



UiO : Universitetet i Oslo

Utfordringer knyttet til arbeidsdeling og samspill mellom de tre øverste nivåene

SAB gruppe 4, 29.09.15

Eva Helene Mjelde



Copyright 2004 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



"I want you to find a bold and innovative way to do everything exactly the same way it's been done for 25 years."

- «Hovedbudskapet var at UiOs beslutningsstruktur, sett utenfra, oppleves som utydelig, og koblingen mellom faglige kjernemiljøer og strategiske styringsaktører som løs. UiO synes å ha lite legitimitet for ledelse, prioritering og ressursstyring. Prosessene blir også tidkrevende, fordi så mange interne spørsmål må avklares underveis.»
- «UiO må være mer proaktiv i sin interaksjon med omgivelsene. Inntrykket er at UiO har mye å hente på mer aktivt strategisk samarbeid med andre på mange fagfelt, men det forutsetter noen holdningsendringer og bedre interne prosesser.»

- Hvordan matcher denne tilbakemeldingen vår egenanalyse?
- Kjenner vi oss igjen?

I det følgende:

- Refleksjoner om hvordan den matcher en administrativ leders oppfatning av utfordringsbildet.
- Presentasjon av hovedfunnene fra tre enheters kartlegging av endringsbehov.

To jump to the conclusion

Min påstand: UiO har følgende hovedutfordringer

- kapasitet til strategisk og operativ ledelse
- gjennomføringsevne
- omstillingsevne
- evne til å benytte administrative og tekniske ressurser optimalt for å nå sine målsettinger

To jump to the conclusion

Min påstand: UiO har følgende hovedutfordringer

- **kapasitet for strategisk og operativ ledelse (les: tid)**
- gjennomføringsevne
- omstillingsevne
- evne til å benytte administrative og tekniske ressurser optimalt for å nå sine målsettinger

Videre er min påstand at

- UiO har kompetansen
- UiO har interesse og engasjement
- UiO har motivasjon (vi vil og vi må)
- UiO har betydelige administrative og tekniske ressurser

- **kapasitet til strategisk og operativ ledelse
(les: tid)**
- gjennomføringsevne
- omstillingsevne
- evne til å benytte administrative og tekniske ressurser optimalt for å nå sine målsetninger
(også en trussel for SAB-oppfølgingsarbeidet)

Ref vårt mandat: for å imøtekomme disse utfordringene, «trengs det endringer eller presiseringer når det gjelder roller, myndighet og ansvar på ulike nivåer ved UiO»?

