
4.5.2	Datainnsamling for intervjuene	19
4.5.3	Analyse av intervjuene.....	20
4.6	Sammenfattende analyse.....	20
5	Resultater	21
5.1	Dokumentgjennomgang.....	21
5.1.1	Dokumentteknisk vurdering	21
5.1.2	Gjennomgang av dokumentinnhold	21
5.1.3	Oppsummering etter dokumentgjennomgang	23
5.2	Mulighet til medvirkning	23
5.2.1	Medvirkning – spørreskjema	23
5.2.2	Medvirkning – intervjustudie	24

5.2.3	Oppsummering medvirkning	25
5.3	Arbeidsmiljøet under gjenopprettingsarbeidet og i dag	25
5.3.1	Arbeidsmiljø – ARK-undersøkelsen	25
5.3.2	Arbeidsmiljø – spørreskjema	25
5.3.3	Arbeidsmiljø – intervjuer	26
5.3.4	Oppsummering arbeidsmiljø	27
5.4	Effektiv koordinering og ressursbruk med tanke på forsknings- og undervisningssamarbeid	27
5.4.1	Undervisning – kandidatproduksjon.....	27
5.4.2	Forskning – prosjektsøknader og publisering	28
5.4.3	Forskning og undervisning – Spørreskjema	29
5.4.4	Forskning og undervisning – intervjuer.....	30
5.4.5	Oppsummering av koordinering og ressursbruk knyttet til forskning- og undervisning...	31
5.5	Betingelser for organisering	32
5.5.1	Organisering – spørreskjema.....	32
5.5.2	Organisering – intervjuer	32
5.5.3	Oppsummering betingelser for organisering.....	34
5.6	Gjenopprettingsarbeidet som metode.....	34
5.6.1	Ansattes lærdommer og erfaringer av gjenopprettingsarbeidet	34
5.6.2	Ansattes tanker om gjenopprettingsarbeidets virkemidler og verktøy	35
5.6.3	Ansattes tanker om hvordan gjenopprettingsarbeidet er forankret, organisert og gjennomført	36
5.6.4	Oppsummering av gjenopprettingsarbeidet som metode	38
6	Diskusjon.....	39
6.1	Drøfting av resultater	39
6.2	Metodisk drøfting.....	41
7	Organisasjonslæring – å dra nytte av erfaringer	42
7.1	Krisehåndtering	42
7.2	Organisasjonskvaliteter	44
7.3	Veien videre	45
7.4	2024 og fremover	46
8	Konklusjon	48
9	Referanser	50
	Vedlegg 1 – Spørreskjema	52
	Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	59
	Vedlegg 3 – Dokumentgjennomgang	61
	Vedlegg 4 – Undervisningsproduksjon	63

2 Oppsummering

Bakgrunn

Etter flere år med konflikter ved institutt for historiske studier, vedtok styret ved NTNU 31. oktober 2019 en fysisk og organisatorisk deling av instituttet. De to nye instituttene, Institutt for historiske og klassiske studier (IHK) og Institutt for moderne samfunnshistorie (IMS), ble dermed opprettet for å sikre normale arbeidsforhold og at ansatte har forsvarlige arbeidsmiljø. Opprettelsen av disse instituttene førte også til at de måtte koordinere innsatsen for å gjennomføre drift av deres felles studieprogram. I styremøtet ble det også vedtatt at det skulle iverksettes et gjenoppretingsarbeid som sikrer et forsvarlig arbeidsmiljø for de ansatte og gir grunnlag for nødvendig samarbeid og koordinering mellom de to instituttene, slik at forpliktelsene ovenfor studentene ble ivarettatt.

Gjenoppretingsarbeidet ble i igangsatt våren 2020, og bygger på prinsipper og arbeidsmetodikk levert av konsulentselskapet WorkPlaceDevelopers AS, som også ble engasjert som ekstern konsulent i gjennomføringen av arbeidet. Prinsippene gjenoppretingsarbeidet bygger på er forsterket formell medvirkning gjennom tillitsvalgte og verneombud, tett dialog mellom ledelse og ansatte, og koordinering av samarbeidet mellom de to instituttene. Hovedvekten ble lagt på å få til samarbeid mellom instituttene, heller enn relasjonelle tiltak internt eller på tvers av instituttene. Gjenoppretingen handlet dermed om å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø, ikke om å løse den bakenforliggende konflikten.

Gjenoppretingsarbeidet hadde tre hovedmålsettinger, disse var å sikre:

- medvirkning og et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for de ansatte ved IHK og IMS
- effektiv koordinering og ressursbruk mellom de to instituttene med hensyn til utdanning og forskning
- arbeidsmiljømessige, strategiske og organisatoriske forutsetninger som gjør det mulig at de to instituttene, etter en evaluering kan organiseres på den måten som er mest hensiktsmessig for NTNU, og dermed uavhengig av relasjonelle forhold i personalgruppen.

For å nå disse målene ble gjenoppretingsarbeidet organisert som et prosjekt, med styrings- og prosjektgruppe. Prosjektgruppen var en arena for lokalt samarbeid mellom de to instituttene, mens styringsgruppen hadde en prinsipiell rolle med ansvar for kvalitetssikring og å bidra til at arbeidet ble gjennomført i tråd med mandatet. I løpet av gjenoppretingsarbeidet ble det også opprettet en administrativ gruppe og en utvidet ledergruppe. Dette fordi en så behovet for mer koordinering mellom administrasjonene på de to instituttene, og for å trekke inn flere i gjenoppretingsarbeidet. Alle gruppene hadde en rådgivende funksjon, og beslutningsmyndighet ble lagt til linjeledelsen på vanlig måte, som beskrevet i mandat for gjenoppretingsarbeidet.

Problemstillinger for evalueringen

Denne rapporten beskriver en evaluering av dette gjenoppretingsarbeidet. Evalueringen hadde som formål å undersøke problemstillinger knyttet til effekten av

gjenopprettingsarbeidet, gjenopprettingsarbeidet som metode og hvilke lærdommer NTNU kan trekke ut av dette arbeidet. Problemstillingene for evalueringen var å undersøke om gjenopprettingsarbeidet har bidratt til:

- at ansatte ved de to instituttene har hatt mulighet til medvirkning
- at ansatte ved de to instituttene har hatt et fullt forsvarlig arbeidsmiljø under gjenopprettningen
- at ansatte ved de to instituttene har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i dag
- en effektiv koordinering og ressursbruk mellom de to instituttene med tanke på forsknings- og undervisningssamarbeid.
- at de to instituttene har utviklet seg arbeidsmiljømessig og strategisk på en måte som har skapt betingelser for at historiefagene i 2025 kan organiseres på den mest hensiktsmessige måte for NTNU, uavhengig av tidligere konflikter.

Videre skulle evalueringen undersøke gjenopprettingsarbeidet som metode med følgende problemstillinger:

- Hvilke erfaringer og lærdommer ansatte har ervervet seg fra gjenopprettingsarbeidet.
- Hvilke tanker og erfaringer ansatte har med gjenopprettingsarbeidet som metode og dets virkemidler.
- Hvordan gjenopprettingsarbeidet er forankret, organisert og gjennomført.

Evalueringen skulle ikke vurdere konflikten eller delingstiltaket, og skulle heller ikke ta stilling til fremtidig organisering av historiemiljøene.

Metode

For å vurdere disse problemstillingene ble flere datakilder benyttet. Evalueringsgruppen fikk tilsendt dokumenter fra gjenopprettingsarbeidet, samt data fra ARK-undersøkelsen, undervisningsproduksjon og forskningsproduksjon. I tillegg ble data samlet inn direkte fra ansatte på NTNU via et spørreskjema til medarbeidere ved IHK og IMS, og en intervjustudie som i hovedsak inkluderte ansatte med formelle roller i gjenopprettingsarbeidet, samt noen øvrige ansatte og studentrepresentanter. Data fra disse kildene ble analysert med hensyn til problemstillingene for evalueringen.

Resultater

De ulike datakildene gir et noenlunde sammenfallende bilde med tanke på hovedfunn.

Ansatte opplever i mindre grad mulighet til å medvirke i hvordan gjenopprettingsarbeidet har blitt utformet og organisert enn i arbeidet mens det har pågått. Muligheten til medvirkning underveis har vært mulig gjennom de formelle rollene som sitter i de ulike gruppene (tillitsvalgte og verneombud), men denne muligheten er i liten grad benyttet. Uoversiktlige og manglende referater gjør det også vanskelig for ansatte å vite hva en skal medvirke til.

Arbeidsmiljøet er per dags dato forsvarlig ved begge institutt. Arbeidshverdagen til ansatte er blitt normalisert og en kan konsentrere seg om faglige oppgaver. Forsknings- og undervisningssamarbeidet på tvers oppleves også som fungerende, men organisatoriske

barrierer som følge av at en nå er to institutter fører til tilfeller med suboptimal ressursbruk med tanke på veiledning, sensurering, emneundervisning og administrasjon.

Når det gjelder organisering av instituttene oppleves dagens organisering som fornuftig med tanke på arbeidsmiljøhensyn. For mange ansatte har det vært uproblematisk å forholde seg på tvers av instituttene, og flere opplever at forholdene er mindre betente og det er enklere å være uenige på tvers av instituttene per dags dato. Det er likevel fortsatt vanskelige relasjonelle forhold blant noen ansatte på tvers av instituttene, og til nivåene over. Ansatte ved begge institutt beskriver en risiko både arbeidsmiljømessig og faglig ved en samling av historiemiljøet.

Gjenoppretingsarbeidet som metode har vært betydningsfull gjennom en involvering av formelle roller i arbeidsmiljøarbeidet, som tillitsvalgte og verneombud, i både prosjektgruppe og styringsgruppe. Arbeidet har også hatt en viktig funksjon gjennom etableringen av strukturerte arenaer hvor en har kunnet jobbe med praktiske problemstillinger som følge av delingen på en slik måte at en har unngått ny konfliktodynamikk.

I den praktiske gjennomføringen av gjenoppretingsarbeidet har en satt en struktur som skal sikre medvirkning og forsvarlig arbeidsmiljø, og en har jobbet med praktiske utfordringer knyttet til koordinering og ressursbruk i henhold til mandatet. Det siste punktet i mandatet til gjenoppretingsarbeidet, som handler om strategiske og organisatoriske forutsetninger, er i mindre grad jobbet med sammenlignet med de øvrige utfordringene.

Mandatet oppleves utydelig av flere informanter. Gjenoppretingsarbeidet er blitt gjennomført i en situasjon med underliggende konflikter og lite tillit på tvers og mellom nivåer. Derfor har medvirkningsrunder om mandatet for arbeidet ført til runde og forsiktige formuleringer. I tillegg har mangler ved referater underveis ført til uklarheter hos ansatte om arbeidets formål og innhold. Flere peker på at siden prosjektet ikke skal jobbe relasjonelt, så har en heller ikke skapt forutsetninger for ny organisering. Ansatte beskriver dilemmaet mellom hensynet til å normalisere arbeidshverdagen og jobbe med praktisk samarbeid kontra det å jobbe med den underliggende konflikten. Det er også et tydelig dilemma mellom hensynet til å gå forsiktig frem, sett opp mot det å involvere flere i gjenoppretingsarbeidets grupper, siden en ser at det er en diskrepans mellom opplevelsen til de som er tettest på arbeidet og øvrige ansatte.

Konklusjon

Gjenoppretingsarbeidet er i hovedsak blitt gjennomført i henhold til prinsippene som var satt ved oppstart. En har gjennom dette arbeidet opprettet strukturerte arenaer for tett dialog mellom ledelse og ansatte, samt fått til en koordinering og samarbeid på tvers av instituttene. Det er i dag forsvarlige arbeidsmiljø ved både IHK og IMS.

Gjenoppretingsarbeidet har vært ressurskrevende, det har vært vanskelig for ansatte å holde oversikt over innholdet, og arbeidet har konsentrert seg om praktiske utfordringer som en uansett måtte ha løst for å drive undervisning. Deling av IHS var også en viktig forutsetning for å opprette forsvarlige arbeidsmiljø. Derfor kan det for ansatte være vanskelig å se den store betydningen av selve gjenoppretingsarbeidet. Likevel synes det helhetlige bildet å være at gjenoppretingsarbeidet har hatt betydning for å sikre normal drift, forsvarlige arbeidsmiljø og normale arbeidshverdager for de ansatte, samtidig som en har løst utfordrende praktiske problemer knyttet til samarbeid på tvers av instituttene. Opprettelsen av nøytrale arenaer der

en kan jobbe på tvers av skillelinjer på en strukturert måte, samt formell involvering av tillitsvalgt- og verneombudslinjen i prosjektets grupper peker seg ut som virksomme elementer fra gjenoppretingsarbeidet.

I dette arbeidet har en særlig lagt vekt på å bruke tid, å gå forsiktig frem og jobbe med praktiske problemer, heller enn å ta for seg relasjonelle forhold, eller forhold knyttet til fremtidig organisering. Dette oppleves fornuftig og i tråd med føringene fra styrevedtaket, siden situasjonen var svært sårbar ved tidspunktet for deling. Likevel kan det tenkes at en underveis i arbeidet kunne tatt flere revurderinger på status, formål og hva arbeidet skal jobbe med. Forbedringspunkter for gjenoppretingsarbeidet handler om:

- Tydeligere forankring og formuleringer i mandat og arbeidets formål.
- Bedret informasjonsflyt gjennom en egen administrativ ressurs som har ansvar for agendaer, møteinnkallelser, og referater.
- Revurdering underveis i arbeidet der en ser på status for arbeidet, hvilke formål som er satt og oppnådd, og om det er hensiktsmessig å endre kurs.

Organisering av historiemiljøet kan gjennomføres på den måten som er mest hensiktsmessig for NTNU, sett i lys av hvordan virksomheten for øvrig organiseres. Det vil likevel ikke være uavhengig av relasjonelle forhold i personalgruppen, da det fortsatt eksisterer vanskelige relasjoner på tvers av instituttene. Derfor vil en omorganisering som samler historiemiljøet medføre en risiko både for arbeidsmiljø, og faglig engasjement ved begge instituttene. Å se på organisering av historiemiljøet ved NTNU i en større prosess hvor en vurderer hvilket fremtidsbilde en ser for seg for historiefagene, samt ulike faggruppesammensetninger på institutt og fakultetsnivå, kan være fornuftig. Tilstrekkelig tid fra beslutning om organisering til omorganiseringen trer i kraft kan også bidra til at ansatte og ledere får mulighet til å gjøre rimelige tilpasninger til den nye situasjonen.

NTNU kan også lære av dette gjenoppretingsarbeidet og den forutgående konflikten ved å se på forskning om krisehåndtering i virksomheter. Det handler om å ha en organisasjon som er godt planlagt og har rutinene og ledelsen som skal til for å håndtere uønskede situasjoner. Organisasjonen må også være sensitiv for å fange opp mulige faresignaler og gryende konfliktdynamikk, samt være proaktiv slik at denne kan stoppes før den utvikler seg. Videre må organisasjonen kunne være reaktiv og ha beredskap og planer for å kunne håndtere hendelser som har inntruffet eller gått for langt. I en reaktiv tilnærming kan virkemidler fra dette gjenoppretingsarbeidet være virksom metodikk – som nøytrale arenaer for samhandling, og tett involvering av tillitsvalgt- og verneombudslinjen. Til slutt må organisasjonen ha et apparat som sørger for læring, og benytter den nye kunnskapen til formell og uformell erfaringsoverføring. Dette gjelder også når en klarer å håndtere de potensielle konfliktene på de ulike stadiene – og at ting går som de skal.

I all hovedsak opplever evalueringsgruppen at gjenoppretingsarbeidet er blitt gjennomført i tråd med styrevedtaket oktober 2019, og med prinsippene som ble satt for arbeidet. En har søkt å gå forsiktig frem, å fokusere på gjenoppreting av arbeidsmiljø, og å få til fungerende samarbeid på tvers. Gruppene i gjenoppretingsarbeidet har etablert en strukturert tilnærming som har bidratt til å løse praktiske problemer uten at konfliktdynamikk har oppstått. Gjenoppretingsarbeidet har i liten grad eksplisitt jobbet med strategiske og organisatoriske forutsetninger for fremtidig organisering, og ved en omorganisering bør en tydelig og transparent prosess gjennomføres slik at ansatte kan stille seg bak beslutningen uavhengig av utfall.

3 Bakgrunn

Institutt for historiske studier (IHS) hadde i årene fram mot 2019 meget store utfordringer med internt arbeidsmiljø og personkonflikter. Konfliktnivået var så høyt at det gikk ut over helsa til flere av de ansatte, og situasjonen ble vurdert til å være et mulig brudd på arbeidsmiljøloven. Flere forsøk på å håndtere konflikten hadde ikke lyktes og etter hvert ble situasjonen helt fastlåst (NTNU styresak S-38/19).

I januar 2019 vedtok styret ved NTNU å gjennomføre en *faktaundersøkelse*, som hadde som mandat å kartlegge om det psykososiale arbeidsmiljøet var i samsvar med arbeidsmiljølovens krav og retningslinjer. Det ble satt ned en gruppe som skulle undersøke forholdene ved instituttet, og de leverte sin rapport i juni 2019. Denne kartleggingen påpeker at flere rapporterer helseplager og har vært sykmeldte på grunn av konflikten (NTNU styresak S-38/19).

Konflikten hadde på dette tidspunktet utviklet seg, og basert på medieoppslag og andre beskrivelser var man forbi det nivået i Glasls (1982) konfliktrapp hvor fasilitering kunne løse konflikten, og på et trinn hvor selv meglings antagelig ikke ville være tilstrekkelig. Arbeidsmiljøet var dermed på dette tidspunktet på et slikt nivå at noe måtte gjøres, ifølge Glasl (1982) er anbefalt tilnærming på dette nivået å iverksette tvungen intervensjon.

3.1 Vedtak om deling

På bakgrunn av konflikten og faktaundersøkelsen ble det 31. oktober 2019 fattet vedtak i NTNU-styret om organisatorisk og fysisk deling av IHS i to mindre institutter, Institutt for historiske og klassiske studier (IHK), og Institutt for moderne samfunnshistorie (IMS). Opprettelse av to institutt var et av flere alternativ som omhandlet deling av IHS. Dette ble gjort for å løse opp i arbeidsmiljøproblemer og skape betingelser som sikret at ansatte kunne gjenoppbygge normale relasjoner, ha et forsvarlig arbeidsmiljø, og at NTNU sine forpliktelser overfor studentene ble ivaretatt (NTNU styresak S-38/19). Merknader ved deling av IHS ble budsjettert til 5,6 millioner i 2020, og 2,8 millioner i årene etter. Disse kostnadene er knyttet til lønn, areal, flytting, og kompenserende tiltak for stipendiater og andre ansatte, og ble finansiert av rektor de to første årene og Det humanistiske fakultet deretter.¹

3.2 Vedtak om gjenopprettingsarbeid

Arbeidsmiljøloven gir arbeidsgiver et overordnet ansvar for at de ansatte har et forsvarlig arbeidsmiljø, og arbeidsgiver har plikt til å gjenopprette dette hvis det ikke er forsvarlig (NTNU styresak S-38/19). Opprettelse av to organisatorisk og fysisk adskilte institutter førte til at disse måtte samarbeide og koordinere innsatsen for å sikre at driften av de to felles studieprogrammene (historie- og lektorprogrammet) går som normalt og med forventet kvalitet (NTNU styresak O-9/21).

I styremøtet som vedtok deling ble det også besluttet at det skulle opprettes et gjenopprettingsarbeid. Hensikten med dette arbeidet var å sikre et arbeidsmiljø der ansatte ikke ble syke på grunn av forhold på jobben. I vedtaket var det spesifisert at en skulle opprette

¹ Notat om ekstrakostnader knyttet til splitting av IHS, oversendt fra NTNU.

planer for ansvar, medvirkning, virkemidler, og målsettinger for dette gjenopprettingsarbeidet. Rektors innstilling i styrevedtaket var at det ville være mest hensiktsmessig å sikre det grunnleggende med tanke på samhandling og omgang på kort og mellomlang sikt, og på lengre sikt jobbe med felles gjenoppretting og kulturbygging på tvers (NTNU styresak S-38/19).

3.2.1 Gjenopprettingsarbeidets prinsipper og målsetninger

Dermed ble det igangsatt et gjenopprettingsarbeid våren 2020. Dette arbeidet ble utviklet basert på prinsipper i arbeidsmetodikk levert av konsultentselskapet WorkPlaceDevelopers AS, som også ble engasjert som ekstern konsulent i det praktiske gjenopprettingsarbeidet. Oppstarten av gjenopprettingsarbeidet besto av møter mellom dekan på humanistisk fakultet og konsulent der en brukte tid på å diskutere form og innretning på gjenopprettingsarbeidet. Deretter ble de konstituerte instituttlederne ved de to nyopprettede historiske instituttene (IHK og IMS), samt lokale og sentrale tillitsvalgte og verneombud, inkludert. I disse møtene ble konflikters dynamikk og prinsipper for å løse disse diskutert, samt gjenopprettingsarbeidets mandat, prinsipper, rammer, og organisering (NTNU styresak O-9/21). Vår og sommer 2020 ble det brukt tid i denne gruppen for å formulere et mandat for gjenopprettingsarbeidet som alle parter kunne stille seg bak.

Prinsippene gjenopprettingsarbeidet bygger på er forsterket formell involvering av medvirkningsapparatet, tett dialog mellom ledelse og mellom ledere og ansatte, og koordinering av prosesser i samarbeidet mellom de to instituttene.

Mandatet for gjenopprettingsarbeidet beskriver de overordnede målsetningene. Disse var å sikre:

- medvirkning og et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for de ansatte ved IHK og IMS
- effektiv koordinering og ressursbruk mellom de to instituttene med hensyn til utdanning og forskning
- arbeidsmiljømessige, strategiske og organisatoriske forutsetninger som gjør det mulig at de to instituttene, etter en evaluering, kan organiseres på den måten som er mest hensiktsmessig for NTNU, og dermed uavhengig av relasjonelle forhold i personalgruppen.

