



Institutedelse



**Universitets- og
Bygningsstyrelsen**

Ministeriet for Videnskab
Teknologi og Udvikling



Institutedelse

Udgivet af:

**Universitets- og
Bygningsstyrelsen
Bredgade 43
1260 København K
Telefon: 3395 1200
Fax: 3395 1300**

Januar 2009

**Publikationen udleveres gratis,
så længe lager haves, ved
henvendelse til:**

**Universitets- og Bygningsstyrelsen
Bredgade 43
1260 København K
Telefon: 3395 1200
Fax: 3395 1300
E-post: ubst@ubst.dk**

**Publikationen kan også hentes på
Universitets- og Bygningsstyrelsens
hjemmeside: www.ubst.dk**

**Tryk: Grefta Tryk A/S
Oplag: 265
ISBN: 87-92311-65-2**

>

Institutedelse

Universitets- og Bygningsstyrelsen
Januar 2009

Indholdsfortegnelse



1.	Forord	3
2.	Indledning	5
3.	Institutledelse	7
4.	Ledelsesret	9
5.	Forskningsfrihed og instruktionsbeføjelse	11
6.	Medinddragelse	13
6.1	Samarbejdsudvalg (SU)	14
6.2	Sikkerhedsudvalg	15
7.	Organisering af instituttet	17
7.1	Forskningsledelse	19
7.2	Medarbejdersamtaler (MUS) under de forskellige organisationsformer	20
8.	Fordeling af ansvar og roller (internt mellem universitetets ledere og i forhold til interne kollegiale organer)	23
8.1	Studielederen og institutlederen	24
8.2	De kollegiale organer	26
	Stikordsregister	29

1. Forord



Universitets- og Bygningsstyrelsen afholdt i februar 2008 en konference om god institutledelse. Her oplevede vi megen interesse, megen spørgelyst og rigtig mange gode bidrag fra universiteterne. Det er mit håb, at vi kan fortsætte med denne interesse for god ledelse.

Vi bør holde fast ved god ledelse som et afgørende fokus for universiteterne.

God ledelse gør det nemmere at nå de mål, som vi har sat os – både kvalitativt og kvantitativt. En god og samarbejdende organisation er en forudsætning for at kunne bidrage til regeringens mål om, at de danske universiteter skal være på niveau med de bedste universiteter i verden.

God ledelse kan udøves på mange måder. I skal selvfølgelig indrette jer, som det passer bedst på jeres universitet, fakultet og institut. Det er mit håb, at vi med denne pjece kan skitsere nogle af de relevante rammer.

Vi har i forbindelse med udarbejdelse af pjecen talt med en række institutledere. De – og alle jer der var med til konferencen – har bidraget med nyttige betragtninger. Tak for det.

God læselyst!

Med venlig hilsen

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J.P.J.', written over a horizontal line.

Jens Peter Jacobsen
Direktør

>

2. Indledning



Instituttlederen er instituttets øverste leder. Hvilke opgaver skal instituttlederen løse – og inden for hvilke rammer? Det er emnet for denne pjece.

Med udgangspunkt i et bredt funderet ønske om udvikling og forandring på de danske universiteter var det med universitetsloven fra 2003 et selvstændigt mål at fastholde universiteternes faglige selvstyre og uafhængighed af særinteresser.

Efter ledelsesreformen er udgangspunktet, at ledere på alle niveauer ansættes. (Det gælder dog ikke for studieledere og ph.d.-skoleledere, der udpeges.) Det har medført nye vilkår for lederne. Det er et krav ved ansættelsen, at ledere fortsat har faglig og ledelsesmæssig legitimitet. Dette krav gælder også ved ansættelse af instituttledere.

Der blev med reformen ligeledes indført bestyrelser med flertal af udefra kommende medlemmer og repræsentation af studerende, det videnskabelige personale (VIP'er) og det teknisk-administrative personale (TAP'er).

Også i mange andre fora end bestyrelsen har studerende og personale mulighed for at påvirke de beslutninger, der bliver truffet, for eksempel via akademisk råd og studienævn.

