

Remissvar från UFN. Implementeringsprojektet del 3: Styrning

Vi har valt att lämna ett remissvar från nämnderna på detta förslag trots att vi ju har representation i projektgruppen, dels eftersom vi nu haft möjlighet att diskutera förslaget med en större grupp än representanterna, dels eftersom projekttiden är knapp och därmed även mötestiderna: vi ser detta som en möjlighet att presentera våra tankar sammanhållet. Ärendet har beretts så att förslaget till styrning gått ut till samtliga ledamöter i UFN och till ordföranden i områdesnämnderna och FUN, vilka är adjungerade till UFN. Samtliga har fått lämna synpunkter, vilket nio olika personer valt att göra. Dessa har sammanställts av dekan till ett preliminärt yttrande som diskuterats vid UFN:s sammanträde den 11 juni. Samtliga ledamöter har ställt sig bakom detta yttrande.

Vi tar vår utgångspunkt i strategin, eftersom det yttersta målet med implementeringsprojektet är just att möjliggöra att strategin uppfylls. Strategin är också förpliktigande; den är beslutad och vi har som lärosäte skyldighet att arbeta på ett sådant sätt att skrivningarna där förverkligas. Utifrån vår läsning är det särskilt fyra punkter i strategin som är besvärliga i relation till det föreliggande styrningsförslaget, nämligen:

- Nära samverkan mellan forskning och utbildning
- Kvalitetskultur med ansvar och tillit
- Ökat inflytande för kollegiet
- Den akademiska kvaliteten

Våra invändningar presenteras punkt för punkt nedan.

Nära samverkan mellan forskning och utbildning

Strategin syftar till att öka sambandet mellan forskning och utbildning. Alla lärare ska vara delaktiga i både forskning och utbildning, utbildningarnas forskningsanknytning ska ha hög kvalitet och beslut om forskning och utbildning borde så långt möjligt beslutas i samma organ.

I det föreliggande förslaget skisseras institutioner med två viceprefekter, var och en ordförande för ett råd. Dessa råd och viceprefekter föreslås ha ansvar för utbildning respektive forskning, vilket inte säkert bidrar till att dessa verksamheter förs närmare varandra. Förslaget är klokt formulerat eftersom det poängterar att denna uppdelning är ett slags övergångslösning för att ta tillvara erfarenheterna från forskningsprofilerna, men risken är förstås att den typen av lösningar blir permanenta.

Det verkar inte heller helt klart varför forskningsrådet ansvarar för den strategiska utvecklingen medan utbildningsrådet verkar ha mera operativt ansvar. Också utbildningsverksamheten måste ju diskuteras i strategiskt perspektiv – var förs denna diskussion? Vi saknar också information om var strategiska beslut om forskarutbildningarna tas.

Kvalitetskultur med ansvar och tillit

Strategin anger att målet för högskolans kvalitetsarbete är en kultur där ansvar och tillit är nyckelfaktorer. Högskolans lärare ska ha arbetsvillkor som möjliggör ett aktivt ansvarstagande.

Det föreliggande förslaget genomsyras av en idé om kontroll snarare än tillit. Dagens system med avdelningschefer verkar bevarat, där ledstjärnan är att avdelningschefer inte kan ansvara för mer än 30-40 personer. Dessa avdelningschefer är enligt förslaget renodlat ansvariga för personalfrågor och administrativa frågor och svarar inte alls mot det behov av vetenskapligt grundat ledarskap som efterlysts av kollegiet – och som också formulerats i strategins skrivningar om akademiskt ledarskap. Istället skisseras här en tung ledningsstruktur där dagens avdelningschefer kompletteras med prefekt och två viceprefekter, en lösning som verkar både dyr och komplicerad utan att den löser vare sig frågan om tillit eller om kollegialt inflytande. Sammantaget verkar det vara flera heltidstjänster som

används för ledning (institution + avdelning) i nya modellen jämfört med den gamla. En mera kollektiv beslutsmodell med nya råd är i grunden positiv, men det är oklart hur mycket dyrare den nya modellen kommer att bli.¹

Vi föreslår att man först tänker igenom ämnesföreträdarnas och studierektorernas roll, innan man föreslår en modell med så många avdelningschefer. Ett problem med den uppdragsbeskrivning för avdelningschefer som presenteras här är att de kan STÖDJA verksamhet snarare än LEDA den. I en akademisk miljö måste samtalen med medarbetare handla om forskningsinriktning för individen och om strategiska beslut för miljöns akademiska utveckling. Här behövs alltså en akademisk ledare som arbetar med strategier för att stärka miljön genom rekryteringar och genom att identifiera styrkor, forma identitet och utveckla verksamhetsområden i utbildning och forskning. Här har ämnesföreträdarna en central roll.