På bakgrunn av prinsippene ble det bestemt at gjenopprettingsarbeidet skulle organiseres som et prosjekt, med styrings- og prosjektgruppe, der tillitsvalgte og verneombud sentralt og lokalt deltar. I tillegg ble det tilknyttet en ekstern konsulent, som arbeidet på oppdrag fra rektor og rapporterte til dekan ved HF (NTNU styresak O-9/21). I løpet av gjenopprettingsarbeidet ble det også opprettet en administrativ gruppe, fordi det var behov for bedre koordinering mellom administrasjonene på de to instituttene.

3.2.2 Organisering av gjenopprettingsarbeidet

Prosjektgruppen var sammensatt av verneombud fra begge institutt, tillitsvalgte fra Forskerforbundet og Norsk Tjenestemannslag, instituttledere, HR-leder på fakultet, seksjonssjef for HMS på NTNU, og konsulent. Ifølge mandatet for gjenopprettingsarbeidet var prosjektgruppens målsetting å jobbe mot de overordnede målene for gjenopprettingsarbeidet ved å:

- være en arena der man gjennom tett og god dialog skulle bygge tillit og trygghet mellom ledelsen og ansatte, og mellom ansatte ved de to instituttene,
- sikre effektiv koordinering og ressursbruk mellom de to instituttene med hensyn til undervisning og forskning,
- koordinere at arbeidet ved instituttene gjennomføres i tråd med mandatet for gjenopprettingsarbeidet,
- diskutere hvordan drifts- og utviklingsoppgaver kan løses og gjennomføres,
- utarbeide en strategi og analyse av forutsetninger for hvordan målsettingene i mandatet skal nås og evaluere disse planene hvert halvår.

Styringsgruppen var ledet av organisasjonsdirektør ved NTNU, med deltakelse av hovedverneombud, hovedtillitsvalgte, og HMS-sjef ved NTNU. Styringsgruppens formål var å:

- kvalitetssikre at ansatte får mulighet til å medvirke aktivt,
- bidra til at arbeidet ved instituttene gjennomføres i tråd med mandatet, målsettinger, fremdriftsplaner, relevante lover og politikker,
- sikre en god forankring av de beslutninger og den måten ledelsen og prosjektgruppen må jobbe på for å sikre arbeidet med å nå målene i mandatet.

Begge disse gruppene har en rådgivende funksjon, mens beslutningsmyndighet ligger i linjeledelsen.

I løpet av høsten 2020 ble det opprettet en administrativ gruppe for å forebygge utfordringer knyttet til kommunikasjon og koordinering av administrasjonen. I denne gruppen deltok konsulent, og begge institutt var representert med kontorsjefer og en administrativ ansatt hver. Leder av studieseksjonen deltok i saker som omhandlet studier (NTNU styresak O-9/21).

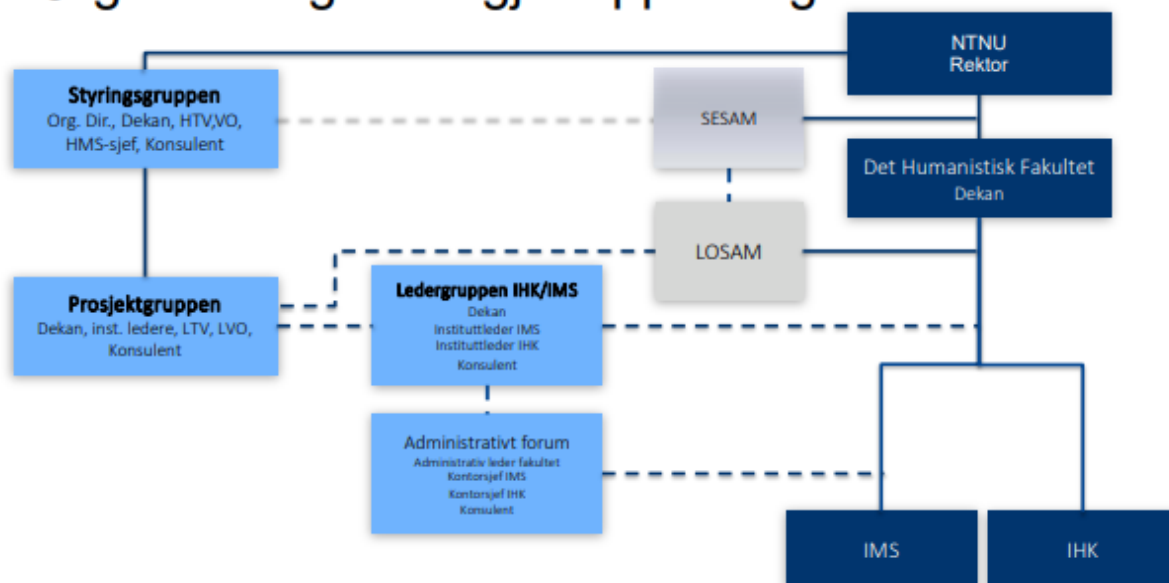
I tillegg til arbeidet i disse gruppene har konsulent og de to instituttledere hatt nær ukentlige individuelle samtaler for å diskutere interne forhold på instituttet, samt samarbeidet på tvers av instituttene. De øvrige ansatte på instituttene har utover høsten 2020 blitt tilbudt individuelle samtaler med sine respektive instituttledere og ekstern konsulent. Samtalene var et frivillig tilbud til ansatte for å følge dem opp og gi mulighet til å diskutere deres opplevelser knyttet til konflikten og året som hadde gått etter deling.

Alle disse møtearenaene hadde som formål å forebygge og håndtere uenighet og konflikter. Prinsippene var forutsigbarhet, tett dialog mellom ansatte og ledelsen, tid og modning, og å hindre sterke emosjoner i møtet mellom partene (NTNU styresak O-9/21).

3.2.3 Gjenopprettingsarbeidets organisering og struktur

Under følger figurer som illustrerer hvordan gjenopprettingsarbeidet er organisert. Disse ble presentert i orienteringssak O-9/21 for NTNU styret der status for gjenopprettingsarbeidet ble fremlagt.

Organiseringen av gjenopprettingsarbeidet



Figur 1 - Kopi av Figur 2 fra O-sak O-9/21 presentert for NTNU styret.

Fra våren 2022 ble ledergruppen utvidet med nestleder for utdanning og forskning, samt studieprogramledere for historie- og lektorprogrammet.



Figur 2 - Kopi av Figur 3 fra O-sak O-9/21 presentert for NTNU styret

Gjenopprettingsarbeidet innebar hyppig møtevirksomhet i de ulike gruppene, tett veiledning av ledere, og informasjon blant annet via personalsamlinger på hvert institutt og tilbud om personalsamtaler med enkeltansatte (Figur 3 fra O-9/21).

3.3 Evalueringens oppdragsbeskrivelse

I styrevedtaket om deling av IHS ble det også bedt om at det igangsatte gjenopprettingsarbeidet skulle evalueres (NTNU styresak S-38/19). Denne evalueringen skulle legge vekt på hvordan gjenopprettingsarbeidet arbeidet med forbedring av arbeidsmiljø, medvirkning, og studiekvalitet.

I gjenoppretingsarbeidets styringsgruppe ble det jobbet frem en oppdragsbeskrivelse for å evaluere dette arbeidet. Dette ble også drøftet i prosjektgruppen og i allmøter ved de to instituttene. Her er det flere momenter evalueringen blir bedt om å se på. Blant annet skal en kartlegge effekten av arbeidet og hvilke momenter som assosieres med eventuelle resultater. Den skal kartlegge hvilke erfaringer og lærdommer medarbeidere, tillitsvalgte og vernetjenesten har ervervet seg fra arbeidet, samt hvilke virkemidler og metoder som er benyttet. Videre skal evalueringen vurdere hvordan gjenoppretingsarbeidet har forholdt seg til føringer fra styrevedtaket i 2019 og mandatet for arbeidet. Dette innebærer å se om gjenoppretingsarbeidet har bidratt til;

- at ansatte ved de to instituttene har hatt mulighet for medvirkning
- at ansatte ved de to instituttene har hatt et fullt forsvarlig arbeidsmiljø
- en effektiv koordinering og ressursbruk mellom de to instituttene med hensyn til
 - o utdanningssamarbeid mellom instituttene
 - o utdanningskvaliteten for studentene på historie- og lektorprogrammet
 - o forskningsaktiviteten på fagområdene og forskningssamarbeidet på tvers av instituttene
- at de to instituttene både arbeidsmiljømessig og strategisk har utviklet seg på en måte som har skapt betingelser for at historiefagene etter 2025 kan organiseres på den mest hensiktsmessige måten for NTNU, uavhengig av tidligere konflikter.

Evalueringen skal også undersøke om gjenoppretingsarbeidet har påvirket utdanningskvalitet, og om ansatte per dags dato har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Evalueringen skal vurdere gjenoppretingsarbeidet, og ikke konflikten eller delingstiltaket, og skal heller ikke ta stilling til fremtidig organisering av historiemiljøene.

3.3.1 Problemstillinger for evalueringen

På bakgrunn av mandatet og oppdragsbeskrivelsen vil dette evalueringsarbeidet derfor ta for seg problemstillinger knyttet til to hovedkategorier: Virkningen (effekten) av gjenoppretingsarbeidet, og gjenoppretingsarbeidet som metode.

Under virkningen av gjenoppretingsarbeidet vil vi undersøke om gjenoppretingsarbeidet har bidratt til:

- at ansatte ved de to instituttene har hatt mulighet til medvirkning
- at ansatte ved de to instituttene har hatt et fullt forsvarlig arbeidsmiljø under gjenoppretingen
- at ansatte ved de to instituttene har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i dag
- en effektiv koordinering og ressursbruk mellom de to instituttene med tanke på forsknings- og undervisningssamarbeid.
- at de to instituttene har utviklet seg arbeidsmiljømessig og strategisk på en måte som har skapt betingelser for at historiefagene i 2025 kan organiseres på den mest hensiktsmessige måte for NTNU, uavhengig av tidligere konflikter.

Når det gjelder gjenoppretingsarbeidet som metode vil vi undersøke:

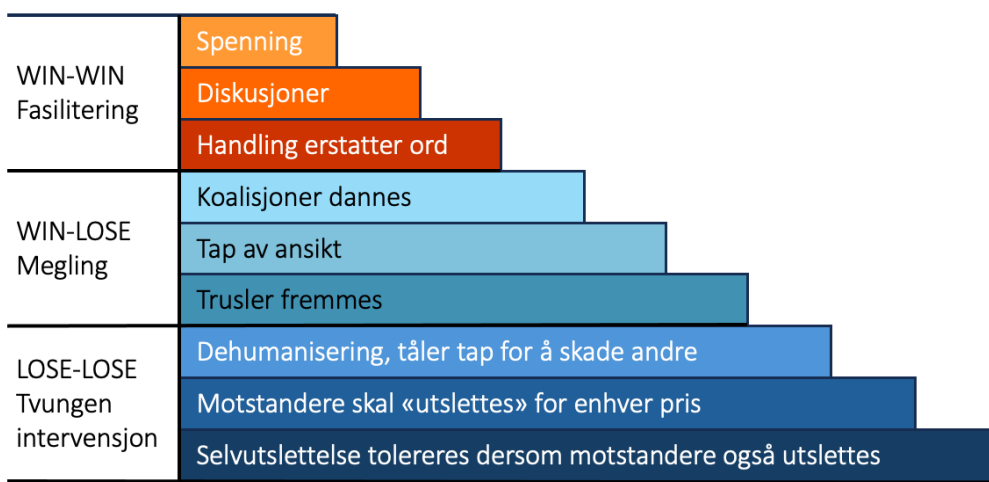
- Hvilke erfaringer og lærdommer ansatte har ervervet seg fra gjenoppretingsarbeidet.
- Hvilke tanker og erfaringer ansatte har med gjenoppretingsarbeidet som metode og dets virkemidler.

- Hvordan gjenoppretingsarbeidet er forankret, organisert og gjennomført.

Vi vil også vurdere hvilke lærdommer NTNU som organisasjon kan trekke fra dette arbeidet.

3.4 Konfliktdynamikk og Glasls konflikttrapp

Psykologen Friedrich Glasl presenterte i 1982 konflikttrappen som et bilde på hvordan konflikter kan utvikle seg i faser. Trappen er en konseptuell modell som gir innsikt både i dynamikken i konflikter og deres mulige utvikling, og hvilke tiltak som kan fungere på ulike nivåer av konflikt.



Figur 3 - Illustrasjon av konflikttrapp inspirert av Glasl (1982)

Trappen har ni trinn, hvor hvert nye trinn representerer en fase i eskaleringen av konflikter. På de øvre trinnene er konflikten mer håndterbar, og løsning er oppnåelig gjennom kommunikasjon og forhandlinger. Når konflikten intensiveres, går den ned trappen og inn i mer destruktive faser preget av økende fiendtlighet og sammenbrudd i kommunikasjonen. Trappen kan bistå organisasjoner med å forstå hvordan konflikter utvikler seg og eskaleres, og oppfordrer til å adressere problemer på tidlige stadier for å forhindre ytterligere eskalering.

Dersom man kan identifisere nivået av konflikteskalering, kan de involverte partene bli bedre rustet til å vedta strategier for løsning som er egnet, om det er gjennom dialog, mekling eller mer formelle prosesser for konflikthåndtering. Glasls konflikttrapp kan på denne måten fungere som et verktøy for konfliktanalyse og håndtering, gjennom å øke bevisstheten i organisasjonen og sørge for effektive og egnede intervensjoner på ulike stadier av konflikteskalering (Glasl, 1982). I tilfeller hvor konflikten har utviklet seg til et nivå hvor man ikke lenger tror fasilitering eller mekling mellom partene i konflikten kan løse konflikten, foreslår Glasl (1982) tvungen intervensjon. Som vist til i Vedlegg 1 til orienteringssak O-9/21 for NTNU styret, tok gjenoppretingsarbeidet utgangspunkt i denne forståelsen gjennom en egenutviklet modell basert på Glasls trapp (Einarsen, 2021).

I dette tilfellet hadde konflikten eskalert til et nivå hvor fasilitering og mekling ikke var hensiktsmessig, og man hadde skilt partene i konflikten, noe som kan tolkes som en tvungen intervensjon. Gjenoppretingen handlet dermed om å re-etablere et sunt arbeidsmiljø, ikke om å løse konflikten.

Ekstam (2001) har en lignende inndeling av konfliktsituasjoner i fire faser, og peker som Glasl på at ledelsen bør ta grep før konflikten har eskalert og ført til sykemeldinger eller andre konkrete uttrykk for konflikt. Et problem er imidlertid at mange ledere er lite villige til å gå inn i konflikter (Lystad 2004), trolig på grunn av både personlige relasjoner, lite opplæring og manglende erfaring fra konflikthåndtering. Det er imidlertid ikke nødvendig at lokal ledelse selv tar en aktiv rolle i meglingen, men det er leders ansvar å sørge for at konflikten blir løst, og trekke inn støttepersoner om nødvendig (Lystad 2004:98). Når det ikke skjer, men konflikten derimot varer og vokser, blir det desto viktigere at det øvrige rammeverket i organisasjonen, representert av ulike nivå av ledelse, tillitsvalgte og vernetjeneste fungerer som tiltenkt.

Konfliktrappa og lignende tilnærminger er intuitive og praktisk rettet, det er imidlertid også verd å nevne at organisasjonsutvikling inkludert konflikthåndtering er et stort fagfelt. I hovedsak to teoretiske tradisjoner preger forskning på konfliktløsning i organisasjoner: innen rasjonalistiske tilnærminger ser man på organisasjoner som målstyrte kollektiv og konflikt som en trussel mot effektivitet og ytelse. Den kulturelle tradisjonen er preget av en sosialkonstruktivistisk forståelse, også når det kommer til å forstå konflikter og konfliktløsninger i organisasjoner og institusjonelle sammenhenger (Morrill & Rudes 2010). Konflikthåndtering kan følgelig gjøres på mange ulike måter.

4 Metode

Denne evalueringen er gjennomført av en forskergruppe ved avdelingen Studio Apertura på NTNU Samfunnsforskning AS. Studio Apertura sitt virke er organisasjonsforskning i bred forstand, og forskerne har bakgrunn fra psykologi, sosiologi, geografi, og tekniske fag.

NTNU Samfunnsforskning AS er et uavhengig forskningsinstitutt som finansieres gjennom grunnbevilgning fra Norges forskningsråd, og gjennom midler fra oppdrags- og bidragsforskning for ulike private og offentlige aktører. Ingen av forfatterne av denne rapporten har bindinger til de historiske instituttene eller Det humanistiske fakultetet ved NTNU.

Evalueringen er finansiert av NTNU, og oppdragsseier er direktør for organisasjon og infrastruktur. Evalueringen er gjort uten videre styring fra NTNU utover oppdragsbeskrivelse og finansiering. Den samlede prosjekt- og styringsgruppen i gjenopprettingsarbeidet har fungert som referansegruppe for evalueringen, og er blitt forelagt foreløpige resultater på to tidspunkt i løpet av høsten 2023. Den samme referansegruppen fikk kommentere på utkast til rapport i januar 2024.

Alle data er samlet inn og ivaretatt med hensyn til anonymitet og konfidensialitet. Forskergruppen har rapportert resultater på grunnlag av funn i datamaterialet, og i tråd med god forskningsetikk.

4.1 Forankring av evalueringen

Evalueringens prosjektplaner ved problemstillinger, datainnsamlingsmetodikk, samt tema for spørreskjemaer og intervjustudien, ble presentert for styrings- og prosjektgruppen for gjenopprettingsarbeidet ved prosjektets oppstart. Den samme prosjektplanen ble også presentert i allmøter ved både IHK og IMS. Forfatterne av denne rapporten fikk gjennom disse møtene kommentarer på blant annet mulige datakilder, personvern, og bruk av rapporten. Dette førte til mindre justeringer i prosjektplanen. Viktigheten av transparens i analysemetodikk, samt å ta inn over seg både situasjonen ved deling og pandemien som kan ha hatt en betydning ble også formidlet til forskergruppen.

4.2 Dokumentgjennomgang

Evalueringprosjektet har mottatt følgende dokumenter fra NTNU:

Bakgrunnsdokumenter

- Saksunderlag og protokoller ifbm. NTNUs styre sin behandling av konflikten
- Mandat for gjenopprettingsarbeidet. Utkast og endelig versjon

Dokumenter fra gjenopprettingsarbeidet

- Møtereferater fra arbeidsgruppene
- Wiki-side med informasjon for ansatte
<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/gjenoppretting+ihk-ims> - oktober 2023

Andre dokumenter

- Rapporter fra periodisk evaluering av studieprogrammer

4.2.1 Analysetilnærming

Referater fra arbeidsgruppene og wiki-siden, som gjør disse og andre sentrale dokumenter tilgjengelig for ansatte, er gjennomgått med oppmerksomhet på dokumentteknisk kvalitet og hva slags informasjon som formidles. Innholdet i dokumentene er kodet opp mot problemstillingene for evalueringen.

4.3 Supplerende bakgrunnsdata

Evalueringen har benyttet eksisterende data som et supplement til egen datainnsamling. Disse inkluderer ARK-undersøkelsen som gir et innblikk i arbeidsmiljøet, samt forsknings- og undervisningsdata fra 2017 til våren 2023. Formålet var å triangulere egen datainnsamling mot disse eksisterende datakildene.

4.3.1 ARK-undersøkelsen

Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelsen (ARK) er en arbeidsmiljøundersøkelse for universitets- og høyskolesektoren som sendes ut annethvert år. Spørsmålene i undersøkelsen varierer noe fra gang til gang, men tar for seg helsefremmende (f.eks. samspill og fellesskap) og helsereduserende forhold (f.eks. tilstedeværelse av personkonflikter) ved arbeidsplassen. ARK undersøkelsene for 2017 (for IHS), 2021 og 2023 (for IHK og IMS) ble benyttet.²

4.3.2 Forskningsdata

Data for forskningsproduksjon er en oversikt over NTNU-koordinerte søknader til forskerprosjekter til NFR og EU. Dette omfatter antall søknader og tilslag for IHS i perioden 2017 – vår 2019. Samt antall søknader og tilslag for IHK og IMS hver for seg i perioden høst 2019 – vår 2023. Data på publikasjonspoeng for vitenskapelige publikasjoner for samme tidsperiode ble også oversendt fra humanistisk fakultet.

4.3.3 Undervisningsdata

Bakgrunnsdata for undervisningsproduksjon er en oversikt over antall oppmeldte studenter og beståtte kandidater med karakterfordeling for bachelor og master i hhv. *Historieprogrammet* og *Lektorprogrammet*. Data er fra perioden 2016/17 – 2022/23 og er hentet fra Star/Tableau og ble oversendt fra humanistisk fakultet.

4.4 Spørreskjema

Det ble sendt ut et spørreskjema til alle fulltidsansatte ved begge institutter. Dette spørreskjemaet hadde som formål å undersøke opplevelser knyttet til problemstillingene for alle ansatte, uavhengig av om de hadde en formell rolle eller ikke i gjenoppretingsarbeidet. Formålet var også å sikre at viktige stemmer og synspunkter ble ivaretatt fra de som ikke ble invitert til intervjustudien. Derfor inneholdt spørreskjemaet både skalasvar og mulighet til å utdype i fritekstområder.

² For mer informasjon om enkeltspørsmål og temaområder, se <https://www.ntnu.no/ark/>

4.4.1 Rekruttering og informanter for spørreskjemaet

Forskergruppen fikk tilsendt lister over ansatte ved begge institutt. Vi ønsket primært innspill fra de som hadde sitt fysiske arbeidssted på NTNU, og eksklusjonskriterier var dermed ansatt ved annen organisasjon og mindre enn 100% stilling hos NTNU. Listene vi fikk tilsendt inkluderte 65 personer, hvorav 3 personer ble ekskludert før utsending.

