

UPPSALA UNIVERSITETS LEDNINGSORGANISATION

En utvärdering hösten 2005 av 1999 års reform

Inge-Bert Täljedal

2006-01-04

(2006-01-09 korrigerad för tryckfel)

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
2. Metodik	6
2.1 Teoretiska förutsättningar	6
2.1.1 En fundamental administrativ utmaning	6
2.1.2 Externa styrdokument	11
2.1.3 Informella och officiösa signaler	14
2.1.4 Interna impulser, remissen 1998	15
2.1.5 Fokusering av frågeställningar	20
2.2 Intervjuer	24
2.3 Protokollärt material	27
3. Resultat och diskussion	29
3.1 Reformens reception på universitetet	29
3.1.1 Accepteras och respekteras organisationen av verksamheten?	29
3.1.2 Finns i verksamheten en upplevelse av kvarstående eller nya organisatoriska problem?	29
3.2 Motsvarar reformens resultat konsistoriets och rektors syften ("huvudskäl")?	31
3.2.1 Huvudskäl I (<i>tillgodose högre krav på effektiv användning av tilldelade resurser, bland annat för att värna universitetets frihet från styrande inblandning uppifrån</i>)	31
3.2.2 Huvudskäl II (<i>närma universitetsledningen till verksamheten inom institutionerna</i>)	32
3.2.3 Huvudskäl III (<i>organisatorisk likhet med riksdagens sätt att anvisa medel</i>)	36
3.3 Effekterna av den nya områdes- och fakultetsindelningen	38
3.3.1 Effekterna	39
3.3.2 Styrning uppifrån respektive nedifrån	42
3.3.3 Begrepp och terminologi	44
3.3.4 Formella aspekter på valen till områdesnämnder och fakultetsnämnder	48

3.4 Den breddade operativa universitetsledningen	51
3.4.1 Universitetsledningen som organ respektive informellt begrepp	51
3.4.2 Universitetsledningen och rektors beslutssammanträde	52
3.4.3 Behovet av en instruktion för universitetsledningen	54
3.5 Det nya resursfördelningssystemet	57
3.5.1 Fakultetsnämndernas resurser – en ”viktigare” fråga?	57
3.5.2 Återkoppling mellan nivåerna för resursfördelning	59
3.6 Den förändrade linjeorganisationen	65
3.6.1 Linjen från rektor till prefekt	65
3.6.2 Stöd- och förvaltningsfunktionerna	70
3.7 Rektorsråden	72
3.8 Akademiska senaten	75
3.9 Kort om reformens effekter på kostnader, kärnverksamheterna, samverkan och jämställdhet	78
4. Sammanfattning och rekommendationer	81
4.1 Allmänna synpunkter	81
4.2 Specifika justeringar att överväga	83

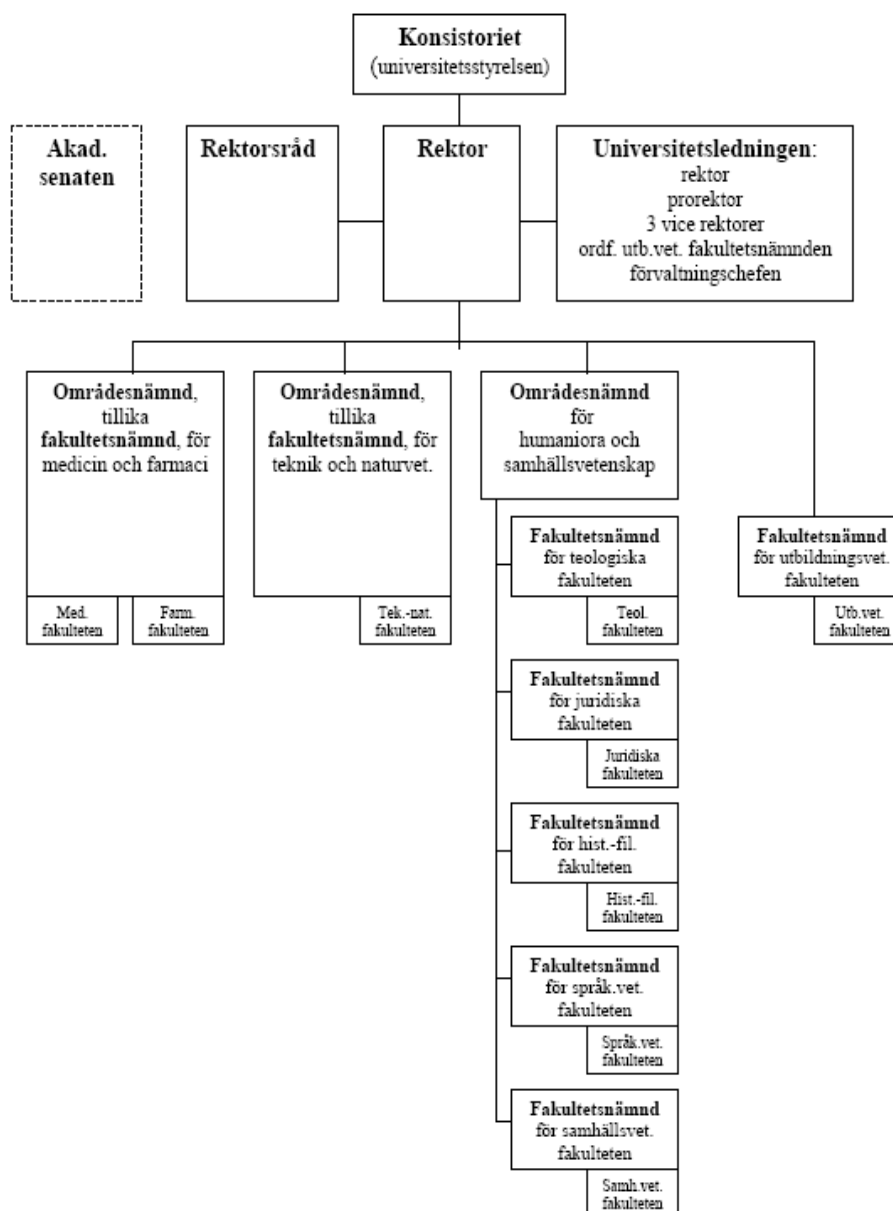
1. Inledning

Styrelsen för Uppsala universitet, konsistoriet, beslöt 1998-10-12 att införa en delvis ny ledningsorganisation för universitetet från och med 1999-07-01 (UU dnr 2487/98). Beslutet, nedan kallat "1999 års reform" eller "reformen", föregicks av ett flerårigt förberedelsearbete som i maj 1999 kulminerade i en bred internremiss från rektor till fakultets-, sektion-, lärarutbildnings- och biblioteksnämnderna, institutionerna och centrumbildningarna samt studentkårerna. Reformen synes framför allt ha motiverats av att man inom universitetet hade registrerat ett behov av förbättrad organisation. Förberedelsearbetet kom emellertid också att påverkas av att regeringen och riksdagen under 1998 beslöt om väsentliga förändringar i Högskolelagen (HL) och Högskoleförordningen (HF). Bland annat utmönstrade lagstiftaren det traditionsmättade begreppet "fakultet", som därmed förlorade sin författningsmässigt reglerade innebörd. I gengäld infördes begreppet "vetenskapsområde" som bestämmande för de övergripande inriktningarna av universitets och andra högskolors forskarutbildning, samtidigt som begreppet "fakultetsnämnd" gjordes centralt för organisationen av utbildningens ledning.

Enligt konsistoriets beslut har rektor haft att fortlöpande utvärdera 1999 års reform. I några avseenden, framför allt vad gäller lärarutbildningens organisation, har det lett till vissa justeringar. Den 2005 gällande ledningsorganisationen för Uppsala universitet framgår schematiskt av Fig. 1.

Rektor uppdrog 2005-07-07 åt mig att utvärdera ledningsorganisationen. Uppdragets omfattning och övriga förutsättningar framgår av bil. 1. Den här föreliggande rapporten utgör utvärderingens resultat.

Fig. 1. Översikt av Uppsala universitets ledningsorganisation.



Figuren illustrerar relationerna 2005 mellan de organ som direkt berörs, och delvis definieras, av 1999 års reform – universitetsledningen, rektorsråden, områdesnämnder, fakultetsnämnder och akademiska senaten. Med "fakultet" avses här den personal och verksamhet som utgör en fakultetsnämnds ansvarsområde eller en väsentlig, bestämd del därav. Att "rektor" placerats både utom och inom "universitetsledningen" beror på att den senare inte är kollektivt beslutande.

2. Metodik

2.1 Teoretiska förutsättningar

Varje värdering sker i förhållande till någon norm. I rektors remissbehandlade förslag och i konsistoriets beslut 1998 anges vissa uttryckliga syften med reformen. Jag inriktar mig i första hand på att försöka bedöma om dessa syften har uppnåtts. Det kan dock knappast undvikas att analysen färgas av mina egen förförståelse av de administrativa utmaningarna på dagens svenska universitet.

I det här inledande metodikkapitlet tecknas först en allmän idémässig bakgrund. Jag ger också en översiktlig bild av hur vissa för universiteten utmärkande idéer och frågeställningar kom till uttryck i den interna remissbehandling som föregick konsistoriets beslut om 1999 års reform. Denna bakgrundsteckning torde till stora delar vara självklar för ledare inom högskolan, men kanske inte för alla som på ett eller annat sätt berörs av utvärderingen.

2.1.1 En fundamental administrativ utmaning

I varje organisation kan betydelsen av övergripande ledning härledas till organisationens behov av att uppträda som en enhet. Förknippade med idén om organisatorisk enhet är antagandena att det finns övergripande mål som är gemensamma för hela organisationen, att intressenter i omvärlden kan ställa berättigade krav på organisationen som helhet och, inte minst, att ägarna eller finansierarna av organisationen kan ställa sådana berättigade krav. Den mest grundläggande uppgiften för en ledningsstruktur är med andra ord att garantera att organisationens delar är integrerade till en helhet. En annan fundamental uppgift är att styra helheten mot dess övergripande mål. Behovet av aktiva integrerings- och styrningsinsatser från ledningen varierar inom ett brett spektrum beroende på vad som är organisationens specifika uppgift. Rent tekniskt kan styrning utformas på många olika sätt, allt ifrån detaljerad ordergivning uppifrån och ned i en strikt hierarkisk

linjestruktur till mer symbolisk ledning av ett platt konglomerat av tämligen självgående enheter som centrum håller samman med tydligt artikulerade normer, visioner och mål. Oavsett styrteknik har cheferna på olika nivåer till uppgift att hålla ihop organisationen genom att länka enheter och nivåer till varandra i en gemensam verksamhetskultur.

Det råder ingen tvekan om att många beslutsfattare i det svenska samhället, liksom stora delar av allmänheten ”skattebetalarna”, ser det som självklart att vad som ovan sagts om organisationer i allmänhet också gäller för universitet. Egna erfarenheter under ett långt yrkesliv i universitetsvärlden har dock lärt mig att tänkesättet kan upplevas som främmande, ja inte sällan som känslomässigt stötande, av en hel del universitetslärare. För den typiska läraren är det knappast universitetet som helhet som utgör den främsta meningsskapande institutionella strukturen i arbetet. Det är snarare det egna läroämnet eller forskningsområdet. Den känslomässiga anknytningen och lojaliteten mot detta är oftast stark och för många lärare en central del av livsupplevelsen. Den egna skapande prestationen i det vetenskapliga ämnet – som forskare, undervisare eller bådadera – har ofta större betydelse för en positiv självbild än tillhörigheten till ett visst universitet. Organisatoriska förändringar som direkt eller indirekt engagerar ämnenas avgränsningar och förhållanden till varandra påverkar därför ofta mycket starkt hur lärarna upplever sin arbetssituation, vilket kan överskugga mer övergripande effektivitetsperspektiv på verksamheten. Samtidigt finns naturligtvis hos de flesta lärare en förståelse av att det egna arbetet de facto är beroende av att universitetet fungerar som organisation.

Något liknande kan kanske sägas om de flesta professionsutbildade inom alla organisationer med intellektuellt kvalificerade arbetsuppgifter. Inom universiteten förefaller dock spänningen mellan uppifrån- och nedifrån-perspektiv på arbetet att vara påfallande starkt utvecklad. Jag tror för egen del att det är en naturlig och ofrånkomlig psykologisk konsekvens av universitetens särpräglade verksamhetsidé och *raison d'être*.

I jämförelse med andra skolor och utbildningsanordnare gör högskolorna, inte minst universiteten, de starkaste anspråken på att tillhandahålla kunskap av hög vetenskaplig kvalitet. Föreskriften i lag om ”ett nära [sic] samband mellan forskning och utbildning” (HL 1: 3) uttrycker en viktig akademisk kulturtradition. Det nutida statliga finansieringssystemet gör visserligen en skarp bodelning mellan grundutbildning och forskning, varför det med fog kan diskuteras hur det nära sambandet mellan forskning och utbildning i praktiken bäst ska utformas. Ändå kan det inte råda något som helst tvivel om att förekomsten av både utbildning och vetenskaplig forskning på hög nivå, och av betydande omfattning, utgör den definierande verksamheten vid ett universitet. En viss terminologisk glidning tycks visserligen pågå utomlands så att ”universitet” också kan åsyfta högskolor utan forskarutbildning. Uppsala universitet torde dock under överskådlig tid komma att uppfatta sig, och utifrån uppfattas, som ett universitet i traditionell mening, numera ibland för säkerhets skull betecknat som ”forskningsuniversitet”.

Tre ting är så utmärkande för vetenskapen att det får ofrånkomliga konsekvenser för hur universitetslärare ofta, för att inte säga i allmänhet, uppfattar sitt arbete. Det första är att riktigt originella och betydelsefulla resultat av vetenskaplig forskning sällan kan förutses genom administrativ planering. I varje fall inte i samma rättframma mening som ledningen för exempelvis en bilfabrik kan förutse egenskaperna hos den framtida modell som man vill lansera. Avancerad forskning liknar upptäcktsresor. Likt Columbus förbereder man noggrant sin färd till Indien och hoppas naturligtvis att nå dit. Ibland får man dock glädjen av att missa det planerade målet för att istället upptäcka en ny kontinent. Denna nödvändiga öppenhet för det oväntade utmärker inte bara sådan exceptionell forskning som åstadkommer de mycket stora, paradigmatiske skiftena. Utan ett påtagligt moment av äventyr förlorar också den vardagliga vetenskapliga verksamheten sin vitalitet. Där forskningens resultat på lite sikt går att förutsäga, är det inte fråga om forskning i vetenskaplig mening.

Det andra för vetenskapen utmärkande är att dess kvalitetsnormer – det vill säga uppfattningen av vad som är bra respektive dålig forskning, intressant eller ointressant – utformas i en kulturell gemenskap som sträcker sig långt utöver det egna

universitetets gränser, ja idealt sett globalt. Ett universitet värt namnet måste därför vara väl integrerat i den internationella vetenskapliga gemenskapen. Den samhörigheten kan visserligen i festliga sammanhang symboliseras av den administrativa ledningen. I realiteten kan den dock bara åstadkommas av lärarna, inom ramen för deras engagemang i ämnen och begränsade forskningsfält på en organisatorisk nivå som med ett administrativt hierarkiskt perspektiv ofta framstår som "basplanet".

För det tredje är originaliteten och betydelsefullheten hos bra forskning och undervisning ett uttryck för kreativitet. Här är inte platsen att ingående diskutera vad som rent allmänt gynnar respektive missgynnar utvecklingen av ett kreativt arbetsklimat. För ett universitets organisation är det dock relevant att det sannolikt har stor betydelse för lärarnas förmåga att förverkliga sin kreativa potential att de upplever sig ha personlig autonomi och intellektuell rörelsefrihet. I varje fall torde det vara en vanlig uppfattning att originalitet och skaparkraft förutsätter ett utrymme för spontanitet, vilket som psykologiskt begrepp kontrasterar mot lydighet och underordning. I detta avseende liknar forskning konstnärlig verksamhet. Utan ordning och disciplin kan de kreativa impulserna inte struktureras till något värdefullt; under alltför stora och auktoritära krav förkvävs de, i bästa fall till konventionalitet och main-stream.

Omsorgen om kvaliteten i ett universitets verksamhet gör således att forskningens innehåll och detaljerade inriktning i mycket stor utsträckning måste bestämmas just på basplanet, av lärarna själva. Häri ligger en väsentlig del av den akademiska friheten, som beträffande forskningen inte bara är traditionellt etablerad utan också lagfäst i HL. Varken styrelse, rektor eller någon annan chef kan ålägga en lärare att bearbeta ett visst problem, att använda en viss metodik eller att publicera eller inte publicera sina resultat på visst sätt. Att den enskilda läraren även skulle ha en vidsträckt rätt att själv bestämma innehållet i sin undervisning är inte på samma sätt klart. Gentemot rektor och styrelse har emellertid lärarna åtminstone som kollektiv en mycket stark ställning vad gäller undervisningens utformning och innehåll. Det har lagstiftaren garanterat genom föreskrifterna i HL och HF att det är fakultetsnämnder

och särskilda organ som ”ska ansvara” för utbildningen och att dessa ska ha en majoritet av lärare som utses genom lärarnas val (alltså inte genom beslut av styrelse eller rektor).

Som talesperson och främsta företrädare för fakultetsnämnden framstår dess ordförande, traditionellt kallad ”dekanus”. Dekaner får naturligen ställningen som ett slags mellanchefer, mellan rektor och de ämnesbaserade institutioner där forskningen och undervisningen utförs. De legala reglerna för hur dekaner ska utses illustrerar på ett slående sätt hur lagstiftaren velat åstadkomma en avvägning mellan styrning uppifrån och nedifrån. Dekaner utses nämligen av rektor (”uppifrån”), men rektors legala handlingsutrymme är kraftigt begränsat genom att rektor bara får utse någon som av sina lärarkolleger valts (”nedifrån”) till ledamot av nämnden. Inför sitt beslut har rektor också att beakta de valberättigades uttryckliga förslag till vem som ska vara dekanus. Dessa föreskrifter gör att man på universiteten allmänt torde mena att dekaner de facto utses genom val underifrån, medan rektors beslut ofta uppfattas som en formalitet.

Det förtjänar att framhållas att HL och HF inte ger några närmare anvisningar om hur lärargruppen i en fakultetsnämnd ska sammansättas, annat än att den ska väljas av de lärare som fullgör minst 40 % av sin anställning inom nämndens ansvarsområde. Det är naturligt att de valberättigade lärarna som regel vill åstadkomma en viss representativitet i nämnden med hänsyn till olika berörda ämnen. Om, exempelvis, en naturvetenskaplig fakultetsnämnd ansvarar för verksamheten inom fysik, kemi och biologi, skulle det säkert allmänt uppfattas som högst anmärkningsvärt om nämndens lärare bara rekryterades från ett av ämnena. Enligt gällande författningar ankommer det på lärarna själva att ta ansvar för att de blir så bra representerade som möjligt i fakultetsnämnden. Lag och förordning ger inte universitetsstyrelsen eller rektor rätt att uppifrån begränsa de valberättigades frihet att fullt ut förfoga över sammansättningen av fakultetsnämndens majoritet av lärare. Det hindrar givetvis inte att rektor utfärdar anvisningar för hur valprocedurerna ska genomföras rent praktiskt.

Av de ovan anförda skälen är spänningen mellan uppifrån- och nedifrån-perspektiv ("top down", "bottom up") på verksamheten inom ett universitet inte en anomali som skulle kunna elimineras genom en tillräckligt bra organisation. Den måste istället erkännas och respekteras som ett uttryck för å ena sidan de förväntningar som naturligen, och till synes allt starkare, ställs på universiteten utifrån samt å andra sidan lärarnas möjligheter att åstadkomma den nyskapande verksamhet som kan sägas vara universitetens själ. Den fundamentala organisatoriska utmaningen är därför att finna formerna för en så lyckad avvägning som möjligt mellan de båda perspektiven. Det ligger i sakens natur att det knappast låter sig göras på ett sådant sätt att alla lärare och administratörer inom ett universitet tycker att balansen är optimal. De som främst sysslar med övergripande administration och externa samhällskontakter kan ha lättare att tillgodogöra sig uppifrån-perspektivet än de som främst sysslar med forskning och undervisning; för de senare känns nedifrån-perspektivet oftast naturligare. Alla vinner på att förståelsen för båda perspektiven har så stor utbredning som möjligt.

2.1.2 Externa styrdokument

De statliga universiteten har en påtaglig frihet att bestämma sina arbetsformer och inre organisation. Gränserna för vad som är tillåtet sätts framför allt av HL, HF, Förvaltningslagen, Verksförordningen och Lagen om offentlig anställning. Av HL och HF framgår bland annat att det måste finnas en styrelse, en rektor, minst en prorektor (rektors ställföreträdare som myndighetschef) samt minst en fakultetsnämnd. Däremot finns inget krav på "fakulteter" eller "institutioner", begrepp som saknar legal definition. Inte heller finns något krav på särskilda "områdesnämnder" för att svara mot de områden inom vilka forskarutbildning får ske och till vilka riksdagen anslår medel för forskning och forskarutbildning. Okända i författningarna är också begreppen "vicerektor" (medan HF uttryckligen anger att det kan finnas fler än en prorektor) och "senat". Vilka anställningar som avser "lärare" är tydligt definierat, med ett uttryckligt förbud för högskolorna att anställa andra tänkbara typer av lärare.

Uppgifter och ansvar för de obligatoriska delarna av organisationen framgår av HL och HF, enligt min mening med stor tydlighet. Styrelsen ska besluta i övergripande och principiella frågor, beslut som är tvingande för alla som arbetar inom universitetet. Styrelsens möjligheter att ingripa i den operativa ledningen är inte särskilt tydligt angivna men måste i normalfallet anses vara mer formella än reella. Klart är att rektor har vissa preciserade uppgifter som inte alls kan övertas av styrelsen, till exempel att anställa lärare. Det är också klart av HF:s formuleringar att det även i övrigt normalt är rektor som utgör universitetets högsta operativa ledning (med det viktiga undantaget att fakultetsnämnden eller -nämnderna har beslutsmonopol i vissa frågor, varom mer nedan). Styrelsen har dock möjlighet att vid behov uppdra vissa operativa uppgifter åt annan än rektor. Naturligtvis kan styrelsen i normal praxis bara använda sig av denna möjlighet om rektor samtycker.

