

Notat om organisationsforandringen på IÆK Opsamling efter drøftelser i organer og på lokationer

1) Indledende bemærkninger

Mit udspil til organisationsforandring (fra 13.08.13) har nu været rundt i hele institutorganisationen. Det har været diskuteret i de relevante organer (LSU, IF, SN og FU), ligesom det har været drøftet på de lokationsmøder, der blev afholdt ultimo august. Med dette papir bestræber jeg mig på at samle op på de punkter, som drøftelserne enten gav anledning til at præcisere eller gentænke.

Helt overordnet forekommer det mig rimeligt at konkludere, at udspillet er blevet opfattet som et skridt i den rigtige retning inden for de givne rammer, selvom det må erkendes, at mit bud på en fremadrettet institutorganisering ikke løser alle problemer. Ikke mindst i forbindelse med drøftelserne i Institutforum blev det klart, at der var behov for at klargøre nogle af de bærende intentioner i papiret og at respondere løsningsorienteret på de tilbageværende vanskeligheder, der er kommet til udtryk i forbindelse med drøftelserne.

Mht. den resterende proces kan jeg sige, at det er tanken, at præciseringerne og ændringsforslagene drøftes en sidste gang i Institutforum, forskningsudvalg og LSU, inden sømmene slås helt i. Det er endvidere intentionen at udforme et endeligt papir, der beskriver den fremtidige organisatoriske platform på IÆK, når vi er helt færdige med drøftelserne.

Inden et sådant papir lader sig skrive, skal der ikke blot herske nogenlunde konsensus om de generelle principper for reorganiseringen, der forsøges nærmere bestemt i og med denne skrivelse. Vi skal også have bragt diskussionen om den helt præcise skæring af sektionsgrænserne til ende. Dette vil ske i løbet af november, hvorefter det endelige bud på en skæring afslutningsvis vil blive hørt i Institutforum og LSU.

2) Justeringsforslag

I det følgende markerer jeg de punkter, som enten kalder på en stillingtagen eller en tydeliggørelse. Forslag til afgørelse anføres i kursiv.

1. Afgørelse af spørgsmålet om valg vs. udpegning af sektionsledere

Det mest gennemgående diskussionstema har været spørgsmålet om, hvorvidt mit forslag om at lade udpegning af sektionsledere følge valg til studienævn er hensigtsmæssigt. Der kan som sagt siges for og imod på dette punkt, og det har vist sig, at der er flest, der hælder til at holde de to processer adskilt. Ikke mindst vægter det, at de studerende i forbindelse med studienævnets drøftelser klart har markeret en holdning imod mit forslag.

På den baggrund foreslår jeg, at vi *i stedet for at binde valg og udpegning sammen gennemfører to simultane processer således, at der samtidig med valg til studienævn udføres en udpegning baseret på en ansøgningsprocedure á la den, der blev bragt i anvendelse i forbindelse med udpegningen af forskningsprogramledere (dvs. efter ansøgning til institutlederen).*

Med denne fremgangsmåde vil et muligt udkomme være, at nogle sektioner har personsammenfald, mens andre ikke har det, fordi den valgte repræsentant ikke ønsker udpegning. Det er der ikke nødvendigvis noget galt i, og løsningen åbner muligheden for, at sektioner selv kan have indflydelse på, hvorvidt de ønsker sammenfald eller ej. Det er således vigtigt af hensyn til den interne legitimitet, at sektionerne selv tilrettelægger en intern opstillingsproces inden valg til studienævn hhv. ansøgning om sektionslederposten.

En ikke uvæsentlig fordel ved modellen er endvidere, at den gør det muligt at vælge en studienævnformand, der ikke også skal fungere som sektionsleder, idet det vil være muligt at vælge formanden blandt de medlemmer, der ikke også skal være sektionsledere.

2. Præcisering af sektionslederens opgaveportefølje

Et andet gennemgående tema har været spørgsmålet om, hvad overgangen fra uddannelseslederrolle til sektionsrolle indebærer - og de hermed forbundne spørgsmål om, hvilken rolle de i udspillet nævnte fagansvarlige skal spille, og hvordan man skal få en flerfaglig sektion til at fungere.

