



# UNIVERSITETET I OSLO

DET MATEMATISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

**Institutt for geofag**

**Instituttrådsmøte 7/2011, 12. desember 2011 kl 13:15-15:00**

**Sted: Auditorium III**

**Sakspapirer**

**Dagsorden**

- Sak 2011/06 Strategiprosess H 2011
- Sak 2011/01 Innfasingsprosessen for PGP
- Sak 2011/11 Evaluering av norsk klimaforskning
- Evt.

**Vedlegg:**

- |              |                                                    |
|--------------|----------------------------------------------------|
| 1) 2011_7_01 | Utkast til strategidokument                        |
| 2) 2011_7_02 | Notat om organisering                              |
| 3) 2011_7_03 | Struktur og ledelse – bakgrunnsdokument fra Matnat |

## 1. Sak 2011/06 Strategiprosess H 2011

Det har på vært gjennomført diskusjoner i avdelingen, og avholdt et allmøte om strategi 2012-2022. Underlagsdokumentene er lagt ut på instituttets hjemmesider, For ansatte/Aktuelt/Ny strategi.

Utkast til strategidokument (uten vedleggene, som vil inneholde de konkretiserte tiltakene på kortere sikt) er vedlagt.

### Hovedspørsmål i prosessen nå er:

- Hva gjør vi med fagområdene hydrogeologi og miljøgeologi – særlig da forurensningsdelen? Disse må enten oppbemannes eller avvikles.
- Skal instituttet satse tungt på mineralressurser, og i så fall, hvordan?
- Instituttet har tre SFF-søknader. Hvordan bygger vi videre på de som ikke får senterstatus? Dette er samtidig et sentralt spørsmål i innfasingsprosessen.
- Organisering: To, tre eller fire avdelinger (seksjoner i henholdt til fakultetets nomenklatur)?
- Hvordan kan vi best organisere geohazards og andre temastiske satsningsområder?

### Om organisering:

Ut fra avdelingenes interne diskusjoner har vi følgende synspunkter:

- TPG og PEGG ønsker en sammenslåing til én geologiavdeling
- Det er naturlig å oppløse MGH og flytte forskerne til de andre avdelingene etter ønsker – hydrologene mot Naturgeografi eller MetOs, geologer og paleontologer til geologi?
- MetOs ser med interesse på mulighetene ved å slå sammen MetOs og NatGeo pluss hydrologene til en "Earth Systems"-avdeling.
- Naturgeografene har som førstevalg å fortsette som egen avdeling, men opptatt hydrologene.

Vedlegg 2011\_7\_02 Inneholder en beskrivelse av mulige organisasjonsformer. Det kan være aktuelt med to til fire avdelinger. To avdelinger gir muligheter for å flytte mer ressurser til avdelingsnivå, men krever en formalisert "nivå 5" organisering (forskningsgrupper). Det blir også mer krevende lederfunksjoner på avdelingsnivå. Ved flere avdelinger vil neppe være nødvendig med gjennomgående forskningsgruppeorganisering – da vil man formelt organisere forskningsgrupper der hvor det er hensiktsmessig ut fra satsninger og tverrfaglig samarbeid, og ellers basere seg på "selvorganisering" ut fra prosjekter og interessefellesskap.

Eventuelle nye SFFer vil bli organisert på linje med avdelinger ut fra fakultetets senterpolicy.

Vedlegg 2011\_7\_03 er fakultetets undelagsdokument om struktur og ledelse

### Utfordringer:

Instituttets hovedutfordringer framover vil være:

- å sørge for finansiering av drift og løpende oppgradering av forskningsinfrastrukturen

- øke aktiviteten på EU-prosjekter, hvor vi nå er nede i en bølgedal (med unntak av ERC.grants)

Instituttleder innleder til diskusjon over punktene over, inkludert strategidokumentes struktur og innhold:

*Vedlegg:*

2011\_7\_01 *Utkast til strategidokument*

2011\_7\_02 *Notat om organisering*

2011\_7\_03 *"Struktur og ledelse" – underlagsdokument fra fakultetet*

## **2. Sak 2011/01 Innfasingsprosess for PGP**

Fakultetsstyret har hatt denne saken (Innfasing av SFFer) til behandling. Vedtaket er som følger:

"Styret takker de to arbeidsgruppene for arbeidet så langt. Styret slutter seg til hovedtrekkene i de to rapportene og støtter de skisserte forskningsplanene, de organisatoriske modellene og forankringene for innfasing av sentrene i fakultetets virksomhet.

Styret ber om at de to utredningene sendes på høring til de berørte miljøene.

Styret ber om å få saken tilbake for endelig vedtak etter gjennomført høring, og etter at resultatet fra årets SFF-runde og de relevante fagevalueringene foreligger."

Høringsfrist er 15. januar.

Møte med fakultetet er avholdt. Instituttleder informerer.

## **3. Sak 2011/11 Evaluering av norsk klimaforskning**

Høringsmøte blir i forskningsrådet 13. desember 10:30 til 11:30. Frode Stordal, Jon Ove Hagen, Lena Tallaksen og instituttleder stiller.

Instituttleder infomerer.

# Institutt for geofag

## Strategi 2012-2020

### *Innledning*

### *Visjon*

Være blant de fem mest anerkjente integrerte akademiske miljøer innen geofag i Europa i 2020.

### *Forutsetninger*

Forutsetningen for å realisere visjonen vil være at instituttet i løpet av perioden videreutvikler følgende egenskaper:

- Topp forskningskvalitet
- Være et miljø som står for fornyelse av geofagene
- Ha den beste forskerutdannelsen
- Være en aktiv deltaker i de viktige nettverkene internasjonalt
- Ha adgang til topp moderne forskningsinfrastruktur
- Ha støttefunksjoner som inviterer til at instituttet gjerne får og tar ledelse i store prosjekter
- Organisere oss slik at våre forskere har overskudd til nytenkning og dristighet
- Være et ettertraktet studiested

### *Mål og tiltak*

Vi organiserer våre mål i forhold til UiOs Strategi 2020, og tiltak med henvisning til MNs strategidokument Visjon 2020, relevante tiltak som fotnoter.

### **Et grensesprengende universitet**

**Mål:** Instituttets forskning skal være av ypperste klasse, og kvalitet skal prioriteres foran kvantitet. **Prosessforståelse** frembrakt gjennom kobling av feltobservasjoner, laboratorieforsøk og matematisk/statistiske metoder og modeller skal kjennetegne instituttets forskning.

#### **UiOs Strategi 2020 har følgende mål:**

1. Et grensesprengende universitet: Universitetet i Oslo skal fremme grensesprengende forskning, utdanning og formidling og være en etterspurt internasjonal samarbeidspartner.
2. Læringsuniversitetet: Universitetet i Oslo skal tilby forskningsbasert utdanning på linje med de fremste internasjonale læresteder.
3. Et samfunnsengasjert universitet: Universitetet i Oslo skal gjennom aktiv dialog og samarbeid bidra til at forskningsbasert kunnskap kommer til anvendelse for å møte det 21. århundrets store samfunnsutfordringer.
4. Et handlekraftig universitet: Universitetet i Oslo skal forvalte sine samlede ressurser offensivt, slik at de bidrar til å understøtte kjerneaktivitetene.
5. Det gode universitetet: Universitetet i Oslo skal legge til rette for at studenter og ansatte skal realisere sitt potensial i et godt arbeids- og læringsmiljø.

