

Hørings svar

Faglig omorganisering fase 2

Harald Holone, dekan, Avdeling for informasjonsteknologi



Innhold

Innledning	3
Pro-dekaner	3
Faglighet i lederlinjen	3
Strategisk faglig ledelse på instituttnivå	4
Kompetansekrav	5
Fakultetsstyrer	6
Instituttledere, studieledere og FoU-ledere	6
Eksempler på gjennomførte endringsprosesser	7
Omstrukturering av FoU-grupper	8
Revisjon av studieprogrammer	9
Fra én til ti stipendiater på fire år	9

Konklusjon	10
-------------------	-----------

Innledning

Jeg takker for muligheten til å komme med innspill til denne høringsrunden i forbindelse med faglig omorganisering. Jeg støtter uttalelsen fra samlet dekangruppe (19/01926–58), og uttalelsen fra avdelingsstyret ved Avdeling for informasjonsteknologi (19/01926–46).

Jeg benytter anledningen til å utbrodere noen poenger sett fra mitt perspektiv som dekan ved Avdelingen for informasjonsteknologi gjennom de siste fem årene, og å komme med noen eksempler som underbygger mine synspunkter.

Generelt ville jeg foretrukket begrepet “ledelsesstruktur” i stedet for “styringsstruktur” i forbindelse med roller og ansvar ved HiØs fagenheter. Det er etter min mening mer kompatibelt med akademisk kultur og fagforvaltning.

Pro-dekaner

Først noen ord om endringen for prorektorene i forslaget som er til høring. Jeg synes grepet med å plassere prorektorene i organisasjonslinjen med ansvar for relevante deler av HiØs administrative organisasjon er godt. I dag er prorektorenes rolle internt i institusjonen etter min mening uavklart. De har ikke personalansvar, og utøver sin påvirkning primært gjennom å være del av rektors nærmeste, og gjennom roller i råd og utvalg ved HiØ.

Prodekanene i foreslått ny struktur har etter min mening den samme utfordringen som dagens prorektorer har. Deres primære oppgave er å støtte dekanen gjennom delegerte ansvarsområder og oppgaver. De har ikke personalansvar, og ligger ikke i styringslinjen.

Hadde fakultetene hatt egen fakultetsadministrasjon (slik de har hos enkelte andre institusjoner) kunne en plassering av prodekanene i linje tilsvarende prorektorene i forslaget gitt mening. Men egen fakultetsadministrasjon er ikke en del av det fremlagte forslaget. Dette stiller prodekanene i en rar situasjon både nedover i eget fakultet, og oppover mot rektoratet.

Etter min mening bør prodekanene strykes fra den foreslåtte ledelsesstrukturen. De frigjorte ressursene kan med fordel benyttes på instituttnivå, og bidra til å styrke faglig ledelse på instituttene. Mer om det i eget avsnitt.

Faglighet i lederlinjen

Blant fagansatte ved avdelingen har det kommet et unisont og sterkt ønske om at det må være faglighet i hele lederlinjen. Dette synet deles også av dekangruppen og

avdelingsstyret ved Avdeling for informasjonsteknologi, samt flere andre instanser. Det uttrykkes stor bekymring for at den foreslåtte strukturen gjør det sannsynlig at mange fagansatte ikke vil ha én eneste leder i hele linjen opp t.o.m. rektor som har noen tilknytning til den ansattes fagområde.

Faglig troverdighet og tillit er viktig på alle nivåer, fra institutt (for den fagansatte), til fakultet (for god faglig representasjon i dekanens ledergruppe) og på institusjonsnivå (for god faglig representasjon i rektors ledergruppe). Det er viktig både internt ved HiØ, og ved representasjon i nasjonale og internasjonale fora at våre ledere har faglig troverdighet og innsikt i egen virksomhet.

