

Fra IFF

Det vises til bestilling til enhetene 23.03.2023 hvor enhetene bes orientere styrer og råd om de foreslåtte organiseringsmodellene for administrativ klynge ved HSL-fakultetet.

Ved IFF har saken vært sendt ut både til instituttrådets medlemmer, samt alle ansatte. Det har ikke vært nevneverdig stor respons på saken, men de få innspillene som har kommet er klippet inn nederst i dette notatet.

Instituttleder ved IFF støtter fakultetets forslag til løsning i følgende prioritetsrekkefølge:

1. Modell 1, da denne gir størst rom for en fleksibel organisasjon som lettere kan tilpasse seg fremtidige utfordringer/ endringer. I tillegg anses det som en betydelig fordel at både lederstøtte og studieadministrasjon ledes av en leder med kontroll på begge ressursene.
2. Modell 2 anses som bedre enn dagens modell, men fremstår ellers som langt mindre fleksibel, ved at allerede knappe ressurser låses til to separate enheter. Modellen vurderes derfor som betydelig svakere enn modell 1.

Innspill fra ansatte:

Førsteamanuensis Svein Anders Noer Lie:

Det var en del å holde styr på ved gjennomlesning. Ser ikke helt den store forskjellen på alternativ 1 og 2 selv om det sikkert er det, særlig for de administrativt ansatte. For vår del tror jeg kanskje det er mer avgjørende om administrasjonen samlokaliseres eller ikke. Jeg mener det er viktig for oss å ha de som administrerer exfil og fagstudiet lokalisert hos oss. Dette sikrer at vi kan ha løpende kontakt (og at ikke alt går via tastatur/skjerm) og en slags helhetsforståelse (hos de administrativt ansatte) som er nødvendig for å forstå særlig exfil og exfac sine spesielle trekk og behov. Jeg ser for meg at en samlokalisering vil kunne bli mer og mer «anonym og ansiktsløs» over tid der det skapes en avstand mellom faglige og administrativt ansatte. Noen kan til og med se på det som en fordel, men for oss tror jeg det ikke er det.

Førsteamanuensis Jonas Jakobsen:

Jeg tilslutter meg Svein Anders kommentar!

Fra ISV

Takk for invitasjonen til å komme med innspill om arbeidet med organisasjonsendringer i instituttadministrasjonene.

Dette dokumentet er todelt. Først presenteres noen innspill til fakultetets utsendte sak «Orientering om arbeidet med organisasjonsendringer i instituttadministrasjonene». Deretter følger en gjennomgang av noen av de siste års endringer i den administrative støtte- og servicestrukturen, som har medført omfattende endringer i de vitenskapelige ansattes arbeidshverdag, og dermed påvirket mulighetene til å utføre våre oppgaver på en kvalitetsmessig tilfredsstillende måte. Vi peker på flere problematiske sider ved disse endringene, både for studentene, de vitenskapelige ansatte, og muligens også for de administrative ansatte.

Innledningsvis vil vi understreke at endringene, som i notatet fra fakultetet er omtalt som 'justeringer', kan forstås som såkalte inkrementelle eller små-skritts-endringer, men som over tid har summert seg opp til å bli meget omfattende – nærmest det vi kan kalle radikale endringer. I sum har de påvirket og endret vår arbeidshverdag på flere uheldige måter. Det er svært beklagelig at UiT Norges arktiske universitet har valgt å bygge ned de administrative ressursene på nivå 3 (og 2) i det omfang som vi nå ser. Vi har derfor stor forståelse for at det fra fakultetets side anses som nødvendig å se nærmere på hvordan de stedlige ressursene kan organiseres slik at de styrker den faglige linjen.

Overordnet vil vi trekke frem viktigheten av at de administrative endringene ivaretar:

- At både de vitenskapelige ansatte og studentene får navn og ansikter å henvende seg til, og ikke kun e-poster adresser som skaper avstand og usikkerhet om hvem som løser hvilke oppgaver og hvor man skal henvende seg.
- At de administrative støttefunksjonene støtter opp om utdannings- og forskningsaktiviteten ved instituttene. Det innebærer at de som har ansvaret for dem tar eierskap til flere oppgaver som nå er forsøkt overført til de vitenskapelige (se vedlagte tabell).
- At den administrative støtten tilpasses studieprogrammenes særtrekk (spesielt størrelse), og ikke standardiseres for enhver pris. Det er blant annet svært utfordrende at studiekonsulenter ikke lenger følger studieprogrammene. Det er ikke gitt at denne løsningen bør gjennomføres for alle studieprogram.
- At man etablerer systemer og rutiner for å ivareta den organisatoriske hukommelsen slik at erfaringer og rutiner overføres til nye ansatte i administrasjonen. Dette ser ut til å mangle nå.

I det utsendte notatet beskrives organisering i administrative klynger, som innebærer en samling av administrative ressurser på tvers av etablerte instituttgrenser. Matrisestrukturen virker som en lite hensiktsmessig måte å organisere disse ressursene, noe de to foreslåtte modellene tar høyde for. De to modellene er imidlertid svært sparsomt beskrevet og drøftet. Derfor er det uklart hva som er fordelene og ulempene ved dem. Det er blant annet høyst uklart hva som blir kontorsjefens rolle, siden de i dag er viktig som lederstøtte for instituttlederne (spesielt gjør dette modell 2 uklar). Ettersom klyngene heller ikke er beskrevet mer konkret, er det vanskelig å vurdere hvordan de best kan ledes og organiseres. Den sparsomme beskrivelsen og drøftingen av modellene gjør det rett og slett vanskelig å gi gode innspill til dem.

Det fremstår imidlertid som positivt at de administrative får *en* leder, og at denne befinner seg under fakultetsdirektøren. Det kan skape større forutsigbarhet (for alle) og en tydelig adressat for spørsmål og avklaringer.

Fysisk samlokalisering har både fordeler og ulemper. Fordelene for de som arbeider i klyngene vil både være at det styrker muligheten for kompetanseoverføring og kvalitetssikring av beslutninger, samt muligheten for å bygge opp organisatorisk hukommelse. Det vil også lette muligheten for samarbeid og gjøre tjenestene mindre sårbare, samt evne til å yte service, både til studenter og vitenskapelige ansatte. På den andre siden vil en fysisk samlokalisering kunne oppleves som en ulempe, først og fremst kan det bidra til å skape enda større avstand til de vitenskapelige og studentene. Dersom en slik organisering velges, bør det iverksette tiltak som kompenserer for ulempene ved den fysiske

avstanden. Det er eksempelvis helt slutt på fysiske møter mellom administrasjon og de vitenskapelig når det gjelder felles planlegging, eksempelvis i forkant av et semester. Det er viktig at man legger til rette for god kontakt og et godt samarbeid mellom vitenskapelige ansatte og administrasjonen. Dette kunne være et slikt tiltak, initiert av administrasjonen.

