



Nina Thorbjørnsen

Fellesskap, faglighet og forankring Utvikling- og kvalitetsarbeid i studieprogram for bachelor i sosialt arbeid

RAPPORT NR. 136, UNIVERSITETET I STAVANGER
DESEMBER 2025

Fellesskap, faglighet og forankring

Utvikling- og kvalitetsarbeid i studieprogram for bachelor i sosialt arbeid

Rapport fra studieprogramleder ved sosionomutdanningen ved UiS, perioden 2022- 2025



Sammendrag

I akademiske fellesskap er kunnskaping ikke bare et faglig ideal, men også et resultat av omsorgspraksiser som skaper trygghet, tillit og tilhørighet. Når ansatte opplever å bli sett og ivaretatt, styrkes viljen og evnen til å dele kunnskap, lære sammen og utvikle fellesskap som en bærekraft i studieprogrammet

Nina Thorbjørnsen, førsteamanuensis ved institutt for sosialfag, Universitetet i Stavanger

Forord

Rapporten er et resultat av refleksjon og samarbeid mellom kollegaer, administrasjon og delvis ledelsen, og ment som dokumentasjon og inspirasjon til et bidrag i arbeidet med å kvalitetssikre og videreutvikle sosionomutdanningen.

En takk går til emneansvarlige som har tatt imot meg og mine visjoner og vist engasjement, åpenhet og vilje til å bidra til et sterkere faglig studieprogram som står støtt:

Evelyn Sandøy Ottesen, Anne Katrine Folkman, Liv Jorunn Baggegård Skippervik, Ayan Abdi Mohamoud Handulle, Heidi Lie Eriksen, Marthe Hatle Bjørnnes, Marte Tonning Otterlei, Kim Iren Kroken, Lars Andre Nysæther, Mira Aurora Marlow og Esther Eradajaye

En særlig takk rettes til Stig Hellen, Yri Helene Ljosdal og Joakim Jiri Haaland for kontinuerlig veiledning og støtte i min rolle som studieprogramleder.

En ekstra takk til Evelyn Sandøy Ottesen, som har lest gjennom og gitt meg konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen med å skrive rapporten.

Til slutt vil jeg understreke at denne rapporten er utarbeidet med utgangspunkt i min kontekstuelle virkelighet og mitt ansvarsområde som studieprogramleder. De vurderingene og beskrivelsene som presenteres, vil nødvendigvis kunne oppfattes ulikt avhengig av leserens rolle og perspektiv. Innholdet står derfor for min regning alene.

25.04.2025

Vennlig hilsen

Nina Thorbjørnsen
Førsteamanuensis
Institutt for sosialfag
Universitet i Stavanger

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
1.1 Bakgrunn og erfaring	5
1.2 Studieprogramleders rolle og formelle oppgaver	5
1.3 Mine oppgaver som studieprogramleder	7
1.4 Institutt leders rolle og oppgaver	8
1.5 Handlingsplan 2024	8
1.6 Handlingsplan for institutt for sosialfag 2023-2024	10
2. Teoretisk forankring	10
2.1 Kunnskaping: omsorg -kunnskapsdeling - praksisfellesskap	10
2.2 Individuelle og organisatoriske barrierer	11
3. Utviklingsarbeid i studieprogrammet	13
3.1 Emneansvarlig-samlinger som arena for kunnskapsdeling og fellesskap	13
3.2 Faglig deling som grunnlag for felles forståelse og utvikling	14
3.3 Fra ensomhet til samarbeid	14
3.4 Studieprogramlederens rolle som kulturbærer og brobygger	15
3.5 En krevende prosess– omsorg, faglighet og fellesskap i motstand	15
3.6 Å gjøre noe sammen	16
4. Betraktninger til slutt	17
Muligheter	17
Utfordringer	17
Referanseliste	19
Vedlegg	20

1. Innledning

Kunnskap utvikles i fellesskap, og dette fellesskapet må forvaltes og fremmes aktivt. Meld. St. 16 (2016–2017) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*, understreker at utdanningskvalitet både er leder og fagansatt sitt felles ansvar [Meld. St. 16 \(2016–2017\) - regjeringen.no](#). Riksrevisjonens rapport fra 2023 peker samtidig på at det i dag ikke er lagt godt nok til rette for at fagansatte skal kunne arbeide kollektivt med kvalitetsutvikling i studieprogrammene [Dokument 3 \(2022-2023\)](#). God undervisning er ikke et individuelt prosjekt, men et faglig håndverk som utvikles i samspill med andre. Det må legges til rette for at fagansatte kan dele erfaringer, utvikle pedagogisk praksis sammen og arbeide målrettet med kvalitet. Dette kan som bidra til å bedre arbeidsmiljøet og løfte utdanningstilbudet for både nåværende og fremtidige studenter [Meld. St. 16 \(2016–2017\) - regjeringen.no](#). Fokuset i rapporten er særlig rettet mot dette.

Bachelor i sosialt arbeid er en treårig profesjonsutdanning som gir rett til yrkestittelen *sosionom*. Utdanningen tilbys ved Institutt for sosialfag, under Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Per dags dato har instituttet ca. 85 ansatte, fordelt på utdanning og forskning innen sosialt arbeid (sosionom), barnevern og psykologi. Sosionomutdanningen består av 11 emner og har ca. 13 faglærere som fungerer som emneansvarlige. I tillegg til administrative ressurser, kollegaer fra andre utdanninger ved instituttet, praksisfeltet og ikke minst borgere med egenerfaring. Studieprogrammet preges av et bredt faglig fellesskap som strekker seg utover det interne fagmiljøet. Ifølge *UiS Innsikt – Utdanning*, viser programmet til høy oppfylingsgrad, god studenttilfredshet og høy gjennomføringsprosent.

Perioden 2021–2024 har vært preget av omfattende endringer ved instituttet. Flere faktorer har påvirket både det daglige arbeidet og de langsiktige utviklingsprosessene:

- Hyppige lederskifter, inkludert perioder med konstituerte ledere.
- Opprettelse av nye studieprogram og masterprogrammer.
- En personalsak med stor innvirkning på arbeidsmiljø og organisering.
- Endrede økonomiske rammevilkår for instituttene.
- Implementering av NOKUTs felles rammeplan og omstrukturering av emner til 15 studiepoeng.
- Store studentkull og økt krav om publisering fra fagansatte.
- Innleie av midlertidig personale for å dekke primæroppgaver samtidig med oppfordring til å redusere på innleie utgiftene.
- Krav/forventninger om sammenslåing av emner på tvers av studieprogram.
- Sparetiltak parallelt med økte forventninger til kvalitet og studenttilfredshet, særlig med utgangspunkt i evalueringene fra Studiebarometeret.
- En pågående digitaliseringsprosess, både i undervisningen og i administrative arbeidsoppgaver.

I tillegg har instituttet vært preget av et generasjonsskifte, der flere erfarne medarbeidere har gått av med pensjon, samtidig som yngre fagpersoner har kommet til. Medarbeiderundersøkelsen i 2023 viste at mange ansatte opplevde arbeidshverdagen som utfordrende på flere områder. Dette peker på et

institutt i stor bevegelse, der endringer, omstilling og ressursutfordringer har satt tydelige spor i både fagmiljø og arbeidsmiljø.

Våren 2022 ble det gjennomført en periodisk evaluering av studieprogrammet, og man skulle tro at utfordringene ansatte stod i ville gjenspeiles i resultatene. Men evalueringen viste et godt gjennomarbeidet studieprogram på alle fronter, med unntak av noen få bemerkninger:

- Det ble uttrykt en opplevelse av manglende rød tråd mellom emnene i programmet, noe som kan gjøre det vanskelig for studentene å se sammenhengen og progresjonen i faginnholdet.
- Metodeopplæringen ble omtalt som ustrukturert og lite oversiktlig, noe som kan påvirke studentenes læringsutbytte og evne til å anvende metodekunnskap i praksis.
- Læringsutbyttene fremsto i liten grad som prosessuelle og helhetlige gjennom de tre studieårene. En tydeligere progresjon og sammenheng i læringsutbyttene kunne bidra til økt forståelse for faglig utvikling over tid.

Disse bemerkningene kan sees i sammenheng med at det over flere år har vært uttrykt ønske blant kollegaer om et tettere samarbeid og sterkere tilhørighet til studieprogrammet. Økt faglig fellesskap og koordinering kan være et viktig virkemiddel for å styrke programkvaliteten og sikre en helhetlig studentopplevelse.

I denne rapporten ønsker jeg å synliggjøre hvordan vi har arbeidet for å imøtekomme de bemerkningene som kom frem i den periodiske evalueringen. Arbeidet har vært forankret i et ønske om utvikling og kvalitetssikring, gjennom å styrke fellesskapet i programmiljøet, som kan bidra til helhetlig og sammenhengende studieopplevelse for studentene. Rapporten vil fokusere på tre sentrale områder:

- Kunnskapsutvikling og fellesskapsbygging: Hvordan vi har lagt til rette for faglig samarbeid, erfaringsdeling og utvikling av en felles forståelse for programmet på tvers av emner og undervisere.
- Omsorgens rolle i kunnskapsdeling og kreativitet: Hvordan en omsorgsfull og relasjonsorientert tilnærming i fagmiljøet bidrar til å fremme åpenhet, deling og nytenkning.
- Studieprogramleders rolle: Hvordan lederrollen har blitt tydeliggjort og styrket i arbeidet med å skape struktur, retning og felles eierskap til studieprogrammet.