Tiltak:

- Se til at forskningsteamene og stipendiatoppgaver kombinerer modelleringskompetanse med grunnleggende prosessforståelse
- Sørge for at instituttets forskere har tilgang både på eksperimentelle fasiliteter og tungregnekapasitet

**Mål: Institutt for geofag skal være en etterspurt internasjonal samarbeidspartner. Volumet på EU-forskning skal være minst 12 millioner pr år i 2016.**

Tiltak:

- Vi skal organisere våre forskergrupper slik at de blir arnesteder for innovativ forskning
- Vi skal bruke tverrfaglige akser og tverrinstitusjonelle nettverk til aktiv fornyelse av vår egen forskning<sup>1</sup>
- Vi skal legge til rette for at både våre egne forskere og internasjonale partnere ser det som naturlig å legge ledelse av store samarbeidsprosjekter til instituttet<sup>2</sup>
- Vi skal aktivt støtte våre forskere til å delta i sentrale internasjonale nettverk og organisasjoner, og se til at de representerer både sin gruppe, instituttet og UiO i slik sammenheng<sup>3</sup>
- Ved forskerrekruttering skal det legges stor vekt på evne til å fornye faget og internasjonalt nettverk
- Vi skal ha en proaktiv ansettelsesstrategi for øke kapasiteten til prosjektetablering og – ledelse

## Læringsuniversitetet

**Mål: Bachelorprogrammene våre skal være ettertraktet, og vi skal ha minst 50% oversøkning**

Tiltak:

- Fortsette og styrke informasjons- og rekrutteringsarbeidet mot skolene, videreutvikle samarbeidet med Naturfagsenteret og NHM, opprette skolelab i geofag<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Visjon 2020: Utnytte mulighetene for tematisering under: Livsvitenskap, miljø og klima, energi og materialer, IKT; Støtte tverrdisiplinær forskning og bygge ned barrierer mot slikt samarbeid; Utvikle gode mekanismer for innfasing av sentre og tematiske satsinger i den disiplinbaserte strukturen; Være en aktiv part og initiativtaker i samarbeidet med forskningsinstituttene i regionen

<sup>2</sup> Visjon 2020: Styrke kompetanse på prosjektetablering hos det vitenskapelige personalet; profesjonalisere det administrative støtteapparatet rundt søknadsprosesser og drift av prosjekter

<sup>3</sup> Visjon 2020: Være proaktiv med etablering av nettverk for større fremtidige søknader

<sup>4</sup> Visjon 2020: Samarbeide med skolen for å profilere realfagene og realfagsbaserte yrkesvalg; utnytte Observatoriebygningen som en plattform for formidling mot skolen; samarbeide med Naturhistorisk museum om formidlingsoppgaver mot et bredt publikum

- Fortsette arbeidet med å styrke begynneremnene, med våre beste forelesere, og hjelpemidler som CSE og aktiviteter i felt og lab.

**Mål: Masterprogrammene våre skal så gode at våre kandidater er høyt etterspurt og får jobb umiddelbart**

Tiltak:

- Fortsette arbeidet med å strukturere og forbedre masterprogrammene
- Sikre at studentene har tilgang til førsteklasses lærings- og forskningsinfrastruktur
- Sikre fagsosiale arealer og møtesteder for studenter og lærere
- Skaffe flere masteroppgaver i samarbeid med industri og næringsliv<sup>5</sup>

**Mål: Institutt for geofag skal ha en av verdens beste forskerutdanninger innen geofag<sup>6</sup>**

Tiltak:

- Stipendiatene skal integreres tett i forskergruppene
- Vi skal aktivt arbeide for å etablere og vedlikeholde et stipendiatnettverk – en egen koordineringsfunksjon etableres
- Pliktarbeidsfunksjonen skal utnyttes aktivt til felles nytte for stipendiater og instituttet
- Opptakstiden skal aldri overskride maksimalrammene

## **Et samfunnsengasjert universitet**

**Mål: Institutt for geofag skal utnytte den store samfunnsrelevans av våre fagområder til å være en aktiv aktør innen formidling og på forskningspolitiske arenaer**

Tiltak:

- Økt støtte til forskerdrevet formidling på sentrale arenaer
- Arbeide aktivt for å få bedre innpass i Forskningsrådets programkomiteer med mer
- Delta aktivt i CIENS' kontaktvirksomhet mot forvaltningen

## **Et handlekraftig universitet**

**Mål: Vi skal fram til 2016 ha løst de kritiske behovene for arealer og oppgradert forskningsinfrastruktur**

Tiltak:

---

<sup>5</sup> Visjon 2020: Samarbeide med næringsliv og forvaltning om rekrutteringstiltak

<sup>6</sup> Visjon 2020: Tilby en attraktiv doktorgradsutdanningen som utvikler stipendiatenes kompetanse på et sterkt faglig nivå med god veiledning

- Instituttets forskere skal sikres tilgang til topp moderne forskningsinfrastruktur og -fasiliteter. Opprustning og nyanskaffelser skal inngå i en rullerende langtidsplan, og det må avsettes nok midler til vedlikehold. Her inngår også arealer og kapasitet for sikring av prøver<sup>7</sup>
- Instituttets forskere skal sikres adgang til tilstrekkelig tungregnekapasitet og lagringskapasitet for vitenskaplig dokumentasjon
- Instituttet må sikre seg nok tilstrekkelige arealer for funksjonell laboratoriedrift, senter- og storprosjektdrift, og fagsosiale arenaer – alle disse behovene er utilstrekkelig dekket i dag.

**Mål: Vi skal være et av de aller beste instituttene på UiO når det gjelder effektiv administrasjon og tekniske tjenester**

Tiltak:

- Vårt eget personell skal ha topp kompetanse og tilstrekkelig leveringskapasitet til at unødvendige flaskehalsar ikke oppstår internt<sup>8</sup>
- Vi skal samarbeide med overforliggende nivåer for å oppnå god arbeidsdeling og effektive prosesser<sup>9</sup>
- Vi skal være en aktiv pådriver og vaktbikkje for at administrative systemer på overforliggende nivåer er slanke og effektive

**Det gode universitet**

**Mål: Institutt for geofag skal være en av de mest attraktive arbeidsplassene i Norge, for alt personal**

Tiltak:

- En reorganisering av instituttet skal ikke bare ha faglige siktemål, men også bidra til styrket personalledelse og -oppfølging<sup>10</sup>
- Kompetanseutvikling følges opp for alt personal - det er essensielt for å holde et høyt kvalitets- og trivselnivå<sup>11</sup>
- For å redusere midlertidighet, skape mer forutsigbarhet og mer prosjektkapasitet vil instituttet etablere en pool av eksternfinansierte forskere i fast stilling<sup>12</sup>

<sup>7</sup> Visjon 2020: Profesjonalisere organisering og drift av vitenskapelig infrastruktur

<sup>8</sup> Visjon 2020: Sørge for at personale i støttefunksjoner får regelmessig anledning til å oppdatere og utvikle sin kompetanse; Følge opp behovet for støttepersonale med høy vitenskapelig kompetanse

<sup>9</sup> Visjon 2020: Fullføre igangsatt arbeid med en egen administrativ strategi; Legge opp til fleksible strukturer der støttepersonale skal kunne bruke sin kompetanse på bred basis.

