

UNIVERSITETET I OSLO

# UV-fakultetets organisasjonsstrategi

---

2010–2015

## Forord

Som ledd i UV-fakultetets arbeid med strategisk plan er det nedsatt tre utvalg som skal bidra med perspektiver på følgende områder: Publisering, Formidling og Organisasjon. I tillegg har fakultetets studieutvalg (STUV) fått i oppdrag å gjøre en tilsvarende vurdering knyttet til fakultetets studietilbud.

Dekanen oppnevnte fakultetsdirektør Bård Kjos som leder for Organisasjonsutvalget, og dets medlemmer har vært førsteamanuensis Terje Grønning (PFI), stipendiat Kristin Helstad (ILS), kontorsjef Lars Lomell (IME), førstekonsulent Line Sletten (fakultetssekretariatet), og professor/ instituttleder Arnfinn Vonen (PFI). Seniorrådgiver Jarle V. Traavik ble oppnevnt som utvalgets sekretær.

Organisasjonsutvalgets mandat lyder som følger:

*”Organisasjonsutvalgets skal utarbeide et innspill til fakultetets strategiske plan for perioden 2010–2015 i form av en kortfattet rapport, med fokus på medarbeidere og organisasjon.*

*Utvalget bes om å foreslå tiltak som ivaretar utfordringer identifisert i arbeidsmiljøundersøkelsen, knyttet til lederopplæring, ansattes medbestemmelse samt ivaretaking av kommunikasjon og informasjon.*

*Øvrige temaer som bør berøres omfatter styring og ledelse, kompetanseutvikling, stillingsstrukturer, ressurser og infrastruktur, m.m.”*

Utvalget har hatt fire møter i perioden oktober til desember, og har utarbeidet den foreliggende rapporten i fellesskap – dels i møter og dels per e-post.

Oslo, 11. desember 2009

På vegne av Organisasjonsutvalget

Bård Kjos

# Innhold

Forord .....	i
Innhold .....	ii
Kapittel 1: Innledning.....	3
Temaer for utvalgets arbeid.....	3
Medarbeidere og organisasjon i Strategisk Plan 2005–2009 .....	3
Arbeidsmiljøundersøkelsen 2008 .....	3
Organisasjon og medarbeidere i UiO Strategisk plan for 2010–2020 .....	4
Kapittel 2: Behovsbeskrivelse .....	6
Informasjon og kommunikasjon.....	6
Medvirkning .....	6
Ledelse og lederutvikling .....	6
Medarbeidersamtaler og individuell vurdering .....	7
Rekruttering.....	7
Organisasjons- og styringsstrukturer.....	8
Bruk av stillingskategorier .....	8
Stipendiatenes arbeidsbetingelser .....	9
Lokalisering av støttefunksjoner .....	9
Kapittel 3: Mål og anbefalte tiltak.....	11
Mål .....	11
Anbefalte tiltak.....	11
Avsluttende bemerkninger .....	13

## **Kapittel 1: Innledning**

### ***Temaer for utvalgets arbeid***

Arbeidsmiljøet ved UV oppfattes av de fleste som rimelig godt. Medarbeidere og organisasjon har vært tematisert som fokusområde over lengre tid, og det er en sannsynlig medvirkende årsak til at UV i dag fremstår som en attraktiv arbeidsplass ved UiO.

Dette til tross, så er det flere områder som kan og bør forbedres. Utvalget har vært spesielt opptatt av å tematisere kommunikasjon, lederkompetanse og fordeling av arbeidsoppgaver mellom organisatoriske nivåer og enkeltpersoner.