Vi understreker at vi gjerne deltar i fremtidige diskusjoner om hvordan studieadministrative tjenester best kan utformes og organiseres til beste for oss alle.

En utdyping og konkretisering av endringenes omfang og konsekvenser

Som vitenskapelige ansatte ved UiT Norges arktiske universitet over mange år, har vi opplevd en rekke endringer, enkelte av dem gjennom større omorganiseringsprosjekter og offentlige reformer. De siste årene opplever vi at endringene er dreid, særlig mot digitalisering og interne omorganiseringer. Disse gjennomføres langt på vei i 'stillhet' og uten at vi som vitenskapelige ansatte blir involvert, til tross for at de påvirker vår hverdag i svært stor grad. Selv om digitaliseringen har hatt flere fordeler, har den rett og slett bidratt til å usynliggjøre en del oppgaver som fortsatt er der, men som det ser ut til at noen tror er blitt borte ved digitaliseringen (eksamenssystemet Wiseflow er et godt eksempel på dette). Det er mange forhold ved disse endringene som vi opplever som utfordrende og langt på vei problematisk. Vi vil særlig understreke følgende:

- Endringer som fører til lavere *rettssikkerhet* og *service* til studentene. Administrasjon er et 'fag', der vitenskapelig ansatte er amatører. Dermed bruker vi uforholdsmessig lang tid på å løse oppgaver drevne administratorer kan løse mye mer effektivt og med større presisjon. Med relativt begrenset administrativ erfaring risikerer vi også å gjøre feil som rammer studentene – og resten av organisasjonen – negativt.
- Endringer som påfører vitenskapelig ansatte stadig nye studieadministrative oppgaver, og dermed et *merarbeid* som i betydelig grad spiser av forskningstid så vel som tid til planlegging og utvikling av undervisning- og undervisningskvalitet. For eksempel, uansett hvor positiv vi måtte være til nye teknologiske verktøy, tar det faktisk tid å lære seg dem og mestre dem.
- Fullstendig *fravær av medvirkning* av berørte parter i de nevnte endringene. I den forbindelse mener vi at Arbeidsmiljølovens krav ikke er oppfylt.
- Standardisering av oppgaver fra nivå 1 har flere uheldige bivirkninger – i bestrebelsene på å behandle 'alle likt' ender man opp med å ikke ta hensyn til særtrekk ved fagene, og dermed fratas muligheten for viktige *lokale tilpasninger*.
- At det forventes at vitenskapelig ansatte skal bruke det som av flere oppleves som en '*ulogisk og ansiktsløs*' nettside «Topdesk» for små og store gjøremål.

Vi vil for øvrig peke på den svært korte tidsfristen det legges opp til. Vi mottok notatet 24. mars, det vil si en uke før påskeferien, og høringsuttalelsene skal leveres inn 17. april (13. april til instituttet), like over påskeferien. Dette gir dårlige betingelser for grundige diskusjoner og bred medvirkning av en gruppe ansatte (de vitenskapelige) som har vært lite involvert i dette arbeidet så langt. Flere av de som har skrevet under dette notatet ønsket derfor en utvidet høringsfrist og at fakultetet arrangerer et allmøte for å diskutere dette nærmere.

I tabellen under har vi forsøkt å konkretisere noen av den senere tidens endringer og deres opplevde og potensielle konsekvenser for studenter så vel som vitenskapelige ansatte, ved å vise til forholdet mellom tidligere og nåværende prosedyrer.

	Tidligere praksis	Ny praksis	System	Problem
Pensumlister	<p>Fagansvarlige hadde ansvar for å oppdatere pensumlister årlig. Deretter ble de oversendt administrasjonen, som sørget for at disse ble lagt på hjemmesidene, samt at nødvendige artikler/kapitler ble trykket opp og gjort tilgjengelig for studentene (via trykkeriet).</p> <p>Løpende dialog med Pål Hustad, Akademika som sørget for at bøkene ble bestilt.</p>	<p>Fagansvarlige er selv ansvarlige for hele prosessen (foruten hjemmesider).</p> <p>Pensumlisterne er ikke lenger tilgjengelige på emnesidene våre.</p> <p>Fagansvarlige må selv sørge for at bøker er tilgjengelige elektronisk via Bolk eller Leganto, eller kopiere og gjøre de tilgjengelig i Leganto.</p> <p>Alternativt kan de kopiere dem opp og legge dem i Canvasrommet, dersom de ikke finnes elektronisk.</p> <p>Pål Hustad ved Akademika er fortsatt den som aktivt tar kontakt i forkant og etterspør eventuelle endringer i pensum.</p>	Bolk, Leganto, Canvas	<p>At pensumlisterne ikke er tilgjengelige på nettsidene fører til masse (unødvendige) henvendelser fra studenter til oss som fagansvarlige. Mange studenter ønske å starte lesing før Canvas-rommene er klare og før studiestart.</p> <p>Disse systemene (Bolk og Leganto) er ikke enkle i bruk. Brukervennligheten er med andre ord svært lav. I tillegg er disse systemene vi som vitenskapelige ansatte kun skal bruke to ganger per år. Dermed er det vanskelig å huske dem og man må sette seg inn i dem gang på gang. Det følger et stort merarbeid med å skulle sette seg inn i en skriftlig manual hver gang vi skal bruke det.</p> <p>Et eksempel: Bengt Øieroset (UB) var veldig behjelpelig sist</p>