Det er blandt andet udtryk for, at studerende og personale er ressourcer, der skal i spil. Medinddragelse er medvirkende til, at der kan træffes gode beslutninger og skabes medejerskab. Det påvirker instituttlederhvervet.

Instituttlederhvervet indebærer, at både den strategiske ledelse, den faglige ledelse, den administrative ledelse og personaleledelsen vægtes. Samtidig skal instituttlederen også tænke helhedstænkning og tænke på tværs. Instituttlederen kan desuden til tider befinde sig i et krydsfelt mellem universitetets øverste ledelse, sine instituttlederkolleger og sit personale.



Der er mange måder at være en god og velfungerende institutleder på. Blandt andet vil instituttets fagområde, størrelse, organisering og ledelsestradition kunne påvirke ledelsesformen. Der er ikke to institutter, der er ens, og der er heller ikke kun én måde at lede på. Hvad, man derimod kan sige, er, at man som leder skal kende sit ledelsesrum og så forsøge at anvende det på den mest optimale måde.

3. Institutledelse



Instituttlederens virke tager udgangspunkt i, at instituttledeelse er en del af universitetets samlede ledelse. Instituttlederen skal derfor med udgangspunkt i universitetets og fakultetets strategi og samlede ramme understøtte instituttets overordnede formål.

På et institut vil det overordnede formål være forskning, uddannelse, formidling og eventuelt forskningsbaseret myndighedsbetjening og dermed alle de forskelligartede opgaver, der udspringer herfra.

Retningslinjer for instituttlederens opgavevaretagelse fastlægges af bestyrelsen, rektor og dekan.

Instituttlederen er ansvarlig for blandt andet organisering af instituttet, udvikling af forsknings- og uddannelsesmiljøet, planlægning og fordeling af arbejdsopgaver, budget og sikring af personale- og talentpleje. Herudover kan dekanen have delegeret andre opgaver til instituttlederen.

Selve begrebet ledelse, som instituttlederens ansvar, kan – i den betydning det bruges i pjecen – overordnet inddeles i fire områder:

1. *Strategisk ledelse*, det vil blandt andet sige strategisk planlægning af instituttet som sådan, strategisk planlægning af forskningsfaglige fokusområder, tværgående overordnet drift og udvikling af den faglige, administrative og personalemæssige profil på instituttet.
2. *Faglig ledelse (forskningsledelse)*, det vil blandt andet sige ledelsen af forskning, uddannelse, innovation, formidling og eventuel forskningsbaseret myndighedsbetjening inden for instituttets fagområde.
3. *Administrativ ledelse* af blandt andet administration og administrative forhold. Her sikres effektive processer for driften og interne økonomiske incitamentsstrukturer.



4. *Personaleledelse*, det vil oftest sige ansættelser, kompetenceudvikling og det at skabe et arbejdsmiljø, som de ansatte trives i og kan udvikle sig i.

Med udgangspunkt i de fire ledelsesmæssige områder står institutlederen således i et krydsfelt mellem det strategiske fokus (hvor instituttet skal passe ind i universitetets og fakultetets samlede strategi og faglige mål), samtidig med at de daglige processer skal oparbejdes, og personaleledelse af instituttets ansatte og studerende skal varetages.

Det kan også beskrives som, at institutlederen både er ansvarlig for den interne koordination på instituttet, det vil sige, at samarbejdet i forskningsgrupperne er velfungerende, og at der er gode samarbejdsformer og et godt arbejdsmiljø. På den anden side er institutlederen også ansvarlig for instituttets eksterne relationer. Det kan for eksempel være sikring af formidling og innovation, instituttets relation til eksterne samarbejdspartner og til dels instituttets relation til fakultetet og universitetet som sådan.

Herudover fremgår det af bemærkningerne til universitetsloven, at institutlederen skal være orienteret om og godkende ansattes aftaler om varetagelse af eksternt finansierede forskningsprojekter. Typisk vil der være fastlagt nærmere retningslinjer for processen i forbindelse med eksternt finansierede forskningsprojekter – enten på institut- eller fakultetsniveau.