### ***Medarbeidere og organisasjon i Strategisk Plan 2005–2009***

Fakultetet har som beskrivelse i den eksisterende strategiske plan for perioden 2005–2009 at:

*”UV-fakultetet ønsker kompetente og engasjerte medarbeidere som vil øke fakultetets omdømme, attraktivitet og økonomiske handlingsrom. Fakultetet skal være en god arbeidsplass hvor både ansatte og studenter trives.”*

Som målsetting er dette en ambisjon som primært etterstreber å sikre medarbeidernes kompetanse, og til en viss grad gir uttrykk for et ønske om et trivelig arbeidsmiljø. Tiltakene som ble lansert i perioden omfattet:

- *”Videreutvikle organisasjonen i lys av interne og eksterne faglige og ressursmessige krav og forventninger.*
- *Utvikle faglig og administrativ kompetanse i forbindelse med søknadsutforming og deltakelse i nasjonale og internasjonale forskningsprogrammer og nettverk.*
- *Sikre kompetanseheving av personalet for å utvikle og benytte fleksible læringsformer som pedagogisk og forskningsmessig verktøy.*
- *Øke antall kvinner i professorater gjennom virkemidler som startpakker og mentorordning for yngre kvinnelig ansatte.*
- *Ivareta yngre og eldre medarbeidere gjennom en god rekrutterings- og seniorpolitikk.*
- *Arbeide for gode lokaliteter og kontorforhold for samtlige ansatte, samt samlokalisere Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling.”*

Med unntak av det siste punktet er tiltakene mer for målsettinger å regne, men kan etter utvalgets oppfatning godt sies å ha vært gjennomført i perioden. Igjen er det siste punktet et unntak da arbeidet for samlokalisering av ILS ikke har resultert i en flytting i løpet av perioden.

### ***Arbeidsmiljøundersøkelsen 2008***

Det utdanningsvitenskapelige fakultet gjennomførte, i samarbeid med LAMU (lokalt arbeidsmiljøutvalg) og Seksjon for HMS ved universitetet, en undersøkelse om arbeidsmiljø og arbeidshelse ved alle enheter ved fakultetet i løpet av høsten 2008. Undersøkelsens deltageresrate på 71 % understreket undersøkelsens validitet, og skapte et godt grunnlag for deltagelse og oppfølging av undersøkelsens funn.

### **Konklusjoner fra undersøkelsen basert på svar fra vitenskapelig ansatte**

- Opplever godt samarbeid med kolleger i det daglige i mindre grad enn teknisk administrativt ansatte.
- Opplever at møter for kommunikasjon og samarbeid virker mindre godt enn teknisk administrativt ansatte.
- Flere svarer at arbeidsstedet påvirkes negativt av konkurranse mellom kolleger.
- Flere svarer at det er vanskelig å etterkomme fakultetets forventninger til publisering.
- Flere svarer at jobbkraav forstyrrer familielivet i noen grad.

### **Konklusjoner fra undersøkelsen basert på svar fra teknisk administrativt ansatte**

- Totalt sett mer tilfreds med eget arbeidsmiljø enn vitenskapelig ansatte.
- Ønsker seg mer kontakt med vitenskapelige ansatte.
- Stort arbeidspress for halvparten av de teknisk administrativt ansatte.
- Etterlyser mer samarbeid mellom enhetene og kontakt med fakultetsledelsen.
- Ønsker seg en hevet status for teknisk administrativt ansatte – alle er like viktige.

### ***Organisasjon og medarbeidere i UiO Strategisk plan for 2010–2020***

Plandokumentet for UiOs strategi 2010–2020 er for tiden til høring. I dette dokumentet er ikke Organisasjon og medarbeidere tematisert som et eget område, men heller flettet inn som en integrert del av de føringer som omhandler universitetets søken etter et bredt kvalitetsløft. Enkelte relevante utdrag omfatter:

#### ***”Hovedmål 6.6. Det gode universitet***

*57. For å realisere potensialet hos den enkelte student og medarbeider har UiO et fokus på en bedre oppfølging av alle ansatte og studenter, gjennom en sterk vekt på menneskelige og materielle ressursers bidrag til kunnskapsproduksjonen. Dette betyr at:*