				<p>semester, men han brukte flere dager på å hjelpe til med to emner (han plagdes han også!). Hans navn var for øvrig ikke oppgitt som ressurs fra vår administrasjons side. Navnet dukket nokså tilfeldig opp som et tips fra en tidligere ressurs på instituttet.</p> <p>Mange studenter forveksler UBs 'reading list' i Canvas, der pensum-litteraturen befinner seg, med emnets pensumliste. Dette skaper forvirring og mange spørsmål og henvendelser til oss. Her kunne de ansvarlige valgt en annen betegnelse på fanen som er mer dekkende.</p> <p>Dette semesteret sviktet Leganto slik at alle «offentlige kommentarer» som er beskjeder til studentene om f.eks. hvor de finner en</p>
--	--	--	--	---

				artikkel (eks. kompendium), plutselig var borte. Faglærerne ble ikke varslet.
Undervisningsplanlegging: bestilling av rom	Tidligere tok studieadministrasjon kontakt med fagansvarlige i forkant av nytt semester og avklarte eventuelle endringer fra foregående år. De booket så passende rom og var behjelpelige ved eventuelle endringer underveis i semesteret.	<p>Fagansvarlige gjør alt arbeidet. Dette må inn i et nettskjema minst et halvt år i forveien, med all informasjon om hvordan de ønsker det, samt sørge for å sjekke at alt stemmer.</p> <p>Nytt er også at man allerede her skal 'ønske' eksamensdato.</p> <p>Dersom man har behov for rom med teknologi (for eksempel har med forelesere eller studenter via teams/zoom) er dette også dette de fagsnansvarliges ansvar å bestille.</p>	Nettskjema	<p>Dette er et stort merarbeid for vitenskapelige ansatte, samt at det har en planleggingshorisont som ikke er tilpasset virksomhetens karakter. Dette skyldes at det er vanskelig å forutsi antall studenter. Det er også vanskelig å vite om man trenger digital oppkopling. Dermed krever dette alltid mye oppfølging av vitenskapelige ansatte ved semesterstart. Her er det ingen 'ansikter' og navn å forholde seg til, kun en e-postadresse. I tillegg griper dette arbeidet alltid inn i forskningsterminen til de vitenskapelige ansatte, ettersom planleggingen starter såpass lang tid i forveien.</p> <p>Eksempel: En av oss ba om et</p>

				<p>rom for foreleser som skulle være på Teams og fikk et auditorium uten mikrofon i taket. Studentene kunne ikke kommunisere med foreleser uten å snakke via den stedlige vitenskapelige ansatte med 'mygg'.</p> <p>For å endre dette måtte man innom to 'tjenester' og rundt 10 eposter over to dager!</p>
<p>Eksamensavvikling: før under og etter eksamen</p>	<p>Fagansvarlig har alltid hatt ansvar for å utforme eksamenstekst (og sensorveiledning er), mens studieadministrasjonen har hatt den samlede oversikten over datoer. De kom med forslag til datoer hvert semester, slik at eksamener på ulike emner kunne tilpasses hverandre (unngå kollisjoner når det gjelder emner så vel som sensorer). Studieadministrasjonen kvalitetssikret også eksamensoppgaven (språk og formelle krav) og gjorde den</p>	<p>Fagansvarlig utformer fortsatt eksamenstekst, men må nå legge den inn i et skjema/mal der også standardiserte formalkrav skal inn (noe av dette har de vitenskapelige ansatte i utgangspunkt et ikke kunnskap om og de må derfor kontakte administrasjonen for å få den). Eksamensoppgaven sendes så til en felles-epost, uten navn og ansikt bak. Ergo leveres den til</p>	<p>Wiseflow.</p>	<p>Ettersom ønsket eksamensdato skal oppgis allerede ved bestilling av rom, vil konsekvensen bli at fagansvarlige må sjekke ut med ansvarlige for andre emner om når de planlegger sine eksamener (for å unngå kollisjoner). Det blir høyst uklart hvordan koordineringen av eksamensavviklingen på og mellom program skal ivaretas.</p> <p>Dette svekker rettssikkerheten til studentene (faglærerne sitte</p>

	<p>tilgjengelig for studentene.</p> <p>Etter innspill fra fagansvarlige om mulige sensorer (både til enkeltemner og masteroppgaver) tok administrasjonen kontakt med de aktuelle og inngikk avtaler med dem. De hadde også oppfølgingsansvaret for sensorene.</p> <p>Før innføring av elektronisk eksamenssystem (Wiseflow), kvalitetssikret administrasjonen at antall innleverte oppgaver var i overensstemmelse med antall oppmeldte studenter. Videre sikret de at oppgavene var komplette før de ble overlatt til sensorene.</p>	<p>et system og ikke til en person.</p> <p>Sensorer til masteroppgaver skal nå ordnes av fagansvarlige, som også skal organisere oppsett: tidspunkt, rammer, kontakte sensorer (og studenter?), og muligens også ordne med digitale oppsett for de sensorer og studenter som skal være på teams/zoom. Dette siste er foreløpig uklart for oss.</p>	<p>på 'begge sider av bordet').</p> <p>Ansaret og omfanget av oppgaver som nå er overført til de vitenskapelige er stort.</p> <p>At vitenskapelige ansatte selv skal skaffe sensorer og organisere eksamensarbeid et fungerer muligens greit i fagmiljø med få studenter, men ikke med det omfanget studenter vi har på for eksempel på organisasjon og ledelse, blant annet med tre masterprogrammet (MBA, MPA og Org.led), og sensorer som skal koordineres på tvers av programmene. Det er snakk om svært kompliserte kabaler som tar mye tid (20-30 studenter som alle skal ha en intern og en ekstern sensor til muntlig sensur). Dette innebærer også koordinering mellom de respektive veilederne (som kan være både</p>
--	---	--	---

				<p>interne og eksterne) om hvilke sensorer de ulike kan benytte. Vi er kjent med at vår tidligere studiekonsulent brukte om lag en uke på dette arbeidet.</p> <p>De interne sensorene deltar også i muntlig sensur av bacheloroppgaver, som gjennomføres i samme tidsrom som muntlig sensur av masteroppgavene.</p> <p>Et system som er slik at eksamensoppgaver og sensorveiledninger lastes opp samtidig – og kanskje ikke kontrolleres av noen – innebærer en relativt stor risiko for at studentene skal få utlevert oppgaver med sensorveiledning. Det beste er om sensorveiledning lastes opp etter innleveringsdato.</p> <p>Wiseflow er et lite</p>
--	--	--	--	--

