Universitetet i Bergen
Det medisinsk-odontologiske fakultet

Sak nr.: 2012/11359

Styresak: 102/12

Møte: 17.10.2012

Framtidig ledelses- og styringsform ved Det medisinsk-odontologiske fakultetet

Innledning

Universitetsstyret behandlet i styresak 5/12 sak om framtidig styringsform ved universitet, fakultet og institutt. I universitetsstyrets vedtak ble det lagt til rette for at fakultetene selv velger sin modell. Modellen ved Det medisinsk-odontologiske fakultet på fakultetsnivå (tilsatt dekan) er omtalt som 'alternativ modell' (tidligere 'prøveordning'). Når det gjelder rekrutteringsmodell ved instituttene anses valgt og tilsatt instituttleder som likeverdige ordninger:

> «1. Universitetsstyret stadfester at nåværende ledelsesform på institusjonsnivå fortsetter, jf universitetslovens § 10-2 (1), med valg av rektor våren 2013
> 2. For rekrutteringsmåte av dekan er valg hovedmodell og ansatt dekan alternativ modell. Fakultetsstyret kan fremme forslag for universitetsstyret om eventuell endring i modell innen 1. november 2012, for beslutning høsten 2012
> 3. For rekrutteringsform for instituttledere er ansatt og valgt instituttleder likeverdige ordninger. Det må være samme ordning for instituttene ved hvert fakultet. Forslag om eventuell endring i fakultetets ordning fremmes av fakultetsstyret for universitetsstyret innen 1. november 2012»

Fakultetene ble i brev bedt om å vurdere om de ville fremme forslag om eventuell endring i fakultetenes ordninger, med frist innen 1. november.

Bakgrunn

Ved Det medisinsk-odontologiske fakultet har en hatt ordningen med tilsatte instituttledere i to perioder, og ordning med tilsatt dekan i en periode.

I 2008 og 2009 ble temaet grundig behandlet ved fakultetet. Fakultetsstyret fikk tre saker om temaet; i styresak 103/08 og 145/08 og 8/08.

I 2008 ble styrings- og ledelsesformer drøftet på instituttledermøter, fakultetsstyremøter og strategiseminar med instituttledelse og fakultetsstyre. Fakultetet var videre delarrangør av et tverrfakultært seminar om styring og ledelse i Studentsenteret 8. desember, sammen med Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet og Det juridiske fakultet med stor oppslutning.

I styresak 145/08 (vedlagt) ble fakultetets høringssvar vedtatt. I styresak 8/09 vedtok Fakultetsstyret å videreføre ordningen med tilsatt instituttleder. Det ble også vedtatt å fremme muligheten for å tilsette dekan.

I diskusjonen ved fakultetet var det en klar stemning for tilsatt, enhetlig faglig ledelse ved fakultetet. Styrevedtakene var enstemmige. I en undersøkelse utført av Rokkansenteret (omtalt i universitetsstyresak 5/12) var det klart flertall ved fakultetet for tilsatt instituttleder.

Modell i kommende periode (august 2013-juli 2017)
Universitetsstyresak 5/12 om ledelse og styringsform er sendt videre til instituttene. Den er diskutert i instituttledermøtet, og instituttene ble bedt om å vurdere hvordan de ville behandle saken ved instituttene. Noen institutter har instituttrådsbehandlet saken, andre har diskutert den i instituttledelse og med fagmiljøer.

Fakultetet har ikke fått forslag om endring av dagens ordning ved institutt og fakultet.

Fakultetsledelsens samlede vurdering er at ordningen med tilsatte instituttledere fungerer bra ved fakultetet, og er en forutsetning for dagens organisasjons.- og budsjettstruktur. Ordningen ved fakultetet med tilsatt dekan bør virke i en periode til, før en foretar en grundig vurdering av rekrutteringsmåte.

Fakultetsdirektørens kommentarer
Etter en svært grundig vurdering og omforent prosess i 2008 og 2009 er det ikke kommet fram momenter til dagens styrings- og ledelsesform som skulle tilsi å gå tilbake til valgt ledelse og todelt ledelsesform. Diskusjoner på instituttledermøter og ved instituttene høsten 2012 har bekreftet dette.

Fakultetet står overfor betydelig omstilling med iverksetting av Framtidens fakultet-prosjektet fra 2013. Omstillingens delprosesser og delkonklusjoner hviler på modellen med tilsatt, enhetlig faglig ledelse som rammeverk. Omstilling og ledelse av et fakultet av en størrelse som Det medisinsk-odontologiske fakultet er komplekse og tidkrevende prosesser. Resultater viser seg etter noe tid. Ved innføring av valgt enhetlig modell på fakultetsnivå, er det rimelig at modellen får virke i to perioder før en evaluerer ordningen.

Det legges derfor fram følgende forslag til

vedtak
Styret ved Det medisinsk-odontologiske fakultet ønsker ikke å fremme forslag om endring av styrings- og ledelsesmodellen ved fakultetet.

9/10 NIM

Vedlegg:
Universitetsstyresak 5/12
Fakultetsstyresakene 145/08 og 8/09

Universitetsstyret
Universitetet i Bergen

Arkivkode:
Sak nr.: 2012/1716

Styresak: 5
Møte: 16.02.2012

Ledelse og styringsform ved Universitetet i Bergen

Bakgrunn

I det følgende fremmes det forslag om at Universitetet i Bergen fastholder sin styrings- og ledelsesform på institusjonsnivå, med valgt rektor som styrets leder. Funksjonstiden for rektor og universitetsstyret går ut 31.07.13. Tilsvarende vedtak ble gjort av universitetsstyret i 2008 (sak 100/08) for inneværende periode.

I perioden fra sommeren 2008 til høsten 2009 var det en grundig drøfting av styrings- og ledelsesformer ved Universitetet i Bergen, og det ble gjort noen viktige endringer fra den valgperioden som startet sommeren 2009. Endringene kan oppsummeres slik:

- Hovedordningen ved UiB er valgte dekaner, men fra 1.8.2009 ble det innført en prøveordning med ansatte dekaner ved fakulteter som søkte om det, to fakulteter søkte om prøveordning.
- Mandatene for dekanene ble tydeliggjort og styrket, og mandatene er i hovedsak like for valgte og ansatte dekaner.
- Fakultetene kan ha valgte eller ansatte instituttledere, med samme mandat, uavhengig av rekrutteringsmåte. Alle institutter ved et fakultet må ha samme rekrutteringsmåte for alle instituttlederne. Tre fakulteter har ansatte instituttledere, to har valgte og ett fakultet har ikke institutt.
- Instituttrådene ble gitt et styrket mandat og har samme sammensetning og regler, uavhengig av om instituttlederen er ansatt eller valgt.

Dagens ordning ble innført fra 1.8.2009, det ble gjennomført tilsettingsprosesser for dekaner ved to av fakultetene, dekanene kom på plass henholdsvis i oktober 2009 og januar 2010. Med vedtak i universitetsstyret i februar 2009 (sak 4/09), ble det åpnet for at instituttene kunne ha valgte eller ansatte instituttledere. Etter to år uten institutter, gjeninnførte Det psykologiske fakultet institutter fra 2010, med valgte instituttledere.

Ved universitetsmuseet ble det gjennomført en egen drøfting av ledelses- og styringsforhold, det ble vedtatt ny ledelsesform for museet sommeren 2010 og ny museumsdirektør tiltrådte i august 2011. Drøftinger og vedtak om ledelsesformer i museet vil foregå i tiden framover, med sikte på vedtak i 2012.

I forbindelse med drøftingen av ledelses- og styringsformer høsten 2008 og våren 2009, vedtok universitetsstyret å be om en bred drøfting av ledelses- og styringsformene fram mot neste valgperiode (sak 100/08 og sak 4/09). Det ble vedtatt at prøveordningen med ansatte dekaner skulle evalueres i 2012 (sak 4/09).

I det følgende gjøres det rede for hensynene som ble lagt til grunn i prosessen fram mot vedtakene om valgt rektor i november 2008, om ledelsesformer på fakultets- og instituttnivå i februar 2009 og om mandater og regler i april 2009 og i juni 2009.

Om prosessen og vedtakene i 2008 og 2009
Universitetsstyret behandlet dagens ordning i fire møter, med sak 100/08 om ledelsesformer på institusjonsnivå og sak 4/09, 32/09 og 53/09 om styrings- og ledelsesformer på fakultets- og instituttnivå. I 2008 og 2009 ble ledelses- og styringsform på alle tre nivå ved universitetet drøftet. Det var stor enighet om å ha lovens hovedmodell for institusjonsnivået, og vedtak om valg av rektor ble gjort i november 2008. Det var større variasjon i synspunktene om modell for ledelse på fakultets- og instituttnivå.

I sak 100/08 stadfestet styret at nåværende ledelsesform på institusjonsnivå fortsetter, med valgt rektor som styrets leder, jf universitetslovens § 10-2 (1).

Rokkansenteret gjennomførte en spørreundersøkelse om styring og ledelse blant alle ansatte ved universitetet høsten 2008. Undersøkelsen gjaldt de ansattes holdninger til ulike styrings- og ledelsesformer og ble gjennomført i oktober 2008. Det ble sendt e-post til alle 3539 ansatte og 1604 svarte. Svarandelen er 45,3 %. Dette var ikke en utvalgsundersøkelse, den omfattet alle ansatte, derfor er svarandelen bra. Rokkansenteret gjennomførte også fokusgruppeintervjuer om styrings- og ledelsesformer ved institusjonen.

Valgt eller ansatt rektor
Tabell 1 viser svarfordelingen for spørsmålet om valgt eller ansatt rektor. Et klart flertall av de ansatte ønsker at universitetet skal ha lovens hovedmodell, med valgt rektor, hele 69% av dem som svarte, eller 75% av dem som hadde et syn på saken, vil ha valgt rektor. *Tabell 2* viser svarfordelingen ut fra tilsettingssted.

Tabell 1: Holdning til valgt eller ansatt rektor (prosent N=1574)

	UiB 2008:
Valgt rektor	69
Ansatt rektor	19
Vet ikke	12
Total (N=1574).	100

Spørsmål, UiB undersøkelsen 2008: Ifølge Lov om universiteter og høyskoler kan en velge mellom to ledelsesmodeller på institusjonsnivå. UiB: Rektor er valgt og leder universitetsstyret, mens universitetsdirektøren er styrets sekretær Universitetsstyret kan med 2/3 flertall vedta en alternativ modell - med ansatt rektor som sekretær for styret og en ekstern styreleder oppnevnt av departementet. Mener du at UiB forsatt bør ha valgt rektor, eller foretrekker du at UiB går over til en modell med ansatt rektor?

Tabell 2: Holdning til valgt eller ansatt rektor etter fakultetstilhørighet Prosent (N=1535)

	Hvilket fakultet eller avdeling en tilhører:								
	Tilhører ikke fakultet	**HF**	**JUSS**	**MN**	**MO**	**PSYK**	**SV**	**Bergen Museum**	**Univ. bibliotek**
Valgt rektor	56	83	64	65	58	70	89	75	82
Ansatt rektor	32	9	20	23	27	15	6	18	6
Vet ikke	12	8	16	12	15	15	5	7	12
Totalt (N)	100 (171)	100 (255)	100 (56)	100 (322)	100 (337)	100 (117)	100 (187)	100 (40)	100 (50)

Undersøkelsen viste at det innenfor samtlige fakulteter og enheter er flertall for valgt rektor. Tilslutningen for valgt rektor varierer fra 89% ved SV-fakultetet til 58% ved MO- fakultetet. Blant ansatte som ikke tilhørte noe fakultet er det lavest andel, men likevel over halvparten, 56%, som vil ha valgt rektor. Dette er i hovedsak ansatte i sentraladministrative avdelinger.

Det var tilsvarende klart flertall for valgt rektor innenfor alle grupper av ansatte. Fire av fem fast vitenskapelige ansatte vil ha valgt ledelse på institusjonsnivå. To av tre midlertidig

vitenskapelig ansatte ønsket valgt ledelse, og 58% av administrativt ansatte støtter denne ordningen, jf *tabell 3.*

Tabell 3: Holdning til valgt eller ansatt rektor etter typer av ansatte (Prosent (N=1536)

	Fast vitenskaplig ansatt (Gruppe A)	Midlertidig vitenskaplig ansatt (Gruppe B)	Teknisk/ administrativt ansatt (Gruppe C)
Valgt rektor	81	69	58
Ansatt rektor	13	14	29
Vet ikke	6	17	13
Total (N)	100 (604)	100 (370)	100 (562)

Valgt eller ansatt dekan

Hovedtendensen i undersøkelsen er, som tabell 4 viser, at de ansatte ønsker valgt dekan, det er 68 % som ønsker valgt dekan, og 20 % ønsker ansatt dekan.

Tabell 4 Holdning til valgt eller ansatt dekan. Prosent

Foretrekker	Andel %
Valgt dekan	68
Ansatt dekan	20
Vet ikke	12
Total (N=1590).	100

Spørsmål 2: UiB har en modell med valgte dekaner. En alternativ modell ville være å ansette dekaner. Mener du UiB bør ha valgte dekaner, eller vil du foretrekke en modell med ansatte dekaner?

Det ble undersøkt om det var forskjeller mellom ansatte ved ulike fakulteter og mellom grupper av ansatte. Undersøkelsen viser at det var flertall for valgt dekan ved samtlige fakulteter og enheter. Tilslutningen for valgt dekan varierer fra 82% ved SV-fakultetet til 60% ved Det medisinsk- odontologiske fakultet.

Tabell 5: Holdning til valgt eller ansatt dekan etter fakultetstilhørighet. Prosent. (N=1549)

	Hvilket fakultet eller avdeling en tilhører:								
	Tilhører ikke fakultet	**HF**	**JUS**	**MN**	**MO**	**PSYK**	**SV**	**BM**	**UB**
Valgt dekan	56	81	66	64	60	72	82	76	75
Ansatt dekan	28	10	29	25	26	18	8	10	10
Vet ikke	16	9	5	11	14	10	10	14	15
Total (N)	100 (173)	100 (257)	100 (56)	100 (324)	100 (342)	100 (116)	100 (189)	100 (41)	100 (51)

Blant ansatte som ikke tilhører noe fakultet, er det lavest andel, men likevel over halvparten, 56%, som ønsker valgt dekan. Dette er i hovedsak ansatte i sentraladministrative avdelinger.

Det er tilsvarende et klart flertall for valgt dekan innenfor alle grupper av ansatte, 77% av fast vitenskapelige ansatte vil ha valgt ledelse på fakultetsnivå, 70% av midlertidig vitenskapelige ansatte foretrekker valgt ledelse, mens 59% av de administrativt ansatte støttet ordningen med valgt dekan, jf tabell 6.

Tabell 6: Holdning til valgt eller ansatt dekan etter ansattkategori. Prosent

	Fast vitenskaplig ansatt (Gruppe A)	**Midlertidig vitenskaplig ansatt (Gruppe B)**	**Teknisk/ administrativt ansatt (Gruppe C)**
Valgt dekan	77	70	59
Ansatt dekan	17	14	26
Vet ikke	6	16	15
Total (N=1552)	100 (609)	100 (371)	100 (572)

Valgt eller ansatt instituttleder
I spørsmålet om valgt eller ansatt instituttleder er det, som tabell 7 viser, større usikkerhet i materialet, og flere gir uttrykk for ikke å ha en mening. Ingen av alternativene får tilslutning fra mer enn halvparten av dem som har svart, men det er en større andel som vil ha ansatt instituttleder (45%), enn som vil ha valgt (34%).

Tabell 7: Holdning til valgt eller ansatt ledelse på instituttnivå. Prosent

	UiB 2008
Ansatt instituttleder	45
Valgt instituttleder	34
Vet ikke/ ingen mening	21
Total (N=1573).	100

Spørsmål 7: Bør UiB forsette med ansatte instituttledere på åremål, eller foretrekker du modellen med valgte instituttledere?

Resultatene varierer mer når materialet sorteres etter fakultetstilhørighet. Ved MN, museet og blant ansatte uten fakultetstilhørighet, er det mer enn 50% som vil ha ansatt instituttleder. Ved SV, PSYK og HUM er det en høyere andel som vil ha valgt, enn som ønsker å ha ansatt instituttleder. Ved JUS (hvor det heller ikke er institutter), er det 52% som ikke har noen mening. Forskjellene er store mellom fakultetene, også når det gjelder det å ha et syn.

Tabell 8: Holdning til ansatt eller valgt instituttleder etter fakultetstilhørighet, prosent

	Tilhører ikke fakultet	**HF**	**JUS**	**MN**	**MO**	**PSYK**	**SV**	**BM**	**UB**
Ansatt instituttleder	55	41	31	53	48	33	36	63	30
Valgt instituttleder	14	43	17	33	32	40	48	32	32
Vet ikke/ ikke mening	31	16	52	14	20	27	16	5	38
Total (N= 1534)	100 (170)	100 (256)	100 (54)	100 (323)	100 (338)	100 (114)	100 (189)	100 (40)	100 (50)

Det er ingen entydig hovedtendens når holdninger til valgt eller ansatt instituttleder grupperes etter den ansattes tilhørighet i grupper av ansatte. Blant dem som har en mening, deler de vitenskapelige ansatte seg omtrent på midten i dette spørsmålet. Blant administrativt ansatte foretrekker 57% ansatt instituttleder, men en fjerdedel har ikke noe syn, det ses også at hele 28% av ansatte i gruppe B ikke gir uttrykk for en mening.

Tabell 9: Holdning til valgt eller ansatt instituttleder etter ansattkategori. Prosent

	Fast vitenskaplig ansatt (Gruppe A)	**Midlertidig vitenskaplig ansatt (Gruppe B)**	**Teknisk/ administrativt ansatt (Gruppe C)**
Ansatt instituttleder	41	35	57
Valgt instituttleder	47	37	19
Vet ikke	12	28	24
Total (N= 1538)	100 (607)	100 (368)	100 (563)

Det ble spurt om synspunkt på instituttorganets myndighet. Tabell 10 viser at nær halvparten ønsker et instituttstyre med beslutningsmyndighet, 28% ønsker rådgivende instituttråd. En av fire hadde ikke hadde noen mening.

Tabell 10: Holdning til instituttråd eller instituttstyre. Prosent

	UiB 2008
Rådgivende instituttråd	28
Instituttstyre med beslutningsmyndighet	47
Vet ikke	25
Total (N=1570).	100

Spørsmål 9: Bør UiB på instituttnivå forsatt ha rådgivende instituttråd eller gjeninnføre en modell med instituttstyre som har beslutningsmyndighet?

Ved SV, HUM, BM og PSYK ønsker over 50% ha instituttstyrer med beslutningsmyndighet. Ved MN og MO er det også flertall for instituttstyrer, men samtidig er det mange som ønsker å beholde rådgivende instituttråd. Andelen som ikke har noen mening er stor ved mange fakulteter.

Tabell 11: Holdning til instituttråd eller instituttstyre etter fakultetstilhørighet. Prosent

	Tilhører ikke fakultet	HF	JUS	MN	MO	PSYK	SV	BM	UB
Rådgivende instituttråd	29	23	15	36	34	15	25	29	12
Instituttstyre med beslutningsmyndighet	28	58	26	44	44	54	60	59	46
Vet ikke/ ingen mening	43	19	59	20	22	31	15	12	42
Total (N= 1593)	100 (171)	100 (254)	100 (54)	100 (325)	100 (338)	100 (113)	100 (187)	100 (41)	100 (50)

Instituttstyrer med beslutningsmyndighet får størst tilslutning blant alle grupper ansatte. Av de fast vitenskapelige ansatte går 57% inn for instituttstyre. Om lag halvparten av midlertidig ansatte ønsker instituttstyrer, men her svarer en tredjedel også "vet ikke". Blant administrativt ansatte fordeler svarene seg likt mellom de ulike alternativene.

Tabell 12: Holdning til instituttråd eller instituttstyre etter ansattkategori

	Fast vitenskaplig ansatt (Gruppe A)	Midlertidig vitenskaplig ansatt (Gruppe B)	Teknisk/ administrativt ansatt (Gruppe C)
Rådgivende instituttråd	32	18	30
Instituttstyre med beslutningsmyndighet	57	48	37
Vet ikke	11	34	33
Total (N=1536)	100 (602)	100 (369)	100 (565)

I rapporten fra Rokkansenteret er det resultater fra et knippe av fokusgruppeintervjuer med instituttledere, instituttsrådsmedlemmer og fakultetsstyrerepresentanter.

I intervjuene av *fakultetsstyremedlemmer* (hvor det var studenter med), kom det fram ulike synspunkter om dekanenes rolle. Flere var opptatt av at fakultetsstyret har en viktig kontrollfunksjon overfor dekanen i viktige saker, samtidig som det er viktig at dekanen har rom for å styre. Ansatt ledelse forbindes med større handlingsrom for lederen. Samtidig var forankring i fagmiljø og legitimitet nedenfra viktige momenter.

I intervjuene med *instituttlederne* ble det synliggjort viktige forskjeller mellom fakultetene som samsvarer med spørreundersøkelsen, men de fleste som ble intervjuet hadde positive erfaringer med ansatt ledelse og vektla at de var gitt utvidede fullmakter. Det var delte meninger om en valgt leder kunne ha de samme fullmaktene. Rekruttering og forventning til instituttledelse var også sentrale tema. Flere var opptatt av at det er vanskelig å få tak i gode kandidater.

Intervjuene av *instituttrådsmedlemmene* fikk fram at instituttrådene fungerer forskjellig, og det var særlig det lite spesifiserte mandatet til rådet som ble trukket fram som viktig for at rådene fungerer svært forskjellig. Rådene har en helt annen rolle enn det instituttstyrene hadde, og det er et klart signal fra intervjuene med rådsmedlemmene at det er ønskelig å utvide rådets mulighet for innflytelse. Slik det fungerer, ble det oppsummert at det er opp til instituttleder om vedkommende ønsker å ta med seg det rådet har diskutert i videre behandling av sakene.