Et av målene med den foreslåtte styringsstrukturen er at det skal hentes ut tverrfaglige samarbeidsmuligheter både knyttet til FoU og undervisning. Dette er et viktig mål, men etter min mening utvikles slikt samarbeid best i konkrete prosjekter (eksempler: etablering av doktorgradsprogrammet DDS, eller eksterntfinansierte FoU-prosjekter med deltakere på tvers av fakulteter og FoU-grupper). Det er også vanskelig å lese ut av høringsforslaget konkrete eksempler på hvordan slikt tverrfaglig samarbeid understøttes, utover at strategisk arbeid er løftet høyere opp i organisasjonen.

Strategisk faglig ledelse på instituttnivå

Ledelse av akademikere blir av noen beskrevet som “å gjete katter”. Det er ikke trivielt å drive endringsarbeid og strategisk utviklingsarbeid med forskere/undervisere med høy utdanning. Slikt arbeid krever tillit mellom fagansatt og leder, og lederen må ha god evne til å lytte og forstå.

Høringsforslaget sier:

“... har høgskolen vist mindre evne til å utvikle seg strategisk. utfordringene er særlig merkbare når det gjelder faglig ledelse. Eksempler på dette er videreutvikling og fornying av studieporteføljen, arbeid med internasjonalisering og institusjonens evne til å igangsette og gjennomføre forskningssatsinger.”

Det fremstår som om man søker å sentralisere faglig strategisk arbeid, ved å a) ikke legge vekt på faglig kompetanse hos instituttledere og b) ved å tillegge dekanatet de strategiske oppgavene.

Etter min mening er dette en uheldig utvikling som både kan medføre svekket tillit hos de fagansatte, og at man går glipp av gode muligheter til så se potensiale for faglig strategisk utvikling. Uten ledere med faglig strategisk blick “tett på” de fagansatte mister organisasjonen evnen til å ta pulsen på kjernevirksomheten vår, både på undervisnings- og forskningssiden.

En akademisk utdannings- og forskningsinstitusjon er ikke en fabrikk, selv om den blir målt på “produksjon” av alt fra studentgjennomstrømming til publiseringspoeng. Lyttende faglige ledere som er i stand til å oversette målkrav til meningsfylte faglige mål og prosesser er avgjørende for faglig legitimitet og tillit. Dette gjelder på alle nivåer, både fra våre eiere (KD) til HiØ, fra rektorat til fakulteter, og fra fakulteter til institutter. Dette er ikke en motsetning til sentralt initierte endringsprosesser, men derimot avgjørende for at de skal bli vellykkede.

Kompetansekrav

I forslaget som er sendt på høring er det foreslått kompetansekrav til de forskjellige lederrollene. Jeg forholder meg til fakultetsnivå og nedover i organisasjonen i mine kommentarer under. For alle stillingene må ledererfaring/lederkompetanse vektlegges, med hensyn til det nivået i organisasjonen rollen ligger. Jeg kommenterer de foreslåtte faglige kompetansekravene videre.

Dekan: “... ønskelig med høy vitenskapelig kompetanse innenfor ett eller flere av fakultetets fagområder”

Både for intern faglig troverdighet og ved eksternt representasjon vil det være en ubetinget fordel om dekan som et minimum har avlagt PhD-grad innenfor ett av fakultetets sentrale fagområder. Der det er mulig bør professorkompetanse foretrekkes. Med reduksjon fra fem til tre dekaner på institusjonen ser jeg ikke utfordringen med rekruttering til disse stillingene som avskrekkende.

Jeg har tidligere i høringsuttalelsen begrunnet hvorfor jeg mener prodekanene bør strykes fra forslaget som er på høring. Allikevel kommenterer jeg også kompetansekravene som er foreslått:

Prodekan forskning: “... kreves minimum førsteamanuensiskompetanse innenfor ett eller flere av fakultetets fagområder.”

Dette høres fornuftig ut, men jeg ville foreslå å presisere at det skal være innen “sentrale fagområder”. Se forøvrig mine kommentarer om prodekanrollene i eget avsnitt.