				<p>brukervennlig system. De vitenskapelige ansatte må skrive ut en og en oppgave dersom de ønsker eksamensoppgavene på papir. På grunn av den store mengden oppgaver, er det fortsatt mange som ønsker oppgavene i papirformat. I tillegg kommer de ergonomiske og øvrige utfordringene med å lese så mye på skjerm.</p>
Arbeidskrav	<p>Fagansvarlige hadde ansvar for utforming av oppgavetekst, gjennomføring av arbeidskrav og for å levere oversikt over utførte arbeidskrav til studiekonsulent. Sistnevnte hadde ansvar for å registrere disse formelt slik at studentene fikk eksamensrett. De hadde også oversikt over hvilke studenter som hadde godkjent arbeidskrav fra tidligere (for eksempel året i forveien). Det er en god del studenter som tar fag for å</p>	<p>Fagansvarlige skal nå både utforme, gjennomføre og registrere arbeidskravet, samt følge opp alle spørsmål som kommer i etterkant.</p>	<p>Nytt nettskjema/Fagpersonweb</p>	<p>Atter studieadministrativt merarbeid for de vitenskapelige ansatte.</p> <p>Manglende kvalitetssikring.</p> <p>Truer studentens rettssikkerhet på grunn av liten avstand mellom student og den fagansvarlige (studiekonsulent) en var et viktig mellomledd som gjorde det lettere for studentene å klage og å melde seg opp på nytt).</p>

	forbedre eksamen eller kun gjennomfører arbeidskrav, uten å ta eksamen.			
Canvas: elektronisk klasserom	<p>Før var eierskapet og ansvaret for innholdet i Canvasrommene delt mellom de administrative og de vitenskapelige ansatte.</p> <p>Administrasjonen etablerte nytt Canvasrom hvert semester, og sørget for å publisere generell informasjon om studiet og eksamensavviklingen, mens de fagansvarlige la inn det relevante fagstoffet.</p>	<p>Fagansvarlige er nå ansvarlige for alt beskrevet i foregående kolonne.</p> <p>De administrativt ansatte er ikke lenger synlige i Canvasrommet (de har 'fått beskjed om at de ikke skal være der').</p>	Canvas	<p>Fagansvarlige har eneansvaret for oppbygging av Canvasrommet, uten ressurser å støtte seg til. Dette betyr at det går betydelig med tid til å tilegne seg kunnskap og utforming av rom i Canvas, sette seg inn i teknologiske løsninger, samt utvikle læringsressurser.</p>
Studieveiledning	<p>Tidligere var dette en selvfølkelig oppgave for studieadministrasjonen. En av oppgavene handlet om hvorvidt studentene kvalifiserte for opptak til våre masterprogram, og eventuelt hvilke emner/fag de manglet for å være kvalifisert. Administrasjonen kontaktet alltid koordinator for masterprogrammet dersom</p>	<p>Studentene skal henvende seg til felles e-post.</p>	aisi.no	<p>Dette har ført til merarbeid for de vitenskapelige ansatte på grunn av at mange studenter henvender seg til fagansvarlige fordi det ikke fremgår av nettsiden at det finnes et menneske bak 'aisi.no'.</p> <p>I flere tilfeller får studentene ikke svar, med den begrunnelse at administrasjone</p>

	vedkommende var usikker.			<p>n ikke kan foreta 'forhåndsopptak'!</p> <p>Dette tyder på en manglende forståelse fra administrasjonens side for studenters problem. Det har aldri vært praktisert noe som heter forhåndsopptak. Det studentene ønsker er veiledning for å finne ut om de kvalifiserer for opptak på masterprogrammer og hva de eventuelt kan gjøre for å kvalifisere seg for dem (understreker at det har vært tett og god dialog med vår lokale administrasjon om dette i vår).</p> <p>I tillegg til at dette skaper frustrasjoner og fremstår som dårlig service, kan det svekke rekrutteringen av nye studenter.</p>
Generell informasjon om studiet	Tidligere var det mulig å få informasjon om studiene på nettsidene til UiT.	Nivå 1 har bestemt at mye substansiell informasjon om studiene skal fjernes fra emnebeskrivelser.	Nettsidene til UiT, aisi.no	<p>Merarbeid for de vitenskapelige fordi studentene kontakter fagansvarlige.</p> <p>Usynlig administrasjon.</p>

				<p>Emnebeskrivelser i forkortet form fører til usikkerhet og merarbeid. I tillegg får en ikke noe varsel om at dersom du skriver ut emnebeskrivelser slik de ligger ute i dag så vil informasjon om f.eks. innholdet i arbeidskrav og en del annen tilleggsinformasjon forsvinne. Det kan stilles spørsmål med det rettslige om den utskrevne emnebeskrivelsen ikke er fullstendig bør en i det minste få en beskjed om det.</p> <p>Dårlig oppfølging av studentene og dermed dårlig service.</p>
Teknologiske løsninger		<p>Nye teknologiske løsninger for undervisning.</p> <p>Stadige ikke-annonserte oppdateringer og endringer av software.</p> <p>Vanskelig å få oppdatert/ny PC. Flere har PC'er som er eldre enn fire år.</p>		<p>Ingen nære støtteressurser. De vitenskapelige ansatte må møte god tid før undervisningen i undervisningsrommet, gjerne en time i forkant, for å sjekke om teknologien fungerer. Gjennomgående handler det om problemer med lyd på automatiske</p>

		<p>Bruk av private mobiltelefoner en selvfølge for å kunne logge seg inn på jobb PC m.m.</p>	<p>opptak. Dette skaper mye stress for de som skal undervise. Skaper problemer med funksjonaliteten til systemene. For eksempel gjelder dette OneDrive og synkroniseringer mot arbeid som gjøres hjemmefra.</p> <p>Mange vitenskapelig ansatte arbeider med gamle PC'er med de utfordringer det fører til. Nye doktorgradsstudenter har måttet vente opptil en måned før PC er på plass.</p> <p>Private telefoner er nødvendig for alt fra innlogging på egen PC til parkering m.m. Dette tas som en selvfølge og det gis ingen kompensasjon for. Dette oppleves som et problem og som dårlig personalpolitikk.</p>
--	--	--	---

Underskrevet av:

Kjell Arne Røvik, Frank Holen, Hilde Marie Pettersen, Turid Moldenæs, Hilde Bjørnå, Synnøve Jenssen, Stuart Robinson, Berit Kristoffersen, Jonas Stein, Anniken Førde, Torill Ringholm, Ingrid Marie Kielland, Brynhild Granås, Sissel Eriksen, Jorid Anderssen, Truls T. Kristiansen.

Vi understreker at ulike ansatte opplever ulike ting som ekstra krevende, men at summen av endringene uansett er utfordrende for oss alle sammen.