<sup>10</sup> Visjon 2020: Fullføre igangsatt prosess med å styrke ledelse på alle nivåer

<sup>11</sup> Visjon 2020: Sørge for at personale i støttefunksjoner får regelmessig anledning til å oppdatere og utvikle sin kompetanse; Videreføre ordningen med dekning av utgifter ved forskningstermin; Legge opp til fleksible ordninger og insentiver slik at flest mulig får anledning til å utnytte ordningen med forskningstermin

- Et godt balanse når det gjelder kjønnsfordeling, nasjonalt/internasjonalt personal og aldersfordeling er en styrke for arbeidsmiljøet, og instituttet vil etterstrebe slike kvaliteter i sin ansettelsepolitikk<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Visjon 2020: Bruke forventet ekstern inntekt til å langtidsrekruttere forskere for gjennomføring av større prosjekter

<sup>13</sup> Visjon 2020: Profilere og støtte kvinnelig vitenskapelig personell som rollemodeller; Utnytte de gode vilkårene for post-doc stillinger i det norske systemet til å rekruttere og beholde dyktige unge internasjonale forskere





Vedlegg 1 Organisasjon

Vedlegg 2 Bemanningsplan

Vedlegg 3 IKT-strategi

Vedlegg 4 Strategi og handlingsplan for laboratoriedrift

## Strateginotat - organisering

---

### Forskerorganiseringen

#### Dagens organisering

I dag er forskerorganiseringen ved avdelinger: Meteorologi og oseanografi, Naturgeografi, Miljøgeologi og hydrologi, Petroleumsgeologi og geofysikk, og Tektonikk, petrologi og geokjemi.

Noen trekk ved dagens organisering er:

- Svært varierende størrelse
- En blanding av disiplinorientert og tematisk fokus
- Sterk kobling mellom masterstudieretningene og avdelingene

De to formelle satsningsområdene vi har, "Petroleumssystemer og bassengutvikling" og "Water as a regulator" har i hovedsak vært sammenfallende med avdelinger (PEGG og MetOs).

I hvor stor grad avdelingene har fungert som organer for forskningsledelse varierer, det samme gjelder graden av aktiv personalledelse. Alle faste vitenskapelige stillinger har i utgangspunktet et selvstendig ansvar for sin forskning, prosjektetablering og prosjektledelse, og fungere dermed de facto som forskningsledere. Graden av koordinering varierer, men er økende. Graden av samhandling mellom avdelingene har vært begrenset, men er også økende, og har særlig tatt seg opp de siste par årene (Prosjektene i det sørlige Afrika, CRYOMET, SFF-søknadene med mer).

Det er mye godt å si om dagens avdelingsorganisering. Den er moden for revisjon på en del områder, men hovedkonseptet fungerer nokså bra. Det viktigste spørsmålet er om den er effektiv nok når det gjelder å gå målrettet etter de store prosjektene. Resultatene på det norske prosjektmarkedet er gjennomgående gode (PEGGs uttelling under Petromaksprogrammet, FME SUCCESS, ledelse i to IPY-prosjekter, NCoE SVALI, to gode SFF-søknader), mens resultatene innen EU-forskningen (FP og ERC) er svakere.

#### "Enkel" reorganisering

Den enkleste reorganisering vil være å bygge videre på avdelingsstrukturen som den er i dag, men med justeringer. En naturlig inndeling kan være:

- Atmosfære og hav
- Landoverflate (naturgeografi, krysofære, hydrologi)
- Geologi

Problemet er at geologiavdelingen blir stor, omtrent på størrelse med de to andre til sammen. En mulighet er å dele den i to, geodynamikk og geologi, eller PGP og geologi dersom man ønsker å opprettholde PGP-navnet.

Med fire avdelinger vil det neppe være behov for å ha en formell forskningsgruppe-organisering, men tematiske satsninger må organiseres og synliggjøres. Noen slike er allerede organisert som store prosjekter eller prosjektclustere - FME-noden av SUCCESS, ERC Beyond Plate Tectonics, NCoE Svali,

petroleumsforskningen. Andre fokuserte satsninger som er på beddingen er SFF-initiativene "Earth Flows" og "OWL". "Mineralressurser" og "Geohazards" vil være to svært aktuelle temaer.

Dersom instituttet blir vertsinstitutt til et senter for fremragende forskning - det er store muligheter for at CEED-søknaden til Trond Torsvik går inn – så vil det bli organisert i forhold til MNs senterreglement. Det blir en del av instituttet, med en god del felles administrative tjenester, men med et eget styre. I en slik setting vil det være naturlig med bare en geologiavdeling.

## To avdelinger

En mer omfattende omorganisering vil en struktur med to avdelinger være. Begrunnelsen for en slik organisering er at det er et betydelig faglig interessefellesskap mellom gruppene innen hav/landoverflate/atmosfære, særlig innen klimaforskning og ESM – Earth Systems Modelling. Dette vil være en parallell til interessefellesskapet innen geologi/faste jords fysikk. De tverrgående tematiske fagfeltene mellom de to avdelingen ville først og fremst være innen temaene geohazards, "Earth Flows" og miljøgeologi. To store avdelinger vil også gjøre det mulig å flytte mer ressurser fra instituttnivå til avdelingsnivå.

Utfordringene ved en slik modell vil først og fremst være:

- De to avdelingslederne ville få større arbeidsbelastning fra ledelsoppgaver enn i dag – de ville i prinsippet bli "mini-instituttledere" og inngå i en tettere ledergruppe enn i dag
- Størrelsen på avdelingen tilsier at det kan bli behov for en formalisert, gjennomgående "5-nivå"-organisering (forskergruppe).

## Tverrinstitusjonelle satsninger

Vi har dag en positiv utvikling mot flere tverrinstitusjonelle satsninger – det gjelder både mellom instituttene på MN og utover UiOs grenser. Av satsningene nevnt over er både "Earth Flows", OWL og mineralressurser slike eksempler, i tillegg kommer MarLis-samarbeidet mellom Geofag og Biologisk. De etablerte sentrene og satsningene er også nesten alle av slik karakter. Mekanismene for å håndtere slike satsninger er velkjente og velprøvde – de består av en samarbeidsavtale, en leder, et styre og et vertsinstitutt. Utfordringene ligger ikke så mye i organiseringen som i å utløse driftsmidler fra flere organisasjoner når satsningen ikke fra starten utløser "friske midler".