Først til spørgsmålet om overgangen til sektionslederrollen. I mit udspil har jeg givet en første beskrivelse af sektionsledernes portefølje baseret på den grundpræmis, at den formelle personaleledelse uddelegeres hertil. Jf. Institutforums ønske om at få formuleret udspillet centrale ambitioner er det vigtigt at understrege, at intentionen bag dette er at uddelegere beføjelser, så der vitterlig kan komme handlekraft ind på det eksekverende niveau. Denne intention gælder i første omgang sektionslederen (i anden omgang fagkoordinatoren, jvf. det følgende punkt).

I mit udspil fokuserede jeg fortrinsvis på sektionslederens rolle i den samlede institutledelse i form af deltagelse i ledelseskredsen, medvirken til at tage strategiske afgørelser, budgetlægning, oparbejdning af bemandingsplaner samt varetagelse af den nære personaleledelse. Det gjorde jeg ud fra den antagelse, at det var vigtigt at synliggøre, hvorledes alle fag i den fremtidige organisering vil have en stemme i ledelsen via deres sektionsleder. I forbindelse med de efterfølgende drøftelser er det imidlertid blevet synligt, at det er mindst lige så vigtigt at få tematiseret de nedfrakommende behov, som sektionsledelsen også skal imødekomme.

Som følge heraf foreslår jeg tilføjet til den allerede skitserede portefølje, at sektionslederen i særdeleshed skal *sørge for, at den daglige arbejdstilrettelæggelse fungerer på alle fagene i fagklyngen*. Dette krav indebærer dels, at sektionslederen skal sørge for *at sikre informationsflow til og aftale arbejdsdelinger med andre involverede i driften og udviklingen af fagklyngens fag*. Det påhviler tillige sektionslederen *at bringe væsentlige emner op på medarbejdermøder i sektionerne*.

Det afgørende i disse tilføjelser til sektionslederens portefølje er, at sektionslederen (ligesom institutlederen på næste niveau) får ansvar for at få tingene til at fungere på alle de respektive fag i fagklyngen med et sigte på helheden i den faglige udvikling. Sektionslederen skal således ikke blot tilse, at såvel drift som kvalitetssikring og -udvikling af alle fagklyngens uddannelser finder sted, men også sikre, at forskningsmiljø og mere generelt arbejdsmiljø fungerer. For at dette arbejde kan finde sted på ordentlig vis, afsætter institutlederen de fornødne ressourcer til at få løst opgaverne.

Varetagelsen af disse opgaver skal ske inden for de særegne rammer, som den pågældende sektion er underlagt, og der kan derfor være relativt store variationer i måden, hvorpå arbejdsdeling og -tilrettelæggelse skal finde sted i de respektive sektioner. Det afgørende er således at etablere arbejdsdelinger, der passer til de konkrete forhold i de respektive fagklynger, og derfor undlader jeg at fastlægge et mønster på et generisk niveau.

Hertil kommer, at sektionslederen også må have til opgave *at sikre og udvikle de tværgående samarbejder, der rækker ud over dennes fagklynge* (jvf. punkt 5).

3. Præcisering af handlerummet under fjerde niveau

Med formuleringen "handlekraft på det eksekverende niveau" sigter jeg ikke blot til fjerde, men også til femte niveau i organisationen. De mange drøftelser om organiseringen har på én gang bekræftet, at behovet for handlekraft på dette niveau er meget divergerende, og at der vitterlig er et stort behov for det i visse hjørner af instituttet.

I udspillet omtaler jeg i helt kort form en rolle, som benævnes fagansvarlige. Efterfølgende er det blevet fremhævet, at der er behov for større anerkendelse af de fagpersoner, der reelt har fået uddelegeret en række funktioner fra UFU-lederen, end der er lagt op til i mit udspil - ikke mindst fordi man også fremover må forvente, at disse fagpersoner skal spille en vigtig rolle. Den manglende anerkendelse af dette niveau er en kilde til stor frustration, ligesom den giver sig udslag i manglende oplevelse af at kunne handle på sit fags vegne.