Gjennom dette ønsker jeg å vise hvordan arbeidet med fellesskap og struktur ikke bare bidrar til å imøtekomme evalueringens bemerkninger, men også til å styrke kvaliteten og relevansen i utdanningen på et mer overordnet nivå.

Rapportens oppbygging

Videre i dette kapittelet gis først en kort introduksjon av min faglige bakgrunn og erfaring med kunnskapsdeling, utviklingsarbeid og teamarbeid i organisasjoner. Deretter beskrives studieprogramleders og instituttleders rolle og oppgaver, før kapittelet avrundes med et innblikk i UiS og instituttets handlingsplaner for perioden 2023–2024.

Rapporten er videre strukturert som følger:

- Kapittel 2 presenterer relevante teoretiske perspektiver på kunnskapsdeling, omsorg og praksisfellesskap, og hvordan disse begrepene kan forstås og anvendes inn i arbeidet med studieprogrammet.
- Kapittel 3 gir en beskrivelse av deler av utviklingsarbeidet som er gjennomført i min periode som studieprogramleder, med fokus på konkrete tiltak og prosesser.
- Kapittel 4 avslutter rapporten med noen overordnede betraktninger, og peker på mulige veier videre for videreutvikling av studieprogrammet.

1.1 Bakgrunn og erfaring.

Gjennom min yrkeskarriere har jeg vært opptatt av å utfordre etablert praksis og få til endring og utvikling. De ulike prosjektene, jeg har vært prosjektleder for, har hatt fokus på koordinering og ansvarsfordeling mellom stat og kommune rundt brukere med sammensatt problematikk (etablering av avlastningsbolig i Gjesdal kommune, etablering av bokollektiv og Fact-team i Sandnes kommune, etablering av oppsøkende behandlingsteam i Dalane (samarbeidsprosjekt mellom et DPS og 4 kommuner), fagleder og fagutvikler i rus og psykisk helse i Stavanger kommune og til sist studieprogramleder på sosionomutdanningen på institutt for sosialfag). Prosjektene har samtidig også hatt et gjennomgående fokus på å skape et praksisfellesskap, hvor ansatte får rom til å dele praksiserfaringer med hverandre. Dette for å muliggjøre kreativitet og nytenkning og dermed utvikle praksis.

Jeg er nysgjerrig på dette med kunnskapsdeling og omsorg mellom medarbeidere, og gjennom mitt PhD arbeid har jeg undersøkt hva som muliggjør eller begrenser kunnskapsdeling blant medarbeidere på NAV- kontor. I de velferdsutfordringene samfunnet står overfor i dag, der endring, økonomi, krav og mål er sterkt framtrepende, er medarbeidernes kunnskap kanskje organisasjonens viktigste ressurs. Endring er alltid krevende, men det skaper bevegelse og kan få fram dynamikk mellom oss som arbeider sammen, selv om det til tider kan oppleves smertefullt.

I tillegg til PhD har jeg en mastergrad i sosialt arbeid og en bachelor i vernepleie, samt videreutdanninger innen veiledning, rus problematikk, tverrfaglig samhandling-ruslidelser og psykisk helse og universitetspedagogikk.

1.2 Studieprogramleders rolle og formelle oppgaver.

Studieprogramleder har i samarbeid med instituttleder ansvar for løpende koordinering og kvalitetsarbeid i studieprogrammet. Det innebærer blant annet analyser, vurderinger, kontakt med studenter og emneansvarlige for å sikre kvaliteten i utdanningen etter lovverk og NOKUTs krav. I UiS sitt kvalitetssystem for utdanning [cp1hbvBplyBN4E3DgAnJWHLAk5K2Wl1AvqcmEC4BEDYjEZoF9S.pdf](https://www.uis.no/om-uis/kvalitetssystem-for-utdanning)) påpekes det at kvalitetsarbeidet må forstås som en kontinuerlig faglig utviklingsprosess:

«der studentenes og ph.d. kandidatenes læring og de ansattes undervisning skal stå i sentrum. Kvalitetsarbeidet skal derfor så langt det lar seg gjøre integreres i planlegging av utdanningene og i selve undervisningen. All undervisningsaktivitet som forelesinger, seminarer, praksis og veiledning skal inngå i kvalitetsarbeidet» (s.4).

Rollen som studieprogramleder innebærer dermed også etablering av nødvendige arenaer for kunnskapsutveksling om kontinuerlig kvalitetsarbeid i studieprogrammets fagmiljø, og ta med

kunnskaper fra slike møter i sine videre dialog med leder.. De daglige oppgavene kan ivaretas av en studieprogramleder for ett eller flere studieprogram ved fakultetet/instituttet. Studieprogramleder(e) skal være vitenskapelig ansatt(e), og utpekes av enhetsledelsen. Utvikling av kvaliteten i studieprogrammene er en kollektiv oppgave for hele fagmiljøet, men som studieprogramleder har man et særlig ansvar for å bidra til å utvikle læringsmiljø og faglig og pedagogisk kvalitet i studieprogrammet.

Studieprogramleder har et særskilt ansvar i kvalitetsarbeidet, særlig knyttet til utvikling og vedlikehold av studieplaner samt oversikt over emnene som inngår i disse. I tillegg er det tidvis nødvendig å ha innsikt i tilstøtende studieprogram, spesielt i tilfeller der emner i de ulike programmene samkjøres. Dette gjelder særlig koordineringen av fellesemner mellom barnevernspedagogutdanningen og sosionomutdanningen, som praksisemnet og bacheloremnet.

For kollegiet som inngår i studieprogrammet vil studieprogramleder kunne være en refleksjon og sparringpartner. En man kan diskutere alternative muligheter med, og som kan komme med innspill. For eksempel der emneansvarlig ber om et møte fordi to emner overlapper hverandre, og medfører endring på antall timer, og dermed må det faglige innholdet gjennomgås og endres. Sammen løfter vi frem emnets læringsutbytter og diskuterer muligheten for økt studentaktiv læring, eller andre tilpasninger. På denne måten bidrar studieprogramleder til å utvikle læringsmiljøet og faglig og pedagogisk kvalitet i studieprogrammet.

Rollen som studieprogramleder innebærer også å være et sentralt kontaktpunkt for fagmiljøet, studentene og studenttillitsvalgte. Eksempler på kontaktpunkt:

- studentene ønskes velkommen ved studiestart, og gis informasjon om programorganisering, kontaktpersoner og gjensidige forventninger mellom studenter og ansatte.
- Studieprogramrådet, som gjennomføres hvert semester, fungerer som en viktig arena for dialog mellom emneansvarlige og tillitsvalgte studenter. Til dette møtet inviteres både programtillitsvalgt for studieprogrammet og tillitsvalgte fra de ulike emnene. Møtet starter med en felles lunsj og en uformell samtale, noe som jeg har erfart bidrar til å senke terskelen for deltakelse.
- Emne evalueringene
- Studieprogramleder er også emneansvarlig for flere emner
- Ved å følge studentenes utvikling gjennom tre år, i hovedsak via dialog med tillitsvalgte, etableres gjensidig kjennskap og tillit, noe som gjør det enklere for begge parter å ta kontakt ved behov. Dette langvarige samarbeidet gjør det naturlig at både studieprogramleder og emneansvarlige deltar i avslutningsseremonien for kullet.

Avslutningsseremonien for studentene var tidligere noe studentene selv tok initiativ til og gjennomførte. Vi ønsket imidlertid å løfte arrangementet og gjøre det mer formelt og høytidelig. Det ble derfor innført påmelding, og studentene fikk anledning til å invitere med seg foreldre og søsken. Det ble servert mat, kjente politikere holdt innlegg, og det ble lagt til rette for en feststemt ramme med bruk av bunad og felles fotografering av kullet. Seremonien ble svært vellykket, og markerer en viktig avslutning på studentenes utdanningsløp. På samme måte som vi legger vekt på å ta studentene godt imot ved studiestart, ønsker vi også å avslutte deres studietid på en verdig og minnerik måte.