- a. ansatte opplever at UiO har tillit til og respekt for deres evner og motivasjon og legger godt til rette for arbeidsinnsats innen forskning, undervisning, formidling, ledelse og administrasjon uavhengig av kjønn, funksjonsevne, seksuell legning, etnisitet, religiøs orientering og sosiopolitisk bakgrunn.*
- b. beslutninger vedrørende fagutvikling tas av fagmiljøene basert på tydelige kriterier og internasjonale/eksterne fagfelleurderinger*
- c. det er tydelige kriterier for hvilken kompetanse: faglig, pedagogisk, organisatorisk og administrativ, samt kommunikasjons- og ledelseskompetanse, som kreves i forskjellige stillinger og på de forskjellige trinn i en karriere*
- d. UiOs ansatte har en høy grad av institusjonsforståelse og -kompetanse. Organisasjonen er preget av tydelig ledelse basert på medvirkning og demokrati, samt god samhandling på tvers av enheter. UiO oppleves som ett universitet*
- e. UiO legger godt til rette for mobilitet mellom fag, sektorer og land*
- f. UiO har et helhetlig perspektiv på læringsmiljøet som omfatter både pedagogiske, fysiske og sosiale forhold, universell utforming, samt gode velferdstjenester*
- g. UiO holder høy og stabil standard i sitt HMS-arbeid*
- h. UiO har en godt innarbeidet HR-politikk som gjør det mulig for ansatte i alle stillinger og livsfaser å heve kompetansen, ivareta helse og trivsel på arbeidsplassen, samt balansere arbeids- og familieliv.*
- i. UiO skal fremme likestilling og mangfold*

*j. UiO har en velfungerende, oppdatert og bærekraftig infrastruktur og profesjonell forskningsstøtte”*

**”Hovedutfordring 7.6. UiO skal etablere et helhetlig program for menneskelige og materielle ressursers bidrag til kunnskapsproduksjonen gjennom:**

- a. Mer og bedre ledelse*
- b. Medvirkning, samspill og nettverk*
- c. HR strategi basert på tillit og kvalitetskultur i tråd med Charter og Code-prinsippene:
  - i. Aktiv rekruttering som støtter vedtatte faglige prioriteringer*
  - ii. Kompetanseutvikling og karriereløp for alle ansattegrupper og livsfaser**
- d. Profesjonalisering av søknadsutvikling og prosjekthåndtering*
- e. Det skal investeres mer og bedre i fornyelse og oppgradering av bygningsmasse, arbeids- og læringsmiljø og infrastruktur*
- f. Bedre utnyttelse av IKT i organisasjonen*
- g. Integrere miljøperspektivet, både i daglig drift og innen den akademiske sfære.”*

Høringsnotatet kan i sin helhet finnes på etterfølgende lenke, og tilbakemeldinger etterspørres fra alle ansatte på Nettskjema frem til 29. januar 2010:

Høringsnotat:

[http://www.uio.no/for\\_ansatte/organisasjon/strategi/strategi2010\\_2020/Hoeringsnotat2011Endelig.pdf](http://www.uio.no/for_ansatte/organisasjon/strategi/strategi2010_2020/Hoeringsnotat2011Endelig.pdf)

Tilbakemelding:

<http://nettskjema.uio.no/answer.html?fid=42701&lang=no>

## **Kapittel 2: Behovsbeskrivelse**

I denne delen av utvalgets rapport har vi reflektert kort over de områdene som er eksemplifisert i mandatet, og som gir føringer i forhold til utvikling av mål og tiltak i kapittel 3 som følger.

### ***Informasjon og kommunikasjon***

Et gjennomgående trekk ved arbeidsmiljøundersøkelsen er at mange ansatte uttrykker et ønske om mer kommunikasjon vedrørende de saker som til enhver tid er ”på agendaen”. Dette er en generell trend man kan se ved universiteter etter hvert som disse beveger seg mer og mer fra en tradisjonell, kollegial styringsform og over mot styringsformer som minner om de man finner i næringslivet og i mer typiske forvaltningsorganer i det offentlige.

Samtidig er det klart at den virkeligheten universitetene er en del av både blir stadig mer kompleks rent forvaltningsmessig, og den stiller stadig større krav til universitetene i forhold til å møte dagsaktuelle utfordringer (ikke bare morgendagens). Dette peker i retning av både en generell profesjonalisering av styring og ledelse, og det peker i retning av mindre omstendelige beslutningsstrukturer (og følgelig mer direkte makt og innflytelse for de som er valgt eller utpekt til å lede).