Dersom flere tverrinstitusjonelle satsninger omfatter de samme samarbeidspartnerne finnes det i UiO-systemet for "klyngeorganisasjon" på tvers av instituttorganisasjonen. Den mest aktuelle modellen er SMN – "Senter for materialvitenskap og nanoteknologi" som eies av Kjemisk og Fysisk institutt, og som omfatter fire forskningsgrupper. Senteret er på størrelse med Institutt for geofag, men med lang færre fast ansatte. Det har sin egen forskningsstrategi. Slike klynger kompliserer organisasjonsstrukturen og rapporteringslinjene, men har sin berettigelse dersom de

1. Utløser faglige synergier og forskningsfornyelse
2. Gjør det lettere å bringe fram søknader om store prosjekter
3. Øker fokus og aksept hos de involverte moderinstitusjonene
4. Reduserer administrative overheadkostnader

I arbeidet med innfasingen av PGP, og ved behandlingen i fakultetsstyret reises spørsmålet om det videre samarbeidet mellom Fysisk institutt og Institutt for geofag kan sikres gjennom en slik klyngeorganisering, eid av de to instituttene.

# Ledelse og struktur på MN

(Astrid Waaler Kaas og Knut Fægri 06.09.11)

## Bakgrunn.

I møte 22.06.09 fattet Fakultetsstyret ved Det matematisk-naturvitenskapelig fakultet følgende vedtak:

**Fakultetsstyret vedtar at fakultetet skal organiseres etter faglige disipliner. Dette innebærer at sentre og satsinger som hovedregel skal ligge i linjen under en av disiplinene (instituttene).**

### *Organisasjonsmodell*

**Fakultetsstyret ber fakultetets ledelse, med utgangspunkt i denne organiseringen, foreta vurdering av:**

- **Hvordan tverrgående aktiviteter skal opprettes og drives i denne strukturen**
- **Hvilke krav til ledelse som ligger i denne modellen, og hvordan fakultetet kan sikre tilstrekkelig ledelseskapasitet**
- **Hvordan aktiviteter bør organiseres under instituttnivå, herunder også strukturer for operasjonell personalledelse**
- **Eventuelle endringer i disiplingrensene**

Punktet om tverrgående aktiviteter er i vesentlig grad behandlet i annen sammenheng, og punktet om endringer i disiplingrensene vil komme opp etter fagstrategiske diskusjoner. Dette notatet er rettet mot de to punktene

- Hvilke krav til ledelse som ligger i denne modellen, og hvordan fakultetet kan sikre tilstrekkelig ledelseskapasitet
- Hvordan aktiviteter bør organiseres under instituttnivå, herunder også strukturer for operasjonell personalledelse

Dekanatet har i samråd med instituttlederne ønsket at arbeidet med disse spørsmålene legges til Instituttledermøtet. Astrid Waaler Kaas, kontorsjef ved Kjemisk institutt, har fått et prosessansvar for saken. I løpet av V11 har instituttledere og kontorsjefer definert ledelsesoppgaver knyttet til de tre funksjonsområdene Forskning, Undervisning og Personalledelse. Vårens arbeid har munnet ut i konkrete ledelsesoppgaver som det enkelte institutt skal ta opp.

Disse aktivitetene gir en nyttig bakgrunn, og indikerer kravene til ledelse. Hvordan ledelseskapasiteten skal sikres, er foreløpig ikke definert. Ledelse under instituttnivået, dvs. nivå 4 og lavere i vår nåværende organisasjon, er heller ikke særlig synlig i dette arbeidet, i hvert fall ikke direkte. For å få et bilde av behovet for ledelse, er det avgjørende at vi klarlegger forventninger til ledelse på de laveste operative nivåene, fordi all annen ledelse nødvendigvis må bygge det som gjøres der, på ”bestillinger” som går til disse nivåene og på ”leveranser” fra disse nivåene.

Dette notatet gir en kort oppsummering av det arbeidet som er gjort med ledelse våren 2011. Deretter kommenteres hva som er gjort for å møte ledelsesutfordringer på fakultets- og instituttnivå og hva som gjenstår i samspillet mellom disse nivåene. Hoveddelen av notatet omhandler ledelsesoppgaver på nivåene under instituttnivået, men også med vekt på samspillet mellom instituttnivået og underliggende nivåer. Notatet avsluttes med konkrete forslag til oppgaver som instituttene må løse individuelt i det videre arbeidet.

## Gjennomført våren 2011

I løpet av våren 2001 har Instituttledermøtet :

- Beskrevet nåtilstand og felles virkelighetsforståelse
- Avklart begreper: Faglig ledelse, Forskningsledelse, Utdanningsledelse, Personalledelse
- Beskrevet krav til ledelse i form av lederoppgaver knyttet til fag- og personalledelse
- Beskrevet opplevd nivå på ledelsesområdene for hvert institutt og fakultetsadministrasjonen
- Hvert institutt og fakultetsadministrasjonen har prioritert 3x3 ledelsesområder (innen forskning, utdanning og mennesker/organisasjon) som de mener er de viktigste å utvikle de neste 2 årene
- Hvert institutt har beskrevet hva som skal gjøres for å følge opp sine utviklingsmål
- Instituttene er satt sammen i *coachingpar* med tanke på å gi hverandre tilbakemeldinger på egen utvikling (igangsettes fra høsten)
- Prioritert ett felles utviklingsmål for MN – Rekruttering (på alle nivåer)

### Ledelse og struktur på nivå 2 og 3

I fakultetsstrukturen skiller nivå 2 (fakultetsnivået) og nivå 3 (instituttnivået) seg fra lavere nivåer på to måter:

- Disse to nivåenes funksjoner og oppgaver er spesifisert i normalregler for UiO
- Disse to nivåene inneholder det alt vesentligste av fakultetets administrative ressurser.

I sak 12/10 behandlet Fakultetsstyret et fremlegg fra MATNAT21 prosessen som beskriver fordeling av oppgaver og ansvar mellom fakultet og institutter. For faglige oppgaver fører dette til relativt entydige styringslinjer. For administrative oppgaver er situasjonen mer innfløkt. Det er ingen sammenhengende ledelseslinje i organisasjonen fra fakultetets funksjonsansvarlige (f. eks. for økonomi) og til medarbeidere på instituttene på samme forvaltningsområde. For effektiv drift av hele fakultetet og optimal utnyttelse av administrative ressurser er tydelig ledelse avgjørende for at samspillet mellom nivåene innen de forskjellige forvaltningsområdene fungerer. Det er derfor igangsatt en prosess under MATNAT21 for å se på den totale administrative funksjon på fakultetet og fremtidig strukturering av denne. I arbeidet med å omstrukturere fakultetets administrasjon ligger det også betydelige ledelsesutfordringer som må løses. Siden dette er en separat prosess som følger et eget spor, vil ikke disse ledelsesutfordringen bli berørt i vesentlig grad her.