I grunden menar vi att det inte borde finnas ett behov av avdelningschefer i en modell där det akademiska ledarskapet så starkt knyts till prefekt, viceprefekt och institutionsråd. Vi förstår dock att det också finns många motargument mot denna ståndpunkt och diskuterar därför avdelningschefernas uppdrag och roll, eftersom vi gissar att de blir kvar.

Den roll som nu skrivs fram för avdelningscheferna är mera ledningsadministrativ än utvecklingstung jämfört med dagens, men den föreslås ändå vara en heltidstjänst. En alternativ modell vore att ge avdelningschefen en något mindre tjänsteprocentsats och ge denna funktion stöd av en administratör på deltid. Det behöver också bli tydligare hur avdelningscheferna är tänkta att fungera i relation till det verksamhetsdrivande arbete som bedrivs i utbildnings- och forskningsråd.

Ökat inflytande för kollegiet

Det är en bärande princip i strategin att det kollegiala inflytandet ska öka. Det bör bland annat ta sig uttryck i att man rekryterar ledare som har kännedom om och mandat från verksamheten, från undervisning och forskning.

I det föreliggande förslaget kommer principen om ökat kollegialt inflytande framför allt till uttryck i förekomsten av utbildningsråd och forskningsråd där kollegiet ges ett slags beredande roll. Idag finns ett reellt kollegialt inflytande vid högskolan framför allt inom forskningsprofilerna, där beslut ofta fattas i kollegialt valda sammanhang eller i grupper sammansatta av de främsta forskarna. I och med den nya organisation som införs 2021 försvinner forskningsprofilerna, och om det föreliggande styrningsförslaget realiserar riskerar det kollegiala inflytandet i praktiken att reduceras.

I ett tidigare organisationsförslag, presenterat av delprojekt 1, fanns ett kollegialt organ, institutionsrådet, som skulle ha stort inflytande på institutionens samlade verksamhet, utbildning och forskning, och där de strategiska diskussionerna borde föras. I det föreliggande styrningsförslaget är detta råd ersatt av ett s.k. besluts- och ledningsråd, där kollegiet på sin höjd är representerat med någon enstaka ledamot medan avdelningscheferna får en nyckelroll. Det skisserade IBL uppfyller alltså inte kravet på ökat kollegialt deltagande.

Skrivningar som denna (vår kursiv) visar att kollegiet spelar en tydlig andrarangsroll i institutionernas ledning (s. 4).

I IBL kan också andra representanter delta, eller vid behov adjungeras, såsom externa och/eller ytterligare *kollegiala representanter med särskild kompetens* av vikt för institutionens utveckling.

¹ Under tiden vi arbetat med detta yttrande har det blivit alltmer klart att vi är på väg mot en organisation med fem institutioner och inte fyra. Många fasta kostnader kan man tänka sig blir ungefär de samma vid varje institution varför också antalet institutioner påverkar kostnaderna – allt som går till styrning och ledning reducerar väl medel till undervisning och forskning? Den här utvecklingen gör en dyr lösning ännu mera oroande.

På motsvarande sätt visar formuleringen att kollegiet ska ha *inflytande* (återkommande) att någon annan har den primära ledningen. Vi menar att det är kollegiet som ska ha ansvaret för det som nu kallas IBL: personer med senior kompetens ska ha en självklar plats där. Om samtliga avdelningschefer ska ingå i IBL måste det vara den akademiska kompetensen som är överordnad då avdelningschefer utses, tvärtom vad som föreslås i texten. Ett sådant system har stöd i högskolelagen, där det stadgas att beslut om uppläggning, genomförande och kvalitet i utbildning samt om organisation och kvalitet i forskning ska fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens.

Den principiellt viktiga frågan att ledningsuppdrag ska ges som del i tjänst – central i det kollegiala systemet – är tydligt framskrivet i förslagets bilaga 2. För prefektrollen krävs en läraranställning och minst doktorsgrad, vilket är bra. Det är dock inte tydligt i förslaget hur ledare på olika nivåer ska utses. Vi menar att både prefekt och proprefekter bör vara kollegialt valda för en viss period, eventuellt med ett maximalt antal omval under t.ex. en tioårsperiod.

Om avdelningscheferna skrivs nu så här i förslaget (s. 3)

Genom exempelvis medarbetarsamtal, avstämningar och dialoger med akademiska ledare inom institutionen bygger avdelningscheferna upp en verksamhetskunskap som gör avdelningscheferna till möjliggörare med ett övergripande verksamhetsansvar för sin avdelning och som värnar och utvecklar högskolans lärarpersonal.

Vi håller inte med om att man kan bygga upp verksamhetskunskap på det sättet. Det är omöjligt att "möjliggöra" verksamhet som man har indirekt kunskap om. Det är mycket märkligt att lärarpersonal, som ju i många fall har lagt åtskilliga år på att utbilda sig just för att bedriva undervisning på högskolenivå, inte kan ges förtroendet att bedriva verksamheten utan den här typen av kontrollsystem.