Dermed ble spørreskjemaet sendt til 62 personer via e-post. E-posten inneholdt informasjon om prosjektet, og en unik lenke til Nettskjema for besvarelse. Spørreskjemaet lå tilgjengelig for besvarelse i tre uker, og etter en uke ble en påminnelse sendt til alle som ikke hadde svart.

4.4.2 Datainnsamling og spørsmål i spørreskjemaet

Spørreskjemaet inneholdt noen innledende spørsmål om arbeidssted og stilling. Vi spurte om hvilket institutt en er ansatt ved (IHK eller IMS), hvilken stillingskategori (teknisk administrativ, fast vitenskapelig, eller midlertidig vitenskapelig), og når en startet som arbeidstaker ved et av de historiske instituttene ved NTNU (før 2010, fra 2010 til 2018, eller fra 2018).

De fire hovedtemaene for spørreskjemaet gikk på medvirkning, arbeidsmiljø, samarbeid om utdanning og forskning, og organisering av instituttene. Svaralternativene ble presentert i skalaer fra 1-7 der 1 var «i liten grad», «svært dårlig», mens 7 var «i svært stor grad», «svært bra», avhengig av spørsmålsformulering. I tillegg fikk en anledning til å beskrive kommentarer i fritekst under hvert tema. Det var også spørsmål med mulighet for fritekstsvare som gikk på mandatet for gjenopprettingsarbeidet, hvilke grep som er fornuftig å ta nå, samt tanker om fremtiden. Spørreskjemaet i sin helhet kan sees i Vedlegg 1.

Spørreskjemaet ble besvart av 40 personer som gir en svarprosent på 65%. Andelen var høyest blant teknisk- administrativt ansatte hvor 6 av 8 svarte (75% av gruppen), mens 5 midlertidig vitenskapelig ansatte (36%), og 29 fast vitenskapelig ansatte besvarte skjemaet (73%). Når det gjelder fritekstsvarene opplevde, vi god respons. 37 av de 40 som svarte på spørreskjemaet har også lagt igjen minst et fritekstsvare.

4.4.3 Analysetilnærming

Analysen av spørreskjemaet var i hovedsak en deskriptiv fremstilling av svarene på de ulike spørsmålene for de to instituttene hver for seg. Fritekstsvarene ble samlet og vurdert opp mot problemstillingene for prosjektet.

4.5 Intervjustudie

Intervjustudien har som formål å belyse opplevelser og erfaringer knyttet til de syv problemstillingene for prosjektet. Hensikten med en intervjustudie er å fange informantenes meninger, holdninger, opplevelser og erfaringer knyttet til et fenomen. På grunn av at informantene har ulike erfaringsbakgrunner og opplevelser vil resultatene kunne peke i ulike retninger. Det vil si at det kan være uenighet rundt dem uten at de er «feil». Intervjustudien er gjennomført og beskrevet i henhold til rapporteringskriteriene i COREQ (Tong, Sainsbury & Craig, 2007).

4.5.1 Rekruttering og informanter for intervjuene

Potensielle informanter var alle ansatte ved NTNU som har eller har hatt formelle roller i gjenopprettingsarbeidet, øvrige ansatte ved IHK og IMS uten formelle roller, og studenter som har vært tillitsvalgt i perioden gjenopprettingsarbeidet pågikk. De formelle rollene var deltakelse i styringsgruppe, ledergruppe, prosjektgruppe, utvidet ledergruppe, og administrativ gruppe.

Navneliste for personer med formelle roller ble oversendt til forskningsgruppen fra NTNU, totalt 32 personer. En person var ikke lenger ansatt ved NTNU, og ble ikke invitert da forskergruppen etter hvert vurderte det slik at en hadde tilstrekkelig informasjon fra øvrige informanter. De øvrige 31 ble invitert til å delta i et intervju via e-post. Ved manglende svar innen en ukes tid, ble det sendt en påminnelse. Flere av informantene hadde innsikt i gjenopprettingsarbeidet både fra utsiden og fra innsiden, da de ble involvert i arbeidet på ulike tidspunkt i løpet av disse årene.

For å få innblikk i hvordan gjenopprettingsarbeidet oppleves for dem uten formelle roller ønsket vi i tillegg å intervju personer fra hver av kategoriene administrativt ansatt, midlertidig vitenskapelig ansatt, og fast vitenskapelig ansatt fra hvert institutt. Kriterier for inklusjon var ansettelse før 2022 og full stilling. Vi ekskluderte også her personer som har arbeidssted andre steder enn Dragvoll. Åtte personer ble invitert, hvorav to var i kategorien teknisk-administrativt ansatte, to var midlertidig vitenskapelige ansatte, og fire var fast vitenskapelig ansatte. Fem av disse takket ja. Disse øvrige ansatte fra IHK og IMS uten formelle roller ble rekruttert ved tilfeldig uttrekking fra ansattlister ved IHK og IMS. Ansattliste ble formidlet til forskningsteamet fra instituttledere ved de respektive instituttene.

Fire personer som hadde hatt rolle som tillitsvalgt for studentene mellom høsten 2019 og høsten 2023 ble også invitert, og to takket ja. Totalt ble 43 personer invitert til intervjuer, og 38 intervjuer ble gjennomført.

4.5.2 Datainnsamling for intervjuene

Semi-strukturerte individuelle intervju ble gjennomført fordi de er egnet til rike beskrivelser fra hver deltaker og gir en kontekst som gjør det enklere å prate om mer sensitive tema, som beskrivelser av arbeidsmiljø og kritikk av egen organisasjon (Willig, 2008). Vi gjennomførte totalt 38 semi-strukturerte individuelle intervjuer med varighet på inntil en time.

Analysetilnærmingen er deskriptiv, og i denne tilnærmingen er det viktig å styre deltakerne mot temaene en er interessert i, heller enn å stille mer lukkede spørsmål. Dette for å sikre beskrivelser som er basert på deltakernes erfaringer og å unngå at forskernes forutinntatthet påvirker datainnsamlingen (Willig, 2008). Intervjuguiden ble derfor laget med åpne spørsmål rundt seks hovedtemaer; om gjenopprettingsarbeidet generelt, om informantens rolle i gjenopprettingsarbeidet, om hva gjenopprettingsarbeidet har ført til, om arbeidsmiljø, organisering, og om fremtiden. Under hvert av disse ble det også laget hjelpespørsmål som går mer konkret inn på de ulike problemstillingene vi skal besvare i evalueringen. Intervjuguiden ble tilpasset til å belyse problemstillinger relevant for gruppen i gjenopprettingsarbeidet som informantene deltok i, og kan sees i sin helhet i Vedlegg 2.

Intervjuene ble gjennomført fysisk (og noen digitalt) i september og oktober 2023. Forfatterne av denne rapporten vekslet på å gjennomføre intervjuene, men med to forskere til stede på alle intervjuene. Den ene hadde hovedansvar for intervjuet, mens den andre tok grundige

notater og kom med oppfølgingsspørsmål der det passet. Informert samtykke ble innhentet før intervjuet ble påbegynt. Intervjuene ble også tatt opp på lydfil.

Forskergruppen opplevde informantene som delingsvillige og konkluderte med at vi har tilstrekkelig informasjon til å belyse problemstillingene på en nyansert og god måte.

4.5.3 Analyse av intervjuene

Analysen av intervjuene er inspirert av deskriptiv fenomenologi hvor en forsøker å beskrive et fenomen eller en situasjon basert på informantenes opplevelse av denne (Willig, 2008). Det er dermed informantenes subjektive synspunkter som er i fokus. I denne evalueringen ville vi undersøke deres synspunkter på gjenopprettingsarbeidet, arbeidsmiljøet, og mulig fremtidig organisering.

Analysen ble gjennomført i to separate omganger for å sikre forskertrianglering og hindre at en forskers potensielle forutinntatthet eller bakgrunn påvirker analysene. Umiddelbart etter hvert intervju gjorde de to forskerne som gjennomførte intervjuet en oppsummerende analyse av innholdet knyttet til problemstillingene beskrevet innledningsvis.

I neste omgang ble intervjuene separat analysert av to av forskerne i prosjektgruppen. Denne analysen bygger på de seks stegene i tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Disse stegene ble også gjennomført opp mot de forskningsspørsmålene som skulle besvares. Steg 1 innebærer å gå gjennom intervjuet for å få et helhetsinntrykk og notere hva informanten beskriver om de aktuelle problemstillingene. I steg 2 ble relevante passasjer fra notater eller fra helhetsinntrykket kodet for å beskrive deres betydning intervju for intervju. Der notatene var utilstrekkelig utfyllende, ble lydfilen brukt til å supplere og sikre at notatene gjengir et korrekt bilde av det informanten sier. Kodingen ble gjort opp mot kategorier som ble definert ut ifra problemstillingene for evalueringen (f.eks. medvirkning, arbeidsmiljø, organisering, læring av arbeidet). Steg 3 tar kodene et steg videre og samler kodene til temaer som hører sammen innad i hver problemstilling. Steg 4 går ut på å gå gjennom temaene for å se om de er beskrivende for enkeltkodene og dataene som helhet. I steg 5 blir hovedbudskapet til hvert tema klargjort og nyansert. Steg 4 og 5 ble gjennomført ved diskusjoner i analysemøter hvor alle forskerne var deltakende. I disse møtene ble også funn knyttet til den tematiske analysen diskutert opp mot forståelsen en hadde etter den oppsummerende analysen som ble gjennomført etter hvert intervju. Det siste steget, steg 6, innebærer å produsere rapporten med en beskrivende tekst om hva temaene omhandler. Kodingen ble gjort i NVivo 12 (Lumivero, 2017).

4.6 Sammenfattende analyse

For hver problemstilling ble de ulike delene fra datainnsamlingen vurdert samlet for å kunne nyansere, bekrefte eller problematisere funn fra hver enkelt datakilde.

5 Resultater

Den første delen i dette kapittelet tar for seg gjennomgangen og resultatene av dokumentanalysen. Resten av kapittelet beskriver resultatene fra både spørreskjemaet og intervjustudien knyttet til hver av de ulike problemstillingene for evalueringen. Vi har valgt å ikke bruke direkte sitater i fremstillingen av resultatene fra intervjustudien på grunn av faren for at enkeltpersoner kan gjenkjennes.

I den kvalitative intervjustudien har vi forsøkt å fange de ulike informantenes meninger, holdninger og erfaringer rundt gjenopprettingsarbeidet på en balansert måte. Alle som har vært involvert i gjenopprettingsarbeidet har ulike opplevelser og erfaringsbakgrunner, noe som vil si at de sannsynligvis vil kjenne seg igjen i mye av det som beskrives, men ikke nødvendigvis i alt.

5.1 Dokumentgjennomgang

På grunnlag av dokumenter evalueringsprosjektet har mottatt fra NTNU er det foretatt både en overordnet dokumentteknisk vurdering og en gjennomgang av utvalgte dokumenter.

5.1.1 Dokumentteknisk vurdering

Referater fra arbeidsgruppene og Wiki-siden for tilgang til disse og andre sentrale dokumenter, er gjennomgått med oppmerksomhet på dokumentteknisk kvalitet og hva slags informasjon som formidles. Hovedinntrykket etter en gjennomgang av nettsiden og tilknyttede dokumenter er at det hele fremstår som vanskelig å finne fram i. Dette sammen med manglende referater og feil i datoangivelser indikerer manglende kvalitetssikring både på prosess og dokumentasjon. Se detaljer om feil og manglende struktur på Wiki-side³ i vedlegg 3.

Som bakgrunn for evalueringoppdraget har prosjektet mottatt et sett med dokumenter fra oppdragsgiver. Dette er for det meste dokumenter som også er tilgjengelig fra Wiki-siden. Men blant disse dokumentene er det vesentlig flere referater fra administrativ gruppe enn det som kan lastes ned fra Wiki-siden, hvor kun 3 av 11 referater er tilgjengelige.

Både når det gjelder styringsgruppa og prosjektgruppa er det en mangel på referater både for 2021 og 2022. Mangelen på referater for 2022 ble påpekt i møte i prosjektgruppa 20.02.2023. Se oversikt over referater fra arbeidsgruppene i vedlegg 3.

5.1.2 Gjennomgang av dokumentinnhold

5.1.2.1 Om mandat for gjenopprettingsarbeidet

I arbeidet med endelig mandat ble det gjort en del endringer i framlagt utkast. Mange av disse er omformuleringer og presiseringer, men det er særlig en viktig endring knyttet til eventuell gjenforening av instituttene. I utkast til mandat var gjenforening et mål: «[...] som gjør det mulig å gjenforene de to delinstituttene til ett innen 15. januar 2025». Dette ble i endelig mandat endret til: «[...] som gjør det mulig at de to instituttene, etter en evaluering kan organiseres på den måten som er mest hensiktsmessig for NTNU, og dermed uavhengig av relasjonelle forhold i personalgruppen.»

³ I desember 2023 er Wiki-siden oppdatert og flere feil som er påpekt her er rettet opp.

I utkast til mandat står det også i innledningen at «*Konfliktene til grunn for delingen er imidlertid ikke løst*». Denne setningen er tatt bort i endelig versjon, og mandatet sier ingen ting om den underliggende konflikten ut over at «*[...] det skal i første omgang ikke gjennomføres samtalebasert og relasjonsfokuseret konfliktløsning eller arbeidsmiljøseminarer for grupper av ansatte*». Formuleringen kan tolkes som at dette skal gjennomføres på et senere tidspunkt, noe som sannsynliggjøres ved at mandatets mål om organisering uavhengig av relasjonelle forhold forutsetter at personkonfliktene er håndtert på noe vis.

Denne uklarheten kan føre til forvirring mht. hva som menes med *gjenoppretting*. Er det gjenoppretting av *instituttet*, gjenoppretting av *relasjoner*, eller gjenoppretting av *forsvarlig arbeidsmiljø*? Dette har også vært snakket om i flere intervjuer, og har kommet frem i fritekstsavarene for spørreskjemaet.

5.1.2.2 Referater

Referater fra styringsgruppe, utvidet ledergruppe, prosjektgruppe og administrasjonsgruppe er gjennomgått. Inntrykket er at de gir en grei gjengivelse av saker som er tatt opp og diskutert, samt hva som skal iverksettes av eventuelle tiltak. Men ettersom innholdet er på et overordnet nivå kan det oppleves som lite informerende i en situasjon der informasjonsbehovet er stort. Sakene som håndteres handler for det meste om praktisk-administrative utfordringer som konsekvens av delingen i to institutter.

5.1.2.3 Referater fra prosjektgruppen

Ifølge mandatet har prosjektgruppen oppgaven med å tilrettelegge arbeidet med gjenoppretting i tråd med overordnede mål. I dette inngår å «*[...] utarbeide en overordnet strategi og en analyse av forutsetninger for hvordan målsettingene i mandatet skal nås*». I vår gjennomgang av møttereferater fra prosjektgruppen har vi ikke sett at dette temaet har vært oppe til diskusjon.

Også for prosjektgruppa var en stor del av sakene av praktisk-administrativ karakter. I det første året var informering av ansatte et tilbakevendende tema, og det ble diskutert hvordan en kan sikre at ansatte tilegner seg den informasjonen som de bør vite om. Gjenoppretting av et forsvarlig arbeidsmiljø har ligget under som en forutsetning for alt arbeidet i prosjektgruppen, men ut fra møttereferatene har ikke arbeidsmiljø som eget tema vært på agendaen.

Mandatets mål om organisering av historiefagene på den måten som er mest hensiktsmessig for NTNU ser ut til å ha vært tatt opp kun i begrenset grad. Framtidig organisering av historieinstituttene ble tatt opp som tema høsten 2021 og prosjektgruppa hadde en diskusjon om hvordan en slik prosess kunne gjennomføres. I den forbindelse ble det diskutert hvilke momenter som kunne innebære en risiko for det videre gjenopprettingsarbeidet. I dette inngikk både bemanningsplaner og flytting til ny campus på Gløshaugen. Ut over dette kan vi ikke fra referatene se at hverken organisering eller betingelser for organisering har vært oppe som tema.

5.1.2.4 Periodisk evaluering av historieprogrammet og lektorprogrammet

Rapportene fra evaluering av historieprogrammet og lektorprogrammet er gjennomgått med oppmerksomhet på om delingen av IHS har hatt noen konsekvenser for studieprogrammene. Begge rapportene refererer til delingen av IHS og at studieprogrammene nå er et undervisningssamarbeid mellom IHK og IMS der programansvaret skal rullere. Det nevnes at den periodiske evalueringen er forsinket pga. delingen i to institutter. Ut over dette har evalueringsrapportene ingen referanser til utfordringer knyttet til at det nå er to historieinstitutter som skal samarbeide om undervisningen.

5.1.3 Oppsummering etter dokumentgjennomgang

En uryddig struktur på Wiki-siden og manglende kontroll på teknisk dokumentkvalitet gjør det vanskelig å finne fram blant alle referatene. Det er lett å miste oversikten over hva dokumentene gjelder, og hvilke dokumenter en har sett på og ikke. Dette, sammen med at mange referater mangler, kan gi inntrykk av at informasjon via denne nettsiden ikke har blitt prioritert.

Referatene fra arbeidsgruppene gir en grei gjengivelse av saker som er tatt opp. De viser at sakene for det meste har handlet om praktisk-administrative utfordringer knyttet til delingen i to institutter og mindre om de strategiske og organisatoriske målene med gjenopprettingsarbeidet.

5.2 Mulighet til medvirkning

Den første problemstillingen i evalueringen tar for seg om gjenopprettingsarbeidet har gitt ansatte mulighet til medvirkning. Her ser vi i hovedsak på medvirkning inn i gjenopprettingsarbeidet, men også medvirkning på instituttene generelt. Flere datakilder belyser dette.

5.2.1 Medvirkning – spørreskjema

Data fra spørreskjemaet viser at ansatte i liten grad opplever medvirkning i gjenopprettingsarbeidet. Informantene opplever i noe større grad at de er blitt gjort kjent med arbeidet, og at de kan medvirke i det daglige på instituttet. På det siste punktet skiller instituttene seg noe, der IMS skårer noe høyere enn IHK.

Tabell 1 – Spørreskjemaresultater for medvirkning

	Utvalget	IHK	IMS	Antall besvart «ikke relevant»
Medvirke i gjenopprettingsarbeidets				
- Organisering (n = 40)	1.9 (1.4)	1.5 (1.0)	2.3 (1.7)	1
- Praksis (n = 40)	2.1 (1.6)	1.8 (1.3)	2.5 (1.9)	1
- Underveis (n = 40)	2.6 (1.9)	2.1 (1.7)	3.3 (2.0)	1
Gjort kjent med gjenopprettingsarbeidet (n = 40)	3.6 (1.9)	3.0 (1.7)	4.3 (1.9)	1
Medvirke generelt på instituttet (n = 39)	4.2 (2.3)	3.3 (1.9)	5.4 (2.2)	1

Notat: Tabellen viser gjennomsnitt og standardavviket i parentes. Merk at standardavvik gir mindre praktisk mening i de tilfeller hvor resultatene har en veldig positiv eller negativ asymmetri (skjevhet), men gir likevel en indikasjon på variasjon i svarene. For flere av spørsmålene var det mulig å svare «ikke relevant» i stedet for å svare på skalaen fra 1-7. Antallet som har gjort dette finnes i siste kolonne. Det vil da være tilsvarende redusert antall deltakere som inngår i gjennomsnittet.

I fritekstsvarene i spørreskjemaet finner vi noen beskrivelser som omhandler uklarhet i hva som skal gjenopprettes. Andre momenter som trekkes frem er at rammene for arbeidet (struktur, organisering, og roller) var lagt før ansatte hadde mulighet til å komme med innspill, men også opplevelser av at medvirkning via representanter på eget institutt var mulig.

5.2.2 Medvirkning – intervjustudie

Beslutningen om et gjenoppretingsarbeid ble tatt i NTNU-styret og dermed uten ansattes direkte påvirkning. Når det gjelder medvirkning inn i gjenoppretingsarbeidets utforming, formål og hvordan det gjennomføres i praksis, er det ulike synspunkter blant informantene. Flere av de ansatte mener at de i liten grad har hatt mulighet til å medvirke i utformingen av gjenoppretingsarbeidets struktur, organisasjon og mandat, og at innhold og innretning var definert på forhånd. Selv om det er blitt informert underveis og spesielt i starten av arbeidet, oppleves mulighetene til å medvirke reelt som liten.

Samtidig rapporteres det at mulighetene til medvirkning formelt sett har vært til stede, ved at ansatte har vært representert av tillitsvalgte, verneombud og instituttledere. Deltakelse av disse rollene i arbeidet er nettopp det som skal sikre medvirkning, og de har hatt som oppgave å målbære innspill fra de ansatte. Opplevelsen fra flertallet av de ansatte er likevel at denne muligheten i liten grad ble brukt. Flere opplevde spesielt den tidlige tiden etter deling som vanskelig, og valgte å avstå fra medvirkning på grunn av dette. Andre igjen beskriver en skepsis til de reelle mulighetene for medvirkning – og henviser til prosesser ved NTNU generelt, og ikke bare til dette arbeidet.

Ansatte opplever også at det er vanskelig å ha innsikt i hva som foregår i gruppene. En del av informasjonsflyten beskrives å være gjennom uformelle kanaler der en spør de som deltar i gruppene. Den formelle informasjonen gjennom referater oppleves ofte å komme sent, er vanskelig å ha oversikt over og er på et overordnet og generelt nivå. Uten denne oversikten er det vanskelig å vite hvilke saker en kan medvirke til.

