

Til:

EL Enhet for lederstøtte

Dato: 24.05.2016

Saksnr.: 2016/4546 CAMILHA

Høringssvar fra KHM - rapport fra arbeidsgruppe 4 etter arbeidet til Strategic Advisory Board (SAB) - En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål

Uttalelsen er gitt av museets styre og ledergruppe. Saken er behandlet i styret den 13. mai og av ledergruppen 3. mai.

Innledning

Kulturhistorisk museum (KHM) er i utgangspunktet positiv til initiativet med å opprette et Strategic Advisory Board (SAB) som skal rådggi Universitetet om hvordan det skal nå sine ambisiøse mål, slik de er formulert i Strategi 2020. Museet er også tilfreds med det mandat arbeidsgruppe 4 har fått av Universitetsstyret med tanke på å utrede forbedringer av Universitetets organisasjons- og beslutningsstruktur for å nå målene i strategi 2020. På denne bakgrunn må Kulturhistorisk museum sette spørsmålstegn ved måten arbeidsgruppe 4 har valgt å løse oppgaven. Dette vil vårt høringssvar bære preg av. Det er høyst forståelig at Arbeidsgruppe 4 har funnet oppgaven utfordrende, og den kritikk som reises i denne uttalelsen, må ses på bakgrunn vår anerkjennelse av anstrengelsene og bedringsviljen som er lagt i å løse oppgaven. Vårt anliggende gjelder dermed presisjonen og proposisjonen i arbeidet.

Det er beklagelig at arbeidsgruppen har viet spørsmålet om rekruttering av toppledelse til UiO så mye plass. Dette spørsmålet faller helt på siden av det mandat som styret har gitt. Museet kan dessverre heller ikke se at spørsmålet om å ivareta mål og ambisjoner i Strategi 2020 vies nok oppmerksomhet. Alle mål som for eksempel involverer universitetsmuseene vil i praksis termineres dersom arbeidsgruppens anbefalinger tas til følge. Dermed er arbeidsgruppens rapport i større grad et uttrykk for en *omkamp* om hvilke mål Universitetet i Oslo skal ha, enn et svar på Universitetsstyrets bestilling.

I) Tiltak for klarere prioritering av kvalitet og utvikling på alle nivåer i organisasjonen.

Hovedresonnementet til arbeidsgruppe 4 er at UiO står overfor en verden der konkurransen hardner, ressursene blir knappere og der konkurrentene er preget av autoritære styreformer. Svaret på disse utfordringene er å skjerpe den interne konkurransen om ressurser og utvikle tilsvarende autoritære styreformer som våre konkurrenter.

KHM stiller seg tvilende til at noe forskningsmiljø kan bli verdensledende med hensyn til kvalitet og innovasjon ved å følge andre. Man kunne i stedet hevde at en verdensledende posisjon oppnås ved å tenke nytt – også organisatorisk. Dette perspektivet mangler i arbeidsgruppe 4s rapport. I stedet foreslås det å følge velprøvde modeller fra strengt linjestyrt organisasjoner.



I praksis anbefaler arbeidsgruppe 4 at UiO i helhet bør organiseres etter en klassisk kommando- eller prosjektmodell med tydelige beslutningslinjer fra topp til bunn i organisasjonen. KHM er enig med arbeidsgruppe 4 i at prosjektmodellen er meget effektiv for å løse konkrete oppgaver. Museet stiller seg imidlertid tvilende til at en slik organisering av universitetssamfunnet vil være bærekraftig på sikt. Erfaringene fra kommandosamfunn viser tvert i mot at slike organisasjoner tenderer mot stagnasjon og tradisjon, framfor kreativitet og innovasjon. KHM etterlyser en bedre analyse av mer demokratiske og for den saks skyld liberale organisasjonsmodeller for å gjennomtenke UiOs utviklingspotensial. Det finnes mange universiteter i Vesten som er organisert etter et slikt mønster, som både er høyere rangert enn UiO og for så vidt også universitet i Kina og andre ikke-demokratiske land.