I denne situasjonen er det en stadig større utfordring å sørge for at alle som ikke er en del av ledelsesstrukturene likevel opplever at de er en del av en organisasjon som de kan identifisere seg med, og at de føler at de er orientert om alle de viktigste prosesser som finnes og som direkte eller indirekte vil kunne ha en vesentlig innvirkning på deres hverdag. Dette handler både om (enveis) informasjon fra de som vet til de som har et ønske om å vite, og det handler om dialogisk kommunikasjon for å forbedre prosesser (jfr. neste punkt – om medvirkning).

### ***Medvirkning***

Arbeidsmiljøundersøkelsen avdekket ikke bare et ønske fra mange ansatte om å være bedre orientert om prosesser i organisasjonen, men også at man ønsket tydeligere møtesteder for medvirkning og/eller innflytelse beslutninger. Spørsmål som stilles er f. eks: Hvor og når tas beslutninger? Hvor og når skjer medvirkning?

Ved universitetet er det både formelle og uformelle mekanismer for medvirkning og innflytelse. Spesielt er det viktig å være oppmerksom på de formaliserte ordninger for medvirkning som er nedfelt bl.a. i Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen, men også i Universitetsloven og i UiOs Reglements håndbok. Det kan være hensiktsmessig å skille tydelig mellom den formaliserte medvirkning som skjer i dertil gitte organer og den mer uformelle medvirkning som den enkelte medarbeider bør gis anledning til, og som også er en plikt og et ansvar.

### ***Ledelse og lederutvikling***

Lederrollen er – i takt med den utvikling som ble beskrevet under avsnittet ”Informasjon og kommunikasjon” – en stadig mer krevende og sentral rolle. I tillegg til at både organisasjonen selv og aktører utenfor stiller stadig større krav og uttrykker stadig større forventninger til ledelse, vil også medarbeiderne ha stadig økende krav til profesjonalitet fra lederens side. For lederne er det i denne situasjonen viktig både å vite hvilke oppgaver, ansvar, roller og handlingsrom de har, og det er viktig å vite hvilke virkemidler man rår over for å kunne utøve sitt lederskap.

## ***Medarbeidersamtaler og individuell vurdering***

Medarbeidersamtalen, som skal foregå mellom medarbeideren og medarbeiderens nærmeste personalansvarlige, er et viktig instrument både for ledere og medarbeidere i forhold til å etablere en felles oppfatning av status hva gjelder arbeidsoppgaver, trivsel og faglig utvikling. Samtalen skal gi rom for å utveksle informasjon og forventningsavklaringer, og den skal være preget av dialog og god kommunikasjon. Samtalen skal ta opp forhold som gjelder medarbeiderens arbeidsoppgaver og karriereplanlegging både i et kortere og et lengre perspektiv. Det er viktig at slike samtaler avholdes jevnlig, og minst en gang i året. Samtalene skal ivarta tilbakemelding begge veier og oppfølging av avtaler fra tidligere samtaler. Medarbeidersamtalen skal gi medarbeidere mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon, og at de skal gi leder mulighet for å gi tilbakemeldinger basert på individuelle vurderinger.

Medarbeidersamtaler bør følge en standardisert mal, være godt forberedt, og resultere i enighet om de tiltak som skal igangsettes eller gjennomføres frem mot neste samtale. Leder skal sørge for at det føres et kortfattet referat – fortrinnsvis etter en standardisert mal.

Tross en generell enighet om at medarbeidersamtaler er nyttige erfarer vi at slike samtaler praktiseres ulikt ved de forskjellige enhetene. Det er også ulike tradisjoner for teknisk/administrativt ansatte på den ene siden og vitenskapelig ansatte på den andre, og blant de vitenskapelige dessuten ulike tradisjoner blant stipendiater på den ene siden og den faste staben på den andre.

En vanlig problemstilling er at institutter i dag er relativt store enheter, men ofte uten en formalisert indre struktur for den vitenskapelige staben. Det er dermed gjerne instituttleder som er den eneste med formelt arbeidsgiveransvar for faste og midlertidige vitenskapelige ansatte. Dette kan medføre at det blir (eller oppleves som) en uoverkommelig oppgave å gjennomføre medarbeidersamtaler med alle man har et arbeidsgiveransvar overfor, eller slike samtaler kan bli overfladiske og lite utbytterike for begge parter (dvs. rene ”pliktløp”).