Fra instituttleder ISV - erfaringer med klyngeorganiseringen_ 17.04.23

Utgangspunktet er at alle studieprogram skal ha tilgang til sentrale og lokale administrative støtteressurser tilpasset studieprogrammets behov med hensikt til å årlig planlegge og ivareta studieprogrammets drift, sørge for faglig-administrativ samordning, kvalitetssikring og overholdelse av relevant regelverk. Videre er hensikten med organiseringen av den administrative klyngen å skape en mer samlet og robust administrasjon som er best mulig i stand til å avlaste og bistå våre vitenskapelig ansatte.

Klyngeorganiseringen svarer i liten grad ut disse utgangspunktetene. Etableringen av den administrative klyngen har ført til at studieprogramledere og vitenskapelige ansatte får mindre og for de fleste del, for lite administrativ støtte. Vi opplever at den administrative støtten er blitt mer vilkårlig, ikke er tilstrekkelig kvalitetssikret og at det er økt sårbarhet og arbeidspress på studiekonsulenter og vitenskapelig ansatte, inkl studieprogramledere.

Beskrivelse av situasjonen i dag

Mens vitenskapelige ansatte og studieprogramledere før fikk hjelp av og samarbeidet nært med studiekonsulentene, som har oversikt over rutiner, skjema, kjente til saksgangen, tilgang til FS, etc. kort sagt har administrativ saksbehandlerkompetanse, må de nå gjøre mye av dette alene.

Både vitenskapelige ansatte generelt og studieprogramlederne spesielt får informasjonsskriv om fremgangsmåter, men opplever at de mangler oversikt, opplæring og den kunnskapen de trenger for å utføre en del av oppgavene. Mange av oppgavene gjør de en til to ganger i året – og ofte er rutiner endret i mellomtiden. De behersker derfor ikke de administrative systemene og bruker derfor også mye tid på saksbehandling og ren administrasjon av disse oppgavene, som de ikke er rustet for. Fordi de ikke har oversikt over frister og ikke lenger vet om de får en påminning fra «noen» blir det mer utrygge. Dette fører til frustrasjon og bekymring også for kvaliteten i systemet. Det gjelder særlig endringer i emnebeskrivelser, studieplaner, eksamensordninger, eksamensoppgaver, frister, mm., der de ikke kjenner regelverk og rutiner, men også når feil og misforståelser oppstår, enten i tilknytning til samhandling med nivå 1 eller ved at studenter opplever problemer i sine studier/med systemet.

Både de vitenskapelige ansatte, studieprogramlederne og studentene opplever ofte og særlig ved komplekse problemstillinger, at det å formulere *alle* sine spørsmål skriftlig i topdesk er vanskelig, tungvint og lite hensiktsmessig. De vet ikke «hvor» i den administrative strukturen problemet hører hjemme, fordi de ikke kjenner gangen i saksbehandlingen, og derfor er det vanskelig å beskrive.

Intranett og selvbetjeningsportalene er ofte ikke til hjelp fordi de utviklet med saksbehandlere for øye og forutsetter ofte saksbehandlingskunnskap og tilgang til saksbehandlingssystemene.

Studieprogramlederne og vitenskapelig ansatte opplever at de ikke har tilstrekkelig grunnlagsinformasjon (timetall, tidlig oversikt over antall søkere, antall studenter, etc), oversikter over masterstudenter med studierett, maler og rutiner fra tidligere år etc som studiekonsulentene ofte bidro med i stabs- og undervisningsplanleggingsmøter før. Studiekonsulentene refererte også ofte fra disse møtene og det var nødvendig for oppfølging og ved neste semester/runde. Det er krevende å både lede og referere fra komplekse møter.

Studieprogramlederne har ansvar for å planlegge og ofte gjennomføre fagsosialt arbeid og rekrutteringsarbeid (i stab, mellom stab og studenter – fagdag, lunsjer etc) og har tidligere i stor grad samarbeidet med studiekonsulentene om å planlegge og arrangere dette: studiekonsulentene har før bidratt med f.eks finne tidspunkt, kontakt med studenter/linjeforening, invitere eksterne bidragsytere/tidligere studenter, bestille rom, mat, organisere påmeldinger, få rekvisisjoner etc. Nå må studieprogramlederne gjøre alt dette alene.

Vitenskapelige ansatte får liten hjelp fra studiekonsulentene med «innredning» og overføring av canvasrom, eller ved problemer med leganto, wiseFlow etc. Igjen er det slik at når problem er uklare er det vanskelig å bringe dem til topdesk, eller digital partner/andre. I topdesk vil også uklare problemer som de oppfatter at ikke haster, bli liggende, mens en kort telefon til en navngitt person kunne ha løst problemet.

Faglige ansatte (og ledelsen) opplever også at systemets hukommelse blir borte og allerede er i ferd med å fragmenteres. Det fører til økt tidsbruk og feil. Den program- og emnespesifikke kunnskapen knyttet til sensorer, forhåndsgodkjente emner, eksterne samarbeidsrelasjoner, bakgrunn for tidligere beslutninger forvirrer når administrative ressurser ikke har faglig tilknytning. Dette er særlig problematisk fordi studieprogramlederne i stor grad ser på sin funksjon i et kort (2-års) perspektiv.

Studentene har i en del tilfeller problemer med hvordan de skal formulere skriftlige henvendelser. Mange henvender seg derfor til vitenskapelig ansatte og særlig studieprogramledere som nå bruker mer tid til å hjelpe studentene med å finne rett informasjon. Dette får særlig betydning for oppfølging av studenter med særlige behov som krever tilrettelegging og norsk som 2.-eller 3.språk.

Studieprogramledere opplever at administrativ støtte knyttet til programstyrene og -saker er særlig uklar, og ikke eksisterende. En konsekvens er at de forvaltningsmessige sidene ved driften av studieprogrammene blir dårligere, der vi for eksempel blir dårligere til å dokumentere endringer i form av hvilke vedtak som er gjort. Dette er utfordrende for en organisasjon som alltid har hatt klare forvaltningsoppgaver, og hvor de formelle sidene ved studier har blitt strengere.

Studieprogramledere har også fått mer arbeid knyttet til oppfølging og opplæring av nyansatte i administrative gjøremål, fordi det ikke finnes studiekonsulenter knyttet til studieprogrammene/faggruppen.