## Ledelse og struktur på nivå 4 og 5

### Strukturer

Under U&H loven er som kjent intern organisering overlatt til den enkelte institusjon. Ved UiO er det en relativt standardisert struktur ned til og med nivå 3 (institutt), men under dette er det et strukturelt anarki. Så også ved fakultetet. De fleste institutter har en eller annen form for oppdeling på nivå 4, men omfang, oppgaver og betegnelse varierer sterkt mellom instituttene. For å sikre en enhetlig betegnelse på dette nivået vil vi betegne enhetene på nivå 4 som *seksjoner*. Dette betyr ikke på noe vis at de er representative for en ”standardseksjon”, det er bare en betegnelse på et nivå i organisasjonen.

Det laveste nivået i organisasjonen (bortsett fra den enkelte ansatte) er det som normalt omtales som *forskningsgruppe*. Tilsvarende nivå finner vi også innen administrativ og teknisk enhet (økonomi, studie, verksted, e-lab, undervisningslab. m.m). Vi velger også å bruke forskningsgruppebetegnelsen, vel vitende om at enkelte enheter bruker dette i en annen betydning, og at det også har vært diskusjoner rundt dette begrepet i forbindelse med ny nettstruktur for UiO. Vi definerer:

*En forskningsgruppe er en samling av en eller flere (fast) vitenskapelig ansatte, sammen med eventuelle stipendiater, post.docs. (master) studenter og støttepersonell som samarbeider tett om forskning på nær beslektete problemstillinger innenfor et (rimelig) avgrensbart og veldefinert faglig temaområde.*

En administrativ gruppe og en teknisk enhet kan defineres tilsvarende.

Uansett struktur og betegnelser, finner vi denne typen enhet ved de aller fleste av instituttene på fakultetet. Forskningsmessig og også til dels undervisningsmessig er dette den grunnleggende byggesteinen i fakultetets faglige virksomhet. I sin enkleste form består dette av en professor og hans stipendiater, ingeniører, osv. Hvor forskningsgruppene befinner seg i organisasjonshierarkiet kan variere fra nivå 5 (vanligst) og nedover. For enkelhets skyld definerer vi dette som ”nivå 5”.

Strukturen av dagens institutter er et resultat av en lite styrt historisk utvikling. Går man langt nok tilbake, vil definisjonen over av forskningsgrupper dekke datidens institutter. Vekst og et stadig sterkere krav til forskjellige forvaltningsfunksjoner har ført frem mot dagens heterogene strukturer.

I dag finner vi følgende organisering nedover fra nivå 3 på fakultetet (opplysninger fra instituttens hjemmesider):

Biologisk institutt (150 ansatte):

”Forskningen vår er delt inn i 3 forskergrupper - [Integrativ biologi](#), [Marinbiologi](#), [Molecular Evolution Research Group](#), og ett Senter”

Farmasøytisk institutt :

” Instituttet er organisert i tre avdelinger samt en administrasjon.

[Avdeling for farmasi](#)

[Avdeling for farmasøytisk biovitenskap](#)

[Avdeling for farmasøytisk kjemi](#)



Vår forskningsaktivitet er organisert i *forskningsgrupper*.”

Institutt for teoretisk astrofysikk (43 ansatte)

Forskningen er organisert i to forskergrupper, solfysikk og kosmologi

Fysisk institutt (180 ansatte)

”Fysisk institutt er organisert i ni forskningsgrupper, to verksteder, én IT-avdeling og én administrativ enhet”

Institutt for informatikk

”Institutt for informatikk er organisert i tolv forskningsgrupper samt studielaben, en teknisk enhet og en administrativ enhet.”

Institutt for geofag

”Instituttet er organisert med 5 fagavdelinger, en teknisk gruppe med ansvar for laboratorier og annen infrastruktur, og en administrativ gruppe.”

Institutt for molekylær biovitenskap

”Den faglige aktiviteten er i all hovedsak organisert i instituttets fire forskningsgrupper: Protein, Gener, Cellebiologi og Fysiologi.”

Kjemisk institutt (ca. 220 ansatte inkl. ansatte på underliggende sentere + SMN)

Kjemisk institutt er organisert i syv forskningsområder samt skolelaboratoriet, en teknisk enhet og en administrativ enhet.

Matematisk institutt

”Matematisk institutt omfatter fagene matematikk, mekanikk og statistikk samt en felles teknisk/administrativ stab. .... Hvert av fagområdene har en valgt leder....”

Vi ser at nivå 4 på enhetene har sterkt varierende betegnelser, og at *forskningsgruppe* til dels er brukt om enheter som går langt utover den definisjonen vi har gitt over. I dette dokumentet vil forskningsgruppe bli brukt konsekvent i henhold til definisjonen over med mindre annet fremgår eksplisitt av sammenhengen.

Det er selvsagt mulig å ønske seg en felles, gjennomgående og rendyrket struktur fra nivå 4 og nedover for hele fakultetet. Det er imidlertid ikke klart at dette er en forutsetning for å få etablert effektiv ledelse på disse nivåene. Til gjengjeld vil kostnadene ved å omorganisere til en slik struktur antakelig være betydelige, og neppe føre til annet enn (uoffisielt) bibehold av gamle strukturer og en del fiktive navnelapper. Dette skyldes at dagens strukturer er ganske dypt forankret i fagtradisjonene. Innen bio-medisin er den urtypiske forskningsgruppen standardenheten med en professor omgitt av medarbeidere og studenter, og gruppen omtales gjerne med professorens navn (*”Gundersengruppen”*). For andre fag som har vært avhengige av større utstyrsenheter (typisk fysikk og kjemi) har dette påvirket gruppedannelsen, og vi har fått forskningsgrupper organisert etter metoder eller temaer (*”Røntgengruppen”*, *”Faststoffgruppen”*), disse har gjerne vært større fordi flere aktiviteter har benyttet samme utstyr. På

grunn av gruppedannelsens sterke faglige forankring, kan den ikke bare ofres på strukturrasjonaliseringens alter.

Alternativet til å bygge opp en hierarkisk, enhetlig ledelsesmodell ved fakultetet, vil være å ta utgangspunktet i dagens ledelsesoppgaver og avklare hvordan de kan løses innenfor den strukturen som i dag finnes ved det enkelte institutt. Der det er oppgaver som ikke kan løses innenfor eksisterende struktur, vil det være aktuelt å justere strukturen slik at ledelsesfunksjonene dekkes. Utgangspunktet må altså være funksjonalitet heller enn struktur.

### **Ledelsesoppgaver på nivå 3, 4 og 5**

Det er hensiktsmessig å se på nivåfordelingen av ledelsesoppgaver: Forskningsgruppenivå (nivå 5), seksjonsnivå (nivå 4), og institutt (nivå 3). Vi har valgt å ikke se medarbeidersamtaler som en egen ledelsesoppgave. Dette fordi slike samtaler hovedsakelig er et verktøy som brukes i en mer fundamental oppgave, nemlig oppfølging og utvikling av medarbeidere. Det er ikke ukontroversielt å gjennomføre standard medarbeidersamtaler i en akademisk *primus inter pares* struktur med valgte ledere, og det er ikke gitt at medarbeidersamtalen er et egnet redskap i alle situasjoner.