Universitetsdirektørens kommentarer
Universitetsstyret vedtok enstemmig å opprettholde lovens normalordning med valgt rektor ved Universitetet i Bergen i november 2008. Drøftingene om ledelsesformer ved fakultets- og instituttnivå og fakultets- og instituttorganenes rolle høsten 2008 og våren 2009 foregikk mens det var valg av rektor og prorektor (februar-april 2009). Det var to rektorkandidater og valgdeltakelsen var høy. Ledelsesformer var tema i valget. Våren 2009 var det dekanvalg ved de fire fakultetene som har hovedmodellen for ledelsesform. Ved tre av de fire fakultetene var det to kandidater med valgprogram.

Rektoratets valgprogram slår fast at det vil holde fast ved modellen med valgt rektor, som er universitets- og høgskolelovens hovedmodell for styring og ledelse. På fakultets - og instituttnivå legger valgprogrammet opp til en viss valgfrihet mellom modeller, avhengig av varierende behov og ønsker i ulike miljø.

I *februar 2009* ble det vedtatt at hovedmodellen for ledelsesform på fakultetsnivå skulle være valgt dekan, men det ble åpnet for en prøveordning med ansatte dekaner. Det ble åpnet for at instituttene kunne ha valgte eller ansatte instituttledere, instituttene innenfor et fakultet måtte ha samme ledelsesform. To fakulteter, Det matematisk- naturvitenskapelige og Det medisinsk- odontologiske ba om og fikk innføre en ordning med ansatte dekaner som prøveordning. Det juridiske fakultet, som hadde uttalt seg til støtte for ordningen med ansatte ledere, ba ikke om å få prøveordningen.

I april 2009 og juni 2009 ble mandatene for fakultets- og instituttorganene fastsatt av styret. Det var vektlagt at rekrutteringsmåten for lederne ikke skulle være avgjørende for deres mandat. Fire hovedpunkter ved mandatene kan oppsummeres:

Det ble vektlagt å styrke *dekanens mandat* som øverste talsperson for fakultetene og å styrke de faglige ledelseslinjene mellom rektor og dekaner og mellom dekanen og instituttlederne. Det ble vektlagt å tydeliggjøre *instituttledernes mandat*, med forbindelsen til fakultetets ledelse og til instituttrådene. *Fakultetsstyrets rolle* ble tydeliggjort i saker om rekruttering av ledere, fakultetsstyrene fikk ansvar for å ansette instituttledere der disse er ansatt og ikke valgt. *Instituttrådene* fikk nytt og styrket mandat og sterkere rolle som kollegialt organ. Gjennom vedtakene ble mandatet til dekanen og instituttorganet styrket, mens det ble lagt til rette for å beholde et sterkt mandat for instituttlederne.

Det var en omfattende prosess ved universitetet for tre år siden. Konklusjonen av drøftingene om ledelsesform på institusjonsnivået ble et enstemmig vedtak om at universitetet skulle holde fast ved hovedmodellen med valgt rektor. I februar 2009 ble hovedvedtakene om ledelsesformer ved fakulteter og institutter gjort, og nye mandater og regler ble vedtatt sommeren 2009, med unntak av vedtak om styringsform ved museet, som ble gjort i 2010.

Ikke før ved inngangen av 2011, var de nye strukturene på plass, med ny instituttstruktur ved Det psykologiske fakultet og fra sommeren 2011 har universitetsmuseet fått ny leder med nytt mandat. De to fakultetene som har prøveordning med ansatt dekan har om lag to år med erfaringer med sin prøveordning. Det er kort tid siden universitetssamfunnet foretok en grundig drøfting av spørsmålet om universitetets ledelses- og styringsformer, derfor vurderes det hensiktsmessig å avgrense drøftingene til noen spørsmål.

Endringer i universitets- og høyskoleloven fra 2005 ga universitetene myndighet til å avgjøre om de skal ha lovens hovedmodell med valgt rektor som styrets leder, eller alternativ modell, med ansatt rektor som styrets sekretær og på åremål, mens styret får ekstern styreleder, oppnevnt av departementet. Vedtak om å avvike fra hovedmodellen krever minst 2/3 flertall i styret. Universitetet i Bergen, Universitetet i Oslo, Universitetet i Tromsø, Universitetet for miljø- og biovitenskap, Universitetet i Stavanger og Universitetet i Agder har hovedmodell med valgt rektor. NTNU har ansatt rektor. Alle universitetene opprettholdt ordningene for

valgperioden 2009-2013. Universitetene i Stavanger, Agder og Nordland har valgperiode som høyskolene. De to første holdt fast ved med valg i 2011. Universitetet i Nordland hadde ansatt rektor som høyskole, fra perioden 2007-2011, og ordningen ble videreført fra 2011.

Universitetets ledelsesformer ble drøftet i kjølvannet av Stjernøutvalgets innstilling i 2008. Universitets- og høyskolerådets (UHR) enstemmige støtte til at det ikke ble endringer i loven og at institusjonene selv skal kunne avgjøre styringsmodell var viktig. Regjeringen har gjort det klart at den ikke vil fremme forslag om å endre loven på dette punktet. Etter dette har det vært lite diskusjon om styrings- og ledelsesformer innenfor UHR og i andre sammenhenger.

Rokkansenterets undersøkelse i 2008 og debatten ved rektorvalget i 2009 viste et klart flertall blant alle ansatte, ved alle fakultet og i alle stillingskategorier for at universitetet skulle videreføre valgt ledelse på institusjonsnivå. Sikring av akademisk frihet og institusjonell autonomi var en viktig del av begrunnelsen, og dette synet ble delt av studentene.

I 2009 fikk *fakultetene* nye regler, dekanens mandat ble styrket, og det ble innført en ordning der fakultetene fikk mulighet til å velge en prøveordning med ansatt dekan. Det har vært kort tid til å samle erfaringer med prøveordingen. Det vurderes som riktig at fakultetene bør fortsette å kunne ha ulike modeller. Heller enn å foreslå en omfattende evaluering, anbefales det at fakultetene ut fra egne erfaringer og vurderinger kan få anledning til å fortsette med alternativ ordning med ansatt dekan, eller å gå tilbake til ordningen med valgt dekan. Det innebærer at vedtaket fra februar 2009 om ledelsesform ved fakultetene foreslås videreført.

På *instituttnivået* er det likestilte modeller med valgte eller ansatte instituttledere. Det humanistiske fakultet vedtok å opprettholde ordningen med ansatte instituttledere ved utgangen av den første åremålsperioden, våren 2011. Også for rekrutteringsmåte for instituttenes ledere, anbefales dagens ordning, og at valgfrihet for fakultetene opprettholdes. Dagens ordning har bare vart i vel to år, for Det psykologiske fakultet enda kortere.
I prosessene høsten 2008 og våren 2009 ble instituttrådenes mandat og rolle drøftet. Erfaringene med instituttrådene hadde vært delte. Fordi det er begrenset erfaring med de justerte mandatene for instituttorganene, særlig ved fakulteter med nye institutter, vurderes det som riktigst å vente med en mer omfattende drøfting av rådenes rolle og mandat.

Universitetet har fornyet sin strategi, det er oppnådd gode framganger og det arbeides målrettet med prioriteringer i tråd med universitetets strategi. Også i dette perspektivet vurderes det som riktig ikke å gjøre omfattende endringer i styrings- og ledelsesformene. Det vektlegges at fagmiljøene vurderer og prioriterer organisasjonsformer ut fra universitetets felles strategi, men med stor oppmerksomhet om hensyn til egne fag og egenart.

Etter en samlet vurdering anbefaler universitetsdirektøren at styret vedtar å holde fast ved gjeldende styringsordning på institusjonsnivå, med valg av rektor våren 2013. Det anbefales at fakultetene selv kan vurdere og foreslå styringsmodell ved fakultetene og ved instituttene og at mandatene for ledelse og for styringsorganene står fast.

Med dette fremmes følgende forslag til

Vedtak:

1. Universitetsstyret stadfester at nåværende ledelsesform på institusjonsnivå fortsetter, jf universitetslovens § 10-2 (1), med valg av rektor våren 2013
2. For rekrutteringsmåte av dekan er valg hovedmodell og ansatt dekan alternativ modell. Fakultetsstyret kan fremme forslag for universitetsstyret om eventuell endring i modell innen 1. november 2012, for beslutning høsten 2012
3. For rekrutteringsform for instituttledere er ansatt og valgt instituttleder likeverdige ordninger. Det må være samme ordning for instituttene ved hvert fakultet. Forslag in eventuell endring i fakultetets ordning fremmes av fakultetsstyret for universitetsstyret innen 1. november 2012.

UNIVERSITETET I BERGEN
Det medisinsk-odontologiske fakultet

Arkivkode: | Styre-sak: 145/08

Sak nr.: | Møte: 15.10.08

Styrings- og ledelsesformer ved UiB

Bakgrunn

Det vises til styresak 103/08 i Fakultetsstyrets septembermøte, der Fakultetsstyret vedtok Det medisinsk-odontologiske fakultets høringssvar i denne saken til høringsfristen 10. september (høringsbrev datert 30. juli 08). Fakultetets høring understreket behovet for å kunne drøfte styringsform ved universitetets gjennomgående ledelse (alle tre nivåer), og ikke gå til avgjørelse på styringsform på institusjonsnivået allerede i september. Det ble også tatt til orde for at ordningen med tilsatte instituttledere er en ung ordning, og at det er tidlig å evaluere den nå. Fakultetet ba om en bred og involverende debatt om styrings- og ledelsesformer ved UiB.

På bakgrunn av at fire av seks fakulteter ønsket mer tid til å drøfte ledelsesformer revurderte universitetsledelsen prosessen, og sendte ut nytt brev (datert 24.09.08) der det ble gitt utvidede frister, men der spørsmålet om institusjonsnivået (tilsatt vs. valgt rektor) er tatt ut av den samlede diskusjonen, og gitt frist 1. november. Universitetsledelsen legger nå opp til en bredere prosess, der en bredt sammensatt gruppe er nedsatt for å utarbeide et drøftingsnotat. Gruppen vil få tilgang til data fra en spørreundersøkelse gjennomført av Rokkansenteret til utarbeiding av sitt notat.

Debatten om styrings- og ledelsesformer har de siste ukene fått tiltakende oppmerksomhet både internt ved UiB og i dagspressen. Det vises til leserbrev og innlegg i På høyden og i Bergens Tidende.

Forslag til høringssvar fra Det medisinsk-odontologiske fakultet:

Til universitetsdirektør
Kari Tove Elvbakken

Det medisinsk-odontologiske fakultet takker for noe bedre tid til intern diskusjon av styrings- og ledelsesform på institusjonsnivå (jfr. brev datert 24.09.08).

Idet universitetsledelsen legger til rette for en grundig prosess rettet mot ansatte (bredt sammensatt gruppe) og siden Rokkan-undersøkelsen er sendt samtlige tilsatte ved fakultetet, opplever fakultet at ansatte-perspektivet, også for vårt fakultet, er svært godt ivaretatt i den sentrale prosessen. Ved Det medisinsk-odontologiske fakultet har derfor temaet vært diskutert og belyst på ledelsesnivå; med institutt-, fakultetsledelse og Fakultetsstyret. Temaet har vært på dagsorden på følgende arenaer:

- Instituttledermøter
- Fakultetsstyrets septembermøte (egen styresak)
- Strategiseminar (Ullensvang) i september for Fakultetsstyret, institutt- og fakultetsledelse
- Enkel spørrerunde ved samtlige institutter (100% oppslutning)
- Fakultetsstyrets oktobermøte (egen styresak)

Særlig kan Ullensvang-seminaret framheves, der det ble satt av en halv dag til det viktige temaet, med innlegg fra Rokkansenteret (Kristin Lofthus Hope), instituttleder ved MN-fakultetet (Jan Petter Hansen) og instituttledelser ved eget fakultet (IBM og IFI). Det ble også satt av rikelig tid til åpne diskusjoner.

Når det gjelder institusjonsnivået har diskusjonen vært balansert. Fordeler og ulemper ved begge ledelsesformer har vært fremmet og debattert, men det er en bred oppfatning at en vil anbefale tilsatt ledelse på alle universitetets nivåer, også på institusjonsnivå.

Bakgrunnen for innføring av tilsatte instituttledere var en rekke faglige evalueringer som viste til at ledelseskulturen ved UiB var svak. Det ble anbefalt sterkere faglig ledelse for å oppnå bedre resultater. Dette

samsvarer med endringer i krav til ledelse fra universitetets eiere og omgivelser. Styringsdialogen mellom departementet og UiB preges av stadig sterkere fokus på tellekanter og måloppnåelse. Måleparametrene som UiB følges opp på blir stadig flere. Dette føres videre fra UiB-nivå til fakultetsnivå, og fra fakultetsnivå til instituttnivå – i budsjettbrev. I årets budsjettbrev til MOF, er det eksempelvis satt opp 40 resultat-og måleparametre som fakultetet måles i henhold til av rektor og universitetsdirektør i årlige styringsdialogmøter. Senest i årets styringsdialog mellom departementet og UiB, oppsummeres det med to hovedkonklusjoner; Kunnskapsdepartementet ber UiB om å være langt mer ambisiøs i sine målsetninger, og ønsker at universitetsledelsen følger opp sine fakulteter på ytterlig flere parametre (se Universitetetsstyresak 74/08), og det er forventninger til at virksomhetens risikostyring styrkes.

Rektorrollen har i dag betydelig myndighet, som leder for en virksomhet på ca 3 milliarder NOK. Det er ikke en triviell myndighet, slik vi kan få inntrykk av i noen av debattinnleggene vi har sett de siste ukene. Universitetet fremstår i disse innleggene som en helt løst koblet organisasjon, uten retning og strategisk ledelse. Det legges vekt på våre fullmakter som forvaltningsorgan, men ikke på de lovkrav som alle forvaltningsorganer må forholde sin virksomhet innenfor. Universitetet måles på hvordan den styrer sin virksomhet etter strategier. Det vil si at det er behov for ledere, også på institusjonsnivå, med evne og vilje til å ta strategiske valg på vegne av virksomheten. Valg som ikke nødvendigvis er populære, og som kan føre til at en ikke blir valgt i neste omgang. Den eksterne virksomheten ved UiB, som til dels er stor, skal etter reglene for økonomistyring i staten, også styres etter de samme kriteriene som den departementsfinansierte virksomheten. Det vil si at instituttene og fakultetene bare skal påta seg eksterne prosjekter som fremmer instituttenes og fakultetenes faglige strategier. Alt i alt er det store og tunge oppgaver som i dag settes til valgt ledelse, som går ut av faglig virksomhet for en periode, og skal tilbake til faglig virksomhet etter endt periode. Disse endringene i krav til styring og ledelse ved UiB, viser at dreiningen i sektoren klart går i retning av bedriftsmodellen.

I diskusjonen ved fakultetet har det vært lagt vekt på den gode erfaringen en har hatt med tilsatte instituttledere ved MOF. Men erfaringen er at det skaper uklare linjer når en holder seg med ulik ledelsesform på universitetets tre nivåer. Når det er behov for sterkere myndighet gjennom tilsetting og utvidede fullmakter ved universitetets grunnenheter, som riktignok kan være størrelsesmessig som store bedrifter, er det fakultetets syn at behovet for denne ledertypen er enda sterkere ved institusjonsnivået.

Et viktig moment når fakultetet går inn for tilsatt ledelse på institusjonsnivå har vært trekk ved rekrutteringsprosessene i de to ledelsesmodellene. Valgt ledelsesmodell baserer seg på "valgkamp" og valg, mens tilsatt ledelsesmodell baserer seg på utvelgelse basert på formal- og erfaringsbakgrunn og egenskaper. Generelt har det demokratiske innslaget i valgprosessene vært mer på symbolplanet. Det har vært lav oppslutning i universitetsvalgene (under 50%). Ved institutt-og fakultets-nivåene har det til dels vært bare en kandidat, slik at ordet 'valg' egentlig ikke er riktig terminologi. Rektorvalgene har ofte vært mer reelle, med to eller tre konkurrerende kandidater. Men ved MOF mener vi at valgprosessene er dårligere egnet som rekrutteringsmetode for lederrollen også for rektorrollen. Mekanismene for å få oppslutning i en valgkamp fremmer brede, populære plattformer som ikke provoserer. Utvelgelsen skjer i et par valg-møter, der en rektorkandidat presenterer sin plattform og sine pro-og viserektorer. Pro- og viserektorkandidatene, som er utvalgt på bakgrunn av faglig representativitet og kjønn, og som potensielt skal tre inn i viktige lederroller og opptre på vegne av institusjonen, presenterer sin lederkompetanse i liten grad. Enhver som stiller til valg går åpent gjennom konkurransesituasjonen. Det er fakultetets syn at utvelgelse ved tilsatt-modellen vil fungere bedre på de tre nivåene. Den vil kunne sikre flere kandidater ved at det vil være mulig å være unntatt offentlighet, slik at ulempen ved å stille åpent- og tape- taes bort. I denne modellen kan kandidatene også testes ut på en grundigere måte.

Fakultetets samlede ledelse er opptatt av medvirkning i organisasjonen. Det må vektlegges sterkt i tilsatt-modellen. Det kan i debatten virke som at tilhengerne av valg-modellen per se er mer innretter mot demokratiske innslag i ledelse. Fakultetet er trygg på at UiBs sterke tradisjon for medvirkning vil være robust også i en tilsatt-modell. Erfaringen viser at instituttrådene og brede ledergrupper fungerer godt ved instituttene. En instituttleder kommer ikke i havn med sine planer uten å hente legitimitet i disse organene. Et annet perspektiv er at Universitetsansattes medvirkning fremmes i dag i realiteten gjennom to systemer for medvirkning. Det ene er styrer, rådene og utvalg (faste og hyppige ad hoc-utvalg), samt systemene som fremmer arbeidstakerorganisasjonenes (og dermed de ansattes) medvirkning gjennom informasjons-

drøftings- og forhandlingssystemet (jfr. hovedavtalen i staten og særavtale ved UiB). Dette systemet gir også betydelig representasjon i ulike faste organer og ad hoc-grupper.

Dette synet blir styrket gjennom Rokkan-senterets evaluering av styring og ledelse ved NTNU, som i stor grad fokuserte på konsekvenser for ansattes innflytelse. Den viser at innføring av tilsatt ledelse har moderat innflytelse på opplevelse av medvirkning. Fakultetet vil understreke at dersom en skal gå over til tilsatt ledelse på alle nivåer, må medvirkning og involvering prioriteres ved etablering av strukturen, slik at universitetets egenart og sterke medvirkningskultur kan få gode vilkår.

- Ved tilsetting av rektor er modellen at rektor fremmer saker til styret, og er ansvarlig for iverksetting av styrevedtak. Styret ledes av ekstern styreleder. Dette tror fakultetet vil være en god modell, som vil kunne gi universitetet en større transparens og synlighet mot samfunnet og næringslivet.

Dette oppsummerer diskusjoner som har foregått ved Det medisinsk-odontologiske fakultet, og fakultetet konkluderer på denne bakgrunn på å anbefale en modell med tilsatt rektor og eksternt styreleder ved Universitetsstyret. Vi går også inn for tilsatt ledelse på fakultet- og instiuttnivå.

FORSLAG TIL VEDTAK:

Fakultetsstyret vedtar høringsuttalelsen, med de endringer som fremkom i møte.

07.10.2008

Universitetet i Bergen
Det medisinsk-odontologiske fakultet

Arkivkode:	Fak.sak: 8/09
Sak nr.:	Møte: 21 januar 2009

Høring om Styring og ledelsesformer ved UiB

1. Bakgrunn:
Det vises til brev av 30.07 og 24.09.08 fra Universitetsdirektøren om drøfting av Universitetet i Bergen sine styrings- og ledelsesformer. Det har vært oppnevnt en arbeidsgruppe sentralt under ledelse av professor Nils Gilje, som har levert et drøftningsnotat (se vedlegg). Som del av grunnlagsmaterialet for gruppens arbeid inngår undersøkelsen om styrings- og ledelsesformer som ble gjennomført av Rokkansenteret høsten 2008 (vedlegg II). Det vises også til fakultetsstyresakene 103/08 og 145/08, der Fakultetstyret vedtok høringssvaret om tilsatt eller valgt ledelse ved UiB.

Universitetsledelsen ber i denne høringsrunden om innspill knyttet til fakultetets- og instituttnivåenes ønske om:

1. Rekrutteringsmåter for lederen- valgt eller ansatt
2. Mandat for lederen- delt eller enhetlig ledelse
3. Mandat for kollegiale organer- besluttende myndighet (eventuelt i bestemt sakstyper) eller rådgivende funksjon for hvert nivå.
4. Synspunkt på om alle institutter og de enkelte fakulteter må ha samme ledelsesmodell, eller om ulike modeller kan tenkes innenfor institusjonene eller innenfor det enkelte fakultet.

Frist for høringsuttalelse er satt til 30. januar 2009.

Det vises til det grundige arbeidet som er utført av en egen styringsgruppe ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet mht styrings- og ledelsesformer. Arbeidet innebærer en grundig intern rapport, og en ekstern evaluering utført av NIFU Step. NIFU-step-rapporten (47/2008) konkluderer til fordel for tilsatt/enhetlig –modellen, selv om en foreslår noen justeringer.

Den UiB-sentrale arbeidsgruppen som har levert drøftingsnotat anbefaler på den andre siden:

- At dagens ledelses og styringsordning på fakultetsnivå bør beholdes
- At UiB bør vurdere å se nærmere på myndigheter, mandater og instrukser som regulerer forholdet mellom fakultetene og instituttene, med sikte på ansvarsforholdene.
- At UiBs styringsmodell bør være ens for hele organisasjonen, men ønsker ikke ny og omfattende endringsprosess på det nåværende tidspunkt.
- At fakultetene bør få anledning til å utvikle og tilpasse egne styrings- og ledelsesmodeller på instituttnivå, men med ens instituttmodell innen de enkelte fakulteter.