Rektor fattar beslut efter föredragning (HF jämte Verksförordningen). Självfallet kan och bör rektor ta råd och stöd från kvalificerade tjänstemän såväl informellt som genom beslutens formella beredning. Det förhållandet kan dock inte undanröja att det är rektor ensam som, under styrelsen, är myndighetens chef med det ansvar som detta medför.

Att HF särskilt definierar en undergrupp av anställda som lärare, bidrar nog till att lärarna i vardaglig jargong inte alltid ses eller ser sig själva som "tjänstemän", till skillnad från den administrativa personal som inte är lärare. Lärarna är dock tjänstemän i den allmänna men betydelsefulla meningen att de kan vara föredragande och är underkastade de regler som gäller för anställda i offentlig tjänst.

Bland de organisatoriska strukturer som måste finnas intar fakultetsnämnden en särställning genom sitt författningsbestämda ansvar för den hårda kärnan i ett universitets verksamhet – forskningen och den till forskningen nära relaterade grund- och forskarutbildningen. HL:s och HF:s detaljerade föreskrifter om såväl fakultetsnämndens sammansättning som dess uppgifter innebär att lagstiftaren har givit lärarkollektivet möjlighet att råda över den vetenskapliga och pedagogiska normbildningen och alla frågor som hänger intimt samman med denna. Så måste man

exempelvis förstå föreskrifterna att det måste finnas minst en fakultetsnämnd vid ett universitet och att det är fakultetsnämnden, eller -nämnderna, som har att bestämma i vilka ämnen som universitetet ska meddela forskarutbildning. Men också vad som mer allmänt sägs i HL och HF om fakultetsnämndernas ansvar ger tydligt uttryck för en medveten anpassning av organisationskraven till den för god vetenskap nödvändiga förutsättningen av professionellt kollegialt ansvarstagande.

En universitetsstyrelses möjligheter att styra inriktningen av forskning och utbildning ligger därför praktiskt taget uteslutande i att det är styrelsen som bestämmer vilka fakultetsnämnder som ska finnas samt hur dessa ska försörjas med ekonomiska och personella resurser. Om, exempelvis, styrelsen i sitt ”inseende över högskolans alla angelägenheter” (HL) skulle finna att verksamheten inom en viss fakultetsnämnds ansvarsområde inte fungerar på önskvärt sätt, kan styrelsen som en av sina möjligheter överväga att ändra fakultetsnämndernas antal eller avgränsningen av deras ansvarsområden. Vid behov bör den inte underlåta att göra en sådan analys, eftersom styrelsen numera alltid själv ansvarar för den struktur av fakultetsnämnder som universitetet har. För att en fakultetsnämnd ska kunna fullgöra sina uppgifter, måste dess ansvarsområde vara avgränsat på ett sådant sätt att lärarna har tillräckligt stor kunskaps- och värdegemenskap för att kunna ta det avsedda kollegiala ansvaret för normbildningen på området.

En betydelsefull fråga är i vad mån styrelsen för en statlig högskola har rätt att delegera sådana arbetsuppgifter som i princip ankommer på styrelsen. Om sådana ärenden, t.ex. ”viktigare frågor om den interna resursfördelningen och uppföljningen av denna”, använder HF formuleringen att styrelsen ”skall själv besluta”. Något rätt för en statlig högskolas styrelse att delegera finns inte formulerad i HF, vilket avsiktligt eller oavsiktligt kontrasterar mot det faktum att HF tillerkänner kommunala högskolor en sådan rätt. HF anger också uttryckligen att vid statliga universitet får rektor, fakultetsnämnder, nämnder för konstnärligt utvecklingsarbete och särskilda organ delegera sina arbetsuppgifter, om inte annat är stadgat för särskilda typer av ärenden. Beträffande sådana ärenden som en fakultetsnämnd är förbjuden att delegera, använder HF formuleringen att fakultetsnämnden ”skall själv besluta”,

d.v.s. samma formulering som i beskrivningen av styrelsens uppgifter. Det ligger nära till hands att dra slutsatsen att ett statligt universitets styrelse inte får delegera sina i HF särskilt uppräknade arbetsuppgifter, exempelvis viktigare frågor om den interna resursfördelningen och uppföljningen av denna.

1999 års reform innebar bland annat att ett nytt beslutande organ, områdesnämnden, sköts in mellan konsistoriet och fakultetsnämnderna på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området. Mot bakgrund av vad ovan sagts om å ena sidan fakultetsnämnders beslutsmonopol i vissa forsknings- och utbildningsärenden och, å andra sidan, universitetsstyrelsens skyldighet att själv besluta i viktiga resursfördelningsärenden, framstår det som intressant att försöka belysa både områdesnämndens pragmatiska nyttofunktion och dess formella behörighet.

2.1.3 Informella och officiösa signaler

Många olika förväntningar riktas mot högskolornas verksamhet, såväl direkt i författningar och regleringsbrev som mer indirekt i den allmänna utbildnings- och forskningspolitiska debatten. Självfallet har utbildning och forskning alltid haft betydelse för samhällsutvecklingen. Kravet att högskolornas verksamhet ska vara samhällsrelevant i ett antal avseenden förefaller dock idag att artikuleras mer detaljerat och energiskt än tidigare, såväl i Sverige som internationellt. Det är naturligt i denna situation att det i högskolan finns olika, mer eller mindre övertänkta, föreställningar om vad ett universitet egentligen är och bör vara. Den akademiska kulturen är inte homogen utan idealbilderna, inom och utom högskolan, står delvis i konflikt med varandra. Flera aktörer i samhället – inte minst Högskoleverket, Vetenskapsrådet, Vinnova och andra forskningsfinansiärer – bidrar genom sina verksamheter till att teckna och retuschera dessa bilder.

Som en liten illustration kan nämnas att begreppet fakultet ges en definition på Högskoleverkets webbsidor, fastän det saknar legal status och verket inte har behörighet att bestämma om högskolornas inre organisation; vidare att verkets utvärderingar av olika utbildningar naturligtvis måste beröra vetenskapliga

normfrågor, fastän verket saknar en strikt kollegial förankring i de vetenskapliga professionerna. En helt annan typ av illustration kan vara de från många håll framförda önskemålen om snabbare och effektivare kommersialisering av forskningsresultat. Den frågan berör balansen i inflytande och rättigheter mellan å ena sidan enskilda lärare och å den andra högskolan som organisation. Hur man inom högskolan ser på jäv, bisysslor och lärares rätt till patenterbara uppfinningar ("lärarundantaget") torde idag påverkas av både politiskt artikulerade förväntningar på ekonomisk samhällsnytta och de till formen strikta bestämmelserna i HL och Lagen om offentlig anställning. De gällande författningarna tycks svara allt sämre mot den faktiska verkligheten; någon påtaglig konsensus föreligger knappast om hur de principiellt olika önskemålen och impulserna bör avvägas i en modern akademisk kultur.

Inom ramen för författningarnas bestämmelser ska ledningsstrukturen möjliggöra en verksamhet som är både så framgångsrik och så bra balanserad som möjligt. Att ge konkret innebörd åt den uppgiften är ett ansvar för den enskilda högskolan. Hur den utformar sin organisation återspeglar styrelsens samspel med dels den delvis heterogena kultur som representeras av de anställda, dels utomstående intressenters skiftande förväntningar.

2.1.4 Interna impulser; remissen 1998

Rektors remisskrivelse i maj 1998 beskriver några inom universitetet upplevda svagheter i den egna, dåvarande organisationen. Betydelsen av nedifrån-perspektivet betonas ("en starkt decentraliserad verksamhet där institutionerna, vid vilka forskningen och utbildningen genomförs, har stor frihet men också stort ansvar i sitt arbete") samtidigt som behovet av att stärka den övergripande ledningsorganisationen klart framhålls. Det gäller bland annat att tydliggöra institutionschefernas, prefekternas, ställning i förhållande till dekaner och rektor och att tillfredsställa deras behov av ett "stödande ledarskap". Som viktiga motiv anges önskvärdheten av att "hålla samman universitetet", att åstadkomma "en effektiv verksamhet ur ekonomisk-administrativ synvinkel", att underlätta "mångvetenskaplig samverkan" vilket kräver

en ”klar ansvarsfördelningen mellan universitetets olika organ”, samt att åstadkomma en bättre ”representativitet för universitetets olika verksamheter” i deras löpande kontakter med den ”operativa universitetsledningen”. Att se över ansvarsfördelningen inom universitetet framstår också som en naturlig konsekvens av att riksdagen då nyss hade beslutat att ändra HL vad gäller fakulteter och vetenskapsområden.

Sammanfattningsvis angav rektor tre huvudskäl att föreslå en ny ledningsorganisation vid universitetet:

”---

I. I framtiden kommer riksdagen som huvudfinansiär av universitetet att ställa ännu större krav på effektiv användning av tilldelade resurser. För att bevara den akademiska friheten, dvs här möjligheten för universitetet att utan inblandning utifrån avgöra hur forskning och utbildning ska utföras, måste universitetet tillgodose högt ställda krav på målluppfyllelse och redovisning av resultat.

II. För det andra kräver självständiga institutioner, för att fungera väl i ett sammanhållet universitet, att universitetsledningen kommer närmare verksamheten inom institutionerna än i den nuvarande organisationen.

III. Slutligen motiverar riksdagens nya sätt att anvisa medel till universitetet för utbildning och forskning att universitetet organiseras i tre vetenskapsområden.

---”

Den i avsnitten 2.1.1–3 skisserade heterogeniteten i perspektiveringen av universitetets verksamhet kommer tydligt till uttryck i remissvaren från institutioner och fakultetsledningar. Som en pregnant illustration till upplevelsen av universitetets särart kan nämnas Samhällsvetenskapliga fakultetens deklARATIONER: ”Universitetets uppgift är inte att göra det lätt för regeringen” och ”De senare årens forskningspolitik gör det angeläget att man inte glömmer bort universitetens karaktär av motståndsnästen. Universitet kan inte jämföras med statsförvaltningen i övrigt och leds inte av en generaldirektör utan av en rektor.”

Att universitet inte kan ledas som andra verksamheter är också ett tydligt budskap från Historiska institutionen: ”Ingen kan – eller bör – inom ett universitet vara chef på samma vis som inom ett statligt ämbetsverk eller ett varuproducerande företag. En rak befälsordning kan utifrån synas självklar och rationell; för en organisation och en verksamhet som universitetets kan den i längden bli kontraproduktiv.”

Företagsekonomiska institutionen ger också en klar formulering av att behovet av styrning uppifrån inte upplevs som pockande: ”Liksom ämnesgränserna är otydliga och föränderliga blir även institutionerna föränderliga. Det kan därför inte finnas någon entydigt definierad verksamhet att styra. ... Det innebär också att den väsentligaste ledningsfrågan inom ett universitet inte gäller hur överordnade beslutsnivåer skall påverka verksamheten inom underordnade nivåer utan hur kompetens, intressen och principer på institutionsnivån kan få samverka och få genomslag i universitetets centrala verksamhet. ... Organisationsprincipen som bör genomsyra universitetet kan därför karaktäriseras som ett nätverk.” Om den i formell mening högsta organisatoriska nivån inte tillmäts så stor betydelse som styre, är den emellertid värdefull genom sina servicefunktioner: ”Därtill finns det åtskilliga aktiviteter som kännetecknas av stordriftsfördelar och som därför bör hanteras centralt så att dubbelarbete vid institutionerna undviks. Förstärkta servicefunktioner inom universitetsförvaltningen är därför eftersträvansvärda.”

Ytterligare ett tydligt exempel på nedifrån-perspektivet inleder Institutionens för freds- och konfliktforskning yttrande: ”Den problembild som anges i diskussionsunderlaget motsvarar knappast den som syns ur ett institutionsperspektiv. Institutionerna har blivit allt mer centrala för universitetets sätt att fungera. ... Deras sätt att arbeta borde vara utgångspunkten för reformarbetet. I stället är utgångspunkten universitetets relation till statsmakten. ... Är det någonstans kreativt tänkande behov[a]s så är det just kring frågan hur de centrala organen kan arbeta för att stärka de enskilda institutionerna. Dessvärre är detta inte vad som nu sker. I stället jagas institutionerna med hot om sammanslagningar och med ständiga krav på att lämna uppgifter om sin verksamhet.”

På likartade sätt kan också åtskilliga andra remissvar sägas uttrycka oro över att organisationsreformen ska leda till att uppifrån-perspektivet blir för accentuerat. Institutionen för fysiologi och medicinsk fysik ser dock ett hopp tändas i förslaget att inrätta en akademisk senat: ”Senaten kan sannolikt tillsammans med universitetets rektor erbjuda ett starkt motstånd mot konsistoriet om detta skulle behövas.”

Att många på ett principiellt plan så starkt understryker vikten av att nedifrån-perspektivet hålls levande innebär dock inte att de faktiska reformförslagen möter ett lika påtagligt motstånd. Exempelvis anser Samhällsvetenskapliga fakulteten den dittillsvarande beslutsordningen vara ”otillfredsställande” och menar att de ”torra” fakulteterna ”har allt att vinna på att få den insyn och det inflytande det innebär att ordföranden i den tilltänkta, gemensamma områdesstyrelsen tillsammans med de båda andra ingår i universitetsledningen.”

Teologiska fakultetsnämnden ”är införstådd med de grundläggande skälen bakom förslaget. Uppsala universitet måste otvivelaktigt möta det nya anslagssystemet med en organisation som svarar mot den nya situationens krav. Det finns också andra brister i den nuvarande organisationen, som gör en organisationsförändring påkallad, t ex det stora avståndet mellan rektor och institutioner/prefekter.”

Det finns även remissvar som, låt vara i jämförelsevis försiktiga ordalag, mer direkt uttrycker sympati för en tydligare organisation av linjen uppifrån och ned. Institutionen för miljö- och utvecklingsbiologi skriver: ”Styrelsen instämmer i bedömningen att nuvarande organisation är i behov av revision. ... Den administrativa och vetenskapliga ledningen bör samordnas i en effektivare organisation. Institutionsstyrelsen är i princip positiv till förslaget om ny ledningsorganisation.” Likartat uttrycker sig Uppsala universitets ekologiska forskningsstation: ”Ekologiska forskningsstationen är positiv till inrättande av en tydlig ledningsstruktur och utgår ifrån att den föreslagna organisationen leder till än bättre stöd till institutioner och underavdelningar i form av råd och anvisningar.” Institutionen för neutronforskning har samma positiva förhoppning: ”Vi tror att

entydiga och raka beslutslinjer, både vad avser vetenskaplig och administrativ ledning, är en förutsättning för effektivt resursutnyttjande i en dynamisk tid.”

Önskan om en tydlig beslutslinje kan till och med göra att fakulteter och dekaner ifrågasätts. På vägnar av Institutionen för neurovetenskap skriver dess prefekt: ”När det gäller den interna organisationen inom det farmaceutiska-medicinska vetenskapsområdet är jag mer tveksam. Framför allt innebär förhållandet att fakulteterna och dekanerna finns kvar och att universitetets matrisorganisation därmed behålls att den besvärande otydligheten i universitetets organisation kvarstår. Jag tycker att de administrativa, ekonomiska och personrelaterade frågorna, såväl som undervisnings- och forskningsfrågor skall gå i samma linje. Den nuvarande, liksom den föreslagna organisationen kan verka demokratisk och möjligen i teorin garantera forskningsfrihet, men enligt min mening skapar den i praktiken krångel, vilket gör allt universitetsarbete byråkratiskt och svårhanterligt. Den otydliga organisationen innebär risker för att ’alla skyller på alla’ när problem uppstår och det är svårt att sammanbinda ansvar och resurser.”

Förutom den här illustrerade spänningen mellan perspektiven på styrning uppifrån och nedifrån, finns i remissvaren en viss oro för ökade kostnader och byråkratisering. En mer konkret frågeställning som återkommer i flera sammanhang gäller hur de akademiska ämnena naturligen hör ihop och lämpligen bör samordnas till fakulteter och vetenskapsområden. Det gäller framför allt relationen mellan medicin och farmaci, mellan teknik och naturvetenskap, mellan samhällsvetenskap och humaniora samt mellan olika delar av det humanistiska området. Institutionen för psykologi påpekar bland annat att psykologi inte hör ”på något självklart sätt hemma i någon nu aktuell fakultet när det gäller forskningsobjekt eller forskningsmetoder och delar därmed inte heller någon områdes- eller metodologisk syn med något annat, enda ämne.”

Argument anförs från olika håll för att Farmaceutiska fakulteten måste tillåtas bevara sin identitet vid en sammanslagning av medicin och farmaci, samt att teknik och samhällsvetenskap bör utgöra skilda vetenskapsområden i stället för att, som i det

remitterade förslaget, sammanföras med naturvetenskap respektive humaniora. Önskemålet om en friare ställning för samhällsvetenskapen kom sedermera till uttryck också vid konsistoriets beslutssammanträde genom att professorn Lars Engwall reserverade sig till förmån för ”att det humanistiska området (de båda humanistiska sektionerna samt teologi) och det samhällsvetenskapliga området (samhällsvetenskap, juridik och lärarutbildning) borde ha var sin områdesnämnd, tillika fakultetsnämnd, med var sin vicerektor i universitetsledningen”.

Beträffande teknikens ställning var teknisk-naturvetenskapliga fakultetsnämnden i sitt remissvar positiv till ”ett bibehållet sammanhållet vetenskapsområde för teknik och naturvetenskap”. Gentemot detta reserverade sig professor Mats Olsmats: ”Liksom Tekniska sektionen och andra remissinstanser anser undertecknad, att man bör följa statsmakternas intentioner att teknik och naturvetenskap ska vara skilda vetenskapsområden...”

2.1.5 Fokusering av frågeställningar

Utvärderingen bör enligt rektors beslut:

- belysa effekterna av den nya områdes- och fakultetsindelningen
- belysa effekterna av den breddade operativa universitetsledningen
- belysa effekterna av den nya resursfördelningsmodellen
- utvärdera Akademiska senaten
- utvärdera systemet med rektorsråd
- utvärdera den förändrade linjeorganisationen och identifiera eventuella problem
- ge eventuella förslag till ändringar

Mot bakgrund av problembeskrivningen i avsnitten 2.1.1–4 ovan har jag för min egen förberedande analys valt att konkretisera frågeställningarna på följande sätt (delfrågorna är delvis överlappande):

Allmänt

- Vilket mottagande har reformen fått inom universitetet? Upplevs den nuvarande organisationen på det hela taget som adekvat och välfungerande?
- Finns någon tydlig och spridd önskan att justera viss del av organisationen?
- Ger organisationen en bra balans mellan kollegial, vetenskaplig styrning ”nedifrån” och övergripande, organisationsintegrerande styrning ”uppifrån”?

Områdes- och fakultetsindelningen

- Överensstämmer den implementerade organisationen med den beslutade?
- Är rollfördelningen mellan områdesnämnd och fakultetsnämnd klart uppfattad av berörda ledningspersoner och på institutionsnivå?
- Har tillkomsten av områdesnämnder påverkat fakultetsnämndernas handläggning av sådana ärenden som enligt HF åvilar dem?
- Har områdesnämnderna och deras ordförande, vicerektorerna, bidragit till att överbrygga (eller eventuellt öka) det upplevda avståndet mellan universitetsledning och verksamheten på fakultets- och institutionsnivå?
- Har universitetets ärendehantering blivit administrativt lättare, tyngre eller volymmässigt oförändrad till följd av att områdesnämnderna inrättades?
- Har områdesnämnderna bidragit till att stimulera horisontell samverkan mellan olika ämnen inom respektive vetenskapsområde?
- Är rollen som dekanus klart uppfattad, av dekanerna själva och av övriga? Är själva begreppet dekanus klart? Är det problematiskt, nyttigt eller betydelselöst

att ”dekan” inte tycks beteckna samma funktion inom alla fakultets- och vetenskapsområden? Är begreppet ”fakultet” klart och ändamålsenligt, vid sidan av ”fakultetsnämnd” och ”områdesnämnd”?

- Vilka fördelar och svårigheter har inordningen av två fakulteter (medicin och farmaci) under en enda, gemensam nämnd för det medicinska vetenskapsområdet, tillika medicinsk-farmaceutisk fakultetsnämnd, inneburit för respektive fakulteters verksamheter? Har reformen stimulerat samverkan samtidigt som de tidigare självständiga fakulteternas profiler och identiteter har kunnat upprätthållas?
- Med beaktande av professor Lars Engwalls reservation till konsistoriets beslut, vilka fördelar och svårigheter har inordningen av många, delvis rätt olikartade samhällsvetenskapliga och humanistiska fakultetsnämnder under en gemensam områdesnämnd inneburit för respektive fakulteters (och ämnens) verksamheter?
- Med beaktande av professor Mats Olsmats reservation till teknisk-naturvetenskapliga fakultetsnämndens tillstyrkan, vilka fördelar och svårigheter har inordningen av såväl naturvetenskapliga som tekniska sektioner under en gemensam områdesnämnd, tillika fakultetsnämnd, inneburit för respektive sektioners (och ämnens) verksamheter?
- Är fakultets- och områdesnämnder i enlighet med föreskrifterna i HF vad gäller dessa nämnders arbetsuppgifter, sammansättning och sättet att utse dem?

Den breddade operativa universitetsledningen

- Överensstämmer den implementerade organisationen med den beslutade?
- Är fördelningen av uppgifter och formellt ansvar mellan rektor och vice-rektorerna klar och tydlig?

- Är innebörden av begreppet (den breddade) ”operativa universitetsledningen” klart uppfattad av ledningen själv och av underställd personal?

Linjeorganisationen

- Överensstämmer den implementerade organisationen med den beslutade?
- Är organisationen tydligt uppfattad av cheferna i linjen och respekteras den i deras agerande som chefer?
- Ger organisationen utrymme för ett tillräckligt mått av stödjande ledarskap, ett av reformens uttryckliga syften?

Resursfördelningsmodellen

- Överensstämmer den implementerade resursfördelningsmodellen med den beslutade?
- Samspekar resursfördelningsmodellen adekvat med den administrativa linjeorganisationen i övrigt?
- Vilka förtjänster och nackdelar har modellen ur ett ledningsperspektiv uppifrån respektive ur den vetenskapliga och pedagogiska verksamhetens perspektiv nedifrån?
- Ger modellen utrymme för adekvat uppföljning och utvärdering av fördelningsbeslutens effekter?