En informant beskriver at medvirkning handler om tillit, og at selv om de formelle medvirkningsmulighetene er til stede vil de ikke fungere i praksis dersom en ikke stoler på hverandre. Når informasjon mangler, eller oppleves som tvetydig, beskrives dette som særlig problematisk i situasjoner som allerede er preget av konflikt og lite tillit, og fører til mistenksomhet og et inntrykk av at ting hemmeligholdes. En annen informant antar at det skjer noe viktig i disse gruppene, siden en ikke hører noe fra dem. Deltakere i de ulike foraene sier derimot at de har informert, blant annet i personal- og lunsjmøter og via e-post, og at når de har sagt at det ikke har skjedd noe som er verdt å rapportere er det nettopp fordi de opplever at det er lite innhold å rapportere fra møtene.

Informantene opplever derimot at de har større mulighet til å medvirke på instituttene generelt, og at det handler om at ledelsene ved instituttene muliggjør medvirkning i det daglige.

5.2.3 Oppsummering medvirkning

- Medvirkning i gjenopprettingsarbeidets utforming har involvert ledere, vernetjenesten og tillitsvalgte – øvrige ansatte opplever i liten grad medvirkning. Det gjelder både utforming av mandatet og, hvordan arbeidet skulle organiseres og gjennomføres i praksis.
- Mulighetene til medvirkning underveis i gjenopprettingsarbeidet har vært til stede gjennom formell representasjon i gjenopprettingsarbeidets grupper. Øvrige ansatte har i liten grad benyttet denne kanalen for innflytelse.
- Manglende informasjon om gjenopprettingsarbeidets innhold fører til at ansatte ikke vet hva de skal medvirke til.
- Ansatte opplever større mulighet til medvirkning på instituttene generelt, i saker som ikke omhandler gjenopprettingsarbeidet.

5.3 Arbeidsmiljøet under gjenopprettingsarbeidet og i dag

Den andre problemstillingen omhandler gjenopprettingsarbeidets betydning for arbeidsmiljøet fra deling og frem til i dag. Dette er i oppdragsbeskrivelsen til evalueringen delt i to, hvor en del er å se på arbeidsmiljøet i tiden som er gått etter delingsvedtaket. Den andre delen er å se på om ansatte har et forsvarlig arbeidsmiljø i dag. I intervjuene ble det tydelig at disse to problemstillingene fremstår som vanskelig å skille fra hverandre. De blir derfor vurdert samlet.

5.3.1 Arbeidsmiljø – ARK-undersøkelsen

Resultatene fra ARK-undersøkelsen for 2017 og 2021 viser i en vesentlig bedring for både IHK og IMS med tanke på samarbeid og fellesskap (som inkluderer fravær av personalkonflikt). Spørsmålene og temaene i undersøkelsene er ulikt formulerte og derfor ikke direkte sammenlignbare, men resultatene viser generelt en bedre skåre for begge institutt på de fleste spørsmålene fra 2017 til 2021. Sammenlignet med gjennomsnittet for instituttene på HF og NTNU som helhet, ligger IHK omtrent likt, mens IMS ligger over på de fleste spørsmålene. I undersøkelsen for 2023 skårer IMS gjennomgående høyere enn i 2021 på alle tema med unntak av "Oss og arbeidet vårt", mens IHK skårer gjennomgående lavere enn det de gjorde i 2021 på alle tema med unntak av "Samspill og støtte" og "Oss og kollegaene våre". Det vil si at ifølge ARK-undersøkelsen er forskjellene mellom IHK og IMS blitt større. Ser vi resultatene opp mot snittet til HF og hele NTNU, ligger IHK stort sett noe lavere, mens IMS ligger høyere.

5.3.2 Arbeidsmiljø – spørreskjema

Spørreskjemaet viser at snittet for begge institutt ligger over midtpunktet for skalaen. Som det også kommer frem av intervjuene og ARK-undersøkelsene, viser tallene at mange på IMS opplever at arbeidsmiljøet er svært godt. For begge institutt er skåren noe høyere i dag enn underveis. Informantene som har besvart spørreskjemaet tilskriver likevel lite av æren for dette til gjenopprettingsarbeidet.

I fritekstsvarene tilskrives æren for gode arbeidsmiljø delingen av IHS, og det arbeidet man på instituttene har lagt i å bedre arbeidsmiljøet i etterkant av delingen. Gjenopprettingsarbeidet i seg selv tillegges her også liten betydning. I fritekstsvarene er det flere som påpeker at de underliggende konfliktene ikke er arbeidet med, og at problemene på tvers ligger latent. Flere

viser imidlertid til at gjenopprettingsarbeidet har bidratt til å løse praktiske problemer og fungert som en lynavleder som har tatt unna den verste konfliktdynamikken, og dermed bidratt til å normalisere arbeidsmiljøene.

Tabell 2 - Spørreskjemaresultater for arbeidsmiljø

	Utvalget	IHK	IMS	Antall besvart «ikke relevant»
Arbeidsmiljø underveis fra deling til i dag (n = 40)	5.1 (1.6)	4.5 (1.3)	5.9 (1.5)	Ikke et alternativ
Arbeidsmiljø i dag (n = 40)	5.5 (1.5)	4.6 (1.2)	6.6 (1.2)	Ikke et alternativ
Betydningen gjenopprettingsarbeidet har hatt på arbeidsmiljø på tvers (n = 40)	2.4 (1.3)	2.5 (1.3)	2.3 (1.3)	7

Notat: Tabellen viser gjennomsnitt og standardavviket i parentes. Merk at standardavvik gir mindre praktisk mening i de tilfeller hvor resultatene har en veldig positiv eller negativ asymmetri (skjevhet), men gir likevel en indikasjon på variasjon i svarene. For flere av spørsmålene var det mulig å svare «ikke relevant» i stedet for å svare på skalaen fra 1-7. Antallet som har gjort dette finnes i siste kolonne. Det vil da være tilsvarende redusert antall deltakere som inngår i gjennomsnittet.

5.3.3 Arbeidsmiljø – intervjuer

Opplevelsen på begge instituttene er at arbeidsmiljøet i dag er bra. Det er aspekter ved arbeidsmiljøet hos begge institutt som kunne vært bedre, men det henvises til at dette vil en finne ved alle NTNU sine institutter. Tilbakemeldingene beskriver et arbeidsmiljø med fravær av konflikter som har normalisert seg. Hovedinntrykket etter deling er positivt, men at størrelsen på instituttene har ført til en større sårbarhet både sosialt og faglig, ettersom gruppene av ansatte er mye mindre.

Arbeidsmiljøet ved IMS beskrives i all hovedsak som utviklende av de som jobber der, og man har samlet faginteresserte rundt et engasjement som gjelder både forskning, undervisning og arbeidsmiljø. Det blir understreket at IMS har jobbet bevisst med å bygge en samarbeidskultur etter delingen. Ved IHK beskrives også arbeidsmiljøet som bra, men noe mer oppstykket. Disse forskjellene knyttes også til ulikheter mellom de to instituttene, som at IHK har et bredere faglig spenn og er et større institutt, noe som vanskeliggjør tett samhandling mellom alle ansatte.

Informantene har ulike meninger om hvorvidt gjenopprettingsarbeidet har hatt en betydning for hvordan arbeidsmiljøet er ved de to instituttene, og er delt mellom to forklaringer. Den ene er at gjenopprettingsarbeidet har hatt liten eller ingen betydning – og at delingen i to institutter var det som sikret forsvarlige arbeidsmiljø. Den andre er at gjenopprettingsarbeidet har hatt en positiv effekt på å normalisere forholdene ved å og legge til rette for praktisk samarbeid i det daglige knyttet til oppgaver som må løses (f.eks. undervisning, administrasjon, veiledning) uten at gamle konflikter blusser opp eller nye konflikter oppstår.

Når det gjelder arbeidsmiljøet på tvers av instituttene, så beskrives i hovedsak tre momenter. Det første er at de fleste synes det har vært relativt uproblematisk å fungere på tvers av instituttene i løpet av hele perioden gjenopprettingsarbeidet har foregått. Det andre er at ansatte opplever et merkbart bedre samarbeidsklima på tvers, hvor det nå er større aksept for å være uenige enn tidligere. Det tredje momentet er at situasjonen kanskje har endret seg noe på tvers av instituttene siden høsten 2019, men ikke mye. Arbeidsmiljømessig har mange kommet noe nærmere hverandre siden deling, men det gjelder ikke alle. Flere opplever at det fortsatt er vanskelig relasjonelle forhold på tvers og til nivåene over, og at deltakelse på

møter og arrangement på tvers av institutt kan oppleves som risikofylt med tanke på konfliktløsning.

Andre peker nettopp på småskala samarbeid på tvers som nyttig for å utvikle et arbeidsmiljø på tvers av instituttene. Dette handler om faglig jobbing med studieprogramevaluering, emner og lignende.

5.3.4 Oppsummering arbeidsmiljø

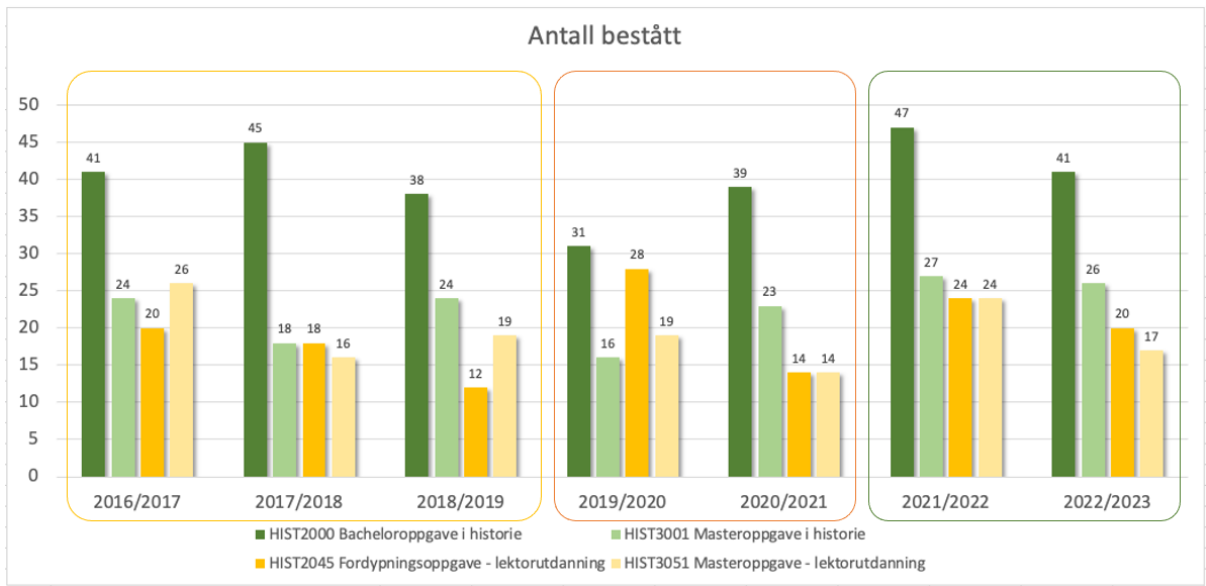
- Det er fravær av konflikter og opprettet normale arbeidsmiljø ved begge institutt i dag.
- Gjenopprettingsarbeidet tilskrives lite av æren for dagens arbeidsmiljø.
- Gjenopprettingsarbeidet har derimot bidratt til å løse praktiske utfordringer på tvers av instituttene uten at konflikten har blusset opp igjen.
- Arbeidsmiljøsituasjonen på tvers av instituttene oppleves som bedre enn i 2019, men det er fortsatt vanskelige relasjonelle forhold på tvers og til nivåene over.

5.4 Effektiv koordinering og ressursbruk med tanke på forsknings- og undervisningssamarbeid

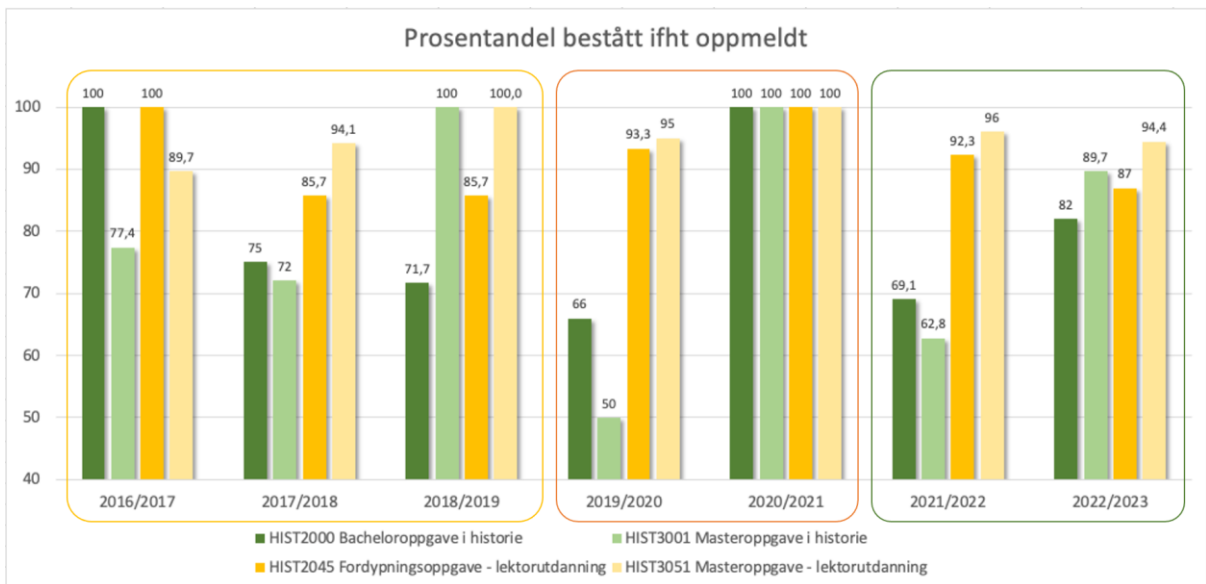
I delingsvedtaket var de praktiske konsekvensene ved deling og mulige løsninger på dette i liten grad beskrevet. Dermed var det opp til instituttene og Det humanistiske fakultet å finne praktiske løsninger for å ivareta felles oppgaver vedrørende undervisning og forskning. Evalueringen ser nedenfor på hvorvidt gjenopprettingsarbeidet har hatt betydning for å få til effektiv koordinering og ressursbruk på tvers av instituttene.

5.4.1 Undervisning – kandidatproduksjon

Data om bachelor-, master- og lektorutdanningene viser at det er liten endring i antall oppmeldte og beståtte studenter for bachelor- og masteroppgavene. Resultatene indikerer en U-kurve når det gjelder antall studenter, og andel bestått som når sitt bunnpunkt rundt tidspunktet for deling, men disse tallene vil nok være innenfor normalvariasjon og det er heller ingen vesentlig forskjell mellom instituttene. Se vedlegg 4 for diagram som viser antall oppmeldte og beståtte pr år pr institutt.



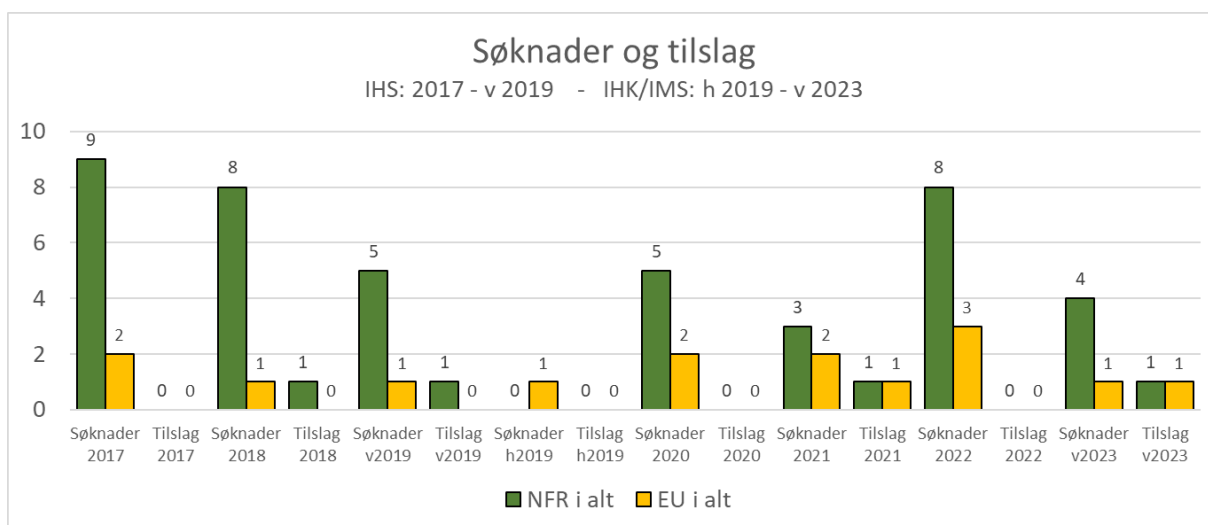
Figur 4 - Antall beståtte kandidater for bachelor- og masteroppgaver i historie.



Figur 5 - Andel beståtte kandidater i forhold til oppmeldt for bachelor- og masteroppgaver i historie.

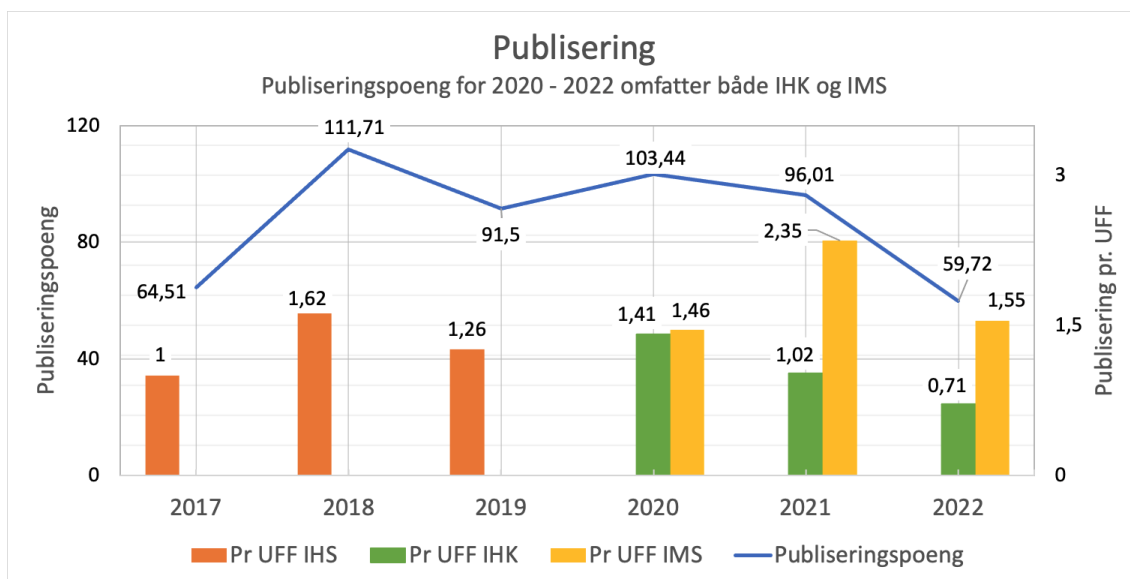
5.4.2 Forskning – prosjektsøknader og publisering

For forskningsproduksjon viser dataene at søknader til Norges Forskningsråd og EU i stor grad har fortsatt som tidligere. Her kan en også se en U-kurve som hadde et bunnpunkt for søknadsproduksjon ved tidspunktet for deling, men at det nå i stor grad er tilbake til nivået før deling. IMS har hatt en spesielt høy søknadsproduksjon de to siste årene, med 13 søknader innsendt siden 2022. Begge institutt har fått tilslag på intern- og eksterntfinansierte søknader de siste årene. Blant annet er IHK koordinator for en hos EU og har fått to fra NFR, mens IMS fikk tilslag på en EU-søknad i 2023.



Figur 6 - Antall søknader og tilslag 2017 – vår 2023.

Når det gjelder vitenskapelig publisering ser vi også her at det holder seg på et jevnt nivå siden 2017 og frem til i dag. Eventuelle endringer fra år til år vurderes å være innenfor normal variasjon.



Figur 7 – Antall publiseringspoeng for instituttene samlet (blå linje), og per undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling (UFF) i søyler. 2017 – 2022.

5.4.3 Forskning og undervisning – Spørreskjema

Når det gjelder utdannings- og forsknings samarbeid på tvers viser resultatene at IMS jevnt over er mer positiv til hvordan dette fungerer enn IHK. For disse spørsmålene er det også mange som har brukt alternativet «ikke relevant», som muligens kan henvise til at de ikke opplever behov for samarbeid for å få disse oppgavene til å fungere i det daglige. Tilsvarende

synes gjenopprettingsarbeidet i liten grad å bidra til å fasilitere samarbeid på tvers. Informantene opplever videre kvaliteten på bachelor-, master- og lektorprogrammet i historie som god.

I fritekstsvarene nevnes det at forskningen ikke er berørt og har fortsatt som før. Gjenopprettingsarbeidet beskrives også som nyttig for praktiske avklaringer som ikke var definert i vedtaket om deling, som økonomi- og emnefordeling. Likevel beskrives det også fortsatt utfordringer knyttet til drift av undervisning på tvers. Dette handler om lite effektiv ressursbruk med tanke på undervisning, veiledning og sensurering, samt utfordringer med å få til endringer i studieprogram.

