

Høringssvar til rapporten *En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål*

Det teologiske fakultet v/
dekan Aud V. Tønnessen

Det teologiske fakultet takker for anledningen til å la seg høre om rapporten *En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål*, utferdiget av arbeidsgruppe 4. Fakultetet har i forberedelsene av vårt svar avholdt flere møter. I fakultetsstyrets møte den 14.04 var saken oppe som diskusjonssak. Ved den anledning stilte både Arild Underdal og Inger Stray-Lien opp og presenterte rapporten og prosjektet. Det var svært nyttig, og vi er takknemlige for at de satte av tid til både presentasjon og til å svare på spørsmål. I tillegg har vi arrangert ett allmøte. På det møtet deltok også representanter fra Teologisk Studentutvalg. Slik vi ser det har disse møtene vært viktige. For mange er hele prosessen knyttet til SAB relativt ukjent. Det er derfor vært nødvendig å redegjøre for historien bak og omkring rapporten. På den bakgrunn har så diskusjonen rundt rapport 4 i helhet og de foreslåtte tiltakspakker kunne utvikle seg.

Fakultetet vil berømme utvalget for å ha levert fra seg en velskreven rapport, som stimulerer til diskusjon om viktige spørsmål for UiOs fremtid. Det er mye som vi er enige i og som vi med vårt svar vil understøtte. Vi baserer da også vårt svar i sin helhet på vår tilslutning til gruppens beskrivelse av UiO som et breddeuniversitet med høy grad av heterogenitet. Dette mener vi legger føringer for hvilke tiltak som vil egne seg best til å ivareta og utnytte til egen fordel, det mangfold som finnes ved UiO.

Rapporten samler seg om de tre tiltakspakkene, og vårt svar vil konsentrere seg om disse.

1.

a) Det er ikke vanskelig å være enig i at kvalitet skal styre interne prioriteringsprosesser. Kvalitet skal kjennetegne Universitetets virksomhet i alle ledd. Samtidig er det grunn til å understreke at faglig egenart tilsier at

kvalitetsbegrepet må være nyansert og tilpasset forskjellene mellom disipliner og fagtradisjoner. Én kvalitetsmodell eller ett sett kvalitetskriterier vil ikke kunne passe alle.

I rapporten beskrives UiO som et breddeuniversitet med høy grad av heterogenitet. Denne heterogeniteten kommer til uttrykk både faglig og institusjonelt ved at det er stor bredde i fagene og høy grad av forskjell mellom store og små enheter. Heterogeniteten kan blant annet knyttes til det nasjonale samfunnsansvaret som UiO har. Til dette hører ansvar for fag som bare finnes ved UiO og en bred utdanningsportefølje som skal sørge for at samfunnet får den kompetanse som er nødvendig.

Ved UiO er det slik at store enheter har dannet utgangspunkt for sterke fagmiljøer, men vi finner gode eksempler på det samme i mindre miljøer. En del av de små miljøene ved UiO tilhører store internasjonale forskningsmiljø, mens noen av de store miljøene hjemme er små i et internasjonalt perspektiv. Kvalitet kommer ikke an på størrelse, selv om vi er enige om at handlingsrom på ulike nivåer gir mulighet for strategisk styring, prioritering og styrking av miljøer. Imidlertid er de kulturelle sider ved et miljø trolig ofte like avgjørende for kvalitet og faglig styrke. Gode miljøer for forskning og utdanning, for prosjekt- og søknadsutvikling, gode publiseringsvaner osv er ikke bare betinget av sentrale handlingsrom, men må bygges nedenfra.

