

Bud på ændring af institutorganisering på IÆK

1) Proces, præmisser og kriterier

Jeg lægger ud med et par bemærkninger vedr. den videre proces og baggrunden for mit forslag.

Kort om proces

Det er blevet aftalt i fakultetsledelseskredsen, at vi sigter mod at afslutte drøftelserne af, hvordan vi bedst forbedrer organisationen i december med henblik på at kunne begynde implementeringen af eventuelle ændringer af organiseringen ved indgangen til 2014. Det giver os stadig lidt tid til at drøfte situationen, men på den anden side er der utvivlsomt et voksende behov for, at vi relativt snart får skabt klarhed over den fremtidige organiseringslogik. Som I ved, er første skridt i denne retning de kommende lokationsmøder, hvor spørgsmålet vil være et hovedpunkt på dagsordenen, ligesom der i den kommende tid vil være møder i alle relevante organer, hvor sagen er på dagsordenen.

Efter vores drøftelse af mit scenariepapir på medarbejdermødet i juni samlede vi som lovet op i LSU/AMG-kredsen. På baggrund af en generel oplevelse af et behov for et gearskifte i diskussionen fik jeg i denne forbindelse et meget unisont råd om, at det nu var på tide, at jeg i stedet for at justere papiret om mulige scenarier fremlægger et konkret bud på, hvordan en fremtidig organisering af vores institut konkret kan tage sig ud. For at foretage det fornødne gearskifte i vores proces skulle mit bud - mente man i denne kreds - dels være udtryk for min egen opfattelse af, hvad den bedste løsning vil være i vores nuværende situation, dels afspejle, hvad der efter min opfattelse fakultetspolitisk vil have en gang på jorden. Jeg har taget disse råd til mig, og det er baggrunden for, at jeg i dette papir kun fremlægger et enkelt scenarie suppleret med de argumenter, der ligger til grund for at foretrække det.

På såvel medarbejdermødet som de efterfølgende møder i Institutforum og AMG/LSU-kredsen var tilbagemeldingen relativt entydigt, at interessen måtte rette sig mod scenarie 3 og 4 fra scenariepapiret (hvis det ikke lå i kortene at få lavet mindre institutter). Også denne tilbagemelding har jeg taget til mig, og det fremlagte bud er således et forsøg på at tage det bedste fra hvert af disse scenarier.

Tre grundlæggende præmisser

Så meget om proces. Indledningsvis er der også grund til at klargøre tre afgørende præmisser for det følgende scenarie.

1) Der lægges ikke op til en ændring af fakultetets institutstruktur. Muligheden for at etablere mindre institutter har naturligvis været til drøftelse i fakultetsledelsen, og det er den generelle opfattelse, at det på nuværende

tidspunkt hverken vil være gavnligt at ændre på de fakultetsbalancer, der er blevet etableret i og med dannelsen af de tre store institutter, eller at gennemføre en opslidende proces mhp. en gennemgribende reorganisering af fakultetet. Dertil er alt for meget lagt til rette efter den nuværende struktur.

Et vægtigt argument for ikke at gå i denne retning lige nu er også, at vi trods alt så småt er ved at få de administrative logikker til at fungere i forhold til den nuværende institutinddeling. I ACA er der ved at være skabt teams med ansvar for bestemte uddannelser, og vi arbejder på at få disse teams knyttet meget tættere på fagmiljøerne. En omlægning af fakultetets nuværende inddeling i tre institutter ville bremse denne gode udvikling, eftersom rigtig mange bolde ville blive smidt op i luften igen, og vi ville dermed skabe endnu et antal overgangsproblemer.

Konsekvensen af dette er dels, at løsningen på vores organisatoriske problemer må findes inden for rammerne af fakultetets nuværende institutlogik, dels at vi må fortsætte bestræbelsen på at gøre IÆK til en integreret enhed.

2) Organiseringen af forskningen i forskningsprogrammer fastholdes. Forskningsprogrammerne hører til blandt de afgørende nyskabelser i forbindelse med skabelsen af Faculty of Arts. Det vil derfor ikke blot kræve usædvanligt gode overtalelsesevner, hvis vores dekan skal overbevises om at renoncere på disse. I mine øje ville det også være ærgerligt at bremse det gode arbejde, der er sat i gang i og med dannelsen af forskningsprogrammerne.