Tabell 3 – Spørreskjemaresultater for utdannings- og forskningssamarbeid

	Utvalget	IHK	IMS	Antall besvart «ikke relevant»
Utdanning på tvers				
- Samarbeid (n = 40)	4.3 (1.5)	3.5 (1.4)	5.1 (1.3)	6
- Effektiv ressursbruk (n = 40)	3.8 (1.4)	3.0 (0.9)	4.6 (1.5)	8
- Effektiv koordinering (n = 40)	4.1 (1.5)	3.3 (1.4)	5.0 (1.1)	8
Kvalitet på				
- Bachelor i historie (n = 33)	4.9 (1.0)	4.6 (1.2)	5.1 (0.7)	Ikke et alternativ
- Master i historie (n = 33)	5.1 (1.0)	4.9 (1.2)	5.2 (0.7)	Ikke et alternativ
- Lektorutdanning i historie (n = 33)	5.2 (0.9)	5.1 (1.2)	5.3 (0.6)	Ikke et alternativ
Forskning på tvers				
- Samarbeid (n = 40)	2.5 (1.0)	2.4 (0.9)	2.6 (1.0)	15
- Effektiv ressursbruk (n = 40)	2.8 (1.7)	1.8 (0.9)	4.3 (1.8)	19
- Effektiv koordinering (n = 40)	1.7 (1.0)	1.4 (0.7)	2.1 (1.2)	17
Gjenopprettingsarbeidet nyttig som fremgangsmåte for å fasilitere samarbeid (n = 40)	2.5 (1.3)	2.4 (1.3)	2.6 (1.4)	7

Notat: Tabellen viser gjennomsnitt og standardavviket i parentes. Merk at standardavvik gir mindre praktisk mening i de tilfeller hvor resultatene har en veldig positiv eller negativ asymmetri (skjevhet), men gir likevel en indikasjon på variasjon i svarene. For flere av spørsmålene var det mulig å svare «ikke relevant» i stedet for å svare på skalaen fra 1-7. Antallet som har gjort dette finnes i siste kolonne. Det vil da være tilsvarende redusert antall deltakere som inngår i gjennomsnittet.

5.4.4 Forskning og undervisning – intervjuer

Hovedinntrykket er at undervisningen og forskningen er mindre berørt av dagens situasjon. Det ble understreket i flere av intervjuene fra begge institutt, at en er opptatt av å ha faglig integritet, og å sikre at studentene ikke skal bli berørt av de eventuelle utfordringene som finnes. Samarbeid om gjennomføring av studieprogrammer på tvers av to institutter medfører likevel økt ressursbruk og koordineringsarbeid på tvers av de to instituttene og administrasjonene.

Gjenopprettingsarbeidet har bidratt til ordnet fordeling av økonomiske ressurser, fordeling av ansvar på studieprogram, og tett kontakt og samarbeid i den praktiske gjennomføringen av undervisningen. Flere av de praktiske problemene knyttet til instituttdeling har en funnet løsninger på underveis siden disse forholdene i liten grad var spesifisert i styrevedtaket til NTNU. Gjennom drøfting i de ulike gruppene i gjenopprettingsarbeidet har en jobbet seg mot en fordeling økonomisk og faglig som oppleves rettferdig for begge institutt og som i liten grad problematiseres i intervjuene.

Flere uttrykker skepsis knyttet til om gjenopprettingsarbeidet har hatt en reell betydning for forsknings- og undervisningsarbeidet, ettersom løsningene har blitt jobbet frem av de ansatte, og at de administrativt ansatte har samarbeidet bra på tvers av instituttene hele veien.

Gjenopprettingsarbeidet har likevel tvunget begge institutt til å samhandle og diskutere ansvar, arbeidsdeling og praktisk gjennomføring av oppgaver, og potensielt unngått at instituttene har trukket seg unna hverandre.

Informantene kommer med beskrivelser av at gjenopprettingsarbeidet har hatt betydning for det praktiske samarbeidet på tvers, men det er fortsatt utfordringer som ikke oppleves som løst gjennom dette arbeidet. En utfordring som nevnes er at det er få møteplasser hvor nye idéer til samarbeid på tvers kan diskuteres. Det fører i sin tur til få nye initiativ og forskningsprosjekter på tvers av instituttene. Informantene er likevel forsiktige med å overdrive betydningen av dette, og viser til at det samme forskningssamarbeidet eksisterer nå som også fantes før delingstiltaket. De som samarbeider nå, samarbeidet også før, og motsatt.

En annen utfordring knyttes til undervisning, hvor organisatoriske og økonomiske barrierer reduserer mulighetene for å få til et velfungerende samarbeid med tanke på veiledning, sensurering, og emneundervisning på tvers. Dette kan handle om at relevant og ledig kompetanse finnes på ett institutt i tilfeller der belastningen er høy på det andre instituttet. Det kan også handle om vanskeligheter med å bruke internsensorer til masteroppgaver på tvers av institutter. Her oppleves det at det er ressursfordelinger og ikke faglige hensyn som setter begrensninger, og at en dermed har sett eksempler på suboptimal utnyttelse av faglige ressurser på tvers.

Dette sammenfaller med det våre informanter sier om studentenes opplevelser, hvor noen kan ha fått begrenset tilgang på relevante veiledere på tvers av institutt, eller fordi ansatte har blitt flyttet ut av veilederporteføljene. Likevel er beskrivelsen både fra studenter og ansatte at studentene i liten grad er blitt berørt, ut over usikkerheten som de har opplevd fra delingen og frem til i dag. Denne usikkerheten handler blant annet om at en tidlig ikke visste hva som skulle skje med instituttene og undervisningen, men også at en ikke vet hvor en skal henvende seg i det daglige.

En annen utfordring som nevnes er at endringer som krever involvering av og beslutninger fra begge instituttene oppleves som tyngre. For eksempel på studieprogramnivå, der det krever en prosess på hvert institutt separat, og en samlet prosess til slutt for å gjøre endringer.

Det administrative samarbeidet har fungert greit, men det er flere som har kommentert at det oppleves unødig ressurskrevende. Det er ulike synspunkter på i hvilken grad ting skal være felles og likt i de to administrasjonene, og noen har tatt til orde for at det burde vært felles administrasjon.

5.4.5 Oppsummering av koordinering og ressursbruk knyttet til forskning- og undervisning

- Undervisningsarbeidet går i stor grad som før og er lite berørt.
- Forskningssamarbeidet har i stor grad fortsatt som før.
- Delingen har skapt praktiske utfordringer mtp. ansvar og emnefordeling, men dette er til en viss grad blitt løst i gjenopprettingsarbeidet.
- Det er fortsatt noen utfordringer som ikke er blitt løst i gjenopprettingsarbeidet. Dette handler om få arenaer for nytt forskningssamarbeid på tvers, og organisatoriske barrierer som gir tilfeller av suboptimal ressursbruk på tvers med tanke på undervisning, veiledning og sensur.

5.5 Betingelser for organisering

Evalueringen skulle ta for seg betydningen gjenopprettingsarbeidet har hatt for at de to instituttene har utviklet seg arbeidsmiljømessig og strategisk på en måte som har skapt betingelser for at historiefagene i 2025 kan organiseres på den mest hensiktsmessige måte for NTNU, uavhengig av tidligere konflikter.

5.5.1 Organisering – spørreskjema

I spørreskjemaet spør vi hvor fornuftig dagens organisering er av ulike hensyn. Dette oppleves noe delt mellom instituttene. Begge institutt opplever i større grad at det er fornuftig av arbeidsmiljømessige hensyn, mens IMS opplever det som mer fornuftig enn IHK med tanke på utdannings- og forskningsmessige hensyn.

Fritekstsvarene tar i stor grad for seg en mulig sammenslåing av instituttene. To synspunkter er fremtredende. Det første er ansatte som synes det er lite hensiktsmessig å ha felles studieprogram mellom to institutt, mens det andre synspunktet trekker frem at en i dag har løst mange utfordringer knyttet til undervisning og at en av arbeidsmiljømessige hensyn ikke bør slå instituttene sammen.

Tabell 4 – Spørreskjemaresultater for organisering

	Utvalget	IHK	IMS	Antall besvart «ikke relevant»
Dagens organisering er fornuftig mtp.				
- arbeidsmiljø (n = 39)	5.2 (1.8)	4.6 (1.7)	6.0 (1.6)	Ikke et alternativ
- utdanning (n = 40)	3.6 (1.8)	2.9 (1.6)	4.6 (1.6)	Ikke et alternativ
- forskning (n = 40)	4.4 (2.1)	3.2 (1.8)	5.8 (1.6)	Ikke et alternativ

Notat: Tabellen viser gjennomsnitt og standardavviket i parentes. Merk at standardavvik gir mindre praktisk mening i de tilfeller hvor resultatene har en veldig positiv eller negativ asymmetri (skjevhet), men gir likevel en indikasjon på variasjon i svarene.

5.5.2 Organisering – intervjuer

Hvis vi først ser på dagens situasjon, så er det ulike syn på hvor hensiktsmessig det er for historiemiljøet å være delt. De to hovedsynspunktene som trekkes frem er at de enkelte faggruppene står sterkt hver for seg og dermed klarer seg fint uten å være en del av et større historiemiljø. Den andre vurderingen handler om at det er en svekkelse av det større faglige historiemiljøet som ikke er hensiktsmessig på sikt, ettersom mindre fag er mer sårbare. Økonomiske og administrative argumenter blir også trukket frem med tanke på dagens og fremtidig organisering. Flere peker på at det er lite hensiktsmessig å være delt, da det er kostbart, både med tanke på ekstra stillinger i administrasjon, og at det i større grad blir dobbel administrasjon på lignende oppgaver. Likevel er det flere som mener at økonomiske og administrative hensyn bør tones ned eller hensynta kostnader som følge av arbeidsmiljøutfordringer, all den tid en per dags dato opplever forsvarlige arbeidsmiljø på begge institutt og en har fått undervisningssamarbeidet til å fungere på tvers.

Faglige, økonomiske og administrative argumenter setter informantene nettopp opp mot argumenter om å ta hensyn til arbeidsmiljøet til alle ansatte, og at flere opplever at situasjonen på tvers av instituttene er ganske lik situasjonen høsten 2019. Dermed er det også argumenter mot en omorganisering av arbeidsmiljømessige og individuelle hensyn, og mange trekker frem at målsettingen i mandatet for gjenopprettingsarbeidet om en organisering «uavhengig» av relasjonelle forhold ikke er oppfylt. Likevel finner vi også beskrivelser av at

situasjonen er mindre betent nå enn den var tidligere, at flere har beveget seg videre, og at det er en større samhandling mellom instituttene nå enn rett etter deling. Samtidig forteller enkelte om en situasjon hvor det også er sannsynlig at instituttene vil bevege seg lenger fra hverandre faglig og kulturelt over tid. En har jobbet lite med strategier på tvers, og instituttkulturene utvikler seg uavhengig av hverandre.

En fremtidig omorganisering som delvis eller helt samler historiemiljøene beskrives også i stor grad i to hovedsynspunkter. Det ene ser på en samling av historiemiljøene som utfordrende, men at det vil gå greit for de aller fleste over tid om en har tydelige forventninger og god ledelse. Det andre synspunktet vurderer en samling av historiemiljøet som svært vanskelig og mener at dette vil være vanskelig av arbeidsmiljømessige hensyn. Dette begrunnes nettopp med at det ikke er jobbet med relasjonelle forhold i gjenopprettingsarbeidet, og at konfliktene dermed vil blusse opp igjen. Det er derfor en frykt for at en potensiell omorganisering kan medføre en risiko for arbeidsmiljøet for medarbeidere ved begge institutt. En potensiell omorganisering uten kompenserende tiltak, kan derfor også forringe den normaliserte arbeidshverdagen som en har i dag, og det vil dermed også innebære en risiko for at det faglige engasjementet som finnes i dag blir svekket.

De fleste informantene er imidlertid bevisste rundt dilemmaene de står i. Her snakker de om en skal organisere for at de relativt små og voksende fagmiljøene skal få utvikle seg videre kontra hensynet til økonomiske og administrative hensyn ved å samle disse. Videre er det mange som tar opp hensynet til enkeltpersoner sitt arbeidsmiljø sett opp mot faglige hensyn. Flere informanter peker på at det er viktig å se på organiseringen av historiemiljøet inn i en større prosess (f.eks. på fakultet eller mot samlokalisering på Gløshaugen), og også vurdere hva en vil oppnå og hvor en ønsker at historiefaget skal være fremover i tid. Både på relativt kort sikt, men også om 20-25 år. Her viser informantene til at på faggruppenivå er det flere mulige fornuftige konstellasjoner, sammen med andre institutt og faggrupper på både HF og SU-fakultetet. I tillegg trekker enkelte frem at det vil være arbeidsmiljømessig fornuftig å se på historiemiljøet som en del av et større miljø, for å unngå at en går tilbake til en situasjon som ligner den en hadde i 2019.

Det er stor grad av omtanke for dem som vil få sitt arbeidsmiljø forringet av personlige forhold som er vanskelige å løse ved en eventuell omorganisering. Et gjennomgående synspunkt er at en bør strekke seg langt for å få til rimelige tilpasninger for dem som da vil få det vanskeligst. Flere påpeker imidlertid at på et tidspunkt vil en ha nådd grensen for hvilke muligheter arbeidsgiver har med tanke på organisatoriske, fysiske og psykososiale tiltak.

Et annet moment som trekkes frem er at uavhengig av hvilken organisering det er snakk om, så er det viktig at en har en åpen prosess, med tydelige forventninger og beskrivelser av fremtiden i god tid før omorganiseringen trer i kraft. Dette vil være viktig for at ansatte skal akseptere utfallet, får tilstrekkelig tid til å forberede seg, at en har mulighet til å trygge ledere og medarbeidere inn i den nye organiseringen, og jobbe med psykososiale tiltak der det er hensiktsmessig.

5.5.3 Oppsummering betingelser for organisering

- Dagens organisering oppleves fornuftig med tanke på arbeidsmiljøhensyn isolert sett
- Betingelser for fremtidig omorganisering er ikke «uavhengig» av relasjonelle forhold
- Det er risiko arbeidsmiljømessig og faglig for begge institutt ved omorganisering som samler historiemiljøet
- En bør se på fornuftige fagsammensetninger og fremtiden for historiefagene på NTNU i en større prosess enn bare for IHK og IMS.
- En eventuell omorganisering bør gi tid for ansatte og ledere til å forberede seg, og gi mulighet til individuelle tilpasninger der det trengs.

5.6 Gjenoppretingsarbeidet som metode

Det er brukt betydelig med ressurser i gjenoppretingsarbeidet, og en del av denne evalueringen var å vurdere hvorvidt dette arbeidet har vært en egnet metode og hvilke virkemidler som har vært nyttige. Resultatene her baserer seg på intervjuene og dokumentanalysen.

5.6.1 Ansattes lærdommer og erfaringer av gjenoppretingsarbeidet

Det er flere erfaringer ansatte har gjort seg av gjenoppretingsarbeidet. Det første er at mandatet kan oppleves utydelig med tanke på hva som skal gjenopprettes og hvilket fremtidsbilde en jobber mot. Ansatte tolker formuleringene i mandatet ulikt, og denne tvetydigheten oppleves som vanskelig i en situasjon med konflikt og lite tillit.

Dette gjenoppretingsarbeidet skulle ikke ta for seg relasjonelle forhold på individnivå. Dette temaet er også uheldig formulert i mandatet, der en beskriver at en «i første omgang» ikke skal jobbe med det relasjonelle. Valget ble tatt fordi de medvirkende til mandatet på tidspunktet for oppstart av gjenoppretingsarbeidet vurderte det som lite hensiktsmessig å jobbe relasjonelt i en veldig skjør situasjon. Her diskuterer informantene dilemmaet mellom å gi ro og normalisere en situasjon, og å forsøke å jobbe seg videre fra dagens situasjon.

Det er også «strek i laget» i gjenoppretingsarbeidet. Flere av de som har vært mest involvert i de ulike gruppene under hele arbeidet opplever nok bidraget til dette arbeidet som større enn de som ikke har deltatt, eller har deltatt i mindre grad. Derfor peker flere på at en bør gå bredt ut med involvering i denne typer arbeid, og sikre at flest mulig får ta del i den strukturerte prosessen. Det har til en viss grad blitt gjort siden en underveis i gjenoppretingsarbeidet har utvidet prosjektgruppen og involvert flere. Likevel spør flere av informantene seg om en burde ha gjort dette i større grad og tidligere for å få til mer interaksjon. Her også kommer dilemmaet om bred involvering kontra trygge og normaliserende rammer frem.

Småskala faglig samarbeid og faglig jobbing på tvers blir også trukket frem av informantene som betydningsfullt når det gjelder å normalisere forholdene mellom instituttene arbeidsmiljømessig og faglig. Dette handler både om gjennomføring av emner på studieprogrammene, men også annet faglig arbeid, slik som den periodiske evalueringen av disse programmene.

Tre faktorer er særlig blitt trukket frem som viktige for at gjenoppretingsarbeidet har hatt betydning: At gjenoppretingsarbeidet har fungert som en strukturert samhandlingsarena, økt

medvirkning gjennom verne- og tillitsvalgte, og at en har brukt nok tid. Flere peker på at dette arbeidet har vært en større suksesshistorie enn andre tiltak i konflikter i UH-sektoren - og noe NTNU kan lære av.

5.6.2 Ansattes tanker om gjenopprettingsarbeidets virkemidler og verktøy

Når det gjelder gjenopprettingsarbeidet som metode, opplever informantene at de ulike formelle gruppene i stor grad har fungert godt og etter sin hensikt. Styringsgruppa har blitt sett på som en nøytral og prinsipiell part som har en profesjonell distanse til historiemiljøet. Denne gruppen kan derfor benyttes til avklaringer i saker der diskusjonene i prosjektgruppen blir fastlåste.

Ledergruppen oppleves som god for å sikre tett dialog mellom de to instituttene, og her har et viktig virkemiddel vært tillitsskapende instituttledere som jobber godt sammen, og som heller ikke oppleves som parter i konflikten.

Prosjektgruppe og utvidet ledergruppe har i stor grad fungert som en konstruktiv, strukturert arena hvor en kan diskutere faglige og praktiske problemstillinger uten at nye konflikter oppstår. Disse gruppene har nærhet til miljøene og løser praktiske problemer som angår begge institutters daglige virke, og samarbeidet på tvers. Inn i disse gruppene har det vært tydelige forventninger til hvilke saker som er aktuelle og hvilke som ikke passer i denne arenaen.

Den administrative gruppen ble opprettet som følge av et behov for å koordinere administrasjonene på tvers av instituttene i en situasjon med manglende tillit på tvers. Dette fungerte som et diskusjonsforum for å sikre at praktiske oppgaver blir gjennomført og håndtert relativt likt på begge institutt, og sørge for en arbeidsfordeling basert på størrelse på administrasjonene og kompetanse. Den administrative gruppen ble nedlagt etter eget ønske sommeren 2023, da en så at det daglige samarbeidet fungerte godt, og behovet for gruppen ikke lenger var til stede.

NTNU har i utførelsen av gjenopprettingsarbeidet inngått avtale med en konsulent som er ekspert på organisasjonsfag og konflikthåndtering. Flere var skeptiske til å bruke en konsulent inn i dette arbeidet, men de fleste av våre informanter har opplevd det som nyttig å ha en tredjepart involvert i gjenopprettingsarbeidet. Konsulenten fungerte som lederstøtte, og var tilrettelegger og fasilitator i gruppene. Konsulenten brukte virkemidler som å stoppe opp, ta pauser, bruke tid, og repetere i vanskelige saker.

De ulike gruppene på tvers av instituttene i gjenopprettingsarbeidet har også blitt opplevd som strukturerte arenaer for samhandling og diskusjon. I gjenopprettingsarbeidet påpekes det at å trekke inn de som har en rolle i arbeidsmiljøarbeid som tillitsvalgte og verneombud på alle nivåer, har vært en viktig ingrediens. Det å bruke disse rollene aktivt inn i gjenopprettingsarbeidet, og involvere hele linja i de ulike gruppene trekkes frem som nyttig av flere som hadde en formell rolle i gjenopprettingsarbeidet. Her peker en på at en aktiv involvering av disse arbeidsmiljørollene i det formelle gjenopprettingsarbeidet bidrar til at disse i større grad får den posisjonen de skal ha i det daglige arbeidsmiljøarbeidet, og at de blir lyttet til og ansvarliggjort. Medvirkningen ble kanalisert gjennom disse rollene, og hensikten var at dette skulle bidra til å unngå involvering i nye konflikter.

Videre peker informantene på det å bruke tid og ta saker på alvor i disse gruppene som et viktig virkemiddel. Det har i praksis betydd at en har brukt tid på å jobbe seg gjennom saker

over flere møter, og tatt pauser der diskusjonene er fastlåst. I noen tilfeller har en også benyttet muligheten til å løfte saker til styringsgruppa for en beslutning der. Tidsbruken kan oppleves som frustrerende og ressurskrevende for de som sitter i gruppene, men flere peker på at en slik prinsipiell tilnærming og tid som virksom faktor ikke må undervurderes.

Et motsatt syn på gjenopprettingsarbeidet som metode er at det har vært meningsløst og ressurskrevende. Flere peker på at delingen bidro til gjenoppretting av et forsvarlig arbeidsmiljø, og at sakene som har blitt tatt opp i de ulike gruppene ville blitt løst uten det formelle gjenopprettingsarbeidet. Som vi også ser av spørreskjemaet, tilskriver ansatte lite av æren for arbeidsmiljøet og samarbeidet til gjenopprettingsarbeidet.

5.6.3 Ansattes tanker om hvordan gjenopprettingsarbeidet er forankret, organisert og gjennomført

Forankring

Mandatet, samt hvordan gjenopprettingsarbeidet er organisert og strukturert oppleves som lite forankret blant ansatte ved de to instituttene. De fleste peker på at de har fått informasjon om hvordan det vil bli, men færre peker på muligheten til å spille inn sine tanker på hvordan dette skal se ut. Noen ansatte har liten tillit til nivå to ved dekan og til nivå en ved NTNU. Denne mistilliten fører også til en mistillit om gjenopprettingsarbeidet. Tilliten til nivå 1 oppleves som bedret når en person som ikke hadde vært med i delingsprosessen kom inn.

Gjenopprettingsarbeidet oppleves som best forankret og diskutert på ledernivå, med involvering av tillitsvalgte og verneombud i utforming av mandat, og i strukturering av organiseringen. Dette forklarer at det er ulike oppfatninger om forankring og involvering mellom dem som har vært tettest på utformingen og som har formelle roller (ledere, tillitsvalgte), og øvrige ansatte.