Bakgrunnen for rapporten var at SAB mente at UiO måtte styrke sin organisasjon for å innfri egne strategiske mål om å bli et internasjonalt toppuniversitet; UiO måtte "build a ladder to the stars". Ambisjonen om å videreføre og videreutvikle arbeidet med faglig kvalitet slik at UiO styrker sin stilling blant europeiske universiteter, støtter vi fullt ut, men dette må ikke gå på bekostning av UiO som et heterogent breddeuniversitet. Det er ikke dokumentert at kvaliteten øker ved å svekke heterogeniteten. Om UiO spisser sin organisasjon ved å redusere sin heterogenitet og karakter av breddeuniversitet, mister UiO en kvalitet som det ikke vil være mulig å hente tilbake på en generasjon. Derfor er det mange slags stiger og mange slags stjerner for UiO-miljøet. Det handler ikke om å velge den ene, men derimot å velge den stigen og den stjernen som har den kvaliteten vi kan stå inne for og som svarer til faglig egenart.

TF finner det motsigelsesfullt at SAB mener at konkurranse har verdi for kvalitetsutvikling samtidig som man antyder at det å spisse organisasjonen vil styrke slagkraft og kvalitet. Det siste innebærer jo at man ikke reelt sett får midler gjennom konkurranse, men gjennom organisasjonsendring. En mer konsekvent konkurransestrategi vil være at store satsninger konkurrerer om eksterne midler, også statlige ekstrabevilgninger når det er påkrevd (jf. Life Science-bygget). TF støtter store satsninger, spissing og konsentrasjon ved at disse får tilført nye friske midler eksternt, ikke minst ved eksterne forskningsmidler og sponning fra næringslivet. At en spisset organisasjon skal gå på bekostning av mindre fag, svekker andre kvaliteter og vil være svært uheldig for UiOs profil og egenart.

b) Rapporten peker med rette på behovet for å styrke rekrutteringsprosessene for vitenskapelige ansatte. Vi taper forskere i konkurranse med andre på grunn av langsomme prosesser. Mye av dette kan, slik rapporten viser til, forbedres gjennom bedre planlegging. Eksempelet fra NCMM er i så måte godt og burde kunne tilpasses de fleste fagmiljøer. Innenfor regelverket er det derfor et uutnyttet potensiale. Samtidig er vi enige i at det er grunn til å se på regelverket på nytt og vurdere en tydeligere presisering av hva det sakkyndige utvalget skal prøve og hvilke vurderinger som bør ligge til andre organer. Når det er sagt, er det viktig at det ikke lages ordninger som svekker det eksterne faglige arbeidet, som er vesentlig for å motvirke for innadvendte og for interne prosesser. Andre rapporter har vist til at det oppleves vanskelig for folk som ikke er fra UiO eller er kjent i miljøet å få innpass og å få stilling (Maximova-Mentzoni, Egeland m.fl.: *"Å være utlending er ingen fordel". Karriereløp og barrierer for innvandrere i norsk akademia*, 2016). Å ha åpne prosesser som er gjennomsiktede og ambisiøse må være grunnleggende. Dette må også gjelde i ivaretagelsen av dyktige unge forskere.

Vi synes det er positivt at rapporten adresserer ansvaret for fremragende unge forskeres karriereløp. Dette er et område der man ofte har forsømt seg og overlatt for mye ansvar til den enkelte forsker. I et hierarki som universitetet vil utvikling av bedre ordninger knyttet til ansvar, oppfølging og muligheter kunne skape både større åpenhet om utvelgelsesprosesser og gi bedre oppfølging av de

utvalgte. Det er en viktig lederoppgave å bidra til utviklingen av forskertalenter og deres karriereutvikling. Til et slikt kvalitetsarbeid innenfor rekruttering hører også likestillingshensyn.

c) Når det gjelder rekruttering av ledere utenfra UiO er det noe som allerede skjer, dog i variabel grad. Rapporten er opptatt av formelle sider, men det kan være grunn til å peke på at det også kan finnes kulturelle barrierer, som innebærer at internt ansatte foretrekkes fremfor eksterne, fordi man kjenner miljøet og er selv kjent. Det kan også være et tankekors, tatt UiOs størrelse i betraktning, at det er relativt begrenset forflytting på ledernivå internt ved UiO. Det finnes gode og dårlige grunner til det. Gode grunner er at den som skal lede en faglig enhet trenger kjennskap til de fag og fagtradisjoner som skal ledes. Det inngår i ledelseskompetanse å være en god fagperson innenfor feltet som skal ledes. Mindre gode grunner kan være at UiO ikke har utviklet gode nok praksiser for å ivareta den ledelseskompetanse som erverves gjennom å lede og heller ikke utnytter den godt nok i bredere sammenheng.