Akademiska senaten

- Överensstämmer organisationen och verksamheten med den beslutade?
- Hur uppfattas Akademiska senatens verksamhet bland universitetets ledare på olika nivåer och vilken påverkan har senaten på universitetets verksamhet?

Systemet med rektorsråd

- Överensstämmer organisationen med den beslutade?
- Är rektorsrådets roller och uppgifter klara och tydliga i förhållande till universitetets ledningsorganisation, särskilt universitetsledningen?
- Hur uppfattas systemet med rektorsråd bland universitetets ledare på olika nivåer och vilken påverkan har systemet på universitetets verksamhet?

I redovisningen av utvärderingens resultat sammanför jag åter detaljanalyserna till svar på några större, övergripande frågeställningar.

2.2 Intervjuer

I uppdraget från rektor är utsagt att utvärderingen ska baseras på intervjuer med universitetsledningen och fakultetsdekanerna samt de ytterligare personer som utvärderaren bedömer lämpligt. Jag har intervjuat 33 personer (Tabell 1, sid. 25), vardera i ungefär en timme. Samtalen ägde rum i Uppsala (i allmänhet i det gamla rektorsrummet i universitetsbyggnaden) den 23 september, 26 oktober, 14-16 november och 19 december 2005. De skedde på tu man hand, med undantag för de tre studenterna som hördes tillsammans. Åtskilliga dagar före mötet fick den som skulle intervjuas ett mejl, i vilket jag enkelt beskrev uppdraget och bad vederbörande reflektera över organisationsreformen. Med obetydliga justeringar använde jag samma formuleringar till alla och skrev bland annat:

”---

Vad jag framför allt vill veta av Dig är i vilken mån reformen enligt Din uppfattning har haft åsyftad verkan under de gångna sex åren. Även andra eventuella synpunkter på hur den nya organisationen har fungerat är naturligtvis intressanta för utvärderingen. I den interna remissomgång som föregick konsistoriets beslut angavs huvudmotiven för reformen på följande sätt (rektors skrivelse 1998-05-04, Dnr 2487/98):

[se formuleringarna ovan, 2.1.4]

Mot den bakgrunden vill jag be Dig att fundera över följande frågor: Hur har ledningsorganisationen påverkat "den akademiska friheten" och universitetets förmåga att "tillgodose högt ställda krav på måluppfyllelse och redovisning av resultat" (I)? Har universitetsledningen kommit "närmare verksamheten inom institutionerna" (II)? Har universitetets införande av områdesnämnder haft den nytta med sig som antas i motiv III?

När man tar del av institutionernas och fakultetsledningarnas remissvar från 1998, kan man se att det då fanns både positiva förväntningar och negativa farhågor inför reformen. I vilken mån har Dina positiva förväntningar och ev. negativa farhågor besannats eller kommit på skam?

Har Dina erfarenheter aktualiserat någon förtjänst eller något problem med reformen som Du inte hade tänkt på innan? Finns det för övrigt något som Du finner relevant att tillföra utvärderingen?

---”

Jag inledde som regel samtalen med att informera om att jag hade för avsikt att försöka basera min utvärdering på det övergripande intrycket av samtliga intervjuer och inte tänkte citera den intervjuade. Om jag för att vinna i konkretion och tydlighet skulle vilja hänvisa till någon namngiven uppgiftslämnare, skulle jag först återkomma och be om tillstånd. På dessa premisser kom samtalen genomgående, som jag uppfattade det, att bli öppenhjärtiga, uppriktiga, och i allt väsentligt påfallande samstämmiga. Samtalen strukturerades vanligen enligt en grov disposition som

Tabell 1. Intervjuade personer

Universitetsledningen

Bo Sundqvist	rektor, professor
Lena Marcusson	prorektor, professor
Mats Ola Ottosson	universitetsdirektör
Jan-Otto Carlsson	v. rektor, ordf. teknisk-naturvetenskapliga fakultetsnämnden (områdesnämnd), dekanus, professor

Leif Lewin	f.d. v. rektor och ordf. humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämnden, professor
Lars Magnusson	v. rektor, ordf. humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämnden, professor
Ulf Pettersson	v. rektor, ordf. medicinska och farmaceutiska fakultetsnämnden (områdesnämnd), professor
Mats Thelander	f.d. dekanus och ordf. utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden, professor

Fakultets- och sektionsdekaner (utöver ledamöter i universitetsledningen)

humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet

Sven-Erik Brodd	ordf. teologiska fakultetsnämnden, dekanus, professor
Margareta Fahlgren	ordf. historisk-filosofiska fakultetsnämnden, dekanus, professor
Berit Hagekull	ordf. samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden, dekanus, professor
Maarit Jänterä-Jareborg	ordf. juridiska fakultetsnämnden, dekanus, professor
Anna Sågvall Hein	ordf. språkvetenskapliga fakultetsnämnden, dekanus, professor

medicinska vetenskapsområdet

Anders Hallberg	dekanus farmaceutiska fakulteten (ej ordf. fak.-nämnden), professor
Kjell Öberg	dekanus medicinska fakulteten (ej ordf. fak.-nämnden), professor

teknisk-naturvetenskapliga vetenskapsområdet (se även universitetsledningen)

Jan-Åke Schweitz	sektionsdekan teknik (ej ordf. fakultetsnämnden), professor
------------------	---

Prefekter, nuvarande och tidigare

Erik Börjesson	prefekt institutionen för psykologi, professor
Lars Engwall	f.d. prefekt företagsekonomiska institutionen, professor
Susanne Mirbt	prefekt fysiska institutionen, universitetslektor
Synnöve Prage	prefekt institutionen för lärarutbildning, universitetsadjunkt
Godfried Roomans	f.d. prefekt institutionen för medicinsk cellbiologi, professor

Akademiska senaten

Sverker Gustavsson	f.d. ordf. Akademiska senaten, professor
--------------------	--

Rektorsråd

Michael Thuné	rektorsråd, ordf. jämställdhetskommittén, professor
---------------	---

Studenter

Erik Hjort	ordf. Uppsala studentkår
Martin Svensson	ordf. Farmaceutiska studentkåren
Lina Nordquist	ordf. studentkårernas gemensamma doktorandnämnd

Central förvaltning, bibliotek

Ulla Myhrman	planeringschef, universitetsledningens kansli
Bengt Gustafsson	kanslichef, humaniora och samhällsvetenskap
Irene Kolare	kanslichef, naturvetenskap och teknik
Doris Solander	kanslichef, medicin och farmaci
Ulf Göransson	överbibliotekarie

Fackliga företrädare

Anders Grundström	ordf. SACO-rådet, avdelningsdirektör
Carin Söderhäll	ordf. ST-sektionen, forskningsingenjör

behandlade följande ämnen: a) rollfördelningen inom den administrativa linjen (konsistorium–universitetsledning–områdesnämnd–fakultetsnämnd–institution, eventuella svårigheter att respektera linjen konsekvent), samspelet fakultetsnämnd–områdesnämnd (särskilt med hänsyn till HF, balansen mellan styrning ”uppifrån” och

”nedifrån”, begreppen ”fakultet” och ”dekanus” i olika delar av universitetet, kanslifunktionerna); b) begreppet ”universitetsledningen”; c) senatens funktion; d) rektorsrådets funktion. De enskilda intervjuerna kom att behandla dessa delar i varierande mån och med olika detaljeringsgrad beroende på vem som intervjuades och på vederbörandes egna bedömningar.

I några få fall har samtalen följts upp med en kortare mejlväxling i syfte att förtydliga det som diskuterats.

2.3 Protokollärt material

Bakgrunden till, och innebörden av, 1999 års reform framgår av protokoll från konsistoriets sammanträde 1998-10-12 (Dnr 2487/98).

I konsistoriets beslut 2003-02-19 (UFV 2003/110) förändrades 1999 års reform på så sätt att lärarutbildningens ledningsorgan (sedan 2001-07-01 utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden) 2003-07-01 skildes från humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämndens ansvar och underställdes konsistoriet direkt. Genom samma beslut blev utbildningsvetenskapliga fakultetsnämndens ordförande medlem av universitetsledningen.

Humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämnden är den enda av universitetets tre områdesnämnder som inte samtidigt är fakultetsnämnd. För att belysa dess ledningsroll i positionen mellan konsistoriet och fakultetsnämnderna, har jag haft tillgång till protokollen för 22 av områdesnämndens sammanträden 1999–2005, nämndens ”Verksamhetsplan för budgetåret 2005” (HUMSAM 2004/11, fastställd 2004-11-18), protokollet för konsistoriets sammanträde 2004-11-10 (UFV 2004/600 angående universitetets budget och verksamhetsplan 2005), universitetets ”Verksamhetsplan 2005” (UFV 2004/600) samt planeringschefens anvisningar 2005-04-12 för ”Verksamhetsplanering för verksamhetsåret 2006” (UFV 2005/610).

För att belysa Akademiska senatens verksamhet har jag tagit del av minnesanteckningar från 13 av senatens sammanträden 1999–2005.

Följande ytterligare protokoll har betydelse för utvärderingen genom att beskriva organs arbetssätt och befogenheter:

- Rektor 1994-12-16 (Dnr 7318/94) ang. benämningen ”Uppsala tekniska högskola” och dess innebörd; 1998-10-12 (Dnr 2487/98) ang. uppgifter och arbetsordning för den akademiska senaten; 2004-06-29 (UFV 2004/964) ang. delegation till vicerektorer att utse prefekter och beskrivning av prefektuppdraget; 2004-09-14 (UFV 2004/1488) ang. val av områdes- och fakultetsnämnder fr o m 2005-07-01.
- Konsistoriet 2003-06-11 (UFV 2003/494): Arbetsordning för konsistoriet.
- Medicinska och farmaceutiska fakultetsnämnden 2005-09-15 (MEDFARM 2005/1289): Arbetsordning för det medicinska och farmaceutiska vetenskapsområdet vid Uppsala universitet.
- Samhällsvetenskapliga fakulteten: Beslutsstrukturer och delegationsbeslut. (Odaterad PM; www.samfak.uu.se/delegationsordning.pdf)

3. Resultat och diskussion

De intryck som jag har fått genom intervjuer och protokollära material sammanfattas här utifrån tre perspektiv: 3.1 reformens reception på universitetet; 3.2 de huvudskäl som 1998 anfördes för reformen; 3.3–8 de explicita frågeställningarna i rektors uppdrag till mig.

3.1 Reformens reception på universitetet

3.1.1 Accepteras och respekteras organisationen av verksamheten?

Organisationsstrukturen verkar inte vara föremål för någon aktiv ifrågasättande debatt bland lärare och studenter eller övriga anställda. En del intervjuade, som hade haft betänkligheter inför reformen, vidhöll sin principiella uppfattning men menade i allmänhet samtidigt att det faktiska utfallet är ett acceptabelt modus vivendi. Någon ansåg för sin del att den allmänna samhällsutvecklingen, tillsammans med utvecklingen vid universitetet, har gjort att en del kritik i remissomgången 1998 inte längre är relevant. De allra flesta intervjupersonerna tycktes ha positiva erfarenheter av reformen i något eller flera avseenden. Ingen uttryckte önskemål om en återgång till den ordning som rådde före 1999. I det stora hela synes således reformen vara väl accepterad på universitetet.

3.1.2 Finns i verksamheten en upplevelse av kvarstående eller nya organisatoriska problem?

Trots huvudintrycket att organisationen i allmänhet uppfattas som rimligt välfungerande i praktiken, är det tydligt från intervjuerna att den samtidigt upplevs som något oklar i en del avseenden. Det gäller framför allt den breddade universitetsledningens formella ställning och mandat, särskilt vicerektorernas roll i universitetsledningen (till skillnad från deras roll som ordförande i områdesnämnd), den humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämndens roll som planerings- och styrorgan samt dekanrollen i de fall då dekanus inte leder en fakultetsnämnd. Oklarheterna skapar ibland en viss osäkerhet inom universitetet om var

ledningsansvaret egentligen ligger i frågor av betydelse för den långsiktiga planeringen och profileringen.

På fakultetsnämnds- och institutionsnivå finns en upplevelse av att ärendehantering har blivit något trögare genom tillkomsten av den extra administrativa nivå som utgörs av humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämnden. Från kärnverksamhetens synpunkt representerar områdesnämnden på ett nästan paradoxalt sätt både en ökad närhet till och en ökad distans från rektor (varom mera nedan, 3.2.2 och 3.3.2).

Av mindre betydelse för den egentliga ledningen av universitetet är att den akademiska senaten och rektorsråden upplevs som ganska konturlösa inslag i organisationen. Någon tung kritik mot dem kommer inte fram i intervjuerna, men inte heller någon klar uppfattning om att de är riktigt väsentliga. En positiv uppskattning av enskilda sammankomster i senaten, eller specifika insatser av individuella rektorsråd, förenas hos flera intervjuade med en sval, om än aldrig direkt avståndstagande, hållning till senaten eller råden som organ. Påfallande många av de intervjuade hade bara obetydlig eller ingen beröring med senaten, vare sig direkt eller indirekt.

Några dramatiska svårigheter förefaller inte de här berörda iakttagelserna att utgöra. Man kunde ändå överväga att putsa på reformen genom att förtydliga rollspelet vad gäller skilda aktörers ansvar och befogenheter, delvis i sak men också delvis genom en ökad intern information i syfte att åstadkomma en något mer homogen bild bland de anställda av det egna lärosätets organisation. På slutet ger jag några enkla förslag i den riktningen (4.1 och 4.2), men först en lite djupare genomgång av frågeställningarna.

3.2 Motsvarar reformens resultat konsistoriets och rektors syften ("huvudskäl")?

3.2.1 Huvudskäl I (*tillgodose högre krav på effektiv användning av tilldelade resurser, bland annat för att värna universitetets frihet från styrande inblandning utifrån*)

Det ligger i sakens natur att det inte är möjligt att i sträng mening avgöra om måluppfyllelsen och resultatredovisningen vid Uppsala universitet i dag är bättre och mer förtroendeskapande gentemot omvärlden, än vad som skulle ha varit fallet om reformen inte hade genomförts. Naturligtvis är det inte heller möjligt att veta om det i så fall verkligen har stärkt universitetets autonomi. Men jag tycker mig kunna konstatera att man på olika nivåer inom universitetet ser reformen som uttryck för en effektiviserad intern samverkan vad gäller ledning och övergripande administration. Man uppfattar dels att chefslinjen har blivit tydligare än då prefekterna rapporterade både till dekanus och till rektor, dels att universitetsledningen har fått möjlighet till en tätare kontakt med verksamheten på basplanet. Enkelt uttryckt förefaller den interna medvetenheten om universitetet som en gemensam organisation att ha höjts genom reformen.

För att bedöma om en denna skärpta organisatoriska medvetenhet också gör att tilldelade resurser avkastar bättre och mer forskning och undervisning, måste man naturligtvis värdera verksamheten utifrån vetenskapliga och pedagogiska kriterier. En sådan analys ligger bortom den nu aktuella utvärderingens möjligheter. Det bör dock framhållas att reformen tycks ha stimulerat till samarbete över ämnes- och fakultetsgränser (åtminstone inom de medicinsk-farmaceutiska och humanistisk-samhällsvetenskapliga områdena), något som otvivelaktigt kan vara vitaliserande och stärkande för både forskning och undervisning.

Att universitetsledningen genom sin breddade sammansättning har fått en tätare vardaglig kontakt med verksamheten kan inte gärna annat än gagna ledningens möjligheter att företräda och lotsa universitetet i olika nationellt och internationellt

övergripande planeringssammanhang. Av intervjuerna har i vart fall ingenting framkommit som tyder på motsatsen.

3.2.2 Huvudskäl II (*närma universitetsledningen till verksamheten inom institutionerna*)

Distansen mellan universitetsledningen och verksamheten på basplanet måste mätas med flera olika måttstockar, vilket ger resultat som delvis står i motsats till varandra. I en mening har distansen ökat, i och med att prefekterna inte längre alls rapporterar direkt till rektor som chef utan bara till dekan eller vicerektor. Denna distansökning är emellertid endast formell, eftersom ett av motiven för reformen just var att rektor i realiteten inte hade tid att fungera som chef för ett mycket stort antal prefekter.

Den utifrån huvudskäl II viktigaste förändringen utgörs av den nya typen av vicerektorer, som genom att ingå i universitetsledningen, samtidigt som de är ordförande i områdesnämnderna, bildar en stark länk mellan universitetets högsta ledning och kärnverksamheten. Det är särskilt tydligt på de medicinsk-farmaceutiska och teknisk-naturvetenskapliga områdena. Där är ju områdesnämnden också fakultetsnämnd med dess särskilda, författningsstyrda legitimitet och ansvar för normbildningen i forskning och undervisning. Även lärarutbildningen har samma starka koppling till universitetsledningen, genom att ordföranden för utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden också ingår i universitetsledningen sedan ett par år tillbaka. Att ordförandena i dessa tre fakultetsnämnder regelbundet träffas varje vecka för att överlägga om i princip alla övergripande ledningsfrågor av betydelse, innebär tveklöst ett närmande mellan toppen och basen i universitetets hierarki – naturligtvis under förutsättning att nämndordförandena håller nära kontakt med institutionerna inom sina ansvarsområden. Intervjuerna indikerar att så är fallet.

Också på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området kan reformen sägas utgöra ett närmande av åsyftat slag. Där är dock situationen mer komplicerad och svårtolkad, eftersom områdesnämnden inte är fakultetsnämnd. Vad det senare mera generellt innebär av för- och nackdelar förtjänar en noggrann diskussion (se nedan, 3.3.2, 3.5,

3.6). Beträffande universitetsledningens närhet till institutionerna framstår dock en sak som positivt betydelsefull: av intervjuerna att döma har tillkomsten av en gemensam företrädare i universitetsledningen givit hela det humanistisk-samhällsvetenskapliga området en ökad synlighet och tyngd på högsta nivå. När rektor tidigare hade att relatera direkt till var och en av det förhållandevis heterogena områdets många fakulteter, varav ett par ganska små, fanns risk för en viss splittring av uppmärksamheten med åtföljande svårighet för de humanistiska och samhällsvetenskapliga ämnena att göra sig gällande, inte minst i förhållande till de naturvetenskapliga och medicinska. Nu är det humanistisk-samhällsvetenskapliga området som helhet företrätt i universitetsledningen genom en vicerektor på samma regelbundna och frekventa sätt som övriga delar av universitetet.

Inom alla de tre vetenskapsområdena tycks man anse att de humanistisk-samhällsvetenskapliga ämnenas reformerade relation till universitetsledningen innebär en förbättring. De nuvarande frekventa överläggningarna mellan rektor och vicerektorerna uppfattas nämligen allmänt kunna vara mötestekniskt effektivare än de tidigare, mindre ofta förekommande träffarna mellan rektor och samtliga fakultetsnämndsordförande. Det beror helt enkelt på att fakultetsdekanerna är så många och representerar verksamheter av så olika omfattning att det är svårt att ha mer än förhållandevis översiktliga diskussioner i hela den gruppen samtidigt. I det här avseendet tycks utfallet av reformen helt och hållet motsvara tankarna bakom den.

Samtidigt innebär det faktum att vicerektor för det humanistisk-samhällsvetenskapliga området inte är ordförande i en fakultetsnämnd ofrånkomligen att en extra organisatorisk nivå har skjutits in mellan rektor och institutionerna på detta område. Mellan områdesnämnden och institutionerna finns de teologiska, juridiska, historisk-filosofiska, språkvetenskapliga och samhällsvetenskapliga fakultetsnämnderna med samma författningsmässiga legalitet och ansvar som universitetets övriga fakultetsnämnder. Ur det perspektivet är det svårt att inte uppfatta områdesnämnden som en vidgning av distansen mellan topp och bas.

Att distansen mellan rektor och institutionernas verksamhet således synes ha både minskat och ökat på samma gång återspeglar att avståndet kan upplevas olika för olika aspekter av ärendehantering och beroende på från vilket håll det betraktas. Kanske kan man i huvudsak sammanfatta situationen genom att säga att i en övergripande symbolisk mening har de humanistisk-samhällsvetenskapliga institutionerna kommit närmare universitetsledningen. Åtminstone psykologiskt förefaller det att ha en positiv betydelse för många av dem som verkar inom detta vetenskapsområde. I handläggningen av konkreta ärenden, som kräver beredning på alla nivåer, upplevs distansen däremot ha ökat, i varje fall när den betraktas från institutions- och fakultetsnämnds nivåerna. För att så inte skulle vara fallet, skulle fordras att vicerektor vore bemyndigad att fullt ut företräda rektorsnivån. Det förefaller inte att vara någon utbredd önskan. Den ökade distansen i formell ärendehantering kan därför ses som ett pris som man från verksamhetens utsiktspunkt är villig att betala för att få ökad närhet mellan universitetsledningen och ämnesområdet i en mer övergripande symbolisk mening.

Alla uppfattar dock inte att den symboliska effekten av en vicerektor är enbart positiv. Inom grundutbildningen svarar det humanistisk-samhällsvetenskapliga området för drygt hälften av verksamheten vid Uppsala universitet. Två av dess fakulteter har var och en fler studenter än någon av fakulteterna på de andra två vetenskapsområdena. Att bara en enda vicerektor företräder hela det humanistisk-samhällsvetenskapliga området tolkas därför av en del bedömare som uttryck för att verksamheten på området, men också grundutbildningen i allmänhet, har lägre prestige än övrig verksamhet. Det förtjänar därför att nämnas att rektor har kompletterat 1999 års reform med en typ av återkommande träffar med samtliga dekaner, vanligen tre gånger per år. Syftet med det är inte att begränsa den nya universitetsledningens funktion men väl att förebygga förlust av kommunikativ direktkontakt mellan universitets- och fakultetsledningarna över hela universitetet.