Organisering

Organiseringen av gjenopprettingsarbeidet oppleves i stor grad som fornuftig. Hver gruppe hadde sin definerte rolle og formål, og involverte fra de ulike nivåene tillitsvalgte og verneombud. Det beskrives at en viktig faktor når en involverer tillitsvalgte og verneombud i slike grupper, er at det er en tydelig bevissthet rundt rollen de har i disse gruppene. Det har en betydning at de sitter der i kraft av sin rolle som tillitsvalgt eller verneombud, og dermed jobber for sine medlemmer eller for sine medarbeidere.

I intervjuene kom det også frem at noen informanter har liten tillit til dekan, som også ledet gjenopprettingsarbeidet. Dette har hatt betydning for hvilken legitimitet gjenopprettingsarbeidet har hatt hos disse personene. Informantene beskriver at mistilliten påvirket deres opplevelse av arbeidet som upartisk og rettferdig, og opplever at det har begrenset ytringsrommet i arbeidet. Flere av de som opplever lite tillit til dekan uttrykker ønske om at arbeidet burde vært ledet av noen som hadde bred tillit og ikke hadde vært involvert i konflikten i tiden før gjenopprettingsarbeidet. En informant kommenterer at manglende tillit gjør tvetydighet vanskelig, og handlinger fort blir tolket i verste mening.

En tydelig svakhet i organiseringen av arbeidet er mangelen på en administrativ ressurs som kan ha oversikt over og ferdigstille møteinnkallelser, agendaer, og referater. Informantene peker på at denne ressursen ble valgt bort i dette arbeidet av økonomiske hensyn, men at en i etterpåklokskapens lys ser at tilgangen på en slik person kunne forebygget utfordringene med informasjon og muligens bedret opplevelsene av å kunne medvirke.

Gjennomføring

Når det gjelder gjennomføringen av gjenopprettingsarbeidet så har fokuset vært på praktiske utfordringer knyttet til deling. En definerte tidlig i gjenopprettingsarbeidet at en ikke skal jobbe med det relasjonelle, men jobbe for å normalisere en arbeidshverdag og et forsvarlig arbeidsmiljø. Flere mener dette var fornuftig all den tid det ved tidspunktet for deling var en usikker situasjon med dårlig arbeidsmiljø, og høyt sykefravær. Derfor opplevdes forutsetningene for å jobbe relasjonelt og ta tak i underliggende problemstillinger knyttet til konflikten som fraværende.

Et annet moment en i liten grad har tatt for seg, er den organisatoriske fremtiden ved de historiske instituttene. Gjennom mandatet for gjenopprettingsarbeidet, og beskrivelsen til prosjektgruppen, ble det sagt at prosjektgruppen skal jobbe for gjennomføring av mandatet. Det betyr at de strategiske og arbeidsmiljømessige forutsetningene for annen organisering skulle være en del av det praktiske gjenopprettingsarbeidet. Informantene beskriver at fokuset i gruppene har vært på praktiske utfordringer ved deling, som indirekte kan påvirke forutsetningene for annen organisering. Diskusjoner om fremtidig organisering er blitt tatt opp i andre kanaler på instituttene (f.eks. instituttmøter), men i liten grad direkte i gjenopprettingsarbeidet.

Prosjektgruppen hadde hyppige møtepunkt i starten og møtefrekvensen ble redusert etter hvert. Hyppige møter til faste tidspunkt opplevdes som viktig for å sikre kontinuitet og at en har en møteplan, selv om en del av møtene også opplevdes som unødvendige av mange. Dette var spesielt tilfellet utover i arbeidet, der flere opplevde at møtene hadde lite innhold. Likevel trekkes dette med å bruke tid og ta saker på alvor frem som positivt når en vurderer hvordan gjenopprettingsarbeidet ble gjennomført i praksis.

Underveis i gjenopprettingsarbeidet ble flere trukket inn i de formelle gruppene. Dette var en bevisst strategi for å øke samspillet mellom instituttene, for å sikre at flere var involvert i arbeidet og dermed redusere opplevelsen av liten mulighet til medvirkning og «strek i laget». Dette har blitt trukket frem av flere som en god fremgangsmåte, og de ulike vurderingene går i større grad på om en skulle gjort dette enda tidligere, enn om hvorvidt det var en god idé.

I prosjektgruppen var opplevelsen blant informantene at det var til tider høy temperatur i starten, men at deltakerne i stor grad har forholdt seg konstruktive, profesjonelle og saklige. En person beskriver at mye kritikk og problemer havnet i prosjektgruppa, men stoppet der. Gruppen fungerte dermed som en buffer som gjorde at øvrige ansatte kunne reorientere seg mot faglig virksomhet.

Som nevnt tidligere opplevde ansatte en diskrepans mellom opplevelsen til de som satt i gruppene i gjenopprettingsarbeidet og øvrige ansatte. En informant som deltok i gruppene beskriver at en blir samsnakket og skaper en konsensus i en slik gruppe, men når de deretter kom tilbake til instituttene sine så hadde øvrige ansatte ikke flyttet seg like mye.

Tilbakemeldingen fra øvrige ansatte var da at det var hyppig møtevirksomhet, men at de merket lite til hva som foregikk i arbeidet.

5.6.4 Oppsummering av gjenopprettingsarbeidet som metode

Verktøy og virkemidler

- Gruppene i gjenopprettingsarbeidet har fungert som strukturerte arenaer hvor en kan jobbe med praktiske utfordringer.
- Forsterket formell medvirkning gjennom tillitsvalgte og verneombud på alle nivåer har vært viktig.
- Å la saker modne over tid og å ta saker på alvor i gruppene har vært viktig.
- Tett kontakt mellom instituttledere som samarbeider godt seg imellom, og har tillit ved sine respektive institutt har vært sentralt.

Gjennomføring

- God forankring og medvirkning i utforming av gjenopprettingsarbeidet blant ledere, tillitsvalgte, og vernetjenesten, men mindre blant øvrige ansatte.
- Organiseringen mangler en administrativ ressurs som kan sørge for innkallelser, agendaer, referater og formidling av disse til ansatte.
- Strekk i laget der ikke alle opplever at de får delta – dilemma mellom å involvere mange tidlig og å gå forsiktig frem.
- Gjenopprettingsarbeidet har i liten eksplisitt behandlet strategiske og arbeidsmiljømessige betingelser for fremtidig organisering.

6 Diskusjon

6.1 Drøfting av resultater

Det er noenlunde sammenfallende bilder som tegnes av de ulike datakildene. Resultatene viser at arbeidsmiljøet per dags dato er forsvarlig ved begge institutt, og at en har fått normalisert en hverdag hvor ansatte kan konsentrere seg om faglige oppgaver. Forsknings- og undervisningssamarbeidet på tvers oppleves som fungerende, men flere informanter opplever at organisatoriske barrierer fører til tilfeller med suboptimal ressursbruk med tanke på veiledning, sensurering og emneundervisning, og at gjenoppretingsarbeidet ikke har løst dette.

Gjenoppretingsarbeidet har vært ressurskrevende, og det har konsentrert seg om praktiske utfordringer. For ansatte har det vært vanskelig å holde oversikt over de ulike aktivitetene og innholdet. Derfor kan det også være vanskelig for mange å se den store betydningen av dette arbeidet. Likevel synes det helhetlige bildet å være at gjenoppretingsarbeidet har hatt betydning for at en har opprettholdt tilnærmet normal drift ved de to instituttene. Arbeidet er også i hovedsak blitt gjennomført i henhold til de prinsippene en satte ved starten – forsterket formell medvirkning, la tiden arbeide for seg, samt tett ledelsessamarbeid. Dette er blitt gjort i en situasjon med stor usikkerhet og uklarhet etter et styrevedtak som i liten grad inneholder detaljer om veien videre. Mye av det tidlige gjenoppretingsarbeidet gikk ut på å sikre praktiske løsninger som ikke var definert i styrevedtaket (f.eks. om økonomi og studieansvar). Dette måtte gjøres på en måte som opplevdes rettferdig for begge parter, i en situasjon med lav tillit.

Gjenoppretingsarbeidet som metode har bidratt til en strukturert involvering av ansatte med formelle roller i arbeidsmiljøarbeidet. Et viktig element i dette arbeidet har vært medvirkning av tillitsvalgte- og verneombudslinja i gjenoppretingsarbeidets grupper.

Gjenoppretingsarbeidet har derfor sannsynligvis hatt en viktig funksjon gjennom å etablere strukturerte nøytrale arenaer der en har fått jobbet seg gjennom praktiske problemstillinger på en måte som gjør at en har kunnet løse disse og samtidig hindret nye konflikter eller gamle konflikter i å gjenoppstå.

Spørsmålet om å jobbe med den underliggende konflikten eller ikke?

Et moment som flere har tatt opp i intervjuene er at fordi en ikke har jobbet med det underliggende problemet, så argumenteres det for at situasjonen er relativt lik som den var i 2019 på tvers av instituttene. I styrevedtaket i 2019, samt i mandatet til gjenoppretingsarbeidet var vurderingen å ikke jobbe relasjonelt av hensyn til situasjonen en befant seg på dette tidspunktet. Det var da en veldig usikker situasjon, hvor ansatte var slitne av mye konflikt og det var et høyt sykefravær. Det var derfor viktig å fokusere på å gjenopprette et forsvarlig arbeidsmiljø og en normalisering av arbeidshverdagen til de ansatte på hvert institutt.

I mandatet for gjenoppretingsarbeidet står det at «*Det skal i første omgang ikke gjennomføres samtalebaseret og relasjonsfokuset konfliktløsning*», noe som kan skape en forventning om at det vil skje på et senere tidspunkt. Ettersom konflikten på dette tidspunktet var dyp, var det å utsette en slik tilnærming forståelig. Konflikter som har nådd trinn fire og

nedover i konfliktrappen er ikke alltid løsbare med dialogbasert og relasjonell fasilitering (Glasl, 1982). Derfor bør en også vurdere hvilke utfall av denne typen konflikter en ser for seg som mulige og realistiske før en igangsetter tiltak. Å fokusere på praktiske problemer i gjenopprettingsarbeidets grupper, og gi tilbud om individuelle samtaler og ekstern helsehjelp (f.eks. bedriftshelsetjeneste, psykolog) kan i en slik sammenheng ha vært en nødvendig fremgangsmåte, selv om det ikke har løst konflikten. Hovedhensikten med å gå forsiktig frem har vært å gjenopprette et forsvarlig arbeidsmiljø, noe som i stor grad er oppnådd.

Revurdering underveis når de praktiske utfordringene er løst

I starten av gjenopprettingsarbeidet ble praktiske utfordringer og strukturer for å unngå konflikt prioritert. Ifølge informantene ble det etter hvert færre saker å ta tak i, og mindre innhold i møtene. I gjenopprettingsarbeidet kunne det derfor vært hensiktsmessig å ha revurdert tilnærmingen når en så at arbeidssituasjonen hadde normalisert seg, og de fleste praktiske utfordringene hadde blitt løst. Her kunne en revidert de ulike gruppenes mandat og formål, og vurdert om det var mulig og hensiktsmessig å også jobbe med relasjonelle forhold, felles strategier, og fremtidig organisering av historiemiljøene. Som vi ser av mandatet og referatene er disse viktige temaene i liten grad behandlet formelt i gruppene.

Virkemidler i gjenopprettingsarbeidet

Gjennom gjenopprettingsarbeidet har en fått inkludert vernetjenesten og tillitsvalgte på flere nivåer, en har fått gjenopprettet et forsvarlig arbeidsmiljø for de ansatte på hvert sitt institutt, samt løst praktiske problemer spesielt knyttet til undervisningssamarbeid på tvers. Virkemidlene for å få til dette har vært formell medvirkning av tillitsvalgte og verneombud, men også opprettelse av arenaer for strukturert samhandling, å la ting modne over tid, og å ta saker på alvor. Dette er i stor grad i henhold til planen og prinsippene for gjenopprettingsarbeidet.

Mandatet oppleves som utydelig av flere informanter. I første utkast til mandat var det et uttrykt mål at gjenopprettningen skulle føre til et felles historiemiljø. Dette ble endret etter en medvirkningsrunde hvor det ble klart at det var viktig å gå mer forsiktig frem. Det kan synes som at navnet «gjenopprettingsarbeidet» ble hengende igjen fra første utkast, selv om det nå ble tillagt en annen betydning, nemlig å gjenopprette et forsvarlig arbeidsmiljø. Til tross for at det er dette formålet ansatte er blitt informert om, så ser det ut til at tvetydigheten i hva som skal gjenoprettes har skapt usikkerhet og uklarhet. En for så vidt rund, men noe vag formulering i mandatet om formålet knyttet til organisering kan altså ha bidratt til uklarhet om hva gjenopprettingsarbeidet skulle føre til. Det innebærer muligens at ansatte heller ikke har begynt å forberede seg til de endringene som sannsynligvis er relativt nært forestående.

Tillit og habilitet

En høy grad av tillit fører til bedre samarbeidsforhold, mens det motsatte fører til konkurranseadferd og økt sjans for at konflikter oppstår, *“trust lubricates cooperation, and cooperation itself breeds trust”* (Nahapiet & Ghoshal, 1998 s. 255). Høy grad av tillit skaper også gode betingelser for forhandlinger og ergo også resultater fra forhandlinger (Elgoibar et

al., 2016). Tillit er en fundamental men samtidig sårbar komponent i samarbeidsrelasjoner i en organisasjon, og er lett å ødelegge og vanskelig å reparere (Lewicki et al., 1998).

Vi har sett at mangler ved referater, hyppige møter, og lite informasjon om innholdet i møtene har bidratt til en usikkerhet hos enkelte om hva som blir diskutert i gjenoppretingsarbeidet. Som nevnt i NTNU styresak S-38/19 har det vært habilitetsinnsigelser knyttet til manglende tillit om ledelsens upartiskhet frem mot delingsvedtaket. I våre data finner vi også en mangel på tillit til ledelsen ved nivå 2 og til dels nivå 1 som kan påvirke hvor legitimt gjenoppretingsarbeidet oppleves for disse. Dette berører vanskelige dilemmaer for hvordan et slikt arbeid skal organiseres. Å følge den ordinære linjen kan være nyttig for å gjenoppbygge tillit mellom ansatte og ledelse, noe som i mindre grad ville vært mulig om en satte inn stedfortredere. På den andre siden ser vi at det er viktig at sentrale aktører i en situasjon med tvetydighet, usikkerhet og konflikt, har tillit fra alle parter. Disse avveiningene vil det også være nødvendige å gjøre grundige vurderinger for når en organiserer denne typen arbeid i fremtiden.

Organisering «uavhengig» av relasjonelle forhold

Gjenoppretingsarbeidet oppleves ikke i vesentlig grad å ha lagt grunnlag for en annen fremtidig organisering enn dagens situasjon. Strategiske og organisatoriske forutsetninger, og rotårsaken til krisen er i liten grad tatt tak i. En omorganisering av de to historiske instituttene vil derfor medføre en risiko for forverring i forhold til dagens situasjon, både arbeidsmiljømessig og faglig. Hvilke kriterier (f.eks. arbeidsmiljømessige, faglige, administrative og økonomiske) som blir førende for fremtidig organisering vil være en beslutning det faller på arbeidsgiver å ta. Disse vurderingene og begrunnelsene for dem bør kommuniseres tidlig og tydelig, slik at flest mulig kan stille seg bak prosessen selv om en blir uenig i utfallet. Bred og reell medvirkning i denne prosessen vil være avgjørende for legitimiteten til den løsningen som velges.

Arbeidstakere har også en medvirkningsplikt i arbeidsmiljøarbeid og skal aktivt medvirke til et godt arbeidsmiljø og gjennomføring av tiltak (se f.eks. Arbeidsmiljøloven §2-3). Tilstrekkelig tid fra at en beslutning om ny fremtidig organisering til at omorganiseringen trer i kraft vil gi ansatte og ledere mulighet til å forberede seg, og melde om behov for- og gjennomføre individuelle tilpasninger, for de personene som blir mest berørt av en omorganisering.

6.2 Metodisk drøfting

Som flere informanter også har påpekt er det vanskelig å si noe om de objektive effektene av gjenoppretingsarbeidet all den tid vi ikke har en sammenlignbar situasjon hvor gjenoppretingsarbeidet ikke ble gjennomført. Det er også vanskelig å skille mellom hvilken virkning som skal tilskrives delingstiltaket, det at tiden har gått, og hvilken virkning som skal tilskrives gjenoppretingsarbeidet. I tillegg har en i samme tidsrom hatt en pandemi, som medførte endrede arbeidsvilkår, og endrede arbeidsvaner spesielt knyttet til hjemmekontor og bruk av digitale løsninger som også kan ha hatt betydning for arbeidsmiljøene.

Som flere av informantene også sier, så kan en kontrafaktisk argumentere for at de praktiske utfordringene ville blitt løst uavhengig av gjenoppretingsarbeidet, all den tid ressursfordeling og undervisning er oppgaver som må avklares for å få til drift av studieprogram på et

universitet. Gitt sykefraværet og arbeidsmiljøet ved tidspunktet for deling er det likevel evalueringsgruppens syn at å løse disse utfordringene utenfor et formelt gjenopprettingsarbeid ville medførte en mye større risiko for konflikter og forverret arbeidsmiljø enn tilfellet ble når en løste disse oppgavene i gjenopprettingsarbeidet. Det virker likevel sannsynlig å si at opprettelsen av forsvarlige arbeidsmiljø i stor grad startet ved delingstiltaket, og at gjenopprettingsarbeidet har hatt en betydning for å løse de praktiske problemene som oppsto ved at instituttene ble delt uten at den underliggende konflikten har spilt en særlig stor rolle.

I denne evalueringen finnes tilsvarende problematikk som ved arbeidsmiljøarbeid hvor en ser på sentraltendens på tvers av et miljø. Metodene er i liten grad egnet til å synliggjøre enkeltpersoner som har det vanskelig, tvert imot søker en å unngå å identifisere enkeltpersoner. Derfor skal en være forsiktig med å dra konklusjoner på vegne av alle ansatte. Tilsvarende blir det vanskelig å gjennomføre tiltak på gruppenivå som også favner de enkeltpersonene som opplever ting vanskelig. Arbeidsmiljøarbeid bør derfor også ta inn over seg at enkeltpersoners opplevelser kan avvike fra gjennomsnittet fra f.eks. ARK eller spørreundersøkelsen som ble gjennomført i denne evalueringen.

7 Organisasjonslæring – å dra nytte av erfaringer

En lærende organisasjon er en organisasjon som tilrettelegger for læring hos alle sine medarbeidere, samtidig som den hele tiden utvikler seg selv for å nå sine strategiske mål (Pedler m.fl. 1989:91).

Som det fremgår av de foregående kapitlene har en gjennom det arbeidet som er gjort etter delingen i 2019 fått mange erfaringer og ervervet innsikt i viktige sider ved konflikthåndtering og gjenoppretting. Disse kunnskapene er det viktig å ta med seg, bearbeide og spre på en slik måte at en står bedre rustet om lignende situasjoner skulle oppstå på et senere tidspunkt. Her kan en vise til at det i forskning om sikkerhet, ulykker og kvalitetsutvikling er vanlig å møte uttrykket «never waste a crisis», som peker på at en alltid skal prøve å trekke lærdom ut av det som gikk galt for å unngå at det skjer igjen.⁴ For NTNU gir krisen ved Institutt for historiske studier grunnlag for to viktige læringsutfordringer:

1. Hvordan skal en håndtere en slik krise hvis den oppstår?
2. Hvilke kvaliteter må NTNU utvikle for å forhindre slike kriser i fremtiden?

7.1 Krisehåndtering

NTNU har formelle retningslinjer for håndtering av konflikter av personkonflikter m.m., som sier hvordan slike saker skal behandles, med krav til klagebehandling, dokumentasjon, møter og faktaundersøkelser. Håndteringen av problemene ved Institutt for historiske studier, fra at disse ble løftet opp til overordnede nivå og frem til delingsvedtaket, ser ut til å ha vært gjennomført i tråd med disse retningslinjene. Retningslinjene sier imidlertid ikke noe om hva en skal foreta seg etter at en har utarbeidet en sluttrapport og trukket en konklusjon, ut over at en skal «utøve gjenopprettende tiltak».

⁴ Det opprinnelige uttrykket «Never let a good crisis go to waste» sies å først være formulert av Winston Churchill.

Krisen ved Institutt for historiske studier er en konsekvens av motsetninger og konflikter som hadde utviklet seg over flere år, og som etter hvert, direkte eller indirekte, omfattet eller påvirket de fleste ansatte. Erfaringene fra gjenopprettingsarbeidet er viktige å ta med seg, men for å håndtere mulige fremtidige situasjoner der et helt institutt, eller en større gruppe av ansatte, er dypt involvert – og en befinner seg på eller nedenfor trinn 6 i Glasls (1982) konflikttrapp –, viser både praksis og teori at det ikke finnes enkle løsninger. Da går den eneste veien gjennom en godt gjennomført lokal reparasjons- og utviklingsprosess, der reell medvirkning fra de ansatte er en absolutt forutsetning. Å få til en slik prosess vil være avgjørende for den fremtidige utviklingen av historiemiljøet.

Medvirkning i organisasjonsutvikling kan skje på ulike måter. Pateman (1970) skiller mellom tre nivåer: (1) pseudomedvirkning, (2) delvis deltakelse, og (3) full deltakelse. *Pseudomedvirkning* innebærer at beslutninger allerede er fattet, og at «deltakelse» begrenses til at ansatte blir informert om vedtak som er fattet og fremtidige endringer. *Delvis deltakelse* beskriver en situasjon der ansatte kan komme med forslag eller tilføyelser, men der ledelsen står fritt til å se bort fra dette og fatte beslutninger uten å ta hensyn til hva ansatte har gitt uttrykk for. *Full deltakelse* betyr at ansatte har reell innflytelse på de beslutningene som fattes. Dersom universitetsansatte, og antakelig særlig de vitenskapelig ansatte, skal akseptere en endringsprosess og utfallet av denne, kan det vanskelig oppnås uten full deltakelse. Ifølge Amundsen og Kongsvik (2008) vil pseudomedvirkning ofte bidra til utvikling av endringskynisme, der ansatte verken aksepterer behovet for endring, eller er interessert i å delta i endringsprosessene på en positiv måte.