Med henblik på at klargøre, at der er tale om en egentlig og anerkendt funktion, foreslår jeg for det første, at *den nuværende tovholdertitel erstattes med en titel som fagkoordinator, og at denne efter behov får*

uddelegeret ansvar for enkelte uddannelser eller dele af uddannelser.

Formuleringen dækker over, at der visse steder i organisationen kun gør sig et behov for at få varetaget bestemte *dimensioner* af uddannelser gældende, mens der andre steder er behov for at få håndteret hele uddannelser. Det første gælder i klynger med store fag såsom Engelsk og Nordisk, mens det andet gør sig gældende i klynger, der rummer flere mindre eller mellemstore fag (fx klyngen for Tysk og Romanske sprog).

Til anerkendelsen af de personer, der kommer til at varetage funktioner på det femte niveau, hører, at der skal aftales en rimelig timenormering. Da behovene imidlertid vil være meget forskellige, bør der være tale om forskellig normering alt efter opgavens omfang.

Forskelligheden indebærer også, at det er vanskeligt at foretage en meget generisk specifikation af funktionerne. Det er dog altafgørende, at snitfladen til sektionslederen bliver klargjort, og jeg foreslår derfor for det andet, at *der udarbejdes lokale arbejdsbeskrivelser for de respektive fagkoordinatorer.*

4. Klarere definition af en fagklynge og UFU'ernes rolle

Disse forslag om arbejdsdeling og uddelegering tager udgangspunkt i en forestilling om en fagklynge som en flerhed af fag. I lyset af, at flere af instituttets fagklynger består af fag, hvis samarbejdsrelationer ikke nødvendigvis først og fremmest peger i retning af hinanden - eller i hvert fald også peger ud over den fagklynge, faget er placeret i - er det blevet fremhævet, at der er behov for, at det bliver præciseret, hvad det indebærer at indgå i en fagklynge.

På den baggrund foreslår jeg at anskue en fagklynge som *en organisatorisk enhed, der omfatter en flerhed af forskellige fag med hver deres aktionsradius og hver deres samarbejdsrelationer og med divergerende samarbejdsrelationer til hinanden.*

Hovedpointen med denne formulering er, at der med den organisatoriske sammenlægning af fag i fagklynger ikke følger en forventning om, at klyngefagene nødvendigvis skal prioritere det interne samarbejde, hvis andre samarbejdsrelationer trænger sig mere på. Med henblik på at klargøre intentionen bag skabelsen af sektionerne er det ligeledes vigtigt endnu engang at understrege, at fagklyngerne ikke er tiltænkt roller som budgetmæssige enheder, idet budgetter lægges på institutniveau med udgangspunkt i *enkeltfagenes* indtjening og behov. Med formuleringen er det endelig intentionen at understrege det enkeltfaglige niveau som et vigtigt udgangspunkt for handlekraften.

I og med overgangen til en sektionslogik med udgangspunkt i uddannelsesdimensionen er der også blevet ønsket en klargøring af UFU'ernes rolle i den fremtidige organisation - en problemstilling der ikke bliver mindre i lyset af den her foreslåede adskillelse af valg til SN og

udpegning til sektionsleder.

Jeg foreslår, 1) at UFU'erne vigtigste opgave fortsættende skal være at fungere som bindeled mellem enkeltfagene og SN, der samtidig har til opgave at sikre drift og udvikling af de uddannelser, der indgår i fagklyngen. Samtidig foreslår jeg, 2) at udpegning til sektionsleder indebærer ansvar for ledelse af den pågældende fagklynges uddannelser, men 3) at alle andre poster besættes efter formaliserede valg, og 4) at indvælgelse i SN indebærer valg til et UFU.

Det er en pointe i denne formulering, at der tales om sikring af drift og udvikling, idet der som sagt kan være tilfælde, hvor ansvaret for dele af uddannelsesporteføljen uddelegeres til en fagkoordinator. Konkret kan man forestille sig, at der i sådanne tilfælde opereres med UFU-møder, der er delt op i en fællesdel og en del rettet mod partikulære problemstillinger, der udelukkende har enkeltfaglig relevans.