Ja

Når

- **høy kompetanse, høyt engasjement og høy motivasjon for å nå målsettingene**

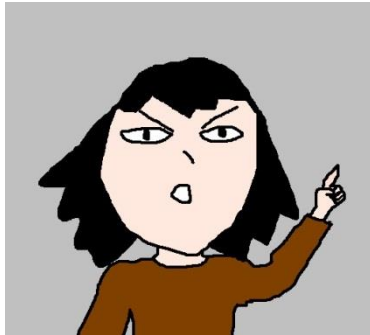
møter

- **lav gjennomføringsevne og lav måloppnåelse**

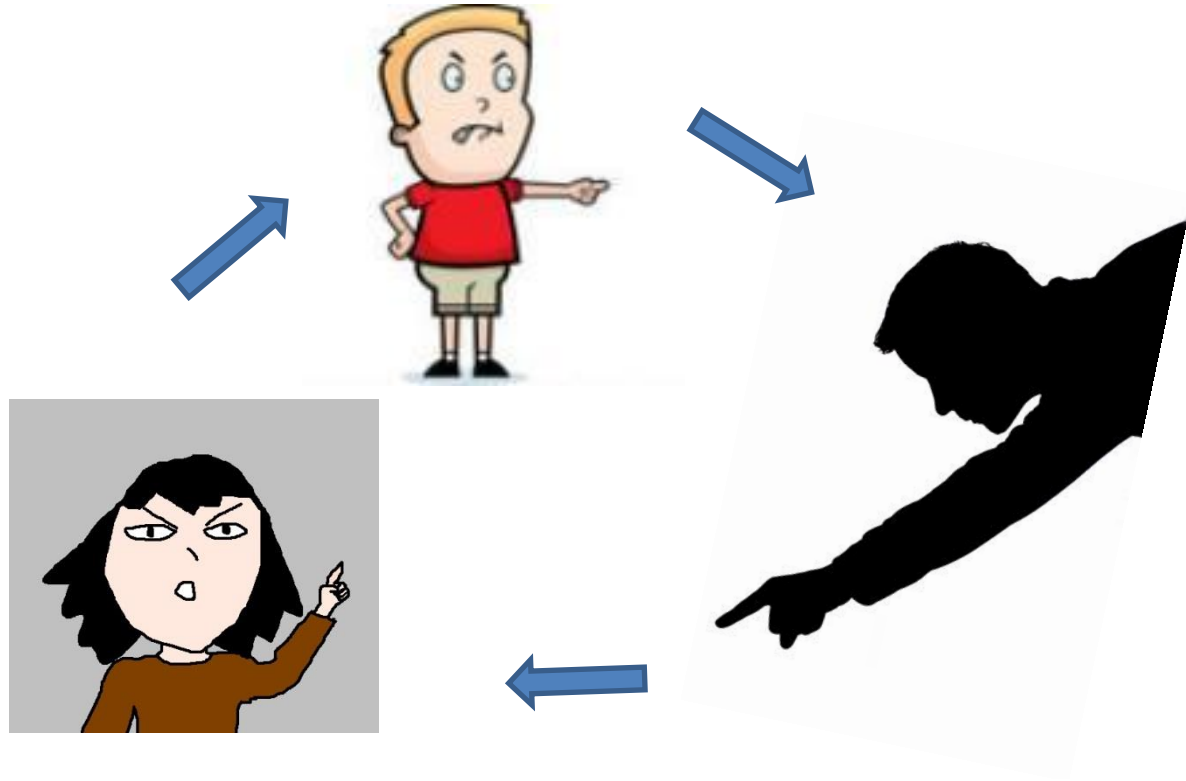
Så får vi

- **frustrasjon**

Pekekultur



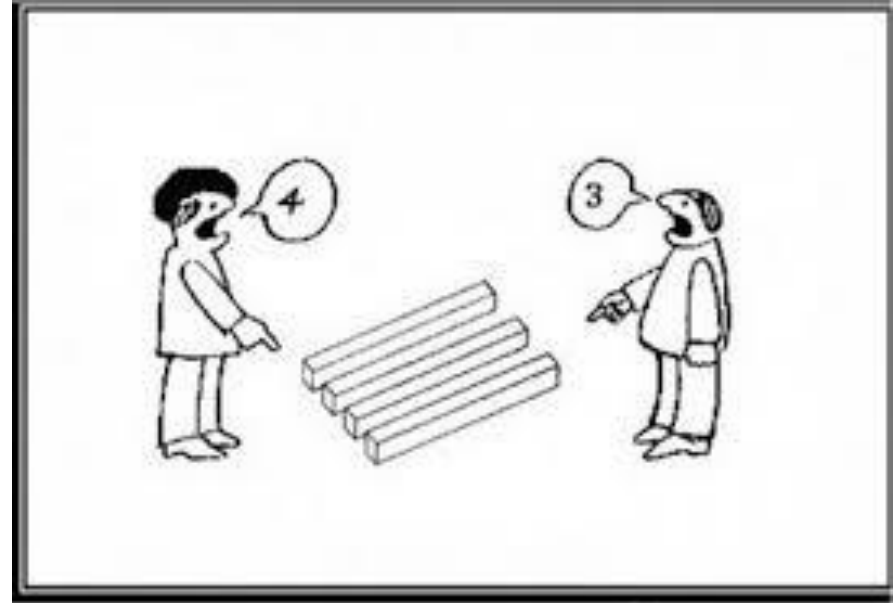
Pekekultur



Perspektiver og overførbarhet

Ref Arne BJ: store variasjoner mellom enhetene:

- Hva er et fakultet og hva er et institutt ved UiO?
- Hva er utfordringsbildet?



Kort presentasjon av en nivå 3-enhet ved UiO

Institutt for medisinske basalfag

- 330 ansatte
- Sentralisert administrasjon og teknisk støtte: 40 ansatte
- Et stort antall tilknyttede og samarbeidspartnere
- Bor på 40 000 kvm
- Ca 300 aktive eksternt finansierte prosjekter
- Utstyrsinvesteringer på mlm 20-30 mill per år
- Utstrakt laboratorieforskning, med de fleste tenkelige risikofaktorer representert

«Spesialiteter»:

- Dyreavdeling, dimensjonert for å kunne bli Norges største og tekniske mest avanserte forsøksdyravdeling
- Testatorordning
- Forvalter De Schreinerske samlinger

Erkjennelse av behov for endring

Flere enheter har erkjent behov for endring, og har iverksatt til dels omfattende endringsprosesser.