Generelt kan en si at vellykkede endringsprosesser som forutsetter bred og reell medvirkning, har fire sentrale kjennetegn: forståelse, forankring, forpliktelse og planlegging (Schiefløe, 2016).

Forståelse innebærer at ansatte har en relativt sammenfallende oppfatning av de utfordringer og muligheter organisasjonen står overfor, og hva som må gjøres for å svare på disse. Å utvikle en felles forståelse kan noen ganger være en krevende oppgave som forutsetter kommunikasjon, dialog og tillitsbygging.

Forankring innebærer at målsettinger og beslutninger om å gå inn i en omfattende endringsprosess er akseptert av alle viktige aktører. Særlig viktige aktører her er alle de ledere, tillitsvalgte og medarbeidere som en vellykket endringsprosess er direkte eller indirekte avhengig av. Kotter (2012) peker på at det i utfordrende situasjoner er helt avgjørende å få på plass en koalisjon av innflytelsesrike aktører.

Forpliktelse innebærer at alle det angår opplever at de selv har et ansvar og en rolle å spille for å gjennomføre planlagte endringer på en så god måte som mulig. Forpliktelse følger av at ansatte ansvarliggjøres, at planer og tiltak følges opp, og at det er sammenheng mellom det ledere sier og det som gjøres.

Planlegging: En omfattende endringsprosess i en organisasjon er i sin natur et *prosjekt*, det vil si en planlagt aktivitet med et definert mål som skal realiseres innenfor en avgrenset tidsperiode. Forskningslitteraturen er klar på at vellykket prosjektgjennomføring henger nøye sammen med kvaliteten på planleggingen, prosjektledelsen, og evnen til å følge opp og eventuelt korrigere kurs og fremdrift underveis.

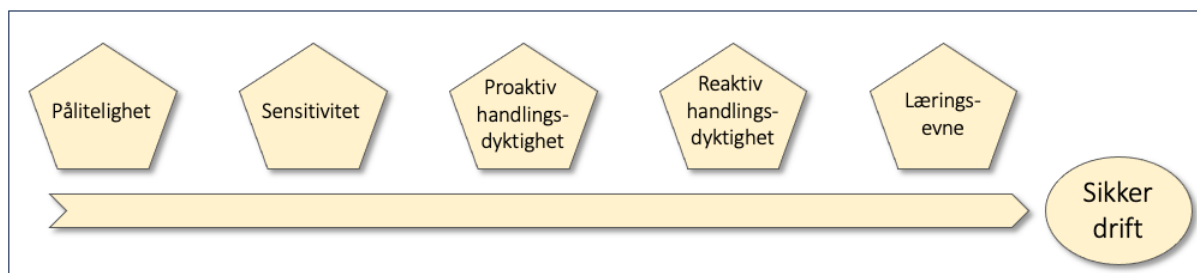
Mens utvikling av forståelse, forankring og forpliktelse vil være unike prosesser som må tilpasses den enkelte situasjon, kan planleggingsprosessen bygge på generelle prosedyrer for håndtering av denne typen kriser. Her trengs retningslinjer for etablering av prosjektorganisasjon, representasjon på ulike nivåer, eventuell bruk av ekstern prosjektbistand, informasjon og dokumentasjon.

7.2 Organisasjonskvaliteter

I sikkerhetsforskning betegner uttrykket *resilience* (norsk: resiliens) en organisasjons evne til å opprettholde en stabil tilstand og fortsette med normal aktivitet selv om den utsettes for uventede hendelser, forstyrrelser eller påvirkninger (Kongsvik m.fl. 2018: 88).

For et universitet og et universitetsinstitutt innebærer resiliens i kriser av den typen som er grunnlaget for denne rapporten at en må utvikle rutiner, forståelse og virkemidler som er av en slik kvalitet at en for det første er i stand til å forhindre at de oppstår, og for det andre at en må være i stand til å begrense skaden og gjenopprette normal tilstand dersom de uansett inntreffer.

Generelt kan en si at en organisasjon som skal være resilient og kunne operere på en sikker måte, må utvikle fem ulike sett av organisatoriske egenskaper. Dette kan illustreres i en modell for sikker drift, som vist i figuren nedenfor. Modellen er utviklet primært for bruk i sikkerhetsarbeid på ulike nivåer, men kan også anvendes i denne sammenheng (Schiefløe 2012).



Figur 8 - Organisasjonelle forutsetninger for sikker drift

At organisasjonen er **pålitelig**, innebærer at den er godt planlagt og styrt, med gode rutiner og tydelige ansvars- og myndighetsforhold, og at medarbeidere på ulike nivåer har kompetanse og arbeidskapasitet til å håndtere både planlagte oppgaver og ikke-planlagte hendelser. **God ledelse** og tillitsfulle relasjoner er kritiske faktorer og helt avgjørende for å håndtere personrelaterte utfordringer.

En organisasjon som er **sensitiv** har prosedyrer, praksis og kultur som gjør at en oppdager og forstår mulige faresignaler, også når dette forutsetter at en kombinerer informasjon på nye og ikke-planlagte måter, eller at informasjon fanges opp av noen som ikke har det aktuelle feltet som definert ansvarsområde. **Risikoforståelse og kommunikasjon** er sentralt her.

Proaktiv handlingsdyktighet betyr at en har kompetanse, rutiner og reaksjonsevne, slik at tilløp, for eksempel at det oppstår en gryende personkonflikt, stoppes før de utvikles til mer omfattende og alvorlige hendelser. Det kan også kreve at organisasjonen må ha evne til **improvisasjon**, fordi det kan oppstå situasjoner som en ikke har forestilt seg eller har forberedt seg på.

Når organisasjonen har **reaktiv handlingsdyktighet** innebærer det at en er i stand til å håndtere hendelser og ulykker som uansett måtte inntreffe, enten dette er interne konflikter, teknisk svikt, eller ulykker og hendelser påført utenfra. Utvikling av reaktiv handlingsdyktighet forutsetter **beredskap**, planer og trening.

Organisasjonen må også ha **evne til læring**. Det vil si at en må være i stand til å registrere og analysere ulykker og hendelser og bruke dette som grunnlag for både formell og uformell erfaringsoverføring og læring. Som understreket av Hollnagel (2014), er det også viktig at en er i stand til å trekke lærdom ut av det som går som det skal.

En kan også forstå modellen overfor slik: Dersom en organisasjon utsettes for en potensielt skadelig påvirkning, som for eksempel en begynnende personalkonflikt, og den svikter både når det gjelder pålitelighet, sensitivitet, proaktiv og reaktiv handlingsdyktighet, kan de initielle forstyrrelsene utvikle seg til en alvorlig krise eller ulykke. Dette var situasjonen ved IHS før delingsvedtaket. Fordi en ikke hadde håndtert situasjonen på et tidligere tidspunkt, hadde en kommet til et punkt i Glasls konflikttrapp der drastiske eksterne grep var det eneste mulige.

7.3 Veien videre

Evnen en organisasjon har til å unngå og å håndtere uønskede hendelser er tett knyttet til organisasjonens generelle kvaliteter og yteevne. Det innebærer at en må se slike utfordringer i et holistisk og systemorientert perspektiv, der en retter oppmerksomheten både mot organisasjonens formelle (struktur, regelverk, rutiner) og uformelle (kultur, interaksjon, relasjoner) egenskaper. Det betyr at oppmerksomheten må rettes mot **organisasjonsutvikling**.

Dersom NTNU har som målsetting å unngå å komme i lignende situasjoner som den som oppstod på Institutt for historiske studier, og tar utgangspunkt i de kvalitetene som er illustrert i figur 8, innebærer det at en må stille følgende kritiske spørsmål:

- Har NTNU regler, rutiner, kultur, interne relasjoner, og ledelse (på ulike nivåer) som gjør at en driver virksomheten på en slik måte at det ikke gir grunnlag for at konflikter oppstår og kommer ut av kontroll?
- Har NTNU ledelse, HR-funksjon og tillitsmannsapparat som er i stand til å oppdage og håndtere begynnende konflikter og samhandlingsproblemer før de blir så dyptgripende at de krever spesielle tiltak og ekstra ressurser?
- Dersom konflikter og andre problemer blir så omfattende at de ikke kan håndteres innenfor det ordinære styrings- og støtteapparatet, har en da erfaring og prosedyrer for hvordan en skal initiere, organisere og gjennomføre spesielle tiltak eller prosjekter?
- Dersom en kommer opp i spesielt krevende og vanskelige organisatoriske situasjoner, har en da prosedyrer og kultur for å registrere, bearbeide og formidle erfaringer for fremtidig læring?

Som påpekt i definisjonen av organisasjonslæring gjengitt ovenfor, oppnår en læring av en situasjon som den som oppstod på Institutt for historiske studier når NTNU både utvikler seg som organisasjon og utvikler sine medarbeidere. Viktige målgrupper for personalutvikling bør her være ledere på nivå 2 og 3 og støttepersonale innenfor HR. Sentrale elementer i et utviklingsprogram bør omfatte formelle regler og retningslinjer, jamfør retningslinjene for

håndtering av personalkonflikter ved NTNU, men også omfatte risikoforståelse, risikohåndtering og organisatorisk beredskap.

Flere momenter ved gjenopprettingsarbeidet oppleves som nyttige verktøy å kunne bruke når en må ha en reaktiv tilnærming til en inntruffet situasjon. Dette handler om opprettelsen av en nøytral arena med tydelige regler der en kan, over tid, jobbe med utfordrende saker på tvers av skillelinjer på en strukturert måte. I tillegg synes styrking og involvering av verneombud- og tillitsvalgtapparatet i prosjektets grupper å være nyttig – for å sikre at disse har den posisjonen de skal ha i arbeidsmiljøarbeid, og å sikre redundans i medvirkningskanaler inn i et slikt prosjekt.

7.4 2024 og fremover

Selv om flertallet av de ansatte nå opplever et tilfredsstillende arbeidsmiljø og en god arbeidssituasjon, er det mange som fremhever at dagens situasjon med to separate historieinstitutter ikke er faglig ønskelig eller økonomisk bærekraftig på lengre sikt. Blant de ansatte er det ulike syn på fremtidig organisering. Noen ønsker en fortsettelse av dagens situasjon, noen ser for seg en sammenslåing, mens noen skisserer mulige konstellasjoner der hele eller deler av de to instituttene slås sammen med andre fagmiljøer.

Historiefaget står også overfor to viktige beslutningspunkter, som må sees i sammenheng:

- Ved HF pågår et arbeid for å fastlegge en eventuell ny instituttstruktur, der en viktig målsetting er å etablere færre og mer økonomisk robuste enheter.
- Ved slutten av dette tiåret skal historiefaget og de øvrige instituttene på Dragvoll flytte til nye lokaler på Gløshaugen. Hovedplanene for nye bygg er fastlagt, og en vil snart ta fatt på detaljplanlegging av undervisnings- og kontorlokaler. Det betyr at en innen rimelig tid må bestemme seg for hvordan ulike fagmiljøer skal plasseres fysisk.

Slik forfatterne av denne rapporten ser det, gir disse beslutningssituasjonene grunnlag for en grunnleggende diskusjon om to viktige forhold:

- hva er de faglige ambisjonene for historiefaget, og
- hvilken rolle skal undervisning og forskning i historie ha i forhold til andre fagmiljøer ved NTNU, jfr. ambisjonene om økt tverrfaglighet og faglige synergier, særlig mellom teknologi/real-fag og humaniora/samfunnsfag og sett i lys av NTNUs visjoner om «kunnskap for en bedre verden»

Denne diskusjonen kan så gi grunnlag for å formulere en *overordnet målsetting for historiefaget ved NTNU*.

Med målsettingen på plass kan en så utforme en strategi for å nå disse målsettingene, der en bør gi svar på tre overordnede spørsmål:

- Hva slags faglig profil skal forskningen og undervisningen ha?
- På hvilken måte skal en komme i inngrep med andre fagmiljøer ved NTNU, både med hensyn til undervisningsbidrag og forskningssamarbeid?
- Hvordan skal en sikre et konkurransedyktig fagmiljø som kan oppnå ekstern forskningsfinansiering, tiltrekke seg dyktige fagfolk og være attraktivt for studenter?

Slike diskusjoner er blitt gjennomført på instituttnivå, og det finnes strategier for både IHK og IMS som er rettet mot NTNU sin visjon «Kunnskap for en bedre verden». Denne diskusjonen

bør også tas sammen med høyere nivå på NTNU, inkludere begge institutter, og sees i sammenheng med tilsvarende diskusjon på andre institutter. Når dette fundamentet er avklart, har en et grunnlag for å fastsette fremtidig instituttstruktur og fatte beslutning om fysisk plassering på Gløshaugen.

I tråd med anbefalingene ovenfor vil det derfor være hensiktsmessig å opprette et eget prosjekt knyttet til fremtidig organisering og lokalisering, med bred sammensetning og forankring i fagmiljøene som vurderer disse spørsmålene for historiemiljøet og som også ser dette ut fra et overordnet NTNU-perspektiv.

8 Konklusjon

Prinsippene for gjenopprettingsarbeidet var formell involvering av medvirkningsapparatet, tett dialog mellom ledelsen ved de to instituttene, og koordinering av samarbeidet mellom de to instituttene. Gjenopprettingsarbeidet har i hovedsak blitt gjennomført i henhold til disse prinsippene i mandatet.

Det er i dag forsvarlige arbeidsmiljø ved både IHK og IMS. Gjenopprettingsarbeidet har gjennom de ulike gruppene sannsynligvis bidratt til normal drift og forsvarlige arbeidsmiljø på instituttene i en situasjon med høy usikkerhet og lav tillit. Dette er blitt gjort gjennom opprettelsen av strukturerte arenaer hvor en har kunnet jobbe med praktiske utfordringer som følge av deling på en systematisk måte uten at ny konfliktdynamikk har etablert seg. Disse praktiske utfordringene handler blant annet om ressurser, koordinering og samarbeid knyttet til utdanning og forskning. Arbeidet har også bidratt med en systematisk involvering av ansatte med formelle roller i arbeidsmiljøarbeidet gjennom inkludering av tillitsvalgte- og verneombudslinja i gjenopprettingsarbeidets grupper.

I mandatet for gjenopprettingsarbeidet skulle arbeidet også sikre strategiske og organisatoriske forutsetninger som muliggjør den organiseringen som er mest hensiktsmessig for NTNU. Gjenopprettingsarbeidet har i mindre grad jobbet med disse forutsetningene, og fokuset har vært på å gjenopprette et forsvarlig arbeidsmiljø. Vurderingene om å jobbe primært med praktiske utfordringer oppleves som fornuftig, men en revurdering av målsettingene etter hvert som flere av de praktiske problemene var løst, kunne vært fornuftig.

Konkrete forbedringspunkter for gjenopprettingsarbeidet handler om:

- Tydeligere forankring og formuleringer i mandat og arbeidets formål.
- Bedret informasjonsflyt gjennom en egen administrativ ressurs som har ansvar for agendaer, møteinnkallelser, og referater.
- Revurdering underveis i arbeidet der en ser på status for arbeidet, hvilke formål som er satt og oppnådd, og om det er hensiktsmessig å endre kurs.

Organisering av historiemiljøet kan gjennomføres på den måten som er mest hensiktsmessig for NTNU, sett i lys av hvordan virksomheten for øvrig organiseres. Det vil likevel ikke være uavhengig av forhold i personalgruppen, da det fortsatt finnes vanskelige relasjonelle forhold på tvers av instituttene. Dermed vil det være en risiko for arbeidsmiljø og faglig engasjement ved begge institutt ved en eventuell omorganisering som samler historiemiljøet. Vurderinger av hvordan de historiske instituttene skal være fremover i tid, og å se på faggruppesammensetninger i en større prosess på humanistisk fakultet vil kunne lette denne risikoen noe. Tilstrekkelig tid fra en beslutning om organisering til omorganiseringen trer i kraft kan gi ansatte og ledere tid og mulighet til å gjøre rimelige tilpasninger til den nye situasjonen.

NTNU kan lære av dette gjenopprettingsarbeidet og den forutgående konflikten ved å se til forskning på krisehåndtering i virksomheter. Det handler om å ha en organisasjon som er godt planlagt og har rutiner og ledelsen som skal til for å håndtere uønskede situasjoner. Organisasjonen må også være sensitiv for å fange opp mulige faresignaler og gryende konfliktdynamikk, samt være proaktiv slik at denne kan stoppes før den utvikler seg. Videre må organisasjonen kunne være reaktiv og ha beredskap og planer for å kunne håndtere hendelser som har inntruffet eller gått for langt. Til slutt må organisasjonen ha et apparat som sørger for læring, og benytter den nye kunnskapen til formell og uformell erfaringsoverføring. Dette

gjelder også når en klarer å håndtere de potensielle konfliktene på de ulike stadiene – og at ting går som de skal.

I all hovedsak opplever evalueringsgruppen at gjenoppretingsarbeidet har blitt gjennomført i tråd med styrevedtak og prinsippene som ble satt, og har bidratt til forsvarlige arbeidsmiljø ved begge institutt. Arbeidet har i mindre grad jobbet med forutsetninger for fremtidig organisering, og en tydelig og transparent prosess bør være på plass slik at ansatte kan stille seg bak beslutningen uavhengig av utfall.

9 Referanser

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2. Hentet dato 18.12.2023.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Einarsen, L. A. (2021). Faglig tilnærming til gjenopprettingsarbeidet ved IMS og IHK levert av WorkPlaceDevelopers AS. Lagt fram i NTNU styremøte 11. mars 2021. Vedlegg til sak O-9/21. Hentet fra <https://www.ntnu.no/adm/styret/saker>. Hentet dato 18.12.2023.
- Ekstam, K. (2001). Håndbok i konflikthåndtering. Oslo, NKS Forlaget
- Elgoibar, P., Munduate, L., & Euwema, M. (2016). *Building trust and constructive conflict management in organizations* (pp. 1-13). Springer International Publishing.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. B. J. Bomers and R. Peterson (eds), *Conflict management and industrial relations* (pp. 119–140). Boston: Kluwer-Nijhoff
- Hollnagel, E. (2014) *Safety I and Safety II: The Past and Future of Safety Management*. Aldershot: Ashgate
- Kongsvik, T., Albrechtsen, E., Antonsen, S., Herrera, I. A., Hovden, J. & Schiefloe, P. M. (2018). *Sikkerhet i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, J. P. (2012) *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022
- Lumivero LLC (2017). NVivo Qualitative Data Analysis Software 12. Tilgjengelig fra <https://lumivero.com/products/nvivo/>
- Lystad, A. M. (2004). Håndbok i konflikthåndtering. Oslo, Akribe AS
- Morrill, C., & Rudes, D. S. (2010). Conflict resolution in organizations. *Annual Review of Law and Social Science*, 6, 627-651.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- NTNU styremøte 31. oktober 2021. Sak S-38/19. Styremøte 31. oktober 2021. Organisatoriske endringer ved Institutt for historiske studier ved Det humanistiske fakultet. Hentet fra <https://www.ntnu.no/adm/styret/saker>. Hentet dato 18.12.2023.
- NTNU styremøte 11. mars 2021. Sak O-9/21. Gjenopprettingsarbeidet ved Det humanistiske fakultet, Institutt for moderne samfunnshistorie og Institutt for historiske og klassiske studier NTNU. Hentet fra <https://www.ntnu.no/adm/styret/saker>. Hentet dato 18.12.2023.

- Pateman, C. (1970) *Participation and Democratic Theory*. Cambridge U.K.: Cambridge University Press
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1989). "The Learning Company". *Studies in Continuing Education*, vol 11/2 (91-101).
- Schiefloe, P. M. (2012). *En modell for samfunnssikkerhet*, Oslo: 22.juli-kommisjonen, notat 10/12
- Schiefloe, P. M. (2016). *Forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer*. I Hybertsen, Dahler, I. og Steiro, T. (red.) *Endringskapasitet og lederskap*. Trondheim: Luftkrigsskolen, skriftserie nr 31 (41-54)
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International journal for quality in health care*, 19(6), 349-357.
- Willig C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology. Adventures in theory and method*. Second edition. Maidenhead: McGraw-Hill Open University Press; 2008.

Evaluering av gjenoppretingsarbeidet ved IHK og IMS

Spørreskjema - Evaluering av gjenoppretingsarbeidet ved IHK og IMS

Dette spørreskjemaet er en del av forskningsprosjektet 'Evaluering av gjenoppretingsarbeidet ved IHK og IMS'. Prosjektet vil kartlegge effekten av gjenoppretingsarbeidet, beskrive hvordan medarbeidere opplever dette arbeidet, tanker om arbeidsmiljø, samarbeid på tvers av instituttene, og fremtidig organisering.

Svarene fra dette spørreskjemaet vil benyttes inn mot en samlet vurdering opp mot formålene med prosjektet. Spørreskjemaet vil ikke stille spørsmål som er direkte personidentifiserende, men kombinasjon av spørsmål vil likevel kunne medføre at svarene er personidentifiserende. Det er kun forskere tilknyttet prosjektgruppen ved NTNU Samfunnsforskning som har tilgang til svarene, og vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved å svare på dette spørreskjemaet samtykker du til at vi kan behandle dine opplysninger.

Hvis du har noen spørsmål om spørreskjemaet eller prosjektet, kan du ta kontakt med prosjektleder Martin Inge Standal på martin.standal@samforsk.no.

Hvilket institutt er du ansatt ved?

Institutt for historiske og klassiske studier

Institutt for moderne samfunnshistore

Hvilken stillingskategori er du ansatt i?