Både områdesnämnden och dess underställda fakultetsnämnder har varit noga med att respektera det särskilda ansvar och de uppgifter som tillkommer en fakultetsnämnd enligt författningarna. När man tar del av universitetets och humanistisk-

samhällsvetenskapliga områdets verksamhetsplaner samt konsistoriets och områdesnämndens protokoll, får man intrycket att universitetsledningen och konsistoriet för sin del i viktiga hänseenden ser på områdesnämnden som om den vore just en fakultetsnämnd. Exempelvis är det till områdesnämnden, inte till de egentliga fakultetsnämnderna på detta vetenskapsområde, som konsistoriet anvisar resurser. Det är också från områdesnämnden, inte från fakultetsnämnderna, som konsistoriet inhämtar förslag till professorsprogram och verksamhetsplanering, inklusive de för universitetets långsiktiga planering så viktiga prioriteringarna av starka forskningsmiljöer. I det perspektivet, från universitetsledningens och konsistoriets utsiktspunkt, tycks fakultetsnämnderna vara av underordnad betydelse, i jämförelse med områdesnämnden som ledningen interagerar direkt med. Det förhållandet tenderar kanske att mildra upplevelsen av distansökning, sett från universitetsledningens och konsistoriets håll.

Samtidigt har jag intrycket att man i flera positioner på universitetet anser att den humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämnden ändå inte utgör ett fullt så effektivt komplement till, eller substitut för, fakultetsnämnderna som man ursprungligen hade hoppats skulle bli fallet. Om mitt intryck är riktigt, torde det bero på två saker.

För det första tog universitetets planer på att införa områdesnämnderna fart vid en tidpunkt när HL och HF var under reformering, utan att innebörden av de legala reformerna ännu stod riktigt klar för högskolorna. Att det administrativa begreppet vetenskapsområde var både nytt och, med hänsyn till riksdagens anslagsgivning, synnerligen betydelsefullt, samtidigt som riksdagen utmönstrade det traditionsmättade begreppet fakultet, kunde naturligtvis inledningsvis skapa en viss osäkerhet om vilken tyngd som fakultetsnämnderna borde tillmätas. Det vore inte konstigt om universitetets planerare i det läget till äventyrs tenderade att tänka mer på nyskapade områdesnämnder än på fakultetsnämnderna, de senare ju åtminstone till terminologin associerade med det fakultetsbegrepp som plötsligt var författningsmässigt passé. Tanken är bara en spekulation från min sida. Men den gör det möjligt för mig att förstå den känsla av viss besvikelse som jag under mina samtal

har avläst hos flera intervjupersoner (representerande olika administrativa nivåer) som inte har sett den humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämndens verksamhet som uttryck för någon mer betydande effektivisering av ledningsorganisationen. De intervjupersonerna skulle, såvitt jag förstår, ha föredragit att områdesnämnden hade kunnat spela mer av fakultetsnämndernas roll än vad som blivit fallet. Som rutinerna har kommit att utformas, involveras fakultetsnämnderna i mycket hög grad i områdesnämndens ärendehantering. De som ifrågasätter värdet av detta tycks mena att ett något mer autonomt agerande från områdesnämndens sida skulle kunna minska tidsutdräkten i hanteringen av vissa ärenden och eliminera en del dubbelarbete som bedöms som onödigt. Man tänker sig också att områdesnämnden skulle kunna bedriva ett något mer aktivt och förutsättningslöst planerings- och prioriteringsarbete. Genom att utrusta sin ordförande, vicerektor, med ett sådant underlag skulle kanske det humanistisk-samhällsvetenskapliga området kunna erövra en än starkare närvaro i universitetsledningen.

3.2.3 Huvudskäl III (*organisatorisk likhet med riksdagens sätt att anvisa medel*)

Den organisatoriska reformen på Uppsala universitet influerades naturligt nog av att de gamla fakultetsanslagen skulle komma att ersättas av anslag till vetenskapsområden, i detta sammanhang ett förvaltningsjuridiskt snarare än ett vetenskapsteoretiskt begrepp. I retrospekt ter det sig inte självklart att riksdagens beslut om medel och examinationsmål för vetenskapsområden – det vill säga forskning och forskarutbildning inom teknik, naturvetenskap, medicin och humaniora-samhällsvetenskap – nödvändiggör en analog mottagarorganisation inom högskolan. Förvisso har riksdagen inte själv föreskrivit någon sådan organisation men väl bestämt att ett universitet måste ha en eller flera fakultetsnämnder som ansvarar för ledningen av forskningen och undervisningen och, uttryckligen, att en fakultetsnämnds ansvarsområde *inte* behöver sammanfalla med ett vetenskapsområde. Riksdagen har alltså på detta sätt själv skilt på formen för anslagstilldelningen och principerna för vad som är viktigt i universitetens organisationsstruktur. Skapandet av områdesnämnder kan därför inte befria en

universitetsstyrelse från det årliga ansvaret för områdesanslagens fördelning på den lokala struktur av fakultetsnämnder som styrelsen ifråga anser att universitetet bör ha.

På Uppsala universitet är tekniken att fördela resurserna enkel och rättfram beträffande det medicinska och det naturvetenskapliga vetenskapsområdet. Det medicinska områdesanslaget från riksdagen används till medicin och farmaci, som leds av en områdesnämnd som samtidigt är just fakultetsnämnd. Det naturvetenskapliga anslaget används till naturvetenskap och teknik, som också leds av en områdesnämnd tillika fakultetsnämnd. Det förefaller adekvat, men för den sakliga adekvansen av denna fördelning är det irrelevant att de berörda fakultetsnämnderna också kallas områdesnämnder.

Det är svårare att bedöma värdet av att universitetet har en humanistisk-samhällsvetenskaplig områdesnämnd, som så att säga direkt matchar det humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesanslaget från riksdagen. Förhållandet gör det å ena sidan tekniskt enkelt för konsistoriet att grovt transportera anslaget till rätt sorts verksamhet. Å andra sidan löser det inte prioriteringsproblemet att fördela resurserna bland de fem fakultetsnämnder som arbetar på området. Är det en verksamhetsmässig fördel eller, möjligen, nackdel att denna senare, nödvändiga fördelning inte görs av konsistoriet utan av områdesnämnden?

I den frågan framträder tydligt det balansproblem som jag inledningsvis har kallat ”en fundamental administrativ utmaning” (2.1.1), det vill säga avvägningen av styrning uppifrån respektive nedifrån av universitetets verksamhet. Hur den besvaras är naturligtvis inte avhängigt den blotta förekomsten av områdesnämnden som organ utan beror dels på hur man önskar att balansen ska vara, dels på varifrån områdesnämnden faktiskt härleder sin makt – nedifrån eller uppifrån. Att saken är principiellt betydelsefull framgår bland annat av att den enda reservationen till konsistoriets beslut om 1999 års reform gällde lämpligheten av att sammanföra de samhällsvetenskapliga ämnena med de övriga, varvid reservanten uppenbarligen inte såg det som avgörande att riksdagens anslagsgivning sker till ett sammanhållet

humanistisk-samhällsvetenskapligt vetenskapsområde. Hithörande balansfrågor analyseras ytterligare i avsnitten 3.3.2 och 3.5 nedan.

Alla tre områdesnämnderna fungerar uppenbarligen utmärkt i den enkla meningen att områdesanslagen faktiskt i huvudsak fördelas på ett lättbegripligt sätt till de stora områden som riksdagen har avsett. Två saker nyanserar bilden lite grann. Den viktigaste är att den nämnd som ansvarar för lärarutbildning, numera utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden, har flyttats till en administrativ position direkt under rektor och inte längre, som ursprungligen i 1999 års reform, lyder under någon områdesnämnd. Lärarutbildningen har härigenom en organisatorisk positionering som får den att likna ett eget vetenskapsområde, fastän riksdagen inte specifikt anvisar medel till något sådant. Det tror jag av flera sakliga skäl kan vara klokt, samtidigt som det väl innebär att huvudskäl III inte längre framstår som ett särskilt tungt motiv för den befintliga ledningsorganisationen.

En annan nyansering är att anslagen till vetenskapsområden inte helt och hållet disponeras av respektive områdesnämnd ens sedan nödvändiga centrala avsättningar har gjorts för universitetsgemensamma servicefunktioner. Konsistoriet ställer ett belopp (39 miljoner kronor 2006) till rektors förfogande för strategiskt viktiga insatser. Fastän detta belopp är jämförelsevis litet sett i relation till universitetets totala omsättning, kan det ha en påtagligt styrande inverkan genom att det möjliggör för universitetsledningen att på ett katalyserande vis interagera direkt med både institutioner och fakultetsnämnder, en styrning som i realiteten kan gå förbi områdesnämndens nivå. Den möjligheten, som förstås är avsiktlig i syfte att stimulera universitetets förnyelsearbete, bidrar i någon mån till att begränsa områdesnämndernas auktoritet som planeringsorgan i den administrativa linjen.

3.3 Effekterna av den nya områdes- och fakultetsindelningen

Områdes- och fakultetsindelningen, som är i enlighet med den beslutade, kan tänkas ha flera olika typer av effekter. De viktigaste tycks mig vara effekterna på det interdisciplinära samarbetet och på balansen mellan styrning uppifrån respektive

nedifrån. I anslutning till diskussionen av den senare kan det vara naturligt att också beröra den terminologi och begreppsapparat som universitetet använder ("fakultet", "dekanus", "vetenskapsområde") samt formerna för utseende av ledamöter i beslutande organ.

3.3.1 Effekterna

Att *medicin och farmaci* leds av en gemensam områdes- och fakultetsnämnd tycks definitivt ha stimulerat till ett ökat samarbete över fakultetsgränsen mellan medicin och farmaci. Inom området har man förväntningar på en fortsatt positiv gemensam utveckling till fördel för både forskning och undervisning. Närmandet mellan medicin och farmaci har också andra effekter än rent akademiska. Jämställdhetsarbetet tycks ha vitaliserats av det gemensamma ansvaret för en större organisation.

Det synes vara en allmän upplevelse att samarbetet mellan medicin och farmaci sker med ömsesidig respekt för de båda fakulteternas identitet. Den oro som inledningsvis fanns för att den mindre fakulteten skulle kunna komma i skymundan är måhända inte alldeles borta men, såvitt jag bedöma, nära nog. Till tryggheten i detta avseende bidrar dels det närmast symboliska förhållandet att begreppen fakultet och dekanus fortfarande används som beteckning på de farmaceutiska institutionerna respektive deras gemensamma talesperson, dels den ur ledningssynpunkt mer substantiella realiteten att fakultetsnämnden under sig har inrättat en särskild farmaceutisk grundutbildningsnämnd.

Klara indikationer på ett positivt samarbete över fakultetsgränserna kommer också från det *humanistisk-samhällsvetenskapliga området*. Vad som än för övrigt kan sägas om områdesnämndens funktion och betydelse, tycks den åtminstone fungera som ett forum för mer frekventa kollegiala kontakter mellan fakultetsledningarna än vad som förekom tidigare. Det skapar en ökad känsla av gemenskap som kan få konkreta effekter i form av samarbete mellan ämnen. Även om omfattningen av detta nya samarbete är begränsat, innebär det ett nytänkande av ämnesintegrerande slag. Dessa effekter verkar inte bero så mycket på områdesnämndens formella

beslutskompetens och makt som på dess informellt sociala roll som påtvungen mötesplats. Till känslan av samhörighet bidrar säkert också den ovan (3.2.2) beskrivna upplevelsen av att vara gemensamt företrädd i universitetsledningen av en vicerektor.

Samtidigt ska inte denna känsla av samhörighet överbetonas. Vad som före reformen kritiskt anfördes om det humanistisk-samhällsvetenskapliga områdets heterogenitet – särskilt samhällsvetenskapernas förhållande till övriga fakulteter och psykologiämnets lika nära släktskap med naturvetenskap som med humaniora – har fortfarande samma giltighet som tidigare, hur man nu än värderar den. Dock kan man konstatera att denna heterogenitet inte synes ha kommit att upplevas som särskilt verksamhetshämmande eller destruktiv. Det kan naturligtvis ha att göra med att, som tidigare sagts (3.2.2), områdesnämnden har agerat med stor respekt för och hänsyn till de olika fakultetsnämnderna.

Det *teknisk-naturvetenskapliga området* förefaller att vara det område där förändringarna till följd av reformen är allra minst. Den teknisk-naturvetenskapliga fakulteten fanns etablerad långt tidigare, vilket motsvaras av att området efter reformen lyder under en gemensam fakultetsnämnd, tillika kallad områdesnämnd. I remissbehandlingen 1998 framkom önskemålet att tekniken skulle ges en starkare profil genom att etableras som eget vetenskapsområde, i överensstämmelse med att riksdagen skiljer på vetenskapsområdena teknik och naturvetenskap. För detta argumenterade bland annat den dåvarande tekniska sektionsnämnden, utan medhåll av fakultetsnämnden.

Den tekniska sektionen torde bland annat ha siktat till utveckling och konsolidering av den inbyggda tekniska högskola som universitetet och fakulteten formellt har etablerad sedan 1982; sedan 1985 officiellt benämnd "Uppsala tekniska högskola". Beteckningen avser den tekniska forskningen samt ingenjörsutbildningarna vid universitetet. Effekten av att konsistoriets beslut gick den tekniska sektionsnämnden emot är svårbedömd. Sannolikt innebär det inte något påtagligt negativt i aktiv mening, eftersom verksamheten i princip pågår som tidigare. Däremot är det väl

tänkbart, om än inte alldeles givet, att konsistoriets beslut kom att förhindra en utveckling som annars kanske skulle ha ägt rum. Det måste i så fall uppfattas som uttryck för en övergripande prioritering av det slag som en universitetsstyrelse ska göra. Att bedöma just denna prioritering i värderande termer ligger utanför mitt uppdrag. En sådan värdering kan bara göras i ljuset av de övergripande långsiktiga utvecklingsplaner för universitetet som det är konsistoriets uppgift att ansvara för.

Jag tycker mig dock kunna konstatera att frågan om teknikens autonomi inte längre är brännande inom fakulteten på samma sätt som före reformen. Naturligtvis finns ett intresse av att vidmakthålla den professionella identitet som symboliseras av begreppet Uppsala tekniska högskola. För att möta det behovet har fakultetsnämnden i år bland annat inrättat en särskild grundutbildningsnämnd för teknikutbildningarna.

Förutsättningarna för *lärarutbildningens* verksamhet skiljer sig en del från de övriga fakultets- och vetenskapsområdena i så måtto att lärarutbildningen bygger på en hög grad av samverkan mellan många rätt olika discipliner, varav de flesta är representerade som "ämnen" inom de traditionella fakulteterna. I det avseendet finns en påtaglig likhet med de medicinska yrkesutbildningarna, som ju från vetenskaplig synpunkt kan sägas ha en eklektisk karaktär. För läkarutbildningens skull finns av historiska skäl flera vetenskaper representerade inom den medicinska fakulteten samtidigt som de också finns inom andra fakulteter. Det förefaller mig inte ändamålsenligt att på likartat vis utveckla den utbildningsvetenskapliga fakultetsnämndens verksamhet genom att dubblera ett antal ämnen inom en avgränsad organisation för lärarutbildning eller utbildningsvetenskap. Enligt mitt synsätt är det viktigt att i princip hela universitetet kan ses som en resurs, som den utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden kan samspela med i ett slags matrisorganisation. Det utesluter naturligtvis inte alls att ett begränsat antal ämnen, med ursprung i en äldre lärarutbildnings organisation, har sitt berättigande som särskilt profilerade mot lärarverksamhetens praxis, ett slags motsvarighet till den medicinska fakultetens kliniska ämnen.

Läro-utbildningens framtid i landet rymmer många viktiga och delvis kontroversiella frågor som det skulle föra för långt att diskutera här. Utan att gå in djupt på saken kan man dock konstatera att den justerade organisationsmodell som Uppsala universitet införde 2003 – med utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden direkt underställd rektor, som ett slags parallell till områdesnämnderna – bör ge goda förutsättningar att utveckla området och undvika sådana inlåsningseffekter som tillhörigheten till ett traditionellt vetenskapsområdes organisatoriska struktur skulle riskera att medföra. Förändringen i förhållande till 1999 års ursprungliga reformmodell ter sig också motiverad som i någon mån en förenkling och renodling av den humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämndens uppgifter. Intervjuerna tyder på att förändringen har god acceptans i verksamheten.

3.3.2 Styrning uppifrån respektive nedifrån

På de medicinsk-farmaceutiska och teknisk-naturvetenskapliga områdena påverkar den nya fakultets- och områdesindelningen knappast alls balansen mellan styrningen uppifrån respektive nedifrån, eftersom områdesnämnd och fakultetsnämnd där är samma sak. Som redan har berörts tämligen ingående (3.2.2), är situationen mera komplicerad på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området.

De fem fakultetsnämnderna på området existerar till följd av konsistoriets kontinuerliga bedömning att de utgör den rätta modellen för Uppsala universitet. Konsistoriet har emellertid överlämnat ansvaret för den årliga resursfördelningen mellan fakultetsnämnderna till områdesnämnden. Totalramen för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning och forskarutbildning kan konsistoriet i praktiken bara påverka till en ringa del, då anslaget till vetenskapsområdet bestäms av riksdagen. Eftersom områdesnämnden inte tillsätts av konsistoriet, och än mindre är ett utskott till detta, kan konsistoriet formellt sett sägas ha avbördat sig ansvaret för finansieringen av de enskilda fakultetsnämndernas verksamheter.

Områdesnämnden har visserligen sin makt genom konsistoriets beslut, men nämndens ledamöter tillsätts genom lärarnas val. Gentemot lärarna torde

områdesnämnden hämta det mesta av sin upplevda och tillskrivna legitimitet ur denna kollegialt demokratiska process, det vill säga ”nedifrån”. Vid första påseende kan således förekomsten av en områdesnämnd (med vicerektor i spetsen) mellan fakultetsnämnderna och konsistoriet (rektor) tyckas innebära att makt har förflyttats ett trappsteg nedåt, från universitetets högsta ledningsnivå mot verksamhetens basplan. Den tolkningen förutsätter att man tillmäter fakultetsnämnderna stor betydelse för verksamhetens innehåll och kvalitet. Det kan jag av flera skäl, bland annat intervjuerna, utgå ifrån att lärarna i allmänhet gör. Något motsägelsefullt artikuleras ändå inom området upplevelsen att 1999 års reform innebär en maktförskjutning i motsatt riktning, från institutions- och fakultetsnivåerna mot universitetsledningen. Det tycks dock inte ha så mycket med områdesnämnden att göra som med den breddade universitetsledningen (se nedan, 3.4).

Fastän områdesnämndens ledamöter väljs av lärarna, begränsas valmöjligheterna genom rektors direktiv om nämndens principiella sammansättning (UFV 2004/1488): ”Sedan de enskilda fakulteterna valt sina nämnder (april) skall ledamöterna väljas till områdesnämnden, *varvid representation från var och en av fakultetsnämndernas ledning förutsätts* (IBT kursiv.)” På detta sätt har universitetsledningen uppenbarligen velat förvissa sig om att områdesnämndens bedömningar och ågeranden ska stå i god samklang med fakultetsnämndernas. Genom sin sammansättning, och formerna för tillsättningen, framstår områdesnämnden mer som ett förhandlingsforum för kolleger än som konsistoriets och universitetsledningens styrinstrument. Det är därför högst naturligt att man på institutions- och fakultetsnämndsnivåerna åtminstone delvis uppfattar områdesnämnden som ett kollegialt skydd mot onödiga ingrepp i verksamheten från universitetsledning och konsistorium.

Samtidigt måste man dra slutsatsen att existensen av ett sådant nedifrånperspektiv inte besvärar universitetsledningen eller konsistoriet, fastän man kanske inte alldeles delar det. Konsistoriet, som ju självt ska besluta i viktigare frågor, uppfattar tydligen inte de enskilda fakultetsnämndernas finansiering som en viktigare fråga. I så fall har, från konsistoriets horisont, ingen betydelsefull makt förskjutits.

Det är ändå ett stort förtroende som konsistoriet på detta sätt visar områdesnämnden, som ju i princip har carte blanche för mycket påtagliga tyngdpunktsförändringar mellan de etablerade fakultetsområdena. Nu har dock i realiteten inga sådana förekommit. Kanske ska konsistoriets förtroende snarast tolkas som uttryck för en insikt om att de knappast heller kommer att bli aktuella i framtiden. En nämnd som fungerar som ett kollegialt förhandlingsforum kan vara en god garant mot snabba och stora förändringar. Samtidigt har den utan tvivel förmåga att lösa mer begränsade problem, i en atmosfär av konstruktivt samförstånd som kan vara stimulerande för den traditionsbundna verksamheten. Av intervjuerna att döma har detta varit betydelsefullt bland annat för att rätta till ekonomiska och administrativa svagheter inom delar av verksamhetsområdet. En anda av samförstånd och god kollegialitet har dessutom stor betydelse för att främja förtroendefull samverkan i forskning och undervisning.

Slutligen torde man kunna utgå ifrån att konsistoriet inom ramen för sin skyldighet att ha ”inseende över högskolans alla angelägenheter” (HL 2:2) på ett övergripande plan håller sig informerat om verksamhetens utveckling på universitetets alla vetenskaps- och fakultetsområden. Det ger naturligtvis konsistoriet och universitetsledningen möjligheter att ingripa om, mot förmodan, en områdesnämnds prioriteringar skulle te sig alltför egendomliga ur konsistoriets synvinkel.

3.3.3 Begrepp och terminologi

Hur aktörerna inom en organisation betecknas har betydelse för hur organisationens makt- och ansvarsstruktur uppfattas. Att termer definieras och att språkbruket är konsekvent bidrar till att rollerna och ansvarsfördelningen framstår tydligt. En alltför långt gången otydlighet kan vara skadlig för möjligheten att åstadkomma effektiv ledning. Å andra sidan kan en viss medveten inkonsekvens vara pragmatiskt befogad som ett medel till funktionsdugliga kompromisser mellan väsentliga, konfliktande intressen. Som verkligheten är beskaffad kan det rent av vara svårt att undvika. Dilemmat illustreras av begreppsapparaten på Uppsala universitet. Det gäller ett par beteckningar som används för ledningen av fakultets- och vetenskapsområden.

Dessutom kan begreppet ”universitetsledningen” diskuteras från denna synpunkt, varom mera i avsnitt 3.4.