Her ved forskningsprogrammernes etårs fødselsdag kan vi konstatere, at vi har høstet en række gode erfaringer med denne organisering af forskningsområdet. Ikke mindst er der kommet betydeligt mere fokus på forskning i organisationen; programmerne har haft en positiv effekt på integrationen af juniorforskere, ikke mindst ph.d.'er; programmerne har fungeret som ramme om fornuftige og nødvendige diskussioner af publiceringsstrategi; ikke mindst pga. programmerne er der i færd med at opstå positive forskningssamarbejder på tværs af grænserne mellem de tidligere fire institutter; og endelig er vi begyndt at se resultaterne af arbejdet med at udvikle flere kollektive projekter mhp. ansøgninger om eksterne midler.

Skal vi tage disse positive erfaringer alvorligt, må opgaven være at finde en måde at afhjælpe de vanskeligheder, som matrixorganiseringen på den anden side ubestrideligt har givet os. (Ligesom vi på et tidspunkt skal have en drøftelse af, hvorvidt vi har fået etableret de rigtige forskningsprogrammer. Det har jo hele tiden ligget i kortene, at forskningsprogrammerne skulle være dynamiske, fordi de skal have rod i den aktuelt foreliggende forskning.)

3) Et sidste springende punkt er, at den nuværende studienævnsløse med ét studienævn pr. institut er fastholdt i mit bud. Flere af jer har markeret, at I ville foretrække oprettelsen af flere studienævne. Selvom ønsket om en ændring af studienævnsløsestrukturen ikke har været entydigt på IÆK, har jeg bragt det op i vores drøftelser i fakultetsledelsen, og her har jeg måttet konstatere, at vores dekan er stålsat på dette område. Da studienævnsløsestrukturen er et springende

punkt for, hvilke muligheder der gives mht. institutorganiseringen, gengiver jeg her et par af de argumenter for vores dekans ubøjelighed, jeg har samlet op.

For hende spiller det et voksende behov for at sikre en højere grad af *ensartethed* i studierne en vigtig rolle. Bl.a. i forbindelse med akkrediteringer har det vist sig, at vi skal møde helt fastlagte kriterier. Hensynet til de studerendes mulighed for at finde mere direkte vej gennem systemet i forbindelse med merit og studieskift spiller også en vigtig rolle for dekanen, ligesom behovet for at håndtere et stadigt voksende antal studerende for hende at se kalder på en homogenisering, der gør det administrativt muligt at processere alt fra eksamenstilmelding- og afvikling til læse- og studieplaner for store studentermasser. For det andet passer store studienævn i hendes øjne bedre til at indløse et af de vigtige hovedformål med den faglige omstillingsproces, nemlig udviklingen af *tværgående samarbejder* mellem bestående uddannelser og samarbejde om udviklingen af nye tværgående uddannelser. Studienævnene er i denne forbindelse tiltænkt en afgørende rolle som koordinerende organer. For det tredje spiller *hensynet til de studerende* en rolle. Tankegangen er, at uddannelsesfagudvalgene er placeret tættere på de studerende end studienævnene end de tidligere studienævn på de daværende mellemstore institutter, og at de studerende trods indskrænkningen af den formelle magt i og med dannelsen af de store studienævn reelt har opnået betydelig mere uformel indflydelse.

Jeg er klar over, at en fastholdelse af den nuværende studienævnstruktur accentuerer behovet for at få uddannelsesfagudvalgene til at fungere over hele linjen, ligesom det gør det nødvendigt at sikre udviklingen på det enkeltfaglige niveau med andre midler. Mit bud på en fremtidig organisering af LÆK forsøger at tage højde for begge dele.

