

Sekretariatet for SAB, arbeidsgruppe 4
v/Inger Stray Lien

SAB: ARBEIDSGRUPPE 4: ORGANISASJONS- OG BESLUTNINGSSTRUKTUR

HØRINGSUTTALELSE FRA DET ODONTOLOGISKE FAKULTET (OD)

I det nedenstående er ODs høringssvar gitt etter hvert hovedtema i høringsbrevet. Det er ikke tatt sikte på å svare ut alle problemstillinger i høringsbrevet. På den annen side har OD tatt sikte på å trekke frem momenter som fakultetet mener er viktig i forbindelse med tematikken «organisasjons- og beslutningsstruktur».

1 Tiltak for klarere prioritering av kvalitet og utvikling på alle nivåer i organisasjonen

Tre kategorier av tiltak synes særlig viktige:

1. *klarere prioritering av kvalitet ved fordeling av interne midler til fagmiljøer og prosjekter/tiltak.*
2. *Rekruttering av vitenskapelig personale som bedrer UiOs muligheter til å nå opp i konkurransen om kandidater på høyt internasjonalt nivå. Dette skal gjøres bl.a. ved raskere behandling av tilsettingssaker og økt innsats for å utforme attraktive karriereplaner for fremragende unge forskere i etableringsfasen.*
3. *rekruttering av ledere, hvor*
 - a. *begrensninger som utelukker eksterne kandidater oppheves*
 - b. *aktivt søk etter godt kvalifiserte kandidater også utenfor UiO inngår i prosessen*
 - c. *også «hybridmodeller» - her: Modeller som kombinerer aktivt søk og grundig vurdering av kvalifikasjoner (hvor studenter og ansatte har viktige roller) med et avklart mandat fra universitetssamfunnet – vurderes på nivåene 1 (UiOs sentrale nivå) og 2 (fakulteter og museer).*

ODs høringssvar:

Dyktige og dedikerte ledere er avgjørende viktig for at en virksomhet skal lykkes. Det er kanskje viktigere enn noen gang. Det har sammenheng med den generelt økte konkurransen og profesjonaliseringen i samfunnet. Denne konkurransen virker på alle nivåer og påvirker enkeltindividers valg.

Kun de ypperste forskerne lykkes i den internasjonale konkurransen. For å være en vinner må en forsker til enhver tid være oppdatert på det siste og ligge i front. Det er sannsynlig at mange vil tenke at det å forlate forskningen for en periode på 4-8 år, for å være dekan eller rektor, er for risikabelt med tanke på forskerkarrieren. Dette bidrar til reduksjon av lederkandidater.



Med dette som bakgrunn ser vi det som nødvendig at begrensninger som utelukker eksterne kandidater oppheves. Både B og C kombineres. Når nedslagsfeltet for å finne lederkandidater økes, øker sannsynligheten for å finne en dyktig og dedikert person.

Det er vanskelig å se hvorfor akkurat universitet og høyskoler skal ha en begrensning i nedslagsfeltet for søk etter lederkandidater. Mange virksomheter har en spesiell karakter. For at lederkandidatene skal forstå oppdraget er det viktig at eierne (KD) lager et klart mandat/samfunnsoppdraget for virksomheten og som lederen må forholde seg til.

Ledelse på høyt nivå i en offentlig virksomhet krever omfattende forvaltningskunnskap. Det omfatter både formal og realkompetanse. Normalt krever det lang tids erfaring innenfor ulike lederroller for å kunne besitte den nødvendige kompetansen. Et brått skifte fra en vitenskapelig rolle til en faglig/administrativ rolle som toppleder, gir neppe den nødvendige faglige og erfaringsmessige bakgrunnen.