## ***Rekruttering***

UiO jobber for å styrke sin internasjonalt orienterte profil som forskningsuniversitet. UV-fakultetet har et like stort behov som andre miljøer i forhold til å styrke denne profilen, herunder å rekruttere medarbeidere internasjonalt.

Fakultetet oppfatter den skjeve rekrutteringen i favør kvinner i rekrutteringsstillinger som en potensiell utfordring på lengre sikt. I dag er en stor overvekt av stipendiatene kvinner, noe som bryter med en langsiktig ambisjon om kjønnsbalanse. Fakultetet kan med fordel vurdere proaktive tiltak slik som å oppfordre menn til å søke, og intensivere markedsføringen på en slik måte at den i større grad tiltrekker menn i ansettelsesprosesser.

UV-fakultetes kandidater vil i stor grad operere i et flerkulturelt landskap. Fakultetets egen forskning vil også i mange sammenhenger forholde seg til dette mangfoldet. I denne situasjonen kan det i mange tilfeller være nyttig – til dels også viktig – å bidra til at både studentmassen og den vitenskapelige stab speiler og omfatter dette mangfoldet.



## ***Organisasjons- og styringsstrukturer***

Forskergruppene er kompliserte styringsstrukturer ettersom disse spenner på tvers av fag-/ budsjett-/ og organiseringsgrenser. Ressursutfordringer oppstår også i forhold til bruk av administrative ressurser, og identifisering av effektiv bruk av kompetanse.

På en måte kan det sies at forskergrupper kanskje er mer sammenlignbare med langvarige prosjekter enn små sentere. Er det mulig å koble forskergruppens rolle mot fagutvalg for konkrete masterprogrammer? Burde forskergrupper spenne alle tre hovedformål ved universitetet, inklusive forskningsbasert undervisning og 'kunnskap i bruk'? Åpner dette for spesialisering der forskergrupper gis mandat til å fokusere på primær oppgavene på differensierte måter?

Forskergruppene representerer på mange måter en generell utvikling i academia, der stadig flere utfordringer spenner på tvers av tradisjonelle disiplingrenser. Dette gir oss organisatoriske utfordringer som det er viktig å ha utviklet en klar strategi for å håndtere. Dette gjelder ikke minst spørsmål knyttet til hvilket reelt (resultat)ansvar en leder for en aktivitet som kår "på tvers" i organisasjonen kan ha – herunder hvilke virkemidler vedkommende får til rådighet for å kunne nå de ønskede resultater. Hvilke personmessige virkemidler man har og hvor stor kontroll man har med økonomien knyttet til virksomheten er vesentlige punkter å ha et avklart forhold til.

## ***Bruk av stillingskategorier***

Grunnpilaren for universitetets rekrutteringspolitikk med hensyn til den faste, vitenskapelige stab er ideen om den forskningsbaserte undervisningen. Den bærende ideen er ikke at universitetet må forske for å skaffe seg den kunnskap som så skal overføres til studentene (selv om dette også er et poeng), men først og fremst at det bare er som aktiv forsker man vil være i stand til å ha en tilstrekkelig dyp forståelse for premissene for den kunnskapen som formidles. Dette utgangspunktet peker i retning av at det er de kombinerte stillingene der halve stilingen fordrer forskerkompetanse (førsteamanuensis- og professorstillinger) som skal være bærebjelkene i den faglige stab.

I motsatt retning – som innebærer en rendyrking av hhv. forskningen og undervisningen gjennom etablering av rene forskerstillinger og rene lektorstillinger – peker særlig to forhold:

- Undervisningsbyrden ved den enkelte enhet kan til dels overgå det man vil kunne være i stand til å håndtere innenfor eksisterende budsjettammer ved bruk av kombinerte stillinger. Dette peker i retning av å bruke lektorstillinger i et visst omfang.
- Tilgangen på eksternt finansierte forskningsoppdrag som overgår det omfang man kan håndtere innenfor rammen av mulig frikjøp av ansattes forskningstid når alle sitter i kombinerte stillinger. Dette peker i retning av å etablere rene forskerstillinger.