For mer utdypende informasjon om studieprogramlederrolle ved UiS se:

[Funksjonsbeskrivelse for studieprogramledelse.pdf](#)
[Studieprogramleders rolle i kvalitetsarbeidet ved UiS](#)

1.3 Mine oppgaver som studieprogramleder

- Presentere studieprogrammet ved åpen dag
- Søknader om bytte av studieplass
- Rådslaging (studieprogram samling vår /høst
- Vurdering av realkompetansesøkere
- Ledermøter
- Studieprogramråd hvert semester
- Studierapport hvert semester
- Studieprogramrevidering hvert semester
- Tett samarbeid med administrative kollegaer angående:
 - Dialog med studenter
 - Endring av utdanningsplan
 - Søknad om permisjon
 - Godkjenning av emner
- Samarbeid med leder:
 - Uenigheter og konflikter
 - Fagutvikling
 - Emneutvikling
- Samarbeid med emneansvarlige
 - Ha oversikt og handle i tilknytting til emneevalueringene
 - Bygge broer mellom emnene
 - Bygge bro mellom kollegaer
 - Legge til rette for en delingskultur
 - Samarbeidet rundt utvikling /endring på emner
 - Aktiv ved emneendringer og emnestørrelsen
 - Åpen dør- for diskusjon, uro eller glede
 - Ha oversikt over store begivenheter, muntlig eksamen, emnebegynnelse/slutt, eksamen osv.- for feedback
 - Tilstede i kollegas undervisning
- Bidra til oppdatering av studieprogrammets nettsider
- Bidra til å se muligheter og dekke inn ved sykdom/sykemeldinger.
- Aktiv ved avslutningsseremonien for tredje klassen
- Representere studieprogrammet ved ulike arrangementer
- Periodisk evaluering- ansvarlig for anbefalte endringer
- Delta på opplæringskurs for studieprogramledere
- Delta i komiteer satt ned avleder ved utredning og utviklingsarbeid
- Telefonsamtaler med enkel personer (kommende studenter) som vil vite mer om vårt Studieprogram
- Samarbeid med tilstøtende studieprogram(barnevernspedagogutdanningen) om felles undervisning

1.4 Institutt leders rolle og oppgaver.

Instituttleder har det faglige og administrative ansvaret for oppfølgingen av instituttets totale virksomhet, som innebærer et overordnet ansvar for utvikling og gjennomføring av instituttets studieprogram og emner. I tillegg innebærer denne stillingen ansvaret for det systematiske kvalitetsarbeidet i alle studieprogram ved instituttet og for ledelse og oppfølging av instituttets studieprogramledere. Det innebærer også ansvar for oppfølging ved avdekking av kvalitetssvikt. Instituttleder har personalansvar og skal arbeide med å utvikle gode arbeids- og læringsmiljø og legge til rette for at kvalitetsarbeidet drøftes i relevante fora i instituttet. Les mer om instituttleders rolle: [Instituttleder sin rolle i kvalitetssystemet](#)

Siden 2021 har instituttet hatt tre ulike instituttledere, og mellom periodene har stillingen vært midlertidig besatt av konstituerte ledere. Dette har ført til manglende kontinuitet i ledelsen, noe som har hatt direkte innvirkning på arbeidet med utvikling og koordinering av studieprogrammet. For min del har dette ført til at saker som har krevd beslutninger, ofte har blitt til langvarige prosesser, som har skapt frustrasjon og oppgitthet blant de faglig ansatte.

Ifølge interne retningslinjer har instituttleder og studieprogramleder et felles ansvar for den løpende koordineringen av kvalitetsarbeidet i studieprogrammet. Dette fordrer jevnlig dialog, felles prioriteringer og et visst nivå av strategisk planlegging. I praksis har det vært krevende å få til dette på en tilfredsstillende måte, særlig på grunn av hyppige lederskifter. I tillegg har instituttets personalgruppe vokst betraktelig, som følge av utvidelse av studieprogrammer både på bachelor- og masternivå. Dette har ytterligere komplisert samarbeidet.

Treffpunktene mellom instituttleder og studieprogramleder har i stor grad vært preget av håndtering av umiddelbare utfordringer og driftsoppgaver. Selv om dette er viktige sider ved programledelsen, har det manglet rom for langsiktig planlegging, emneutvikling og strategisk arbeid med studieprogrammets innhold og struktur. Det har også vært begrenset fokus på utvikling av arbeidsmiljøet.

I denne perioden har e-postutveksling vært den mest brukte samarbeidsformen mellom leder og studieprogramleder. Via sporadisk kontakt på e-post har jeg delt informasjon, avklart enkelte avgjørelser og formidlet utfordringer som har oppstått. Ledermøtene, som avholdes hver tredje uke, har vært et viktig møtepunkt, men med hyppige lederbytter har også disse møtene manglet stabilitet. Det tar tid å utvikle en ledergruppe der det er rom for tillit, trygghet og åpenhet, og hvor man ikke trenger å veie sine ord med hensyn til hva som "kan" eller "bør" deles. Å etablere en kultur for trygg og konstruktiv samhandling i ledergruppa er i seg selv et langsiktig utviklingsarbeid.

1.5 Handlingsplan 2024

I UiS sin handlingsplan er et av målområdene «Et åpent universitet», som representerer en viktig og riktig retning i UiS sin strategi:

Målområde: Et åpent universitet

Strategisk ambisjon:

UiS skal være samarbeidsorientert, raus og inkluderende, og legge til rette for levende møteplasser for kritisk refleksjon, kunnskapsdeling og danning. UiS skal være et treffpunkt for tankekraft, der barrierene er brutt ned mellom ulike fagmiljøer og mot verden rundt oss. Vi skal være kulturbærere og

kulturell utforsker. Gjennom studier, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og samfunnskontakt skal vi utfordre det velkjente.

Våre mål for området:

1. Være ledende på utfordringsbasert utdanning og forskning, hvor studenter, ansatte og eksterne partnere samhandler om å løse reelle samfunnsutfordringer ved å bygge opp under kritisk refleksjon og konstruktiv debatt.
2. Gjøre forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid av høy kvalitet allment tilgjengelig. Våre utdanninger og forskning skal utvikles i tett samarbeid med andre akademiske institusjoner, med arbeids- og kulturliv, frivillige organisasjoner og samfunnet for øvrig.
3. Dele kunnskap gjennom samarbeid og formidling internt og eksternt. Universitetet skal være åpent og innbydende, med tilrettelagt infrastruktur og digitale løsninger som sikrer kontinuerlig tilgjengelighet.
4. Universitetets utdanninger skal ha utvidet samarbeid med arbeidslivet. (utv.avt.)
5. UiS skal videreutvikle åpen vitenskap og fremragende formidling. (utv.avt.)

Måleparametere:

- Antall bachelor/master/ph.d. avhandlinger/oppg. sammen med arbeidslivet
- Antall studieprogram med tilbud om praksis i arbeidslivet
- Andel masterstudenter i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning
- Tildelinger knyttet til Erasmus+ og andre konkurransearenaer (mill. kr.)
- Antall mediebidrag i sentrale medier nasjonalt og internasjonalt • Andel publiseringer med åpen tilgang

live.uis.sharepoint.com/sites/Arbeidsstoette/SiteAssets/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FArbeidsstoette%2FSiteAssets%2FSitePages%2FStrategi-og-plan%2FHandlingsplan-2024_intranett_juni-2021%2Epdf&parent=%2Fsites%2FArbeidsstoette%2FSiteAssets%2FSitePages%2FStrategi-og-plan

Å fremme åpenhet, samarbeid og levende møteplasser for kritisk refleksjon er avgjørende for et universitet som ønsker å være relevant, engasjerende og samfunnsrettet. Denne typen ambisjon kan bidra til å sette i gang viktige prosesser, bygge nye relasjoner og åpne opp for nye former for kunnskapsutvikling og formidling. Samtidig er det avgjørende at dette målområdet ikke forblir på et overordnet og abstrakt nivå. For å få reell betydning, må det knyttes tettere til hverdagen i academia – til måten vi underviser, forsker, veileder, samarbeider og møtes på. Det krever en dyp forankring i verdier som tillit, raushet, åpenhet og medmenneskelighet. Disse verdiene bør prege møter mellom mennesker, i forelesninger, personalmøter, i samarbeid med arbeids- og kulturliv, og i vår rolle som kollega og samfunnsaktør. Å være et åpent universitet handler til syvende og sist om hvordan vi er mot hverandre i hverdagen.

Måleparametere:

Det er lett å fokusere på måltall når vi jobber med strategi – antall oppgaver i samarbeid med arbeidslivet, praksisplasser, publisering med åpen tilgang, medieoppslag og lignende. Disse måleparameterne er viktige, men de viser bare resultatet, ikke alt det som faktisk må til for å komme dit. Bak disse tallene ligger et stort og ofte usynlig arbeid: tid brukt på relasjonsbygging, faglig utvikling, koordinering, veiledning og ikke minst samarbeid – både internt og eksternt. Det er dette hverdagsarbeidet vi gjør, og det er det som skaper reell verdi over tid. Det er i de mange små og store

prosessene – i møtene, diskusjonene og den faglige nysgjerrigheten – at strategien blir levende. Derfor er det viktig at vi, som kolleger, ikke lar måltallene overskygge innsatsen bak. Vi må også løfte fram og anerkjenne den faglige og relasjonelle jobben vi gjør for å skape rom for åpenhet, samarbeid og kvalitet i utdanning og forskning.