Kriterier for organisationsforandringen

Endelig bør det som en sidste indledende manøvre nævnes, at jeg i videst muligt omfang har bestræbt mig på at imødekomme de kriterier for en ændring af institutorganiseringen, som blev oplistet i scenariet, og som er blevet justeret efter medarbejdermødet samt møderne i IF og LSU/AMG-kredsen. Efter de mange drøftelser er kravene til en organisationsændring endt med at tage sig således ud:

- klar, gennemskuelig og meningsfuld organisation
- sammenhængende og nær personaleledelse baseret på tilstedeværende ledere, der har hele den enkelte medarbejders arbejdssituation i sigte og kan tage selvstændige afgørelser uden store og unødvendige forsinkelser pga flaskehalsproblemer op ad i ledelseshierarkiet.
- gennemskuelighed i beslutninger om ressourcer, økonomi og større politiske tiltag
- decentralisering af eksekutivkraften til niveauet under institutlederniveauet mhp. at få tingene til at glide hurtigere og mere effektivt
- sikring af enkeltfaglige miljøers sammenhængskraft, fagudvikling og brandingmulighed

- sikring af den akademiske offentlighed via kommunikative feedbackkanaler fra medarbejdere til institutledelse (og for den sags skyld til dekanat)
- forbedret kommunikation med de studerende
- sikring af sammenhæng mellem forskning og undervisning
- klargøring af repræsentationsforholdene i instituttets organer
- sikring af det bedst mulige parløb med administrationsstrengen
- sidst, men ikke mindst: størst mulig tilfredshed med organisationen

2) Budet

Opdeling af instituttet i sektioner

Grundtanken i det følgende bud på en institutorganisering er at etablere en mere afdelingsagtig understruktur med enheder (der i det følgende benævnes sektioner) baseret på en uddelegering af beføjelser til sektionsledere på fjerde ledelsesniveau. Pga. instituttets store antal fag og den relativt lille størrelse, en del af instituttets fag har, er det nødvendigt at operere med multifaglige sektioner som udgangspunkt, og spørgsmålet bliver derfor, hvilken størrelse multifaglige sektioner det vil være mest fordelagtigt at operere med.

Efter at have tænkt over dette spørgsmål hele sommeren er jeg nået frem til den overbevisning, at vi på baggrund af de anførte præmisser har brug for mindre enheder end dem, der lå til grund for scenarie 4. Hvad størrelsesforholdet angår, flugter mit bud mere med scenarie 3, men det ligner til gengæld scenarie 4 mere derved, at der ikke blot er tale om en opgradering af uddannelseslederne, men derimod om etableringen af egentlige (multifaglige) sektioner med sektionsledere. Eftersom vi allerede har en matrixstruktur pga. organisering af forskningen i forskningsprogrammer, er det ikke tanken at vende tilbage til en deling à la den, vi kender fra "de rigtigt gamle dage", hvor man havde en tostrengt model med en institutleder og en studieleder. Ideen er i stedet at oprette sektionsledere, der ud over sektionsledelsen får et særligt ansvar for en portefølje af uddannelser, og så have forskningsprogramledere med ansvar for forskningssiden som en anden tværgående dimension i organiseringen.

Konkret forestiller jeg mig, at vi kan tage udgangspunkt i den inddeling af instituttets fag i 9 fagklynger, som lå til grund for dannelsen af de nuværende uddannelsesfagudvalg, der også fastholdes fremover - dog måske med en justering af fagklyngerne relateret til de æstetiske fag (det vender jeg tilbage til).

Der er flere grunde til, at jeg tror, at denne konstruktion er den rigtigste i vores nuværende situation.

For det første tilsiger behovet for nær personaleledelse, at enhederne under institutniveau ikke bliver for store. Uddelegering af personaleledelse og instruktionsbeføjelse har en række aftaleretslige konsekvenser, og det er derfor ikke muligt at uddelegere egentlig ledelse længere end til fjerde niveau. På den baggrund har vi i fakultetsledelseskredsen talt om, at man bør sigte efter en

størrelse på 15-20 hoveder (give and take a few), så mellemlederne får ansvar for et håndterligt antal medarbejdere.

Dette understreges for det andet af, at den relativt store portefølje, som sektionslederne, der ikke blot skal have ansvar for en klynge af uddannelser, men bl.a. også have det fulde personaleledelsesansvar for fagklyngens medarbejderskare (jf. nedenfor), kalder på overskuelige enheder.