2. Fakultetets behandling av styrings og ledelsesformer.

Styring og ledelsesformer ved UiB har vært drøftet ved fakultetet bl.a. på instituttledermøter, fakultetstyret i september og oktober 2008, strategiseminar med instituttledelse og fakultetstyre i september 2008. Debatten om styrings- og ledelsesformer har videre helt frem til nyttårsskifte hatt betydelig oppmerksomhet ved UiB og i den lokale dagspressen. Det medisinsk-odontologiske fakultet var delarrangør av en debatt-dag om styring og ledelse i Studentsenteret 8. desember, sammen med Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet og Det juridiske fakultet. Tiltaket ble svært godt mottatt og har fått mange positive tilbakemeldinger.

Kommentarer til denne høringsinvitasjonens spørsmål:
For punktene 1-2 har fakultetet allerede avgitt høringssvar jfr. styresak 145/08. Punkt 3-4 legges fram for styret til drøfting og innspill til neste høring.

Ad 1: Rekrutteringsmåter for ledere
Det medisinsk odontologisk fakultet anbefaler **tilsatt ledelse** på universitetets tre ledelsesnivå, også på fakultets- og institusjonsnivå, jfr. fakultetsstyresak 145/08.
Hovedmomenter har bl.a. vært:

- Stadig mer krevende lederroller ved universitetene, behov for profesjonell, kontinuerlig ledelse
- Rekrutteringstilfanget kan øke ved tilsettingsprosess
- Rekrutteringsarbeidet kan være mer kontrollert og sammensatt ved tilsetting
- Styrking av ledelse er et entydig råd i samtlige fagevalueringer
- Behov for enhetlig og helhetlig ledelsesmodell – med avklarte rapporteringslinjer

Ad 2: Mandat for lederen
Med mandat for lederen menes i denne sammenhengen spørsmålet om delt eller enhetlig ledelse. Det innebærer kort beskrevet:

1. Enhetlig ledelse: faglig leder (instituttleder, dekanus eller rektor) er overordnet administrativ leder og administrasjon (administrasjonssjef, fakultetsdirektør eller universitetsdirektør)
2. Delt ledelse: faglig leder rapporterer til faglig leder på nivået over (eks. dekanus til rektor), og administrativ leder rapporterer til administrativ leder på nivået over (eks. fakultetsdirektør til universitetsdirektør). Administrativ leder er leder for administrasjonen, faglig leder er leder for den faglige virksomheten.

Det medisinsk odontologiske fakultet har anbefalt enhetlig ledelse som den foretrukne modellen, ut fra god erfaring med tilsatte ledere på instituttnivå gjennom fire år. Den faglige kompetansen bør være sentral i ledelse av en universitetsinstitusjon. Samtidig er det viktig å ha entydige rolleavklaringer for lederrollene i samsvar med myndighetsbeskrivelser. En svakhet med dagens modell har vært ubalanse i modellen i forholdet mellom institutt- og fakultetsnivå. Ved enhetlig tilsatt ledelse også på fakultetsnivået vil det bli en mer avklart linje fra instituttleder til dekanus/dekana, begge lederrollene henter sin legitimitet ovenfra. Dekanus/dekana velger selv ut sine instituttledere, gjennom innstillingsmyndighet.

Ad 3: Mandat for kollegiale organer
Når det gjelder hvilket mandat styringsorganer skal ha, er ikke det gjennomdrøftet i Fakultetsstyret til nå.
Problemstillinger å diskutere er:

1. Rådgivende eller besluttende organ
2. Intern eller ekstern leder av styringsorganet.

Fakultetsdirektøren ber Fakultetsstyret drøfte hvilken styringsmodell som best relaterer seg til de to styringsnivåene som Universitetsstyret ikke har besluttet; institutt- og fakultetsnivået, ut fra høringssvarene som fakultetet allerede har gitt.

Idet Fakultetsstyret går inn for tilsatte ledere på begge disse nivåene legges følgende modell fram for styret:

1. Instituttnivået: Instituttrådet videreføres, men en gjennomfører en vurdering av hvordan dagens instituttråd fungerer, og gjør korrigeringer ved behov.
2. Fakultetsnivået: Fakultetsnivåets styringsorgan rendyrkes til strategiske overordnede saker, som strategier, handlingsplaner, budsjett og innstillinger til dekanstillinger. Styrets eksterne representasjon styrkes i forhold til i dag.

Kombinasjonen tilsatt enhetlig dekanus/dekana og et fakultetsstyre er den valgte modellen for NTNU etter utprøving av modellen med fakultetsråd. Det legges opp til en modell der fakultetsstyret møtes sjeldnere enn det som er praksis i dag.

Ad 4: Prinsipp om samme ledelsesmodell, eller ulike modeller innenfor institusjonene eller innenfor det enkelte fakultet.

Prinsipielt går styret inn for samme modell ved hele institusjonen, men ser at det vil kunne være behov for å prøve ut nye modeller ved noen enheter. På instituttnivået bør det velges samme modell innen det enkelte fakultet. På fakultetsnivået kan det være ønskelig å prøve ut ordning med tilsatt dekanus/dekana. Fakultetsdirektøren ber Fakultetsstyret om å fremme sak overfor universitetsledelsen om å få være ett (av evt. flere) prøvefakultet som innfører tilsatt dekanus/dekana fra neste periode.

Fakultetsstyret bes drøfte de fire punktene i denne saken, og bringe inn styringssignaler til fakultetets høringssvar.

Forslag til vedtak

1. Fakultetsstyret vedtar å gå inn for tilsatt enhetlig ledelse på institutt- og fakultetsnivå.
2. Fakultetsstyret vedtar å gå inn for å videreføre ordningen med instituttråd, og fakultetsstyre slik det er beskrevet i saksframlegget over.
3. Fakultetsstyret ber fakultetsledelsen om å fremme overfor universitetsledelsen muligheten for å kunne tilsette dekanus/dekana fra kommende periode.

Per Omvik
Dekanus

Nina Mevold
Fakultetsdirektør

12.01.2009 /NIM/SYMY

Vedlegg: Drøftingsnotat, og Rapport II fra Rokkansenteret.

Arbeidsgruppe for drøfting av styring og ledelse ved UiB

Universitetsledelsen har ønsket en bred og åpen debatt om styrings- og ledelsesformer ved UiB. Ledelsesformen på institusjonsnivå blir behandlet i universitetsstyret 20. november. Ledelsesformer på fakultets- og instituttnivå, behandles i styremøtet 19. februar 2009.

Universitetsledelsen har oppnevnt en bredt sammensatt arbeidsgruppe, med medlemmer fra alle fakulteter, studentene og fagforeningene, som har fått i oppdrag å utarbeide et drøftingsnotat om ledelses- og styringsformer på institutt- og fakultetsnivå. Notatet inngår som en del av en større prosess der hele UiB drøfter ledelses- og styringsordninger.

Medlemmene i arbeidsgruppen har vært:
Professor Nils Gilje, Institutt for arkeologi, historie, kultur- og religionsvitskap (leder)
Stipendiat Inger Lise Teig, Institutt for sosialantroplogi
Førsteamanuensis Lise Øvreås, Institutt for biologi
Ben Holan, leder NSU-Bergen
Seniorkonsulent Johanne Spjelkavik, Det juridiske fakultet
Ass. fakultetsdirektør Ove Borge, Det psykologiske fakultet
Professor Nina Langeland, Det medisinsk-odontologiske fakultet
Førsteamanuensis Bjarne Andreas Meidell, Forskerforbundet

Gruppens sekretær har vært seniorrådgiver Ingar Myking.

Arbeidsgruppa har til sammen hatt fem møter à to timer.

Rokkansenteret ble forespurt om å gjennomføre en spørreundersøkelse blant universitetets ansatte. I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål til de ansattes om deres syn på ledelsesmodeller på ulike nivåer, inkludert institusjonsnivået. Rokkansenteret gjennomførte også fokusgruppeintervjuer med et utvalg ansatte og studenter fra ulike nivåer i organisasjonen. Resultatene fra Rokkansenterets undersøkelser har vært en del av grunnlagsmaterialet for gruppens arbeid og for drøftingsnotatet.

Mandat for arbeidsgruppen har vært å utarbeide et drøftingsnotat innen 5. november. Notatet vil være grunnlag for beslutning om ledelsesformer på institutt og fakultetsnivå ved UiB i årene framover. Arbeidsgruppen har videre blitt bedt om å legge vekt på følgende tema for hvert av de to nivåene (institutt og fakultet):
- Rekrutteringsmåte for lederen – valgt eller ansatt
- Mandat for lederen – delt eller enhetlig ledelse
- Mandat for kollegiale organer – besluttende myndighet (eventuelt i bestemte sakstyper) eller rådgivende funksjon
- Arbeidsgruppen har videre blitt bedt om å drøfte hvorvidt alle institutter og fakulteter burde ha samme ledelsesmodell, eller om hvert institutt eller hvert fakultet skal stå fritt til selv å velge ledelsesmodell.

Hovedpunkter i drøftingsnotatet

Arbeidsgruppen har

- skissert fire modeller for styring og ledelse på instituttnivå,
- skissert noen prinsipper for mandat og instruks for instituttråd, -styre og leder.

Arbeidsgruppen anbefaler

- at universitetsstyret bør vurdere å ha to sidestilte normalmodeller for styring og ledelse på instituttnivå.
- at dagens ledelses- og styringsordning på fakultetsnivå bør beholdes

Arbeidsgruppen peker på

- at UiB bør vurdere å se nærmere på myndigheter, mandater og instrukser som regulerer forholdet mellom fakultetene og instituttene med sikte på å klargjøre deres respektive ansvarsrelasjoner.
- at universitetet ideelt sett burde hatt én styrings- og organisasjonsmodell for hele institusjonen, men gruppen påpeker også at det er lite ønskelig å sette i gang en ny og omfattende endringsprosess på det nåværende tidspunkt.
- at fakultetene bør få anledning til å utvikle og tilpasse egne styrings- og ledelsesmodeller på instituttsnivå, men av hensyn til omfanget av ledelses- og styringsutfordringer, anbefales det ikke at de ulike instituttene ved det enkelte fakultet har ulike modeller.

1. Innledning

Arbeidsgruppen har lagt vekt på å drøfte ulike alternativer for styrings- og ledelsesformer på instituttnivå, med sikte på å få fram gode argumenter for og imot de ulike modellene. Arbeidsgruppen har også vurdert forholdet mellom institutt- og fakultetsnivået.

Alternativene har blitt vurdert ut fra både prinsipielle og mer erfaringsbaserte perspektiver.

Notatet tar utgangspunkt i modeller som har vært framme i debatten om styring og ledelse ved Universitetet i Bergen (UiB) og ved andre norske universiteter:

- Rekruttering: Ansatt – valgt
- Mandat: Enhetlig – todelt
- Kollegiale organer: Råd - styrer

Arbeidsgruppen har deretter drøftet mulige mellommodeller.

I drøftingsnotatet skilles det mellom de ulike styringsnivåene ved universitetet, men samspillet mellom nivåene blir vurdert også ut fra betraktninger om hvorvidt institusjonen bør ha en felles modell, eller om det er mulig å ha forskjellige styringsmodeller mellom og innen nivåene.

I drøftingsnotatet blir det flere steder referert til spørreundersøkelsen og fokusgruppeintervjuene utført av Rokkansenteret, i dette notatet kalt Rokkanundersøkelsen. Denne ligger ved som eget appendiks og anbefales lest som et viktig supplement til notatet.

Andre viktige dokumenter har vært: Evaluering av Kvalitetsreformen - delrapport 9 (særlig side 17-18), Evaluering av Kvalitetsreformen - delrapport 1 (særlig side 121-141), Østergren og Stensaker: Strategic responses to the Quality Reform: A comparative study of changes in Norwegian Higher Education og Rokkansenterets evaluering av styrings- og ledelsesformer ved NTNU.

I arbeidsgruppen har det vært ulike synspunkter på hvilke modeller som egner seg best for UiB. På basis av grundige diskusjoner har gruppen arbeidet seg fram til en overlappende konsensus om viktige spørsmål og konklusjoner. Notatet gjenspeiler denne overlappende konsensus og dermed ikke nødvendigvis det enkelte medlems oppfatninger i alle saker.

2. Generelle kommentarer

2.1. PRINSIPIELLE UTGANGSPUNKTER OG BAKGRUNN FOR DEBATT

Organisering og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner i Norge berører tre hovedpunkter:
I) Lederrekruttering: Det skilles mellom valg og ansettelse av ledere.
II) Forholdet mellom faglig og administrativ ledelse: Det skilles mellom "enhetlig" ledelse i den betydning at en leder er ansvarlig for og har myndighet over hele institusjonen eller en underavdeling i sin virksomhet og "delt" ledelse der det skilles mellom lederansvaret for de faglige og administrative delene av virksomheten. Disse deles mellom to likestilte ledere, for eksempel en rektor og en direktør, en dekanus og en fakultetsdirektør eller en instituttleder og en administrasjonssjef.
III) Besluttende eller rådgivende kollegiale organer: Her har UiB rådgivende organer på instituttnivå, og besluttende på fakultetsnivå. Debatten omhandler funksjon, hvordan medlemmene rekrutteres, om de velges eller utnevnes og hvem eller hva de representerer.

I debatten om styrings- og ledelsesformer ved universitetene refereres det gjerne til tre styringsmodeller: **samfunnsstyre, fagstyre, og partsstyre (styring gjennom interessekoalisjoner)**.

Samfunnsstyre legger vekt på at høyere utdanningsinstitusjoner er offentlige og derfor bør være underlagt samfunnet gjennom den allmenne folkevalgte innflytelsen som tradisjonelt har blitt gjort gjeldende overfor all offentlig forvaltning. Det tradisjonelle forvaltningsstyret av høyere utdanningsinstitusjoner fokuserer på den legale siden av saken, mens spørsmålet om oppfyllelsen av politiske målsettinger overlates til institusjonen selv. Samfunnsstyret kan også sikres ved at offentlig oppnevnte samfunnsrepresentanter deltar i institusjonenes styrer og slik får innflytelse på driften av utdanningsinstitusjonene. Dette er i tråd med prinsippene for offentlig bedriftsstyring.

Fagstyre legger vekt på at de som har relevant faglig kompetanse bør ha reell innflytelse over offentlige beslutninger av faglig art. Fagstyret i høyere utdanning har tradisjonelt vært sikret ved at faglig kompetanse har dannet grunnlaget for lederrekruttering ved at ledere på alle trinn (rektor, dekaner og instituttledere) skal inneha høy faglig vitenskapelig kompetanse og at den faglige legitimitet og autoritet som fagstyret forutsetter, sikres ved at lederne velges blant sine fagfeller.

Partsstyre (interessekoalisjonsstyre) legger til grunn tanken om at alle ansatte i en organisasjon skal ha innflytelse over måten den drives på. For universiteter og høgskoler innebærer dette at de største interessegruppene ved utdanningsinstitusjonene (vitenskapelig ansatte, administrativt ansatte og studenter) er representert i institusjonenes styringsorganer. Representantene til styringsorganer ved grunnenheter, avdelinger og for institusjonen som

helhet, blir rekruttert i separate valg innen hver gruppe, mens ledere blir rekruttert gjennom valg der alle interessegrupper har innflytelse.

Styring av høyere utdanningsinstitusjoner i Norge har vært preget av at de tre modellene har blitt kombinert på ulike måter. Tradisjonelt har universiteter og andre høyere utdanningsinstitusjoner kombinert forvaltningsstyre og fagstyre ved at det første har vært rettet mot overholdelse av lover og regelverk, mens den faglige virksomheten har vært preget av "autonomt" fagstyre innen de gitte legale rammene. Ledelsen har vært "delt" i den forstand at administrasjonen under institusjonens direktør har utgjort en administrativ "linje" som har ivaretatt forvaltningsansvaret, mens den valgte faglige ledelsen har forvaltet det faglige selvstyret, eller det som innenfor høyere utdanning dreier seg om institusjonenes faglige autonomi. Styringsorganene har tradisjonelt vært kollegiale organer bestående av i hovedsak vitenskapelig ansatte som har ivaretatt det faglige selvstyret på institutt- fakultets- og institusjonsnivå. På 1970-tallet ble disse styringsordningene modifisert med et større innslag av interessegrupperepresentasjon i styringsorganene med blant annet valg på instituttnivået. På 1990-tallet ble systemet ytterligere modifisert ved at institusjonsstyrene fikk eksterne medlemmer oppnevnt av departementet etter forslag fra institusjonene, og endret seg mot en mer omfattende samfunnsstyring og en mer eksplisitt "bedriftsmodell.

Med Mjøsutvalget og i det senere Ryssdal-utvalget ble det foreslått å organisere institusjonene som forvaltningsbedrifter med eksternt oppnevnte styrer, og ansatte ledere på alle nivåer innenfor et system av enhetlig ledelse. Disse lederne skulle være "faglige ledere", samtidig som den faglige styringen ble flyttet inn i den administrative "linjen". Innenfor en slik struktur skulle råd og styrer få en annen funksjon enn tidligere. De tidligere besluttende organer på fakultets- og instituttnivå skulle bli rådgivende organer med interesserepresentasjon. Tanken var her at samfunnsstyringen av institusjonen skulle styrkes, samtidig som at ledelsen og den administrative linjen i institusjonene skulle styrkes. Slik skulle det bli mulig både å få institusjoner som lojalt fulgte opp politiske vedtak og signaler, og som samtidig var i stand til å handle strategisk, effektivt og formålstjenlig.

I den endelige loven, *Lov om universiteter og høyskoler* (LOV 2005-04-01 nr 15), ble den eksisterende tilknytningsformen til statsforvaltningen beholdt, slik at institusjonene fortsatt har status som særskilte forvaltningsenheter. Når det gjaldt organisering og ledelse, ble institusjonene stilt fritt til å velge mellom den eksisterende modellen med valgte faglige ledere og "delt" ledelse, der styrer og styringsorganer knyttet til ledelsen på avdelings- og grunnenhetsnivå fortsatt har beslutningsmyndighet, og den nye modellen som er skissert ovenfor. Dette åpnet opp for variasjon i valg av organisasjons- og ledelsesordninger.

2.2 TOLKNING AV MANDATET

I tolkningen av mandatet legger arbeidsgruppen vekt på at universitetene og høgskolene reguleres av en egen lov som tilkjennegir at institusjonene i kraft av sin spesielle funksjon, skal ha særegne ledelses- og styringsformer. Dette betyr at Stortinget mener at lærestedene også bør styres etter andre ledelses- og styringsprinsipper enn det som ellers er vanlig i bedriftsliv og offentlig forvaltning. I denne sammenheng har arbeidsgruppen lagt vekt på å diskutere organisasjons- og ledelsesformer som gjør det mulig å kombinere effektivitet og strategisk ledelse med prinsipper som medinnflytelse, partsstyre og fagstyre.

Arbeidsgruppa har særlig sett det som viktig å drøfte instituttnivået. Hovedbegrunnelsen for dette er at Rokkansenterets undersøkelse viser at det er på instituttnivået en finner de store

meningsforskjellene og brytningene ved UiB. Undersøkelsen viser at dagens ledelses- og styringsform på institusjons- og fakultetsnivå har stor oppslutning og legitimitet. 81% av de vitenskapelig ansatte som har svart på Rokkanundersøkelsen ønsker valgt rektor (for midlertidig vitenskapelig ansatte og teknisk/administrativt ansatte er tallene henholdsvis 69% og 58%). 68% av de som har svart på undersøkelsen ønsker fortsatt valgt dekan. På alle fakulteter foretrekker de ansatte i følge Rokkanundersøkelsen valgt dekan. Oppslutningen om denne ordningen er særlig sterk ved HF- og SV-fakultetene (81% og 82%). Fast vitenskapelige ansatte har for øvrig en mer positiv holdning til valgt dekan enn teknisk-administrativt ansatte (77% mot 59%).

På instituttnivå derimot er synspunktene mer variert. Hovedtendensen i spørreundersøkelsen viser at UiB er splittet i synet på valgt eller ansatt leder. Et flertall av de som har svart i Rokkanundersøkelsen går inn for ansatt instituttleder. Her er det imidlertid betydelig forskjell mellom de fast vitenskapelig ansatte og teknisk-administrativt ansatte: 47% av de faste vitenskapelige ansatte ønsker valgt instituttleder, mens bare 19% av de teknisk-administrativt ansatte ønsker valgt instituttleder (jf. tabell 15 i Rokkanundersøkelsen).

Samtidig kan Rokkanundersøkelsen tolkes som om ledelsesreformen på instituttnivå har virket etter intensjonene. Det synes å være bred enighet om at ordningen med ansatt instituttleder har ført til klarere ansvarsforhold på instituttene, og at det er bedre beslutningsdyktighet på instituttnivå enn tidligere. Samtidig er 43% av de som har svart på undersøkelsen enige i at ansatt ledelse svekker de ansattes og studentenes innflytelse. En lignende holdning kommer til uttrykk i synet på instituttråd med rådgivende funksjon (jf. tabell 16 i Rokkanundersøkelsen). På denne bakgrunn er det ikke overraskende at et flertall av de som deltok i undersøkelsen ønsker instituttstyre med beslutningsmyndighet (47%). På alle fakulteter er det en mer positiv holdning til instituttstyre med beslutningsmyndighet enn til rådgivende instituttråd. Det tyder på at kollegiale beslutningsorganer har en sterk posisjon blant de ansatte ved UiB.

I lys av den brede oppslutningen om dagens ordninger på fakultets- og institusjonsnivå, finner arbeidsgruppen det mest fruktbar å konsentrere drøftingene mot instituttnivået. Arbeidsgruppen ønsker særlig å vurdere om det finnes modeller som i større grad kan ta hensyn både til de ansattes medbestemmelse og behovet for strategisk og effektiv ledelse.