Det er ligeledes en afgørende pointe, at ingen kan sidde i studienævnet uden at deltage i arbejdet på UFU-niveau. Dette forslag er begrundet i, at alle studienævnrepræsentanter bør have fingrene i det konkrete arbejde med at håndtere driften af, kvalitetssikre og udvikle uddannelser.

I forhold til UFU'erne kommer sektionslederne til at optræde ligesom studielederne i det gamle system (altså fra før konstruktionen af de nye institutter). Også disse var udpegede (dengang af dekanen). Hvis det ønskes, vil en UFU kunne konstituere sig med en anden formand (fx studienævnrepræsentanten fra det pågældende UFU), men det vil naturligvis også være muligt at gøre en sektionsleder, der både er valgt og udpeget, til UFU-formand (ligesom man typisk i det gamle system opererede med personsammenfald mellem studieleder og studienævnformand).

5. Sikring af sektionsoverskridende samarbejder

Det er blevet fremhævet, at en del af de tværfaglige samarbejder, der blev etableret baseret på den tidligere institutlogik, har været nødlidende siden omlægningen. For at rette op på dette forhold foreslår jeg som sagt, at det gøres til en del af sektionslederens portefølje at opretholde og udvikle denne slags samarbejder.

Det bør dog tilføjes, at en række af de hidtidige samarbejder skulle have været rekonfigureret under alle omstændigheder pga. andre forandringer - fx indførelsen af HUM-og profilfag - og at samarbejdsrelationerne ikke mindst på baggrund af den store opmærksomhed på interdisciplinaritet også vil skulle udvikles i fremtiden. Ligesom tidligere drejer det sig om at anlægge et institutperspektiv på samarbejdsrelationerne, men da institutgrænserne er flyttet, må perspektivet ligeledes være et andet. Det gælder altså ikke blot om at sikre det tidligere samarbejde, men også om at skabe gode rammer for udvikling af fremtidige samarbejdsrelationer på tværs af fag og fagklynger.

Jeg foreslår på denne baggrund, at *der foretages en kortlægning af sektionsoverskridende samarbejder om uddannelser, og at der på den baggrund skabes forpligtende samarbejdsaftaler.*

Konkret drejer det sig om relationer vedrørende fag såsom Retorik, Oplevelsesøkonomi og Digital Design, men også om aktiviteter på en mindre skala som fx fælles udbud af HUM- og profilmag, fælles kandidatreceptioner, gymnasielærerdage mv.

For at sikre disse samarbejdsrelationer foreslår jeg, at *det pålægges institut- og studieleder at udfærdige en oversigt over samarbejdsrelationer og at udarbejde en ressourceallokeringsmodel, der kan understøtte dem.*

6. Sikring af forskningsdimensionens betydning

Ikke mindst drøftelserne i forskningsudvalget satte fokus på, at sammenkoblingen mellem uddannelses- og sektionsledelse risikerer at gøre institutorganisationen uforholdsmæssigt uddannelsestung. Det er især blevet gjort gældende, at en uddelegering af ansvaret for forskningsdimensionen til en viceinstitutleder de facto (og imod intentionen om at sikre forskningsdimensionen en klar stemme i ledelseskredsen) risikerer at medføre en nedgradering af forskningssiden, fordi forskningsprogramlederne ikke længere vil være i direkte dialog med institutlederen.

For at imødegå denne risiko foreslår jeg, 1) at *institutlederen skal være forpligtet på at deltage i forskningsudvalgsmøder ledet af viceinstitutlederen, 2) at forskningsprogramlederne minimum én gang pr. semester inviteres med til et institutledelsesmøde, og 3) at MUS med forskningsprogramlederne ikke uddelegeres til viceinstitutlederen men afholdes af institutlederen, evt. i fællesskab med viceinstitutlederen.*

Det bør tilføjes, at behovet for at sikre forskningsprogramledernes indflydelse formentlig melder sig tydeligst i forbindelse med fastlæggelse af bemandingsplan og institutbudget. Det er derfor vigtigt, at forskningsprogramledernes deltagelse i ledelsesmøder finder sted på passende tidspunkter i forhold til disse temaer, ligesom de bør sættes på forskningsudvalgets dagsorden inden eller i forlængelse af ledelseskredsens drøftelser.