For det tredje tilsiger en fastholdelse af såvel den nuværende studienævnstruktur som forskningsprogrammerne, at det fjerde niveau skal placeres så tæt på enkeltfaglighederne som muligt. Skaber vi for store enheder, risikerer vi meget let at oprette endnu et formidlende led, så man i stedet for to organisationslag over enkeltfagligheden kommer til at skulle forholde sig til tre. Også hensynet til de studerendes mulighed for at få indflydelse spiller en rolle her. Jo større enhederne er på fjerde niveau, jo mindre studenterengagement må man forvente (jf. de vanskeligheder mht. at rekruttere studerende til de "gamle" institutters studienævn, som flere har påpeget.)

For det fjerde har vi brug for at forfølge de tværgående samarbejder om såvel forskning som uddannelse, som er opstået i den nuværende struktur. Det er med rette blevet fremhævet, at de samarbejder, der blev etableret på de tidligere institutter, har lidt under udspaltningen af den daværende institutorganisation i uddannelsesfagudvalg. Det bør dog også betænkes, at løsgørelsen af fagene fra den gamle institutlogik har gjort det muligt at oparbejde andre samarbejdsrelationer. For at understøtte disse udviklinger er det formentlig mest frugtbart at operere med flere, lidt mindre sektioner end med enheder på størrelse med de tidligere institutter. Jeg anerkender, at vi derved ikke får løst problemet med hensyn til de skrantende samarbejder mellem de fag, der tidligere var samlet i institutter, og at vi derfor må finde andre midler til at løse dette problem.

Hvis jeg opfanger signalerne fra de andre institutter rigtigt, ser det endelig ud til, at den foreslåede inddeling vil bringe instituttet mest i sync med det øvrige fakultet (ikke mindst IKS). Dét kan måske umiddelbart tage sig ud som en lidt udvendig grund til at foretrække en bestemt intern organisering. Min tid som institutleder har imidlertid lært mig, at det i forbindelse med alle fordelingspolitiske spørgsmål på et fakultet bestemt ikke er en fordel at være alt for speciel, så helt ligegyldigt er det ikke at være "almindelig".

Når jeg foreslår at tage udgangspunkt i den nuværende fagklyngeopdeling, skyldes det, at jeg efter at have deltaget i drøftelser i de respektive hjørner af instituttet har fået den opfattelse, at den de fleste steder trods alt forekommer nogenlunde meningsfuld. Bl.a. vil en omdannelse af den nuværende uddannelsesorganisering til en egentlig sektionsstruktur for langt de fleste fag medføre muligheden af at kommunikere meningsfyldt om den faglige identitet udadtil.

Vi har dog to hjørner af instituttet, hvor den nuværende opdeling synes at have budt på flere udfordringer end andre steder. Jeg tænker her på de æstetiske fag,

hvor inddelingen i de tre nuværende fagklynger ikke virker lige godt for alle, og fagklyngen med Tysk og Romanske Sprog, hvor udfordringen er det store antal uddannelser og deraf følgende problemer med at sikre den enkeltfaglige udvikling på alle de enkelte sprogfag. Anskuet ud fra en størrelsesmæssig betragtning er etableringen af de nuværende fagklynger begge steder fornuftig. Mht. de æstetiske fag bør vi dog tage spørgsmålet om, hvorvidt vi med den første inddeling har fået slået de rigtige streger, op til drøftelse på lokationsmødet d. 19.8. på kasernen. Ligeledes bør det være en del af dagsordenen, hvordan vi løser udfordringen mht. den enkeltfaglige fagudvikling (fx via en uddelegering af ansvaret for dette til fagansvarlige, jf nedenfor), på lokationsmødet d. 20.8. i Nobelparken.

De væsentligste ændringer

En omdannelse af fagklyngerne til sektioner (med de eventuelle modificeringer af fagklyngerne på æstetikområdet, vi måske finder frem til) vil komme til at indebære en del forandringer. Jeg oplister her de vigtigste og kommenterer dem derefter i tur og orden.