Det traditionsmättade begreppet ”*fakultet*” saknar idag legal definition men är ett naturligt inslag i det vardagliga språket på ett universitet. Att innebörden är vag spelar sällan någon roll i informella sammanhang. När ordet förekommer i den formella ärendehantering, inte minst i samband med beslut av olika slag, bör det dock vara väl definierat. En av konsistoriet fastställd definition kanske finns, men jag har inte funnit den. När man söker på ”fakultet” på universitetets webbsidor, får man följande beskrivning, som kanske inte vilar på ett formellt beslut men som med tanke på placeringen ger ett auktoritativt uttryck för universitetets språkbruk:

”---

Universitetet är organisatoriskt indelat i olika fakulteter – ämnesområden – för utbildning, forskning och forskarutbildning. Vid Uppsala universitet finns nio fakulteter: teologisk, juridisk, medicinsk, farmaceutisk, historisk-filosofisk, språkvetenskaplig, samhällsvetenskaplig, teknisk-naturvetenskaplig och utbildningsvetenskaplig fakultet. Vid sidan av dessa finns också den virtuella IT-fakulteten för informationsteknologisk forskning och utbildning. Fakulteterna leds av en fakultetsnämnd.

---” (<http://info.uu.se/fakta.nsf/sidor/fakultet.idED.html>; december 2005)

Här kopplas således betydelsen av ”fakultet” till det författningsmässigt väldefinierade begreppet ”fakultetsnämnd”, vilket i och för sig är rimligt. För sju av universitetets fakulteter (jag bortser här ifrån den så kallade IT-fakulteten) sammanfaller också det akademiska verksamhetsfältet med motsvarande fakultetsnämnds förvaltningsjuridiska ansvarsområde. En sådan korrespondens är nog vad man inom högskolevärlden i allmänhet förväntar sig utan att tänka närmare på saken. Men den ovan citerade, officiösa beskrivningen utgör faktiskt inte någon stringent definition av begreppet fakultet vid Uppsala universitet, eftersom en fakultets verksamhetsområde där kan vara snävare än ansvarsområdet för en fakultetsnämnd. Universitetet markerar ju på olika sätt att den medicinska respektive

farmaceutiska ”fakulteten” utgör två olika fakulteter. Bland annat har de var sin dekanus (som inte är ordförande i fakultetsnämnd) och fakulteterna identifieras tydligt som skilda verksamhetsområden i den formella ärendehantering på konsistorie- och universitetsledningsnivå. Samtidigt är det en enda fakultetsnämnd, ”medicinska och farmaceutiska fakultetsnämnden”, som myndighetsmässigt leder de båda fakulteterna. Förhållandet skapar en viss osäkerhet om vilken tyngd som ur ledningssynpunkt ska tillmätas begreppet fakultet. Jag skulle exempelvis kunna tro att ambivalensen på ett diffust sätt bidrar till att inge den medicinska och farmaceutiska fakultetsnämnden en något oklar bild av dess ledningsuppgift. Å ena sidan är nämnden satt att leda ett sammanhållet förvaltningsområde, där den själv kunde förväntas få förfoga över inre gränsdragningar i verksamheten. Å den andra suggererar det oberoende fakultetsbegreppet fram bilden av en utifrån given skarp gräns inom samma område.

Den negativa betydelsen av den här ambivalensen bör naturligtvis inte överdrivas. Den måste avvägas mot det positiva värde som ligger i att farmaceutiska och medicinska ämnen förmår samarbeta utan psykologiskt hinder av att någondera specialiteten känner sig förlora i professionell identitet. Åtminstone har jag uppfattat att det är detta som är motivet bakom den i förstone något otydliga terminologin.

Det är svårare att förstå värdet av att ordet ”fakultet” också används i namnet på den paraplyorganisation som har satts upp för att samordna universitetets utveckling och användning av informationsteknik, den ”virtuella IT-fakulteten”. Den verksamheten leds över huvud taget inte av någon fakultetsnämnd utan av ett ”IT-råd”. Här förefaller universitetet att ha velat utnyttja det faktum att begreppet fakultet är vagt, vilken naturligtvis bidrar till att göra det än mer så.

Det vore olyckligt om oklarheterna runt det ur ledningssynpunkt mindre väsentliga begreppet fakultet skulle bidra till att ge studenter och anställda en diffus uppfattning av också det språkligt besläktade begreppet fakultetsnämnd, som ju är fundamentalt för universitetets organisation som myndighet. Jag vet inte om det i verkligheten förekommer någon sådan överspridning av terminologisk oklarhet men håller det inte

för alldeles uteslutet. Det är få personer på ett universitet som är väl orienterade om de organisatoriska och administrativa regelverken. Missförstånden är enligt min erfarenhet frekventa, och då avser jag inte särskilt förhållandena i Uppsala. Redan det för Uppsala universitets ledningsorganisation viktiga och unika begreppet områdesnämnd bidrar till att göra begreppet fakultetsnämnd mindre självklart än eljest. Kanske finns det ett visst behov av ökade och vässade interna informationsinsatser beträffande terminologin.

Samma resonemang som ovan kan föras beträffande begreppet ”*dekanus*”. Beteckningen torde allmänt inom högskolan numera i första hand förstås som ordförande i en fakultetsnämnd. På Uppsala universitets webbsida (<http://info.uu.se/fakta.nsf/index?OpenView&RestrictToCategory=d>; december 2005) ges följande definition: ”Dekanus kallas ordföranden i fakultets- och sektionsnämnder.” I verkligheten har dock ordet tre olika betydelser på universitetet: 1) den konventionella, d.v.s. ordförande för fakultetsnämnd (humanistisk-samhällsvetenskapliga områdets fakultetsnämnder samt utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden), 2) person som *inte* är ordförande för en fakultetsnämnd men ändå talesman för en fakultet (medicinska och farmaceutiska området), 3) person som *varken* är ordförande för en fakultetsnämnd *eller* talesman för en fakultet men talesman för en fakultetssektion (teknisk-naturvetenskapliga området). Denna terminologiska flexibilitet behöver inte innebära något problem, när det står klart av sammanhanget vad som avses. Det finns det dock en risk att den prestige som traditionellt åtföljer beteckningen dekanus kan ge upphov till oklarheter beträffande ansvar och befogenheter i vissa sammanhang. Den formella makt och det ansvar som tillkommer en dekanus på det medicinsk-farmaceutiska området, eller en så kallad sektionsdekan på det teknisk-naturvetenskapliga, är ju, såvitt jag förstår, uteslutande en funktion av den delegation som vederbörande fakultetsnämnd, eller dess ordförande, eventuellt har beslutat om i vederbörlig ordning. Till synes skulle man således kunna vara dekanus vid Uppsala universitet utan att alls ha något formellt ansvar i myndighetens ledningsorganisation. I realiteten inträffar det väl knappast. Det tycks mig dock viktigt, både för dekanerna själva och för organisationen i övrigt, att man tydliggör den administrativa chefslinjen och delegationsordningen (3.6.1) och

inte bara utgår ifrån att den automatiskt bestäms av positionen ”dekanus”. Det gör den ju nämligen inte, såvitt jag kan bedöma av mig tillgängliga handlingar.

Det förtjänar också att uppmärksammas att Uppsala universitets användning av termen ”vetenskapsområde” inte är exakt densamma som riksdagens och HL:s. Ordet kan sägas vara besvärligt så till vida som det har en rättfram beskrivande karaktär. I allmänt språkbruk måste det ju få betyda detsamma som ”området för en viss vetenskap”, eller dylikt, det kan inget politiskt beslut förhindra. Högst troligt är det anledningen till att universitetet känner sig obetaget att i sin myndighetsorganisation ha en områdesnämnd för det ”teknisk-naturvetenskapliga vetenskapsområdet”. När ordet ”vetenskapsområde” används i riksdagens budgetbeslut eller i andra legala sammanhang är det emellertid en teknisk term av mer precis och begränsad innebörd. I denna riksdagens förvaltningsjuridiska mening finns det inte något teknisk-naturvetenskapligt vetenskapsområde, men väl dels ett tekniskt, dels ett naturvetenskapligt. Denna subtila distinktion i terminologin har knappast någon praktisk betydelse för ledningen av Uppsala universitet. Ändå skadar det inte att man håller sig medveten om den. Annars finns en viss risk att man kan komma att missförstå den administrativa karaktären hos riksdagens språkbruk, vilket skulle kunna besvära diskussionen om tänkbara nya vetenskapsområden, exempelvis till stöd för forskning och forskarutbildning av betydelse för lärarutbildningen. När sådana frågor diskuteras är det inte så relevant att i första hand försöka definiera gränserna för en viss vetenskap i filosofisk mening som att mer pragmatiskt definiera syftet med finansieringen. Enligt min mening är det då nödvändigt att förstå att uttrycket ”vetenskapsområde” helt legitimt kan ha olika semantiska nyanser i forskningspolitiska respektive mer inomvetenskapliga sammanhang.

3.3.4 Formella aspekter på valen till områdesnämnder och fakultetsnämnder

Områdesnämnderna är frivilliga organ som konsistoriet har inrättat i enlighet med sin behörighet att besluta om universitetets inre organisation. Konsistoriet har därmed också rätt att bestämma hur de ska tillsättas. Genom att ledamöterna väljs av de berörda lärarna, låt vara inte fullständigt fritt från styrning uppifrån, har

områdesnämnden en påtaglig likhet med en fakultetsnämnd. Jag har inga formella synpunkter på det regelverket.

Beträffande de egentliga fakultetsnämnderna, som är ett obligatorium enligt HL, gäller att de ska tillsättas enligt bestämmelserna i HL (2:6):

”---

Till ledamöter i en fakultetsnämnd får väljas

1. vetenskapligt kompetenta lärare inom fakultetsnämndens ansvarsområde,
2. andra personer som är vetenskapligt kompetenta, och
3. personer som annars är lämpliga för uppdraget.

Flertalet av ledamöterna skall dock vara sådana vetenskapligt kompetenta personer som avses i 1 eller 2. Ledamöterna skall väljas av vetenskapligt kompetenta lärare inom fakultetsnämndens ansvarsområde. Studenterna vid högskolan har rätt att vara representerade i fakultetsnämnden.

---”

HL, eller vad som i viss mån ytterligare sägs om saken i HF, ger inte uttryckligen den enskilda högskolan någon befogenhet att närmare precisera valsättet eller vilka personer som är behöriga att väljas. Det förtjänar att påpekas att HF föreskriver att valen ska ske med slutna sedlar, vilket får anses understryka allvaret i lagstiftarens mening att valen ska vara fria. Att nämndens majoritet har sin grund i en sådan demokratisk process bland de vetenskapligt kompetenta lärarna torde utgöra en idémässig förutsättning för de väsentliga akademiska befogenheter som HL och HF tillerkänner, och delvis reserverar, för just fakultetsnämnder.

På Uppsala universitet genomförs enligt lång tradition valen av de teknisk-naturvetenskapliga och medicinsk-farmaceutiska fakultetsnämnderna indirekt, via ett elektorsförfarande. Detta indirekta valsätt är inte explicit sanktionerat av författningarna. Men eftersom elektorerna, enligt rektors direktiv, utses i proportion till antalet lärare inom olika delar av fakultetsnämndernas ansvarsområden, kan jag för egen del inte finna att valsättet skulle stå i strid med andan i HL eller HF.

Däremot känner jag mig något undrande inför de begränsningar av valbarheten som följer av att universitetsledningen, på sätt och vis naturligt nog, önskar se en viss representation i fakultetsnämnderna för olika delar av nämndernas i vissa fall mycket breda ansvarsområden. För de senaste valen till medicinska och farmaceutiska fakultetsnämnden gällde enligt rektors direktiv (UFV 2004/1488) att ”av sju ledamöter utöver ordförande och vice ordförande skall två komma från den farmaceutiska fakulteten”.

Motsvarande anvisning för valen till den teknisk-naturvetenskapliga fakultetsnämnden lyder: ”Den exakta fördelningen mellan sektionerna beslutas av den teknisk-naturvetenskapliga fakultetsnämnden.” För en utomstående betraktare är det inte alldeles tydligt om föreskriften avser representationen i elektorsförsamlingen eller i den tillträdande fakultetsnämnden. Av intervjuerna framgår dock att man inom området har föreställningen att den sektionsvisa platsfördelningen inom nämnden är given på förhand genom beslut ”uppifrån”, mindre klart av vem. För säkerhets skull vill jag här poängtera att jag inte har mött någon kritik mot att så skulle vara fallet. En som naturlig och okontroversiell uppfattad praxis verkar tolkas som att rektor har överlämnat till den sittande fakultetsnämnden att bestämma över den sektionsvisa fördelningen av ledamötskap i den fakultetsnämnd som ska väljas. Beslutet om platsfördelningen i den teknisk-naturvetenskapliga fakultetsnämnden ligger i så fall i varje fall närmare lärarna själva än beslutet om hur platserna i den medicinsk-farmaceutiska fakultetsnämnden ska fördelas.

Jag delar givetvis uppfattningen att det är önskvärt att fakultetsnämnder är representativa för kompetenserna inom sitt ansvarsområde. Jag tycker dessutom att de avsteg som Uppsala universitet enligt min mening gör ifrån intentionerna i HL och HF inte innebär några alarmerande fel, varken i sak eller principiellt. Pragmatiskt sett kan den hittillsvarande praxis ha vissa uppenbara förtjänster.

Utan att vilja förfalla till petig legalism kan jag dock inte dölja att jag personligen ser saken något annorlunda än Uppsala universitet. Den enligt min mening rätta maktindelningen mellan universitetets högsta ledning och den vetenskapliga och

pedagogiska verksamheten, det vill säga balansen mellan styrning uppifrån och nedifrån, förutsätter att man så konsekvent som möjligt tydliggör och markerar fakultetsnämndernas karaktär av demokratiskt valda organ, att ansvaret för majoritetens sammansättning fullt ut vilar på lärargruppen utan inblandning uppifrån. Det har enligt min mening både ett reellt och ett symboliskt-pedagogiskt värde för verksamheten på alla administrativa nivåer, inte bara fakultetsnämndens egen. Exempelvis bidrar nog tydlighet i makt- och ansvarsfördelningen till att skapa förståelse hos anställda och studenter för att det tillkommer konsistoriet och rektor att fatta vissa stora, övergripande beslut, inte minst angående universitetets administrativa indelning i verksamhetsområden och deras finansiering. Jag tror dessutom att det är så man ska förstå uppbyggnaden av regelverket i HL och HF.

Helst borde därför den adekvata representationen för fakulteter och sektioner i de medicinsk-farmaceutiska och teknisk-naturvetenskapliga fakultetsnämnderna åstadkommas blott och bart genom ett förtroendefullt kollegialt samarbete i respektive valberedningar, det vill säga utan något av rektor givet beslut om platsfördelningen i nämnderna. I praktiken skulle platsfördelningen antagligen inte bli mycket annorlunda än hittills, eftersom, som sagt, jag inte har nåtts av någon kritik av formerna för valen. Förbättringen skulle i huvudsak vara idémässig, vilket kan vara en viktig sak på ett universitet.

3.4 Den breddade operativa universitetsledningen

3.4.1 Universitetsledningen som organ respektive informellt begrepp

Ordet ”universitetsledningen” tillhör dem som lätt kan missförstås. I vardagsspråket är det ett informellt, beskrivande uttryck som kan syfta på rektor och en vagt avgränsad grupp av personer omkring honom eller henne, eventuellt tillsammans med styrelsen. På Uppsala universitet är det därutöver en mer precis teknisk term, som har definierats av konsistoriet i 1999 års reform. I den senare meningen gäller att ”universitetsledningen skall, utöver rektor, bestå av prorektor, de tre vicerektorerna

och förvaltningschefen” samt (sedan 2003) ”ordförande (dekanus)” för utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden.

Som myndighetschef kan naturligtvis en rektor genom ett eget beslut sammansätta en rådgivande ledningsgrupp av liknande slag och gör det väl också i de allra flesta fall. Ledningsgruppen arbetar i så fall på rektors uppdrag och villkor, vilket understryker hans eller hennes ställning som chef. När, som på Uppsala universitet, det är styrelsen som har beslutat att det ska finnas en ”universitetsledning” utöver rektor, får universitetsledningen i denna tekniska mening ofrånkomligen en annan formell dignitet. Konsistoriet har visserligen inte beslutat om någon instruktion till universitetsledningen. Det kan synas lite oväntat, både i sak och med hänsyn till att rektors remitterade diskussionsunderlag framhöll behovet av en justerad reglering av universitetsledningens uppgifter, låt vara i andra avseenden än dem jag här nedan går in på. (Det är oklart för mig vilket lokalt regelverk rörande arbetsfördelningen mellan konsistoriet och rektor som avses, när i remissen sägs att det finns ett behov av att förtydliga universitetsledningens ”sammanhållande” funktion.) Redan det begränsade beslut som konsistoriet har fattat måste dock innebära att den har inrättat ett organ, ”universitetsledningen”, som rektor inte får uraktlåta att regelmässigt sammanträda med.

3.4.2 Universitetsledningen och rektors beslutssammanträde

Långt tillbaka i tiden leddes universiteten operativt av ett i författning föreskrivet ”rektorsämbete”, bestående av rektor och förvaltningschef. Vid tiden för 1999 års reform var rektorsämbetet sedan länge avskaffat till förmån för att rektor ensam är myndighetens chef. Inte heller fanns, såvitt jag förstår, något av konsistoriet föreskrivet organ betecknat ”universitetsledningen”. Däremot var det rutin att rektor samlade ihop sina myndighetsbeslut till ett beslutssammanträde, ”rektorssammanträdet”, en gång per vecka. Närvarande vid detta sammanträde var rutinmässigt rektor, prorektor, förvaltningschefen, biträdande förvaltningschefen, informationschefen, den föredragande i respektive ärende samt konsistoriets sekreterare som förde minnesanteckningar. En liknande ordning torde vara vanlig

inom statliga förvaltningar över huvud taget. Formen döljer inte att besluten fattas av chefen. De övriga, i rådgivande ställning, ges möjlighet att vid behov få sin skiljaktiga åsikt noterad i någon form av protokoll.

I det diskussionsunderlag till ny ledningsorganisation som remissbehandlades på Uppsala universitet 1998 skrev rektor:

”---

I det följande föreslås att tre vetenskapsområden inrättas. Ordförandena i styrelserna för dessa, vicerektorerna, bör ingå i universitetsledningen *och vara närvarande i rektorssammanträdena* (IBT kursiv.). Rektor är den som beslutar i ärenden som avgörs i rektorssammanträdet.

---”

Konsistoriets beslut (Dnr 2487/98) säger ingenting direkt om rektorssammanträdena. Med hänvisning till remisshandlingen konstaterar beslutsmotiveringen kort och gott att ”Förslaget att bredda den operativa universitetsledningen med tre vicerektorer (dvs ordförandena i områdesnämnderna) har vunnit allmän uppslutning.” Det synes därför rimligt att tolka konsistoriets beslut i enlighet med tankegångarna i remissen, det vill säga som innebärande att den nya ”universitetsledningen” i sin helhet avsågs skola delta i rektorssammanträdena. Så har det dock inte blivit.

Universitetsledningen – härefter i konsistoriets tekniska mening – träffas visserligen en gång i veckan, vanligen på måndagar, för att diskutera både långsiktiga frågor och, översiktligt, sådana som står på agendan för nästkommande rektorssammanträde. Det förs dock inga protokoll vid universitetsledningens träffar. Som före 1999 äger rektorssammanträdena vanligen rum på tisdagar, utan medverkan av vicerektorerna eller ordföranden i utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden men i närvaro av prorektor, förvaltningschefen, biträdande förvaltningschefen och Uppsala studentkårs ordförande samt en sekreterare. På rektorssammanträdena förs protokoll eller minnesanteckningar.

Situationen förefaller något paradoxal. Eftersom konsistoriet 1998 beslöt om universitetsledningens existens men inte om rektorssammanträdena, får man intrycket att den förra har högre dignitet från administrativt hierarkisk synpunkt än de senare. Det intrycket kontrasterar emellertid mot att rektor inte fattar sina beslut i närvaro av universitetsledningen utan i rektorssammanträdena, där bara halva universitetsledningen deltar.

Förhållandet gör det svårt att avgöra vilken roll som universitetsledningen egentligen spelar. Jag tror inte att rollen är obefintlig eller obetydlig, men väl att den är otydlig. Det är uppenbart från intervjuerna att upplevelsen av en viss oklarhet delas av många. Till snart sagt alla intervjupersonerna ställde jag bland annat frågan i vilken utsträckning som vicerektorerna ska anses ansvariga för de beslut som rektor fattar. Som regel var man osäker om svaret, som varierade mellan att vicerektorerna inte alls har något ansvar till att de måste hållas fullt medansvariga, såvida de inte offentliggjort en från rektor avvikande uppfattning.

Så som praxis har blivit, förstår jag universitetsledningen som ett de facto ganska informellt organ, helt och hållet rådgivande. Det frekventa mötet med vicerektorerna och utbildningsvetenskapliga fakultetsnämndens ordförande är otvivelaktigt till nytta för rektors möjligheter att hålla sig informerad om verksamhetens utveckling och säkert också för hans eller hennes möjligheter att kommunicera sina visioner och tänkesätt till områdes- och fakultetsnämnderna. Det har också, som diskuterats ovan (3.2.2), betydelse för basplanets upplevelse av närhet till och synlighet hos rektor. Den i författning (HF och Verksförordningen) föreskrivna beredningen av rektors beslut genom föredragning äger dock rum i andra former och med andra föredragande.

3.4.3 Behovet av en instruktion för universitetsledningen

Med hänsyn till universitetsledningens funktion är dess beteckning något vilseledande, enligt min mening. Om styrelsen för en myndighet självmant under sig utser en "ledning" för myndigheten utöver chefen, bör den kunna uppfattas som just

ledande. Det förutsätter med mitt språkbruk att detta organ kan i någon mening dela ansvaret för beslut på just myndighetsledningsnivån, åtminstone enligt en av alla uppfattad princip att den som tiger samtycker. Det kan uppenbarligen inte vicerektorerna med nuvarande ordning. Däremot har de en tydligt kraftfull beslutsposition på fakultetsnämnds- eller områdesnämnds-nivån, det vill säga klart under myndighetsledningsnivån.