Det er ligeledes institutlederens pligt at følge den enkelte forskers publikationsvirksomhed og kvaliteten heraf, herunder overholdelsen af universitetets videnskabetiske retningslinjer. I praksis kan der være indført processer, hvor den enkelte forsker selvangiver eller indrappoterer sin forskningsindsats og publikationsvirksomhed.

4. Ledelsesret



Ledelsen på alle arbejdspladser har generelt visse beføjelser (kaldet ledelsesretten). Det indebærer blandt andet, at ledelsen kan lede og fordele arbejdet. Det gælder som udgangspunkt også for institutlederen.

Ledelsesretten er dog ikke ubegrænset, idet den skal udøves på saglig vis, det vil sige, at ledelsen skal have en saglig grund til at bestemme en given ting. Det er desuden en uskreven overenskomstforudsætning, at ledelsesretten skal udøves ud fra driftsmæssige hensyn og med rimelige hensyn til de ansattes forhold. Der skal altså foretages en vurdering af, om der er proportionalitet mellem ledelsens beslutning og de ansattes forhold.

Naturligvis kan også lovgivning og kollektive overenskomster sætte begrænsninger for, hvad ledelsen har lov til at bestemme. Herudover kan ledelsen vælge at indgå lokalaftaler med tillidsrepræsentanterne, jf. § 4 i samarbejdsaftalen (se nærmere herom i afsnit 6.1). Sådanne lokalaftaler kan indsnævre ledelsesrummet.

Den sædvanlige opfattelse er,¹ at ledelsesretten blandt andet omfatter retten til at:

- > bestemme hvilket arbejde den enkelte ansatte skal udføre, herunder for eksempel hvem der skal varetage hvilken undervisning, samt hvilke møder den enkelte skal deltage i,
- > give direktiver for arbejdets udførelse (hvorledes arbejdet skal udføres),
- > fastsætte reglementariske bestemmelser (om for eksempel rygning og alkoholindtagelse i arbejdstiden og på arbejdspladsen i det hele taget) og
- > lægge arbejdstiden inden for overenskomstmæssige rammer.

¹ Jf. blandt andre Ruth Nielsen, Lærebog i arbejdsret, 9. reviderede udgave, 2005 (DJØF's forlag).



På nogle områder vil det dog være naturligt, at bestemmelser er fastsat for hele fakultetet eller universitetet, således at der ikke gælder særlige regler for instituttet. Ligeledes vil det være naturligt, at nogle emner drøftes i samarbejdsudvalg, for eksempel spørgsmålet om rygning på arbejdspladsen.

En underordnet ansat har pligt til at følge en overordnetes anvisninger (medmindre der er tale om en klart ulovlig anvisning). Hvis den ansatte undlader dette, bryder han/hun en af ansættelsesforholdets væsentligste forudsætninger, og man kan – afhængig af hvor alvorlig undladelsen har været – overveje reaktioner herpå (for eksempel tjenstlig samtale, påtale, advarsel osv.). Er undladelsen af mindre alvorlig karakter kan en uforpligtende samtale og fortsat løbende dialog formentlig være tilstrækkeligt.

Det skal bemærkes, at på nogle universiteter ansættes VIP'er på fakultetsniveau og ikke på selve instituttet. Dette medfører, at institutlederen alene har indstillingsret i ansættelsessager og oftest vil have det samme i afskedigelsessager. Det betyder, at der er ledelsesbeføjelser, som institutlederen ikke kan gøre brug af uden at involvere andre ledere.

5. Forskningsfrihed og instruktionsbeføjelse >

Universiteterne er centrale værdi- og kulturbærende samfundsinstitutioner og yder centrale bidrag til at bevare og udfordre samfundets kulturelle og intellektuelle liv og værdier. Universiteterne er således med til at sikre en fri, saglig og kritisk offentlig debat.²

Den frie grundforskning og den lovfæstede forskningsfrihed anses som universitetsforskningens styrke og forudsætning for både uddannelse og samspil med omverdenen. Universiteterne bygger således helt fundamentalt på forskningsfrihed. Den institutionelle autonomi, som universiteterne har, skal derfor som noget helt centralt bruges til at sikre universitetets akademiske frihed.³

I ”Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark” udtrykkes akademisk frihed som en frihed, samfundet yder forskerne for at sikre, at de kan udføre deres opgaver og udfylde universitetets rolle i samfundets udvikling. Akademisk frihed er således dels en rettighed og dels en forpligtelse over for samfundet.