Samtidig vil det være slik at det ved bruk av de rendyrkede stillingene oppstår andre forhold av mer problematisk karakter:

- Lektorene vil undervise uten personlig forskningsforankring, og vil dermed i mindre grad enn en kompetent forsker kunne gå inn i en dialog med studentene om de utfordringer man møter når man skal frembringe ny kunnskap innenfor et gitt område.

Lektorene vil dessuten, på grunn av liten egen forskningsproduksjon, trekke ned enhetens forholdstall hva gjelder forskningsproduksjon pr vitenskapelig årsverk (som egentlig bare er en operasjonisering av førstnevnte forhold).

- Ansatte i rene forskerstillinger vil kunne bli, og i det minste oppfattes som, et privilegert "A-lag" – i den betydning at de vil kunne forske i hele sin stilling mens professorer og førsteamanuenser må ivareta undervisningsoppgaver. Når forskerne ikke underviser vil deres kompetanse dessuten ikke bli videreformidlet til studentene i det omfang og på den direkte måten som i mange tilfeller kunne vært ønskelig.

### ***Stipendiatenes arbeidsbetingelser***

Stipendiatene opplever til dels forskjellige arbeidsbetingelser, spesielt i forhold til arbeidsplikten. Dette er en vanskelig balanse ettersom individuelle styrker og preferanser spiller inn, i tillegg til vertsenhetens spesifikke behov. Generelt oppfattes fleksibilitet på dette området som positivt for noen, og negativt for andre ut i fra tanken om at stipendiatene bør tilbys så like vilkår som mulig. .

Med 15–20 nyutdannede PhD-kandidater pr. år og et anslått gjennomsnitt på 5-10 ledige faste vitenskapelige stillinger pr. år i tiden som kommer kan arbeidsmarkedet oppleves frustrerende og være forbundet med mye usikkerhet for denne gruppen. Selv om det på nasjonalt plan jobbes med problemstillingen (jf. "Lausungeaksjonen" m.m.) så er det åpenbart at problemet med å tilby stipendiatstillinger utover perioden ikke lar seg løse internt ved universitetet. Spesielt tilrettelagt karriereveiledning overfor denne gruppen kan uansett være nyttig for å redusere stress og uro knyttet til slike problemstillinger.

Stipendiatene kan til tider jobbe i en uoversiktlig setting med både veileder, forskergruppeleder og instituttleder som mulige lederskikkeliser å forholde seg til. Det er nødvendig at stipendiatene i denne situasjonen får tydelig informasjon om hvem som har personalansvar for dem og hva dette innebærer.

### ***Lokalisering av støttefunksjoner***

Lokalisering av støttefunksjoner er en klassisk utfordring i virksomheter som omfatter mer enn én "produksjonse enhet". Stadig økende kompleksitet i administrative saker tilsier både økt grad av spesialisering og tettere dialog mellom kolleger innen samme eller tilgrensende administrative fagfelt. Samtidig vil det alltid være slik at man forstår den konkrete situasjon man skal forholde seg til best ved å være nær – eller midt i – situasjonen. Den enkelte bruker (vitenskapelig ansatte) vil generelt også sette pris på muligheten for direkte dialog uten at man må bevege seg over i andre bygninger enn der man selv sitter.

Den administrative stab befinner seg også i et spenningsfelt mellom to ulike syn på hvilken rolle som er den primære for den administrative stab: For institusjonen (UiO) og dens eiere (Departementet) er den lokale administrasjonen en forlengelse av forvaltningen, med klare plikter i forhold til styrings- og rapporteringsfunksjoner. For fagmiljøet, der primærvirksomheten (forskning og utdanning) utføres, er administrasjonen et støtteelement som kan avlaste og tilrettelegge. Både i forhold til nærhet vs. profesjonalitet og forvaltning vs. støtte til fagmiljøet, stilles man overfor dilemmaer når det gjelder organisering.

I tillegg kommer at omfanget av den enkelte type administrative gjøremål påvirker løsningene. Med et forholdsvis lite samlet volum av saker er det naturlig å velge en konsentrasjon av funksjoner – både for å ivareta kompetansekrav og for å ivareta robusthet i funksjonen (i forhold til ferie avvikling, sykefravær og naturlig turnover). Med et stort volum

er det lettere å se for seg etablering av flere, parallelle miljøer som hver for seg både vil være tilstrekkelig kompetente og ha en intern robusthet. For å sikre kompetanseoverføring og nettverksstyrke er det viktig med team på tvers av enhetene i avgrensede prosjekter, for eksempel i perioder med intensiv søknadsvirksomhet mot EU, NFR eller innen utvikling av IT-, økonomi- og studieområdet ved fakultetet.