Mindst lige så vigtigt er det, at dialogen mellem sektionsledere og forskningsprogramledere fungerer på sektionsniveau. Her er udfordringen, at vi fortsærende kommer til at operere med en tværgående forskningsorganisering, og at det derfor ikke er indlysende, hvilke forskningsprogramledere der skal tages med på råd. Ikke desto mindre er det afgørende for sammenhængskraften i organisationen, at sektionslederne er opmærksomme på at inddrage relevante forskningsprogramledere i forbindelse med budget- og stillingsovervejelser.

Jeg foreslår derfor, 4) at *det pålægges sektionslederne at drøfte spørgsmål, der har betydning for forskningsdimensionen (fx besættelser af stillinger med de relevante forskningsprogramledere.*

7. Præcisering af viceinstitutederrollen

Indførelsen af en viceinstitutederpost er ikke mindst foretaget for at hæve afgørelseskraften på øverste niveau, så besvarelestiden kan sænkes. Der er blevet spurgt til, hvorvidt denne funktion er nødvendig i den kommende organisering baseret på en større uddelegering af kompetence til sektionslederniveauet. Min vurdering er imidlertid, at der fortvarende vil være så mange opgaver at løfte på institutlederniveau, at det giver mening at fastholde forslaget om indførelse af en viceinstituteder.

Dette kalder på en nærmere beskrivelse af viceinstitutederens portefølje, men ud over ansvaret for forskningsudvalget og stedfortræderfunktionen har jeg imidlertid vanskeligt ved at forestille sig en meget klar snitflade til institutlederen baseret på aftegningen af særlige områder. Langt snarere gælder det om at forøge ledelseskraften ved at dele opgaverne horisontalt, dvs. ved at lade viceinstitutederen udfærdige visse af instituttets høringsvar, stå for politikudvikling på nærmere aftalte områder, stå i spidsen for bestemte processer, osv.

8. Vedrørende administrativ understøttelse

Det er blevet fremhævet i næsten alle fora, hvor organisationsjusteringen er blevet drøftet, at en altafgørende forudsætning for at få tingene til at fungere er, at den administrative support falder i hak. Uden understøttelse af de VIP'er, der påtager sig administrative opgaver, kommer tingene ikke til at fungere.

Denne meget vigtige dimension skal imidlertid blot nævnes her, idet opfølgningen på de administrative problemer tænkes tacklet som en del af opfølgningen på den psykiske APV, hvor der er stort fokus på problemerne.

9. Afgørelse mht. indfasningsproces

To hensyn skal afvejes mht., hvorledes vi bedst overgår til den nye organisationsmodel. Til den ene side peger behovet for at få forbedret forholdene hurtigst muligt i retning af en overgang til ny struktur ved indgangen til 2014. Andre forhold trækker dog i retning af en lidt længere indfasning. Dels gælder de nuværende uddannelseslederes valgperiode indtil 31.01.15, dels er det vanskeligt at se, hvordan vi skal kunne nå at gennemføre et nyvalg og en udpegningsprocedure i dette efterår. Dertil kommer, at der først vil kunne påbegyndes forhandlinger om vilkår for sektionsledere (og justeringer af vilkår for forskningsprogramledere), når vi er blevet helt enige om organisationsmodellen. For at give de nye sektionsledere mulighed får at vide, hvad de går ind til, bør disse forhandlinger være gennemført før udpegningsproceduren sættes i værk.

Da der i mine øjne er flest lodder i den vægtskål, der hælder mod en overgang fra den kommende valgperiode til studienævnet, foreslår jeg, at *vi udskyder den fuldstændige implementering af den nye organisering til udløbet af de nuværende valgperioder, men at vi så småt indfører den nye logik i praksis ved at inddrage de nuværende uddannelsesledere mere i ledelsesstrengen og at opgradere tovholdere til fagkoordinatorer, hvor dette er påkrævet. Det vil ligeledes kunne lade sig gøre at tyvstarte med hensyn til udpegning af viceinstituteder.*

I håbet om en fortsat god og konstruktiv dialog

NL