Prodekan undervisning: “... ikke krav om doktorgrad innenfor ett av fakultetets fagområder, men ønskelig hvis kandidater ellers stiller likt.”

Jeg vil foreslå å benytte samme krav til prodekan undervisning som til prodekan forskning. FoU og undervisning er to sider av faglig forvaltning, og skal HiØ få ytterligere fart på sammenhengen mellom FoU og undervisning mener jeg det er viktig

at også prodekan utdanning har forskerutdanning. Se forøvrig mine kommentarer om prodekanrollene i eget avsnitt.

Instituttledere: “Arbeidsutvalget kommer derfor ikke med en omfor-ent anbefaling hva gjelder kompetansekrav ...”

Instituttleder skal ha det faglige og administrative ansvaret for et institutt. For å sikre kredibilitet og kvalitet i samspill med andre faglige ledere på instituttet, samt å kunne videreføre dette i dekanens ledergruppe er det etter min mening åpenbart at instituttleder som et minimum må ha relevant høyere utdanning innen et sentralt fagområde ved instituttet. Der det er mulig bør doktorgradskompetanse foretrekkes. Fjerner vi den faglige legitimiteten hos instituttleder er det stor fare for at instituttleder blir en ren administrativ leder med overordnet personal- og budsjettansvar. Å introdusere en større avstand fra fagansatt til leder med faglig relevant kompetanse fremstår som direkte uheldig. Av hensyn til rekrutteringsproblematikk og antall institutter ser jeg at det her ikke nødvendigvis må stilles krav til forskerutdanning, men relevant faglig høyere utdanning bør etter min mening være et krav.

Fakultetsstyrer

I en strømlinjeformet ledelsesstruktur er det også viktig med mulighet for medvirkning og korreksjon fra ansatte, studenter og eksterne parter. Et fakultetsstyre med vedtaksmyndighet er en viktig instans som kan fungere både som inspirator og sikkerhetsventil på fakultetsnivå. Et fakultetsråd vil ikke ha samme reelle muligheten for korreks (dekanen har siste ord). Ekstern styreleder er å foretrekke foran en intern ansatt som styreleder, nettopp for å få inn det eksterne blikket i beslutningsprosessen. Dekan selv kan etter min mening ikke lede fakultetsstyret, på samme måte som at daglig leder i et allmennaksjeselskap ikke kan være styreleder.

Instituttledere, studieledere og FoU-ledere

Instituttlederne vil utgjøre dekanens ledergruppe. Tidligere i dette høringsvaret har jeg sterkt anbefalt relevant faglig høyere utdanning også for instituttlederne.

I det nye Fakultet for informasjonsteknologi, ingeniørfag og økonomi vil to av de tre instituttene omtrent tilsvare dagens fagavdelinger (Informasjonsteknologi og ingeniørfag). Dekanens rolle ved disse fagavdelingene i dag er tydelig definert: overordnet faglig og administrativt ansvar for enheten. Herunder ligger også et overordnet ansvar for strategisk utvikling av studieportefølje og FoU.

Det kan ikke kommuniseres tydelig nok hvilken avgjørende rolle studieleder- og FoU-leder-rollen spiller i daglig drift ved en slik fagavdeling. Det er derfor overras-

kende for meg å se hvor lite tydelig forslaget til ny styringsstruktur er på det ledelsesnivået som er nærmest de fagansatte. Assisterende instituttleder ser ut til å være primært undervisningsorientert (nærmere dagens studieleder), men fratatt strategisk ansvar for utvikling av studieportefølje.

Fra høringsforslaget:

“Todelingen der prodekaner håndterer strategiske prosesser og instituttleder/assisterende instituttleder håndterer drift og personalansvar er en løsning som harmonerer med disse innspillene.”