Akademisk frihed betyder, at det videnskabelige personale har forskningsfrihed inden for sit faglige ansættelsesområde med de forpligtelser, der følger af et ansættelsesforhold. Den enkelte forsker har således frihed til at vælge metode, fremgangsmåde og emne inden for universitetets forskningsstrategiske rammer, når han/hun ikke er pålagt opgaver. Det er i denne forbindelse værd at bemærke, at universitetets forskningsstrategiske ramme skal forstås bredt og dækker hele universitetets profil, hvilket fremgår af bemærkningerne til universitetsloven.

Den enkelte forsker indgår som en selvstændig aktør i sin forskergruppe. Alle ansatte er dog en del af universitetet og må

² Jf. ”Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark” (rapport fra udvalget ”Universitetsbestyrelser i Danmark”, december 2003).

³ Jf. ”Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark” (rapport fra udvalget ”Universitetsbestyrelser i Danmark”, december 2003).



som sådan acceptere, at alle universitetets opgaver vil skulle løses, og at opgaver derfor kan fordeles blandt de ansatte. Det betyder, at alle ansatte kan få pålagt opgaver. Det er i den forbindelse vigtigt at sikre, at alle har eller får udviklende opgaver.

Instituttlederen kan som tidligere nævnt foreskrive, hvilket arbejde forskeren skal udøve (herunder udførelsen af specifikke opgaver som for eksempel undervisningsaktiviteter), hvorledes opgaverne skal udføres, hvilke hjælpemidler der skal anvendes, hvem der skal udføre de enkelte arbejdsfunktioner, og hvor de skal finde sted. Instituttlederen kan for eksempel forlange, at den ansatte deltager i nødvendige møder om arbejdet.

6. Medinddragelse



Medinddragelse er en del af god moderne ledelse og er et vigtigt redskab i opbygningen af en organisation, dels fordi det er medvirkende til, at der træffes gode beslutninger, og dels fordi det skaber medejerskab, der på sin side højner arbejdsglæden og kvaliteten af det producerede.

Størstedelen af personalet på universiteterne er specialister inden for deres respektive områder og ligger inde med en stor faglig viden om de emner, som de beskæftiger sig med. Derfor er det særlig vigtigt på et universitet – også ud fra et ønske om at tiltrække og fastholde dygtige ansatte – at de inddrages alle de steder i organisationen, hvor deres specialkompetencer kan udnyttes i udviklingen af arbejdspladsen. Både fordi det giver bedre grundlag for at træffe de bedste beslutninger, og fordi det giver de ansatte ejerskab til de beslutninger, der træffes på universitetet.

Institutlederens opgave er derfor med inddragelse af VIP'er, TAP'er og de studerende at opbygge en organisation til at løfte instituttets samlede opgaver. Dette fremgår også direkte af bemærkningerne til universitetslovens bestemmelse om institutlederen.

Der er mange måder, hvorpå ansatte og studerende kan inddrages. Der er naturligvis de fora, som er nedsat ifølge lovgivning, bekendtgørelser og cirkulærer, for eksempel akademisk råd, studienævn og samarbejdsudvalg. Der er imidlertid også andre muligheder for inddragelse af ansatte og studerende. Det kan for eksempel ske ved oprettelse af enten faste udvalg eller ad hoc-udvalg af forskellig størrelse til enten at drøfte enkelte, særskilte områder eller som generelt forum, hvor ledelse, ansatte og studerende kan drøfte emner af fælles interesse for parterne.

Af bemærkningerne til universitetsloven fremgår det, at opgavevaretagelsen på ledelsesniveau sker efter delegation fra rektor. Det er derfor vigtigt at holde sig for øje, at de fora, der oprettes, ikke må bryde med princippet om enstrengt ledelse. Oprettelse



af fora må derfor ikke medføre en genoprettelse af de gamle institutbestyrelser, der historisk ledede institutterne, fordelte økonomiske midler og bestemte, hvilke undervisere der skulle varetage den planlagte undervisning m.v.