Den rådgivande och kommunikativa roll som vicerektorerna och den utbildningsvetenskapliga dekanen spelar på högsta ledningsnivå skulle de naturligtvis kunna ha utan stöd av konsistoriets beslut om en särskild universitetsledning. I denna del är 1999 års reform därför strängt taget sakligt sett onödig – men av upphöjd dignitet just därför att det är konsistoriet som har fattat beslutet. Situationen kan i någon mån vara besvärlig för universitetsledningens ledamöter, särskilt för vicerektorerna vars titel gärna suggererar föreställningen att de till makt och ansvar liknar rektor. Deras till synes formella upphöjelse till myndighetsledningsnivån motsvaras inte av ett distinkt definierat ansvar på den nivån, samtidigt som det är en vanlig uppfattning att de faktiskt har stor reell makt där, så att säga bakom kulisserna. Jag tror att det kunde vara bra för både konsistoriets och vicerektorernas auktoritet om konsistoriet övervägde att precisera förhållandet något.

Man kan tänka sig i princip två olika tillvägagångssätt. Enligt det första upphäver konsistoriet helt sonika beslutet om universitetsledning och överlåter åt rektor att själv bestämma om sammansättningen av och arbetsformerna för sin rådgivande ledningsgrupp. Det skulle innebära en viss nedtoning av universitetsledningens formella status men tydliggöra rollfördelningen – att rektor är chef, att ledningsgruppen arbetar på dennes uppdrag och inte direkt på styrelsens samt att vicerektorerna är underställda och inte sidoställda rektor. Jag kan inte dölja att en sådan organisationsmodell är vad som i princip och a priori förefaller mig personligen mest naturlig. Ändå vill jag inte här föreslå den för Uppsala universitets del. Mot bakgrund av att konsistoriet redan har etablerat organet universitetsledningen och att detta har funnits i mer än sex år, är det svårt att förutse hur ett återtagande av beslutet skulle komma att tolkas på universitetet. Kanske uppnår man större ledningsmässig

klarhet genom att komplettera 1999 års reform med ett förtydligande av universitetsledningens uppgifter.

Det andra tänkbara tillvägagångssättet innebär alltså att konsistoriet fullföljer idén från 1998/99 och beslutar om en instruktion till universitetsledningen. Den behöver inte vara omfattande men bör föreskriva en rätt – och i större frågor en skyldighet – för universitetsledningens samtliga ledamöter att protokollföra eventuella mot rektor avvikande uppfattningar. Som en alternativ minivariant – möjligen mindre lämplig med hänsyn till att universitetsledningen är ett av konsistoriet inrättat organ – skulle instruktionen kunna tydliggöra att vicerektorerna och dekanus för utbildningsvetenskapliga fakulteten *inte* har rätt att anteckna avvikande uppfattning och därför inte till någon del ansvarar för rektors beslut.

Beträffande den rent praktiska sidan av saken har jag följande skissartade synpunkter. Av hänsyn till vicerektorernas och den utbildningsvetenskapliga dekanens tid bör de kanske som hittills slippa att rutinmässigt delta i rektors traditionella beslutssammanträden på tisdagarna, i varje fall om dessa har en i huvudsak formellt registrerande funktion. Vicerektorerna skulle likväl kunna anses medverka i beslutssammanträdena, om nämligen tisdagsmötena uppfattades som ajournerade förlängningar av det möte som universitetsledningen i sin helhet har på måndagen och den i sak väsentliga föredragningen av ärendena också kunde avklaras på måndagen, exempelvis genom att föreligga i skrift. Beslutssammanträdetts protokoll eller minnesanteckningar skulle då naturligtvis också täcka måndagens överläggningar och göra det möjligt för vicerektorerna och den utbildningsvetenskapliga dekanen att anteckna avvikande mening. Självfallet skulle det därutöver stå dem fritt att, vid behov, delta även i mötets ajournerade förlängning på tisdagen.

3.5 Det nya resursfördelningssystemet

3.5.1 Fakultetsnämndernas resurser – en ”viktigare” fråga?

HF föreskriver att konsistoriet ”självt” ska besluta om ”viktigare frågor om den interna resursfördelningen och uppföljningen av denna”. Resursfördelning till fakultetsnämnder torde normalt anses utgöra en sådan viktigare fråga. Enligt min uppfattning är fakultetsnämnds-nivån den plats i ett universitets organisation där styrningen uppifrån särskilt väl kan balanseras mot den kollegiala styrningen nedifrån.

Att konsistoriet enligt nuvarande rutiner likväl inte beslutar om resursfördelningen mellan de humanistisk-samhällsvetenskapliga fakultetsnämnderna uttrycker förstås konsistoriets åsikt att den fördelningen inte är en viktigare fråga, medan resursfördelningen till områdesnämnderna är det. Åsikten kan ifrågasättas med tanke på att fakultetsnämnd, men inte områdesnämnd, är ett obligatoriskt organ med mycket centrala uppgifter enligt HF. Under två förutsättningar, som båda synes vara uppfyllda, kan konsistoriets hållning ändå sägas vara naturlig och konsekvent.

Den första förutsättningen är att konsistoriet menar att områdesnämndens ansvarsområde är vetenskapligt tillräckligt homogent för att i princip kunna utgöra ansvarsområdet för en enda fakultetsnämnd. Jag vill för egen del inte ta ställning i sak i just den begränsade bedömningsfrågan, om vilken det uppenbarligen råder delade meningar på universitetet. Men jag konstaterar att konsistoriets uppfattning i varje fall inte kan anses felaktig på formella grunder. Enligt HL kan en fakultetsnämnds ansvarsområde mycket väl utgöras av ett vetenskapsområde. Det är till och med tillåtet för ett universitet att ha bara en enda fakultetsnämnd. (Inom parentes kan noteras att konsistoriets beslut 1998 felaktigt anger att den då nya HL skulle föreskriva minst en fakultetsnämnd *per vetenskapsområde*.) Den andra förutsättningen är att områdesnämnden har tillsatts nedifrån på ett sådant sätt att den är representativ för de egentliga fakultetsnämnderna.

Samtidigt skulle det förstås vara tillåtet för konsistoriet att inta motsatt hållning. Blotta förekomsten av områdesnämnden behöver inte hindra konsistoriet från att självt fördela medel direkt till samtliga fakultetsnämnder. Den humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämnden skulle kunna ha en nyttig samordnande funktion även om den endast utgjorde ett beredande och förslagsställande organ. En sådan alternativ ordning förutsätter dock att konsistoriet något justerar 1999 års reformbeslut som uttryckligen stadgar ”att i områdesnämndens ansvar skall ingå: ... att årligen upprätta verksamhetsplan för ansvarsområdet och besluta om uppdrag och fördelning av resurser mellan ingående fakultetsnämnder eller institutioner...” Den föreskriften skulle kunna ersättas med: ”...att årligen upprätta förslag till verksamhetsplan...och förslag till uppdrag och fördelning av resurser...”

Finns det behov av en sådan justering? Som utanförstående bedömare ser jag ingenting som nu direkt tyder på det. Men ett mer insiktsfullt svar måste naturligtvis vara beroende av den målsättning som konsistoriet har för verksamheten på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området över tid samt av hur konsistoriet värderar den faktiska utvecklingen. Som redan utförligt har diskuterats ovan (3.3.2), innebär den nuvarande ledningsorganisationen en stark decentralisering av makt och ansvar till vad som realiter är ett fakultetsnämndernas förhandlingsforum. Jag har intrycket att detta förhållande ännu inte står riktigt klart för alla som är verksamma på området. Det förefaller att vara en alltför vanlig tro att de forskningsresurser och de utbildningsplatser som konsistoriet anvisar till områdesnämnden är förutbestämda för automatisk transport till respektive fakultetsnämnd. Missuppfattningen kan innebära en risk för att områdets lärare inte känner anledning att engagera sig tillräckligt i den avsedda kollegiala styrningen nedifrån. Det gemensamma ansvarstagandet för områdets utveckling kan därför komma att bli alltför passivt och mekaniskt fast i uppkörda hjulspår.

Jag är personligen ingen vän av att verksamheter förändras bara för förändringens skull och ser, som sagt, inte alls något fel i att konsistoriet har överlämnat en så stor del av planerings- och ledningsansvaret till fakultetsnämnderna kollektivt via områdesnämnden. Men jag tror att det är viktigt att ledningsorganisationen som

helhet förmår vidta de anpassningsåtgärder som kontinuerligt krävs för att ett universitet ska kunna behålla och stärka sin relativa kvalitet, sin akademiska ”konkurrenskraft”, nationellt och internationellt. Det innebär framför allt att kunna prioritera resurser till olika verksamhetsdelar i förhållande till deras troliga förmåga att åstadkomma kvalitetsmässigt högtstående resultat. Den uppgift som områdesnämnden står inför, och vars lösande konsistoriet har att kontinuerligt värdera, är att göra troligt att den fakultetsvisa fördelningen av resurser är just den som leder till bäst vetenskapliga och undervisningsmässiga resultat inom området som helhet. Det är inte självklart, men heller inte uteslutet, att områdesnämnden lyckas med den uppgiften. Lika lite är det självklart vid något universitet att styrelsen gör det. Ytterst måste ändå ansvaret för den övergripande interna resursfördelningen vila på just styrelsen. Det är i det perspektivet som konsistoriet bör ha en beredskap för att vid behov återgå till att ”själv[t] besluta” om resursfördelningen till alla fakultetsnämnder.

3.5.2 Återkoppling mellan nivåerna för resursfördelning

För att förstå ledningssystemets dynamik och möjligheterna att åstadkomma tillräcklig förnyelse i ett system som till stor del styrs kollegialt, är det nödvändigt att beakta de mekanismer som finns för återkoppling mellan de administrativa nivåerna. Tre sådana har fallit mig i ögonen: 1) konsistoriets direkta återrapporteringskrav mot och generella uppdrag till områdes- och fakultetsnämnder; 2) användningen av rektors strategiska resurs; 3) tekniken för beslut om så kallade professorsprogram.

I universitetets ”Verksamhetsplan 2005” (VP-avsnitt 3.1) beskrivs med föredömlig klarhet den övergripande administrativa ansvarsfördelningen inom myndigheten. Man kan dock notera att det är kommandostrukturen som står i fokus, det vill säga hur makten förgrenar sig från konsistoriet ned till institutioner och anställda. Hur konsistoriet ska få återkopplande kunskap om den faktiska kvalitetsutvecklingen i forskning och undervisning framgår inte.

Den åiterrapportering som konsistoriet kräver från områdes- och fakultetsnämnder (VP-avsnitt 4.1) gäller deras arbete med grundutbildningens Bologna-anpassning, individuella studieplaner i forskarutbildningen, studentinflytande, undervisning om FN:s barnkonvention och IT-strategier – saker av mer administrativ natur, möjligen med undantag av den första. Dessutom (VP-avsnitt 4.2) beordras områdes- och fakultetsnämnderna att ”utveckla och följa upp sin verksamhet med utgångspunkt i de mål och strategier som fastställts för hela universitetet” 2000-06-05. Vad detta egentligen innebär för konsistoriets möjligheter att följa kvalitetsutvecklingen i forskning och undervisning är inte klart. Eventuellt betyder det att konsistoriet förlitar sig på att rektors och universitetsledningens nära kontakter med nämnderna ska leda till att rektor försörjer konsistoriet med adekvat rapportering, låt vara att formerna för detta inte är preciserade. I det avseendet skiljer sig nog inte Uppsala universitet nämnvärt från övriga universitet eller andra stora offentliga organisationer. Att besluta på styrelsenivå är förhållandevis lätt, att följa upp och rätt värdera beslutens effekter i verksamheten på basplanet är mycket svårare, inte minst när det gäller kvaliteten i en så subtil verksamhet som vetenskaplig forskning och undervisning. Likväl är det senare nödvändigt, för att besluten om resursfördelning ska vara fullt rationella.

Den praktiska lösningen på problemet måste ofrånkomligen finnas hos rektor. Den professionella erfarenheten som forskande lärare och en levande kontakt med verksamhetens olika delar ger rektor förutsättningar att värdera kvalitetsutvecklingen inom universitetet. Naturligtvis kan det i huvudsak bara ske på ett metaplan, i samspel med framför allt universitetsledningen och dekanerna, eftersom ingen lärare är expert på mer än en smal vetenskaplig sektor. En realistisk syn på saken innebär lika fullt att en universitetsstyrelse för sina beslut om resursfördelningen är synnerligen beroende av de tolkningar av beredningsunderlaget som rektor står för. Den insikten gör det särskilt angeläget att förstå samspelet mellan de anslag som konsistoriet fördelar direkt till områdesnämnderna och de resurser som tar omvägen via ”rektors strategiska satsningar”.

Rektors strategiska satsningar, även kallat ”det centrala strategiska utrymmet”, är en budgetpost som konsistoriet successivt har byggt upp till rektors disposition under de senaste åren. Enligt Verksamhetsplan 2005 kommer den år 2006 att uppgå till 39 mkr, ett tillräckligt stort belopp för att kunna ha styrande effekter. Som framgår av beteckningen är syftet att budgetposten ska utgöra ett verktyg för stimulans till utveckling och förnyelse av universitetets verksamheter. För att uppnå önskad effekt har konsistoriet också ålagt områdesnämnderna att avsätta strategiska medel till deras egen disposition – för 2006 sammanlagt 9 mkr – medel som avses samverka med det centrala strategiska utrymmet. Denna konstruktion av den finansiella apparaten kompletterar på ett intressant sätt de rent organisatoriska förändringar som 1999 års reform innebär. Den ställer åter i fokus det i min utvärdering återkommande temat om balansen mellan styrning uppifrån respektive nedifrån. I ”Verksamhetsplan 2005” skriver konsistoriet om de strategiska avsättningarna:

”---

Det strategiska utrymmet nyttjas framför allt för att stödja nya och angelägna forskningsområden under en viss tid (ofta under 3–5 år). Utrymme nyttjas också för kompletterande forskningsmedfinansiering till forskarbefattningar som i stor konkurrens erhållits från Kungliga vetenskapsakademien av framstående forskare vid universitetet. I fjolårets verksamhetsplan – då det strategiska utrymmet ökades med 3 mkr - uttalade konsistoriet ambitionen att det strategiska utrymmet bör ökas med ytterligare 3 mkr/år under åren 2005 och 2006. Skälet härtill är att flera angelägna områden är i behov av stöd och att det tidigare anvisade utrymmet till följd av att satsningar - som ovan nämnts - oftast görs under ett antal år till stora delar är uppbundet. För medfinansiering av det centrala utrymmet skall vardera området för 2005 avsätta ytterligare 1 mkr, dvs. sammantaget 2 mkr (totalt 6 mkr). Även för denna avsättning angav konsistoriet i fjol ambitionen att den skall öka med 1 mkr/år och område under 2005 och 2006. Konsistoriets mål innebär därmed att det centrala strategiska utrymmet år 2006 kommer att uppgå till sammanlagt 39 mkr (varav 8 mkr från reservfonden) och att vetenskapsområdenas medfinansieringsutrymme kommer att uppgå till sammanlagt 9 mkr. Rektor avser närmare fastställa formerna för vetenskapsområdenas medfinansiering.

---”

Den underliggande tanken – att tillräcklig förnyelse inte kan komma till stånd enbart genom omprioriteringar i den ordinarie, decentraliserade organisatoriska apparaten – framgår klart. Citatets avslutning, liksom intervjuerna, pekar på att universitetet för närvarande befinner sig i en administrativ utvecklingsfas, då man söker formerna för hur den långsiktiga verksamhetsplaneringen på nämndnivå ska integreras med användningen av de strategiska medlen. Jag tycker mig märka att situationen både stimulerar och oroar. Uppbyggnaden av rektors strategiska resurs förklarar nog till stor del varför en del lärare med viss olust tycker sig känna att de organisatoriska reformerna stärker universitetet centralt, på lärarkollektivets bekostnad. Det är ett i hela högskolevärlden välbekant faktum att forskare och lärare, svältfödda på anslag, ständigt tränas i en opportunistisk avvägning av genuint egna prioriteringar mot utsikterna till finansiering. Man måste därför räkna med att knappast någon verksamhetsföreträdare på institutions- eller nämndnivå tycker sig ha råd att avstå från det resurstillskott som ett eventuellt erbjudande från rektor kan innebära. Den styrande effekten av i och för sig marginella anslagsökningar kan bli förhållandevis stor. Det ger å ena sidan förutsättningen för att de strategiska medlen ska kunna ha den avsedda förnyande effekten. Å andra sidan innebär det naturligtvis en komplikation för den av andra skäl önskade möjligheten att styra forskningens och undervisningens innehåll nedifrån.

Den ideala lösningen på dilemmat kan inte gärna vara någon annan än att rektor (universitetsledningen) och nämnderna finner en form för gemensam planering som innebär att initiativen till resursernas användning i stor utsträckning kan genereras nedifrån. Annars riskerar idén om områdes- och fakultetsnämndernas ansvarstagande för den långsiktiga planeringen och resursanvändningen att upplevas som alltför illusorisk. Det hindrar givetvis inte att universitetsledningen tillför goda idéer ”uppifrån”. Det viktiga är att man så långt möjligt försöker att undvika att nämnderna med rätt eller orätt känner sig förbigångna, det vill säga att de centrala strategiska medlen upplevs som snarare påklitrade än integrerade i planeringsprocessen. Exempelvis bör universitetsledningen undvika att samplanera om väsentliga ting med enskilda lärare eller institutioner utan fakultetsledningens vetskap. Rektor och vicerektorerna måste självfallet ha direktkontakt med enskilda lärare, men det gäller

att vara vaksam med vad som sägs, så att samtalen inte missförstås och kommer i konflikt med den gällande delegationsordningen. Det är också viktigt att de åtaganden som universitetsledningen gör gentemot externa anslagsgivare är väl kommunicerade och förankrade i de nämnder som avses stå för universitetets eventuella medfinansiering.

Intressant nog finns det ingenting i den formella ledningsorganisationen som talar om hur det nödvändiga samspelet mellan universitetsledningen, nämnderna och institutionerna ska gå till i praktiken. Det ligger i sakens natur att sådana för verksamheten väsentliga ting knappast går att formalisera genom konsistoriebeslut. De är därför också svårt att här utvärdera dem. Mitt intryck är ändå att universitetet är på god väg att finna konstruktiva former för att hålla ihop resursfördelningssystemet som helhet. Dit hör att man kan infria sådana viktiga förväntningar som att de officiella beslutsstrukturerna och befogenheterna också är de reella och att aktörerna i systemet kan respektera värdet av det nästan alltid finns flera respektabla perspektiv på prioriteringsfrågor.

Bland annat universitetsledningens konstruktion bör ge goda möjligheter att stabilisera sådana planeringsrutiner för användningen av det strategiska utrymmet som på ett önskvärt vis kopplar samman perspektiven uppifrån och nedifrån. Det bör kunna få till bieffekt att rektor, och därmed också konsistoriet, får en naturlig väg för återkopplande information om verksamhetsutvecklingen inom de olika vetenskapsområdena och lärarutbildningen rent allmänt. Det skulle i sin tur bidra till att rättfärdiga att konsistoriet fortsätter att överlåta beslutanderätten angående de humanistisk-samhällsvetenskapliga fakultetsnämndernas resurser till områdesnämnden

En avgörande faktor för verksamheten på institutionsnivå, och därmed för hela universitets utveckling, är sammansättningen av lärargruppen, inte minst professorskåren. Att kontinuerligt planera för den är inte bara en angelägenhet för den enskilda institutionen utan hör självklart också till ansvaret på högre ledningsnivåer. På Uppsala universitet deltar till och med styrelsen aktivt i processen genom att

besluta om så kallade ”professorsprogram”, också kallade program för ”lärostolar”. Det innebär att det är konsistoriet som beslutar om utlysningar av anställning som professor. Liksom budgetutrymmet för centrala strategiska satsningar innebär systemet med centralt beslutade professorsprogram att perspektiven uppifrån och nedifrån i planeringsprocessen knyts ihop, vilket jag i och för sig ser som någonting positivt.

Man kan emellertid fråga sig om inte universitetet på denna punkt går lite väl långt i centralisering av beslut. En stor del av samtliga professorsanställningar sker ju genom befordran av kompetenta lektorer, en sak som konsistoriet, såvitt jag förstår, inte alls handlägger. Kanske motiveras konsistoriets engagemang i utlysningen av professorer bland annat av en önskan att skänka en särställning åt lärostolarna, ett slags ersättning för att det tidigare var regeringen eller konungen som utfärdade fullmakt för ordinarie professorer. Ordningen bidrar till intrycket att universitetet tydligt vill arbeta med två separata professorskategorier. Det ligger utanför mitt uppdrag att kommentera befordringsreformen. Det är dock svårt att helt undvika, eftersom hanteringen av den påverkar ett universitets arbetsklimat och ledningskultur.

Trots min respekt för akademiska traditioner undrar jag om inte universitetet hämmar sin utvecklingförmåga genom att hålla fast vid att professorskåren i princip ska vara tudelad. I vart fall om dikotomiseringen endast baseras på om sakkunniggranskningen har föregåtts av en utlysning eller ej. Från resursfördelningssynpunkt förefaller det mer rationellt att allokera arbetsuppgifter och resurser med urskillning inom hela professorskåren, inom ramarna för gällande avtal. Ingen författning hindrar en fakultetsnämnd att på sakliga grunder avsätta betydande forskningsresurser till en professor som vunnit sin professur genom befordran. De som anställs efter utlysning kan också alltid utrustas med sådana kringresurser och arbetsvillkor som bedöms adekvata i varje enskilt fall. Kanske har inte fakultets- och områdesnämnderna ensamma den beslutsförmåga som behövs för att sköta professorsanställningarna helt på egen hand. Det kan bidra till att motivera att rektor (universitetsledningen), finns med i planeringsprocessen, men väl knappast universitetsstyrelsen. I mina ögon ter

det sig som en operativ fråga, inte minst i jämförelse med resursfördelningen till fakultetsnämnderna som ju konsistoriet har överlämnar till områdesnämnderna.