### **Ledelse på forskningsgruppenivå – nivå 5**

Nivå 5 oppgaver er sterkt faglig forankret, og flytting av lederansvaret til et annet nivå vil formodentlig føre til en degradering av faglig kvalitet og innsats. Fakultetet så vel som hele UiO er avhengig av at disse enhetene fungerer optimalt.

Ledelsesoppgavene omfatter:

- Initiere og lede forskning i gruppen
- Følge opp og utvikle forskere og rekrutteringspersonell i gruppen
- Generere og skaffe prosjekter (vanligvis eksterntfinansierte)
- Lede prosjekter
- Kvalitetssikre det faglige nivå og innhold i forskning og undervisning på gruppens fagområde
- Opprettholde fagspesifikke nettverk
- Fronte samarbeidstiltak mellom forskningsgrupper
- Fordele ansvar i gruppa, f.eks nødvendige administrative oppgaver, HMS m.m.

En forskningsgruppeleder forventes å kunne opprettholde normal vitenskapelig aktivitet, inklusiv egen forskning og undervisning, veiledning av studenter og stipendiater, publisering og formidling.

Det er viktig å understreke fagligheten i ledelsesoppgavene på nivå 5. Dette er et nivå der påstanden om at ”en god leder kan lede en hvilken som helst aktivitet” ikke har gyldighet. Kravet til faglig styrke står sentralt på dette nivået. Dessverre fører det også noen ganger til at de øvrige ledelsesferdighetene og –kvalitetene nedtones på dette nivået. Tanken om at en god

forsker selvsagt også er en glimrende forskningsgruppeleder, har dessverre heller ikke universell gyldighet.

Fordi faglige hensyn og vurderinger står så sentralt i ledelse på dette nivået, er det viktig at lederne her ikke belastes med trivialadministrasjon som kan gjøres av andre som ikke har et tilsvarende faglig ansvar.

Forskningsgruppeledere må velges/utpekes med tanke på at de skal lede forskningsgruppen ift. de konkretiserte lederoppgavene beskrevet over.

#### **Ledelse på seksjonsnivå (nivå 4)**

Dette er et typisk mellomledernivå. Det er heller ikke sikkert at det er ett nivå, det kan tenkes at det i enkelte tilfeller vil være hensiktsmessig med et nivå mellom dette og nivå 5. Slik sett blir dette mer en fellesbetegnelse for de oppgaver som ikke skal løses på nivå 5 eller på nivå 3. En viktig oppgave her er å sikre en struktur hvor flere tar ansvar – inkludert ansvar for faglig utvikling av den enkelte.

Ledelsesoppgavene omfatter:

- Oppfølging og utvikling av ansatte i forsknings-, undervisningssammenheng
- Faglig seksjonsledelse
- Koordinering av aktiviteter innen seksjonen
- Overordnet ansvar for seksjonens undervisningstilbud og ressurser
- Støtte til instituttleder og faglig kompetanseinstans for denne
- Strategiarbeid
- Overordnet ressursansvar for forskningsutstyr.
- Økonomi (?)
- Ledelse og støtte for forskningsgruppeledere

Også disse ledelsesoppgavene har et sterkt innslag av faglighet. Seksjonslederen kan ikke forventes å ha spisskompetanse på alle seksjonens fagfelt, men må ha innsikt i disse på relativt høyt nivå. Seksjonslederen må for eksempel være i stand til å oppdage faglig funksjonssvikt og kunne gripe inn for å rette opp dette i samråd med forskningsgruppeleder. Seksjonslederen må også kunne oppdage og korrigere ledelsessvikt på nivå 5, dvs. i seksjonens forskningsgrupper. Seksjonsleder må ha tilstrekkelig faglig innsikt til å fremme forskningsgruppens behov på en troverdig måte og å være en kompetanseressurs for instituttleder på seksjonens fagområde.

Seksjonsleder har lederansvar for sin seksjon og samspillsansvar i instituttets lederteam. Hvis instituttleder er den eneste som tar et helhetsansvar og alle mellomledere kun ivaretar sektorinteresser, vil det på ganske kort sikt føre til at instituttet fungerer suboptimalt. Det vil være vanskelig å få utnyttet instituttets ressurser på en god måte, større fellestiltak vil sannsynligvis være tilnærmet umulig å få etablert, og belastningen på instituttleder som den eneste samlende kraft vil være uforholdsmessig stor ("smultringeffekt", jfr. Sørhaug). Resultatet vil bli et institutt som er fragmentert og vil fremstå utad som svakt. På sikt vil et slikt institutt trolig få problemer med rekruttering av dyktige medarbeidere.

### Ledelse på instituttnivå (nivå 3)

Dette er det laveste nivået som er reglementsfastet gjennom *Normalregler for institutter* (<http://www.admin.uio.no/admhb/reglhb/orgadm/normalreglerinstitutter.xml>) hvor det heter (§4):

*Instituttlederen er instituttets øverste leder, og leder instituttets virksomhet innenfor rammer satt av universitetsstyret, fakultetets planer og instruksjoner fra dekan og gjennom vedtak fattet i instituttstyret. Instituttlederen har overordnet ansvar og myndighet med hensyn til alle oppgaver som ikke eksplisitt er tillagt instituttstyrets myndighetsområde, og har generell fullmakt til å avgjøre løpende enkeltsaker.*

*Instituttlederen er leder av instituttstyret, eventuelt instituttrådet. Instituttlederen har ansvar for å utarbeide saksframlegg med forslag til vedtak i de saker som ligger inn under instituttstyrets myndighetsområde (jf. § 2). Der det er råd, skal instituttleder også utarbeide forslag til vedtak i de saker som tilligger instituttrådets myndighetsområde. Instituttlederen har ansvar for å iverksette de vedtak som fattes av instituttstyret.*

*Instituttlederen har ansvar for utadrettet nettverksbygging, informasjon og kontakt med eksterne samarbeidspartnere.*

*Instituttlederen kan pålegges oppgaver for fakultetet.*

Denne beskrivelsen er på et svært overordnet plan. Det er åpenbart at med institutter av den størrelsen som i dag er på MNF, vil instituttleder ha behov for å delegerer en del av de definerte ledelsesoppgavene til underliggende nivå. Dette gjelder så vel faglige som administrative oppgaver. I praksis har de fleste institutter etablert egne verv som ”studieleder”, ”utdanningsleder” eller lignende med et ansvar for planlegging og drift av utdanningsvirksomheten sammen med administrativt personale. Instituttleder har det helhetlige ansvaret.