1.6 Handlingsplan for institutt for sosialfag 2023-2024.

I tillegg til den sentrale handlingsplanen for hele UiS, har hvert enkelt institutt egne handlingsplaner som knyttes opp mot den sentrale. Det prøver man å bli mer konkret i mål og tiltaks utformingen. Utdrag fra vårt institutts handlingsplan:

Organisasjonens ressurser

Utvikle kultur preget av samarbeid og fellesskap

- Støtte opp under faglige og sosiale møtepunkter ved instituttet
- Videreutvikle samarbeid på tvers mellom ulike grader og fag
- Tilrettelegge for aktivitet i linjeforeningen for instituttets studenter

Kontinuerlig utvikle den pedagogiske kompetansen til de vitenskapelige ansatte

- Økt vektlegging av høy utdanningsfaglig kompetanse og evne, vilje og ønske om å delta i planlegging av undervisningen ved nyansettelser
- Fokus på kollegaveiledning, digitale verktøy og studentaktiv undervisning
- Gi uttelling i arbeidsplanen for utvikling av undervisningsopplegg i nye emne

(Handlingsplan for institutt for sosialfag: Vedlegg 1)

Arbeidet som blir synliggjort i denne rapporten, er i tråd med denne handlingsplanen og aktualiserer og konkretiserer flere av tiltakene i den.

2. Teoretisk forankring

2.1 Kunnskaping: omsorg -kunnskapsdeling - praksisfellesskap

Min teoretisk forankring tar utgangspunkt i at kunnskap i liten grad kan ledes, men må skapes. Å skape kunnskap kan forstås som summen av alle aktivitetene i en organisasjon som påvirker kunnskapsutvikling på en positiv måte (Krogh et al., 2001, s.18). Dette innebærer å legge til rette for relasjonsbygging og dialog, utvikle felles kunnskapsbase, men ikke minst vektlegging på omsorg og fellesskap (Seba et al., 2012; Ardichvili, 2008). Videre vil jeg trekke frem tre nøkkelbegrep knyttet til å skape kunnskap i en organisasjon; Omsorg, kunnskapsdeling og praksisfellesskap.

Relasjonsbygging, dialog og felles kunnskapsbase er kjente begrep for en organisasjon som vil fremstå som en lærende og innovativ organisasjon, men omsorgsbegrepet inn i organisasjonstenkning er et mer nytt begrep (Stiehl et al.,2018). *Omsorg* i et organisatorisk perspektiv, med søkelys på kunnskapsdeling og utvikling, inneholder mange fasetter. Det innebærer blant annet følelser av

Omsorg er en stadig viktigere komponent når det gjelder organisatorisk effektivitet. Dette spesielt i bransjer der verdi skapes gjennom mellommenneskelige interaksjoner, og suksess måles ved forbedringer i kundenes evner, som for eksempel i utdanningsinstitusjoner (Stiehl et al.,2017).

omtanke, ansvar og hengivenhet, så vel som arbeidet med å ivareta en persons behov (Cancian & O liker,2017). Det omfatter aktiviteter som øker glede og gir håp, samt medfølelse (Stiehl et al.,2018). Omsorg innebærer med andre ord emosjonell og mellommenneskelig handling (Kanov et al.,2004), og

framstår som en av nøkkelkomponentene i arbeidsprosesser som må administreres i organisasjoner (Stiehl et al.,2018).

Et annet nøkkelbegrep er *kunnskapsdeling*, som er avgjørende i en organisasjon for å få til innovasjon, endring og måloppnåelse (Nonaka og Takeuchi, 1995; Krogh et.al.,2001; Wenger et.al.,2002). Kunnskapsdeling handler om å gjøre individuell og organisasjonell kunnskap tilgjengelig for andre i organisasjonen. Det betyr at medarbeidere deler sin individuelle kunnskap og bygger på andres kunnskap, og dermed medvirker til å overføre individuell kunnskap til et organisasjonsnivå (Nonaka &Takeuchi,1995; Wenger et al., 2002). Den enkeltes kunnskap er kontekstavhengig og skapes i interaksjon med andre (Schön,2001; Krogh et al.,2001; Nonaka & Takeuchi,1995). Kunnskapsdeling er avhengig av den enkeltes vilje til å dele kunnskap, ettersom det enkelte individ har fullstendig råderett over sin egen kunnskap og ikke kan tvinges til å dele (Nerstad et al.,2018; Amayah, 2012).

Et tredje nøkkelbegrep som jeg vil trekke inn er *praksisfellesskap*. Et "communities of practice" oppstår når mennesker samles om en felles interesse og utvikler felles språk, praksis og mening over tid. Slike fellesskap er ikke kun preget av informasjonsutveksling, men av relasjonell tillit, felles forståelse og kollektiv læring (Wenger et.al.,2002).

Flere studier løfter frem at både uformelle og formelle fellesskap, samt høy grad av tillit mellom de ansatte virker positivt inn på kunnskapsdelingen (Pyrko et al.,2017), og blir styrket av arbeidsmiljøfaktorer som støttende kollegaer, en opplevelse av fellesskap og en opplevelse av omsorg og tillit (Yoo, 2019; O'Toole og Talbot, 2011). Studiene synliggjør en tett sammenheng mellom omsorg og kunnskapsdeling (Krogh et al.,2001). Deling av kunnskap krever psykologisk trygghet, noe som igjen forutsetter tillit, respekt og relasjonell støtte. I et arbeidsmiljø, hvor ansatte opplever at det er trygt å stille spørsmål, rom til å vise usikkerhet og dele uferdige tanker, fremmes det også kollektiv læring og innovasjon (Yoo, 2019; O'Toole og Talbot,2011; Wenger et.al.,2002; Krogh et.al.,2001). Omsorg bidrar til å bygge slike trygge rom (Krogh et.al.,2001), og er derfor en forutsetning for både faglig utvikling og fellesskap (Wenger et.al.,2002). Et omsorgsfullt arbeidsmiljø gjør det lettere å gi og motta tilbakemeldinger, lære av feil, og anerkjenne hverandres bidrag (Thorbjørnsen,2020).

2.2 Individuelle og organisatoriske barrierer

Til tross for økt oppmerksomhet rundt trivsel, samarbeid og kollegial støtte i akademia, møter omsorg og kunnskapsdeling en rekke barrierer. Disse barrierene kan deles inn i to hovedkategorier: individuelle og organisatoriske (Ylijoki, & Ursin, 2013; Krogh et al.,2001). Begge kategoriene har innvirkning på hvordan ansatte forholder seg til hverandre, og hvordan faglige fellesskap fungerer i praksis.

Individuelle barrierer handler om de psykologiske og sosiale mekanismene som gjør det vanskelig å delta fullt ut i kollegiale prosesser (Krogh et al.,2001). Frykt for å fremstå som inkompetent, lav opplevelse av mestring, usikkerhet knyttet til egen verdi, eller erfaringer med å ikke bli sett eller anerkjent – alt dette kan hemme evnen og viljen til å be om hjelp, dele kunnskap eller vise sårbarhet i møte med kolleger (Filstad, 2014). Trusler mot selvbildet omfatter trusler mot sin egen selvoppfattelse av blant annet faglig ståsted, arbeidsområder og profesjonsidentitet (Krogh et al.,2001). Endring i organisasjoner kan medføre at den enkelte må utføre arbeidsoppgaver som tilhører andre yrkesgrupper. Endring av arbeidssituasjonen kan medføre en revurdering av hvem vi er, og det er ofte problematisk å bryte etablerte vaner og rutiner.

«Det vi vet- og måten det påvirker hva vi gjør- er ofte en integrert del av vår personlige identitet. Fordi kunnskap er så tett knyttet til selvbildet, lar vi oss ofte skremme av nye ting, og vender det ryggen» (Krogh et al., 2001, s.37).

Det kan gjennom endringsprosesser være utfordrende å opprettholde sitt selvilde og faren er at den enkelte trekker seg tilbake. Krogh (2001) omtaler tilbaketrekingen som en mental tilbaketreking, som hindrer og forstyrrer prosessen med kunnskapsutvikling. I en sektor hvor prestasjon, autonomi og konkurranse står sterkt, kan slike barrierer forsterkes.

Organisatoriske barrierer knyttes til bedriftsparadigmer som omfatter organisasjonens visjon, strategiske mål og kjerneoppgaver og er integrert i organisasjonen. Det handler blant annet om hvordan man kommuniserer med hverandre, hvordan møtestrukturen er, hvilke temaer som kan bli diskutert på møter, hvilke saker som anses som aktuelle og ikke minst om sosialisering av nye medlemmer (Yoo, 2019; Wenger, 2002; Krogh et al., 2001). Organisasjonens mål, verdier og strategi må gjenspeiles i interne prioriteringer og lokale satsninger. Om det ikke gjenspeiles vil medarbeiderne som skal gjennomføre endringen av arbeidsoppgavene, ikke forstå viktigheten av organisasjonens strategier og tiltak. Paradigmer bidrar til legitimering av personlig kunnskap og personlig kunnskap som faller sammen med organisasjonens paradigme vil umiddelbart støttes av kollegaer. Utfordrer kunnskapen derimot det eksisterende paradigme vil det bli møtt med skepsis og i verste fall avvisning. Dette kan skape store barrierer for kunnskapsdeling og utvikling på bakgrunn av at nye ideer blir avvist, og aktive medlemmer blir tause og innretter seg, blir passive eller slutter (Amayah, 2012; Krogh et al., 2001). Her kan vi trekke tråder til den pågående omstillingsprosessen som vi har stått i over tid og som fører til usikkerhet og uforutsigbarhet.