3.6 Den förändrade linjeorganisationen

3.6.1 Linjen från rektor till prefekt

Den universitetsinterna distributionen av den operativa arbetsgivarrollen, den administrativa chefslinjen, är sedan 1999 i huvudsak klar och tydlig vid Uppsala universitet. I beredningen av reformen (rektors remiss 1998) påpekades bland annat att ”kraven på prefekterna att utveckla professionellt ledarskap och effektiv administration ökat i och med att institutionerna tilldelats stor självständighet i genomförandet av sina uppgifter och i ekonomiska och personaladministrativa frågor. För att kunna genomföra dessa uppgifter väl är det angeläget att de kan rådgöra och växelverka med en chef som har en i förhållande till dem tydlig och fullständig ledningsroll.” Beroende på frågornas art rapporterade prefekterna tidigare till antingen dekanus eller rektor, vilket bland annat skapade svårigheter för fakultetsnämnderna att genomföra nödvändiga besparingar och omprioriteringar.

Det gamla dubbelkommandot är nu ersatt av det mer stringenta förhållandet att dekanus genomgående är prefekternas chef. Intervjuerna tyder på att reformen fungerar som avsett, både vad gäller handläggningen av konkreta ärenden och i viss mån beträffande prefekternas behov av ett mer stödjande ledarskap än vad rektor kunde hinna med. Hur väl systemet fungerar i praktiken i olika enskildheter torde inte bara vara beroende på organisationen som sådan. Viktiga faktorer är också det förtroende som vicerektorer och dekaner åtnjuter hos prefekterna samt allas därmed sammanhängande vilja och förmåga att respektera chefslinjen. Jag har, som sagt, intrycket att rutinerna fungerar väl, även om det som i varje större organisation förekommer försök att gena i korridorerna för att vädja till högre ort även när så inte borde vara nödvändigt.

Man kan notera att den nya, förtydligade chefslinjen från dekan till prefekt inte följer direkt av 1999 års reform. Konsistoriets formella beslut säger faktiskt mycket lite om vad vicerektorerna ska ha för uppgifter och befogenheter men ger rektor rätten att till dem delegera makten att utse prefekt. (Eftersom företeelserna ”prefekt” och ”institution” inte är reglerade i författning utan vilar på konsistoriets eget beslut, förfogar naturligtvis konsistoriet över den delegationsmöjligheten.) Det har rektor utnyttjat, senast i ett förtydligande delegationsbeslut 2004-06-29 (UFV 2004/964). Där klargörs mycket bra dels de normala förhållandena, dels att chefsansvaret på institutionsnivå odelat faller på fakultetsnämndens ordförande eller vicerektor, om den onormala situationen skulle uppkomma att en institution saknar fungerande prefekt. Beskrivningen av delegationens innehåll och formerna för kvitteringen av densamma, ger ett vederhäftigt och korrekt intryck.

En känslig fråga på alla universitet torde vara prefekternas förmåga att agera med tillräcklig auktoritet i chefsrollen. Långt ifrån alltid är de innehavare av de vetenskapligt och pedagogiskt mest prestigefyllda befattningarna på sin institution, som professorer med eller utan ”lärostol”, men ska ändå kunna ta ledningsansvar för hela verksamheten. Däri ingår ”att disponera institutionens personal och resurser på ett effektivt och ändamålsenligt sätt i enlighet med gällande föreskrifter” (UFV 2004/964). Bestämmelsen om regelbundna möten mellan prefekterna och deras närmaste chef samt med rektor är utmärkta och tydliga signaler om att universitetsledningen vill ge prefekterna nödvändigt stöd i deras många gånger mycket svåra ledningsuppdrag.

Av tidigare, nu obsoleta beslut kan man konstatera att rektor och centrala förvaltningen kontinuerligt arbetar med att göra prefektuppdraget så tydligt som möjligt. Vad som möjligen utöver allt annat kan vara värt att erinra om är att en överordnad chef aldrig kan delegera sig helt fri från ansvar, vare sig moraliskt eller juridiskt. Varje delegation skapar automatiskt hos den delegerande en skyldighet att genom instruktion och övervakning förvissa sig om att uppgifterna blir adekvat utförda inom ramen för givna direktiv och gällande regelverk. Det är en svår sak, eftersom den som mottar en delegation måste ha frihet och förtroende att lösa

uppgiften utan besvärande inblandning av chefen. I det här avseendet skiljer sig inte universitet principiellt från andra organisationer och säkert inte Uppsala universitet från andra högskolor. Mitt intryck är dock att man allmänt inom högskolan har anledning att aktivt utveckla formerna för kontinuerlig uppföljning av de beslut som fattas på olika nivåer i den administrativa linjen. Det är också en sida av att balansera rätt mellan styrning uppifrån och nedifrån.

Med hänsyn till principen om en linjär administration är det väsentligt hur ordförandena i fakultetsnämnderna utses. HF föreskriver att de ska utses av rektor och innehåller ingen bestämmelse som på denna punkt inskränker rektors allmänna rätt att delegera sina arbetsuppgifter. Genom att Uppsala universitet har infört mellannivån områdesnämnd och vicerektor, framstår det som logiskt och konsekvent att rektor delegerar till vicerektor att utse ordförande i fakultetsnämnd. På de teknisk-naturvetenskapliga och medicinsk-farmaceutiska områdena uppkommer förstås i nuvarande läge inte frågan i praktiken, eftersom vicerektorerna där också är ordförande i fakultetsnämnd och inte gärna kan utse sig själva. Men det är ju inte självklart att universitetet alltid kommer att vilja konflatera dessa områdesnämnder med deras underställda fakultetsnämnder.

Konsistoriet har, såvitt jag kan se, inte tagit något beslut om delegationsrätt för rektor som på denna administrativa nivå skulle motsvara dess beslut beträffande tillsättningen av prefekter. Återhållsamheten är korrekt, eftersom HF reglerar både hur ordförande i fakultetsnämnd ska utses och rektors rätt att delegera. Konsistoriet har emellertid i 1999 års reform meddelat ett uttryckligt förbud för vicerektor på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området att samtidigt vara ordförande eller vice ordförande i en fakultetsnämnd och därmed indirekt skapat förutsättningen för en konsekvent delegationsordning även på denna punkt.

Att rektor faktiskt har delegerat till vicerektor att utse de humanistisk-samhällsvetenskapliga fakultetsnämndernas ordförande och vice ordförande har jag förstått genom att läsa vissa av områdesnämndens och samhällsvetenskapliga fakultetsnämndens handlingar. Förhållandet framstår inte riktigt klart i universitetets

centrala anvisningar angående ”Val av områdes- och fakultetsnämnder fr o m 2005-07-01” (UFV 2004/1488). Där står bland annat följande angående det humanistisk-samhällsvetenskapliga området (IBT kursiv.):

”---

De personer som *föreslås* till ordförande respektive vice ordförande i områdesnämnden förutsätts vara andra än de som *väljs* till fakulteternas *dekaner*.

Sedan de enskilda fakulteterna valt sina nämnder (april) skall ledamöterna väljas till områdesnämnden, varvid representation från var och en av fakultetsnämndernas ledning förutsätts.

---”

Eftersom det är känt att universitetet med ”dekan” på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området menar ordförande i fakultetsnämnd (vilket inte är självklart, se ovan 3.3.3), är det sannolikt oavsiktligt som ”*föreslås*” (ordförande i områdesnämnd) här kontrasteras mot ”*väljs*” (ordförande i fakultetsnämnd). Utan ytterligare information känner man sig genuint osäker på om huvudprincipen för tillsättning av ordförande i fakultetsnämnd (beslut uppifrån på förslag nedifrån) just på detta område faktiskt, och i så fall författningsstridigt, avviker från det normala. Tanken är ju inte alldeles avlägsen med hänsyn till att områdets organisation även i övrigt är speciell. Det vore bra om det i liknande sammanhang klart framgick att de humanistisk-samhällsvetenskapliga fakultetsnämndernas ordförande utses av vicerektor, på delegation från rektor och på förslag från fakulteten.

Huruvida dekanerna på det medicinsk-farmaceutiska området kan anses ingå i chefslinjen är inte så lätt att säga. Deras roll är vid en närläsning av texterna ganska klar, men inte helt. Den tycks också i praktiken vara föremål för en viss osäkerhet. Av den medicinsk-farmaceutiska områdesnämndens arbetsordning framgår att de medicinska och farmaceutiska dekanerna har en huvudsakligen rådgivande och beredande funktion i nämnden. Det är emellertid tunga frågor som de har att bereda, bland annat som ordförande i var sin rekryteringsgrupp för läraranställningar och befordringsärenden. Nämnden har också delegerat till dem att förhandla om lön och

etableringsbidrag vid rekrytering av professor inom respektive fakultet. Den strategiska betydelsen av sådana frågor i förening med dekantitelns dignitet och det faktum att de båda fakulteterna så tydligt identifieras som åtskilda gör att dekanerna nog rätt allmänt kan uppfattas som chefer utan att riktigt vara det.

Man kan notera att konsistoriet i sitt beslut om 1999 års reform inte preciserar innebörden av begreppet dekanus, vare sig som fristående uttryck eller i kombinationerna ”fakultetsdekan” och ”sektionsdekan”. När ordet ”dekanus” förekommer i beslutstexten, är användningen dessutom faktiskt annorlunda än hur det i praktiken delvis har blivit:

”---

Genom att det inom två vetenskapsområden bildas endast en fakultetsnämnd, som tillika utgör områdesnämnd, kommer den som väljs och utses till dekanus också att bli vicerektor. ...

---”

Beslutstexten passar med förhållandena på det teknisk-naturvetenskapliga området, där universitetet bara räknar med en fakultet. Där ses också i praxis vicerektor som fakultetens dekan. Fakultetens ”sektionsdekaner” nämns visserligen i 1999 års reformbeslut (i en föreskrift om Akademiska senaten) men jag har förstått att den beteckningen allmänt ses som informell eller officiös och inte som av konsistoriet inplacerad i den administrativa chefslinjen.

Situationen är något annorlunda på det medicinsk-farmaceutiska området. Tvärt emot vad som sägs i beslutet om 1999 års reform, anses vicerektor där *inte* vara utsedd till dekan. Den senare titeln är inom området reserverad för vardera fakultetens talesperson. Sannolikt finns denna praxis sanktionerad genom något formellt beslut, men det har jag inte sett. Med tanke på att begreppet dekan används officiellt av universitetet i olika sammanhang, på alla administrativa nivåer, är det inte den enskilda områdes- eller fakultetsnämnden som kan förfoga över dess innebörd och användning.

Huruvida detta i verkligheten utgör ett bekymmer kan jag inte säkert avgöra, men jag tror att man inom vetenskapsområdet i viss mån kan uppleva saken så. Mitt intryck är att de berörda befattningshavarna klarar av att hantera situationen på ett konstruktivt sätt. Problemet, i den mån det är ett sådant, får anses återspegla den mer grundläggande ambivalens som ligger i att universitetet officiellt har fastlagt principen om två olika fakulteter under en och samma fakultetsnämnd. Vem som bör kallas dekanus kan kanske isolerat uppfattas som ett rätt oväsentligt titel- eller etikettsproblem. Fakultetsindelningen är dock säkert en viktig organisatorisk fråga liksom den administrativa chefslinjen. Det är därför önskvärt att konsistoriet reglerar innebörden av begreppet dekanus genom ett beslut som bland annat tydliggör om, och i så fall hur, dekanerna på det medicinsk-farmaceutiska området bör ingå i den administrativa chefslinjen. Eftersom verksamheten i praktiken verkar fungera till allmän belåtenhet, kan ett sådant beslut naturligtvis tillgodogöra sig erfarenheterna av de delegationer som nämnden och eventuellt vicerektor redan har meddelat.

3.6.2 Stöd- och förvaltningsfunktionerna

Den ovan diskuterade administrativa linjen från rektor (konsistoriet) via vicerektorerna och dekanerna (fakultetsnämnderna) till prefekterna (institutionerna) ansvarar för ledningen av kärnverksamheten i form av undervisning och forskning. Utöver den verksamheten finns en hel del funktioner av kompletterande eller administrativt stödjande slag. Det framgår av universitetets Verksamhetsplan 2005 (UFV 2004/600; avsnitt 7.5) att den administrativa linjen för vissa av dem går direkt från rektor – framför allt enheten för IT-stöd, Forskningsetiskt forum, internrevisionen, jämställdhetskommittén och ett antal museala eller konstnärliga inrättningar. För universitetsbibliotekets del (VP-avsnitten 7.1 och 7.6) är linjen mera komplicerad. Rektor är naturligtvis i formell mening högsta chef även för biblioteksfunktionerna, men verksamhetsuppdraget ges av konsistoriet direkt till överbibliotekarien och finansieringen kommer dels direkt från konsistoriet, dels via områdesnämnderna och utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden. Modellen, som innebär en påtaglig styrning nedifrån av resursallokeringen, förutsätter en nära samverkan mellan biblioteksledningen och nämnderna. Mitt intryck är att denna

samverkan är effektiv och konstruktiv. Kanske kan den bli än smidigare, om samspelet mellan nämndnivåerna på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området kan utvecklas längre.

Konsistoriet ger också ett samlat verksamhetsuppdrag direkt till förvaltningschefen (universitetsdirektören) avseende huvuddelen av universitetets administrativa stödfunktioner på central nivå (VP-avsnitten 7.1 och 7.7), bland annat administrativ och teknisk service, byggnader, ekonomi, information, personal, IT och telefoni och andra typiska förvaltningsfunktioner. Till förvaltningschefens uppdrag och ansvarsområde hör också sådant som kanslierna för de tre vetenskapsområdena (i vilka ingår kanslifunktionerna för de humanistisk-samhällsvetenskapliga och utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnderna) och enheten för utveckling av pedagogik och interaktivt lärande. Förvaltningschefen har att fastställa uppdraget för de olika enheterna och funktionerna samt att göra nödvändiga omprioriteringar.

Konsistoriets beslut om 1999 års reform tar över huvud taget inte upp frågan om de centrala stöd- och kanslifunktionerna. Det förhållandet, tillsammans med konsistoriets årliga verksamhetsplan, innebär kort och gott att förvaltningschefen har i uppdrag att försörja kanslierna för nämnder och universitetsledning med adekvata resurser. I administrativ mening är det förvaltningschefen som är områdeskansliernas chef, inte vicerektorerna. Samtidigt är det rektor, vicerektorerna och dekanerna, inte förvaltningschefen, som i första hand är ansvariga för innehållet i kansliernas verksamhet. Distinktionen är antagligen inte alls betydelsefull när det gäller universitetsledningen, eftersom förvaltningschefen själv ingår i den. Däremot torde organisationsmodellen innebära att områdeskanslierna arbetar under ett slags dubbelkommando.

Detta förefaller att fungera tillfredsställande genom att såväl förvaltningschefen som kanslicheferna har en väl utvecklad känsla för situationens krav. Man skiljer i görligaste mån på rena personalledningsfrågor inom förvaltningen (för vilka förvaltnings- och kanslicheferna basar) och akademiska ärendefrågor. Vicerektorer och dekaner har möjlighet att styra beredningen av de senare genom att

kanslicheferna – trots att de ”i linjen” rapporterar till förvaltningschefen och inte till vice rektor – uppfattar det som sin arbetsuppgift att stödja nämnderna och känner samhörighet med dem. I själva verket torde kansliernas funktionsduglighet vara avgörande för att nämndernas, vicerektorernas och dekanernas arbete ska fungera och de medverkar i hög grad i den rent sakliga beredningen av ärendena. Exempelvis torde det humanistisk-samhällsvetenskapliga kansliet ha stort inflytande på vilka ärenden som tas upp i fakultetsnämnderna respektive områdesnämnden, inte minst därför att det är samma kansli för båda beslutsnivåerna.

Denna organisationsmodell gör det i princip förhållandevis enkelt att erhålla gott resursutnyttjande och tillräcklig kompetens genom samverkan mellan nämndkanslierna och övriga specialistfunktioner i centrala förvaltningen, exempelvis för personalfrågor, juridik och ekonomi. Förvaltningschefen disponerar ju all administrativ personal över institutionsnivån. Å andra sidan skulle man naturligtvis från nämndernas och vicerektorernas horisont ganska naturligt kunna ifrågasätta om det är bra att de alldeles saknar helt egna kansliresurser. Frågan om förhållandet mellan fakultetsnämnder och central förvaltning är återkommande inom universiteten och något definitivt bästa svar på hur kansliresurserna bäst ordnas och fördelas kan knappast ges. En viss spänning mellan helhetens och delarnas intressen torde alltid finnas. I olyckliga fall kan den bli så stark att resurserna splittras på ett sätt som är suboptimalt för verksamheten. Mitt intryck är att Uppsala universitet har lyckats undvika det och att den nuvarande modellen fungerar väl.

3.7 Rektorsråden

Rektorsråd nämns inte i konsistoriets beslut om 1999 års reform. Av den förelöpande internremissen 1998 framgår emellertid att rektor 1997 tillsatte ett rektorsråd bestående av rektor, prorektor, förvaltningschefen samt vad som då kallades vicerektorer, fem till antalet. Utan operativt ansvar skulle de senare följa utvecklingen inom områdena grundläggande universitetsutbildning, forskning och forskarutbildning, samverkan med det omgivande samhället, IT-frågor och universitets kulturella frågor samt föreslå rektor ”strategier och insatser för

universitetets samlade utveckling”. I remisshandlingen föreslås att rektorsrådets funktion bevaras i den nya organisationen men att termen ”rektorsråd” nu får åsyfta de individuella rådgivarna istället för gruppen; termen vicerektor skulle ju få en annan användning. Så har det också blivit.

Idag finns det sju erfarna lärare som har rektors uppdrag att vara rektorsråd. De ursprungliga ansvarsområdena har modifierats marginellt och därtill har lagts områdena kvalitetsfrågor och jämställdhet. Gruppen träffas ungefär varannan vecka tillsammans med universitetsledningen i ”rektorsrådsseminariet” kring olika frågor av universitetsövergripande betydelse. De enskilda rektorsråden har dessutom informationskontakter av varjehanda slag med lärare och anställda på universitetet.

Rektorsrådets uppdrag löper alltså efter en annan, fakultets- och institutionsövergripande ledd än den administrativa linjen. Det gör att organisationen som helhet får något av matriskaraktär. I sådana administrativa konfigurationer ligger det alltid nära till hands att rivalitet uppkommer mellan horisontaler och vertikaler om frågornas handläggning. Små tendenser till det kan kanske anas, men mitt intryck är ändå att rektorsråden har en så tydligt rådgivande roll åt främst universitetsledningen, inte universitetet som helhet, att den problematiken är liten.

Specialistfunktioner som går på tvärs mot linjen i en matrisorganisation har ett värde, om tillräcklig kompetens inte kan uppåddas inom linjen, eller om det behövs för att visionsmässigt hålla ihop en grenad hierarkisk ledningsstruktur. En psykologisk risk är dock att cheferna i linjen känner sig befriade från ansvaret att själva driva viktiga utvecklingsfrågor. Frågor som kontinuerligt måste hanteras inom linjen som en ordinarie, väl integrerad aspekt av kärnverksamheten – inom högskolan exempelvis jämställdhet och samverkan med det omgivande samhället – får inte de facto förlora i betydelse genom att mentalt hänföras till något slag projektverksamhet vid sidan om den ordinarie beredningsapparaten. Det förefaller inte ännu att vara någon överväldigande risk för att rektorsrådets verksamhet skulle leda till det, men jag tror att problemet måste hållas under uppsikt.

Av intervjuerna att döma uppskattas och respekteras de enskilda rektorsråden som tillgängliga resurspersoner på universitetet, medan kunskapen och föreställningarna om rektorsrådsseminariet naturligt nog är ytterst begränsade utanför de däri ingåendes egen krets. Det finns nog en bred förståelse för att en rektor behöver kvalificerade rådgivare och ”bollplank” och att det kan ligga ett värde i att rådgivarna står utanför det direkta ledningsansvaret. Direkt angeläget verkar det dock inte vara många som tycker att rektorsrådsseminariet är. Det ligger i sakens natur att rektorsrådsseminariet inte kan utvärderas av mig bättre än av universitetsledningen själv. Det är ju nästan uteslutande den som det angår. Så länge som universitetsledningen finner att rektorsrådsseminariet är ett så pass värdefullt hjälpmedel att det motiverar tidsåtgången bör det naturligtvis fortsätta.

Samtidigt innebär rektorsråden onekligen en viss accentuering av den oklarhet som vidlåder vicerektorernas formella ställning i universitetsledningen (se ovan, 3.4). På myndighetsledningsnivå är det ju noga besett ingen påtaglig skillnad mellan positionerna som rektorsråd respektive vicerektor. För båda gäller att de inte är beslutande utan endast rådgivande, att de har täta och regelbundna överläggningar med såväl rektor som universitetsledningen i övrigt samt att ingen av dem rutinmässigt deltar i rektors beslutssammanträden. Den väsentliga skillnaden, på myndighetsledningsnivå, är att endast funktionen som vicerektor har bestämts av konsistoriet. Dessutom har konsistoriet inrättat universitetsledningen, där vicerektorerna men inte rektorsråden ingår. I den mer allmänspråkliga meningen av ordet ”universitetsledningen” måste man anse att rektorsråden utgör en del av universitetsledningen. Om rektorsråden kan man därför utan att klyva hår säga att de både ingår och inte ingår i universitetsledningen. En sådan skenbar självmotsägelse är väl inte katastrofal men signalerar ändå att organisationen kanske kan förtydligas.

Huruvida rektorsråden bör finnas kvar är, som sagt, i första hand en fråga som universitetsledningen bör ta ställning till främst utifrån sina behov. Om funktionen ska bestå, tycker jag dock – mot bakgrund av det var konsistoriet, inte rektor, som beslutade om 1999 års reform – att även befattningen rektorsråd bör fastställas av konsistoriet. Jag har ovan (3.4.3) påtalat behovet av en instruktion för

universitetsledningen och skisserat hur vicerektorerna skulle kunna anknytas till rektors beslutssammanträde. Om och när konsistoriet beslutar om en sådan instruktion, kan frågan om rektorsråden också lämpligen tas med i bilden. Varför inte låta det tekniska begreppet universitetsledningen inkludera även dem? I så fall skulle en särställning för vicerektorerna och den utbildningsvetenskapliga dekanen kunna markeras genom en föreskrift att de, men inte rektorsråden, rutinmässigt ska knytas till rektors beslutssammanträden. Konsistoriet behöver inte bestämma det exakta antalet rektorsråd eller deras ansvarsområden utan kan begränsa sig till att ge rektor rätt att i universitetsledningen inkludera rektorsråd upp till ett antal av, exempelvis som nu, sju. Jag vill med detta konkreta förslagsalternativ inte rekommendera att rektorsråden nödvändigtvis ska finnas kvar. Om rektorsrådsseminarierna skulle tendera att bli slentrian, bör de hellre avvecklas.