Det kan diskuteres om utdanning utgjør en egen ledelsesutfordring. Selv om det er enkeltforskeren som underviser, må utdanning i stor utstrekning ledes fra nivå 3. Det er flere grunner til det:

- Instituttets utdanningstilbud må utgjøre et hele som henger sammen på en konsistent måte.
- Utdanning krever betydelige ressurser som må ses i sammenheng for hele instituttet
- Regelverket som styrer utdanning er komplisert og omfattende, og det er rasjonelt at instituttet begrenser kompetansebygging på dette området til noen få spesialister.

Økonomi og personalforvaltning (HR) er to ikke-faglige aktiviteter med minst like omfattende regelverk som utdanning. Her har instituttlederen ledelsesansvar for to områder der en normal vitenskapelig bakgrunn ikke gir særlig kompetanse. Det er derfor bare mulig å lede på disse områdene gjennom et nært samarbeid med administrative spesialister i feltet (spesialistene befinner seg oftest på nivå 1 eller 2) samt et nært og tett samarbeid med kontorsjef. Begge disse områdene er av vital betydning for ledelsen av instituttet, og krever et godt samspill med

overliggende nivåer og med kontorsjef. Økonomien legger rammer for faglig aktivitet, og fremtvinger prioriteringer. Instituttlederen må ha overordnet kunnskap om interne økonomimodeller og prosedyrer for å kunne utøve faglig ledelse på dette nivået — det er liten verdi i strategier som er umulig å gjennomføre på grunn av manglende økonomisk handlingsrom. Personalet ved instituttet er den viktigste og (normalt) den dyreste ressursen ved instituttet. På dette området møtes de faglige, administrative og menneskelige hensyn i prosesser som tilsetning, kompetanseutvikling, sosiale forhold og velferd, og ikke uten grunn er dette ansett som ett av de mest utfordrende ledelsesområdene.

### **Deltakerorganer**

Normalreglene for institutter slår fast at instituttet skal ha et styre eller et råd. Tilsvarende organer er ikke institusjonalisert for lavere nivåer. Hovedhensikten med å ha et deltakerorgan på nivå 4 eller lavere vil være å informere om pålegg og beslutninger, diskutere felles strategi og forankre lederbeslutninger. Erfaringen viser at på disse nivåene er det vanligvis ikke flere personer som berøres av beslutningene enn at man kan ha slike diskusjoner i et allmøteformat og ikke trenger å gå gjennom valgprosesser for å etablere et representativt organ. Mye informasjon og forankring kan dessuten foregå gjennom ”walking around” ledelse.

### **Lederferdigheter**

Hvilke lederferdigheter kreves på de forskjellige ledernivåene? Instituttets fagpersonale skal bruke mest mulig av sin arbeidstid på faglig aktivitet. Det er ikke et mål å forvandle dem til byråkrater og administratorer. Ikke desto mindre er det en del ferdigheter og ikke-faglig kompetanse som gjør at det blir lettere å utøve faglig ledelse og som også kan gjøre at resultatet blir bedre for alle. Selv om det fra tid til annen har eksistert forskjellige former for ledelsesutviklingsprogrammer ved UiO, har det, med noen få unntak, ikke vært drevet systematisk utvikling av ledere i et slikt omfang som en institusjon av UiOs størrelse trenger.

### **Forskningsgruppe**

I tråd med ledelsesoppgavene som er listet opp i forrige kapittel, trenger forskningsgrupeledere innsikt i

- Forskningsledelse
- Prosjektledelse
- En overordnet forståelse av økonomisystemer og –funksjoner
- En overordnet forståelse av personalsystemer og –funksjoner

Kurs i forskningsledelse har vært ett av de få systematiske og godt gjennomførte tilbudene innen ledelsesutvikling. Kurset har blitt godt mottatt og får god omtale av dem som har tatt det. Dessverre er dette kurset for hele universitetet og fakultetet får bare et begrenset antall plasser, siste gang ca. en pr. institutt. Forskningsgrupeledere bør ha deltatt på dette lederkurset.

IMBV har hatt et tilbud til midlertidig ansatte om et ledelsesutviklingsprogram, dette har vært populært, og det vurderes hvorvidt fakultetet skal videreføre dette initiativet.

Innen prosjektledelse eksisterer det i dag ikke noe eget kurstilbud ved UiO, men det er et godt tilbud av slike kurs i det åpne markedet. Dessverre er disse stort sett for generelle og tar ikke opp de særlige utfordringene og problemene som ligger i forskningsprosjekter, ikke minst knyttet til bevilgende aktører (Forskningsrådet, EU, osv.) og UiOs egne administrative føringer.

For økonomi og HR eksisterer det enkelte interne tilbud ved UiO, men disse er ikke innrettet spesielt mot forskningsgruppetledere og deres behov.

### **Seksjon.**

Heller ikke seksjonsledere skal omskoleres til byråkrater eller heltidsledere, men utvikles som forskningsledere. Det forutsettes at de har det aller meste av sin tid til normal faglig aktivitet. Det må være en rimelig forutsetning at seksjonsledere har gjennomgått det samme kompetansetilbudet som forskningsgruppetledere. Utover dette vil seksjonsledernes oppgaver hovedsakelig bestå av ledelse, koordinering og representasjon av seksjonen. For å kunne utføre dette vil seksjonsleder ha nytte av opplæring i

- Økonomisystemer og rapportering, særlig på institutter der økonomiressurser er viderefordelt til seksjoner.
- Organisasjonsforståelse (hvem gjør hva ved UiO og hvilke regler gjelder)
- Møteledelse
- HMS og arbeidsmiljø
- Enkel personalledelse (konflikthåndtering, gjennomføring av utviklingssamtaler)

Det eksisterer kurstilbud på noen av disse områdene, men det er uklart i hvilken grad de dekker seksjonsledernes behov.

### **Institutt**

På dette nivået forventes det at ledelse utgjør en vesentlig del av instituttleders og kontorsjefs arbeidsinnsats. Det vil si at instituttledere/kontorsjefer bør ha utbytte av å delta i et mer generelt ledelsesprogram for U & H sektoren. UHR har et slikt tilbud, men det er markedsført som ”Dekanskole”. Saken er at en hel del av våre institutter er på størrelse med fakulteter og avdelinger ved mindre U&H institusjoner, og dekanskolene kan være et brukbart tilbud. UiO har også kjørt fakultetsvise ledelsesutviklingskurs, men det er uklart hva den videre skjebnen til disse vil bli. Kontorsjefer har ikke noe tilbud om felles lederutvikling, men kontorsjefene på fakultetet har selv tatt initiativ til et lederutviklingsopplegg for kontorsjefer og seksjonsledere på fakultetet. Kanskje den viktigste, generelle lederutdanningen en instituttleder kan få, er gjennom deltakelse i ledelsesfunksjoner i fakultetssammenheng. Hvor kontorsjef skal få sin lederutdanning fra er pr i dag mer usikkert.