På områder slik som arkiv og personalforvaltning synes det tydelig at sentralisering er riktig tilnærming. Praksis ved andre fakulteter understøtter dette synet. På andre områder er det mer usikkert. I alle tilfelle krever en desentralisert løsning sterkere koordinering enn tidligere, gitt kontinuerlig økende forventninger til profesjonalisering av forvaltningen og hyppigere rapporteringskrav. Vi antar at balansen i dagens fordeling av støttefunksjoner ikke er optimal ved fakultetet og dets enheter, men ville trenge mer tid og informasjon for å kunne fastslå noe med sikkerhet.

## Kapittel 3: Mål og anbefalte tiltak

### *Mål*

Utvalget har vurdert fakultetets situasjon og har følgende forslag til målsetting for fakultetets strategiske plan under overskriften Organisasjon og medarbeidere:

”Det utdanningsvitenskapelige fakultet skal være kjent internt og eksternt som romslig, samarbeidende, og nyskapende. Fakultetet skal ha et arbeidsmiljø preget av solid faglig utvikling og av kvalitet.”

Målet er utviklings- og kvalitetsorientert, samtidig som det bygger på kjerneverdier som tematiserer gjensidighet og toleranse.

### *Anbefalte tiltak*

#### **Anbefaling 1: Videreutvikle ledelsesfunksjonen i organisasjonen (kultur for læring)**

Flere tiltak er mulige for å understøtte og tydeliggjøre ledernes ansvarsområder, og bidra til økt medvirkning blant alle ansatte:

- Utvikle tilstrekkelig legitimitet for *ledelse* i organisasjonen. Dette kan blant annet gjøres ved å klargjøre hva ledelse betyr for fakultetet på alle nivåer i organisasjonen, samt tydeliggjøre hva ledelse innebærer i praksis. Ansatte trenger også mer informasjon om hvilke krav og forventninger til ledelse som stilles. I tillegg er det viktig å tydeliggjøre hvilke arenaer som finnes for diskusjon og felles organisasjonsutvikling, og avklare når og på hvilke arenaer beslutninger tas.
- Styrke både valgte og ansatte lederes ledelseskompetanse, med særlig vekt på kommunikasjon og personalbehandling, samt sikre at tilstrekkelige ressurser settes av til ledelse.

#### **Anbefaling 2: Styrke det interne informasjons- og kommunikasjonsarbeidet**

Flere tiltak er mulige for å understøtte ledernes ansvarsområder, og bidra til økt medvirkning blant alle ansatte:

- Definere og kommunisere tydelig de forskjellige ledelsesfunksjonenes, myndighet og rolle. Dette gjelder både styrer, ledere, ledergrupper, råd og utvalg. Det må være enkelt å få svar på spørsmål om hvem som fatter hvilke beslutninger, og når og hvor beslutninger fattes.
- Øke omfanget av relevant elektronisk kommunikasjon (eksempelvis gjennom Ny UiO-web, nyhetsavis, møterefater, ”Nytt fra ledelsen” osv.)
- Sikre toveis dialog gjennom å avholde personal-/ allmøter. Beramning av møtene må være klar i god tid og agenda må kommuniseres i god tid i de tilfeller der store og prinsipielt viktige saker skal tas opp. Det må finnes en god balanse mellom møtehyppighet og -varighet slik at man på den ene side får tilstrekkelig rom for toveis dialog, men samtidig sørger for at ikke omfanget av møtevirksomheten i seg selv blir et hinder for deltakelse.