Vi ser at det kan være en fordel å endre regelverket slik at eksterne kandidater kan vurderes til lederstillinger, at det potensielt vil kunne gi et større utvalg å velge mellom, samt at slike hindringer som kan oppfattes som 'provinsielle', kan bidra til å svekke institusjonens kvalitative utvikling. Vi mener også at en mer utstrakt bruk av valgkomité kan ha fordeler ved valg av ledelse på nivå 1 og 2. Bruk av valgkomité er da også vanlig i en rekke organisasjoner der demokratiet er med på å bestemme ledervalget. Dette er jo heller ikke til hinder for at andre kan fremme andre kandidater, selv om en valgkomité jo bidrar til en siling og fremheving av kandidater på en slik måte at det kan være vanskelig for andre forslag å få samme gjennomslag. For at en ordning med valgkomité skal kunne fungere tilfredsstillende, må det være en forutsetning at den arbeider innenfor åpne prosesser, der kriterier for valg av kandidater er transparente. Vi mener at i tillegg til faglig kompetanse, personlig egnethet og lederkvaliteter, må en slik komité ta hensyn til likestilling.

Derimot er vi kritisk spørrende til hva som menes med en hybridmodell knyttet til eventuell tilsetting av leder på nivå 1 og 2. Vi oppfatter at det her er snakk om en form for søkerkomité. Det er jo etter hvert i mange sammenhenger

vanlig, også ved UiO, å benytte headhunterfirma for å finne egnede lederkandidater. Det er ikke hva det legges opp til ved de hybrider som her foreslås. Vi vil også mene det vil være en uheldig utvikling, og vil frykte at man da vil kunne få et fokus mer på lederkompetanse i og for seg, enn på vitenskapelig kompetanse. Det er kombinasjonen av faglig styrke og strategiske evner som må kjennetegne UiOs ledelse, og i utgangspunktet vil vi mene at innenfor en så stor institusjon som UiO, bør det være mulig å finne slike kandidater innenfor egen organisasjon. I mange sammenhenger i dagens samfunn etterspørres ledelse og lederkompetanse på en slik måte at den fremstår som kontekstløs. Lederkompetanse og personlig egnethet er betydningsfullt, men det må ikke skapes tvil om at viktigste kriterium for faglig ledelse ved UiO er at man er en dyktig vitenskapsmann/kvinne. Det gir legitimitet til stillingen, og representerer en kompetanse som må særkjenne enhver faglig leder ved Universitetet.

2.

a) Å stimulere til bedre samhandling på tvers av institusjonene er viktig. Det ligger uutnyttet potensiale her. Dette er lettere å få til på forskningssiden, enn det har vært på utdanningssiden. Å etablere studieprogram på tvers av fakulteter og institutter har ofte vist seg vanskelig. UiO har da også i flere omganger diskutert ulike modeller for å gjøre dette enklere. Blant annet har det vært vurdert om det bør settes av en sentral pott midler som kan benyttes for å skape bedre vilkår for slikt samarbeid på tvers. Fra studentsiden har de mange hindringer for tverrfaglighet blitt problematisert. Det er derfor viktig at rapporten går inn i spørsmålet om vertikale samhandlingsstrukturer. Vi finner imidlertid grunn til å problematisere sentraliseringstendensen i forslaget, og synes rapporten er svak i beskrivelsen av hvordan fagmiljø skal involveres nedenfra. Mens ledelsesstrukturen styrkes og handlingsrommet flyttes oppover, blir involvering av fagmiljøer nedenfra mer et spørsmål om velvillig tilretteleggelse ("En måte å gjøre det på kan være å legge inn, med jevne mellomrom, faste møter der et fakultet (eventuelt et institutt) gir initiativtakerne mulighet til å presentere en skisse av et nytt og krevende forskningsprosjekt eller studietiltak", pkt. 4.2). Innenfor en ny og strammere vertikal samhandlingsstruktur, er det en risiko for at nedenfraperspektivet blir