På ISV har klyngeorganiseringen ført til en klar tilbaketrekking av administrativ støtte og økt sårbarhet både for studenter, vit. ansatte og ikke minst studieprogramlederne (og også kontorsjef og ledelse). Klyngen er også selv blitt mer sårbar og mindre robust ved sykdom etc. Dette fører til at studieprogramlederne og vitenskapelig ansatte (og trolig ledelsen) bruker mer tid på å utføre selve oppgavene, mens kvaliteten blir lavere.

Vi mener at dette henger sammen med følgende faktorer, som også vil være sentrale i løsningen av problemene.

1. Den valgte (delvis)matriseorganisering og alternative organisasjonsmodeller var for dårlig utredet i utgangspunktet. Bør vurdere alternativ organisering hvor navngitte medarbeidere ha hovedansvar for program/programområder, men samarbeider og standardiserer arbeidsmåter. (evt annen organisering). Dette innebærer å gå bort fra klyngen slik den er organisert i dag.

Kollegers og ledeses stadige henvisninger til å håndtere matrise- og topdesk-løsningene ved å «ringe en venn» (dvs ta direkte kontakt med kjente personer) viser at systemet ikke fungerer. I tillegg er dette en sabotering (ofte sniking i køa). De ansiktsløse systemene fungerer trolig ikke på alle nivå og for alle typer tjenester. Noen ganger bør en kunne ta en telefon... I mange tilfeller forutsetter en effektiv løsning av oppgaven innsikt og kjennskap i det fagspesifikke feltet – som hos oss ofte dreier seg om studieprogram, fagområder og/eller emner, i tillegg til å kunne funksjonsområdene (utdanning, eksamen). Studentveiledning krever også noe spesifikk kjennskap til program og emner.

Alternative løsninger var såvidt oss bekjent lite utredet. En løsning som i rekrutteringstjenesten, fakultetets forskningsøkonomi, regnskap/økonomi etc der det f.eks er navngitte personer som har ansvar for hver sine enheter, samtidig som de jobber sammen i koordinerte team.)

2. Avklaring av arbeidsdeling mellom administrativ og faglig administrasjon. Viktige deler av utredning av organiseringen knyttet til arbeidsdeling ser ut til å mangle: hvem skal gjøre hva når noen i organisasjonen endrer oppgaver og funksjon?

En utredning krever sammenhengende beskrivelser av mulige organisasjonsformer – fordeler og ulemper med de respektive modellene basert på andres/tidligere erfaringer og med utgangspunkt i de oppgavene vi skal løse. Det ser særlig ut som om konsekvensen de ulike måter å organisere arbeidet på har for arbeidsdeling, omfanget av oppgaver i ulike stillinger, nye opplæringsbehov, ledelsesbehov (jfr at det trengs administrativ leder av studieadministrativt arbeid), arbeidsbyrde og opplæring i andre deler av organisasjonen etc, ikke er drøftet tilstrekkelig. Listene over arbeidsoppgaver er ikke brukt for å peke på hva som skjer med de oppgavene ingen nå har ansvar for og om det er ok at disse ikke lenger gjøres av dedikerte ansatte.

Det kreves systematisk drøfting og klargjøring av hvilke administrative oppgaver som skal opprettholdes eller falle bort, og hvem som eventuelt skal gjøre det som studiekonsulentene ikke lenger skal utføre oppgavene? Er det noen oppgaver som ikke skal gjøres og er det mulig? Fordi enhetene på HSL i utgangspunktet er ulikt organisert er det nå vilkårlig (resultat av enighet eller tautrekking i teamene) hvilke oppgaver studiekonsulentene gjør og hvilke konsekvenser dette får for ulike studieprogram og emner. Til nå har mange av «rest» oppgavene blitt overlatt til vitenskapelige ansatte og studieprogramledere. De ikke har den administrative kunnskapen og saksbehandlingskompetansen som kreves og det er ikke vurdert om det er disse oppgavene de skal utføre, eller andre. Andre oppgaver har blitt overlatt til kontorsjefer og instituttledere. Er dette hensiktsmessig, og hensiktsmessig bruk av administrative og faglige ressurser? Noen oppgaver er også forenklet og digitalisert, men fordi mange mangler kunnskaper/opplæring, kommer ikke denne gevinsten godt til syne, eller tas ut, og i noen tilfeller krever det økt ressursbruk.

3. Avklaringer av servicenivå

Hvilket servicenivå skal vi ha på ulike oppgaver, felt og hvordan er det tilpasset størrelse på program og emner og eventuelle andre særtrekk? Avklaring av dette må igjen bygge på en sammenhengende utredning som peker på og vurderer konsekvensene av beslutningene. Hva skjer med kvaliteten i tjenestene og saksbehandlingen, og hvordan skal den opprettholdes? Hvordan sikre hukommelse og kontinuitet i erfaring og kunnskap? For ISV er studenter en stor del av aktiviteten, og det er viktig at vi når fram med informasjon til ulike studentgrupper. Vi er usikre på om dette skjer, og det vil være hensiktsmessig å undersøke om erfaringer overfor studenter. Er det for eksempel slik at den administrative ordningen får god tilbakemelding ved ILP som har hatt dette i lang tid? Har sosialtjenesten erfaringer som vi kan bruke for å bedre vår organisering?

4. Identifisere opplæringsbehov ved ulike modeller eller valgt modell, og gjennomføre opplæring.

5. Drøfte og avklare hensiktsmessig kommunikasjonsform og treffpunkter mellom studieadministrasjon og studenter/vitenskapelig ansatte og studieprogramledere. Dette må gjelde uansett modell (studentekspedisjon, telefonnummer, mail, topdesk?)

mvh

Marit Aure, instituttleder ISV

Fra AHR

Fra Gørill Nilsen:

Jeg har ingen problemer med å skjønne felles organisasjon, uansett modell 1 eller 2, gir fordeler som robusthet forhold til permisjoner og avganger og også et tettere fagmiljø administrativt.

Jeg er likevel skeptisk til den fysiske avstanden som vil oppstå mellom studenter og fagansatte og studiekonsulenter.

Det er ikke alltid informasjon går ut til de som burde ha fått den, som fagsansatte. Det har hendt mer enn en gang at viktige endringer har kommet gjennom uformelle samtaler i lunsjen mellom fagansatte og studiekonsulenter. Slik informasjon og diskusjoner om studierelaterte spørsmål mellom adm og fagansatte er kjempeviktig, og bør fortsette. Uansett organisering, mener jeg at studiekonsulenter med ett eller annet intervall bør ha kontor i fagmiljø. Dette er også viktig i et studentperspektiv. Erfaringsmessig vet jeg jo at i perioder med mangelfull bemanning på studiekonsulentsiden, så henvender studentene seg til neste dør. Om studiekonsulentene blir borte fra fagmiljø, frykter jeg at jeg som faglig ansatt blir en slags «studiekonsulent light». Og det har vi ikke tid til å være.