- HFs kartlegging av ledelse (2012)
- IMBs kartlegging av endringsbehov i organisering og lederstruktur (2014)
- PSIs kartlegging av endringer i organisering og lederstruktur (2015)

Nivå 1 – todelt ledelse rektor og universitetsdirektør

Betraktninger om
konsekvenser av å ha en
to-delt ledelsesmodell på
toppnivå,
og enhetlig ledelse på
underliggende nivåer



Nivå 1

Ansvarsdeling mellom direktør og rektor: logisk og pragmatisk *arbeidsdeling*, men todelt lederansvar har noen svakheter:

- Det kan oppstå uklarheter rundt ansvar og eierskap: det må ikke herske tvil om plassering av ansvar for å sette målsettingene, for å forankre disse, for prioritering, for gjennomføring, for kvalitet, ansvarlighet og troverdighet
- «Adopsjon» av ansvarsdelingen også på nivå 2 og 3, til tross for enhetlig ledelse
- Risiko for at det oppstår et uhensiktsmessig og kunstig skille mellom «administrasjon» og «faglige» saker
- Høy risiko for at tiltak/bestillinger som bør **forankres i lederlinjen**, ikke i tilstrekkelig grad blir det. Noe som igjen kan svekke gjennomføringen, og føre til «bortkastede» adm ressurser
- Risiko for at lederlinjen mister «kontakten» med hva som kreves av ressurser, prioriteringer og dimensjonering av administrasjonen for oppgavene som skal løses og målene som skal nås.
- Øker forekomsten av peking

Arbeidsdeling og samspill mellom nivå 1, 2 og 3

- Formidling av bestillinger/beskjeder mellom nivåene i lederlinjen: treghet, «halvfabrikata», og «hviskelek-effekt»
- Balansekunst: spesialisering/sentralisering/fagmiljø i administrative støttetjenester vs tverrfaglig samarbeid/desentralisering/nærhet til «brukerne»
- Nettverk på godt og vondt
- LOS-forvirring: gis det føringer eller råd?
- Lite policy
- Nivå 1 og 2 legger føringene, instituttene skal utføre, med ulik/liten grad av instruksjon fra nivå 1 og 2.

Where the magic happens

- Til tross for at nivå 3 er det nivået som skal produsere, levere, følge opp tiltak og føringer, så har det tradisjonelt vært oppsiktsvekkende liten interesse for hvordan instituttene rigger seg, sikrer kapasitet for å utfører oppgaver og løser problemstillinger (hverken i strategiplaner, eller i IHR). Imidlertid har UiO vedtatt «nærhetsmodellen».
- I dag en noe tettere oppfølging gjennom virksomhetsrapporteringen (ettersom målsettinger ikke nås og tiltak ikke gjennomføres).
- «Standardløsningen»: instituttleder og kontorsjef
(Da ordner det seg vel)

Nivå 3

- PSI 2015: «I dag er det en instituttleder som har personalansvar for alle de vitenskapelig ansatte (ca 130 av de totalt 150 ansatte).»
- IMB 2007: instituttleder og kontorsjef deler på personalansvaret for 350 ansatte. Ny, formalisert lederstruktur på plass fra 2015.

- Mange enheter har de siste årene sett behov for til dels omfattende endring hva gjelder organisasjon, struktur og roller
- Behovsanalysen som ligger forut for endringsprosessene er slående lik hva gjelder hovedutfordringer.

Hovedfunn etter kartlegginger

- Stor behov for økt kapasitet for strategisk arbeid: lite rom for strategisk arbeid for instituttledelsen. «Fokuset blir i stor grad på drift og masse enkeltsaker av ulik størrelse og betydning.» (PSI)
- Behov for styrking av internt samarbeid, samhandling og synergier, mer effektiv arbeidsdeling
- Behov for personaloppfølging og tydelighet i lederstruktur
- Behov for å øke lederes tilgjengelighet
- Behov for oppfølging av og støtte til ledere
- Behov for mer skriftlighet og begrunnelser knyttet til viktige beslutninger

Lykkes vi med våre endringsprosjekter?

Får vi effekt av endringene?

Økes våre muligheter til å nå målsettingene?

«Det er ikke et ryddig organisasjonskart alene som avgjør om en endring gir suksess eller ikke. En sentral suksessfaktor fremover blir kulturendringer og valg av riktige personer i de ulike posisjonene. Det er avgjørende at lederne som skal føre PSI inn i fremtiden tar ansvar for en helhetlig utvikling av organisasjonen. Opplæring og trening av nye ledere blir viktig.»

(Psykologisk institutt, 2015)

UiO-ansattes kveldsbønn

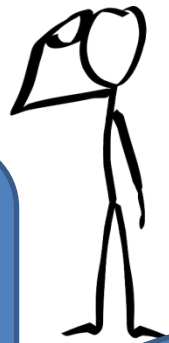
Frist meg ikke inn i ledelse





“Det er vanskelig å få til samarbeid på tvers av fakulteter og på instituttet – det er lettere å få til samarbeid med eksterne.”