1. asymmetrisering af matrixorganiseringen
2. erstatning af den nuværende lille ledelseskreds med en større ledelseskreds, hvor sektionslederne gives sæde
3. indførelse af en viceinstitutleder, der også gives sæde i ledelseskredsen og i denne kreds' forretningsudvalg
4. uddelegering af mere ansvar til sektionslederne end det, de nuværende uddannelsesledere har
5. sammensætning af institutorganer (bortset fra forskningsudvalg) med udgangspunkt i sektionerne
6. mulighed for uddelegering til fagansvarlige, hvor der er behov for dette.

Ad 1) Den mest grundlæggende forandring er, at jeg lægger op til en asymmetrisering af matrixstrukturen således, at fagene og de dermed forbundne uddannelser kommer til at udgøre krumtappen i organiseringen, mens forskningsorganiseringen i programmer kommer til at fungere som en ekstra tværgående dimension i den samlede organisation.

En sådan asymmetrisering er i mine øjne nødvendig af flere grunde. Dels er den forudsætningen for at skabe den organisatoriske klarhed, som blev efterlyst i APV'en. Dels er den en forudsætning for at få skabt den fornødne sammenhæng i personaleledelsen - både forstået på den måde, at der kan skabes overblik over den personalemæssige ressourcesituation på de respektive fag, og på den måde, at den enkeltes samlede arbejdssituation tages i betragtning. Sektionsledere med et *samlet* ansvar for vedligeholdelsen og udviklingen af fagene i de respektive fagklynger vil være bedre rustet til at sikre disse sammenhænge end de nuværende uddannelses- og forskningsprogramledere, der kun har delansvar. Dels vil sektionsledere have større mulighed end de nuværende ledere for at sikre sammenhængen mellem forskning og uddannelse.

Selvom sektions- og uddannelsesledelse her bindes tæt sammen, er det bestemt ikke intentionen at nedprioritere forskningssiden. Det er som sagt ikke tanken at

røre ved den nuværende forskningsorganisering. Blot får forskningsprogramlederne, der fritages for opgaven som personaleledere af juniorforskere, en mere specifik opgave som udviklere af programmerne og aktiviteterne inden for disse. Ideen er ligeledes at fastholde den nuværende konstruktion af forskningsudvalget, hvor forskningsprogramlederne har sæde og dermed bliver medspillere i alt, hvad der vedrører instituttets forskningsstrategiske forhold (mere om forskningsudvalgets rolle senere).

Ad 2) Som I ved, har det siden min tiltrædelse ligget mig på sinde at sikre, at der har været repræsentanter fra de respektive hjørner af instituttet i den ledelsesmæssige inderkreds, så jeg i det mindste kunne være sikker på, at jeg ikke traf uinformede beslutninger med utilsigtede negative konsekvenser for bestemte fag. Det er baggrunden for, at de tidligere institutledere indgik i en implementeringsstyregruppe i forbindelse med dannelsen af instituttet; at jeg lavede en styregruppe med to repræsentanter fra hvert af de gamle institutter, da vi skulle skabe forskningsprogrammerne; og at vi i dag har en lille ledelseskreds bestående af Ken, Unni, Per og mig selv.

Mens disse grupper blev dannet med sigte på den organisation, vi kom fra, gælder det nu om at finde en måde at sikre repræsentativiteten i ledelsen med udgangspunkt i den fremtidige organisering. Det er derfor tanken at erstatte den nuværende lille ledelseskreds med en ledelseskreds bestående af institutleder, studieleder og viceinstitutleder (jf nedenfor) og alle sektionsledere. Det er intentionen at indføre møder i denne kreds hver anden uge (eventuelt med en todelt dagsorden, idet studielederen ligesom i dag vil have behov for at drøfte uddannelsesrelaterede sager med denne kreds). På disse møder vil også sekretariatslederen og efter behov uddannelseskonsulenten og forskningsrådgiveren skulle deltage.

Med henblik på at sikre den ledelsesmæssige sammenhængskraft bør ledelseskredsen også være i jævnlig kontakt med forskningsprogramlederne, der efter behov kan indkaldes til møderne i ledelseskredsen, når der er forskningsstrategiske sager på dagsordenen. Mindst én gang om året bør der afholdes et fælles strategimøde, hvor alle mellemledere deltager.