Den akademiska kvaliteten

Strategin pekar ut en färdriktning där vi ska bli alltmer universitetslika. För den strävan är det problematiskt att ämnena försvunnit i det föreliggande förslaget. Akademiska ämnen är en viktig del i den akademiska identiteten. Det är utifrån ämnesidentitet som de flesta lärare och forskare ingår i nationella och internationella nätverk och vi måste låta den ämnesstruktur som finns vid högskolan synas i intern och extern kommunikation.

Det är också svårt att förstå rent praktiskt vad det innebär att ämnena försvinner. Innebär det att det inte längre kommer att fastställas en viss HST för ett ämne? Inget takbelopp? Ingen ämnesbudget? Inga timmar för att utföra uppdrag som ämnesföreläsare? Det framgår inte tydligt i förslaget var dessa uppgifter kommer att hamna. Vi är övertygade om att ämnena är centrala för den akademiska utvecklingen och att ämnesföreläsarna fortsatt har en central roll att fylla. Ämnesföreläsare har en viktig uppgift inte minst i relation till bemanningen, där han eller hon kan se till att det är kompetens som styr i ämnets arbetsfördelning.

Vi välkomnar däremot att man problematiserar ämnesbegreppet och hur det används vid högskolan, omväxlande som akademisk eller organisatorisk enhet. Det är också välkommet att man inleder en diskussion om vilken nivå i organisationen som måste vara i ekonomisk balans. Idag lägger många lärare mycket jobb på att få enskilda kurstillfällen att fungera med budget i balans, vilket är orimligt i längden. Här måste vi givetvis sträva efter att se till större enheter.

Om ambitionen är att bli mera universitetslik är det också olyckligt med benämningen *Institutionens besluts- och ledningsråd* som här presenteras. Det är inte en benämning som verkar igenkännbar i akademiska sammanhang, snarare låter den förvaltning. Vi föreslår *institutionsråd*.

Det är i grunden bra att man skapar strukturer med viceprefekter som har den akademiska verksamheten i sikte – vi menar att man bör renodla den modellen. Men det är oklart på vilken nivå viceprefekternas (eller hellre proprefekternas) uppdrag ligger. Kursplaner och utbildningsplaner borde till exempel ligga på institutionsrådet. Viceprefekterna verkar också få en onödigt svår roll, då de har många viktiga uppdrag, men knappast något beslutsmandat vad gäller ekonomi eftersom detta ser ut att ligga i IBL? Här måste alltså uppdrag och mandat tydliggöras. Vi tror också att systemet måste ha större flexibilitet. Om institutionen leds av en prefekt med 1-2 proprefekter så borde det kunna vara upp till institutionen att utifrån dessas kompetens låta prefekten ha huvudansvaret för forskningsfrågor eller dela upp ansvaret på annat sätt.

Övriga kommentarer

- Rapporten har rubriken "styrning" men den handlar mer om organisationsformer än hur dessa ska användas för att styra. Det behöver vara tydligare vad som ska styras av vem.
- Verksamhetsstöd i form av (deltids)sekreterare behövs på olika nivåer, inte bara kopplat till prefekten.
- Förslaget om institutionsnära verksamhetsstöd är mycket bra – vi skulle uppleva det som en stor förbättring. Vi undrar dock om det är genomförbart i praktiken med hänsyn till de anställdas egna önskemål.
- De forskningsråd som nu ligger som moln över flera institutioner är svåra att tolka konkret. Är det dessa som är operationaliseringen av de porösa gränserna?
- Listan på saker som behöver utredas vidare är påfallande lång (nio punkter på s. 6), så väldigt mycket är fortfarande oklart. Vi är därför fortsatt oroliga över den pressade tidsplanen.

Vi i nämnderna uppskattar förslagets skrivningar om dynamik i modellen och i införandet (s. 5):

Förslaget syftar alltså till att skapa *strukturer* som underlättar och möjliggör framväxten av sammanhållna och dynamiska miljöer baserat på tillit i både vertikal och horisontell riktning. Då styrmodeller sällan är optimala i sin ursprungsform är det också viktigt att modellen med jämna mellanrum utvärderas för att säkerställa en kontinuerlig utveckling

Vi delar förslagsställarnas uppfattning att allt inte kan lösas med en organisationsmodell och vill gärna också skicka med att det är viktigt att varje institution inte enbart stirrar sig blind på sin egen verksamhet utan att den tillåts ha en "fristående" bredd och ett djup för att kunna utveckla och fördjupa inte bara de egna sammanhållna akademiska miljöerna utan också högskolan som helhet.

Sammanfattningsvis menar vi att det presenterade förslaget är väldigt svåröverskådligt – vilket är problematiskt inte bara för oss själva utan också för kontakten med universitetsvärlden i stort – och att det verkar dyrt, då det har praktiskt taget dubbla strukturer för institutionens ledning. Det ger inte heller särskilt mycket utrymme för akademiska perspektiv eftersom det systematiskt sätter ledningsförmåga före akademisk kompetens.