Igjen forutsetter vi at en instituttleder og en kontorsjef stort sett allerede har tilsvarende kompetanse som en seksjonsleder. Utover dette vil en instituttleder og kontorsjef trolig ha nytte av økt kompetanse på

- Økonomisystemer
- Personalforvaltning, inklusive konflikthåndtering
- Mediehåndtering

- Tjenestemannsorganisasjoner

Mediehåndteringskurs er relativt standard ”hyllevare”.

### **Utdanningsledelse – et delegert ansvar?**

Utdanning utgjør på et vis en delvis frittstående søyle i organisasjonen. Gjennom vanlig undervisningsvirksomhet har de fleste ervervet tilstrekkelig bakgrunn til å dekke det behovet for utdanningsledelse som ligger i vanlige ledelsesoppgaver på nivå 3, 4 og 5. Det virker derfor rimelig at den spesialkompetansen som trengs på utdanningsledelse rettes direkte mot dem som er i stillinger med ansvar for utdanning. Studieavdelingen ved UiO har rapportert at de er i gang med å vurdere å opprette et kurs i utdanningsledelse, omfang, tidsplan og innhold er i skrivende stund ukjent.

### **Ledelseskapasitet.**

Hvordan kan vi sikre at fakultetet får tilgang på den nødvendige kapasiteten til ledelse? Det er to utfordringer: Tilstrekkelig kompetanse og tilstrekkelig tilgang på ledere. Det er ingen hemmelighet at UiO i dag lider av en betydelig mangel på lederkapasitet. Vi bør vurdere å rekruttere eksternt for å få bedre lederkompetanse.

De færreste som står ved begynnelsen av en karriere ved UiO har klare lederambisjoner. Ambisjonene for en nyansatt forsker går først og fremst i faglig retning, og strekker seg vel muligens til forskningsgrupeledelse. Det bør være et mål for fakultetet at en hver vitenskapelig ansatt innen 5 år etter tilsetning har gjennomgått kompetanseoppbygging som kvalifiserer til å lede en forskningsgruppe eller et større vitenskapelig prosjekt. Dersom det ikke allerede er nevnt i tilsetningsvilkår, bør dette inn i en ny versjon av avtalen.

Over nivå 5 vil det være mest hensiktsmessig å bygge opp kompetanse etter behov. Det er selvsagt fint hvis noen som rekrutteres til en lederstilling allerede på forhånd har opparbeidet kompetanse for stillingen. Erfaringen viser imidlertid at det er lite vellykket å ”kurse opp” fremtidig ledere for den dagen de måtte trengs i organisasjonen. De som melder seg til slike kurs er ikke alltid egnet til å bli ledere, mens en del som er egnet som ledere, er for opptatt med faglige aktiviteter til å bry seg om kursing. Hovedregelen blir derfor at egnete personer tilsettes som ledere, og så får anledning til å tilegne seg nødvendig kompetanse ganske raskt.

Hvor finner vi disse lederne? Dersom fakultetet gjennomfører en ledelsesutvikling på nivå 5 som skissert over, så vil alle ansatte ha et grunnlag for å ta på seg ledelsesoppgaver på forskningsgruppenivå. Dette gir et grunnlag for å velge ut seksjonsledere med en viss bakgrunn som i tillegg kan ha hatt muligheten til å praktisere som leder på et lavere nivå. Tilsvarende bør et tilfang av erfarne seksjonsledere tjene som rekrutteringsgrunnlag til instituttlederstillinger. Til instituttlederstillinger går det dessuten an å tilsette eller velge egnete personer utenfra instituttet. Det samme ledelsesutviklingstilbudet bør utvikles også for administrativt og teknisk personal

Det bør også diskuteres om ledere på nivå 4 og lavere skal utpekes av instituttledelsen eller velges. For forskningsgrupper av urtypen (professor med tilliggende herligheter) er svaret stort sett innlysende, selv om en ikke kan se bort fra at det i enkelte tilfeller kan bli påkrevet å sette inn en annen leder enn professoren. For sammensatte forskningsgrupper, kan det være

aktuelt med valg av gruppeleder, men trolig vil det mest hensiktsmessige være utpeking. Seksjonsledere bør utpekes.

### **Veien videre**

Fakultetet skal i løpet av høsten 2011 klare å svare på den utfordringen som ligger i Fakultetsstyrets vedtak av 22.06.09. Dette vil bli tema på instituttleder- og kontorsjefmøter utover høsten, og trolig også for kortere seminarer.

Det vil være en utfordring å holde et konstant trykk på ledelse samt å utvikle lederskap. Pålegg ovenfra og administrative gjøremål i hopetall vil ikke forsvinne, selv om vi kan håpe at IHR på sikt vil lette situasjonen noe.

I løpet av høsten vil vi arrangere et seminar hvor vi tar opp de konkrete utfordringene som er beskrevet i dette notatet. Til dette seminaret vil de enkelte instituttene (ved instituttleder og kontorsjef) bli bedt om å utarbeide en modell som dekker ledelsesbehovet for dette instituttet. Før det vil innholdet i notatet også bli gjenstand for drøfting på instituttleder- og kontorsjefmøter.

I tillegg forutsetter vi at arbeidet med de konkrete oppgavene som instituttet tok opp i vårsemesteret bli fulgt opp og videreført.



## **Oppgaver knyttet til de tre ledelsesfunksjonene**

Fra diskusjonene i Instituttlederemøtet våren 2011.

### **Oppgaver knyttet til forskningsledelse**

- Forskningspolitisk arbeid (Inkl. internasjonalt arbeid, EU)
- Fagstrategi (herunder SFF, legge til rette for tverrfaglig sam.)
- Markedsføring og profilering av egen enhet
- Nettverksbygging
- Ressursstyring (budsjett, fordeling av midler, instrumentering, store investeringer)
- Utvikling av medarbeidere i forskningssammenheng
- Organisasjonsutvikling (involvering av) nivå 4
- Opprydning (avtalefeste tidligere muntlige avtaler eller manglende avtaler)
- Prosjektadministrasjon
- Økonomi (BDM-funksjoner, regnskap)

### **Oppgaver knyttet til undervisningsledelse**

- Utdanningsstrategi
- Utviklingsarbeid (Nye undervisningsmetoder, Emne- og programutvikling)
- Kvalitetssikring, evalueringer
- Rekruttere/beholde studenter
- Organisering – Ansvar og roller
- Merkevarebygging/formidling
- Utvikling av medarbeidere i utdanningssammenheng
- Oppfølging/utvikling av studieadministrasjon
- Undervisningsadministrasjon (Bemanningsplan, Punktregnskap)
- Etter- og Videre Utdanning (EVU)
- Nettverksbygging
- Internasjonalisering

### **Oppgaver knyttet til personalledelse**

- Personaladministrasjon
- Bemanning/rekruttering til nye stillinger
- Oppfølging og utvikling av den enkelte medarbeider (inkl. medarbeidersamt.)
- Styringsrett
- Lagorganisering
- Synlighet ”Walking around ”
- Kultur bygging
- Organisasjonsutvikling
- Konflikthåndtering
- HMS