Ad 3) Opgraderingen af ledelsen på fjerde niveau har først og fremmest til hensigt at skabe et større handlingsrum under institutlederniveauet. Decentraliseringen er imidlertid også tænkt som en brik i løsningen den overbelastning af institutlederen, der medfører flaskehalsproblemer. Da der stadig vil være mange beslutninger, der nødvendigvis må tages af institutlederen, og mange møder, som kræver institutlederens tilstedeværelse, er en decentralisering dog næppe i sig selv tilstrækkelig til at løse dette problem. Derfor er der grund til samtidig at lægge mere kraft ind på institutniveauet ved at oprette en viceinstitutlederpost.

Viceinstitutlederen skal sammen med institutlederen indgå i instituttets ledelseskreds og det forretningsudvalg, man med fordel kunne oprette i lyset af den anselige størrelse, ledelseskredsen kommer til at få i og med deltagelsen af de ni sektionsledere. Forretningsudvalget, hvor også studieleder (og formentlig

studienævnetsformand og sekretariatslederen) vil have sæde, har til opgave at sikre fremdriften i instituttets udvikling. Viceinstitutlederen vil sammen med institutlederen og studielederen have til opgave at forberede og følge op på møder, stå i spidsen for udviklingsprocesser, formulere høringsvar mv. For at være klædt på til dette, vil viceinstitutlederen også skulle deltage i møderne i instituttets organer, besøgsrunder mv. Dertil kommer, at viceinstitutlederen vil skulle fungere som stedfortræder for institutlederen, der i institutlederens fravær kan handle direkte på institutlederens vegne - også når fraværet skyldes, at han blot er i et andet hjørne af instituttet. Det ville utvivlsomt være en klar fordel, hvis den konkrete person, der udpeges til at varetage denne opgave, kommer fra et af de hjørner af instituttet, hvor institutlederen ikke har mulighed for at komme så ofte.

Endelig forestiller jeg mig, at viceinstitutlederen skal have særligt ansvar for forskningsdimensionen. Hvis sektionslederne skal have ansvaret for en portefølje af uddannelser, risikerer vi, at institutledelsen bliver meget tung, og der kan derfor være grund til at sikre forskningen en selvstændig stemme i institutledelsen. Viceinstitutlederen kunne (evt. som formand for forskningsudvalget) være denne stemme.

Ad 4) Det siger sig selv, at idealet om at skabe handlekraft og mere autonomi på sektionsniveau kalder på en noget større uddelegering af kompetence til fjerde ledelsesniveau end den, der er blevet de nuværende uddannelses- og forskningsprogramledere til del. Samtidig skal det dog betænkes, at vi skal kunne operere som samlet institut, og vi må derfor også undgå at skabe en situation, hvor vi reelt opløser instituttet i afdelinger med hver deres dagsorden. Denne balancegang tænkes opnået ved hjælp af en uddelegeringslogik, ifølge hvilken sektionslederne får følgende opgaver:

- Deltagelse i instituttets ledelseskreds og som konsekvens heraf medvirken til som repræsentanter for de respektive fag at bestemme den strategiske retning for instituttet som helhed.
- Daglig personaleledelse, herunder MUS med alle sektionens medarbejdere (undtaget ph.d.-studerende, hvis personaleledelse forventes at blive lagt over til forskeruddannelsesprogramlederne), sygefraværssamtaler, mv. Det er en vigtig pointe, at sektionslederne skal sikre, at MUS både rummer undervisnings- og forskningsaspekter. Efter behov kan forskningsprogramlederne afholde FUS - forskningsudviklingssamtaler (også med de ph.d.-studerende). I modsætning til tidligere indebærer daglig personaleledelse en uddelegering af instruktionsbeføjelsen. Det vil således være sektionslederen, der leder og fordeler arbejdet, ligesom det vil være denne, man til med eventuelle forespørgsler, ønsker og behov.
- Afholdelse af jævnlige personalemøder, evt. i en vekselvirkning mellem fælles og enkeltfaglige møder der, hvor det er påkrævet.
- Medvirken til at fastlægge instituttets budget og deltagelse i budget- og regnskabsopfølgninger. For at undgå suboptimering og for at have ressourcer på institutniveau til at kunne foretage de fornødne udviklinger er det ikke hensigten at opdele instituttets midler i mindre

sektionscigarkasser. I modsætning til nu er det imidlertid meningen at udvikle et styringsværktøj, der gør det muligt at følge indtægter og udgifter på de respektive enheder, hvorved sektionslederne kan operere ud fra en økonomisk ramme. Dermed vil sektionslederne også i vid udstrækning være i stand til at tage stilling til ressourceanvendelse.