6.1 Samarbejdsudvalg (SU)

Som det allerede er blevet nævnt, er medarbejderindflydelse et vigtigt middel i udviklingen af en arbejdsplads. Medarbejderindflydelse kan være et vigtigt bidrag til at opnå høj kvalitet i ydelsen og til at sikre de ansattes medvirken ved organisatoriske og teknologiske forandringer og kan samtidig bidrage til et godt arbejdsmiljø.

Efter samarbejdsaftalen⁴ er der pligt til i visse tilfælde at oprette SU. Samarbejdsaftalen er et sæt regler for, hvordan det formaliserede samarbejde mellem ledelse og ansatte skal foregå.

SU er et naturligt forum for drøftelser mellem ledelse og ansatte om arbejdspladsens udvikling og fremtid. Emner som vedrører arbejdets organisering, arbejdsforhold, kompetenceudvikling og personalepolitik drøftes i SU. Derudover lægges der stor vægt på at drøfte det psykiske arbejdsmiljø i SU.

SU's opgaver falder dermed også inden for emner, der traditionelt hører under ledelsesretten.

SU kan indgå forpligtende retningslinjer (også kaldet lokalaftaler), men det sker som udgangspunkt mellem ledelse og tillidsrepræsentanter. Sådanne lokalaftaler kræver enighed mellem parterne og skal være skriftlige. Såfremt retningslinjer indgås, indsnævres ledelsesretten på det givne område.

⁴ Cirkulære af 8. maj 2008 om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner.



SU på institutniveau vil typisk have institutlederen som formand.

6.2 Sikkerhedsudvalg

Alle virksomheder med ansatte skal udføre et sikkerheds- og sundhedsarbejde.

Arbejdsgiveren skal organisere sikkerheds- og sundhedsarbejdet og skal medvirke til at få arbejdsmiljøarbejdet til at fungere. Arbejdsgiveren skal sørge for at etablere, udvikle og vedligeholde samarbejdet om sikkerhed og sundhed og dermed give sikkerhedsorganisationen mulighed for at løse sine opgaver på tilfredsstillende måde.

Sikkerhedsudvalget er blandt andet ansvarlig for det fysiske arbejdsmiljø. Det fysiske arbejdsmiljø er vigtigt for at sikre trivsel på arbejdspladsen og kan desuden bidrage til lavere sygefravær og godt renommé. Et godt fysisk arbejdsmiljø øger desuden sikkerheden på arbejdspladsen. Arbejdsmiljølovgivningen beskriver det således, at arbejdet skal kunne udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.⁵

Hvis man i samarbejde med de ansatte opbygger en sikkerhedsorganisation, kan det sikres, at der arbejdes konstruktivt og målrettet med disse emner. Der skal oprettes et sikkerhedsudvalg, hvis der er 20 eller flere ansatte. Der kan oprettes flere sikkerhedsudvalg, afhængigt af instituttets størrelse.

Formanden for sikkerhedsudvalget skal være en ansvarlig repræsentant, der kan handle på ledelsens vegne. Det indebærer, at den pågældende skal kunne træffe beslutninger i arbejdsmil-

⁵ Jf. hjemmesiden for Videncenter for Arbejdsmiljø - <http://www.arbejdsmiljo-viden.dk/>.



jømæssige spørgsmål i samme omfang som lederen. I praksis vil det ofte være institutlederen, der er formand for sikkerhedsudvalget.

Under sikkerhedsudvalget nedsættes sikkerhedsgrupper. Sikkerhedsgrupper skal oprettes inden for velafgrænsede områder, uanset hvilke og hvor mange faggrupper der er repræsenteret inden for området. En sikkerhedsgruppe kan dække flere områder.