Eksempler på individuelle og organisatoriske slike barrierer kan være:

- Frykt for å fremstå som inkompetent
- Lav tillit til ledelse eller kolleger
- Indre konkurransementalitet eller behov for å hevde seg
- Følelse av utenforskap eller lav tilhørighet
- Mangel på anerkjennelse eller verdsetting av eget arbeid
- Frykt for å tape ansikt ved å stille spørsmål eller vise usikkerhet
- Lav opplevelse av mestring eller kompetanse i møte med kolleger
- Indre konkurransepress og sammenligning som undergraver tillit
- Mangel på tilhørighet, særlig for nye, midlertidige eller marginaliserte ansatte
- Tidligere erfaringer med å bli oversett, ignorert eller vurdert negativt

I *akademia* hvor prestasjonskulturen og individuelle krav står sterkt, kan slike barrierer bli særlig uttalte. Selv i miljøer med formell åpenhet og flat struktur, kan ansatte holde tilbake sin kompetanse, unngå kollegiale arenaer eller vegre seg for å dele uferdige ideer. Siloorganisering, tidspress, individuell målstyring og midlertidige stillinger er eksempler på forhold som kan gjøre det krevende å utvikle tillit, relasjoner og kollegial støtte (Ylijoki & Ursin, 2013). Slike barrierer hindrer ikke bare omsorg, men også den typen uformell og erfaringsbasert kunnskapsdeling som er avgjørende for faglig utvikling. For å motvirke dette, må omsorg tenkes inn som en organisatorisk praksis gjennom strukturer, som muliggjør møtesteder, mentorskap, anerkjennelse og samarbeid på tvers av nivåer og fagmiljøer.

I vårt studieprogram har vi klart å overkomme noen av barrierene, ved at vi nå løfter mer i fellesskap og har utviklet en sterkere trygghet i gruppen. Dette innebærer ikke at individuelle ideer og konkurranse er blitt borte, men heller at det nå er rom for begge deler innenfor en kollegial kultur.

3. Utviklingsarbeid i studieprogrammet

Denne rapporten setter søkelyset på:

- Kunnskapsutvikling og fellesskapsbygging: Hvordan vi har lagt til rette for faglig samarbeid, erfaringsdeling og utvikling av en felles forståelse for programmet på tvers av emner og undervisere.
- Omsorgens rolle i kunnskapsdeling og kreativitet: Hvordan en omsorgsfull og relasjonsorientert tilnærming i fagmiljøet bidrar til å fremme åpenhet, deling og nytenkning.
- Studieprogramleders rolle: Hvordan lederrollen har blitt tydeliggjort og styrket i arbeidet med å skape struktur, retning og felles eierskap til studieprogrammet.

I dette kapitlet vil jeg beskrive deler og prosesser av arbeidet som er gjort i studieprogrammet og erfaringer på godt og vondt.

3.1 Emneansvarlig-samlinger som arena for kunnskapsdeling og fellesskap

To ganger i året samles emneansvarlige til rådslaging og faglig utveksling. På disse samlingene inviteres hver enkelt til å presentere arbeidet de gjør i sitt emne, hvordan emnet er bygget opp, hvilke faglige valg som er tatt, hvordan studentene møtes, og hvordan det jobbes med vurdering og tilbakemeldinger. I tillegg er det blitt en samling som synliggjør utfordringer som blant annet ressursmangel, økt pågang med studenter som vil ha tilrettelegging, arbeidet med å skaffe eksterne sensorer. Dette har utviklet seg til å bli en viktig faglig arena. Gjennom disse presentasjonene har emneansvarlige fått anledning til å vise frem sitt arbeid, og samtidig fått bekreftelse og støtte fra kollegaer. Det har oppstått en kultur hvor man tør å vise frem det man gjør og utfordringer man står i, ikke for å bli vurdert, men for å dele og lære sammen.

Et eksempel fra vår siste samling: En nyansatt kollega uttrykte undring over at vi våget å løfte frem utfordringer og det vi ikke lyktes med, noe han ikke hadde opplevd som vanlig praksis tidligere.

Dette kan være et uttrykk for tryggheten som preger arbeidsmiljøet vårt. Uformelle samtaler om både gleder og utfordringer i arbeidet har vært like verdifulle som de mer strukturerte presentasjonene. Vi har våget å dele, fordi vi har erfart at det vi deler blir tatt godt imot (Pyrko et al., 2017; Amayah, 2013). Det er skapt et rom hvor man trygt kan stille spørsmål og være nysgjerrig, uten frykt for å krenke eller bli kritisert. Dette krever en høy grad av trygghet, og den har blitt bygget gjennom åpenhet og gjensidig respekt. Ved å få innsyn i hverandres arbeid for eksempel i bruk av Canvas, undervisningsopplegg, artikler og pensum, har vi også kunnet støtte hverandre mer konkret. Denne arbeidsformen kan bidra til både faglig støtte og gjensidig ansvarlighet. Vi gleder oss over andres suksess, heier på hverandre og samarbeider for å løfte hele fagmiljøet. Dette engasjementet springer ut av et felles ønske om kontinuerlig utvikling av sosionomutdanningen, både for å ivareta kvaliteten og for å sikre at utdanningen fortsatt fremstår som attraktiv for nye studenter. Med dette som bakteppe kan omsorg forstås som et virkemiddel for både faglig kvalitet og institusjonell bærekraft.

Denne form for samhandling viser hvordan kunnskapsdeling ikke bare handler om informasjonsoverføring, men også om relasjoner, omsorg og faglig fellesskap (Nerstad et al., 2018). Som studieprogramleder har jeg etterstrebet å legge til rette for og tatt ansvar for, å utvikle denne måten å samhandle på.

3.2 Faglig deling som grunnlag for felles forståelse og utvikling

Gjennom åpne samtaler og faglig deling i samlingene har vi erfart hvordan ulike forståelser og praksiser kommer til syne. Et konkret eksempel på dette var vår felles oppdagelse av at de fleste emneansvarlige hadde lagt opp til ferdighetstreningsgrupper for studentene, men vi hadde ulike oppfatninger av hva disse faktisk innebar. Noen forstod det som konkrete ferdighetstreningsgrupper med rollespill og refleksjon, mens andre vektla relasjonsarbeid, kommunikasjon eller praksisnære case. Denne innsikten kom frem nettopp fordi vi våget å snakke sammen og vise frem vår praksis. I tråd med prinsippene fra praksisfellesskap (Wenger, 2002) er dette et tydelig eksempel på hvordan felles refleksjon og samhandling gjør det mulig å identifisere variasjon og potensielle misforståelser, og dermed skape grunnlag for felles utvikling. Det ble enighet om å opprette en arbeidsgruppe som skulle utforske begrepet *ferdighetstreningsgrupper* nærmere, og utarbeide et felles rammeverk for hvordan vi kunne forstå og bruke dette. Målet var å etablere et mer felles språk og en tydeligere retning i undervisningen, noe som ikke minst ville komme studentene til gode gjennom økt sammenheng og tydelighet. Det ville også tydeligere komme frem hvilke ressurser ferdighetstreningsgrupper fordrer, og ved å ha en felles forståelse vil det være lettere å redegjøre for hvorfor ressursene trengs. Dette eksempelet illustrerer også prosessen hvor taus kunnskap gjøres eksplisitt og deles med andre (Nonaka et al., 1995). Når man snakker sammen om praksis, kan man identifisere forskjeller og likheter i forståelser og handlinger. Samtidig representerer det omsorg i praksis, ved at vi møter hverandres ulike faglige ståsteder med respekt og nysgjerrighet, snarere enn kritikk (Krogh et al., 2001). Det handler om å hjelpe hverandre til å forstå og utvikle, og å ville det beste for både kollega og student. I forlengelsen av dette arbeidet har det utviklet seg en kultur der vi søker etter større faglig samkjøring uten å miste faglig mangfold. Dette gir også en sterkere følelse av fellesskap og ansvar for helheten i studieprogrammet. Dette er en utvikling som i seg selv kan tolkes som et resultat av tillitsbasert kunnskapsdeling (Nonaka og Takeuchi, 1995).