2.3 DAGENS STYRINGS- OG LEDELSESMODELLER VED UIB

Universitetsstyret kan selv bestemme ledelsesmodell på institutt- og fakultetsnivå. Ifølge *Lov om universiteter og høyskoler* (LOV 2005-04-01 nr 15) er ikke universiteter og høyskoler bundet til å opprette selvstendige, faglige enheter, dvs. grunnheter (institutter med mer) eller avdelinger (fakulteter og lignende). Det er opp til styret å vurdere hvorvidt universitetet skal ha slike organer. Styret avgjør hvordan den faglige aktiviteten skal deles opp og organiseres (jf. § 9-2, § 10-3). Ved UiB finnes det to fakulteter uten institutter, mens institutter, med ulik størrelse og struktur, representerer de vanlige grunnenhetene ved de øvrige fakultetene.

Ved UiB er det fakultetstyrer og valgte dekaner på alle fakulteter. På instituttnivået er det imidlertid store forskjeller. Noen fakulteter, som Det juridiske fakultet og Det psykologiske fakultet, har avviklet instituttstrukturen. De andre fakultetene har fortsatt institutter og samtlige fakulteter har gått over fra valgt ledelse med instituttstyrer, til ansatt ledelse med rådgivende organ. Det er store variasjoner i samspillet mellom instituttråd og instituttleder fra

fakultet til fakultet og internt på de enkelte fakulteter. Såkalt "enhetlig" ledelse på instituttnivå praktiseres også noe forskjellig på de ulike fakulteter og internt på det enkelte fakultet.

Denne situasjonen karakteriserer også andre norske universiteter og høgskoler. NTNU har for eksempel valgte instituttledere og instituttråd (i noen tilfeller fungerer de valgte lederne uten instituttråd). Derimot har NTNU ansatte dekaner og fakultetsråd. Ved Universitetet i Oslo er det store variasjoner på instituttnivå der en både har valgte og ansatte ledere, i ulike kombinasjoner med råd eller styrer. Ved de store universitetene i Europa og USA finnes et stort mangfold av ledelses- og organisasjonsmodeller. Den generelle tendensen synes å være at dagens universiteter og høgskoler gjennomgår store endringer på alle nivåer.

3. Drøfting av ulike alternativer

3.1 INNLEDNING

Under dette punktet vil vi drøfte ulike ledelses- og styringsmodeller ved UiB. Notatet kommer i særlig grad til å vurdere ulike tilnærminger til instituttnivået. I lys av Rokkanundersøkelsen er det nettopp på dette styringsnivået en ser størst differensiering i meninger og erfaringer om styring og ledelse. På fakultetsnivå synes dagens modell å ha stor legitimitet blant de ansatte ved UiB. Her vil vi derfor bare foreslå mindre justeringer.

3.2 INSTITUTT – ANSATT ELLER VALGT, RÅD ELLER STYRE, ENHETLIG ELLER TODELT?

Universitetsstyret ved UiB har tradisjonelt bare operert med to normalmodeller for organiseringen av institutter (jf. *Normalregler for instituttene.* Vedtatt av universitetsstyret 28.04.2005):

1. Institutter med et valgt, kollegialt instituttstyre og en valgt instituttstyrer. Normalreglene inneholder en nærmere redegjørelse for instituttstyrerens arbeidsoppgaver og kompetanseområde (jf. §§ 1-17). Denne modellen er godt kjent og omtales ikke nærmere her.

2. Institutter med et kollegialt instituttråd og ansatt instituttleder. I normalreglene heter det at instituttlederens kompetanse fastsettes i instruks eller delegeringsvedtak fra fakultetsstyret. Også denne modellen er godt kjent og omtales ikke nærmere her.

Ved andre norske universiteter praktiseres det også andre relevante modeller.

3. Institutter med kollegialt instituttråd og valgt instituttleder. Denne modellen praktiseres i dag ved NTNU. En valgt instituttleder får sin myndighet og legitimitet fra ansatte og studenter. Lederen har i dette tilfellet også et betydelig strategisk handlingsrom fordi han eller hun forholder seg til et rådgivende organ som ikke har besluttende myndighet. Modellen forutsetter klare mandater og instrukser for den valgte lederen og instituttrådet. Uten slike mandater og instrukser åpner modellen for mulige lojalitetskonflikter og uklare myndighets- og ansvarsforhold.

4. Institutter med valgt, kollegialt instituttstyre og ansatt instituttstyrer. Dette er en av flere modeller som benyttes ved Universitetet i Oslo. Denne modellen skal sikre at lederen får

tilstrekkelig strategisk handlingsrom samtidig som den opprettholder valgte kollegiale organer med betydelig medbestemmelse for de ansatte. Modellen forutsetter klare mandater og instrukser for ansatt leder og instituttstyre. Uten slike mandater og instrukser åpner modellen for mulige lojalitetskonflikter og uklare myndighets- og ansvarsforhold.

Etter arbeidsgruppens mening er det gode grunner til å drøfte disse fire modellene mer inngående, men vi går ikke like grundig gjennom alle modellene. Arbeidsgruppen vil derfor legge fram fire perspektiver på styrings- og ledelsesmodeller på instituttnivå.

I Rokkanundersøkelsen kommer det frem at et flertall av de ansatte mener at deres innflytelse på beslutningsprosessene har blitt svekket etter innføringen av ny modell for styring og ledelse på instituttnivå. Et klart flertall av de som deltok i undersøkelsen uttrykker også en positiv holdning til ordningen med instituttstyrer. Rokkanundersøkelsen viser trolig at det er et sterkt ønske blant de ansatte ved UiB om større innflytelse i saker som behandles på instituttnivå. Samtidig ser en at det er svært ulike synspunkter på valg eller ansettelse av leder. Et flertall av de som har svart på Rokkanundersøkelsen ønsker fortsatt ansatte ledere. Ved tre av fakultetene er det imidlertid flertall for valgt leder, og en relativ stor gruppe ved alle fakulteter ønsker valgt instituttleder. Det kan være verdt å merke seg at et flertall av de vitenskapelig ansatte som deltok i undersøkelsen fortsatt ønsker valgt leder. Det er altså betydelig uenighet blant de ansatte ved UiB i synet på valgt eller ansatt instituttleder. Siden hovedbegrunnelsen for at universitetenes styringsmodeller avviker fra andre organ i offentlig sektor er at universitetene har faglig virksomheter som uavhengig forskning, utdanning og forskningsformidling, bør det legges stor vekt på de vitenskaplige ansattes oppfatninger og erfaringer i dette spørsmålet.

Det er også grunn til å understreke at et klart flertall av de som har deltatt i Rokkanundersøkelsen er enige i at ansvarsforholdet på instituttene har blitt klarere med ansatt leder. Undersøkelsen viser også at et klart flertall er enige i at beslutningsdyktigheten har blitt forbedret. Det er delte meninger om hvorvidt ledelsens forankring i fagmiljøene har blitt svekket eller styrket. Det samme gjelder om ansatt ledelse styrker vektleggingen av de faglige oppgavene.

Etter arbeidsgruppens mening bør universitetsstyret velge styringsmodeller på instituttnivå som på den ene siden tar hensyn til de ansattes ønske om større kollegial innflytelse, og på den andre siden modeller som legger stor vekt på strategisk handlingsrom på ledelsesnivå.

3.2.1. MODELL 1: ANSATT INSTITUTTLEDER MED KOLLEGIALT INSTITUTTRÅD

Prinsipielle argumenter for ansatt leder med instituttråd:
UiB har som kjent innført en modell med ansatt leder og instituttråd, men institusjonen har fremdeles liten erfaring med ansatt leder. Det kan være et viktig argument for å fortsette med ordningen og høste mer erfaring.

Det er mange forhold som taler for at instituttlederen bør ansettes. Et særlig viktig argument har vært at han eller hun i kraft av sin posisjon som ansatt leder normalt vil ha større handlingsrom enn en valgt leder, bl.a. med muligheter til å treffe strategiske valg. En ansatt leder vil også lettere kunne skjære gjennom og treffe raske beslutninger når det er nødvendig. Ansettelsesprosessen åpner videre for at lederen vil kunne rekrutteres utenfor instituttet, og lederen vil dermed kunne tilføre fagmiljøet nye impulser og perspektiver. Ser vi på utøvingen

av linjeledelsen vil den ansatte lederen primært føle lojalitet i forhold til fakultets- og universitetsledelsen, noe som vil kunne gi klarere kommandolinjer. En ansatt leder har dessuten vært gjennom en ansettelsesprosess hvor hans eller hennes egnethet for stillingen har vært gjenstand for grundig evaluering. Det forutsettes videre at ansettelsesprosessen i større grad sikrer at instituttet får en profesjonell leder som har søkt og fått en stilling ut fra bestemte kriterier, i motsetning til en leder som er blitt valgt til et verv.

Det er grunn til å understreke at en ansatt leder har et sterkt mandat og gode forutsetninger for å utøve personalledelse. Formelt og reelt skal instituttlederne fungere som arbeidsgivere i forhold til de ansatte. Det krever ledere som har personalpolitiske virkemidler som er egnet til å utvikle et godt arbeidsmiljø, skape trivsel og motivasjon blant ansatte og studenter, legge til rette for kompetanseutvikling blant vitenskapelig og administrativt ansatte og å utforme insentivordninger som oppleves som rettferdige og stimulerer til innsats når det gjelder undervisning og forskning. Universitetsstyret har i ulike sammenhenger forutsatt at en ansatt instituttleder har de beste betingelser for å utøve god og effektiv personalledelse. Det finnes gode argumenter for dette. Men god og effektiv personalledelse kan også sikres med valgt leder – gitt at lederen har strategisk handlingsrom i forhold til kollegiale organer.

Prinsipielle utfordringer med ansatt leder og instituttråd
Det er flere argumenter som har vært brukt mot modellen med ansatt leder og instituttråd. Det blir ofte hevdet at avstanden mellom ansatt leder og ansatte/studenter kan bli for stor, blant annet fordi lojaliteten primært går oppover og ikke nedover. Det blir også hevdet at dersom man henter en ansatt leder "utenfor murene", har man svak garanti for at lederen har tilstrekkelig faglig legitimitet blant ansatte og studenter. Ordningen med ansatt leder og instituttråd svekker dessuten de ansattes og studentenes muligheter for å være med å bestemme saker som angår dem.

En ansatt instituttleder vil i likhet med en valgt instituttleder ha behov for råd og innspill fra ansatte og studenter. Gode vedtak forutsetter at lederen tar hensyn til argumenter og synspunkt som fremmes blant studenter og ulike kategorier ansatte. Det er derfor viktig at lederen møter ansatte og studenter til samtaler og meningsutveksling i instituttrådet. En ansatt leder bør også ta initiativ til stabsmøter med alle ansatte. Dette vil kunne sikre gode deliberative prosesser med stor grad av legitimitet. Samtidig vil et godt fungerende instituttråd sikre en viss innflytelse fra ansatte og studenter og dermed en viss grad av demokratisk legitimitet.

Rokkanundersøkelsen viser at det er et klart behov for å klargjøre instituttrådets funksjon og arbeidsoppgaver. Dersom instituttrådet fikk et klarere mandat og ansvarsområde, ville det i større grad kunne imøtekomme de ansattes ønske om sterkere innflytelse. Samtidig er det nødvendig å presisere instituttlederens rolle i forhold til instituttrådet. Både Rokkanrapporten *Evaluering av styring og ledelse ved NTNU* og Rokkanundersøkelsen av UiB viser at instituttrådene har en problematisk og uklar plass i det nye styringssystemet. Både ved NTNU og ved UiB finnes det eksempler på instituttledere som selv har bestemt hvem som skulle sitte i instituttrådet og utpekte disse medlemmene. Mye taler for at det er gode grunner til å styrke instituttrådene.

Erfaringsbaserte problemstillinger knyttet til ansatt instituttleder og instituttråd
Erfaringene med ansatt leder viser at det har vært vanskelig å rekruttere instituttledere utenfra, og at stillingene ikke synes å være tilstrekkelig attraktive for eksterne søkere. Mange

vil hevde at dagens ansatte instituttledere også ville vært aktuelle kandidater ved valg av instituttleder. En av instituttlederne i Rokkanundersøkelsen uttrykker det slik:

> *Jeg tror at den viktigste grunnen til at jeg ble instituttleder er at hvis det hadde vært valg, så hadde jeg blitt valgt. For det var min tur. Så den viktigste forskjellen i forhold til det gamle systemet er at begrunnelsen for å bli instituttleder nå er at jeg er 'best egnet' i stedet for at det var 'min tur'. Så på en måte så lever gamle skikker videre i ny form.* (Ivar Bleikli)

Det blir av noen hevdet at ansatte ledere har et bredere nettverk og derfor er flinkere til å hente inn penger eksternt. Her kan det innvendes at det vanligvis er forskere og forskningsgrupper som skaffer eksterne midler til forskningsmiljøene, gjerne på tvers av institutter og fakulteter.

Flere ansatte instituttledere finner det vanskelig å kombinere lederstillingen med aktiv forskningsinnsats. Derfor kan det også være vanskelig å få godt kvalifiserte forskere til å søke stillingen som instituttleder (jf. kommentarene fra Rolf Terje Lie i Rokkanundersøkelsen). Det har også vært vanskelig å rekruttere kvinner som instituttledere.

Både ved NTNU og ved UiB har det vist seg at instituttrådene har varierende betydning og møtefrekvens. Mange instituttledere har et uklart bilde av hvordan rådene skal fungere og hva de kan brukes til. Ved UiB synes fremdeles mange instituttledere å være mer eller mindre ukjent med regelverket omkring instituttrådene. Det er derfor ikke overraskende at mange ansatte mener at de har for liten innflytelse på beslutninger som berører egen arbeidssituasjon og fagfelt.

3.2.2 MODELL 2: VALGT INSTITUTTLEDER MED INSTITUTTSTYRE

Prinsipielle argumenter for valgt instituttleder med instituttstyre
Valgt instituttleder med instituttstyre er den tradisjonelle kollegiale ordningen ved norske universiteter. Denne styringsformen har mange tilhengere og gjør ansatte og studenter til viktige aktører med betydelig medbestemmelse.

En valgt leder vil kunne ha stor demokratisk legitimitet blant ansatte og studenter. Lederen vil ha stor lojalitet i forhold til de samme gruppene og vil rimeligvis legge stor vekt på deres synspunkter og interesser. Valgte ledere vil derfor styrke partsstyrets plass ved UiB. Det er likevel grunn til å tro at valgte ledere også vil opptre lojalt i forhold til beslutninger tatt på høyere nivåer i organisasjonen. Når lederen er forpliktet både "oppover" og "nedover", vil det kunne virke sammenbindende på universitetet som organisasjon.

En valgt leder vil ideelt sett kunne bli valgt ut fra et fagpolitisk program og vil derfor kunne konsentrere seg om faglige og universitetspolitiske spørsmål. Dette åpner for strategiske diskusjoner og reelle veivalg på instituttnivå. Denne ordningen går derfor i retning av "todelt" ledelse. Et valgt instituttstyre etter tradisjonelt mønster sikrer reell kollegial innflytelse gjennom sin beslutningsmyndighet. I prinsippet vil styrene, gjennom sin representativitet og beslutningsmyndighet, sørge for at de ansatte og studentene får stor medbestemmelse på instituttnivå. Styret sikrer også at ledelsen ved instituttet treffer beslutninger som er godt forankret blant ansatte og studentene.

Prinsipielle utfordringer med valgt instituttleder og instituttstyre

En valgt leder vil ha sin primære lojalitet i forhold til ansatte og studenter, ikke i forhold til fakultets- og universitetsledelsen. Valgte ledere vil dermed kunne ha problemer med å iverksette vedtak truffet på høyere nivå når de møter motstand blant ansatte og studenter. En valgt leder vil også kunne vegre seg mot å treffe kontroversielle vedtak som går i mot de ansattes og studentenes interesser.

En valgt leder vil ofte få mindre strategisk handlingsrom enn en ansatt leder. En valgt leder kan dessuten risikere at instituttstyret avviser viktige forslag til vedtak, eller utsetter viktige saker.

Dersom instituttet velger leder, blir det vanskeligere å rekruttere nye ledere fra andre institusjoner.

Erfaringsbaserte spørsmål knyttet til valgt instituttleder og instituttstyre
I enkelte fagmiljø gikk ledervalget på omgang blant de ansatte. Dermed hadde man ingen garanti for at lederne var godt motiverte og faglig sett godt kvalifiserte for oppgaven. I mange tilfeller ble instituttlederen også valgt med lav oppslutning eller var eneste kandidat ved valg. Det kunne gi en svak instituttledelse med liten legitimitet.

Rokkanundersøkelsen viser at et nokså stort mindretall blant de som har deltatt i undersøkelsen ved tre fakulteter og et varierende stort flertall ved tre andre fakulteter, fortsatt ønsker seg valgte ledere på instituttnivå. Ser en på de ulike stillingskategoriene, ønsker de vitenskaplig ansatte en ordning med valg, mens de administrativt ansatte tenderer mot å ønske seg ansatte ledere. Et hovedinntrykk er dermed at institusjonen er splittet i synet på valgt instituttleder. Rokkanundersøkelsen viser også at modellen med valgt leder fremdeles har et godt fotfeste ved institusjonen. Undersøkelsen viser imidlertid også at et klart flertall er enige i at ansvarsforholdet på instituttene har blitt klarere og et klart flertall er enige i at beslutningsdyktigheten har blitt forbedret med ansatt leder. Det er delte meninger om ledelsens forankring i fagmiljøene har blitt svekket eller styrket med ansatt leder. Det samme gjelder om ansatt ledelse styrker vektleggingen av de faglige oppgavene. Dette viser trolig at erfaringene med valgt leder er ulike ved de ulike instituttene og fakultetene ved UiB.

Et hovedinntrykk er at et flertall ved institusjonen ønsker en sterkere ledelse på instituttnivå ved UiB. Dette er ikke nødvendigvis uforenlig med valgt ledelse dersom lederen er valgt på et klart fagpolitisk og strategisk program. Det finnes også eksempler på at valgte ledere er hentet fra andre institusjoner, for eksempel ble den valgte rektoren ved Høyskolen i Vestfold hentet fra Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU STEP) og den valgte rektoren ved Universitetet i Agder ble hentet fra Agderforskning AS.

Rokkanundersøkelsen viser at et flertall av de som deltok i undersøkelsen ved alle fakulteter ønsker seg instituttstyrer. Dette kan tolkes som et uttrykk for at de ansatte ønsker sterkere innflytelse på beslutningsprosessene. Denne tendensen styrkes også ved respondentenes syn på instituttråd versus instituttstyre.

Det har blitt hevdet at instituttstyrene har hatt en negativ effekt på instituttledelsen og dennes mulighet for å fatte nødvendige, men upopulære vedtak. Det synes også i noen sammenhenger å være et uavklart forhold mellom instituttstyrenes og fakultetsstyrenes myndighetsområde. Noen av disse forholdene kan avhjelpes med et klarere regelverk og mandat for styrene og deres forhold til instituttleder og fakultetsstyre.

De ansattes positive vurdering av valgt leder og instituttstyre henger trolig sammen med holdningen til universitetsdemokrati mer allment.

3.2.3 MODELL 3: VALGT INSTITUTTLEDER MED INSTITUTTRÅD

Prinsipielle argumenter for valgt instituttleder med råd
Det er grunn til å understreke at valgt instituttleder med kollegialt instituttstyre ikke er det eneste alternativ til dagens ordning med ansatt instituttleder og kollegialt instituttråd.
På instituttnivå praktiserer NTNU en modell med valgt instituttleder og instituttråd. Denne modellen kan betraktes som en kompromissløsning mellom modell 1 og modell 2. Ved å velge instituttleder sikrer man at lederen får demokratisk legitimitet. NTNU viderefører altså den tradisjonelle ordningen med valgt instituttleder, men har avskaffet de gamle instituttstyrene. Når instituttstyret faller bort, får lederen et betydelig strategisk handlingsrom. Modellen kan derfor sies å forene innflytelse og medbestemmelse med en effektiv og handlingsrettet ledelse. En valgt instituttleder ved NTNU har mye av det samme myndighetsområdet som en ansatt instituttleder ved UiB, og instituttrådene ved NTNU fungerer på mange måter som tilsvarende organer ved UiB. NTNU-modellen kan imidlertid sies å ha et sterkere innslag av medbestemmelse i og med at de ansatte og studentene velger leder. Valgt instituttleder kan her også forenes med "enhetlig" ledelse.

Prinsipielle utfordringer med valgt instituttleder og instituttråd
I denne modellen er ikke den valgte lederen bundet av et instituttstyre, men forholder seg til et rådgivende organ. Noen av de samme prinsipielle innvendingene som er fremført mot ansatt leder gjør seg også gjeldende ved valgt leder med instituttråd: Det er alltid en fare for at lederen opptrer "eneveldig" og egenmektig når det ikke finnes gode nok kontrollorganer på instituttnivå. Riktignok er lederen i NTNU-modellen demokratisk valgt og kan derfor miste sin makt ved neste valg. Slik sett står denne lederen noe svakere enn den ansatte instituttlederen.

Sett fra et lederperspektiv kan kanskje en valgt instituttleder primært sies å ha lojalitet til ansatte og studenter – noe som svekker relasjonen til fakultetsledelse og universitetsledelse.

NTNU-modellen har en betydelig svakhet fordi den ikke i tilstrekkelig grad presiserer instituttlederens rettigheter og plikter i forhold til instituttrådet. Lederens mandat i forhold til instituttråd er uklart. Instituttrådet har også et uklart mandat. Det uavklarte forholdet mellom instituttleder og instituttråd svekker modellen. Ordningen med valgt leder og instituttråd møter derfor noen av de samme utfordringene som UiBs modell med ansatt leder og instituttråd.