3.8 Akademiska senaten

Konsistoriet inrättade senaten som ett forum för ”samråd i övergripande universitetsfrågor”, där universitetsledningen minst en gång per termin skulle kunna ”möta en bred representation av lärare och studenter.” Genom att lärarrepresentanterna (30 till antalet) utses genom val och studentrepresentanterna (15) på sätt som studentkårerna bestämmer, kan senaten sägas vara genuint representativ för ett perspektiv nedifrån på universitetets verksamhet. Som framgår av den förelöpande remissen, var ett av motiven att det gamla dekanmötet skulle komma att avskaffas. Det var därför naturligt att inte bara universitetsledningen utan också dekaner, vice ordförandena i områdesnämnderna och överbibliotekarien gavs rätt att delta i senatens överläggningar, om än ej i ”besluten”.

De beslut som här kan vara aktuella avser endast förslag och rekommendationer eller opinionsbildande uttalanden. Senaten är inte inplacerad i den administrativa linjeorganisationen och kan inte besluta något på myndigheten Uppsala universitets vägnar. Som det ursprungligen förefaller att vara tänkt, kan man alltså se senaten som ett kvalificerat organ för rådgivning åt universitetsledningen, som där skulle kunna ta temperaturen på opinionen i olika övergripande frågor. Något mer kunde det knappast

vara tal om, eftersom senaten inte behöver sammanträda mer än en gång per termin. Det är tydligt att konsistoriet med denna inrättning – som ett slags komplettering till den nedifrån-representation som har makten i fakultetsnämnderna – har velat skapa ytterligare garantier för att nedifrånperspektivet ska kunna göra sig gällande i tillräcklig mån vid universitetet.

I realiteten har senaten kommit att sammanträda som ett informations- och diskussionsforum två gånger per termin. Agendan sätts inte av rektor utan av senaten själv, i praktiken av dess presidium och normalt utan avsikt att diskussionen ska leda fram till ett formellt beslut. I överensstämmelse med det ursprungliga motivet har rektor varit frekvent närvarande, men frånvaron är allmänt sett hög, ibland omkring 50 % bland såväl ledamöter som personer med annan närvarorätt. Orsaken till den stora frånvaron kan knappast vara betydelsen av de ämnen som diskuterats. De framstår för mig som synnerligen väsentliga för förståelsen av det moderna universitetets arbetsförutsättningar. Exempelvis har man under de senaste två åren diskuterat högskolepropositionerna 2004 (rekryteringen, grundutbildningen, forskarutbildningen), upphovsrätten till och kommersialisering av forskningsresultat, konkret samverkan mellan universiteten i Stockholm och Uppsala, alkoholkonsumtionen på högskolorna, utbildningsavgifter samt högskolans dimensionering i förhållande till studenternas efterfrågan och arbetsmarknadens behov. De föredragande har genomgående varit väl kvalificerade.

Sannolikt beror det begränsade deltagandet i senatens möten på två saker. Den ena är nog inte konstigare än att ledamöterna (och andra) känner sig så tidspressade att de helt enkelt prioriterar bort ett möte som ”bara” kan leda till diskussion. Det verkar vara svårt att finna något beslut av betydelse inom den administrativa linjen som kan sägas ha påverkats av senaten. Den faktorn kan ha större eller mindre effekt på närvaron beroende på vilket inflytande som senatens överläggningar ändå kan tänkas ha på universitetets liv. Att senaten fungerar som rådgivare till universitetsledningen erkänns nog i allmänhet som viktigt – utan att vara tillräckligt motivationsskapande för de flesta.

Förmodligen skulle senatorerna känna sig mer lockade om mötena i större utsträckning, och tydligare, kunde identifieras som hela universitetets angelägenhet. Som verksamhetens innehåll har utvecklats, är det ju faktiskt fråga om ett högst kvalificerat seminarium kring frågor som har stor relevans för väldigt många. Mot den bakgrunden har jag som utifrån kommande iakttagare överraskats av att senatens överläggningar verkar mycket lite uppmärksammade utanför de närvaroberättigades egen krets.

I och med att rektor nu har återupptagit regelbundet återkommande träffar med alla dekaner, har ett av de ursprungligen anförda motiven för senaten bortfallit eller minskat i betydelse. Tillsammans med den låga närvaron ger det förstås upphov till frågan huruvida senaten har spelat ut sin roll och bör avskaffas. För egen del tycker jag inte det.

Jag tror tvärtom att Akademiska senaten är en utmärkt sak, under förutsättning att man kan stärka dess profil som ett slags företrädande seminarium för hela universitetet. Man kan tänka sig flera enkla metoder för att försöka göra senaten mer publik. Givetvis kan inte alla ges yttranderätt vid mötena, men kanske skulle man kunna ha öppna dörrar för fri närvaro? I vart fall bör senaten naturligtvis ha en webbsida, där agenda och diskussioner presenteras. Idealt sett skulle där också kunna föras en nätbaserad diskussion, redigerad av en editor för att förebygga sabotage, men i princip öppen för envar. Det skulle kunna innebära ett intressant experiment på flera sätt. Enligt min (och säkert många andras) mening är det ett hot mot den intellektuella kvaliteten på dagen universitet och högskolor att det finns för få fora för en engagerande kollegial diskussion, i vetenskapliga och pedagogiska frågor men också i frågor av mer universitetspolitisk karaktär.

I annat sammanhang har jag föreslagit att något universitet borde inleda försök med till dels webbaserade disputationer, för att möjliggöra en bred offentlighet i diskussionen, ett modernt *ex auditorio*. ("Världen som seminarium", ScieCom info 2004:1; http://www.sciecom.org/sciecominfo/artiklar/taljedal_04_1.shtml). Ingen verkar ännu ha funnit förslaget realistiskt eller tillräckligt attraktivt, men jag kan ändå

inte motstå frestelsen att föreslå något liknande här. Under alla förhållandena bör man ha som mål att senatens diskussioner blir ett diskussionsämne som förmår att katalysera det intellektuella meningsutbytet över hela universitet. Jag tror att möjligheterna för det finns, och jag tror att man måste försöka ta dem för att det ska vara någon större mening med att behålla senaten.

Att göra senaten mer intressant genom att flytta in den i den vanliga linjeorganisationen, som ett reguljärt beredningsorgan och kanske beslutande i vissa frågor, har såvitt jag vet inte på allvar diskuterats. Det skulle jag definitivt avråda ifrån, eftersom det sannolikt skulle skapa stor otydlighet i organisationen i övrigt.

3.9 Kort om reformens effekter på kostnader, kärnverksamheterna, samverkan och jämställdhet

I remissomgången före beslutet artikulerades en del oro för att reformen skulle innebära ökade administrativa kostnader och därför, som det får förstås, vara kostnadsineffektiv med hänsyn till universitetets kärnverksamheter undervisning och forskning. Tanken lever bland dem som är fortsatt ifrågasättande. Jag har inte kunnat göra någon beräkning som på ett vederhäftigt sätt belyser frågeställningen i kronor och ören. Utgångspunkten för reformen var ju att universitetets ledningsorganisation måste förstärkas för att universitetet ska kunna behålla sin konkurrenskraft i det nutida och framtida högskolesystemet. Jag har inte sett det som min uppgift att nagelfara det antagandet i sig. Givet att förutsättningen är riktig, har jag dock inte intrycket att universitet kastar pengar i sjön.

Den utbyggda organisationen innebär nog en viss kostnadsökning i sammanträdestid och pappersproduktion. Men den verkar faktiskt att ha stärkts på det sätt som var avsikten. Hur man stringent ska kunna avgöra om det betalar sig, vet jag inte. Man är utlämnad åt en skönsmässig bedömning, där det mesta som kan åstadkommas nog är att försöka identifiera uppenbara resursläckage. Jag har inte hittat några sådana men i mina resonemang pekat på tre loci som bör vara föremål för medveten uppmärksamhet i detta avseende. Det är för de första den humanistisk-

samhällsvetenskapliga områdesnämnden, vars nytthet på sikt förutsätter att ett bra samspel mellan fakultetsnämnder, områdesnämnd och universitetsledning *både* förebygger onödigt dubbelarbete *och* stimulerar till bättre verksamhet än vad som skulle vara fallet utan områdesnämnden. Det andra är rektorsseminariet, vars kostnader i sammanträdestid kontinuerligt bör vägas mot det faktiska värdet. Det tredje är på motsvarande sätt Akademiska senaten, som utan skärpt uppmärksamhet på problemen riskerar att utvecklas till en större kostnad (i sammanträdestid) än vad som är befogat i sak.

Ett litet frågetecken vill jag i detta avseende också sätta för organisationen av det medicinsk-farmaceutiska området. Jag är inte säker på att den är mera kostnadseffektiv än vad två separata fakultetsnämnder under en gemensam områdesnämnd skulle vara. Idag tycks nämnden nämligen lägga ner en hel del resurser på att hålla fakulteterna åtskilda, samtidigt som man eftersträvar samverkan. Å andra sidan tror jag inte heller att det nuvarande systemet är nämnvärt dyrare än en nämndorganisation som kanske skulle stå i bättre överensstämmelse med verkligheten. Därför tycker jag helt enkelt inte att kostnadsaspekten ska få avgöra hur universitetet i framtiden ser på fördelarna och nackdelarna av att ha två fakulteter under en gemensam fakultetsnämnd.

Som ovan framhållits (3.2.1) ligger det utanför mina möjligheter att avgöra om 1999 års reform har lett till bättre och mer forskning och undervisning än vad som eljest skulle ha blivit fallet. Ingenting tyder dock på att reformen skulle ha haft några påtagliga negativa effekter i det avseendet. Istället finns det utrymme för vissa förhoppningar om motsatsen, genom den ökade samverkan som synes spira inom de humanistisk-samhällsvetenskapliga och medicinsk-farmaceutiska områdena.

Det är svårbedömt vilken effekt det har haft för de tekniska ämnenas utveckling att konsistoriet följde dåvarande fakultetsnämndens och inte den tekniska sektionens organisationsförslag. I viss mån sammanhängande därmed är frågan hur universitetets samverkansuppgift kan ha påverkats. Organisationsreformen begränsar sig strikt till ledningen av den rena myndigheten och går inte alls in på dess relation till

holdingbolaget eller på samspelet mellan forskare och myndigheten å ena sidan och företag eller andra organisationer i samhället å den andra. Det finns ingenting i reformen som motsäger att alla nivåer arbetar optimalt med samverkansuppgiften, men ingenting tyder heller på det. Att det finns ett rektorsråd med ansvar för samverkan visar att frågan är levande på myndighetsledningsnivå, men jag utgår ifrån att kraftutvecklingen på detta område är betydligt större än så (se ovan, 3.7).

I likhet med övriga högskolor är Uppsala universitet inte jämställt. Jag har därför försökt att utröna om 1999 års reform har haft någon betydelse för jämställdhetsarbetet och jämställdheten vid universitetet. Den allmänna uppfattningen bland de intervjuade är att reformen som sådan knappast har vare sig förbättrat eller försämrat jämställdheten. Dock finns en från flera håll samstämmig uppfattning att närmandet mellan de medicinska och farmaceutiska fakulteterna faktiskt har initierat ett mer energiskt jämställdhetsarbete i den större gemenskapen än vad som tidigare var fallet inom vardera fakulteten. Mot det kontrasterar synbarligen en brist på engagemang för jämställdhetsfrågorna på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området. Varje fakultetsnämnd har där visserligen sin jämställdhetskommitté, men områdesnämnden verkar inte ha sett möjligheten att driva jämställdheten som en fakultetsövergripande samverkansfråga.

4. Sammanfattning och rekommendationer

4.1 Allmänna synpunkter

Uppsala universitet införde 1999-07-01 (med viss ändring 2003-07-01 angående lärarutbildningen) en delvis ny ledningsorganisation, nedan kallad ”reformen”. Efter att ha intervjuat ledningspersoner på olika nivåer, studenter och fackliga företrädare samt läst olika protokollära material redovisar jag följande sammanfattande iakttagelser och rekommendationer.

Reformen är på det hela taget väl accepterad av anställda och studenter, även om ifrågasättande synpunkter finns. Den har i huvudsak implementerats i enlighet med konsistoriets beslut. Huvudmålet i stort tycks ha uppnåtts, det vill säga en effektiviserad intern samverkan i ledning och övergripande administration. Chefslinjen har blivit tydligare än då prefekterna rapporterade både till dekanus och till rektor. Universitetsledningen har närmare kontakt med verksamheten på basplanet. Den interna medvetenheten om universitetet som en gemensam organisation synes ha ökat. Att bedöma om reformen har lett till bättre och mer forskning och undervisning ligger utanför mitt uppdrag. I viss mån verkar den dock ha stimulerat samarbetet över fakultetsgränserna.

Frågan om universitetsledningens närhet till verksamheten på institutionsnivå är komplex med till synes motsägelsefulla inslag. Den nya nivån ”områdesnämnd”, som inskjutits mellan fakultetsnämnderna och universitetsledningen, uppfattas både ha ökat och minskat distansen. I sak gäller detta bara på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området, eftersom de två övriga områdesnämnderna sammanfaller med fakultetsnämnder och således bara utgör en idémässig abstraktion. Upplevelsen av ökad distans återspeglar helt enkelt att ärendehantering sker på fler nivåer. Tillkomsten av den humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämnden har inte i motsvarande mån minskat arbetsinsatserna på den underliggande fakultetsnämndsnivån. Känslan av minskad distans beror på att områdesnämnderna utgör basen för vicerektorernas medverkan i universitetsledningen. Härigenom

upplevs att de humanistisk-samhällsvetenskapliga fakulteterna och ämnena via ett slags paraplyfunktion kan göra sig bättre gällande på universitetsledningsnivå än var och en för sig.

Att den humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämnden inte i större utsträckning har tagit över arbetsuppgifter från fakultetsnämnderna beror på att de senares särskilda ställning och uppgifter enligt förordning och tradition noga har respekterats. Utifrån en bestämd universitetsideologisk tolkningsram för min utvärdering – att ett universitet måste ha en viss karakteristisk balans mellan administrativ styrning ”uppifrån” och professionellt kollegial styrning ”nedifrån” – uppfattar jag denna respekt som någonting positivt; reformen har inte kränkt grundläggande akademiska värden. Vaktsläendet kring fakultetsnämnderna har emellertid hittills inneburit en möjligen onödigt stor försiktighet i att utnyttja områdesnämnden som ett medel att nedifrån driva på utvecklingen. Områdesnämnden kan ibland uppfattas främst som en barrikad mot styrning uppifrån, snarare än som aktiv företrädare nedifrån.

Jag har för övrigt intrycket att det inte är fullt så välbekant bland lärarna som man skulle önska att konsistoriet har överlåtit betydande befogenheter till den humanistisk-samhällsvetenskapliga områdesnämnden. Makt har flyttats nedåt i organisationen, eftersom områdesnämnden tillsätts helt och hållet nedifrån. Konsistoriets beslut att inte betrakta resursfördelningen till fakultetsnämnderna som en i högskoleförordningens mening ”viktigare” fråga är acceptabelt mot bakgrund av de organisatoriska omständigheterna i övrigt, om än inte alldeles självklart. Förtroendet för områdesnämnden är ett i mina ögon värdefullt försök. Det torde dock på sikt kräva en mer substantiell och strukturerad återrapportering till universitetsledning och konsistorium av verksamhetsutvecklingen inom de olika fakultetsnämndernas ansvarsområden.

I den ovan kort antydda spänningen mellan ledningsperspektiv nedifrån och uppifrån bör det finnas möjligheter att göra reformen mer produktiv än hittills. Samspelet mellan universitetsledningen och verksamheten på fakultets- och institutionsnivå

påverkas inte bara av den organisatoriska reformen utan också av ett delvis förändrat system för finansiering av förnyelse, ett ”strategiskt” budgetutrymme hos såväl rektor som i områdesnämnderna. Det bidrar säkert till upplevelsen av att universitetsledningen har kommit närmare den vetenskapliga och pedagogiska verksamheten. Systemet är nytt och universitetsledningen bör sträva efter att utveckla formerna för att hantera det på ett sätt som harmonierar optimalt med de decentraliserande inslagen i ledningsreformen.

Det ligger i vetenskapens natur att universitet måste vara långt decentraliserade organisationer. Samtidigt är de i dagens nationella och internationella klimat beroende av att ha intiativrika ledningar. För att detta ska gå ihop är det allmänt sett viktigt att chefer och ledare på alla nivåer samarbetar för att utvecklingsplaner och initiativ (strategiska resurser, ”starka forskningsmiljöer”, professorsprogram etc.) ska bringas i samklang med varandra. Även om det antagligen inte helt kan förhindras i en stor organisation, måste man så långt möjligt förebygga att olika nivåer går förbi varandra i planeringsprocessen, antingen det sker uppifrån eller nedifrån, i stort eller i smått.

4.1 Specifika justeringar att överväga

Även om reformen i stort synes fungera väl, finns det några punkter där jag menar att universitetet bör överväga att putsa på sin formella organisation. I kort sammandrag gäller det följande:

- Det av konsistoriet inrättade organet ”universitetsledningen” bör få en instruktion som tydliggör vicerektorernas och den utbildningsvetenskapliga dekanens ansvar och deras relation till rektors beslutssammanträden (3.4).
- Huruvida rektorsråden ska finnas kvar bör övervägas främst med hänsyn till universitetsledningens nytta av rektorsrådsseminariet. En mer uttalad matrisorganisation för universitetets styrning bör undvikas. Om funktionen

som rektorsråd behålls, bör den fastställas av konsistoriet, eventuellt som en del av den formella universitetsledningen (3.7).

- Formerna för lärarnas val till fakultetsnämnderna bör ses över, så att de inte kan komma i konflikt med principen att lärarna inom nämndens ansvarsområde (inte alltid ”fakulteten”) ska fritt förfoga över lärarrepresentationens sammansättning i nämnden (3.3.4).
- I instruktionerna angående framtagande av förslag till ordförande i fakultetsnämnd bör formuleringarna förtydligas så att det framgår att ordförandena utses av rektor eller, i förekommande fall, vicerektor med delegation från rektor, på förslag av de berörda lärarna (3.6.1).
- Innebörden av begreppet ”dekanus” och dekanernas roll i linjeorganisationen på det medicinsk-farmaceutiska området bör tydliggöras (3.3.3 och 3.6.1).
- Rent allmänt bör universitetet såväl i offentliga handlingar som i skriftligt och nätburet informationsmaterial eftersträva stringens i användningen av viktiga termer och begrepp som ”fakultet”, ”dekanus”, ”vetenskapsområde” (3.3.3)
- Akademiska senaten bör bibehållas med ges en mer publik framtoning, så att den kan fungera som en angelägenhet för hela universitetet, inte bara senatorerna och särskilda ledningspersoner (3.8).



UPPSALA
UNIVERSITET

Bilaga 1

BESLUT
2005-07-07

UFV 2005/1176

1 (1)

Besöksadress:
S:t Olofsgatan 10 B

Postadress:
Box 256,
751 05 Uppsala

Handläggare:
Torgils Toral

Telefon:
018-471 1727

Mobiltelefon
070-425 0822

Telefax:
018-471 16 40

E-post:
Torgils.Toral@uadm.uu.se

Hemsida:
www.uu.se

Utvärdering av Uppsala universitets nya ledningsorganisation från 1 juli 1999

Kontakter har tagits med rektor Inge-Bert Täljedal för rubr utvärdering. Täljedal har visat sig intresserad och har muntligt accepterat att genomföra en sådan efter det att ny rektor har tillträtt vid Umeå universitet den 1 aug 2005.

På förslag av rektor Bo Sundqvist – som tillträdde som rektor 1997-07-01 - beslutade konsistoriet 1998-10-12 om ny ledningsorganisation vid Uppsala universitet. I beslutet uppdrogs åt rektor att fortlöpande utvärdera omorganisationen. Viss anpassning av organisationen har gjorts sedan beslutet men ingen mera heltäckande utvärdering har skett. I god tid före tillträde av ny rektor den 1 juli 2006 bör dock en sådan göras.

I utvärderingen bör ingå att

- belysa effekterna av den nya områdes- och fakultetsindelningen
- belysa effekterna av den breddade operativa universitetsledningen
- belysa effekterna av den nya resursfördelningsmodellen
- utvärdera Akademiska senaten
- utvärdera systemet med rektorsråd
- utvärdera den förändrade linjeorganisationen och identifiera ev problem

Utöver att utvärdera den sedan 1999 gällande organisationen ingår det i uppdraget att ge ev förslag/infallsvinklar till ändringar.

I sitt arbete bör utvärderaren genom intervjuer/motsv med olika ledningspersoner inhämta information och synpunkter. Bland dessa bör ingå ledamöterna i universitetsledningen och fakultetsdekanerna. Det är upp till utvärderaren att själv avgöra vilka ytterligare personer i systemet som bör höras.

Utredningsuppdraget bör redovisas senast 2006-01-06. Uppdraget beräknas ta en månad på heltid vilket får ses som en beskrivning av utvärderingens omfattning och djup.

För lokalt stöd i utredningsarbetet hänvisas utredaren i första hand till univ lektor Anders Sjöberg, fram till 2005-06-30 grundutbildningsdekanus vid tek-nat, och sedan ett par år på deltid utnyttjad som utredare vid univ ledningens kansli. Anders.Sjoberg@uadm.uu.se , 018-471 5780, 0704 250298.

Beslut i detta ärende har fattats av undertecknad rektor efter föredragning av avdelningsdirektören Torgils Toral.

Kopia
Inge-Bert Täljedal
Anders Sjöberg
Områdeskanslierna fvb
till vicerektorer o dekaner
Universitetsdirektören


Bo Sundqvist


Torgils Toral