Det er riktig at studielederne i dag har et omfattende spenn i oppgaver, og at det kan være krevende å både være involvert i detaljert daglig drift og i strategiske prosesser. Men løsningen på dette er, etter min mening, ikke å svekke ledelsesressursen på dette nivået, eller å frata rollen ansvar for strategisk utvikling av studieporteføljen.

En bedre løsningen er etter min mening å styrke støtteressurser som f.eks. studieveiledere som kan ta unna større deler av detaljoppgavene som studielederne i dag ofte bruker mye tid på. Vi trenger studieledernes faglige kompetanse til å drive god faglig forvaltning av studieporteføljen i samarbeid med fagansatte og instituttleder.

Jeg støtter forslaget om personalansvar for opp til ca 30 ansatte, og antall studieledere på instituttene bør skaleres deretter.

Jeg vil fremføre et tilsvarende argument for videreføring av FoU-ledere på instituttnivå. En prodekan for forskning på et faglig bredt fakultet vil ha adskillig større utfordringer med å drive troverdig strategisk forvaltning av FoU-portefølje på instituttnivå enn en FoU-leder med relevant faglig bakgrunn (og forskerutdanning) på instituttnivå.

FoU-ledere må ha nok faglig innsikt i sine forskeres arbeid til a) kunne ha meningsfulle faglige samtaler med forskere, b) se fagområder på eget institutt i sammenheng, c) informere instituttleder og derigjennom fakultetsledelse om forskningsaktiviteter og prioriteringer, og d) kunne delta i institusjonelle prosesser og representere “sine” forskere uten å bli avkledd.

FoU-ledere og studieledere på instituttnivå kan utgjøre (deler av) instituttets ledergruppe, og sørge for at instituttleder er godt informert i møte med dekanen og fakultetets ledergruppe.

Eksempler på gjennomførte endringsprosesser

Jeg ønsker til sist å trekke frem et par eksempler på vellykkede endringsprosesser ved Avdeling for informasjonsteknologi som er muliggjort nettopp gjennom faglig ledelse som sitter tett på fagmiljøet der prosessene er gjennomført.

Avdeling for informasjonsteknologi har i mange år hatt diskusjoner om hvordan avdelingens faglige profil skulle presenteres, både med tanke på profilering av studietilbud, og for å skape mer samarbeid og trykk i vårt forskningsarbeid.

Jeg trekker først frem et eksempel på forskningssiden, og til sist et eksempel knyttet til studieportefølje.

Omstrukturering av FoU-grupper

Ved avdelingen har vi tidligere forsøkt etablering av fag/FoU-grupper basert på interesser og hver enkelt ansattes preferanser. Av forskjellige grunner har dette ikke gitt resultater i form av økt samarbeid, nyutvikling eller søknader om eksternfinansiering, til tross for at de fagansatte har vært motivert for samarbeid.

I 2016 startet vi en ny prosess for å omorganisere våre fag/FoU-grupper. Utgangspunktet denne gangen var avdelingens samlede FoU-produksjon de siste årene. Alle publikasjoner ved avdelingen de siste årene ble gjennomgått og kategorisert i forskjellige potensielle fagområder for nye FoU-grupper. FoU-leders gode faglige innsikt sto sentralt i dette arbeidet.

Gjennom tett dialog med de ansatte og i avdelingens FoU-utvalg falt kollegiet raskt ned på et antall FoU-grupper med veldefinerte fagområder, og gruppeledere ble utpekt.

Det var viktig i denne prosessen at vi ikke bare var opptatt av å samle forskerne, men også å få med de mer undervisningsorienterte fagansatte og knytte dem til FoU-gruppene. Et tett samarbeid mellom FoU-leder, studieleder, dekan og fagansatte avdekket en tett kopling mellom noen av forskningsområdene og våre studieprogrammer.

Mest avgjørende i det videre arbeidet var å skape felles motivasjon både blant de mest forskningsorienterte og de mer undervisningsorienterte, slik at de følte tilknytning til den samme FoU-gruppen. Dette lykkes godt ved å legge vekt på felles ressurser som f.eks. laboratorier, og midler til styring av disse som kom både undervisning og forskning til gode.