Erfaringsbaserte problemstillinger knyttet til valgt instituttleder med instituttråd
Ved UiB har vi ingen erfaringer med denne modellen. Erfaringene fra NTNU går i litt ulike retninger. Mange av de tradisjonelle innvendingene mot valgt instituttleder gjør seg også gjeldende blant ansatte og studenter ved NTNU. Samtidig er det mange som mener at en valgt instituttleder med råd får for stor makt på bekostning av kollegiale organer.

Den største utfordringen ved NTNU-modellen er at ordningen med instituttråd praktiseres på vidt forskjellige måter. Ved noen institutter eksisterer det i realiteten ikke instituttråd, ved andre institutter møter rådene ytterst sjelden. Enkelte institutter har velfungerende råd, men det synes å være mye opp til instituttlederne selv om de vil benytte rådene som rådgivende organer. Mange av de ansatte ved NTNU er frustrerte over at instituttrådet har et uklart

mandat og myndighetsområde. Det blir også reist kritikk mot instituttledere som ikke møter i instituttrådene. I evalueringen av NTNUs ledelses- og styringsmodell blir det dessuten hevdet at kontakten mellom fagmiljøene og ledelsen blir oppfattet som svak.

3.2.4 MODELL 4: ANSATT INSTITUTTLEDER MED INSTITUTTSTYRE

Prinsipielle argumenter for ansatt instituttleder med instituttstyre
Spørreundersøkelsen fra Rokkansenteret peker på at de ansattes medinnflytelse er blitt svakere og at mange oppfatter dette som en forverring i forhold til den tradisjonelle modellen med valgt instituttleder og instituttstyre. En modell med ansatt instituttleder og instituttstyre vil imøtekomme noen av disse bekymringene. Ordningen med instituttstyre sikrer sterk kollegial representasjon og er en garanti for partsstyre. Et viktig poeng med å innføre instituttstyrer er at instituttene får et sterkere innslag av parts- og fagstyre. En ansatt instituttleder vil samtidig ha betydelig handlingsrom. De tidligere anførte argumentene for ansatt instituttleder og valgt instituttstyre blir her plassert i en ny konstellasjon.

Prinsipielle utfordringer med ansatt instituttleder og instituttstyre
Hovedbegrunnelsen for å gjeninnføre styrene er at spørreundersøkelsen fra Rokkansenteret peker på at medinnflytelsen har blitt svakere og at mange oppfatter dette som en forverring i forhold til tidligere modell. Et klart flertall ved alle fakulteter blant de som deltok i Rokkanundersøkelsen ønsket seg instituttstyrer. Denne modellen imøtekommer dette behovet.

I en styringsmodell med instituttstyrer må ansatte ledere i større grad sørge for å forankre beslutninger i organisasjonen enn ordningen med instituttråd. En modell med ansatt instituttleder og instituttstyre kan bare fungere tilfredsstillende dersom det er godt samarbeid mellom leder og styre. Modellen forutsetter også at det finnes klare mandater og definerte myndighetsområder for leder og styre. Dersom modellen skal unngå den tradisjonelle kritikken mot instituttstyrer, er det viktig å begrense styrenes mandat for å unngå detaljstyring og umyndiggjøring av den ansatte lederen. Det er naturlig at styrene gir fra seg visse fullmakter til instituttlederen og i større grad sikter mot å være strategiske organ med fokus på budsjett, fagutvikling, forskning og utdanning.

Modellen har imidlertid noen innebygde svakheter: Det kan lett oppstå strid om myndighetsområdene til leder og styre. Det kan også være uklart hvor den avgjørende beslutningsmyndigheten ligger i en slik modell. Det er lett å forestille seg at det kan bli vanskelig å finne gode ledere som vil arbeide i forhold til et instituttstyre med store fullmakter og beslutningsmyndighet. Dersom styrene i mange saker begrenser lederens strategiske handlingsrom, faller mye av poenget med ansatt leder bort. Det er også en fare for at instituttstyret vil ha betydelig lojalitet i forhold til ansatte og studenter. Det kan svekke relasjonen til fakultetsledelsen og universitetsstyret. Men argumentet kan også snus: En ansatt leder vil styrke lederens lojalitetsbånd til høyere nivåer, samtidig som en sikrer seg medbestemmelse gjennom styrer valgt blant ansatte og studenter.

Erfaringsbaserte spørsmål knyttet til ansatt instituttleder med instituttstyre
Ved UiB har vi ingen erfaringer med denne modellen. Ved UiO er imidlertid dette en av flere styringsmodeller. Flere institutter opererer med en slik modell – noe som viser at den er fullt ut gjennomførbar og ingen hemsko for styring og ledelse ved UiO. Det er viktig å understreke at modellen inneholder sterke elementer av medbestemmelse og demokratisk innflytelse.

3.2.5 NOEN SAMMENFATTENDE VURDERINGER

Det er ikke vanskelig å se at de styringsmodellene som vi har skissert har noen innebygde svakheter. Modell 1 gir lederen et stort strategisk og faglig handlingsrom. Men den faglige ledelsen av et institutt kan bli skadelidende dersom lederen også har store administrative oppgaver (enhetlig ledelse på instituttnivå). Modell 1 er dessuten karakterisert ved liten innflytelse og medbestemmelse for ansatte og studenter. Utrykk som "enevelde" har vært brukt om denne styringsformen (Rokkanundersøkelsen). Sammenlignet med andre modeller har modell 1 et visst demokratisk underskudd. Kollegiale organer er sterkt svekket og det samme er partsstyret. Samtidig har universitetsstyret oppnådd noe av det som var formålet med den nåværende styrings- og ledelsesformen på instituttnivå, nemlig å styrke instituttlederens posisjon. Ordningen med ansatt leder og instituttråd ved UiB har også ført til klarere ansvarsforhold ved instituttene og forbedret beslutningsdyktigheten til disse organene. Både ansatte og studenter ser det imidlertid som svært problematisk at deres innflytelse er svekket.

Rokkanundersøkelsen viser at den tradisjonelle instituttmodellen ved UiB fremdeles har stor oppslutning blant de ansatte. Det er viktig at universitetsstyret tar disse signalene på alvor.

De to omtalte instituttmodellene som benyttes ved NTNU og UiO har både sterke og svake sider. Mange av utfordringene til disse modellene knytter seg til mandat og myndighetsområde for ledere, styrer og råd. Det kan være grunn til å merke seg at både modell 3 og modell 4 har sterke innslag av medbestemmelse fra de ansatte og studentene enn den nåværende styrings- og ledelsesmodellen ved UiB på instituttnivå. Det er imidlertid også fullt mulig å styrke de ansattes og studentenes innflytelse innenfor den nåværende instituttordningen ved UiB. Det krever imidlertid en presisering og styrking av instituttrådets mandat og myndighetsområde – uten at dette nødvendigvis trenger å svekke lederens strategiske handlingsrom. Med en slik utvikling vil forskjellene mellom dagens instituttråd og de tradisjonelle instituttstyrer bli mindre enn i dag. Mange i organisasjonen synes å mene at en slik utvikling er ønskelig. Det er derfor nødvendig å se nærmere på mandat, myndighet og instruks.

3.2.6 MANDAT, MYNDIGHET OG INSTRUKS

Som nevnt i innledningen til dette kapittelet vurderer arbeidsgruppen det som nødvendig å klargjøre instruks og mandat for leder, råd eller styrer for å sikre en klar og tydelig styrings- og ledelsesmodell. Innspillene til mandat og instruks i dette notatet er tenkt å passe til alle de fire modellene som er blitt presentert ovenfor, og er utformet med sikte på å sikre ansattes og studenters medinnflytelse og instituttenes behov for strategisk handlingsrom.

Instituttets organer
Arbeidsgruppen mener alle institutter ved UiB skal ha et styre eller et råd. Alle må ha en instituttleder, og en stedfortreder for instituttlederen. Det bør også i prinsippet være en administrasjon som normalt ledes av en administrasjonssjef.

Mandat og instruks
1. Instituttstyret
Instituttstyrenes mandat kan begrenses eller utvides av universitetsstyret. Alle beslutninger instituttstyret treffer vil være etter delegasjon fra og på vegne av universitetsstyret. Derfor kan en også tenke seg instituttstyrer med et mer begrenset mandat enn det som nevnes nedenfor. Går UiB for en modell med instituttstyre skal det være instituttets øverste organ. Instituttstyret

skal da ha ansvar for å fastlegge overordnede mål, prioriteringer og strategier for virksomheten, innenfor rammen av gjeldende lover, forskrifter og regler, samt vedtak fattet av universitets- eller fakultetsstyret. Styret skal utøve myndigheten sin gjennom å vedta overordnete planer, prinsipper og prioriteringer for virksomheten. Dessuten bør de vedta langtidsplaner, med særlig vekt på strategi for forskning, utdanning og formidling. Når det gjelder årsplaner og overordnede budsjetter bør styret vedta disse, men i større grad avgi fullmakter til instituttleder for den ordinære driften og økonomistyringen. Instituttstyret har ansvar for oppfølging gjennom: godkjenning av regnskap og årsrapport. Instituttstyret bør også godkjenne forslag til intern organisering i avdelinger, faggrupper eller lignende, innenfor de rammer som er gitt av overordnet organ. For øvrig bør instituttstyret legge fram for fakultetet forslag til valgkomité for utpeking av instituttleder, og innstille ved eventuell tilsetting av instituttleder og stedfortreder. Det kan også være naturlig for styret å innstille i vitenskapelige stillinger hvor fakultetet er tilsettingsmyndighet.

2. Instituttrådet
Som alternativ til styre må UiB ha et rådgivende organ, instituttrådet. Mandatet kan også her begrenses eller utvides. Instituttrådet kan også gjøres vedtaksfør i noen spørsmål. Instituttrådet bør kunne settes sammen av bare interne medlemmer der fakultetsstyrene bestemmer sammensetningen. Disse må kunne utpekes/velges av de ulike grupper personale og studenter. Instituttleder bør lede rådet. Instituttrådet bør uttale seg om de saker som ellers ville ha vært gjenstand for vedtak i et styre, dvs. langtidsplan, årsplan og budsjett, intern organisering, samt regnskap og årsrapport. Instituttrådet må også kunne drøfte andre saker som instituttleder eller øvrige medlemmer ønsker å ta opp, der drøftingene er rådgivende overfor instituttleder.

Instituttrådet bør kunne tillegges konstitusjonelle funksjoner som nominasjon av medlemmer til valgkomité for valg/tilsetting av instituttleder, og innstille overfor fakultetsstyret ved tilsetting av instituttleder. Instituttleder bør også kunne etablere et eget innstillingsutvalg for behandling av de vitenskapelige stillinger som fakultetet har tilsettingsmyndigheten for. Dette forslaget til mandat for instituttråd (og indirekte instituttleder) medfører en endring i forhold til dagens ordning. I dag er ikke instituttlederen leder for rådet. Instituttrådet velger selv en rådsleder. Det nye mandatet åpner for et mer forpliktende samarbeid mellom instituttleder og instituttråd.

3. Instituttleder
Det går godt an å lage en instruks for lederen som passer til både en modell med råd og med styre. Her bør det uansett vurderes å gi lederen en instruks eller fullmakter som gir et handlingsrom som tilsvarer noenlunde dagens ordning. Instituttlederen vil uansett være instituttets øverste leder, og lede instituttets virksomhet innenfor rammer satt av universitetsstyret, fakultetets planer og instrukser fra dekanus og gjennom vedtak som eventuelt er fattet i instituttstyret. Instituttlederen har overordnet ansvar og myndighet med hensyn til alle oppgaver som ikke eksplisitt er tillagt et eventuelt instituttstyres myndighetsområde, og har generell fullmakt til å avgjøre løpende enkeltsaker. Her kan en tenke seg en ordning der instituttleder for eksempel får myndighet til å ansette personer i midlertidige stillinger og får budsjettmyndighet i et visst omfang. Instituttlederen bør videre lede instituttstyret, eventuelt instituttrådet, og ha ansvar for å utarbeide saksframlegg med forslag til vedtak i de saker som ligger inn under instituttstyrets myndighetsområde eller der det er råd, utarbeide forslag til vedtak i de saker som tilligger instituttrådets myndighetsområde. Instituttlederen har ansvar for utadrettet nettverksbygging, informasjon

og kontakt med eksterne samarbeidspartnere, og bør også kunne pålegges oppgaver for fakultetet.

3. Instituttleders stedfortreder
Sammen med instituttlederen velges/tilsettes eller oppnevnes en stedfortreder som overtar instituttlederens oppgaver og myndighet når denne har lengre fravær. Vedkommende er nestleder i instituttstyret.

4. Administrasjon/administrasjonsjef
Ved institutter som har en egen administrasjonsjef ivaretar administrasjonsjefen ledelsen av instituttets administrative og forvaltningsmessige arbeid i samråd med og på delegasjon fra instituttlederen.

3.2.7 KONKLUSJON

Modellen med ansatte ledere på instituttnivå er relativ ny ved UiB, der enkelte fakulteter kun har ett års erfaring med denne. Prinsipielt sett bør endringer av viktige styringsmiddel få tid til å virke over en periode før en evaluerer og eventuelt foretar radikale endringer. Rokkanundersøkelsen viser som før nevnt at modellen med ansatt ledelse har fått et godt rotfeste ved UiB, og har et flertall bak seg på tre fakulteter. Det skal derfor gode argumenter til for å endre på dagens ordning med ansettelse på dette nivået.

Samtidig viser undersøkelsen at det kan være tegn til et visst demokratisk underskudd ved UiB, noe som kommer særlig til uttrykk ved det klare flertallet som ønsker å få tilbake en ordning med instituttstyrer. Ved tre av fakultetene er det et flertall for valgt leder, og det er særlig de vitenskapelig ansatte ved UiB som ønsker seg valgte ledere. Det er også en hovedtendens i Rokkanundersøkelsen at mange peker på at studenters og ansattes innflytelse har blitt svekket etter omleggingen til dagens modell.

I lys av Rokkanundersøkelsens resultater kan det derfor argumenteres for at det er behov for justeringer ved UiB for å øke de ansattes og studentenes innflytelse på de beslutninger som fattes. Arbeidsgruppen foreslår derfor at dersom ordningen med instituttråd skal holde fram, må det utarbeides nye, og klarere regler for instituttrådenes funksjon i tråd med de prinsipper som er omhandlet i forrige punkt. Skillet mellom instituttråd og instituttstyre vil da bli mindre. Et annet mer radikalt alternativ vil være å be universitetsstyre om å vurdere muligheten for å gjeninnføre modell 2 eller introdusere andre modeller – med de mandater som er skissert ovenfor – på de fakulteter som ønsker en slik ordning.

Flere av gruppens medlemmer er av den oppfatning at universitetsdemokratiet bør styrkes ved UiB. Arbeidsgruppen tror imidlertid at det er mest realistisk på det nåværende tidspunkt å styrke de ansattes og studentenes innflytelse innenfor dagens ordning.

Det kan videre synes som om debatten ved UiB om ledelsesmodeller i stor grad har dreid seg om valgt eller ansatt ledelse. Det er slående at spørsmålet om enhetlig og todelt ledelse i mindre grad har blitt gjenstand for vurderinger. Mange av de prinsipielle argumentene om ansatt eller valgt, er delvis også et spørsmål om enhetlig og todelt ledelse. I dag er instituttledelsen ved UiB i realiteten enhetlig, men enhetlig ledelse praktiseres på ulike måter, avhengig av instituttenes størrelse, faglige struktur og administrative ressurser. Arbeidsgruppen foreslår at denne ordningen bør videreutvikles. For mange institutter er det

for tidlig å trekke en endelig konklusjon om hvorvidt ordningen svarer til universitetsstyrets intensjoner.

Ulike instituttmodeller på fakultetsnivå vil skape betydelige ledelses- og styringsutfordringer . Derfor anbefaler vi at et fakultet bare benytter en instituttmodell. Av hensyn til styringsutfordringer og andre forhold bør det ikke være mer enn to instituttmodeller ved UiB. I lys av den omfattende debatten som har vært ved UiB og arbeidsgruppens notat bør universitetsstyret på ny ta stilling til hva som skal være normalmodell eller normalmodeller på instituttnivå ved UiB.

3.3 FAKULTET

3.3.1 INNLEDNING

Universitetsstyret ved UiB har vedtatt en modell for organiseringen av fakulteter (jf. *Endringer i "Valgreglementet for Universitet i Bergen.* Vedtatt av universitetsstyret 17.02.2005 og *Normalregler for fakultetene.* Vedtatt av universitetsstyret 28.04.2005): Dekanus velges, og hun eller han er fakultetsstyrets leder.

Med tanke på den store oppslutningen om dagens styringsmodell (jf. Rokkanundersøkelsen) ønsker ikke arbeidsgruppen å anbefale noen nye alternativer eller nye modeller for styring og ledelse på fakultetsnivå. Derfor vil notatet her drøfte ulike problemstillinger som er aktuelle ved dagens modell. Vi vil imidlertid peke på noen svakheter ved dagens ordning med valgt dekanus og fakultetsstyre.

3.3.2 FAKULTETSSTYRETS OG DEKANUS' FORHOLD TIL INSTITUTTNIVÅET

Med etableringen av storinstitutter har fakultetsnivået mistet noen oppgaver, men er også tilført nye. Fakultetsstyret skal utforme og legge fram strategien for fakultetets utdannings- og forskningsvirksomhet. Slike planer lages for øvrig også på instituttnivå. Instituttenes planer er aldri rene implementeringer av fakultetsstyrets langsiktige planer. For flere forskningsmiljø foregår planlegging og utføring av forskningsvirksomhet relativt uavhengig av både fakultets- og instituttnivå (tverrfaglige prosjekt, prosjekt som involverer samarbeid med ulike forskningsmiljø nasjonalt og internasjonalt, mindre individbaserte prosjekt og lignende). De nye forskningsgruppene på instituttnivå har også en viss autonomi i forhold til fakultetets planer.

Vi kan notere en lignende utvikling når det gjelder forskerutdanning. Forskerutdanningen er normalt fakultetets ansvarsområde. Fakultetene har i de fleste tilfeller også et overordnet ansvar for strukturen i forskerutdanningen, godkjenning av kurs og lignende. Men selve forskerutdanningen – med visse unntak – foregår ikke på fakultetsnivå. Den skjer i regi av forskerskoler på instituttnivå, nasjonale forskerskoler og internasjonale forskerskoler med mer.

Fakultetene har vanligvis et overordnet ansvar for utlysing, rangering og tilsetting i stipendiatstillinger, men tendensen synes å være at flere av disse oppgavene delegeres nedover i systemet.

Et annet viktig spørsmål dreier seg om fakultets muligheter til å utnytte sitt strategiske handlingsrom. Om lag 80 prosent av budsjettene består i gjennomsnitt av lønnsmidler. I dag

har flere fakulteter valgt å legge beslutningsmyndigheten av lønnsmidlene på instituttnivå. Dette kan gi fakultetene lite handlingsrom til å utvikle klarere faglige strategier og omdisponere av stillingsressurser mellom instituttene i henhold til faglige prioriteringer. Dette bidrar videre til å svekke fakultetenes rolle som styrende, overordnede enhet. Andre fakulteter har beholdt lønnsmidlene på fakultetsnivå. Dette kan gi større strategisk handlingsrom til fakultetsstyrene og dekanen.

Arbeidsgruppen ser det ikke som sitt mandat å gå videre inn på problemstillinger nevnt ovenfor, men peker på at det ligger en rekke utfordringer her som berør styrings- og ledelsesmodellene på institutt- og fakultetsnivå, og samspillet mellom ledelses- og styringsnivåene.

3.3.3 MANDAT

Fakultetene skal legge planer for den faglige utviklingen i samsvar med de vedtak som er fattet av universitetsstyret. Fakultetsstyret skal også fastsette mål og resultatkrav. Videre har fakultetsstyret ansvar for at fakultetets økonomiske ressurser disponeres i samsvar med de vedtak som universitetsstyret har fattet. Hvordan kan disse oppgavene best løses?

Dagens ordning baserer seg på kollegiale beslutningsorganer med en betydelig grad av partsstyre og demokratisk valgte dekaner. Det gir styringsformen stor legitimitet blant ansatte og studenter, og dette er uten tvil denne ordningens styrke. Dagens modell er imidlertid ikke uten svakheter: I noen tilfeller kan fakultetsstyrene sende viktige saker tilbake til dekanatet eller utsette viktige vedtak. Dette kan lett føre til handlingslammelse og redusert strategisk handlingsrom for dekanatet. På den annen side kan en ansatt dekan også komme på kollisjonskurs med sitt eget fakultetsråd. Det finnes flere eksempler på dette fra andre norske universiteter og høgskoler

Arbeidsgruppen oppfordrer derfor universitetsstyret til å vurdere ulike tiltak for å styrke dekanatets mandat.

3.3.4 EN AVSLUTTENDE MERKNAD OM ENHETLIG OG DELT LEDELSE

Den nåværende styrings- og ledelsesstrukturen på instituttnivå ved UiB baserer seg på prinsippet om enhetlig ledelse. Som allerede påpekt, finnes det ulike måter å praktisere enhetlig ledelse på. Universitetsstyret har koplet sammen ansatt instituttleder og enhetlig ledelse. Man har også koplet sammen valgt instituttleder og delt ledelse. Det er derfor grunn til å minne om at det også er fullt mulig å ha valgt instituttleder innenfor et system av enhetlig ledelse (modell 3).

I dag har fakultetsdirektøren den daglige ledelse av fakultetets administrasjon. Fakultetsdirektøren er også sekretær for fakultetsstyret og andre styringsorganer ved fakultetet (funksjonen delegeres ofte). Videre sørger fakultetsdirektøren for at fakultetsstyrets vedtak blir satt ut i livet. Formelt er det styret og dekanus som fatter vedtak. Fakultetsdirektøren er ansvarlig for disponering av ressurser og budsjett i samsvar med vedtak som er gjort av fakultetsstyret.