- Medvirken til udvikling af instituttets bemandingsplaner og deltagelse i formuleringen af konkrete opslag. Begge dele forudsætter forudgående drøftelser med relevante forskningsprogramledere om de forskningsmæssige behov.
- Planlægning af undervisning og udvikling af den pågældende fagklynges portefølje af uddannelser - eventuelt i samarbejde med fagansvarlige på enkeltfag (jf senere). Det er fortsat sigtet, at mest mulig administration skal overgå til ACA, efterhånden som teamstrukturen her falder på plads.
- Koordineringsopgaver i forhold til andre sektioner, hvor sådanne kan identificeres (fx i forbindelse med retorikuddannelserne, oplevelsesøkonomi og de æstetiske fag, hvor en række opgaver risikerer at falde mellem to eller flere stole, fordi de befinder sig i forskellige fagklynger). Forhåbentlig kan denne opgavedimension imødekomme behovet for at genoplive de tidligere samarbejder.
- Repræsentant i LSU (dog kun for et fåtal af sektionsledere).
- Fagklyngerepræsentant i studienævn og leder af uddannelsesfagudvalg (omend dette ikke er uprekært, jf nedenfor).

Ad 5) Et væsentligt problem i den nuværende struktur er at få sikret den akademiske offentlighed muligheden for at udfolde sig. Der er i den forbindelse brug for en række i feedbackmekanismer. Ud over de jævnlige lokale medarbejdermøder, som sektionslederne får til opgave at afholde, spiller sammensætningen af institutorganerne her en vigtig rolle, og for at få etableret en balance mellem top down og bottom up bør bemandingen af organerne i en ny organisation konstrueres ud fra en helhedsbetragtning.

I særdeleshed bør der være fokus på Institutforum og Studienævn, idet sammensætningen af de to øvrige organer, lokalt samarbejdsudvalg og forskningsudvalg i stor udstrækning giver sig selv.

LSU fordi sammensætningen er aftalestof mellem A-og B-side. Ændringen til en sektionsstruktur bør medføre, at det er sektionslederne, der indtager A-sidens pladser, og ikke som nu uddannelsesledere og forskningsprogramledere. Da A-sidens medlemsskare ikke må overstige B-sidens, kan der dog kun blive tale om få sektionsledere i dette udvalg.

Forskningsudvalget forekommer mig at give sig selv, fordi det i lyset af asymmetriseringen i endnu højere grad end nu giver mening at lade forskningsudvalget bestå af forskningsprogramlederne (og de relevante forskeruddannelsesprogramledere), da de uden et organ meget let vil komme til at hænge frit i luften.

I den nuværende organisation har Institutforum udgangspunkt i en lokationslogik. Denne logik blev konstrueret mhp. at sikre repræsentation fra de gamle enheder i instituttets centrale strategiske organ. En konsekvens af omlægningen til en sektionsstruktur er, at dette organ fremadrettet bør følge denne struktur, så Institutforum i stedet sammensættes således, at alle sektioner bliver repræsenteret. Det er blevet fremhævet, at det har været meget uklart, hvem man egentlig repræsenterer i IF. Lader man hver enkelt sektion udgøre et repræsentationsområde, vil man kunne entydiggøre, hvem man repræsenterer, ligesom forberedelses- og afrapporteringsforummet naturligt vil være sektionslærermøderne.

Hvem der bør kunne vælges som repræsentanter i Institutforum, vil i en vis udstrækning være afhængigt af, hvordan vi vælger at bemande studienævnet, og det er ikke en helt indlysende sag. En omlægning til en sektionsstruktur vil nemlig forstærke den vanskelighed med at manøvrere imellem Scylla og Charybdis, vi allerede kender i dag.