Teknisk-/administrativt ansatt

Fast vitenskapelig ansatt

Midlertidig vitenskapelig ansatt

Når startet du som arbeidstaker ved et av de historiske instituttene på NTNU (IHS, IHK eller IMS)?

Før 2010

Etter 2010 frem til 2018

Fra 2018

Som beskrevet i mandatet for gjenoppretingsarbeidet var formålet med dette arbeidet å legge til rette for at de to instituttene (IHK og IMS) arbeidsmiljømessig og strategisk utvikler seg på en måte som skaper betingelser for at historiefagene etter 2025 kan organiseres på den mest hensiktsmessige måten for NTNU, uavhengig av tidligere konflikter.

Målsetningene for gjenoppretingsarbeidet var dermed å sikre at ansatte ved IHK og IMS har et forsvarlig arbeidsmiljø, og samtidig klarer å levere det som er forventet innen utdanning og forskning. Dette prosjektet skal evaluere gjenoppretingsarbeidet som er gjort fra styrevedtaket om deling 31. okt 2019 frem til i dag. Du må derfor ta utgangspunkt i denne tidsperioden når du svarer på spørsmålene. Når vi skriver "instituttene" i spørsmål menes IHK og IMS.

Eventuelle kommentarer til mandatet og avgrensningen beskrevet over

Beskrivelse av gjenoppretingsarbeidet

Gjenoppretingsarbeidet, med form og mandat ble jobbet frem våren 2020. Dette skjedde gjennom møter og diskusjon mellom flere aktører, samt allmøter på begge institutter. Gjenoppretingsarbeidet ble deretter organisert som prosjekt, med styringsgruppe, prosjektgruppe, ledergruppe og administrativt forum, samt involvering fra SESAM/LOSAM. Disse gruppene har hatt ukentlige møter og det har også

blitt gjennomført personalsamlinger og personalsamtaler.

Medvirkning

I hvilken grad hadde du mulighet til å medvirke til hvordan gjenopprettingsarbeidet skulle organiseres?

- 1 - i svært liten grad
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - i svært stor grad
- Ikke relevant

I hvilken grad hadde du mulighet til å medvirke til hvordan gjenopprettingsarbeidet skulle gjennomføres i praksis?

- 1 - i svært liten grad
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - i svært stor grad
- Ikke relevant

I hvilken grad har du hatt mulighet til å medvirke i gjenopprettingsarbeidet underveis?

- 1 - i svært liten grad
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 - i svært stor grad
- Ikke relevant

I hvilken grad har det praktiske gjenopprettingsarbeidet vært kjent for deg?

F.eks. gjennom referater, notater, personalmøter, felles e-poster, o.l.

- 1 - i svært liten grad
- 2
- 3
- 4
- 5

6

7 - i svært stor grad

Ikke relevant

I hvilken grad har du hatt mulighet til å medvirke i beslutninger på instituttet generelt (i saker som ikke har noe med gjenoppretingsarbeidet å gjøre) siden 31. okt 2019?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

Ikke relevant

I hvilken grad har gjenoppretingsarbeidet vært en egnet fremgangsmåte/metode for å fasilitere medvirkning?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

Ikke relevant

Noe annet du har lyst til å meddele når det gjelder medvirkning?

F.eks. om spørsmålene over, om medvirkning i gjenoppretingsarbeidet, eller medvirkning generelt.

Arbeidsmiljø

Hvordan har du opplevd ditt arbeidsmiljø fra 31. oktober 2019 til i dag?

1 - svært dårlig

2

3

4

5

6

7 - svært bra

Hvor nyttig opplever du at gjenoppretingsarbeidet har vært med hensyn til arbeidsmiljøet på tvers av de to instituttene?

1 - ikke nyttig i det hele tatt

2

3

4

5

6

7 - svært nyttig

Ikke relevant

Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på ditt institutt i dag?

1 - svært dårlig

2

3

4

5

6

7 - svært godt

Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på tvers av instituttene i dag?

1 - svært dårlig

2

3

4

5

6

7 - svært godt

Ikke relevant

Noe annet du har lyst til å meddele når det gjelder arbeidsmiljø?

F.eks. kommentarer til spørsmålene over, om gjenoppretingsarbeidet, eller arbeidsmiljøet generelt.

Samarbeid om utdanning og forskning

Hvordan vil du beskrive samarbeidet på tvers av instituttene når det gjelder utdanningen på historie- og lektorprogrammet?

1 - svært dårlig

2

3

4

5

6

7 - svært godt

Ikke relevant

I hvor stor grad opplever du at det er en effektiv ressursbruk mellom de to instituttene mtp. utdanning?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

Ikke relevant

I hvor stor grad opplever du at det er en effektiv koordinering mellom de to instituttene mtp. utdanning?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

Ikke relevant

Hvordan vil du beskrive kvaliteten på utdanningen på historie- og lektorprogrammet i dag?

1 - svært dårlig

2

3

4

5

6

7 - svært god

Hvordan vil du beskrive samarbeidet på tvers av instituttene når det gjelder forskningsaktivitet?

1 - svært dårlig

2

3

4

5

6

7 - svært godt

Ikke relevant

I hvor stor grad opplever du at det er en effektiv ressursbruk mellom de to instituttene mtp. forskning?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

Ikke relevant

I hvor stor grad opplever du at det er en effektiv koordinering mellom de to instituttene mtp. forskning?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

Ikke relevant

I hvilken grad har gjenoppretingsarbeidet vært en nyttig fremgangsmåte for å fasilitere samarbeid på tvers av instituttene?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

Ikke relevant

Noe annet du har lyst til å meddele når det gjelder samarbeid på tvers av instituttene?

F.eks. knyttet til spørsmålene over, om gjenoppretingsarbeidets innvirkning på samarbeid, eller om samarbeidet generelt.

Organisering

I hvilken grad er instituttene organisert på en fornuftig måte i dag mtp. arbeidsmiljømessige hensyn?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

I hvilken grad er instituttene organisert på en fornuftig måte i dag mtp. utdanning?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

I hvilken grad er instituttene organisert på en fornuftig måte i dag mtp. forskning?

1 - i svært liten grad

2

3

4

5

6

7 - i svært stor grad

Hva er dine tanker om organisering av instituttene?

F.eks. relatert til dagens situasjon, fremtidig reorganisering, eventuell fusjon, eller nye rutiner og praksis for samarbeid mellom instituttene.

Hvilke grep synes du bør tas nå?

Noe annet du har lyst til å meddele når vi nå skal evaluere gjenopprettingsarbeidet?

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide – evaluering av gjenopprettingsarbeidet ved IHK og IMS

Introduksjon

Informasjon om databehandling, forskningsetikk, og samtykke.

Introduksjon om NTNU Samfunnsforskning AS.

Introduksjon om prosjektet. Vi skal se på gjenopprettingsarbeidet fra 31. okt. 2019 til i dag.

Om informanten

Har du lyst til å fortelle litt om din stilling, og tilsetningshistorie?

Om gjenopprettingsarbeidet generelt

Hvordan var arbeidet forankret/solgt inn før oppstart?

Har du noen synspunkter på hvordan gjenopprettingsarbeidet var strukturert/organisert?
Fordeler og ulemper med dette?

Hvordan foregikk det i praksis? Hvordan fungerte det?

Om informantens rolle i gjenopprettingsarbeidet

Hva var din rolle i gjenopprettingsarbeidet?

Ifølge mandatet så var din gruppe sitt formål **XX**. Hva tenker du om det?

I hvor stor grad ble disse nådd? Hvorfor, hvorfor ikke?

Hvordan har virkemidler/metoder/verktøy fungert/ikke fungert for å nå disse målene?

Om hva gjenopprettingsarbeidet generelt har ført til

Du har jobbet i en gruppe, men mange andre har også vært i aktivitet, så nå går vi inn på gjenopprettingsarbeidet generelt.

I hvilken grad opplever du at du på andre måter har fått medvirke i gjenopprettingsarbeidet?

- Hvordan? På hvilke arenaer (formelle og uformelle) har dette vært mulig?

I hvilken grad opplever du at du har mulighet til å medvirke på instituttet generelt?

Hva tenker du gjenopprettingsarbeidet har bidratt med siden det startet?

Har gjenopprettingsarbeidet påvirket arbeidsmiljøet på instituttet? Hvordan?

Opplever du at gjenopprettingsarbeidet har bidratt til samarbeid/kommunikasjon mellom de to instituttene? Hvordan?

Har du noen tanker om koordinering og ressursbruk på tvers av instituttene når det gjelder:

- Utdanningssamarbeid
- Utdanningskvalitet
- Forskningsaktivitet på tvers
- Forskningsamarbeid på tvers
- Sosiale tiltak?

Hva tenker du om måloppnåelse mtp. målene for gjenopprettingsarbeidet generelt?

Om organisering og arbeidsmiljøet i dag

Forklare vårt mandat på organisering. Vi skal ikke ta stilling til nåværende og fremtidig organisering, men vi skal si noe om hvilke muligheter som finnes og om en annen organisering er mulig.

Hva tenker du om hvordan instituttene er organisert i dag? Opplever du at dette er hensiktsmessig organisering?

Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på instituttet i dag?

Om fremtiden

Hvordan ser du for deg fremtiden til disse to instituttene? Mtp. organisering, samarbeid, arbeidsmiljø. Hvilke hensyn er viktige å ta her?

Hvilke grep synes du bør tas nå?

Noe annet du har lyst til å meddele når vi nå skal evaluere gjenopprettingsarbeidet?

Vedlegg 3 – Dokumentgjennomgang

Eksempel på feil og manglende struktur på Wiki-side

Refererer til Wiki-side pr. oktober 2023⁵.

Øverst på wiki-siden er det lenker til noen sentrale dokumenter som åpnes direkte i samme vindu. Deretter er det en samling med referater og agendaer for møter i de ulike gruppene som er etablert i gjenoppretingsarbeidet. Dette er sortert på årstall og gruppe med møter for styringsgruppemøter fra 2023 øverst. For hver gruppe er referater og agendaer sortert etter stigende dato.

Ved første øyekast virker nettsiden ryddig og grei. Men ved bruk oppleves den rotete. Det er feil og inkonsistens i overskrifter, inkonsistent bruk av nedlasting av dokument vs. direkte åpning i ny nettside samt feil i datoangivelser i lenker og dokumenter. I tillegg er det dokumenter som ikke finnes og dokumenter som er dubleret. For 2022 er det tilgjengelig kun ett referat fra møte i prosjektgruppen.

I referater er det mange eksempler på inkonsistens i datoangivelse brukt i lenke, i dokumentnavn, samt dokumentdato og møtedato i referatet. Dette gjør det vanskelig å holde oversikten.

Manglende overskrift

- Utvidet ledergruppe - referater fra 2022

Siden finnes ikke

- Agenda for administrasjonsgruppe 22.04.2021
- Agenda for prosjektgruppe 08.03.2021

Møteinnkallinger 2020

- Har overskriften «Møteinnkalling» - Inneholder «agenda»
- Lenke til agenda er ikke angitt med type møte, kun dato
- To møter samme dag (25.06.2020) har samme tekst i lenken (dato)
- Agendaer er adskilt fra referater, mens for øvrige år er de samlet under samme overskrift med felles møtedato
- En agenda (28.10.2020) inneholder i tillegg en agenda for et annet møte

Møtereferater 2020

- Referater og agenda er adskilt i hver sin liste
- Har ingen presisering av møtetype i lenken
- Tre av referatene har heller ingen presisering av type møte
- Må åpne agenda, som har lenke annet sted, for å finne ut hva slags type møte som er referert

Møtereferat og agenda 2021 - Prosjektgruppe

- «18.05.2022 - Last ned referat»
 - Referat fra 2022 sortert under 2021 (dublering)
 - Finnes også som eneste referat fra Prosjektgruppen i 2022
- Lenker til agendaer uten tilhørende referat
- Kopiering av agenda uten korrigerende av dato: Resultat: Agendaer med to ulike datoangivelser i filnavnet:
 - «**20210324**_Agenda prosjektgruppemøte.pptx»

⁵ I desember 2023 er Wiki-siden oppdatert og flere feil som er påpekt her er rettet opp.

- «20210324_Agenda prosjektgruppemøte.3. mai.pptx»
- «20210324_Agenda prosjektgruppemøte.19. mai.pptx»
- «20210324_Agenda prosjektgruppemøte.31. mai.pptx»
- «03.11.2021 – Last ned referat»: Er referat fra Styringsgruppe

Styringsgruppe 2023 – inkonsistens i datoer

- «09.02.2023 – Last ned referat»: **Dato i dokumentet er: 31.01.22**
(ut ifra innholdet er det nok dato i dokumentet som er riktig)
- «10.08.2023 – Last ned referat»: **Møtedato i dokumentet er: 10.08.21**

Utvidet ledergruppe 2023 – inkonsistens i datoer

- «23.01.2023 – Last ned referat»:
 - **Framstår som en agenda og ikke som et referat.**
 - Dokumentnavnet tilsier at det er en agenda
 - Agenda som PowerPoint fil lastes ned
 - Siste slide er en form for referat skrevet som kommentarer i agenda

Prosjektgruppe 2023 – inkonsistens i datoer

- «20.02.2023 – Last ned referat»:
 - Filnavn: **Gjenoppretting 220220** - prosjektgruppe
- «17.04.2023 – Last ned referat»:
 - Filnavn: **Gjenoppretting 220220** - prosjektgruppe

Prosjektgruppe 2021 – inkonsistens i datoer

- «11.01.2021 – Last ned referat»: **Dato i dokumentet er: 11.01.20**

Møtereferater 2020

- Referater og agenda er adskilt i hver sin liste.
 - Har ingen presisering av møtetype i lenken.
 - Noen referater har heller ikke presisering i dokumentet av hva slags møte det refereres til.
- Overskriften er bare «Møtereferat» eller «Møtereferat gjenoppretingsarbeid»

Tilgjengelige referater fra de ulike gruppene i gjenoppretingsarbeidet

	2020		2021		2022		2023
Styringsgruppe	15.10.2020 25.11.2020				31.01.2022 ¹ 01.04.2022 27.04.2022	14.06.2022 28.06.2022 31.10.2022	09.02.2023 ¹ 10.08.2023
Prosjektgruppe	29.05.2020 19.06.2020 22.06.2020 14.08.2020 21.08.2020 03.09.2020 23.09.2020 12.10.2020	22.10.2020 28.10.2020 06.11.2020 12.11.2020 03.12.2020 10.12.2020 17.12.2020	05.01.2021 11.01.2021 01.02.2021 08.02.2021 08.03.2021 31.05.2021	06.09.2021 20.09.2021 18.10.2021 03.11.2021 ² 29.11.2021	18.05.2022		20.02.2023 17.04.2023 08.05.2023
Utvidet ledergruppe					16.09.2022		23.01.2023 20.02.2023 08.05.2023
Administrativ gruppe	17.12.2020		05.01.2021 ³ 01.02.2021 ³ 15.02.2021 01.03.2021 10.03.2021 12.04.2021 ³	26.04.2021 ³ 30.08.2021 ³ 20.09.2021 ³ 18.10.2021 ³ 29.11.2021 ³			

¹) Referat for 09.02.2023 skal ut ifra innhold sannsynligvis være for 31.01.2022

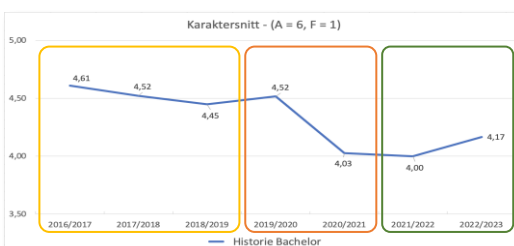
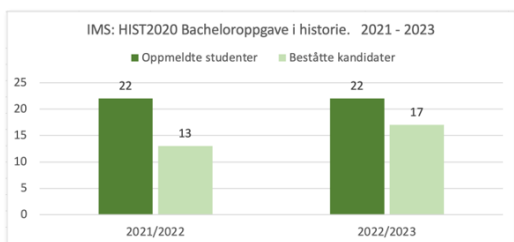
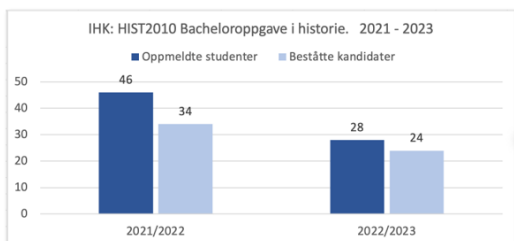
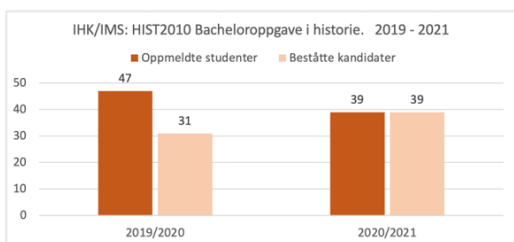
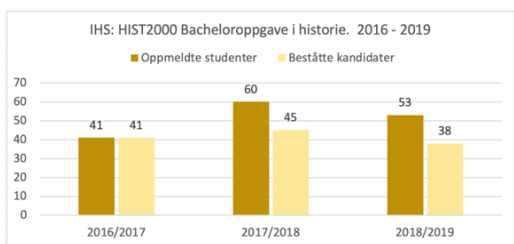
²) Er referat fra styringsgruppe

³) Ikke tilgjengelig fra Wiki-side

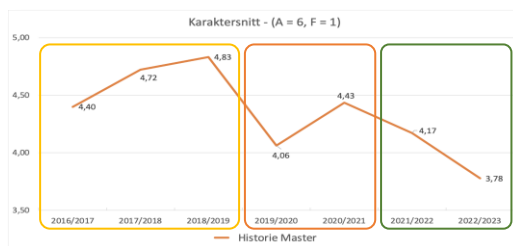
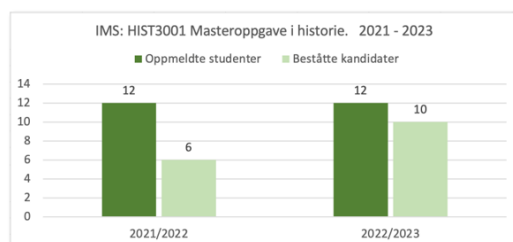
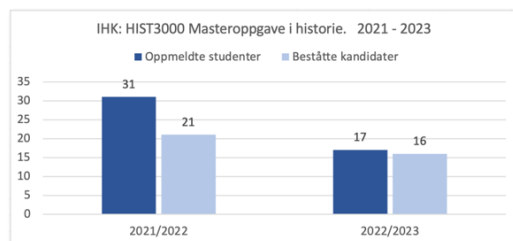
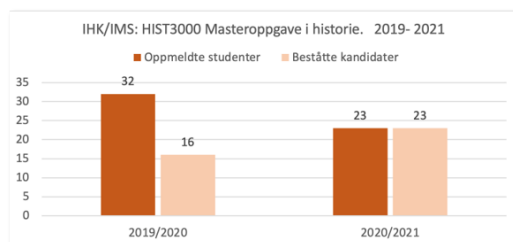
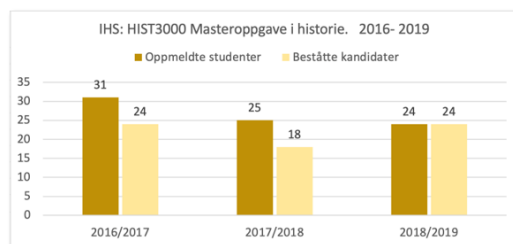
Vedlegg 4 – Undervisningsproduksjon

Undervisningsproduksjon - Historieprogrammet

Historieprogrammet - Bachelor

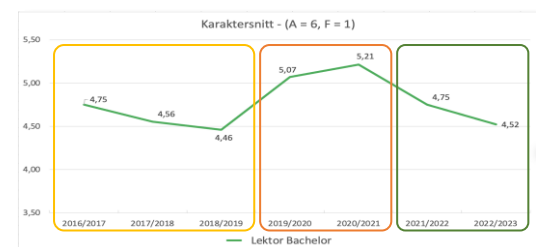
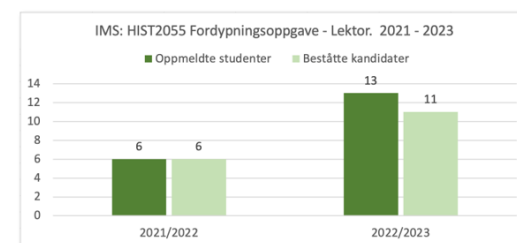
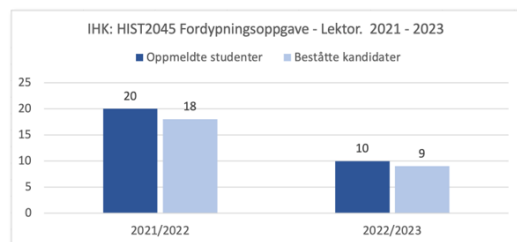
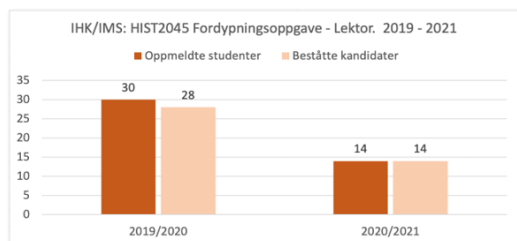
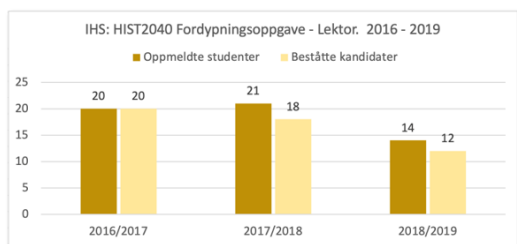


Historieprogrammet - Master



Undervisningsproduksjon – Lektorprogrammet

Lektorprogrammet – Bachelor



Lektorprogrammet – Master