Dekanus har et overordnet ansvar for å utvikle fakultetets faglige og universitetspolitiske profil. Hvis dekanus primært har en faglig og universitetspolitisk funksjon, bør han eller hun trolig velges på et faglig-politisk program. Det gir delt ledelse (som skissert ovenfor). Hvis

dekanus skal overta en eller flere av fakultetsdirektørens oppgaver, åpnes det for en stilling med særegne kompetanser innenfor administrasjon, økonomistyring og faglig-strategisk ledelse. Det gir trolig en åpning mot enhetlig ledelse. En slik stilling – der en bestemt form for profesjonalitet etterspørres – bør lyses ut. Da blir dekanus ansatt leder.

Arbeidsgruppen mener ikke at det er tvingende grunner til å endre den nåværende ordningen med valgt dekanus, valgt fakultetsstyre og delt ledelse. Det er stor oppslutning om denne styringsformen ved UiB, og den har fram til i dag fungert rimelig bra. Det er imidlertid grunn til bekymring hvis enkelte fakultetsstyrer søker å overta myndighetsområdet til dekanus.

3.3.5 KONKLUSJON

I lys av resultatene fra Rokkannundersøkelsen synes det ikke å være noen stemning for å endre styrings- og ledelsesmodell på fakultetsnivå. De ansatte ved UiB ønsker i stor grad å ha både valgte styrer og dekaner. Arbeidsgruppen deler denne oppfatningen. Arbeidsgruppen foreslår videre at UiB bør vurdere å se nærmere på myndigheter, mandater og instrukser som regulerer myndighetsforholdet mellom fakultetene og instituttene med sikte på å klargjøre balansen mellom fakultetene og instituttenes ansvarsrelasjoner. Arbeidsgruppen anbefaler også universitetsstyret å vurdere virkemidler for å styrke dekanenes mandat for slik å sikre en mer effektiv og handlingsdyktig ledelse ved fakultetene.

Rokkansenteret
STEIN ROKKAN SENTER FOR FLERFAGLIGE SAMFUNNSSTUDIER

Fokusgruppeintervju som ledd i drøfting av ledelses- og styringsformer ved Universitetet i Bergen

På oppdrag fra UiB gjennomfører Rokkansenteret en undersøkelse blant UiBs ansatte om styring og ledelse ved UiB. Undersøkelsen vil være en del av grunnlagsmaterialet for universitetsstyrets beslutninger om ledelsesmodeller på ulike nivåer ved UiB. I tillegg til en spørreundersøkelse som har gått ut til ansatte på UiB har Rokkansenteret utført en kvalitativ undersøkelse der fokusgruppeintervju er blitt brukt som metode.

Mål: undersøke og drøfte institusjonens erfaringer med ulike styrings- og ledelsesformer, med spesiell vekt på instituttnivået.

I den kvalitative delen av prosjektet har vi utført tre ulike fokusgruppeintervjuer for å innhente erfaringer og synspunkter fra et bredt sammensatt panel. Fokusgruppeintervju er svært nyttig for å få fram ulike synspunkter og meningsbrytninger. Det som har vært hovedmålsetningen er å få fram erfaringer med instituttråd og hvordan fakultetsstyrene fungerer som organ, deres roller og utfordringer. I tillegg har det vært nyttig å intervjue ulike instituttledere for å få fram ulike erfaringer med enhetlig ledelse på dette nivået.

Fokusgruppeintervjuer:
Utført tre fokusgruppeintervjuer, med deltakere fra:

- Instituttråd
- Instituttledere
- Fakultetsstyrer

Under kommer tre ulike oppsummeringer fra de tre fokusgruppeintervjuene. Det er totalt 22 personer som har deltatt på fokusgruppeintervjuene ut fra verv eller stilling, hvilken ansattkategori en tilhører og hvilket fakultet en tilhører. På intervjuet med representanter fra fakultetsstyrer var det også en studentrepresentant til stede. Hvert av de tre intervjuene varte i ca. to timer, og ble gjennomført på Rokkansenteret. Vi har gruppert data i forhold til de tema som var hovedfokuset under intervjuene. Hvert intervju vil bli beskrevet for seg. Til slutt i dokumenter er oppsummering fra de to åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen som gikk ut til alle ved UiB vedlagt. Slike åpne spørsmål er et godt supplement i en spørreskjemaundersøkelse da respondentene står fritt til å komme med ekstra informasjon som kan utfylle bildet.

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

Instituttråd – erfaringer med ordningen

Det ble sendt ut forespørsler til alle fakultet som har institutter om å delta i et kvalitativt fokusgruppeintervju der erfaringer med denne ordningen skulle være tema. Ved innføringen av ansatt ledelse på instituttnivå er det blitt opprettet instituttråd ved instituttene som erstatter ordningen med instituttstyre. Siden dette er en relativt ny ordning, er det viktig å se på hvordan rådene fungerer på de ulike fakultetene. Det vil sannsynlig også variere hvordan rådene fungerer mellom institutt på fakultet, men det har vi ikke mulighet til å gå inn på her siden prosjektet er avgrenset. Vi inviterte ansatte som har sittet i instituttrådet på sitt institutt i løpet av de to siste årene til å komme med ulike synspunkter på ordningen. Det ble invitert 8 personer med ulik bakgrunn fra instituttrådene til å komme med erfaringer fra sin periode i instituttrådet. Det var satt av to timer til gruppeintervjuet, som foregikk på Rokkansenteret.

Av alle de som ble forespurt av oppdragsgiver var det fire som stilte på gruppeintervjuet, men siden alle fakultetene var representert, kan en si at det er grei representasjon. Det var noe problem med innkallingen til dette intervjuet, da det var uklart for de som mottok brevet at de var mottaker. Dette har også sammenheng at det er vanskelig å finne informasjon om instituttrådene på de fleste institutters hjemmesider. Av de fire deltakerne på intervjuet var tre instituttrådsleder og en var representant for de teknisk-administrativt ansatte. De tre instituttrådslederne var alle fast vitenskaplig ansatt. Nedenfor vil det komme en kort redegjørelse for hovedessensen fra gruppeintervjuet, og enkelte deler vil bli vist med direkte sitat fra deltakerne. Deltakerne er blitt anonymisert, og når det er relevant vil fakultetstilhørighet bli opplyst om. Det var representanter med fra Det humanistiske fakultet, Det samfunnsvitenskaplige fakultet, Det medisinsk-odontologiske fakultet og Det matematisk- naturvitenskaplige fakultet.

<u>Et lite utdrag fra regelsamlingen om hva instituttrådene er:</u>
Fakultetsstyret fastsetter selv instituttrådenes størrelse og sammensetning. Både gruppe A,B,C og D skal være representert. Det kan fastsettes at instituttrådene kan ha eksterne medlemmer.

Mål - mandat:
Instituttrådet er et rådgivende organ for instituttlederen i saker som vedrører hovedlinjene for instituttets virksomhet eller som er av stor prinsipiell betydning for denne. Rådet skal fungere som informasjons- og kontaktorgan mellom instituttledelsen og de tilsatte og studenter.
Rådet kan behandle og avgi uttalelse i saker som angår:

- Langsiktig planlegging av virksomheten
- Retningslinjer og prinsipper for ressursbruken
- Langtidsbudsjett og forslag til årsbudsjett
- Rapport om instituttets økonomiske status
- Større endringer i organiseringen av instituttets virksomhet
- Både rådet og instituttleder kan ta opp hvilken som helst sak til uttalelse, med unntak av tilsettingssaker og saker som handler om enkeltpersoner

Instituttrådet møtes når det trengs. Innkalling sendes ut med rimelig varsel. Instituttrådet velger selv leder.

De ulike instituttrådene:
Det første en kan si om hvordan instituttrådene fungerer, er at dette oppfattes forskjellig for de ulike representantene som deltok i gruppeintervjuet. Det er også forskjell på instituttene som var representert; et var relativt lite, mens de tre andre instituttene var til dels ganske store i UiB-sammenheng. Ett institutt hadde gjennomgått en stor strukturell endring det siste året, og ett av instituttene var inne i sitt første periode med ansatt instituttleder og et institutt var inne i sin andre periode med ansatt instituttleder. Ett av instituttene var også blitt sammenslått i den senere tid der det har vært en veldig omlegging av instituttstrukturen, og ett av fakultetene var blitt slått sammen (medisin med odontologi).

Hvordan er handlingsrommet til instituttrådet?
Møtefrekvensen er ulik på instituttene. På et av instituttene har de møte hver måned, på to av instituttene to til tre i semesteret, og på et institutt har en veldig sjelden møte der heller stabsmøtet fungerer som et allmøte og en diskuterer de fortløpende sakene ved instituttet. Når vi spør om hva som blir behandlet av type saker i instituttrådet, er det særlig budsjett og økonomi som blir framhevet, i tillegg til ting som har med studieretninger å gjøre. Det ble framhevet av en av de intervjuede:

> Strategi, økonomi og prioriteringer. Og problemet er jo økonomien, at det er stadige innskjæringer. Og selv om vi får da en frigjort stilling ved at folk går av for aldersgrensen eller slutter, så kan ikke vi automatisk ansette nye. Det har vært en lønnsutvikling som ikke er blitt kompensert, og det er stadig mye sparetiltak.

Av ulike saker er satsningsområder og strategidiskusjoner en av de tingene som er viktig i rådet, og å få til prioriteringer i forhold til undervisning og hvilke fag eller fagområder en skal satse på. Dessuten behandles orienteringssaker fra fakultet. Det kan også bli behandlet ansettelsessaker der en diskuterer i forkant av prosessen med å ansette, som gjerne går på i hvilket fag en bør utvikle gjennom å ansette personell. Men selve ansettelsen eller andre personalsaker behandles ikke. Videre sa en av de som ble intervjuet:

> Instituttrådet hvis det skal funger så må det ha et mål og mening. Da må det være et organ som, som igjen blir tatt hensyn til. Jeg sier ikke det at det skal være konsensus om alle saker, men det må være et organ som betyr noe.

Dersom en ikke har vektlagt rådet som et betydningsfullt organ, vil det heller ikke ses på som nødvendig å delta her selv om en er valgt inn. På et av instituttene ble det ble påpekt at særlig de som hadde akademisk tyngde valgte å ikke delta, og brukte andre kanaler for å fremme sine synspunkter slik som forskningsgruppemøter. På et av de andre instituttene fungerer det slik at de har åpnet rådsmøtene og alle kan delta hvis en vil. Det blir da understreket at det er bare de faste representantene som har stemmerett. Et av motivene for å åpne var at rådet skulle få mer å si og at det skal bli mer strategiske diskusjoner der, samtidig som en ville la de ansatte som ønsket det, få muligheten til å sette seg inn i aktuelle saker.

På et av de andre instituttene fungerte det slik at instituttleder og instituttrådsleder hadde jevnlige møter for at instituttrådslederen skulle bli informert om viktige saker instituttledelsen arbeider med. Dessuten deltar ledergruppen på instituttet som består av administrasjonssjef og instituttleder på rådsmøtene. Forskningskoordinator er også med i ledergruppen, men det kom ikke fram om han også er til stede på rådsmøtet. I instituttrådet sitter representanter fra alle fagene som er en del av instituttet og representanter fra studentene. Det ble understreket at det ikke er noe i reglementet som tilsier at instituttleder skal møte på rådsmøtet, men at det er greit når leder er til stede. Det er klart diskutert her at leder skal ta beslutningene, men at rådet

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

skal være et rådgivende organ. Rådslederen sitt formål har vært å bygge opp et råd som leder ikke kan gå utenom. Videre sier han:

> At det er der de strategiske diskusjonene skal være, og at det må ha en forankring der. Selvfølgelig ikke i hver enkelt sake, men at det må utvikle seg en praksis over tid sånn at han da ikke kan gå på tvers av instituttrådet i viktige saker.

Denne rådslederen kjenner det slik at instituttlederen har hørt på rådet i viktige saker, og de har etablert et system for møter som fungerer. Samtidig ser han at de har utfordringer i framtiden når det gjelder hva en skal satse på og diskusjoner omkring ansettelser. Dessuten er det en utfordring å nå ut til alle på instituttet slik at rådet kan være et representativt organ. En del informasjon flyter i alle retninger, og noen ganger blir det for mye som flyter når hele instituttet møtes sjelden.

Sakene som har blitt behandlet i rådet, har vært kontroversielle, men det har ikke betydd at det har splittet rådet og en har fått til en enighet eller en slags konsensus. En av grunnene til at det ikke blir mer uenighet er som en av de intervjuede sier:

> Det andre som jeg gjerne vil ha frem, det er at vi har hatt et rimelig "harmonisk" råd. Det er mer sånn at vi føler at vi står sammen mot en ytre "fiende", nemlig alle de nedskjæringene som vi hele tiden blir møtt med. Det er noe med det at da må en stå sammen utad.

Det en mangler i forhold til å få fram synet sitt videre i prosesser, er å få på plass rutiner i forhold til kontroversielle saker. En har ikke et system i dag som kan viderebringe rådet sine vurderinger opp i systemet uten at instituttleder ønsker å ta det videre. Det en nevner her er å inkludere uttalelser fra instituttrådet i for eksempel ansettelsessaker. Det ble diskutert muligheten for en klagenemnd slik at rådet har en mulighet til å ta opp ting en ikke er enig i. En representant uttrykte:

> I utgangspunktet formelt så sender vi, uttalelser ved råd ved vår instituttleder, og det er opp til han om han vil sende våre uttalelser videre. Så jeg er veldig enig i det at det er mye mer klargjørende av rollene hvis vi hadde en selvstendig uttalerett oppover. Hvis det oppstår konflikt, at instituttrådets synspunkt blir sendt videre. Det styrker den formelle posisjonen til instituttet vårt.

Slik som det fungerer nå, er instituttrådet et lite og avgrenset råd, og det er klart at flertallet av de som vi intervjuet, ønsker å utvide rådets mulighet for innflytelse.

I oppstarten med rådene ble det på et av fakultetene opp til instituttledere hvordan instituttrådet skulle utpekes eller velges. På det instituttet som ble intervjuet her bestemte da instituttleder hvem som skulle sitte i instituttrådet og utpekte disse. Om prosessen:

> For at dette skulle ha en stor legitimitet blant de ansatte, så burde man på samme måte som man tidligere valgte et instituttråd som hadde en utøvende funksjon, nå også ha valg til instituttrådet. Dette tok vi opp, og lederen konsulterte fakultetet og fikk faktisk da beskjed om at han sto fritt til å velge om han ville utpeke rådet, eller om en skulle velge.

Siden reglene for rådet ikke er veldig omfattende, ser vi her at det er opp til hvert fakultet hvordan man tolker disse, og også opp til hvert institutt hvordan man velger å løse organiseringen rundt rådet. Samme representant mente at i neste runde er det nødvendig å velge medlemmer til rådet blant de ansatte for at rådet skal få større legitimitet.

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

På mange av instituttene møter også ledergruppen for instituttet i rådet, selv om disse ikke har stemmerett. Noe av fordelen med at alle møter, er at all informasjon i forhold til saker som er oppe kan bli delt, men en må samtidig sørge for at ledergruppen ikke dominerer i møtet. Her er det også instituttrådsleder sammen med instituttleder som kaller inn til møtet og lager saksliste. Det går ut meldinger til de ansatte om når neste rådsmøtet skal være, og en har anledning til å delta selv om en ikke er medlem av rådet. Det blir skrevet ordentlige referat fra møtene, og disse blir distribuert til alle på instituttet slik at alle i prinsippet kan være oppdatert på det som skjer.

Instituttrådets samarbeid med instituttleder:
Det ble påpekt at det har tatt litt tid å finne ut av formen på samarbeid mellom instituttleder og instituttråd. Det ble særlig påpekt der instituttrådet har fungert lengst og er inne i sin andre periode. På dette instituttet ble det operert med flere ledergrupper som hadde møter dvs. en liten ledergruppe rundt instituttleder, en forskningsgruppeleder og i tillegg instituttrådet. Det førte til at mange oppfattet instituttrådet som en plass som ikke var viktig å møte på fordi beslutningene ble tatt i de andre ledergruppene på instituttet. Selv om en er klar over at instituttrådet ikke har en beslutningsmyndighet, forventer en at når en sitter i et råd skal bli hørt på av lederne på instituttet og at en skal kunne drøfte saker som er viktige for utviklingen av instituttet. For å forbedre prosessene på dette instituttet har en valgt nestleder fra instituttrådet til å stille i ledergruppemøtene ved instituttet. Dette har en gjort for at en skal ha en tråd mellom det som foregår i instituttledelsen og instituttrådet, slik at nestlederen viser til saker som har blitt diskutert i ledergruppen på instituttrådsmøte. Det har skapt en følelse av mer informasjonsflyt mellom ledelsen på instituttet og rådet.

Type saker som en ser som viktige å få innflytelse på er særlig diskusjon i forkant av ansettelsesprosesser. Der slike saker har mye å si for hvilke områder en kan satse på videre.

> Vi er sikkert i samme situasjon som mange andre institutter, og som også ble nevnt her, nemlig at vi har en hel rekke med ansatte som om noen år kommer til å gå av. Dette med stilingsprioritering, og hvilke fagfelt vi skal satse på, det er kanskje den viktigste saken. Og da er det essensielt for styreren, eller den ansatte lederen, å ha legitimitet. For det er klart at vedkommende også er vitenskapelig ansatt, og representerer ett av mange sub fagfelt som er på vårt institutt.

Her ser en noe av utfordringene på instituttet og de sakene som kan være viktig å få diskutert i fagmiljøet, der rådet vil være en viktig arena for å kunne ta opp tanker om hvor en skal satse. Dersom lederen har legitimitet som fagperson kan det også skape legitimitet som leder av instituttet. Det blir påpekt at lederen ikke må forfordele sitt eget fagfelt i fordelinger, selv om systemet gir lederen økt beslutningsmyndighet i forhold til tidligere.

Noen snakker om at det å ta på seg vervet som instituttleder ikke har vært så attraktivt, og at det nærmest går på rundgang blant de kvalifiserte i kollegiet. Noen steder var dette mer som et "svarteper" spill, der dette har blitt sett på som en byrde. Det kan se ut som om holdningen til instituttlederrollen har blitt endret i noe grad, og en av de intervjuede forteller:

> Endelig vil jeg fremheve at vi på vårt institutt egentlig er godt fornøyd med den nye modellen. Det går nettopp på at styrerjobben tidligere ofte var en sur plikt som folk nokså ufrivillig måtte ta på seg når det ble deres tur. Men nå har man fått nokså vide fullmakter og har dermed tilsvarende muligheter som styrer. I vårt tilfelle førte dette til at det var to reelle søkere til stillingen.

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

Videre om vi ser endringen fra gammel til ny ordning så hevdes det at det vurderingene av effekter av den nye ordningen ikke var særlig behandlet. Dette gjelder særlig i forhold til hvordan den nye lederen skal forholde seg til sine ansatte fra et system som var oppbygd på kollegiale ordninger.

Hvordan fakultetsstyre påvirker arbeidet i instituttrådet

En av de intervjuede sitter i fakultetsstyret, men de andre har ikke noe verv i fakultetsstyret. Den som sitter i fakultetsstyret hevdet at det var mer som en rutine at leder for rådet på instituttet også sitter i fakultetsstyret. En annen av representantene fortalte at på hans fakultet var det tidligere slik at instituttlederne satt i fakultetsstyret. Det førte til at styret hadde veldig tyngde og det foregikk strategiske avgjørelser i styret. Samtidig sier en at i den nye ordningen med ansatte instituttledere kan en ikke sitte i det styret som skal kontrollere virksomheten.

Relasjonen mellom fakultetsstyret og rådene på de ulike instituttene på fakultetet er uklar. En av de som ble intervjuet sa at erfaringen fra instituttrådet er fakultetsstyret og sakene der bestemmer veldig mye av deres dagsorden. For eksempel er det fakultetsstyret som bestemmer om en skal satse på nye studieprogrammer, nyansettelser og andre saker som er av stor viktighet for instituttet. Det de har sett er at sakslisten fra fakultetsstyret må bestemme instituttrådets dagsorden. For å få en tråd mellom fakultetsstyret og instituttråd har de her gitt representanten fra gruppe A i fakultetsstyret observatørstatus i instituttrådet. Det fungerer slik at denne representanten diskuterer og legger fram sakene som er viktig for instituttet i instituttrådet og en kan diskutere disse. Dessuten får representanten en pekepinn på hvordan stemningen er ved instituttet. De føler at gjennom denne ordningen får en to ulike kanaler inn til fakultetsledelsen. En kanal gjennom instituttledermøtet og en representant i fakultetsstyret som vet om posisjonene til instituttet. Videre sier han:

> Fordi disse ledergruppene skal jo egentlig være med på de strategiske beslutningene. Det står i deres stillingsinstruks. Så da har vi fått en noe interessant situasjon at instituttrådet nå gjerne vil gjerne ha mer makt til instituttlederne for at instituttets stemme kan bli hørt i den strategiske utviklingen på fakultetet. Så i og for seg har en fått den noe paradokssale situasjonen at på instituttrådsmøtene nå så er det mer en sånn vi mot dem. Instituttet mot fakultetet.

Det er flere som ser det som skjer i fakultetsstyret som viktig for instituttene, og gjerne vil øve innflytelse på de prosessene som foregår der.

Før og nå situasjon – sammenligning instituttråd og styre:

En del hadde tanker om hva som fungerte bedre i den gamle styringsmodellen med styrer, og en av de intervjuede uttalte:

> For nå har vi et enevelde. Og selv om det eneveldet for så vidt er orientert mot konsensus og unngå å utfordre ting. Så tenker jeg at det er en del ting som nå forsvinner av informasjon og diskusjoner som tidligere var i styret, som skulle treffe formelle vedtak i en del saker. Da var det reelle diskusjoner på en helt annen måte, og selv om det kanskje faktisk var lite granne mer spenninger og sånn så tenker jeg at det var mye bedre for meningsutvekslingen på instituttet.