“Føler jeg får til en hel del, men det er vanskelig å skape entusiasme for de store tverrgående prosjektene – de fleste har nok med seg selv.”



«Det som krever mest tid er mindre løpende prosesser i et stort antall – hvor det i alle forventes at jeg skal ha en eller annen finger med.»

“Jeg fyller ikke forventningene som avdelingen har til meg – jeg har ikke myndighet til å ta beslutninger som medarbeidere forventer at jeg kan ta.”

“Mer og mer av tiden min går med til å ta meg av folk som har problemer og løse konflikter.”

“Ledelse og undervisning gir lite uttelling.”



Oppsummering hovedfunn lederroller:



- Et stort mangfold av lederroller ved UiO
- En rekke uformelle roller
- En rekke lederroller med uklart mandat og uavklart handlingsrom
- Mangel på forventningsavklaring og oppfølging som gir retning
- Mangel på insentivmekanismer: karrierevei, «levekår» og attraktivitet
- Instituttledere står uten et UiO-opplæringstilbud

- Beregning av omfanget av lederoppgaver – små og store – strategiske og operative - virker å være urealistisk, i den grad det i det hele tatt blir vurdert, i forbindelse med valg/tilsetting og kandidaters vurdering av lederstillingen i forkant/ved tiltredelse.
- Samtidig har de ansatte en rekke forventninger til utøvelse av lederskapet. De ansatte vil bli fulgt opp, anerkjent, sett og hørt og støttet ved behov.

Effekten av «selektiv opplæring»

UiO har to viktige og gode (utifra deltakeres tilbakemeldinger) lederkurs:

- Forskningslederprogrammet
- utdanningslederprogrammet

Hva skjer når deltakerne kommer «hjem» til det som ble oppsummert på forrige side?

Et tilbakeblikk på temaer og budskap fra våre tidligere samlinger:

- Etterlysning av karriereveiledning og bemanningsplanlegging (forutsigbarhet for midl ansatte)
- Behov for (effektiv) rekruttering av og satsing på unge forskertalenter
- Behov for økt kapasitet for kvalitetsutviklingsarbeid i utdanningen
- De øvrige SAB-gruppene etterspør alle tydeligere overordnede strategiske styringssignaler. Det etterspørres klarhet i retning, ambisjonsnivå, mål og prioriteringer.
- Betydningen av personalpolitikk, og særlig formelt lederansvar/myndighet i rekruttering/personalpolitikk
- Lederrekruttering



Magi

- «Magien som oppstår ved å oppleve dugnadsånd og det å være del av noe større enn en selv» (ref. Anne Maria)
- Aldri undervurder magien som oppstår ved å la folk få oppleve at deres bidrag teller og er viktig – for å nå felles mål som har stor betydning (jmf samfunnsoppdraget som hovedmotivasjon).
- Det er et problem for UiO at for få ansatte «får lov til» å være stolte av jobben de gjør

Administrativ støtte

– dimensjonering og inkludering

- En administrasjon må til enhver tid matche gjeldende prioriteringer og målsettinger - en administrasjon som fasiliterer, støtter og rådgir ledere.
- Skifte fokus fra administrasjon som et nødvendig onde, til en valgt, ønsket og vesentlig bestanddel av et produktivt og ansvarlig fellesskap.
- Om å leve sammen i gode og onde dager: felles ansvar, felles seier, felles tap.



- Større eierskap til UiOs prioriteringer og beslutninger blant alle ansatte
- Tydelige og avklarte lederroller, med rammebetingelser som gjør det mulig å utøve god ledelse.
- Hva er god ledelse – et langt mer sentralt spørsmål enn hvorvidt en leder ender i stillingen via valg enn via tilsettingsprosess (ref Steinar)

De forventninger og krav som stilles til UiO - av UiO selv og av UiOs omgivelser og premissleverandører - tilsier at UiO må, innen kort tid:

- styrke sin omstillingsevne
- styrke sin gjennomføringsevne og –kapasitet
- styrke sin evne til koordinering og samarbeid mellom enheter, ta større ansvar for helheten
- styrke sin evne til å benytte administrative og tekniske ressurser på et langt mer formålstjenlig måte

Dette krever i sin tur

- styrking av lederroller på alle nivåer, sikre **eierskap, kapasitet og beslutningsevne**: UiO må dyrke de beste ledertalentene!
- andre stikkord er kompetanse, lederstøtte, «levekår» for ledere, oppfølging
- større grad av arbeidsdeling
- enhetlig ledelse på alle nivåer
- administrativt apparat som "smøreteam"