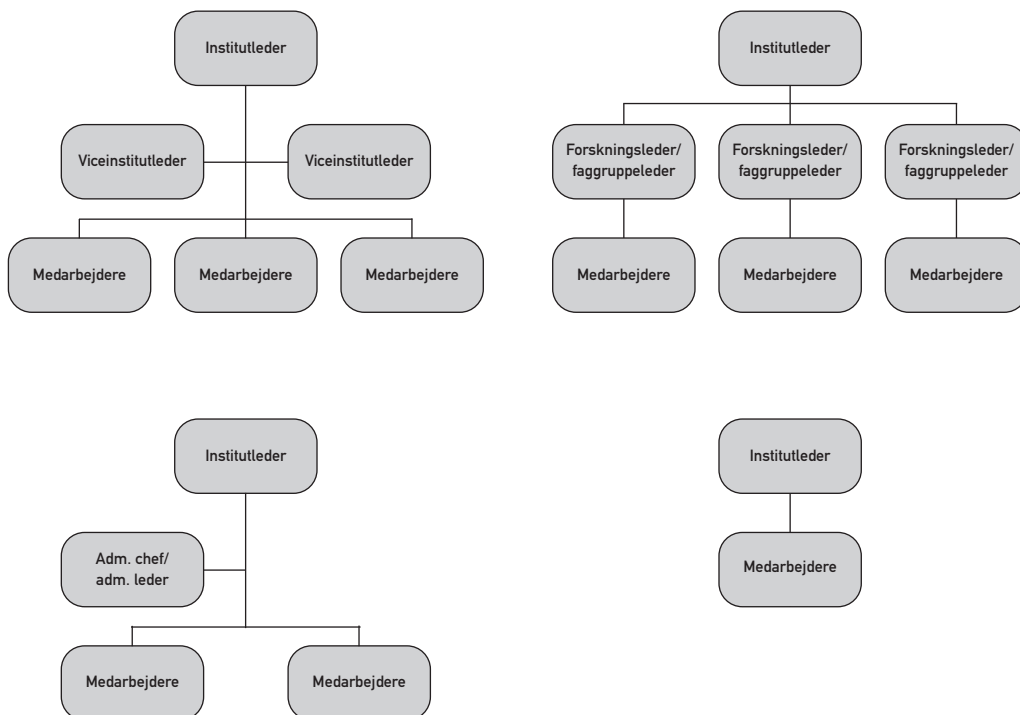
Sikkerhedsgruppen skal arbejde for at løse de sikkerheds- og sundhedsmæssige problemer på det område, som gruppen dækker. Sikkerhedsgruppen skal løbende iagttage sikkerheden og sundheden for at forhindre, at der opstår problemer.

7. Organisering af instituttet



Som leder af instituttet kan institutlederen under hensyntagen til overordnede regler og universitetets organisation og praksis i øvrigt indrette organisationen, som det findes mest hensigtsmæssigt.

Der findes flere forskellige modeller for organisering af et institut. Såvel område, hovedopgave som størrelse vil være afgørende for, hvordan institutlederen vælger at organisere instituttet. De mest almindelige modeller er:



Inden for disse modeller er der flere steder oprettet enheder og/eller centre, der består af ansatte fra forskellige institutter og endog fra forskellige fakulteter. I disse situationer er det en særlig udfordring for de involverede institutledere at tænke også denne del af strukturen ind i ledelsesstrengen.



Instituttlederen kan for eksempel udpege viceinstituttledere, forskningsledere/faggruppeledere og ansatte administratorer.

Inden der udpeges viceinstituttledere, er det afgørende at definere, hvilke opgaver viceinstituttlederen forventes at løse. Inden for instituttlederens faglige og ledelsesmæssige funktionsområde kan denne delegerer kompetencer og opgaver til en eller flere viceinstituttledere, dog med forbehold for dekanens accept. Ved delegation må der findes en passende balance, således at instituttlederen på den ene side bliver aflastet og kan få sparring, men uden at instituttlederstillingen bliver udhulet. På den anden side skal omfanget af viceinstituttlederens opgaver afspejle, at der er tale om en reel ledelsesfunktion på trods af, at funktionen som viceinstituttleder typisk ikke udgør en fuldtidsstilling.