Fra Johan Eilertsen Arntzen:

Etter å ha lest gjennom denne ganske innvikla saken har jeg følgende synspunkter:

- Fysisk samlokalisering mellom «egen» studiekonsulent og fagmiljø fører til smidigere administrasjon og styrker særlig det løpende arbeidet med studiekvalitet. Selv om en studiekonsulent (eller kontorsjef, for den saks skyld) er administrativt ansatt er dette som regel høyt utdannede personer med viktig fagkunnskap. Jeg mener den viktige rollen disse spiller i studiekvalitetsarbeidet undervurderes i de fleste prosesser og vurderinger hvor dette skal evalueres. Større distanse til fagmiljøene vil etter min mening kunne ha en direkte negativ effekt på det daglige kvalitetsarbeidet.
- Fysisk lokalisering for studiekonsulent hos fagmiljøet er også viktig for at studentene skal ha et «fjes» å henvende seg til, noe som også går direkte på studiekvalitet.
- «Egen» studiekonsulent har nødvendigvis detaljkunnskap om enkeltemner, ansatte, studenter, planlegging og krav som ikke andre adm. ansatte har (i hvert fall ikke i arbeidsminnet). Det er mer upersonlig og tidkrevende å gå via topdesk og å måtte gi et saksfremlegg for å håndtere en mindre administrativ ting.
- Ut over dette er det selvfølgelig positivt at systemet blir mer robust og det er ikke holdbart at organisasjonen stopper opp om en nøkkelperson har fravær.
- Slik det er nå er det uklart hvor ulike henvendelser som tidligere gikk til «egen» studiekonsulent skal rettes. Uavhengig av om man går for modell 1 eller 2 er det viktig at disse uklarhetene avklares snarest.
- Jeg bekymrer meg ellers over studiekonsulentenes arbeidsmiljø mtp. omorganiseringene og frykter større gjennomstrømming for disse stillingene jo mer faglig distansert og «effektivisert» de administrative funksjonene blir.

Fra Instituttstyret AHR

Sak AHR 05-2023 Organisering av administrativ klynge ved HSL

Fakultetsstyret har gitt tilbakemelding om at de ønsker å få inn de vitenskapelig ansattes perspektiv på omorganiseringen av administrasjonen ved HSL. Fakultetsledelsen har derfor bedt om at orienteringen for fakultetsstyret legges frem for instituttstyrer og råd ved HSL. Orienteringen ble sendt ut på høring til alle ansatte ved AHR. Det kom to skriftlige svar fra arkeologi.

Diskusjonen i styret samsvarte med de to skriftlige innspillene. Styremedlemmene var unisont enige om at de foretrekker å beholde både kontorsjef og studiekonsulenter i fagmiljøet. Samlokalisering med fagmiljøet ble påpekt som vel så viktig som samlokalisering med resten av administrasjonen. Det kom også frem et klart ønske om at hvert studieprogram bør ha hver sin dedikerte studiekonsulent. Det ble påpekt at dette oppfattes som en fordel for studentene og også raskere og enklere for de vitenskapelig ansatte. Henvendelser i TopDesk blir besvart, men det tar lengre tid enn å kontakte en

studiekonsulent som sitter i samme bygg og kan svare på spørsmål der og da. Grundig kjennskap til det enkelte studieprogram blir trukket frem som viktig.

Hvis man likevel ikke kommer unna klyngeorganiseringen, er det viktig for de fagansatte at det blir tydeligere hvem i studieadministrasjonen som gjør hva og hvem de kan ta kontakt med. Situasjonen i dag føles uklar og uoversiktlig og det skaper uro for at beskjeder ikke kommer frem og at frister derfor ikke holdes. Ingen vet helt hva som er rutinene og studieprogramlederne føler at de må passe på mer enn de måtte tidligere. Det blir også forslått at omorganiseringen kan gjøres delvis slik at noen oppgaver gjøres i team (som for eksempel eksamen) samtidig som hvert studieprogram har en dedikert studiekonsulent.

Styret er opptatt av at man velger den organisasjonsmodellen som gir best lederstøtte til instituttlederne. Styret foretrekker av den grunn modell 2 for organisering av administrasjonen. Det er større kontinuitet kontorsjefrollen enn instituttlederrollen, hvilket gjør det nødvendig at hvert institutt/senter har sin egen dedikerte kontorsjef. Styret foretrekker at kontorsjefen samlokaliseres med fagmiljøet i stedet for å samlokaliseres med resten av administrasjonen.

Fra SESAM: Innspill fra vitenskapelige ansatte til administrativ reorganisering

Vi er bedt om å ta opp saken med rådet, men har valgt i stedet å behandle saken med instituttleder, kontorsjef og programkoordinatorene for hhv Master's of Indigenous Studies (MIS) og Governance and Entrepreneurship in Northern and Indigenous Areas (GENI), som også er fast vitenskapelige ansatte.

Oppsummert er vårt innspill at vi ser at klyngeorganiseringen har vært positiv på studieadministrasjonssida når det gjelder eksamen, og at dette i noen grad har vært fleksibelt på tvers av programmer. Samtidig ser vi at en konsekvens av klyngeorganiseringen har vært merarbeid for både programkoordinatorer og kontorsjef. Og vi ser at våre programmer har en tendens til å havne på sida av de større og mer typiske programmene på fakultetet. De foreslåtte modellene vurderer vi slik at modell 1 best vil kunne bære et helhetsperspektiv.

Om arbeidet i klynga så langt

Eksamensgruppa har vært positiv og gitt både mer struktur til arbeidet når det gjelder tidsplanlegging og gjennomføring. Strukturen har vært fleksibel og bidratt inn til begge programmene. Særlig har det fungert når det har vært enkeltpersoner i gruppa som har hatt eller tatt ansvar for bestemte saker og områder. Noen utfordringer har det vært når det gjelder administrasjonens krav om veldig tidlige avklaringer av eksamenskommissjoner. Dette har medført ekstra arbeid og rigiditet for faglige ansatte. Eksamensavviklinga denne våren vil bli en prøvestein på helheten ettersom klynga tar over gjennomføringa av mastereksamener med muntlig prøve som pga tidsforskjellen med Canada må gjennomføres etter ordinær arbeidstid ved UiT.