3.3 Fra ensomhet til teamarbeid

Et gjennomgående trekk ved sosionomutdanningen har vært at emneansvarlige har stått alene med det fullstendige ansvaret for emner med studentkull på inntil 130 studenter. Dette innebærer et omfattende og komplekst ansvar som spenner fra faglig innhold, pensumvalg, eksamensoppgaver og sensorveiledninger, til tett dialog med studentene, samarbeid med administrasjonen og oppfølging av studenter med behov for tilrettelegging. I tillegg ligger det et kontinuerlig ansvar for vurdering av studentenes skikkethet og en forventning om å være faglig oppdatert og innovativ i sin undervisningspraksis.

Flere emneansvarlige har uttrykt at de føler seg alene i denne rollen, og det har blitt uttrykt bekymring for hva som skjer dersom de skulle bli syke eller fraværende midt i gjennomføringen av et emne. Det er også tydelig at presset om studentaktive læringsformer og krav til kontinuerlig utvikling forsterker følelsen av sårbarhet og overbelastning.

Som svar på dette har vi jobbet systematisk for å endre organiseringen, fra individuelt til delt emneansvar. Dette innebærer at to eller flere faglærere nå har felles ansvar for ett emne. Gjennom denne endringen har vi erfart at det skjer flere positive bevegelser:

- Det reduserer opplevelsen av ensomhet og ansvarstynge.
- Det gir rom for faglig samarbeid og diskusjon, som igjen styrker kvaliteten.
- Det gjør undervisningen mer robust ved fravær.

- Det bidrar til mer åpenhet og innsikt i hverandres arbeid, som gjør det lettere å identifisere og styrke den røde tråden mellom emner.

I tråd med Wenger (2002) sin teori om praksisfellesskap kan denne endringen sees som et steg mot en mer kollektiv og lærende organisasjon. Når vi deler ansvar, deler vi også kunnskap og erfaringer. Samtidig bygger vi relasjoner og tillit, som igjen styrker vår felles evne til å utvikle studieprogrammet. Står man sammen, blir det lettere å utvikle ideer, gjennomføre endringer og møte studentene på en helhetlig måte. Det skjer også en større faglig utvikling i hvert emne fordi man er to som diskuterer og justerer innholdet. Dette mener jeg er en kvalitetssikring på emnenivå, og som bidrar til at vi får en bedre kvalitet på utdanningen fra start til slutt.

3.4 Studieprogramlederens rolle som kulturbærer og brobygger

På ledermøter har jeg benyttet enhver anledning til å trekke frem kollegaer som gjør en særlig innsats. Jeg har navngitt dem, beskrevet arbeidet deres og vist entusiasme over hvor privilegerte vi er som har slike fagpersoner i kollegiet. Dette har vært forankret i en tanke om at alle mennesker har behov for å bli sett og bekreftet, og at faglig arbeid ikke bare består i publisering og undervisning, men også i de små, viktige handlingene som krever forståelse, omtanke og tilstedeværelse.

Selv om studieprogramleder ikke har personalansvar, ligger det et stort ansvar i å løfte frem faglige initiativer og kreative løsninger, og bidra til et arbeidsmiljø preget av respekt og tillit. Når jeg løfter frem kollegaers innsats, bygger det ikke bare den enkeltes motivasjon, men også et fellesskap rundt faglig stolthet.

Dette har i økende grad ført til at kollegaer kommer innom kontoret mitt for å dele en opplevelse, en tanke, eller en hverdagslig historie. Jeg tar imot disse delingene med glede og takknemlighet. For meg, som studieprogramleder, handler det ikke bare om å høre, men om å anerkjenne. Å få ta del i disse øyeblikkene er et privilegium og et tegn på at vi er i ferd med å bygge en kultur der faglig fellesskap og omsorg går hånd i hånd.

I lys av omsorg (Krogh, 2001) er dette en praksis der anerkjennelse, oppmerksomhet og tilstedeværelse blir grunnlaget for kunnskapsdeling og kreativitet. Når folk føler seg sett og verdsatt, blir de også mer villige til å dele, samarbeide og utvikle seg, som igjen styrker både utdanningskvaliteten og arbeidsmiljøet (Wenger, 2002, Krogh et al., 2001).

3.5 En krevende prosess– omsorg, faglighet og fellesskap i motstand

Som en del av instituttets innsparringstiltak ble det i 2022–2023 foreslått å slå sammen to emner, ett fra barnevernspedagogutdanningen og ett fra sosionomutdanningen, som hadde flere overlappende læringsutbytter. Intensjonen bak sammenslåingen var både økonomisk og faglig; ønsket var å skape større faglig synergieffekt og samtidig forene studieprogrammene i sterkere grad.

To emneansvarlige, en fra hver utdanning, gikk inn i arbeidet med stort engasjement og utviklet en faglig solid og gjennomarbeidet emnebeskrivelse, som ble godkjent i ledergruppen. Likevel ble prosessen i etterkant preget av massiv kritikk og uenighet, både på tvers av og innad i studieprogrammene. I stedet for å bidra til samarbeid, førte sammenslåingen til økt avstand, misnøye og utrygghet. Den ene emneansvarlige ble sykemeldt.

I denne fasen ble min rolle som studieprogramleder særlig rettet mot å ivareta personalet. Det handlet om å lytte, anerkjenne følelsene som oppstod, og bidra til å lande emnet, både praktisk og

emosjonelt. Jeg forsøkte å være en trygg samtalepartner, stille spørsmål som: *"Hvordan har du det?"*, *"Er det noe jeg kan gjøre?"* og gi rom for å dele frustrasjon, sorg og tvil. I etterkant ble det besluttet i ledergruppen, å gå tilbake til separate emne, en beslutning som bidro til å gjenopprette noe av tilliten og tryggheten.

Det som utspilte seg i denne prosessen kan forstås som uenighet om faglig innhold som berørte kollegaers faglige identitet og selvforståelse (Krogh et al.,2001). Flere uttrykte en følelse av å ha mislyktes, eller å ikke ha blitt hørt og støttet i tilstrekkelig grad. Manglende tydelighet fra ledelsen, og opplevelsen av at beslutninger ble svekket av manglende lojalitet og forankring, bidro til frustrasjon (Wenger et al.,2002). Samtidig oppstod det også noe annet: Et sterkere fellesskap blant faglærerne i sosionomutdanningen. I møte med press og ytre forventninger vokste et ønske om å stå sammen, verne om hverandre og støtte hverandre både faglig og menneskelig. Omsorg ble konkretisert i hverdagslige handlinger der noen spurte hvordan det gikk, et kontorbesøk og et lyttende øre. Denne erfaringen kan sees i lys av teorier om organisasjoners omsorgsarbeid (Wenger, 2002, Krog et al.,2001), hvor det nettopp er i krisesituasjoner at fellesskap settes på prøve og utvikles. Det som i utgangspunktet var en prosess preget av konflikt, endte opp med å forsterke behovet for anerkjennelse, trygghet og gjensidig støtte i arbeidsmiljøet.

3.6 Å gjøre noe sammen

Faglig samarbeide

De siste årene har vi sett en økning i antall studenter som søker individuell tilrettelegging i studiehverdagen. Dette gjelder både undervisning, vurderingsformer og praksis. Mange av forespørslene handler om psykososiale utfordringer som angst, uro og redsel knyttet til gruppeaktiviteter, presentasjoner, eksamen og praksisgjennomføringen og utfordringer knyttet til ansvar for barn, kjæledyr eller arbeid ved siden av studiene.

Som faglærere og emneansvarlige har vi møtt disse behovene med vilje og omsorg, gjennom samtaler, veiledning og tilrettelegging, og prøvd å balansere individuelle behov med emnets læringsutbytter og faglige krav. Dette har medført betydelig merarbeid, ofte uten ressurser eller anerkjennelse. I et forsøk på å utvikle systematiske og bærekraftige tiltak, ble vi oppfordret av daværende instituttleder til å søke om pedagogiske utviklingsmidler. Flere fagpersoner gikk sammen, søkte og fikk bevilget midler. Gleden var imidlertid kortvarig. Med nytt lederskap ble beskjedene snudd, og det ble informert om at det ikke var ressurser til gjennomføring, og prosjektmidlene måtte tilbakeføres.

Denne hendelsen ble et tydelig symbol på en organisasjonell barriere: Engasjement og initiativ blir møtt med strukturell motstand og mangel på oppfølging (Thorbjørnsen, 2020; Krogh et al.,2001; Nonaka og Takeuchi,1995). Når ansatte investerer fritid og energi i utviklingsarbeid, og møter avslag uten reell dialog eller støtte, undergraves tilliten til ledelsen. Det er ikke bare en ressursutfordring, det er også en kulturell utfordring. Faren er at slike erfaringer skaper apati og resignasjon. Når ideer og initiativ ikke blir møtt med verken rom eller støtte, risikerer man at engasjementet slukner, og det faglige utviklingsarbeidet stopper opp. Dette går ikke bare utover enkeltansatte, men kan påvirke studieprogrammets evne til å møte framtidens behov.