Det er en reell endring å gå fra styre til råd, og en har merket det gjennom at instituttlederen har fått en styrket rolle og myndighet. Det som lederen har blitt styrket med er gjerne forhold som før måtte gå gjennom instituttstyrevedtak.

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

Flere av de intervjuede ønsker å se på muligheten for ulik organisering på fakultetene i forhold til instituttene da de er svært forskjellige i forhold til struktur, fokus og sammensetning. Et sitat illustrerer dette:

> Men ellers så synes jeg forskjellene her illustrerer at denne her kjepphesten om at alle institutter skal ledes på samme måte det er bare vås. Det må jo være mulig også åpne for variasjoner mellom fag, og fakulteter. Og at man kan legge opp til styringsmodeller som er tilpasset de ulike fagmiljøene, og at det må være et budskap.

Videre sier en av de andre:

> Da setter en jo også mål, da må det også tenkes mer igjennom hva som er poenget med disse ledersystemene rett og slett altså. For noe med synes at det virker så veldig enkelt at du bare ut i fra en ganske generell modell lager et system for hele universitetet.

Om en skal ha valgte ledere eller ansatte ledere er det ulike meninger om, men det er den reelle forskjellen på råd og styrer som vises til:

> Ja altså forskjellen er jo nettopp det at fakultetsstyret og universitetsstyret er styrer. De kan gå inn og overprøve da den styrelederen. Og sånn sett har de en reell kontrollerende funksjon, og det har jo ikke instituttrådet. Jeg tenker sånn at når det gjelder på institutt nivå så ville jeg mene at det ville være fornuftig å åpne opp for at fakultetene selv kan bestemmer om de vil ha ansatt eller valgt instituttledere.

Det er igjen et ønske om at rådet skal ha noe reell innflytelse, og ha myndighet til å stille mistillit til leder av instituttet.

<u>Oppsummering instituttråd:</u>
Ut fra dette intervjuet ser vi at instituttrådene fungerer forskjellig på ulike institutt, og det er særlig det lite spesifiserte mandatet til rådet som gjør at rådene fungerer svært forskjellig. Rådene har en veldig annen rolle enn det instituttstyrene hadde, og det er et klart signal fra intervjuet at en ønsker å utvide rådets mulighet for innflytelse. Slik det fungerer nå er det opp til instituttleder om han ønsker å ta med seg det rådet har diskutert i videre behandling av sakene.

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

Instituttledere

Hovedmålet med gruppeintervjuet var å få frem ulike erfaringer og synspunkter på instituttlederrollen og den eksisterende ledelses/styringsmodellen på eget institutt, fakultet og universitetet som helhet. Nedenfor gis et sammendrag av hovedtema og problemstillinger som kom frem under intervjuet. Det ble sendt ut invitasjoner til åtte instituttledere fra alle fakultet som har institutt. Gruppen av instituttledere som ble intervjuet besto av åtte personer. To fra hvert av fakultetene som har institutt; det matematisk-naturvitenskapelige (MATNAT), medisinske (MED), humanistiske (HF) og samfunnsvitenskapelige (SV) fakultet. Psykologisk og juridisk fakultet har ikke institutt, og var derfor ikke representert i denne gruppen. Gruppen av instituttledere ønsket ikke å være anonyme. Følgende instituttledere deltok:

Johan Lillehaug, Molekylærbiologisk institutt (MATNAT)
Jarl Giske, Institutt for biologi (MATNAT)
Christard Hoffmann, Institutt for arkeologi, historie, kultur og religionsvitenskap (HF)
Leiv Egil Bruvik, Institutt for fremmedspråk (HF)
Rolf Reed, Institutt for biomedisin (MED)
Rolv Terje Lie, Institutt for samfunnsmedisin (MED)
Dag Elgesem, Institutt for informasjons- og medievitenskap (SV)
Ivar Bleiklie, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap (SV)

Om endring og drivkrefter for endring

Instituttlederne er tydelige på at det har skjedd store og viktige endringer for virksomheten på instituttene og på universitetet generelt de siste årene. Kvalitetsreformen, innføringen av ny gradsstruktur, nye undervisningssystemer, "tellekanter" og økt oppmerksomhet om publisering har hatt stor innvirkning på den daglige driften, og får ulike utslag ettersom hvor man befinner seg i organisasjonen, hvilken virksomhet og type forskning man bedriver. Et viktig fellestrekk er at endringene oppfattes å ha medført mer byråkrati, mer administrasjon og vanskeligere økonomiske vilkår for den faglige virksomheten. Noen lykkes i å hente inn ekstern finansiering, men alle opplever nedgang i tildelinger internt. Det som omtales som "hvileskjæret" i det offentliges bevilgninger til forskning og til universitets- og høgskolesektoren, har betydning for alle.

Flere av instituttlederne legger vekt på at den senere tidens omstrukturering på universitetet, i form av blant annet instituttsammenslåing og endringer i forholdet mellom fakultet og institutt, er viktig når man nå skal vurdere hva som er egnete styrings- og ledelsesstrukturer. Det er samtidig viktige forskjeller mellom fakultetene, i organisering, rutiner, styringspraksis og ledelsesform, type utfordringer, i økonomiske og strukturelle forhold (omgivelser), i forholdet mellom nivå (institutt - fakultet). Det er også ulike erfaringer med ansatt ledelse på instituttnivå. MATNAT har lengst erfaring med ansatte ledere og har også større institutt med flere hundre ansatte (til sammenlikning like stort som det Psykologiske fakultet). Flere fakultet har "spesialløsninger" når det gjelder måten man har organisert virksomheten. På SV har man for eksempel en felles administrasjon for tre av instituttene. På den måten unngikk man sammenslåing av disse instituttene. Både på SV og HF består noen institutt av flere fag, mens andre er små og består kun av ett fag. Der hvor man nylig har slått sammen flere institutt og fagmiljø, er det fremdeles en utfordring å få disse miljøene til å gå sammen i en enhet. Det er etablert forskningsgrupper på tvers, men slike prosesser tar tid. Flere legger vekt på at det fysiske miljøet, det vil si mangel på en felles eller god bygningsmasse er et problem.

Om instituttlederrollen

Instituttlederne ble innledningsvis bedt om å si litt om sin egen bakgrunn, om inngangen til instituttlederrollen og om erfaringer i forhold til overgangen fra valgt til ansatt ledelse på instituttnivå. De fleste instituttlederne i utvalget har lang fartstid og tidligere erfaring med leder- og styreverv på ulike nivå, både innenfor og utenfor Universitetet i Bergen. Bare to av dem oppga at de hadde mer begrenset erfaring da de tiltrådte (Lie og Elgesem).

Tidligere erfaring som instituttstyrer og/eller dekan synes å ha vært viktig for ansettelsen som instituttleder. En av instituttlederne i intervjuet gikk fra visestyrervervet (under valgt ledelse) til å bli ansatt leder, to av dem gikk fra å være valgt instituttstyrer til å bli ansatt instituttleder og to hadde tidligere erfaring som både instituttstyrer og som dekan. En annen fellesnevner for instituttlederne er at inngangen til stillingen til dels var situasjonsbestemt. Spesielle forhold synes å ha rådet flere steder. Overgangen fra valgt til ansatt instituttleder falt sammen med andre prosesser. Det fremheves fra flere hold at dette har hatt betydning både for tiltredelsen og utøvelse av instituttlederrollen. Særlig nevnes sammenslåingen av institutter som et viktig bakteppe. De sittende instituttledernes posisjonering i forhold til slike strategiske beslutninger, sammen med tidligere erfaring i styring og ledelse på eget fakultet eller institutt synes gjennomgående å ha hatt stor betydning når de ble ansatt.
Et knippe sitater kan illustrere dette:

> Hvis jeg først skal si noe om hvordan jeg ble instituttleder så tror jeg at det er litt typisk for SV-fakultetet at nesten alle instituttlederne som ble ansatt var folk som hadde vært der en stund. Jeg tror at den viktigste grunnen til at jeg ble instituttleder er at hvis det hadde vært valg, så hadde jeg blitt valgt. For det var min tur. Så den viktigste forskjellen i forhold til det gamle systemet er at begrunnelsen for å bli instituttleder nå er at jeg er "best egnet" i stedet for at det var "min tur." Så på en måte så lever gamle skikker videre i ny form.
> (Ivar Bleiklie)

> Jeg har vært instituttleder på institutt for biologi siden 2004. Før det var jeg sekretær for to komiteer som utredet instituttorganisering på biologisiden på mat-nat fakultetet, og gjennom det arbeidet så ble jeg... Jeg kan jo si at jeg var "biased" i utgangspunktet, men jeg ble sterk tilhenger av at vi skulle slå sammen de biologiske instituttene på grunn av faglige fordeler. Derfor var jeg da også villig til å være instituttleder på den tiden. Nå er jeg så vidt inne i min andre periode som instituttleder.
> (Jarl Giske)

I gruppeintervjuet kommer det fram at det er variasjoner i utøvelsen av instituttlederrollen. Dette synes i stor grad å ha sammenheng med at det er ulike forhold ved ulike institutt og fakultet. Samtidig mangler det et felles reglement, påpeker flere. Felles for instituttlederne er at de opplever å stå i en vanskelig økonomisk situasjon. En av instituttlederne etterlyser klarere stillingsbeskrivelser og instrukser for instituttlederfunksjonen. En av instituttlederne er tydelig på dette:

> Jeg har lyst til å si litt om hvilket oppdrag fikk vi da vi gikk om bord. Det var veldig lite egentlig. Vi skulle blant annet rette opp økonomien. Men ellers fikk vi få styringsformaler fra fakultet og UiB sentralt. Når det gjelder hva de ville med tilsatte instituttledere, det synes jeg har vært noe av det som har vært fraværende. Hva ville man med denne ordningen? Hva ville man når man laget et slikt sterkt verktøy? Forskningsrådet har gjennom 15 år etterlyst en melding fra institusjonen om at man skal gå den veien, men hvor langt man skal gå? Det har vært ganske stille fra universitetsledelsen om dette. Så har vi kunnet ordne oss da, ganske fritt, og det har jo sine fordeler. Men det blir litt ukoordinert. Det blir instituttene enkeltvis som prøver å finne ut av det og få tatt en retning. Men her burde være institusjonen mye sterkere på banen, både i forhold til å kunne ta ut en del effekter og gi en del tilbake.
> (Rolf Reed)

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

Flere har erfaring med at det kan være vanskelig å lede et institutt som består av flere miljø eller tidligere uavhengige enheter. Dette har i noen tilfeller ført til at det har vært vanskelig å rekruttere en leder, også etter at ansatt ledelse ble innført. Dette sitatet illustrerer en slik situasjon:

> Jeg må si at vi hele tiden har hatt problemer med å få noen til å være leder for instituttet. Så i den tiden jeg var styrer så var det mye forhandlinger og tautrekkinger internt for å få noen til å stille. Men vi klarte nå å holde det gående på en måte. Grunnen er vel at de fleste ønsker å ha et faglig fokus. Og så er det en betydelig utfordring å lede en så sammensatt, og også i begynnelsen et så delt institutt. Så hvis man skal ha en faglig ledelse så er det en betydelig utfordring å være det med troverdighet i et stort og variert institutt. (...) Så når jeg tok på meg dette da, så var jo etter lang periode der det var prøvd alle muligheter for å finne noen til å være leder. (...) Men hvis ikke det hadde vært en lederstilling med den myndigheten så tror jeg kanskje vi hadde hatt enda større problemer... men det er vanskelig å si.
> (Rolv Terje Lie)

Enkelte uttrykker frustrasjon over at det har blitt mindre tid til ledelse og mer administrasjon i instituttlederervervet. Lederens administrative oppgaver har økt, ofte fordi administrative ressurser på instituttnivå er "slanket" bort. Flere er også opptatt av at mye av tiden deres går til arbeid mot fakultetet og ledelsen ellers for å få innflytelse på saker som har betydning for instituttet. Dette kan bety at det blir mindre tid til å konsentrere seg om indre forhold på instituttene og mer faglige oppgaver. En av instituttlederne er opptatt av at det tar tid å innarbeide det nye systemet. Det krever mye ressurser av få personer, og oppleves som et skjørt system:

> En utfordring er å få den nye ledelsesstrukturen til å fungere. Jeg opplever at vi har et veldig skjørt system av flere grunner. Vi har operert med et lite lederteam, det vil si jeg, en undervisningsleder og en seniorkonsulent. Det har fungert, men det krever veldig mye "fotarbeid". Vi har beveget oss veldig mye rundt og snakket med folk og forsøkt å skaffe oss oppslutning for det vi har villet gjøre. Uten et kraftig fortarbeid så fungerer det ikke. Og det kommer an på veldig få personer. Er det en som svikter i denne kjeden her så går det ikke så godt lenger.
> (Ivar Bleiklie)

Valgt eller ansatt ledelse?

I gruppeintervjuet med instituttlederne kommer det frem viktige forskjeller mellom fakultetene. Det gjelder både hvilke erfaringer man har gjort seg og hvilke synspunkter man har når det gjelder ledelses- og styringsstrukturer. Det er ulike oppfatninger av hva ansatt ledelse kontra valgt ledelse på instituttnivået betyr og ulike meninger om hva som er best av ansatt eller valgt ledelse. Det synes imidlertid som om de fleste har mest positive erfaringer med den nye ordningen.

Flere legger vekt på at da instituttlederne var valgte (og instituttene mindre og flere) var det i større grad slik at instituttstyrervervet gikk på rundgang. Dette oppfattes som uheldig, og beskrives som en situasjon der noen ble sittende igjen med "svarteper" fordi ingen egentlig ønsket å ta på seg vervet. Dette førte til at viktige problemstillinger og saker ikke ble tatt tak i. I mange tilfeller var det slik at det var tradisjon for at den sist ansatte og yngste professor ble valgt til styrer. Dette betydde at de eldre og mer etablerte professorer fikk frihet og mer tid til å utvikle seg faglig og etablere seg som forskere nasjonalt og internasjonalt. De valgte lederne oppfattes av flere som en svakere leder enn de nåværende ansatte lederne. Flere påpeker at dette har sammenheng med at instituttlederne, samtidig som de ble ansatt, fikk økt ansvar, myndighet og utvidete fullmakter i forhold til det de hadde hatt før.

Erfaringen med ansatt ledelse er stort sett positive. Flere antyder at de som ansatt leder har tatt tak i saker/forhold som de kanskje ikke ville ha håndtert dersom de var valgte. Vanskelige personalsaker, omlegging av undervisningen og økonomiske snuoperasjoner nevnes som eksempler. Med ansettelsen fulgte utvidete fullmakter. Det oppleves som viktig for å kunne utøve funksjonen som instituttleder.

Det er delte meninger om en som valgt leder med samme myndighet/fullmakter kunne eller ville ha praktisert ledelse på samme måte. De med lengst erfaring med ansatte ledere er tydeligst på at de er for ansatte ledere på flere nivå. De med kortest erfaring med ansatte ledere er mindre tydelig på om de synes ansatt ledelse er bedre enn valgt, og mer åpen for at en valgt leder med samme type ansvar, myndighet og fullmakter vil kunne fungere like godt. En av instituttlederne uttrykker at han gjerne ville vært valgt leder, men bare dersom han hadde hatt den samme myndigheten som han har i dag. Flere peker på at de ansatte nok i prinsipp vil være for valgte ledere, men mener selv at ansettelse er vært en viktig betingelse for å kunne utøve ledelse – og at dette har vært viktig i forhold til hvordan de selv opplever å ha utført jobben.

I gruppeintervjuet berørte vi flere saker som lederne i gruppen mente var viktige utfordringer i tiden fremover. Rekruttering og forventninger til instituttlederne var sentrale tema. Flere var opptatt av at det kan være vanskelig å få tak i gode kandidater. For noen har dette å gjøre med at mange vitenskapelig ansatte helst vil bruke tiden sin til faglig virksomhet. For andre er konkurranse fra næringslivet, med andre betingelser, en viktig faktor. Instituttlederne var opptatt av at det bør være en grundig drøfting av hvilke oppgaver instituttlederen skal ha og hvilke egenskaper som skal vektlegges. Hva som er god ledelse er et viktig, men vanskelig tema. Her er det ulike oppfatninger. Noen fremhever at vitenskapelig tyngde og faglig forankring er viktigst. En uttaler at det er viktig med intern rekruttering og at lederen har god kontakt med de ansatte. Faglig tyngde, gode lederegenskaper og god kontakt med ansatte er imidlertid også kriterier som det kan være vanskelig å forene.

I intervjuet ble også forholdet mellom de ulike nivåene på universitetet berørt. Enkelte påpekte at det nåværende systemet skaper et uklart hierarki. De mente det er vanskelig å se hvem som er overordnet hvem og hvem bestemmer over hvem. Det ble antydet at dette i mange tilfeller vil være avhengig av situasjon og person, og særlig når systemet eller "linjen" er uklar. Noen av de tilstedeværende var også for å ha tilsatt dekan. En av dem formulerte forskjellen mellom valgt og ansatt leder på denne måten:

> Altså, som valgt blir du satt inn i en situasjon kanskje litt ufrivillig. Og så skal du administrere et regelverk som du verken har særlig kunnskap eller forutsetninger for å gjøre. Har du et system med tilsatte, så er det en linje og du har en klar forståelse av hva du går inn i og skal gjøre. Systemet kan da si at, nei dessverre dette klarer ikke du, og da må vi sette inn en annen. Så vi blir da kontrollert på to måter, gjennom rådet vårt og vår ledergruppe og så gjennom de som tilsatte oss, altså Universitetsstyret.
> (Rolf Reed)

Om instituttrådet

Det kom frem i intervjuet at instituttrådene på de ulike instituttene har en varierende funksjon. Ordningen praktiseres svært forskjellig. Flere av instituttlederne uttrykker at de har et uklart bilde av hvordan rådene skal fungere og er mer eller mindre ukjent med regelverket omkring rådene. Det synes uklart hvem som bestemmer rådenes sammensetning og funksjon. Noen mener dette er instituttets ansvar, andre mener det er fakultetet som bestemmer dette. Hvordan

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

rådet skal settes sammen, hvem som skal rekrutteres eller velges, og hvordan, er uklart for flere.

Hos noen har instituttrådet liten eller ingen funksjon. Instituttlederen på administrasjon og organisasjonsvitenskap beskriver instituttrådet der som "sovende". Dette instituttet er imidlertid et lite institutt. Her fungerer det bra, ifølge lederen, å bruke jevnlige stabsmøter som arena for informasjon og diskusjon. På andre (større) institutt opplever lederen at instituttrådet har en viktig rolle. Her fungerer det som rådgivende organ som lederen tar i bruk når han/hun trenger det. Disse rådene møtes noen få ganger i semesteret. På HF ser det ut til at instituttrådene har tatt en sterkere og mer selvstendig rolle. De møtes også oftere. Ved ett tilfelle har instituttrådene her gått sammen og agert overfor fakultetsledelsen uten å gå veien om instituttlederne. Flere mener at instituttrådene bør få et tydeligere mandat. Jarl Giske formulerer det på denne måten:

> Jeg ønsker meg klarere beskrivelser av hvilke oppgaver instituttrådet skal ha. Det må ikke nødvendigvis ha et større ansvar i konkurranse med instituttlederen, men det skal ikke være sånn at instituttrådet sovner hen heller. Instituttrådet burde ha en klar oppgave i forbindelse med politikkutformingen på instituttet, med årsbudsjettet og årsregnskapet, strategiplan. På vårt institutt så vil HMS være viktig. Instituttrådet burde ha en mer tydelig rolle, klare oppgaver, kanskje en slags kontrolloppgave på de feltene der.

De fleste instituttledere har en liten ledergruppe rundt seg, bestående av administrasjonssjef/kontorsjef/seniorkonsulent og i noen tilfeller ledere fra ulike utvalg, faggrupper eller forskningsgrupper på instituttet. Disse fungerer også som viktige rådgivere for lederen, men er ikke noe formelt organ.

Om fakultetet

Flere instituttledere uttrykker frustrasjon fordi det ikke følger ressurser med økt delegering av oppgaver til instituttnivået. Flere opplever det som et problem at fakultetet i større grad enn før delegerer oppgaver og ansvar, men at administrasjonen på fakultetsnivået ikke samtidig rasjonaliseres. Det oppleves som et paradoks at administrasjonen på fakultetene synes å øke samtidig som vitenskapelig ansatte opplever stadige kutt og strammere økonomiske betingelser. Flere er i tillegg opptatt av det de opplever som dobbeltarbeid, og mener at driften med fordel kan effektiviseres eller ordnes på en annen måte. Tilsettingssaker nevnes som ett eksempel. Ett sitat som illustrerer dette godt er denne uttalelsen:

> Det er en ting, det frustrerer kanskje ingen andre enn instituttlederen... Men det er det at, da ordningen med fristilte institutter ble til så hevdet fakultetet at de skulle arbeide med sin egen organisering og rasjonalisere fakultetsnivået. Det har man i grunnen ikke gjort så mye med. Enkelte arbeidsprosesser gjør vi nå i tre etapper. Til dels gjør vi de om igjen, for eksempel tilsettingssaker og utlysningssaker. En går da med alle sakspapirer til fakultetet, så skal fakultetet skrive et nytt sakspapir som sier det samme, som så skal gå til personalavdelingen, som så skal gjøre jobbe med å lyse ut stillingen. Tilsvarende blir det med tilsettingsprosessen. Der blir det samme dobbeltarbeidet... Så det eneste dette fører til er at saken blir veldig mye forsinka, og det er et ekstra byråkratisk nivå.
> (Jarl Giske)

De to instituttlederne fra HF opplever noe av det samme:

> Vi opplever noen av de samme problemene som andre her nevnte også vis a vis fakultetet og fakultetstyret. Det handler om det samme. Fakultetsledelsen har kanskje ennå ikke helt tatt inn over seg at vi har fått en ny struktur. Så det virker som at det fortsetter på gamle måten. Vi har ansvar, men vi vil likevel bli fortalt hva vi skal gjøre.
> (Leiv Egil Buvik)

Noen opplever manglende forståelse fra fakultetsnivået for de utfordringer som instituttene står overfor, og at fakultetet i noen tilfeller "overkjører" instituttene. Som eksempler nevner flere at man har blitt pålagt å opprette bestemte studieprogrammer som de selv ikke er enige i bør opprettes.