Hvis instituttlederen vælger at ansætte en administrator, er det vigtigt, at denne har den fornødne uddannelsesmæssige og ledelsesmæssige legitimitet til at bestride de opgaver, som på forhånd er defineret for stillingen. I praksis er der stor forskel på, hvilke opgaver en administrativ leder varetager og har ansvar for. I nogle tilfælde er der tale om en administrativ aflastning af instituttlederen, hvor det primære ansvarsområde er instituttets sekretærpersonale/HK'ere. I andre tilfælde er der tale om en regulær administrativ leder med et større ansvarsområde, der også inkluderer AC-TAP'er og for eksempel sparring i forhold til den strategiske ledelse.

Forskningsledere udpeges ofte i kraft af deres faglige meritter (se nedenfor), men skal ikke desto mindre ud over den faglige ledelse også varetage såvel den administrative ledelse som personaleledelse alt afhængigt af, hvordan instituttlederen vælger at delegerer disse opgaver.



7.1 Forskningsledelse

Den måde, man traditionelt opnår forskningsledelse på, er gennem forskningsmæssige kvalifikationer og karriere. Det vil sige, at forskningsledelse følger den akademiske stillingsstruktur. I praksis er det ofte den professor, der har været primus motor i at skaffe en given bevilling, eller som er øverste ansvarlig for et fagområde, der bliver forskningsleder for områdets projekter. Ledelsen på forskningslederniveau foregår derfor også konkret i forhold til de forskningsmæssige opgaver.

Det er typisk i forskningsgrupper, at ledelsen af de ansatte har en konkret forskningsmæssig opgave som omdrejningspunkt. I forskningsprojekterne er det almindeligt, at dem der deltager i projektet bliver akkrediterede for den opnåede forskningsmæssige anerkendelse. Dette giver deltagerne en stor følelse af medejerskab til projektet, idet anerkendelse af resultatet ikke alene kan give en forskningsmæssig anerkendelse, men også kan bane vejen for karrieremæssig forfremmelse.

Denne form for forskningsledelse er en del af den akademiske kultur og den akademiske karrierevej. Dette er særligt gældende på de såkaldte våde forskningsområder (for eksempel NAT og SUND), hvor forskningen hovedsageligt sker ved deltagelse i projekter. På de såkaldte tørre områder (for eksempel SAMF og HUM) er der også forskningsprojekter, om end formen traditionelt ikke er lige så ofte anvendt som på de våde områder.

Der er forskel på, hvilke beslutningskompetencer forskningsledere har på forskellige universiteter og forskellige institutter. I nogle tilfælde er der tale om den tidligere nævnte interne koordination, hvor man alene har beslutningskompetencer i kraft af det enkelte forskningsprojekt. I andre tilfælde er der tale om reelle faggruppeledere, der fungerer som mellemledere for enheden – og ikke kun defineret i forhold til selve projektet, men nærmere gruppen af ansatte.



7.2 Medarbejdersamtaler (MUS) under de forskellige organisationsformer

Det er ikke i alle tilfælde praktisk muligt for en institutleder at afholde MUS med alle ansatte, særligt ikke hvis der er tale om et stort institut. Det er muligt for institutledere at uddelegere MUS, såfremt der er en organisatorisk ledelsesfunktion at delegerede MUS til. MUS bør afholdes med nærmeste leder, som oftest er den, der kender den ansatte bedst. Det vil derfor i høj grad komme an på organiseringen af instituttet, hvordan MUS skal organiseres og afvikles. Der kan desuden være interne regler på universitetet, der bestemmer, hvem der skal afholde MUS.

Ved at lade den nærmeste leder afholde MUS, sikrer man, at der er tale om en person, der har den nødvendige faglige indsigt og som kan relatere sig til de opgaver, som den ansatte udfører. Det vil sige, at det som oftest vil være mest hensigtsmæssigt, at forskningsledere/faggrubeledere holder MUS med forskere og eventuelle administrative ledere holder MUS med administrative medarbejdere.

En eventuel fremtidig konkurrencesituation mellem leder og ansat hindrer ikke i sig selv, at en leder afholder MUS med en eller flere ansatte. Såvel institutledere, dekaner og endog rektor står jo i den situation, at de eventuelt skal tilbage og varetage en forskerstilling og således potentielt kan komme til at stå i en konkurrencesituation med en ansat, de tidligere har holdt MUS med. Der må her være tale om en naturlig professionalisme mellem ansat og leder.