Hjemme treff

Som studieprogramleder inviterte jeg alle emneansvarlige og vår nye leder hjem til meg. Et måltid, litt lek, tid til prat. Det var ikke en etablert kultur hos oss å møtes hjemme hos hverandre, og jeg var litt

usikker på hvordan det ville bli tatt imot. Men kvelden ble, fra mitt perspektiv, en suksess. Vi snakket, vi lo, og kanskje kjente på styrken i det fellesskapet vi faktisk utgjør. Vi bestemte oss for å gjenta *hjemme treff*, og en kollega tok på sparket ballen og inviterte hjemme treff hos henne sommeren 2025.

Når vi møtes utenfor jobbens rammer, blir vi kjent med hverandre på en annen måte. Ikke som bare fagpersoner, men som mennesker. Det gir oss rom for å bygge relasjoner preget av varme, humor og fellesskap og relasjoner, som gjør det lettere å tåle uenigheter, å gi og ta imot kritikk, og ikke minst å kjenne ekte glede når vi får ros (Wenger, 2002). Slike møtepunkter gir grobunn for trygghet og tillit. Og i en tid der arbeidsvilkår og ressurser er presset, er slike bånd kanskje noe av det viktigste vi kan bygge for å stå støtt sammen.

4. Betraktninger til slutt

Denne rapporten bygger på mine erfaringer som studieprogramleder i perioden 2022 til januar 2025. Jeg har etterstrebet å synliggjøre kunnskapsutvikling og fellesskapsbygging, omsorgens rolle i kunnskapsdeling og kreativitet, samt hvordan studieprogramlederrollen kan bidra til å styrke fagmiljøet. Rapporten tar utgangspunkt i bemerkningene fra periodisk evaluering, og kobler disse til ideen om at et sterkere praksisfellesskap bidrar til økt faglighet og et bedre arbeidsmiljø. Målet har vært at bemerkningene etter hvert kan slettes, fordi utfordringene de peker på, ikke lenger er gjeldende.

Muligheter

Utviklingsarbeidet i bachelorprogrammet i sosialt arbeid har foregått i en periode preget av organisatoriske endringer, press på ressurser og høye krav til kvalitet og effektivitet. Til tross for dette har vi erfart at utvikling er mulig, ikke nødvendigvis gjennom omfattende reformer, men gjennom å styrke relasjoner, etablere strukturer for samarbeid, og skape rom for deling og tillit. Det er i dialogen, i de små møteplassene, og i anerkjennelsen av det hverdagslige og tverrfaglige at vår faglige styrke vokser. Et viktig funn er betydningen av å se og bekrefte hverandre i profesjonelle fellesskap.

Omsorg og kunnskapsdeling er ikke støtteaktiviteter til det "egentlige" arbeidet, men bærebjelker i et godt utdanningsmiljø. For å lykkes med dette er det avgjørende med en leder som er tilgjengelig og oppmerksom på prosessene som oppstår i fellesskapet. Som studieprogramleder har jeg hatt mulighet til å bidra i dette arbeidet. Jeg har jobbet tett med emneansvarlige, fått innblikk i mangfoldet i gruppen, og kunnet legge føringer for den videre utviklingen. Vårt studieprogram består av ansatte med ulik faglig bakgrunn og profesjon. Dette mangfoldet er en styrke som vi må ivareta. En gruppe som framstår som homogen og preget av enighet, risikerer å forvitte faglig (Glemmestad & Dahl, 2019). For å utnytte kompetansemangfoldet i gruppen, kreves det ledelse som er tett på, som har innsikt i den enkeltes fagområde. Slik kan man fremme ulikheter som styrker fagmiljøet og som kommer studentene til gode. Her kan rollen som studieprogramleder videreutvikles.

Utfordringer

Lukket fellesskap?

Vi har mottatt tilbakemeldinger om at vi kan oppleves som en lukket gruppe, noe som alltid er en risiko når man bygger sterke fellesskap. Det er derfor viktig å minne på at fellesskapet er ganske nytt og sårbart, og at det krever tid og bevisst innsats å bygge et solid fundament. En sentral oppgave for meg som studieprogramleder, har vært å skjerme fellesskapet og håndtere faglig og kollegial uro fra

andre deler av instituttet. Vi har jobbet for å bygge fellesskap og tilhørighet, og er godt på vei. Men vi må passe på å ikke bli en lukket enhet. Jeg tenker at vi jobber kontinuerlig med å hindre dette ved å delta i ulike samarbeidsfora både på vårt og andre institutt, gjennom forskningsprosjekter, å invitere gjesteforeleser inn i emnene våre og ved at det er aksept for ulike meninger og faglige vinklinger inn i vårt studieprogram.

Studieprogramleder rollen og veien videre.

Gjennom dette arbeidet har studieprogramlederrollen blitt tydeligere og styrket. Det handler om å skape struktur og retning, og om å utvikle felles eierskap til studieprogrammet. Endring tar tid og krever tålmodighet, trygghet og forutsigbarhet i rammene rundt oss. Fremover vil det være viktig å styrke samspeilet mellom ledelsesnivåene, legge til rette for faglig utvikling i en travel arbeidshverdag, og ivareta det menneskelige i profesjonelle sammenhenger. Samtidig møter vi fortsatt store utfordringer, spesielt knyttet til bemanning. Studieprogrammet er underbemannet, og vi er ofte avhengige av kriseløsninger, der emneansvarlige strekker seg langt utover normert arbeidsmengde. På sikt kan man derfor håpe på at en tydeligere struktur og bedre oversikt i programmet vil bidra til å utløse mer ressurser. Selv uten personalansvar kan studieprogramlederrollen utøves med tydelighet og faglig nærvær. Men for å styrke rollen ytterligere, er det behov for en tydeligere definisjon av studieprogramlederrollen og en klargjøring av ansvarsfordelingen mellom instituttleder og studieprogramleder.

Denne rapporten markerer ikke et endepunkt, men er del av en pågående prosess. Et arbeid som forutsetter fellesskap både i tanke og handling. Jeg håper at de innsiktene og erfaringene som deles her kan være til inspirasjon og støtte for videre utvikling, og at vi fortsetter å løfte hverandre både faglig og menneskelig. Det er med glede og stolthet jeg har levert stafettpinnen som studieprogramleder videre til min kollega.

Referanseliste

Amayah, T.A (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17, 454–471.

Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers.

Cancian F. M., Oliner S. J. (2000). *Caring and gender*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541–554.

Filstad, C. (2014). Learning and Knowledge as Interrelations between CoPs and NoPs.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TLO-11-2012-0077>

Fullwood, R. & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254–1271. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0274>

Glemmestad, H., & Dahl, K. (2019). Ledelse av prosesser- en særlig kompetanse i sosialt arbeid? I Martinsen, H.K., Ellingsen, T. I. & Strøm, E.(red). *Sosionom. Relasjoner og muligheter*, 207-212. Fellesorganisasjonen

Kanov J. M., Maitlis S., Worline M. C., Dutton J. E., Frost P. J., Lilius J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808–827.

Krogh, G.V., Lillejord, S., Nonaka, I. & Ichijo, K. (2001). *Slik skapes kunnskap – hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS-forlaget

Nerstad, C., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 429-447

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press

O'Toole, P. & Talbot, S. (2011). Fighting for Knowledge: Developing Learning Systems in the Australian Army. *Armed Forces & Society*, 37(1), 42–67.

Pyrko, I., Dörfler, V. & Eden, C. (2017). Thinking Together: What Makes Communities of Practice Work? *Human Relations* 70(4), 389–409

Seba, I., Rowley, J. & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372–380.

Stiehl, E., Ernst Kossek, E., Leana, C., & Keller, Q. (2018). A multilevel model of care flow: Examining the generation and spread of care in organizations. *Organizational Psychology Review*, 8(1), 31–69. <https://doi.org/10.1177/2041386617740371>

Thorbjørnsen.(2020). Kunnskapsdeling på NAV-kontor: Vol. nr. 528. Universitetet i Stavanger, Institutt for sosialfag.

Tronto, J. C. (1993). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. Routledge.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice – A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press

Ylijoki, O.-H., & Ursin, J. (2013). The construction of academic identities in the changes of Finnish higher education. *Studies in Higher Education*, 38(8), 1135–1149. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.833035>

Vedlegg

HANDLINGSPLAN FOR INSTITUTT FOR SOSIALFAG 2023–2026 **MÅL OG TILTAK**

Handlingsplanen fastsettes av instituttleder etter drøfting på personalmøte, i instituttrådet og i instituttets ledergruppe, og skal «rulleres» hvert år på en slik måte at den hele tiden har en horisont som strekker seg 4 år frem i tid. Det vil innebære en årlig drøfting av aktuelle endringer på personalmøte, i instituttrådet og i instituttets ledergruppe.

Fastsatt 5. januar 2023.

SAMFUNNSOPPDRAG

Institutt for sosialfag skal bidra til å fylle samfunnets behov for kompetanse og fagutvikling innen sosial- og velferdssektoren. Instituttet har et særskilt ansvar i vår egen region, men også et nasjonalt og internasjonalt medansvar. I tillegg til å imøtekomme arbeidslivets behov skal instituttet aktivt arbeide for å påvirke samfunnsutviklingen i en positiv retning. Instituttets virksomhet skal bidra til en god og bærekraftig velferdsutvikling for befolkningen, og særlig virke til fordel for sårbare og utsatte grupper.