Førstelinge har i liten grad fungert for Sesams del. Studentene ved MIS og GENI har som internasjonale studenter ikke fått nødvendig hjelp innafor klyngesystemet, og kontakten går direkte til koordinator/studieprogramleder og kontorsjef.

Utdanning har nylig oppnevnt dedikerte kontaktpersoner med særskilt ansvar for GENI/fellesgrader og dette anser vi for å være en nødvendig og lovende løsning på sikt.

En viktig faktor for at det studieadministrative arbeidet har kunnet virke, er arbeidet til kontorsjef, som har bundet ting sammen med helhetsspektiv og systemkompetanse. Dette henger muligens sammen med at organiseringa av klynge er definert uten særlig input fra vitenskapelig ansatte/programansvarlige. Helhetsspektivet er ei gjennomgående utfordring ved klyngeorganiseringa. Noen oppgaver går på tvers av gruppene og passer ikke helt inn. Dette gjelder særlig programmer med internasjonale studenter og som er flerfaglige. Et eksempel her er GENI, der det studieadministrative arbeidet inkluderer planlegging og gjennomføring av feltskoler, møter med studenter og kolleger i Canada etter kontortid og veiledning av studenter som ikke like lett skjønner og finner seg til rette i det norske systemet (det siste gjelder også MIS).

GENI var allerede ved inngangen til klyngeorganiseringa uten dedikert studieadministrasjon. I praksis har studieadministrativt arbeid i all hovedsak (men med noen unntak) blitt utført av programkoordinator og kontorsjef. Dette har implikasjoner for resten av senteret og særlig for muligheten til å drive forskning på ønska nivå og omfang.

Klyngeorganisering og tida framover for vitenskapelig ansatte

Det vil variere hvor stort behovet for detaljkunnskap om studieprogrammet er for at samarbeidet mellom studieprogramledelse og studieadministrasjon skal fungere til beste for studentene. Å drifte programmer der studentene beveger seg mellom enheter, og også digitalt mellom kontinenter og systemer, krever en annen type oppfølging enn på disiplinære programmer. Det er nødvendig å etablere felles strukturer når den administrative kapasiteten bygges ned, men utfordringene oppstår når disse strukturene håndheves uten fleksibilitet og forståelse for unike behov. Dette fører til at administrative behov blir viktigere enn faglige hensyn som er valgt for spesifikke studieprogrammer, og det mener vi ikke er en god utvikling (jf. tilstedeværelse som krav i et emne som blir vanskelig å videreføre pga tidsfrister for rapportering på at emnekrav er godkjent).

De ansvarlige for våre studieprogram har generelt fått flere administrative arbeidsoppgaver, både i form av bestillinger som kommer fra klynge, men også oppgaver som klynge ikke skal/kan ivareta. Det gjelder saker der det er behov for individuell oppfølging av enkeltstudenter, internasjonalisering og studentmobilitet, forespørsler til sensorer og koordinering av masteroppgavesensur, all tilrettelegging av Canvasrom, programstyremøter etc. Dette kommer på toppen av allerede pålagt merarbeid av administrativ art, som Leganto, TP etc. Det er i beste fall en feilslutning at vi ved bruk av digitale hjelpemidler får mindre arbeid, det er heller slik at ansvaret flyttes fra administrasjon til faglig ansatt.

Else Grete Broderstad, Jonathan Crossen, Hildegunn Bruland og Torjer Olsen

Tilbakemelding fra Senter for fredsstudier (CPS) vedr. arbeidet med organiseringen av den administrative klyngen

Senter for fredsstudier har et råd som består av alle ansatte samt to eksterne representanter. Det ble vurdert som lite hensiktsmessig å diskutere denne saken med de to eksterne medlemmene. Det ble derfor arrangert et eget stabsmøte den 10.mars med alle ansatte hvor saken ble presentert, og hvor alle medarbeidere var invitert til å komme med spørsmål og innspill samt evt. skriftlige innspill. Senterleder har diskutert saken i utvidet ledergruppe som består av kontorsjef, masterkoordinator og forskningsgruppeleder. Notatet har blitt sendt ut på epost til alle ansatte. For å få inn de vitenskapelig ansattes perspektiv

har senterleder også diskutert saken med de vitenskapelige ansatte, men vurdert det slik at det ikke er relevant for våre PhD stipendiater, men for øvrige vit. ansatte.

Ved CPS er det en førsteamanuensis som i sin stilling er studieprogramleder/akademisk koordinator for vår internasjonale master i Peace and Conflict Transformation (MPCT). Det er uttalt bekymring for om studieprogramleder vil få god nok adm. støtte, og at det kan være krevende med en fragmentert studie adm. Et forslag er et årsjul for studieprogramledelse, hvor studieprogramleder har strukturerte møter med studie adm. for å sikre at relevant regelverk følges, et helhetlig administrativt og faglig samarbeid, samt kvalitetssikring.

Det er også tilbakemelding om at det er viktig at det er tydelig hvem som gjør hva i administrasjonen samt hva vitenskapelige skal gjøre. Samtidig er tilbakemeldingen fra vit. ansatte at de opplever at den administrative klyngen fungerer bra, og de får god adm. støtte. Den oppleves som robust da det er flere adm. ansatte, og vitenskapelige ansatte har positive erfaringer frem til nå.

Vedrørende samlokalisering av administrasjonen er de vitenskapelige ansatte positive til det.

Fra SKK

1. Siden SKK ikke har egne studiekonsulenter, i tillegg til at vi har relativt lite studieadministrasjon, så betyr ikke omorganiseringen så mye for senteret. Hittil har vi god erfaring med klyngeordningen. SKK ser imidlertid at større enheter vil ha andre behov når det gjelder tilgang på egne studiekonsulenter enn det vi har.
2. SKK deler kontorsjef med AHR. Dette er en ordning som fungerer fint. Kontorsjef resursen er viktig både når det gjelder kontinuitet og kjennskap til senterets historikk. Det er viktig for senteret å ha noen i lederstøttegruppen som har senteret som sin enhet.
3. Vi diskuterte de to modellene, og fant flere fordeler med modell 2 enn modell 1. Det å ha to ledere som kan jobbe sammen og fordele oppgaver på en mest mulig hensiktsmessig måte virker som bedre enn at en person skal ha alt ansvaret alene.