II Tiltak for tettere og mer effektiv samhandling mellom styringsnivåene

Tiltakene har sikte på 3 delmål:

- a. *Styrke handlekraften for UiO som institusjon*
- b. *Åpne nye kanaler «oppover» for ideer og initiativ fra lokale fagmiljøer*
- c. *Rydde av veien uklarhet og merarbeid som oppstår i møtet mellom delt og enhetlig ledelse.*

Arbeidsgruppens anbefaling inneholder flere spesifikke tiltak, der tre tiltak synes særlig viktige:

4. *Etablering av to vertikale samhandlingsstrukturer som binder lederne for forskning og utdanning på de tre øverste nivåene i organisasjonen tettere sammen i kontinuerlig «lagarbeid». Dagsordenen for dette lagarbeidet bestemmes dels «ovenfra» (gjelder bla. tiltak for å bedre oppfølgingen av sentrale strategiske satsninger), dels «nedenfra» (gjelder bl.a nye og faglig spennende prosjekter initiert i et eller flere fagmiljøer).*
5. *Et flertall i arbeidsgruppen ser innføring av enhetlig ledelse på nivå 1 som viktig for å oppnå delmålet med å rydde av veien uklarhet og merarbeid som oppstår i møtet mellom delt og enhetlig ledele. Etter gjeldende lovgivning vil en slik reform forutsette at UiO går over til departementets nylig vedtatte hovedmodell for styring, der universitetsstyret får ekstern leder oppnevnt av departementet og rektor tilsettes av universitetsstyret. Flertallet legger til grunn at UiO ved en eventuell overgang til departementets hovedmodell vil gjøre god bruk av det handlingsrom modellen gir for selv å bestemme hvordan søke- og innstillingsprosedyrene skal utformes.*
Et mindretall 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 pragmatisk klargjøring av prosedyrer.

Et samlet utvalg ser det som viktig at rektor, også der utpeking skjer ved tilsetting, har et mandat fra universitetssamfunnet, og viser til at det finnes flere «hybridmodller» som kan ivareta det hensynet.

6. *UiO bør foreta en bredere vurdering av eksisterende organisering med sikte på reformer som kan fremme effektive og åpne beslutningsprosesser. UiOs sentrale ledelse trenger et balansert og effektivt rådgivende organ som løpende kan støtte ledelsen i strategiske og politiske spørsmål. Dekanmøtete er et slikt organ, og vil kunne fungere bedre om deltakelse ordinært begrenses til universitetsledelsen og dekanene.*

ODs høringssvar:

Ved siden av kunnskap dreier handlekraft og gjennomføringsevne seg om hvor modig og risikovillig en leder er. Risiko er blant annet knyttet opp til tilsettingsform. UiO har valgte ledere både på nivå 1 og 2, rektorat og dekanat. Ledelse handler ofte om de vanskelige sakene og temaene, beslutninger og gjennomføring av disse. Det tar gjerne noe tid før effektene og resultatene viser seg. I dette terrenget er det nærmest en naturlov at en leder blir upopulær. En sideeffekt av denne naturloven er at en leder, både på nivå 1 og 2, av frykt for ikke å bli gjenvalgt i neste periode, både kan unnlate å beslutte og å gjennomføre det som skaper risiko for å bli upopulær. Resultatet er en handlingslammet organisasjon der problemene skyves foran. Argumentet for valgt ledelse er ofte legitimitet i det vitenskapelige miljøet. Samtidig er et system med valgte ledere et «markedsbestemt» system som blir opptatt av å tilfredsstille sine velgere. Sett ut fra en målsetting om høy grad av handlekraft og gjennomføringsevne, vil ikke legitimitet ha noen særlig stor verdi dersom «markedet» får bestemme.

I rekrutteringen av rektor er både lojalitet til samfunnsoppdraget og legitimitet i organisasjonen viktige faktorer som må balanseres godt. Begge faktorene er viktige for at universitetet skal være og utvikle seg slik samfunnet ønsker. Samfunnsoppdraget gir retning og legitimitet blant de ansatte, skaper medspillere i nødvendige endringsprosesser.

Universitetet er en gammel organisasjon men høy legitimitet i samfunnet. Det er nødvendig å beholde denne legitimiteten. Omgivelsene og kravene til offentlige organisasjoner har endret seg dramatisk på de 205 årene universitetet har eksistert. Objektivitet, gjennomsiktighet og etterrettelighet er de rådende kravene i dagens samfunn.