skadelidende, da dørene må åpnes ovenfra og ikke uten videre lar seg åpne fra den andre siden. På dette punktet i rapporten mener vi det er grunn til å uttrykke en viss uro. Med tanke på den vekten som legges på heterogenitet, mener vi det er grunn til å understreke viktigheten av å forstå ledelse i en samhandlingsstruktur som nødvendig forankret i det mangfold som konstitueres nedenfra. Der ligger det kreative potensiale som utgjør basis for Universitetets kjernevirksomhet. Vi mener det må legges større vekt på ledelsens forpliktelse på det heterogene grunnplanet enn det som kommer til uttrykk i denne delen av rapporten.

b) Når det gjelder spørsmålet om valgt og tilsatt ledelse, synes vi behandlingen av dette spørsmålet er snever og ikke tar opp helt grunnleggende problemstillinger. En så viktig sak burde vært bedre opplyst og analysert. Her mener vi rapporten er på sitt svakeste. Spørsmålet om ledelsesmodell blir her i stor grad redusert til et spørsmål om effektivitet og til tilfang av lederkandidater. Det store ideologiske spørsmål om ledelsesmodell og universitetsmodell forbigås nærmest i taushet. "Elefanten i rommet", som er spørsmålet om universitetets autonomi, blir ikke berørt. Forholdet mellom de to modeller handler ikke bare om hva som gir best ledelse, men om ivaretagelsen av demokrati og Universitetets selvstendighet. Vi deler oppfatningen at det er bekymringsfullt at det ikke er flere kandidater når leder skal velges på nivå 1 og 2. At svaret da er overgang til tilsatt ledelse, finner vi ikke begrunnet. Det mest opplagte svaret på en slik problemstilling, ville etter vår mening være å søke å stimulere demokratiet, ikke å avskaffe det. Universitetsdemokratiet er en fremkjempet rett som i internasjonal sammenheng er slående egenartet. At studenter, vitenskapelige ansatte og teknisk/administrativt ansatte har bred og aktiv innflytelse på ledervalg vil måtte oppfattes som en solid demokratisk plattform for et universitet. Å søke å begrense dette demokratiet, svekke det og nærmest avskaffe det, mener vi vil være uheldig. Vi kan heller ikke se at det føres positive argumenter for at en begrensning av demokrati og mangfold vil gi mer effektiv ledelse. At det vil gi mer sentralisert ledelse er klart. Det vil også gi betydelig ekstern innflytelse i styrer på nivå 1 og 2, noe som ikke kan forstås på annen

måte enn av universitetets autonomi blir svekket. Det forundrer oss med hvilken letthet en slik ideologisk problemstilling underkommuniseres.

Etter TFs mening er det en sammenheng mellom tanken om tilsatt ledelse på nivå 1 og 2 og tanken om spissing av organisasjonen for å øke UiOs kvalitet. Erfaringsmessig vil en tilsatt leder ("utenifra") være sterkt tilbøyelig til å fokusere mer på overføring av midler fra små til større ("mer slagkraftige" enheter. Vi har ovenfor pekt på at slike endringer har lite med sunn akademisk konkurranse å gjøre, samtidig som de klart svekker Universitetets heterogenitet. Universitetets autonomi er derfor ikke bare en egenverdi, men kan ha konkret politisk betydning for den type Universitetet vi vil få i fremtiden. Det er selvsagt klart at en tilsatt leder ikke nødvendigvis må føre til en slik utvikling, men diskusjonen i løpet av SAB-rapportens tilblivelse og i etterkant av den, har hatt denne koblingen som et klart premiss. Derfor er det grunn til å kommentere en slik tendens.

c) Vi er enige i at "UiO bør foreta en bredere vurdering av eksisterende organisering med sikte på reformer som kan fremme effektive og åpne beslutningsprosesser". Vi er helt enige i at det trengs gode organer for strategisk og politisk rådgivning innenfor åpne prosesser. I dag består dekanmøtet av universitetsledelsen, dekanene og direktørene for museene og universitetsbiblioteket. En endring slik det i rapporten forslås, vil gjøre organet mindre, noe som kan gjøre det mer effektivt som et rådgivningsorgan for rektor og slik styrke rektors stilling innenfor en valgt modell. Vi vil derimot advare mot å formalisere dekanmøtet på måter som binder rektors selvstendighet. Det vil i så fall innebære at dekanmøtet etableres som et formelt organ innenfor universitetsstrukturen og legger seg mellom rektors og fakultetenes selvstendighet. Det er en form for sentralisering som vil være uheldig. Derimot vil det å bruke dekanmøtet til å styrke gode beslutningsprosesser knyttet til valgt ledelse være positivt, og den måten å tenke om dekanmøtet på, kan også tilsi at gruppen ikke bør reduseres. Det kan positivt begrunnes at nettopp åpenheten og heterogeniteten som kommer til uttrykk og som er kjennetegnende ved UiO, ivaretas gjennom en slik bredere sammensatt gruppe. Det kan imidlertid være grunn til å identifisere bedre hvilke sakskomplekser som bør høre hjemme innen

dekanmøtet og rendyrke det ytterligere som strategisk og politisk rådgivningsorgan.

Ser man dette forslaget i sammenheng med de to foreliggende forslagene, så er tendensen til sentralisering og viss grad av ensretting av organisasjonens enheter til stede. Dette vil gå utover den heterogeniteten og bredden som er UiOs fremste kjennetegn. Strømlinjeformingen av de vertikale linjene og de øverste rådgivnings- og beslutningsorganer vil svekke mangfoldet ved UiO og ikke ta tilstrekkelig hensyn til faglig egenart og sammensatthet.

3.

Det er viktig å presisere hva slags handlingsrom som bør ligge på de enkelte nivåer. Vi vil imidlertid understreke at det viktigste arbeidet innenfor forskning og utdanning, samt formidling skjer ute på de lokale enheter. Det er der målsetningene til UiO oppfylles. Spørsmålet om handlingsrom kunne derfor med fordel vært stilt på en annen måte enn det som gjøres i rapporten. Hva skal til for å styrke handlingsrommet lokalt, slik at forskning og utdanning får de vekstvilkår som er nødvendige? For små enheter vil den forflytting av ressurser oppover i systemet være en trussel mot eget handlingsrom og dermed svekke kvalitetsarbeidet som skjer der.

Argumentet om å spisse organisasjonen fremføres ofte med sikte på overføre ressurser fra mindre fag til store satsninger, men dette er ikke det samme som å spisse organisasjon. Økt sentralt handlingsrom kan være positivt, men ikke dersom mindre enheter dermed får sterkt redusert handlingsrom. Økt handlingsrom betyr vel først og fremst overføring av ressurser fra lavere nivåer til høyere. Men man kunne jo også tenke seg at UiO sentralt selv gjorde seg til aktør i nasjonale og internasjonale konkurranser. UiOs økte handlingsrom kan jo også komme via politisk vedtatte bevilgninger. I visse perioder har UiO forventet å få tilført mer midler fra politisk nivå til sitt sentrale handlingsrom. Det har UiOs bare lyktes med i mindre grad, men det er ikke dermed en grunn til så å vende seg innad og hente midlene fra mindre enheter. TF mener at UiOs ledelse bør styrke sin egen innsats i de nasjonale og internasjonale konkurranser om politiske og private midler og styrke sitt sentrale handlingsrom først og fremst på denne måten.