I dag er studienævnsbemandingen knyttet til valg af UFU-formand og uddannelsesleder, idet valg til studienævn indebærer, at man også indtager disse poster inden for et bestemt fagklyngeområde. Ikke mindst vores fællestillidsrepræsentant har med rette fremhævet, at vanskeligheden ved denne dobbeltrolle som på én gang valgt medarbejderrepræsentant og udpeget leder vil blive accentueret, hvis uddannelseslederen får yderligere ledelsesbeføjelser og i en afdelingslignende konstruktion bliver knyttet tættere på ledelsen og dermed forpligtet på strategiske afgørelser, som kan være i modstrid med medarbejderønsker. Scylla består således i at fastholde dobbeltrollen og dermed internalisere konfliktstoffet i instituttets mellemledere, der skal forvalte et dobbeltpres. For at undgå dette er det nærliggende at optere for en adskillelse af leder og studienævnrepræsentant, så studienævnet befolkes af "menige" VIP'er.

I mine øjne er denne løsning dog ikke omkostningsfri. Man kan derimod anskue den som et Charybdis, der er potentielt lige så farligt som Scylla. Dels medfører en eventuel adskillelse, at det ikke bliver dem, der reelt har ansvaret for at varetage uddannelsesplanlægning og -udvikling (og som af denne grund må formodes at have den fornødne kendskab til faglighedernes behov og udfordringer), der er med til at tage beslutningen om retningen for uddannelsesudviklingen. Dels risikerer vi at øge det demokratiske underskud i organisationen, fordi en adskillelse vil betyde, at sektionslederne via udpegning mere entydigt bliver institutlederens håndgangne mænd og kvinder. Endelig er der muligvis også et hensyn til de studerende at betænke, idet de efter al sandsynlighed helst vil diskutere med de ansvarlige ledere i studienævnet. Af disse grunde hælder jeg til at sætte kursen mod Charybdis og fastholde den nuværende forpligtelse af institutlederen på at udpege de valgte ledere – nu altså ikke blot som uddannelsesledere men som sektionsledere.

Vælger vi imidlertid at gå denne vej, forekommer det mig at få konsekvenser for bemandingen af Institutforum. Hvis det bliver sektionslederne, der bemander studienævnet, bør Institutforum formentlig være et lederfrit organ, hvor medlemmerne vælges fra de respektive fagklyngers midte. Dog kunne man

forestille sig, at forskningsprogramlederne også skulle være valgbare, idet deres lederfunktion i og med sektionssinddelingen har skiftet karakter. Med en sådan sammensætning af Institutforum vil det blive et parallelforum til ledelseskredsen, hvor de samme problemstillinger skal rejses.

Ad 6) Selvom den samlede bestræbelse må gå i retning af at give sektionslederne så megen ledelseskraft, at behovet for at uddelegere opgaver herfra minimeres, må man anerkende, at der fortsat er behov for at sikre planlægning på og udvikling af de enkeltfaglige uddannelser: Der kan derfor være behov for at uddelegere visse opgaver til særlige fagansvarlige personer, som også bør sidde i de respektive uddannelsesfagudvalg. I særdeleshed er dette behov tydeligt på den meget multifaglige sektion Tysk/Romansk og på de sektioner, der er sammensat af mellemstore fag, sådan som det er tilfældet på de æstetiske fag. Hvor det er påkrævet, må der indgås særlige aftaler om eventuelle fagansvarliges opgaver. Da situationen imidlertid vil være forskellig fra sektion til sektion, forekommer det mig imidlertid rimeligt at lave helt konkrete aftaler om indholdet af disse funktioner.

Så vidt mit bud. Det skulle bestemt ikke undre mig, hvis jeg i dette skriv har overset noget, der burde have været betænkt, men jeg håber dog, at jeg med mit bud på en fremtidig organisering af LÆK har fået givet bolden fornuftigt op til de videre drøftelser. Da et grafisk overblik ofte letter forståelsen af organisationsforhold, har jeg forsøgsvis fremstillet et diagram over organisationen, som jeg på nuværende tidspunkt forestiller mig den (idet jeg dog ikke har taget højde for det nævnte udestående mht. fagklyngeinddelingen af de æstetiske fag). Jeg ser frem til at møde jer og drøfte sagen videre på lokationsmøderne.

På snarligt gensyn
Niels