Faglig kompetent ledelse, både på undervisnings- forsknings- og overordnet nivå (dekan) var, etter min mening, helt avgjørende for at dette ble en vellykket prosess. Arbeidet setter fortsatt i høyeste grad preg på avdelingens faglig strategiske arbeid.

Etter noen års erfaring ser vi både signifikant økning både i forskningsproduksjon og eksternfinansiering som effekt av denne prosessen.

Revisjon av studieprogrammer

I 2018 startet vi en prosess med revisjon av avdelingens studieprogrammer på BA-nivå. Studieleder ledet prosessen, og satt ned et arbeidsutvalg med representanter fra FoU-gruppene, som også hadde god kjennskap til studieprogrammene. Gjennom tett faglig samarbeid mellom studieleder og representanter fra FoU-gruppene ble endringer i studieprogrammene foreslått. Involvering av alle fagansatte samt eksterne ressurser ble benyttet for ytterligere tilbakemeldinger. Det er stort innslag av fellesemner på tvers av studieprogrammene, og studieleder har i denne prosessen sørget for faglig konsistens innad i studieprogrammene, samtidig som ressurs-spørsmål og bemanningsutfordringer har blitt adressert.

I 2019 ble revisjon av MA-programmet ved avdelingen igangsatt, og denne gangen også med FoU-leder direkte involvert i prosessen. Tydelig representasjon av FoU-gruppene i MA-programmet, ressursutfordringer og faglig sammenheng er løst i tett samarbeid mellom studieleder, fagansatte og FoU-leder. Opptak til nytt revidert MA-program starter fra høsten 2021.

Fra én til ti stipendiater på fire år

Etter reorganisering av FoU-gruppene i 2016/2017 har arbeidet med søknader om eksternfinansiert FoU vokst betraktelig. Flere tilslag om eksternfinansiering i EU-prosjekter og NFR-prosjekter, samt gode søknader om KD-hjemler og strategisk støtte til delfinansierte stipendiatstillinger har ført til at avdelingen i dag har mer enn ti stipendiater i løp. Målrettet strategisk arbeid ved FoU-leder og dekan har vært avgjørende for dette resultatet.

Det har vært spennende og lærerrikt å jobbe med akademisk ansatte med forskjellige faglige ambisjoner, forskningsinteresser og glødende engasjement for undervisning, og få dem til å trekke sammen for å skape disse resultatene. Å se "rene undervisere" referere til "min forskergruppe" har vært et av flere tydelige signaler på at vi har lyktes også med å skape en kultur der faglig integritet og samarbeid står i sentrum.

Det er vanskelig å se hvordan en prodekan for forskning eller prodekan for undervisning ved et bredt fakultet kunne gjennomført tilsvarende endringsprosesser med den graden av tillit og involvering som her er beskrevet. På samme måte virker det krevende å få til tilsvarende prosesser kun med administrativ ledelse på institutt-nivå.

Konklusjon

Jeg vil oppfordre til å bygge strukturen for faglig ledelse ved HiØ med utgangspunkt i tett faglig ledelse nært på våre fagansatte. På denne måten kan vi sørge for at våre fagansatte som leverer kjernevirksomheten vår (pr. idag ca 80% undervisning og 20% FoU) har tillit til systemet. Som institusjon er det etter min mening først da vi virkelig får nytte av den uvurderlige kompetansen som våre fagansatte representerer, og kan ta gode strategiske valg for videreutvikling av våre fagmiljøer.

Slik ledelse fordrer faglighet og strategisk ansvar på alle nivåer. Det er også nødvendig å ta den ansattes nærmeste faglige ledelse på alvor, og sørge for tilstrekkelige faglige lederressurser tett på daglig drift og utvikling.

Halden, 2020-11-12, Harald Holone, dekan