#### **Anbefaling 3: Styrke medarbeidersamtaler og tilrettelegge for differensiert stillingsinnhold**

Bedre medarbeidersamtaler bør være en uttalt målsetting, og individuelle vurdering er både et selvstendig mål og et tiltak i denne sammenheng:

- Konkretisere ansvar for/ fordeling av medarbeidersamtaler i tråd med personalansvaret
- Alle medarbeidere skal ha minst en medarbeidersamtale med sin nærmeste leder årlig..
- Utvikle planer for individuell kompetanseutvikling og oppfordre medarbeiderne til å definere egen faglig utvikling på kort og lang sikt.
- Tilrettelegge for differensiert stillingsinnhold for å sikre spesialiseringsmuligheter for undervisning og forskning, og derigjennom utnytte den enkelte ansattes særlige kompetanser og talenter. Omfanget av frikjøp må likevel begrenses slik at ingen vitenskapelige i full stilling i lengre perioder frikjøpes fullt og helt fra sin undervisningsdel.
- Utnytte de muligheter som finnes – og legge ytterligere til rette – for å ta på seg en større undervisningsbyrde i enkelte perioder, for derigjennom å skape rom for sammenhengende tid til forskning i andre perioder.

#### **Anbefaling 4: Tilrettelegge praktiske forhold**

I en tid der fakultetet møter stadig sterkere krav til effektiv forvaltning, og rapporteringskravene for både vitenskapelige og teknisk-administrativt tilsatte bare øker, er det viktig at praktiske forhold – herunder både lokalisering av personell og veletablerte rutiner – er på plass:

- Forskergrupper må få administrativ støtte til å utarbeide og få tilslag på søknader om eksternt finansierte prosjekter – med særlig fokus på NFR og EU. Denne utviklingen må også understøttes på andre måter, for eksempel gjennom etablering av insentivordninger eller av at rutineene i forbindelse med individuelle timeregnskap tilpasses slik at arbeidet som nedlegges i søknadsutarbeidelse gis en forholdsmessig uttelling.
- Det bør etableres rutiner for jevnlig gjennomgang av oppgaver og roller i administrative stillinger, både med tanke på effektivisering og for å hindre at den enkelte medarbeider opplever at stadig nye lag av oppgaver kommer til uten at andre lag fjernes ("kakelagsproblematikk").
- Fysisk samlokalisering av organisatoriske enheter og/eller sammenhørende funksjoner må etterstrebtes – av hensyn til både faglig og sosial miljøbygging.

#### **Anbefaling 5: Utarbeide en klar strategi for rekruttering – både av ansatte og studenter**

- Fakultetet bør styrke sitt arbeid for økt internasjonal rekruttering av toppforskere - enten i hovedstilling eller som professor II.
- Fakultetet bør vurdere likestillingstiltak i forbindelse med rekruttering av stipendiater og postdoktorer gjennom å styrke markedsføringen rettet mot menn og mot kulturelle minoriteter, herunder oppfordre disse spesielt til å søke både stillinger og studier der disse er underrepresentert.
- Nytilsetninger i vitenskapelige stillinger skal som hovedregel skje i stillinger med lik fordeling mellom forskning og undervisning. Omfanget av undervisning tilpasses dette prinsippet i størst mulig grad, samtidig som det tas hensyn til prinsippet om tilrettelegging mht. differensiert stillingsinnhold.
- Det bør gjennomføres en vurdering av stipendiaters arbeidsplikt sett i forhold til fakultetets behov og stipendiatenes arbeidssituasjon. Det bør utredes om fordelene ved fleksibilitet oppveier for en persipert skjevfordeling. Nytilsatte stipendiater bør i samarbeid med ledelse og administrasjon få utarbeidet en planskisse for arbeidsplikten gjennom hele tilsetningsperioden.

- Personalansvarlige bør i medarbeidersamtaler tydeliggjøre ulike karrieremuligheter for stipendiater internt ved UIO, noe som kan virke positivt for rekruttering, gjennomføring, og videre karriereutvikling

### ***Avsluttende bemerkninger***

Omfanget av spørsmål og muligheter tilknyttet mandatet er stort, noe som har påvirket både fremdrift og utvalgets mulighet til å være ”heldekkende” i forhold til alle tenkelige organisasjonsspørsmål. Utvalget mener likevel å ha tematisert noen av de viktigste problemstillingene som fakultetet må ta stilling til og konkretisert flere grep man kan gjennomføre i den strategiske planperioden.