UTDANNING

Tilby relevante utdanninger innen fakultetets satsningsområder

- Bevare og videreutvikle de sosialfaglige profesjonsutdanningene som en bærebjelke for instituttets virksomhet
- Fullføre implementering av nye retningslinjer for bachelorutdanningene i barnevern og sosialt arbeid i tråd med nasjonal rammeplan
- Implementere mastergrad i barnevernsarbeid i tråd med nasjonal retningslinje
- Etablere mastergrad i psykologi i samarbeid med Det helsevitenskapelige fakultet og Fakultet for utdanningsvitenskap og humaniora
- Fullføre implementering av den emnereviderte masteren i sosialfag med ny innretning
- Arbeide for at antallet relevante praksisplasser opprettholdes generelt og økes innen barnevern og forvaltning, og at avtaler inngås med relevante praksissteder innen psykologi
- Arbeide for etablering av et profesjonsstudium i psykologi, forutsatt at nødvendige ressurser stilles til disposisjon for instituttet
- Vurdere om det kan være økonomisk og politisk grunnlag for å satse på å etablere vernepleieutdanning på sikt
- Vurdere alternative modeller for praksisopplæring, herunder muligheten for å kombinere et kortere opphold på praksissted i utlandet med et kortere opphold på norsk praksissted

Tilby studentene undervisning av høy pedagogisk kvalitet

- Forvente deltakelse i planlegging og koordinering av undervisning for alle som er involvert i emnene
- Fokus på studentaktiv undervisning
- Fokus på ferdighetstrening i profesjonsutdanningene, i dialog med praksisfeltet
- Bidra til å utvikle læringsstøttende utviklingskurs (skills-kurs) bl.a. på ph.d.-nivå

Tilby framtidsrettede studier med relevans for et arbeids- og samfunnsliv i endring

- Kontinuerlig dialog med feltet om innholdet og læringsutbyttet i våre utdanninger

- Videreutvikle kontaktlærer-rollen
- Benytte fakultæres ordninger som utdanningstermin og muligheten for å søke om etablering av programområde innen utdanning
- Tilby veilederutdanning som bidrar til kompetanseheving bl.a. på praksisstedene

Tilby studier som forbereder studentene på deltakelse i et internasjonalt arbeids- og samfunnsliv

- Sikte mot å ha en Erasmus Mundus fellesgrad, i første omgang ved å søke om ny Erasmus Mundus mastergrad med samarbeidspartnerne i MFAMILY-konsortiet
- Økt internasjonalisering i våre studietilbud, herunder økt studentmobilitet

Utvikle studietilbud for internasjonal utveksling

- Tilrettelegge for faglig og administrativ koordinering av internasjonal aktivitet i studieprogrammene
- Sikte mot å fortsette å øke antallet studenter som reiser ut vesentlig, bl.a. ved å inngå utvekslingsavtaler med attraktive studiesteder/praksissteder
- Få på plass et velfungerende mobilitetsvindu i alle studieprogram

FORSKNING

Være en attraktiv FOU-partner

- Utvikle og styrke nettverk til samarbeidspartnere lokalt, nasjonalt og internasjonalt med sikte på å initiere flere prosjekter og oppnå økt ekstern finansiering
- Gi uttelling i arbeidsplanen for nye, større eksternt finansierte prosjekter som inkluderer frikjøp av forskningstid
- Ha et særskilt fokus på praksisnær forskning
- Sikte mot like høy publiseringsaktivitet per vitenskapelig ansatt som resten av fakultetet, bl.a. gjennom individuell tilrettelegging for den enkelte vitenskapelige ansatte
- Videreutvikle *Journal of Comparative Social Work* som et tidsskrift med internasjonalt nedslagsfelt i samarbeid med UIA og NORD universitet

Levere forskning som på våre områder er av høy internasjonal klasse

- Tilrettelegge for økt internasjonal mobilitet og økt deltakelse på internasjonale vitenskapelige konferanser
- Rekruttering av flere ansatte med høy forskningsaktivitet
- Økt bruk av toerstillinger for internasjonalt anerkjente forskere som kan bidra til et løft på instituttet

Levere forskerutdanning av høy internasjonal klasse

- Bidra til fakultetets ph.d.-program i samfunnsvitenskap gjennom videreutvikling av Forskerskole i sosialt arbeid og velferd (SWEL), herunder ved å tilby relevante tematiske ph.d.-emner
- Bruke eksterne biveiledere der hvor det er faglig hensiktsmessig og kan bidra til nivåheving

SAMFUNNSENKASJEMENT

Våre fagmiljøer og studenter skal være synlige i det offentlige rom og i samfunnsdebatten

- Jobbe aktivt for at flere vitenskapelig ansatte deltar med forskningsformidling i samfunnsdebatten lokalt og nasjonalt
- Bidra til å etablere en regelmessig Velferdskonferanse som en nasjonal møteplass for forskning og praksisprosjekter på velferdsområdet, i samarbeid med Nettverk for velferdsforskning
- Bidra til kunnskapsutvikling og policy-utvikling i EU-, FN- og OECD-sammenheng innen velferdsområdet, og etablere en tilstedeværelse på relevante arenaer

Være en aktiv medspiller i regionens strategiske utviklingsarbeid og bidra til regional fornyelse

- Opprettholde og utvide antall faste møtepunkter med relevante aktører i arbeidslivet
- Bygge videre på samarbeidsavtalen om Universitetsbarnevern regionen og få flere kommunale barneverntjenester i regionen med i samarbeidet
- Sikte mot å etablere EVU-tilbud i samarbeid med NAV

Videreutvikle internasjonalt samarbeid

- Fortsette og videreutvikle samarbeidet med relevante samarbeidspartnere i European Consortium of Innovative Universities (ECIU)
- Etablere flere utvekslingsavtaler med universiteter og/eller andre aktører i det globale sør

ORGANISASJON OG RESSURSER

Utvikle kultur preget av samarbeid og fellesskap

- Støtte opp under faglige og sosiale møtepunkter ved instituttet
- Videreutvikle samarbeid på tvers mellom ulike grader og fag
- Tilrettelegge for aktivitet i linjeforeningen for instituttets studenter

Kontinuerlig utvikle den pedagogiske kompetansen til de vitenskapelig ansatte

- Økt vektlegging av høy utdanningsfaglig kompetanse og evne, vilje og ønske om å delta i planlegging av undervisningen ved nyansettelser
- Fokus på kollegaveiledning, digitale verktøy og studentaktiv undervisning
- Gi uttelling i arbeidsplanen for utvikling av undervisningsopplegg i nye emner

Utvikle forskningen ved instituttet

- Benytte fakultære ordninger som forskningstermin, publiseringsstipend for masterstudenter, tilskudd til forskergrupper og programområder og andre kompetansegivende tiltak som fremmer forskning, prosjektetablering og publisering
- Tilrettelegge for økt FOU-aktivitet for hver enkelt vitenskapelig ansatt, gitt den enkeltes forutsetninger
- Vurdere å i større grad gjennomføre justering av FOU-tid i arbeidsplanen til vitenskapelig ansatte med henblikk på den enkeltes aktivitetsnivå og ambisjonsnivå samt involvering i eksterntfinansierte prosjekter

Rekruttere ansatte med høy kompetanse

- Planlegge langsiktig for rekruttering for å beholde og videreutvikle nødvendig kompetanse på instituttet

-
- Bedre instituttets attraktivitet for eksterne søkere, bl.a. gjennom en mer bevisst nasjonal profilering

Styrke internasjonalisering i fagmiljøet

- Stimulere til gjesteopphold og utveksling for våre ansatte ved utenlandske universiteter, og til at internasjonale forskere har gjesteopphold i vårt fagmiljø
- Bruke utenlandske ansatte i toerstillinger aktivt i eget fagmiljø og til nytte for hele instituttet

Være en inkluderende arbeidsplass

- Aktivt fremme et inkluderende arbeidsmiljø som tar hensyn til kjønn, seksualitet, religion, etnisitet, alder og funksjonsnivå
- Tilrettelegge for de ansattes medvirkning og åpne prosesser

Ha en effektiv og tidsriktig administrasjon

- Arbeide for å bevare et sterkt administrativt støtteapparat med nærhet til studentene og de vitenskapelig ansatte
- Påse at det gjennomføres kontinuerlig oppdatering og kompetanseutvikling blant administrativt personale

Ha et hensiktsmessig fysisk læringsmiljø for studentene

- Sikre tilstrekkelig antall arbeidsplasser for enkeltstudenter og grupper
- Arbeide for å opprettholde/videreutvikle egnede lokaler for ferdighetstrening o.l.



Desember 2025
ISSN 2387-6662
ISBN 978-82-8439-439-8
Rapport nr. 136

Universitetet i Stavanger
N-4036 Stavanger
Norge
www.uis.no