Museet finner det også riktig å påpeke i denne sammenhengen at prioritering av intern konkurranse om ressurser på UiO, slik arbeidsgruppe 4 er opptatt av, neppe vil styrke UiOs konkurranseevne som organisasjon i stort, med mindre man tydelig formulerer en felles agenda for denne konkurransen. En slik agenda kunne kalles en *organisasjonskultur* som sørger for kohesjon i situasjoner der organisasjonen skal vinne i konkurransen mot andre organisasjoner. Dette er en avgjørende suksessfaktor som dessverre er mangelfullt behandlet i rapporten. En risikerer dermed at UiO svekkes av intern maktkamp i stedet for å vinne i kamp mot andre organisasjoner. Miljøer ved UiO som allerede er verdensledende vil kanskje profitere på dette på kort sikt, men på lang sikt er det stor fare for at denne strategien vil bidra til at UiOs forskningsmiljøer inntar klientstatus i relasjon til innovasjonssentra med langt større populasjoner og ressurser enn det UiO rår over. Det er riktig at *competition fosters excellence* – forutsatt at man lykkes med å definere konkurrentene på en fornuftig måte. Det gjør etter vår oppfatning, ikke Arbeidsgruppe 4, helhetlig betraktet, da den mangler et grunnleggende demokratisk perspektiv på organisasjonskultur og innovasjon.

1) Klarere prioritering av kvalitet ved fordeling av interne midler til fagmiljøer og prosjekter/tiltak.

KHM mener at dette punktet er forholdsvis uklart behandlet i rapporten. Hovedgrepet i anbefalingen er igjen styring langs en vertikal kommandolinje, der det i praksis vil være et overordnet nivå som avgjør hva som er kvalitetsfullt. Det oppfattes som en svakhet at Arbeidsgruppe 4 ikke klarer å omsette SABs anbefaling om differensiert ledelse i konkrete tiltak og organisasjonsmodeller. Gruppen legger seg i stedet på en enhetsmodell. KHM er usikker på at et slikt grep vil gjøre UiO noe bedre i stand til å vurdere kvalitet, fordi kvalitative dommer er langt mer kontekstuellet betinget enn kvantitative. Følgelig er det en åpenbar fare for at man vil falle tilbake på kvantitative vurderingskriterier for fordeling av interne midler. Konsekvensene vil høyst sannsynlig være at MED-NAT-fakultetene prioriteres enda sterkere enn i dag.

Gruppen poengterer at "*the commitment of individual scholars and individual teams of researchers is crucial*" når man skal vurdere forskningskvalitet. Det er vanskelig å være uenig i dette. Poenget følges imidlertid ikke opp, fordi fokus er rettet mot høyere nivåer i universitetshierarkiet. Arbeidsgruppen er påfallende uklar i formuleringene om betydningen av det interessefokuserte initiativ, og den omfattende bruken av metaforer og hermetegn gjør det vanskelig å gi kvalifiserte kommentarer. Dessverre svekkes rapporten i flere avgjørende sammenhenger, av upresist språk, uklar bruk av hermetegn og utstrakt bruk av metaforer ("*minefelter*", "*bølgebrytere*" *et cetera*). Dette gjør det vanskelig å forstå hva arbeidsgruppe 4 egentlig mener og som følgelig gjør det like vanskelig å uttale seg presist om sentrale deler av arbeidsgruppens rapport.

I praksis defineres forskningskvalitet ved suksess i ekstern konkurranse om midler. Dette er et sunt system.

Slik suksess oppnås i hovedsak av mindre miljøer og på lave nivåer i organisasjonsstrukturen (nivå 3-5 i arbeidsgruppens terminologi). Tiltak på disse nivåene burde ha vært sterkere betont i rapporten. Det er viktig ved intern ressursfordeling at organisasjonen i stort er i stand til å fordele strategiske ressurser på disse nivåene. KHM synes det er uavklart i arbeidsgruppens rapport hvordan samling av ressurser og innflytelse på nivå 1 og 2 i praksis skal skape de riktige stimuleringsiltakene på lavere nivåer. Institusjonelle satsninger hvor det implisitt ligger en fordeling av midler, kan svekke viljen til å skaffe eksterne ressurser. Institusjonelle satsinger bør i sterkere grad betones som stimuleringsiltak for ekstern finansiering enn som en finansieringskilde i seg. Å skape en kompetitiv kultur innad på UiO i stedet for utad, slik Arbeidsgruppen anbefaler, synes svært kortsiktig. UiOs vekstpotensial både kvalitativt og kvantitativt ligger i ekstern finansiering. Arbeidsgruppens idé om å redusere rammebevilgningen til enhetene for å styrke forskningskvaliteten på UiO synes lite gjennomtenkt. Sentralt initierte tiltak bør i større grad arbeide for tilrettelegging mht til infrastruktur og forskerstøtte.

2) Rekruttering av vitenskapelig personale

Kulturhistorisk museum vurderer arbeidsgruppens behandling av disse spørsmålene som kompetente og konstruktive.

3) Rekruttering av ledere

Prinsipielt stiller KHM seg tvilende til at avvikling av demokratiske systemer til fordel for autoritære systemer, er en ønsket utvikling. Museet mener universitetsdemokratiet har en ubetinget egenverdi. Museet ser imidlertid at det kan være behov for å ansette ledere basert på åpne utlysninger i bestemte situasjoner. Kulturhistorisk museum har i dag ansatt leder og styreleder utpekt av Universitetsstyret. Dette fungerer utmerket, men det er viktig å poengtere at dette fungerer godt fordi virksomheten til museet utfoldes innenfor et større, demokratisk universitetssamfunn.

Museet vil påpeke at det ikke er selvsagt at man får bedre ledere ved ansettelse enn ved valg. For det første er det ikke gitt at antallet godt kvalifiserte kandidater vil øke ved ekstern utlysning, dersom kravene til høy faglig kompetanse skal opprettholdes. For det andre er det ikke gitt at man velger den rette blant søkerne til en lederstilling. Det er et betydelig risikomoment også involvert ved ansettelse av ledere. Vi stiller oss i denne sammenheng spørrende til at Arbeidsgruppe 4 ikke har kontaktet KHM for å høste erfaringer med ansatt ledelse på fakultetsnivå. Vårt budskap er at det ikke er selvsagt at ledere er mer kvalifisert ved ansettelse enn ved valg. Det er heller ingen tydelige tegn på at de universitetene i Norge som faktisk har ansatt toppledelse gjør det bedre enn UiO.

KHM vil likevel poengtere at ansatt ledelse er formålstjenlig der organisasjonen som skal ledes, er så liten at det ikke er selvsagt at den selv kan presentere dyktige lederkandidater. Følgelig ser vi hensikten i ansettelse av ledere på instituttnivå, innen prosjekter og for sentralt initierte sentre. På museene er det også grunn til å mene at rekrutteringsgrunnlaget til lederstillinger kan være for lite for demokratiske valg. Det er imidlertid ingen grunn til å tro at ikke UiO og for den saks skyld de fleste fakultet vil være store nok til å få fram gode lederkandidater på nivå 1 og 2.

Det som imidlertid er et stort og uløst problem for UiO er hvordan universitetsdemokratiet skal fornyes på en slik måte at nok kvalifiserte kandidater framstiller seg for lederverv og at det sikres høy deltakelse i valgene.

De såkalte hybridmodellene som Arbeidsgruppe 4 presenterer, inneholder flere positive elementer for å sikre gode valgkandidater, men arbeidsgruppen berører i liten grad spørsmålet om hvordan

universitetsdemokratiet rent allment skal fornyes. Gitt oppdraget fra Universitetsstyret, nemlig å ”å sikre transparente og demokratiske beslutninger” er det tankevekkende at dette tema ikke har blitt mer inngående drøftet. Det er et generelt problem ved UiO at få stiller til valg og få deltar i valgene. KHM mener imidlertid at løsningen på dette ikke er å avskaffe demokratiske ordninger med valgte ledere på overordnet nivå, men i stedet arbeide for at oppslutningen om det, styrkes. Det er gode anslag til en slik analyse i arbeidsgruppens resonnement om aktive valgkomiteer, men resonnementet avsluttes prematurt. Vi anbefaler Universitetsstyret å følge opp dette punktet med en egen arbeidsgruppe/utredning.

II) Tiltak for tettere og mer effektiv samhandling mellom styringsnivåene

En ubetinget styrke i Strategi 2020 er at UiOs målsetninger og ambisjoner er bygget opp etter matriseprinsippet, slik at universitetets oppgaver ses i sammenheng og slik at de forsterker hverandre. Omorganiseringen av UiOs årsplan er et uttrykk for et svekket ambisjonsnivå mht å nå dette målet. Nå er forskning og undervisning skilt i hvert sitt interesseområde og universitetets forvaltnings- og formidlingsoppgaver er fjernet. Det er urovekkende fordi en slik silostruktur vanskeligere kan sikre effektiv ressursutnyttelse for organisasjonen som helhet og fordi det kreative potensial svekkes ved manglende samhandling på tvers av aktivitetsområdene til UiO. At en matrisestruktur er effektiv, er KHM et godt eksempel på. Museet er systematisk matriseorganisert og per i dag er faktisk KHM en av UiOs mest utadrettede enheter og den enheten som lykkes best med å skaffe ekstern finansiering, relativt sett. Dette er ønskede kvaliteter ved UiO, både ifølge universitetet selv og ifølge SAB.

Arbeidsgruppe 4 anbefaler en ordning etter silo-prinsippet, der forskning og undervisning organiseres i to vertikale linjer, der resten av samfunnsmandatet skyves til siden og der samhandling horisontalt i praksis er fraværende. Vi leser gruppens manglende grep på tverrfaglig forskning som et tydelig eksempel på dette. KHM vil peke på at en silopreget organisasjon er meget ressurskrevende og kan svekke UiOs samlede handlekraft.

4) Etablering av to vertikale samhandlingsstrukturer

Det er uklart hva det siktes til under dette punktet, da de to, vertikale samhandlingsstrukturene kun er omtalt i oppsummeringen – og da i meget vage ordelag. Vi *formoder* at det siktes til en forankring av henholdsvis forskning og utdanning hos hver sin pro-/viserektor, som igjen følger disse virksomhetene opp på lavere nivåer.

KHM har i prinsippet ingen motforestillinger om at en pro-/viserektor får et særskilt ansvar for henholdsvis forskning og undervisning. Hva som imidlertid bekymrer oss er at konsekvensen av det Arbeidsgruppe 4 foreslår er at universitetets øvrige samfunnsoppgaver i praksis fjernes fra rektoratets interessesfære. Universitetets samfunnsmandat reduseres fra fire til to hovedoppgaver. Vi mener dette i praksis uthuler intensjonen for breddeuniversitetene uttrykt i Universitets- og høyskoleloven.

Museene driver omfattende samlingsforvaltning med tanke på å utvikle optimale vitenskapelige samlinger for forskning. Dette arbeidet forutsetter at samlingsforvaltningen er del av forskningsvirksomheten. Museene tar også et særskilt ansvar for å gi samfunnet innblikk i pågående natur- og kulturhistorisk forskning og er således i praksis MATNATs og HFs beste ambassadører. En streng silostruktur vil svekke dette potensialet. KHM etterlyser derfor en sterkere betoning av matrisen som skal sikre at UiO samhandler på tvers og bruker sine samlede ressurser hensiktsmessig.

Det er her grunn til å minne om at Strategi 2020 presiserer at:

- Universitetet i Oslo skal i større grad profilere seg gjennom universitetsmuseene
- Universitetsmuseene skal utnyttes bedre for å skape økt interesse for forskning og for universitetet
- Museenes omfattende samlinger skal utnyttes bedre både i forskning og undervisning, der ett virkemiddel er et styrket forskningsfokus ved museene

Vi kan ikke se at disse målsetningene er ivaretatt i Arbeidsgruppe 4 samhandlingsanalyse. Det understreker mangelen på horisontal analyse i rapporten.

5) Enhetlig ledelse også på nivå 1

Kulturhistorisk museum slutter seg her til mindretallet i arbeidsgruppen, som mener at dagens ordning med to-delt ledelse på nivå 1 kan fungere godt, og at de konkrete utfordringer som er påpekt, kan løses gjennom en pragmatisk klargjøring av prosedyrer.

6) Reformen som kan fremme effektive og åpne beslutningsprosesser

Dekanmøtet er et viktig organ for samhandling på universitetet. KHM reagerer negativt på forslaget om å utestenge museumsdirektørene fra Dekanmøtet. Denne møteplassen er meget viktig for museumsdirektørene, både for å holde seg orientert om viktige saker på UiO men også for å integrere egen virksomhet i en bredere virksomhet.

Når det gjelder Dekanmøtet, inneholder resonnementet til Arbeidsgruppe 4 en logisk svakhet: Det etterlyses et balansert og effektivt rådgivende organ som løpende kan støtte UiOs sentrale ledelse i strategiske og politiske spørsmål. Representasjonen i dette organet skal imidlertid ikke være balansert og representativ, men kun omfatte dekanene. Dette er ikke noe overbevisende og troverdig argument, tvert i mot får man inntrykk av at det Arbeidsgruppe 4 ønsker er å *lukke* beslutningsprosessene til kun å omfatte en del av UiOs virksomhet. Vi oppfatter dette som å være i strid med mandatet som arbeidsgruppen har fått av UiOs styre, nemlig: *"å sikre transparente og demokratiske beslutninger"*.

KHM vil insistere på at museene fortsatt skal være representert i Dekanmøtet. Fakultetene har flere alternative møteplasser med Rektoratet og dersom Dekanmøtet skal fungere som et balansert og effektivt rådgivende organ som løpende kan støtte UiOs sentrale ledelse i strategiske og politiske spørsmål, må bredden i UiOs samfunnsmandat også være representert.

III) Større økonomisk handlingsrom for ledere og styrer på alle nivåer i organisasjonen

Som tidligere nevnt, ligger det reelle utviklingspotensialet for å etablere verdensledende miljøer primært på lavt nivå i UiO-organisasjonen, på det arbeidsgruppen kaller nivå 3 til 5. Det er her mulighetene til innovasjon ligger. Det er her dyktige individer kan se nye satsingsområder og forskningsfelt. KHM mener derfor det er en fordel at handlekraften reelt delegeres til institutt, gruppe og tilsvarende nivå. Dersom det skal skapes et større økonomisk handlingsrom på alle nivåer har UiO kun to valg. Enten må man redusere lønnsvolumet eller så må det totale inntaksgrunnlaget øke. Av disse to alternativene er nummer to, etter vår oppfatning det mest interessante. Dersom breddeuniversitetet skal opprettholdes, er alternativ to også den eneste realistiske.

Alle signaler tyder på at KD ikke vil øke rammene til UiO nevneverdig. Nivå 1 på UiO har dermed svært begrensede muligheter til å forbedre rammevilkårene. Ergo må vekstpotensialet tas ut på et langt lavere nivå. For å lykkes med dette, må handlekraften holdes intakt på nivå 3-5. Alle grep som Arbeidsgruppe 4 i praksis foreslår har som formål å flytte makt, handlekraft og midler opp i strukturen og vil således potensielt virke motsatt, med unntak for et fåtall fagmiljøer som allerede er privilegerte. Dette er en kortsiktig strategi fordi man samtidig fjerner fornyingspotensialet i organisasjonen. KHM kan heller ikke se at denne strategien vil øke det samlede økonomiske handlingsrom for UiO.

Vi ser nå tendenser til rammekutt på nivå 2 skal finansiere handlingsrom på nivå 1. Det man imidlertid dermed implisitt også gjør er å flytte rekrutterings- og fornyingspotensial fra ett fagmiljø til et annet. Det er ingen resonnementer i Arbeidsgruppe 4s rapport som kan forsvare at konkrete miljøer skulle være selvsagte mottakere av ressurser. Før en slik fordeling eventuelt kan finne sted, må vekstpotensialet utredes grundig.

7) Handlingsrommet på nivå 1

KHM er prinsipielt enig i at handlingsrom på nivå 1 skal brukes til investeringer av typen tunge løft og viktige strategiske prioriteringer som gjelder UiO som institusjon. Det er imidlertid viktig at det forut for en slik prioritering både avklares hva slike løft skal innebære og dernest hvor midler til slike satsninger skal hentes fra. På kort sikt peker investeringer i bygninger og infrastruktur seg ut som viktige satsingsområder.

8) Handlingsrommet på nivå 2

KHM er prinsipielt enig i at handlingsrom på nivå 2 skal brukes til investeringer av typen tunge løft og viktige strategiske prioriteringer som gjelder den aktuelle enheten. Det er imidlertid viktig at det forut for en slik prioritering avklares hvor midler til slike satsninger skal hentes fra.

9) Handlingsrommet på nivå 3

KHM er prinsipielt enig i at handlingsrom på nivå 3 skal brukes operativt, på lokale tiltak og oppfølging av felles prosjekter. Helhetlig betraktet bør dette handlingsrommet være betraktelig større enn handlingsrommet på nivå 2 og 1.

KHM mener at med en slik fordeling kan nivå 2 og 1 jobbe mer strategisk, proaktivt og prinsipielt. Det vil også frigjøre ressurser for å posisjonere UiO i relasjon til andre forskningsinstitusjoner og til samfunnet for øvrig.

Andre kommentarer til arbeidsgruppens rapport

KHM har konsentrert sin uttalelse om prinsipielle forhold. UiO har potensial til å være et verdensledende universitet, men dette forutsetter en kalibrering av ambisjoner og strategi etter reell styrke og gjeldende rammebetingelser. Det er lite trolig at den typen spissing av aktivitet som Arbeidsgruppe 4 foreslår, vil bidra til at UiO blir et verdensledende universitet. UiO kan aldri bli et verdensledende universitet etter samme oppskrift som universiteter i store og folkerike stater. UiO må utmeisle en strategi som bygger på de lokale forutsetningene av demokratisk tradisjon, bredde, handlekraft og ikke minst nasjonale fortrinn. Ved å dyrke og styrke egne idealer kan UiO bli en skole for verden. Vi stiller oss imidlertid tvilende til at UiO vil innta en verdensledende posisjon ved å etterape de store landenes strategier. Til det er forutsetningene for forskjellige. På dette punkt både over- og undervurderer Arbeidsgruppe 4, etter vår oppfatning, UiOs muligheter.

Vi har unnlatt å utforme et museumsspesifikt svar på høringen, fordi KHM kjenner ansvar for og tilhørighet til UiO i bred forstand. Vi må imidlertid avslutningsvis påpeke at omtalen av museene er for upresis. Riktignok er ikke museene uteksaminerende enheter, men det er ikke riktig at museene er pålagt egeninntjening – i hvert fall ikke i større grad enn fakultetene. Både museene og fakultetene har offentlig pålagt forvaltningsansvar, men KHM har konsekvent utformet sin rolle på UiO som komplementær til fakultetene og ikke i konkurranse med dem. Dette innebærer at en ekskludering av museene fra fakultetsfellesskapet vil pålegge MATNAT, HF og SV merkostnader, da fag som er avhengig av vitenskapelig kuraterte samlinger vil få mye vanskeligere tilgang til disse. En ABM-løsning (en offentlig service-struktur), slik den antydes av Arbeidsgruppe 4 er ikke formålstjenlig for UiO og er i direkte strid med både Stortingsmeldingen *Tingenes tale* og UiOs høringsuttalelse til den forutgående NOU'en *Kunnskap for fellesskapet*.

Vi ønsker å rose Arbeidsgruppe 4 for å ha brakt mange viktige spørsmål opp til debatt. Vi kan imidlertid i begrenset grad følge deres anbefalinger, dersom UiO skal holde fast ved ambisjonene i Strategi 2020. Vi ser per i dag ingen grunn til å fravike disse.

Med vennlig hilsen

Håkon Glørstad

Direktør

Dette dokumentet er godkjent elektronisk ved UiO og er derfor ikke signert.

Saksbehandler:

Camilla Haugan

+4722859924, camilla.haugan@khm.uio.no