Valgt rektor, der rektor også er styreleder, inviterer til en diskusjon om dobbeltrolle og habilitet og hvorvidt de ovenstående 3 forutsetningene er ivaretatt.

På bakgrunn av ovenstående argumentsasjon anser OD det som en naturlig utvikling med overgang til «departementets hovedmodell»,

med enhetlig ledelse også på nivå 1, og rektor tilsatt av styret og ekstern styreleder, utpekt av departementet (KD som eier).

Dette vil i seg selv gjøre det enklere å manøvrere i organisasjonen siden organisasjonsprinsippene vertikalt er enhetlige. Det er ikke mulig å se at det vil ta bort all uryddighet, men det vil ta bort diskusjonen om hvorvidt saken dreier seg om politikk eller forvaltning eller begge deler. Spørsmålet vil være hvilket saksfelt saken tilhører.

I diskusjonen om delt eller enhetlig ledelse fremkommer ofte argumentet om at universitetsdirektør og rektor utfyller hverandre. Det gjør de sikkert, men samtidig er det ikke til å komme bort fra at en leder må ha evne til å se og forstå både faglig og administrativ virksomhet og koblingen mellom disse, i samme øyeblikk. Når de to funksjonene er delt på to hoder, er det ikke alltid gitt at koblingen vil være der, nettopp fordi ansvaret er fordelt på 2 hoder. Universitetet har ikke definert en rolle som er dedikert, med mandat, til å se sammenhenger og koblinger.

I en slik modell er det avgjørende viktig at universitetets eier, Kunnskapsdepartementet, er klar på hva institusjonen skal være for regjering og storting. Det er mange viktige spørsmål som må gis en retning uten detaljstyring. Blant andre; skal breddeuniversitet opprettholdes eller skal det være økonomisk effektivitet som gjelder? Skal basalforskning/fri forskning ha en vesentlig plass eller er det et mål å styre forskningen tematisk og som oppdrag? Dette rammeverket må gis på en måte som gjør at universitetene beholder sin autonomi som hovedaktører i landets forskningsbaserte undervisning.

Alle toppledere trenger et rådgivende organ å støtte seg på. Forutsetningene for at en slik gruppe faktisk skal kunne fungere er at deltakerne har helhetsperspektiv og at de sitter i organet med slikt helhetlig ansvar. Igjen er vi tilbake til valgte eller tilsatte ledere. Dekanrollen vil være- eller vil bli oppfattet som politisk ved valg som rekrutteringsordning og tilliten til helhetsperspektivet svekkes dermed. OD anser dette helhetsperspektivet som viktigere for gruppens fungering, som rådgivende organ for rektor, enn hvorvidt administrative saksutredere er tilstede eller ikke.

III. For å sikre tilstrekkelig manøvreringsevne i en tid der viktige endringer kan komme både brått og uventet, bør UiO over tid bygge opp et noe større økonomisk handlingsrom for ledere og styrer på alle nivåer i organisasjonen.

Disse handlingsrommene bør supplere hverandre, eksempelvis slik at:

7. *Handlingsrommet på nivå 1 (UiOs sentrale nivå) i hovedsak settes inn i tunge løft og viktige strategiske prioriteringer som gjelder UiO som institusjon.*
8. *Handlingsrommet på nivå 2 (fakulteter og museer) i hovedsak brukes på tilsvarende måte for tunge løft og viktige prioriteringer for det enkelte fakultet.*
9. *Handlingsrommet på nivå 3 (institutter og sentre) i hovedsak brukes mer operativt, på lokale tiltak og oppfølging av felles prosjekter.*

ODs høringssvar:

Rent teoretisk kan dette temaet diskuteres. Det er imidlertid vanskelig å se for seg hvordan dette skal kunne la seg gjennomføre i et politisk terreng, der overførte, ubrukte midler forrige år, tas opp i sammenheng med rammebevilgningens størrelse for neste år. Hvis dette imidlertid er mulig å gjennomføre støtter OD forslaget.

Dato: 25. mai 2016

Med hilsen

Pål Barkvoll
Dekan

Tove Langhaug
Fakultetsdirektør