



UiO • Universitetet i Oslo

SAB-oppfølging Gruppe 4 – møte 10.11.15

Forsknings- og utdanningsledelse i organisatorisk kontekst

**Erfaringer fra lederutviklingsprogrammer,
v/ Olaug Kristine Bringager**



Utsiktspunkt og erfaringsbasis (1):

- Erfaringsbasert kunnskapsgrunnlag
 - Rollebasert lederutvikling – faglige ledere på operativt nivå, (ikke linjeledere/organisatoriske ledere)
 - FLP/ULP: tverrfakultære arenaer for erfaringsdeling
 - Statistikk og deltakerevalueringer
- Vektlegge observerte erfaringer knyttet gr 4s mandat
 - Organisasjon: suboptimale trekk ved dagens situasjon
 - Ledelse: strukturelle grep for å understøtte faglig lederskap
 - Styring: noen bekymringer
- SABs utfordringer og råd
 - Differensiering (fleksibilitet, mer faglig logikk)
 - Fornyelse og kreativitet ytterst i organisasjonen – vise tillit
 - Balanse og tydelighet top down og bottom-up

Utsiktspunkt og erfaringsbasis (2):

- **Forskningslederprogrammet 2007-15 (FLP1-9)**
 - Typiske lederfunksjoner: ledelse av gruppe(r), senter, større prosjekt, fagseksjon, program/innsatsområde, forskerskole, nettverk, lab
 - Variasjon i plattformer for ledelse og variasjon i ansvarsspenn, oppgaver/rolleforventninger, fagbakgrunn og kultur
 - 353 deltakere (UiO/eksterne, 53% menn/47% kvinner)
- **2 piloter innen forskningsledelse:**
 - 2013: påbygning for erfarne/tidligere FLPere (22 deltakere) og 2015: pilot for yngre forskertalenter (22 deltakere)
- **Utdanningslederprogrammet 2013 ff (ULP 1-3)**
 - Typiske funksjoner: undervisningsleder, program-/programrådsleder, studiedekan, studieleder, faglig koordinator
 - 68 deltakere (42 vitenskapelige/26 administrative, 38 kvinner/30 menn)

Faglige ledere på lavere nivå – rolle i UiOs samlede lederskap?

- Økt mangfold av faglige ledelsesplattformer på operativt nivå, men
 - Koplingen til organisasjonen/linjeledelse – ofte svak/utydelig/mangler
 - Rolleforventning og ansvar (mandat) ofte uklart/lite eksplisitt – usikkerhet om handlingsrom og myndighet
 - Formalisering/institusjonalisering – ulike grader, men bedre org. forankring
- Hvor viktige er disse faglige lederne – viktige for hva/hvem?
 - For nærmiljøet/oppgavefelleskapet og for UiO (måloppnåelse, fornyelse og videreutvikling) – retorikk eller realitet?
 - Lederne: opplever sprik mellom tillagt betydning (retorikk) og faktisk støtte
- Deltakelse i felles ledelse: forutsetninger
 - Transparens, koordinering og tydelighet i viktige fellesprosesser (eks strategi, faglig prioritering, rekruttering,) – pt forsømt fra linjeledelse
 - Kopling til linjeledelse: – usystematisk/mangler arenaer
 - Relevante ledelsesaktiviteter/legitimitet (Graver)
 - Langsiktighet og strategisk ledelse: nødvendig, men sjelden forventet
- Ledelsesstrategier: reformator/pragmatiker/entusiast (Åse)

Organisasjon – og organisering

- **Ansvar for egnet/optimal organisering av faglig virksomhet ved UiO?**
 - Fakultetsstruktur (statisk) og stor-institutter (nyutviklinger) – underbelyste implikasjoner
 - UiO som fragmentert organisasjon – tatt på alvor? av hvem? hvordan?
 - Organisatorisk kompleksitet – en sannhet, men med modifikasjoner
 - Organisatorisk helhet og sammenheng: arkitekturen/organisert anarki
- **Eksempel: Internorganisering av instituttene – under radaren**
 - differensiering og flere/ulike undernivåer «naturlig» - men behov for prinsipper
 - Er nye trekk og utviklinger innarbeidet? (gruppeorganisering, program, satsingsområder, prosjektdominans, «porøs organisasjon»)
 - Dominerer styringslogikk på bekostning av faglig logikk: oppgavetilhørighet
- **Eksempel: Tverrgående satsninger – utydelig internorganisering**
- **Behov: Differensiering: ulike løsninger, men felles prinsipper**
 - Eks: Organisering av forskning og utdanning
- **Behov: Tilhørighet**
 - Mange oppgaverelaterte og faglige tilhørigheter – fysiske og virtuelle fellesskap

Styringsstruktur, beslutningsprosesser og ledelse

- Et sidestep: Leuven – et tankevekkende eksempel
 - 16 fakulteter/3 fak.grupper, separat organisering forskning/utdanning, ingen tematiske innsatsområder top down, eksterne eval-paneler før ressursallokering,
- Overordnet styring – bottom up og top down
 - mer fokus på arkitektur/struktur for helheten og fellesskapet
 - Styringssignaler: UiOs felles ambisjoner, retning - tapes på veien?
 - Resultatindikatorene når frem, men ellers
 - Samspill, koordinering og fellesskap om strategisk ledelse glipper
- Gjennomføringskapasitet og utviklingskapasitet
 - De faglige lederne – en underutnyttet ressurs?
 - tydelige/transparente prosesser – mangelvare
 - Beslutninger vel og bra – men tilrettelagte arenaer for involvering, fellesdiskusjoner, strategisk koordinering?

Appendix - Bakgrunn for programmene

UiOs Strategiske ambisjoner(SP 2005 ff)

- Styrke faglig ledelse for å utvikle gode og konkurransedyktige miljøer

Respons på utfordringer og utviklinger – internt og eksternt

- Forskningsorganisering og forskningssamarbeid:
 - Nye lederfunksjoner og ledelsesbehov
- Behov for koordinering og ledelse av utdanning
 - Kvalitetsreform og studieprogrammer. Fragmentering. Økt internasjonal konkurranse og samarbeid. Understøtte tverrfaglighet
- Endringer i finansieringssystem:
 - Forskning: Profesjonalisering og kapasitetsøkning nødvendig for større/komplekse prosjekter og eliteinitiativ (SFF mm
 - Utdanning: press på studiegjennomføring og utdanningskvalitet
- Nasjonale fagevalueringer: fragmentering/mangel på kritisk masse
 - gjennomgående anbefaling: styrket forskningsledelse

Etterspørsel