Flere av instituttlederne er kritiske til måten fakultetsstyret fungerer på. Det hevdes at fakultetstyret mangler legitimitet i form av nødvendig kompetanse og erfaring. Flere mener at det er litt tilfeldig hvem som blir valgt, og at mange ikke har den nødvendige kunnskapen som trengs for å ta gode beslutninger. Erfaring fra instituttnivået blir særlig etterlyst. En uttaler at det er et generelt misforhold mellom styrets innsikt i de sakene de skal behandle, og det ansvaret de har. Noen forteller om tilfeller der instituttene selv har mobilisert for å påvirke valget slik at de får inn de kandidatene de selv ønsker.

Rekruttering til fakultetsstyret oppfattes å være vanskelig. Det er generelt få kandidater og vanskelig å få folk til å stille til valg og engasjere seg i slike verv, hevder noen. Kritikken som fremmes handler også om at fakultetet i for liten grad behandler saker av betydning (større, mer strategiske saker) og at de bruker for mye tid på småsaker som kanskje kan løses andre steder.

Instituttledermøter, dvs. møter mellom instituttledere og fakultetsledelsen/dekanus praktiseres på alle fakultetene. Instituttlederne opplever dette som svært viktige møtepunkt og fora for informasjon, diskusjon og innflytelse. Noen mener at det er her de viktige og mer strategiske sakene avgjøres og ikke i fakultetsstyret. Instituttledermøtene oppleves som svært viktige fora for lederne, der de også kan møte andre i samme posisjon og utveksle erfaringer.

Om styring og strategi

Flere av instituttlederne i gruppen etterlyste tydelige forventninger fra fakultet og universitetsledelsen sentralt. Man ønsker klarere direktiver og rammevilkår for instituttenes virksomhet. Man ønsker også tydeligere strategiske prioriteringer fra nivåene over, og kanskje særlig fra øverste hold. Noen ønsket seg mer deltakelse fra eksterne aktører i slike prosesser. I denne forbindelse ble erfaringene med å etablere såkalte Scientific Advisory Boards på instituttnivå nevnt som en positiv erfaring. Det ble samtidig lagt vekt på at slike strategiske planer og prioriteringer må utarbeides, diskuteres og forankres i hele organisasjonen. En er også opptatt av at prosessene må være gjennomsiktige og åpne. Viktige dokumenter, planer og saker som skal drøftes må være lett tilgjengelig og synlig for alle i organisasjonen. Det etterlyses også mer konkretisering i strategidokumentene som utarbeides. Strategiplanene oppfattes som dokumenter med fine formuleringer som alle kan enes om, men oppleves å inneholde lite konkrete og operative målsettinger. Det blir opp til instituttene selv å finne ut av hvordan de skal prioritere og konkretisere målene.

I intervjuet etterlyses det gjennomgående en bedre økonomistyring og mer forutsigbarhet for virksomheten på instituttene. Man er klar over at en stor del fastlegges utenfor universitetet, men etterlyser likevel tydelig bedre systemer. Flere opplever manglende økonomistyring som et betydelig problem.

Fakultetsstyre:

Fakultetsstyret har en rekke ulike oppgaver, og i denne sammenhengen var det et mål å se på hvordan fakultetsstyrene fungerte og hvordan de blir oppfattet av de som sitter i styrene. Vi inviterte 8 personer med ulik bakgrunn fra fakultetsstyret til å komme med erfaringer fra sin periode i fakultetsstyret.

Kort om mål og mandat til fakultetsstyret, hentet fra regelsamlingen:
Fakultetsstyret skal ha 9 eller 11 medlemmer. Fakultetsstyret selv avgjør størrelsen og den nærmere sammensetningen. Både gruppe A,B,C og D skal være representert. Studentene skal ha to medlemmer ved 9 og 3 ved 11 medlemmer. Dekanus er styrets leder. Fakultetsstyret kan ha eksterne medlemmer, inntil to.

- Fakultetsstyret skal trekke opp strategien for fakultetets utdannings- og forskningsvirksomhet, annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av universitetsstyret.
- Økonomi: fastsette mål og resultatkrav. Ansvar for at fakultetets økonomiske ressurser disponeres i overensstemmelse med bestemmelser gitt av universitetsstyret.
- Styret skal føre tilsyn av dekanus' ledelse av virksomheten. Styret kan fastsette instruks for dekanus.
- Rapportere tilbake til universitetsstyret, og legge fram budsjett for neste år til universitetsstyret.
- Fakultetsstyret skal behandle og avgjøre saker det får delegert fra universitetsstyret.
- Fakultetsstyret kan delegere sin myndighet til dekanus, til instituttene eller til andre organ ved fakultetet.
- Fakultetsstyret skal selv behandle og avgjøre alle saker av prinsipiell eller vesentlig betydning.
- Fakultetsdirektør er sekretær for fakultetsstyret og andre styringsorganer ved fakultetet.

Fakultetsstyremedlemmer

I intervjuet med fakultetsstyremedlemmer deltok åtte informanter. Det ble ytret ønske om at uttalelsene i intervjuet skulle anonymiseres, og etter en kort diskusjon ble gruppen enig om dette. Tre av deltakerne i gruppeintervjuet var vitenskapelig ansatte (gruppe A). To av dem var dekaner. En var midlertidig ansatt (gruppe B), en var student (gruppe D) og tre av informantene var teknisk/vitenskapelig ansatte (gruppe C). En hadde erfaring som fagforeningsrepresentant. I gruppen var en fra Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, en fra Det medisinske fakultet, to fra det juridiske fakultet, to fra Det humanistiske fakultet og to fra Det psykologiske fakultet representert. Det var lagt vekt på at vi skulle ha en overvekt fra Det juridiske og Det psykologiske fakultet, siden disse fakultetene ikke var representert i de to andre fokusgruppeintervjuene.

Om fakultetsstyrets rolle og oppgaver
Fakultetsstyremedlemmene oppfattet fakultetsstyrets rolle som viktig og betydningsfull. Medlemmene følte at de gjør en viktig jobb, både som representanter for sin gruppe og i forhold til styringen på sitt fakultet. Samtidig kom det frem viktige forskjeller mellom fakultetene.

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

Fakultetsstyrene har møter 7-10 ganger i året. Møtene oppfattes som relativt omfattende og det behandles som regel mange saker på hvert møte og møtene er ofte er langvarige. Flere fremhevet at styrets vedtaksmyndighet var viktig. Medlemmene oppfattet at deres stemme ble hørt og at de hadde reell innflytelse på både store og små saker. Flere uttalte tydelig at reell beslutningsmyndighet var svært viktig. Det ble fremhevet at dette også har stor betydning for interessen for å delta i slike organ. En av informantene sa det på denne måten:

> Jeg oppfatter det som viktig at vi har et fakultetsstyre og at vi har et styre som har vedtaksmyndighet, og ikke bare er et rådgivende organ. Det kan være trasig å sitte i et rådgivende organ og bare diskutere og ikke ane om det vil få noen betydning. Så selve konstruksjonen med et styre som har reell myndighet, det synes jeg er bra.

Generelt var informantene opptatt av at fakultetsstyret også er en viktig arena for å fremme synspunkter fra "sin" gruppe. Representanten fra gruppe B og en representant for gruppe C fortalte at på deres fakultet var det ofte møter i forkant av fakultetsstyremøtene hvor aktuelle saker ble drøftet med andre fra samme gruppe slik at man kunne komme frem til et felles standpunkt eller strategi i viktige saker. Tidspress ble fremhevet som en viktig begrensende faktor for engasjementet og aktiviteten til de vitenskapelige ansatte (gruppe A). Samtidig ble det fremhevet at styremedlemmene noen ganger kan føle et visst krysspress i forhold til det å skulle representere en spesiell gruppe og samtidig ta hensyn til at styret skal ha rom til å styre og ta avgjørelser på vegne av hele fakultetet.

Representanten fra gruppe D (student) fremhevet at representasjon fra studenter er viktig. Hun la vekt på at det er viktig at de andre styremedlemmene tar studentrepresentantene på alvor. Det ble etterlyst tiltak for å sikre at studentrepresentantene kunne delta på lik linje med de andre medlemmene, siden disse ofte ikke har samme erfaring og "status" som de andre medlemmene og skiftes ut oftere. En innføringshåndbok med regelsamling og rutiner/retningslinjer for møtene og bedre og mer forklarende saksunderlag ble nevnt som mulige tiltak. Studentrepresentanten var opptatt av at endringene på instituttnivå (sammenslåing av institutt og overgang til råd i stedet for styre) hadde ført til at rekruttering av studenter til fakultetsstyret var blitt vanskeligere.

Det kom frem en viss frustrasjon i forhold til hvilke typer saker som behandles i fakultetsstyrene. Fakultetsstyrene behandler mange strategiske og prinsipielle saker, og medlemmene oppfattet at styret og de selv som representanter har en særlig viktig funksjon her. Drøftingene beskrives som gode og representantene oppfatter at de har reell innflytelse på disse sakene. Samtidig uttrykte flere en viss frustrasjon i forhold til at det også er mange småsaker som stjeler oppmerksomhet fra de større og mer prinsipielle sakene. En av informantene uttrykte at det hos dem hadde fungert bra å delegere mer myndighet til dekanus, slik at styret fikk tid til å ta seg av de mer overordnete sakene. Her opplevde man at man fikk bedre tid til å drøfte mer betydningsfulle saker, som strategi, på en grundig måte. Andre hadde erfart at det ofte ble for liten tid til slike viktige saker, og at man heller ikke fikk tid til å følge opp strategiplaner og liknende. Noen opplever enkelte saker som kompliserte og vanskelige å ta stilling til. Dette gjaldt særlig økonomi/budsjett (fremhevet av alle grupper) og ansettelsessaker (særlig fremhevet av studentrepresentanten og representanten for gruppe B).

Et hovedmoment fra intervjuet er at rekruttering til styret var vanskelig. Dette ble blant annet satt i sammenheng med at kravene til ansatte har endret seg. Kvalitetsreformen nevnes som en forklaring. Kravene om publisering, økt konkurranse om midler og mer administrasjon og byråkrati betyr at folk i mindre grad enn før har tid til å engasjere seg i slike verv. En av deltakerne la vekt på dette:

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

> Engasjementet, det opplever jeg i hvert fall, var i ferd med å svinne hen også under den gamle strukturen fordi universitetet har fått helt nye systemer som påvirker hvordan folk velger å bruke tiden sin. Der man tidligere kunne bruke mye tid for eksempel på fagpolitiske og universitetspolitiske spørsmål sitter veldig mange flere i dag og sier "har jeg tid til dette?" Det jeg blir målt på, det er publikasjonene mine. Så mange glad for å slippe. Det er et tankekors.

Til en viss grad betyr dette at vervene går på omgang – "alle må ta sin tørn" som en av de ansatte sa. En annen informant formulerte det slik:

> Selve styreformen, fakultetsstyret, er jo en god styreform. Alle blir hørt og alle får snakke og alle blir tatt hensyn til, så det er ikke det at det ikke er innflytelse. Problemet er rett og slett og få gode personer som er interessert til å delta, og være aktive.

Informanten med fagforeningsbakgrunn var særlig opptatt av at det var en sentral, men utfordrende oppgave å se til at virksomheten på instituttene foregår i riktige/lovlige former. Det ble også fremhevet at det kan være vanskelig for mange å balansere hensynet til egen enhet og samtidig tenke helhet. Fakultetsstyret har en viktig rolle som ledd mellom instituttene og universitetsledelsen, både nedover og oppover i systemet. Rekruttering og engasjement er imidlertid vanskelig når lojaliteten først og fremst er til eget fagmiljø og eget nivå:

> De fleste identifiserer seg med det lokale fagmiljøet sitt og så i neste omgang instituttet. Når instituttet består av mer enn 30-40 personer og samtidig kanskje er geografisk spredt, så er også det vanskelig. Så i siste omgang identifiserer de seg med Universitetet. Og det er der det ligger, å få motivasjonen til å se ting i en større sammenheng.

I løpet av intervjuet kom det frem at det er viktige forskjeller mellom de ulike fakultetene, og at dette sannsynligvis har betydning for hvordan man oppfatter at universitetet bør styres og ledes. Sammenslåing av institutt, instituttenes og fakultetenes størrelse, om de består av ett eller flere fag har betydning. Psykologisk fakultet kan i forhold til størrelse sammenliknes med et institutt på mat. nat. Styrkeforholdet mellom instituttledere og dekan, og mellom instituttene og fakultetsledelsen er ulikt på ulike fakultet.

Forsøket med å legge ned instituttene på psykologisk fakultet har ført til spesielle ordninger. Fakultetet er organisert i faggrupper. Nedleggelsen av instituttene forklares delvis som en måte å unngå en situasjon med ansatte instituttledere på. I løpet av intervjuet uttalte flere at forskjellige løsninger på forskjellige fakultet kanskje kan være en måte å møte de ulike utfordringene som forskjellige fagmiljø og enheter innenfor universitetet står overfor.

En informant er opptatt av at universitetet mangler en tydelig strategi. Kritikken rettes både mot fakultetet og mot den sentrale ledelsen:

> Ett område vi har en utfordring på, på Universitetet i Bergen, i hele ledelsen, det er at vi ikke er flink nok til å gjøre skarpere prioriteringer. Det er fremdeles en tendens til at alle skal være, hva skal en si, halvfornøyde. Vi er ikke helt kommet så langt som jeg tror det er behov for der.

Resultatbasert omfordeling nevnes som en måte man kan styre virksomheten i "riktig" retning. Samtidig ser en at dette kanskje ikke er et kraftig nok virkemiddel slik det praktiseres i dag.

Om dekanens rolle

I gruppen er det ulike meninger om dekanens rolle. Noen var tydelig for at dekanen i fremtiden bør være ansatt, andre mente at dekanen fortsatt bør være valgt. Forholdet mellom dekan og styret ble diskutert. Flere var opptatt av at styret har en viktig kontrollfunksjon

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

overfor dekanen i viktige saker. Samtidig ble dekanens løpende ansvar for virksomheten ved fakultetet, rollen som øverste leder på fakultetet og som leder av fakultetsstyremøtene fremhevet. Det ble nevnt at det er viktig at dekanen har rom til å styre. Samtidig ble det vektlagt at også fakultetsstyret bør ha rom til å styre. Noen tok til orde for at det å delegere mer myndighet til dekanus kunne være en god løsning. Dette ville også bety at styret kunne få tid til å konsentrere seg om mer prinsipielle/viktige og overordnete saker. Noen mente at dekanen hadde for mye makt, andre mente han/hun kanskje hadde for lite handlingsrom. Et styremedlem formulerte dette:

> Jeg føler ofte at vi blir i stor grad et vedtaksstyre. Vi får oss forelagt saker, og så vedtar vi de. Og så har vi noen innvedinger på saksgang eller tillegg til forslagene. Men stort sett blir sakene vedtatt sånn som de blir forelagt oss. Jeg skulle ønske at vi hadde vært litt flinkere til å initiert saker selv. Altså hadde tatt litt mer styring. Det står i reglementet at det er fakultetsstyret som er det øverste organet, men i praksis blir vi litt for ofte et sandpåstrøingsorgan.

Ansatt ledelse forbindes med et større handlingsrom for lederen. Samtidig er forankring i fagmiljø og legitimitet nedenfra et viktig moment. To uttalelser illustrerer dette dilemmaet:

> Jeg skjønner jo dette med at man skal ha rom til å styre, men (...) Jeg mener at det er kjempe viktig at dekanen er valgt. Dekanen skal stille krav oppover og det er lettere hvis man har lojalitet nedenfra. Det synes jeg skal gjelde på alle nivå. Lojaliteten må komme nedenifra.
> ---
> Altså, hvis vi har tilsatte ledere på alle nivå helt ned til institutt, så er det mye lettere å si at man er blitt pålagt sånn og sånn... Når en leder skal stå frem og fronte et syn i strid med sitt eget miljø, så det tankemodellen. Men det handler og om, som vi sa, identifisering med miljøet sitt.

Om instituttnivået

Også forholdene på instituttnivået ble diskutert i gruppeintervjuet. Enkelte er opptatt av fordelingen av ansvar mellom institutt og fakultet, og at det i mange tilfeller er vanskelige prioriteringer – men at fakultetsstyret og fakultetsledelsen har viktige oppgaver. En av informantene synes det er vanskelig å vite i hvilken grad sakene er godt forankret og forberedt på instituttnivå. Dette settes i sammenheng med overgangen fra valgt til ansatt leder, sammenslåing av institutter og med overgangen fra styre til råd på instituttene.

I flere sammenhenger blir det fremhevet at strammere økonomi og etableringen av større institutter har ført til nye utfordringer. Den vanskelige økonomiske situasjonen kan føre til at enkelte (institutt) ikke tenker utover sin egen enhet, eller langsiktig i forhold til egne (og særlig midlertidige) ansatte. En av informantene formulerer det slik:

> På vårt fakultet har vi jo fått disse store instituttene. De har store budsjett og det er vanskelig å ha full oversikt. Når noen kommer i minus må fakultetet ta ansvar. Da kommer de vanskelige prioriteringene. Fakultetet må da gå tilbake til instituttet og komme med forslag. Økonomen kan for eksempel si at hvis vi kvittet oss med 14 mennesker, så fikk i budsjettet i balanse. Det er jo vanskelig. Men det å få noen av (institutt)lederne til å redusere sine ambisjoner, det er den største utfordringen altså. Ta tæring etter næring for å si det helt enkelt.

Flere av fakultetsstyremedlemmene er opptatt av at sakene som behandles på fakultetet også må behandles grundig på grunnplanet/instituttnivået. Noen er usikker på hvor godt dagens system fungerer. En fremhever at korte høringsfrister et problem på flere nivå:

> Det er veldig mye misnøye på instituttnivå med at det er for korte høringsfrister. Det gjelder vel egentlig både fra, fra UiB sentralt og i fra fakultetsnivå. Og det er misnøye med at noen saker ikke kommer ut på høring. Der har det vært problemer fra begge hold.

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

Erfaringene med ansatte ledere på instituttnivå ble berørt. Her fremhevet en at det var viktig at instituttlederne har både har faglig tyngde og forankring i sitt miljø. Instituttledernes handlingsrom, mandat og ansvar oppfattes å ha økt med ansatt ledelse. Dette fremheves som positivt, særlig at lederegenskaper vektlegges i større grad enn før.

Instituttlederens posisjon overfor fakultetsledelsen ser ut til å være noe ulik dersom en sammenlikner fakultet. Dette antydes å ha sammenheng med størrelse og styringstradisjoner, men kan også være personavhengig. Variasjon er et gjennomgangstema. Det fremheves at instituttlederen har ulik rolle og ulik posisjon på de ulike fakultetene, og at det har betydning om man er leder for et stort eller et lite institutt, og for et institutt med ett eller flere/mange fag.

På de tre fakultetene som har institutter (og som var representert i gruppen, HF, MED og MATNAT) er det faste møter mellom instituttlederne og fakultetsledelsen. Dette oppfattes som et viktig forum for informasjonsutveksling, drøfting og innflytelse.

Funksjonen til instituttrådene ble også berørt. Flere var usikker på hvor godt ordningen med instituttråd fungerte. På HF ble dette satt i sammenheng med at ordningen ikke har fungert så lenge, og at rollefordelingen mellom instituttlederen og instituttrådene kanskje ikke har "satt" seg. Samtidig ble det nevnt at instituttrådene på HF i ett tilfelle har tatt selvstendig initiativ overfor fakultetsstyret for å sikre at viktige saker også blir grundig behandlet i instituttrådene. En informant uttalte at det er viktig i prosessen videre å se nærmere på hvordan rådene fungerer, drøfte deres myndighet og utarbeide klarere retningslinjer og mandat. Det ble nevnt at en på mat. nat hadde positive erfaringer med etableringen av såkalte Scientific Advisory Boards med representanter fra miljø utenfor UiB. En av deltakerne uttrykte et ønske om å gi instituttrådet større myndighet på enkelte områder, og nevnte ansettelsessaker som ett eksempel. Det ble også lagt vekt på at instituttrådet vil kunne ha en viktig funksjon i å forankre beslutninger på instituttnivå. Å oppnå legitimitet i fagmiljøene oppleves som viktig.

Om administrasjonen

En av de intervjuede fra gruppe C var opptatt av forholdet mellom administrasjonen og de vitenskapelig ansatte, og uttrykte bekymring over det vedkommende syntes var en økende tendens til administrativ styring.

> Jeg synes det er en skummel tendens etter kvalitetsreformen, at det blir for mye administrativt styrt. Altså det blir styrt uten at fagmiljøene kommer inn. I tillegg så blir det en veldig byråkratisering. ... Det pålegges og så innfører man det, men man får ikke tenkt gjennom hvilke rutiner man skal ha. Man får økt kontroll, men det går kanskje ikke alltid for seg på noen bedre måte.

Vedkommende var også opptatt av at økende krav og pålegg utenfra og samtidig manglende effektive rutiner og systemer vanskeliggjør mange prosesser. Denne informanten var også opptatt av at det er viktig å legge administrative oppgaver på riktig nivå i organisasjonen.

NYGÅRDSGATEN 5
N-5015 BERGEN
TELEFON 55 58 97 10
TELEFAKS 55 58 97 11
POST@ROKKAN.UIB.NO
WWW.ROKKANSENTERET.UIB.NO
UNIFOB
UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN