

Hvem skal styre professorene?

LEDELSE Flere dekaner ved UiO går inn for å ansette rektor og andre ledere. Det kan bli dødsstøtet for ideen om det frie universitetet, mener andre.

JON KÅRE TIME

Ved Universitetet i Oslo (UiO) vil stadig flere nå legge bak seg den mer enn hundre år gamle ordningen hvor rektor og andre ledere blir valgt gjennom en demokratisk prosess. Dekanene ved fakultetene for samfunnsvitenskap, medisin og matematisk-naturvitenskapelige fag mener alle det er på tide å prøve å utlyse lederstillingene i stedet – fra rektor på topp til instituttlederne lengre nede i hierarkiet.

Kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen skrev i forrige ukes Morgenbladet at han er i tvil om hvorvidt «gårsdagens ledelsesmodell er tilpasset fremtidens utfordringer». Problemstillingen er aktuell også fordi universitetsstyret er i ferd med å behandle rådene fra en internasjonal ekspertgruppe kalt Strategic Advisory Board, som blant annet konkluderer med at UiO ikke kan klare å nå sine mål om *excellence* uten å revurdere styringsstrukturen.

I dag er det noe ulik praksis ved norske universiteter (se faktaboks). I Oslo gikk nåværende rektor Ole Petter Ottersen til valg på å beholde dagens ordning: Rektor og dekaner velges, mens instituttene bestemmer om de vil velge eller ansette sine leder. Ved de største fakultetene er det i hovedsak ansatte instituttledere. Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV) er et unntak – her er alle instituttlederne valgte.

Ledelse viktig. – Jeg vet hvor stor forskjell en dyktig leder kan gjøre. Og ikke minst: hvor mye skade en dårlig leder kan gjøre. Det kan sette institusjonen tilbake mange år. Derfor er ledelse viktig.

Det sier Fanny Duckert, dekan ved SV-fakultetet. Hun har flere ganger – «med litt varierende resultater», som hun selv sier – stått til valg ved Universitetet i Oslo, i håp om å bli instituttleder, dekan og rektor (i 2005). Hun sier problemstillingen også interesserer henne rent faglig. Hun er tross alt psykolog.

– *Hvordan mener du lederskapet fungerer ved UiO i dag?*

– Det er ikke det at det går til helvete, men det er ting som uroer meg. Virkeligheten blir stadig mer krevende – politisk, samfunnsmessig, økonomisk. Det er avgjørende at vi har ledere som er kompetente og uredde og skjønner hva de holder på med. Og ikke minst: som kan tenke strategisk over tid.

– *Men hvorfor er ansatte nødvendigvis bedre til alt dette enn de som blir valgt?*

– Ingen modeller garanterer gode ledere. I begge tilfeller er det kompetansen i komiteene og hvordan prosessen gjennomføres som er avgjørende. Dagens valgprosedyrer har imidlertid store ulemper. Mandat, roller og forventninger er for utydelige. Valgkomiteene har ofte uklare forventninger om hva lederrollen innebærer. Forventningene må bli tydeligere. En leder må vite hva han går til og selv være motivert. Det må bli slutt på halvuvillige ledere som heller vil være forskere.

– *Mange akademikere er gjerne kritiske til lederstyrking og tanken om at ledelse er et eget fag.*



Dagens valgordning gir for mye makt til de uformelle lederne, de som hersker på bakrommene, i det skjulte.

FANNY DUCKERT,
DEKAN VED SV-FAKULTETET



Jeg hadde ingen motkandidater. I realiteten var det ingen som vurderte meg ordentlig.

MORTEN DÆHLEN,
DEKAN VED DET MATEMATISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET



Lederkompetanse kan man lett skaffe seg, men faglig kompetanse og respekt får du ikke på kurs.

KARIN WIDERBERG,
PROFESSOR, ANSATTEREPRESENTANT I UNIVERSITETSSTYRET



De valgte får fort en rolle som tillitsvalgt eller fremst blant likemenn. Dermed velger de gjerne minste motstands vei.

FRODE VARTDAL, DEKAN VED DET MEDISINSKE FAKULTET

Det var nesten diskvalifiserende å snakke om ledelse. For meg fristet det ikke til gjentagelse. Og jeg har snakket med flere som har det slik. Selv kunne jeg tenke meg en slik lederstilling, men disse valgkampgreiene, med spissformulerte aktører og haier som svømmer sultent rundt på dypt farvann. Nei, takk!

– *Hvordan vurderer du dette som psykolog?*
– At dagens valgordning gir for mye makt til de uformelle lederne, de som hersker på bakrommene, i det skjulte.

Widerberg er enig i at oppslutningen rundt universitetsdemokratiet i dag er dårlig og at det kan være vanskelig å få kandidater til å stille til valg.

– Det er en innvending jeg kan forstå. Skal vi beholde valgt ledelse, må vi ta ansvar og gå aktivt inn for å rekruttere flere gode kandidater

– *Hvorfor er ikke oppslutningen større, tror du?*

– Det kan være ulike faktorer på ulike nivåer, men jeg tror det dels kan være et generasjons-spørsmål. I dag har vi mange gamle professorer som kanskje ikke er så interessert i å bruke sine siste år som forskere i lederverv. Disse er nå på vei ut.

Gjennomføringskraft. Dekan ved Det medisinske fakultet, Frode Vartdal, er glad for at diskusjonen nå kommer opp. Han er klar i sin sak: Ansatt ledelse er nødvendig, til tross for at han mener at «gitt dagens ordning, har vi et godt lederskap».

– De valgte får fort en rolle som tillitsvalgt eller fremst blant likemenn. Dermed velger de gjerne minste motstands vei og makter ikke alltid å ta nødvendige beslutninger. Med ansatte ledere på alle nivåer vil vi få et modigere, mer handlekraftig og mer nyskapende lederskap, sier han.

Han viser til Shanghai-rankingen over de beste universitetene i verden.

– Der har 46 av de 50 beste ansatte ledere. Det sier sitt. Jeg opplever at det blir stadig mer krevende og komplisert å være leder ved universitetet. Å håndtere alle de sterke forventningene og indre og ytre kravene. Her på Medisinsk fakultet har et av instituttene 700 ansatte – det er som en mellomstor norsk bedrift.

Også dekan ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Morten Dæhlen, sier han mener ansatt ledelse over hele linjen trolig er det beste.

– Vi bør i hvert fall prøve det. Men jeg er pragmatiker, og åpen for argumenter. Dagens system har fungert i 200 år. Men det har skjedd så mye de siste tiretti årene. Organisasjonen er blitt så stor. Ved ansettelse av ledere er det vår erfaring at flere kandidater søker, sier han.

– *Vi har hatt større armslag dersom du ikke var valgt?*

– Jeg hadde ingen motkandidater. I realiteten var det ingen som vurderte meg ordentlig. Ingen grillet meg om hva jeg ville og hva jeg kunne for jeg fikk jobben. For meg hadde det vært bedre om jeg var ansatt, sier Dæhlen.

Fortsatt demokrat? Vartdal mener universitetsdemokratiet ikke blir ødelagt selv om man avvikler valgene, så lenge de ansatte og studentene beholder flertallet i universitetsstyret.

– Styret må være uavhengig av ledelsen, det skal utøve kritisk kontroll med lederskap og stille inn kursen for organisasjonen. Det må være maktbalansen. Ansatte og studenter vil få sterkere innflytelse ved å utøve rollen sin gjennom styreflertall fremfor en så diffus ledererkruttring som i dag, mener Vartdal.

Vi spur Viderberg:

– *Hvorfor kan ikke de ansatte utøve sin makt gjennom styret?*

– Universitetsstyret stiller med overgripende spørsmål. Det blir for generelt. Som styremedlem takker jeg hver dag Gud for at jeg vet at virksomheten drives av de på gulvet. Det skal være minst mulig styring. Forskning og undervisning skal drives nedenfra og innenfra, mener Widerberg.

jkt@morgenbladet.no

Bergen: Valgt fungerer

JON KÅRE TIME

Må kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen virkelig velge mellom en konservativ piperøkende djævel i tweed på den ene siden og en endringskompetent, tidsriktig byråkrat på den andre? Ikke ifølge Dag Rune Olsen, som i fjor ble valgt til rektor ved Universitetet i Bergen. Der foreligger det ingen planer om å gjennomgå dagens styringsmodell.

– Hos oss fungerer det bra, sier han.

For han ble valgt til rektor, var han i tre år ansatt som dekan ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet.

– Jeg tror nok vi har gjort ting litt annerledes her enn i Oslo. Vi opererer i betydelig grad som om vi har enhetlig ledelse.

– *Hva innebærer det?*
– Som rektor opptrer jeg som arbeidende styreleder, og arbeider hele tiden personlig med å gjennomføre det styret bestemmer sammen med direktøren. Jeg mener det er en

– Pølsevev! Det har skjedd så mye ved universitetene de siste tiårene. Både de valgte og de tilsatte har ledererfaring og -utdanning og er sterkt motivert. Rekrutteringsgrunnlaget er bredt. Vitenskapsfolk er ikke som i gamle dager, og det er allerede lengre siden det var sånn at professorene tok hver sin torn som ledere ved sitt institutt og fakultet.



DAG RUNE OLSEN, REKTOR VED UIB

VALGT ELLER ANSATT

VALGT:

Universitetene i Oslo, Bergen, Agder, Tromsø og Stavanger har i dag valgt rektor som forvalter et overordnet faglig ansvar og samtidig er styreleder. Universitetsdirektøren har det administrative ansvaret – såkalt «dodelt

ledelse». Det varierer – også innenfor det enkelte universitet – om dekaner og instituttledere velges eller tilsettes.

ANSATT:

NTNU, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet og Universi-

tetet i Nordland har ansatt rektor med både faglig og administrativt ansvar – såkalt «enhetlig ledelse». Rektor svarer på til et styre med ekstern styreleder.

Kilde: Universitetsdirektøren i Oslos redigjorte utgave av «Styringsstruktur og prinsipper», 5. august.

Trondheim: Ansatt fungerer

JON KÅRE TIME

– Ansatt rektor har fungert svært godt hos oss, sier Berit Johanne Kjeldstad, prorektor for utdanning ved NTNU.

– Ledelsen blir tydelig og faglig forankret når rektor har det hele og fulle ansvar for alle kjerneområdene, fra forskning og utdanning til nyskaping og formidling, sier hun.

– *Mange i Oslo frykter for det du var valgt?*

– Absolutt. Det argumentet skjønner jeg overhodet ikke. Det stilles så strenge krav i ansettelsesprosessen, nåløyter er så lite. Og de som blir ansatt er mer motiverte, de stiller gjerne på lederkurs.

– *Så du misuner ikke de valgte prorektorene ved UiO?*

– Nei, jeg ser jo at de har en krevende jobb, med uklar rolle og mandat. Ved NTNU har vi et dedikert gjennomføringsansvar for vårt felt. Forskjellen er betydelig.

akademiske selvstyret?

– Departementet er vår eier. De sender oss styringssignaler