I de tilfælde, hvor instituttets MUS afholdes af mere end én person, er det særligt vigtigt, at man som organisation er enig om, hvad formålet med MUS er. De ledere, der skal afholde MUS, skal derfor have drøftet, hvad den overordnede retning for instituttet er, så alle MUS og aftalerne, der indgås ved MUS, har det samme overordnede mål. I praksis vil det være naturligt, hvis



MUS afholdes ”oppefra” således, at institutlederen først holder MUS med dem, som han/hun naturligt holder MUS med. Dernæst kan de øvrige ledere holde MUS med dem, som de skal. Med andre ord er det mest hensigtsmæssigt, at den person, der afholder MUS, selv har været til MUS med sin leder. På den måde sikres retningen for instituttet og formålet med MUS. Det kan i den forbindelse være hensigtsmæssigt, hvis principperne for MUS og den organisatoriske begrundelse for opdelingen af MUS drøftes i samarbejdsudvalget forud for afholdelse af samtalerne.

Hvis der ud over de individuelle MUS afholdes MUS med grupper (de såkaldte GRUS), bør disse af samme grunde som nævnt ovenfor afholdes inden de individuelle MUS.

Det er også vigtigt, at den eller de, der afholder MUS, har såvel den fornødne faglige kompetence og den ledelsesmæssige kompetence. Det inkluderer for eksempel mulighed for at indgå aftale om relevant efteruddannelse, kompetenceudvikling og aftaler om opgavefordeling.

>

8. Fordeling af ansvar og roller (internt mellem universitetets ledere og i forhold til interne kollegiale organer)

Der kan være op til seks forskellige organisatoriske enheder på et universitet:

- > rektoratet (der ledes af rektor),
- > fakultetet (der ledes af dekanen),
- > den faglige enhed på hovedområdeniveau (der ledes af direktøren),
- > instituttet (der ledes af institutlederen),
- > den faglige enhed på institutniveau (der ledes af sektorchefen) og
- > ph.d.-skolen (der ledes af ph.d.-skolelederen).

Enhederne er placeret på tre forskellige niveauer: Rektoratsniveauet (rektoratet), hovedområdeniveauet (fakultetet og den faglige enhed på hovedområdeniveau) og institutniveauet (instituttet, den faglige enhed på institutniveau og ph.d.-skolen).

Lederen af en underordnet enhed refererer til (og henter sin myndighed fra) lederen af den overordnede enhed (den enstrengede ledelsesstruktur).

Lederen af den enkelte enhed varetager de ledelsesfunktioner, som falder naturligt inden for den pågældende enhed. Universitetsloven har som forudsætning, at en leder af en overordnet enhed udviser videst mulig respekt for lederen af den underordnede enheds ret til at lede den pågældende enhed. Derfor skal for eksempel dekanen som udgangspunkt alene varetage de forhold, der er relevante for fakultetet som sådan, og ikke gribe til detaljestyling af det enkelte institut. Herudover bør en leder af en overordnet enhed være opmærksom på for eksempel at informere og konsultere ledere af underordnede enheder i relevante sager. Det omvendte bør naturligvis også ske.



8.1 Studielederen og institutlederen

Studielederen er den eneste af de ledere, der omtales i universitetsloven, som ikke er leder af en organisatorisk enhed. Studielederen kan derfor betegnes som funktionsleder. Studielederen er til forskel fra de øvrige ledere (med undtagelse af ph.d.-skolelederen) ikke ansat, men udpeget af dekanen efter indstilling fra det berørte studienævn. Studielederens funktionsområde er det samme som studienævnets, og studielederens funktionsområde inddrager ofte flere institutter (og eventuelt faglige enheder på institutniveau).

Selvom studielederen er funktionsleder, indgår han/hun som de øvrige ledere i den enstrengede ledelsesstruktur og refererer til dekanen.⁶

Studielederen har, jf. universitetslovens § 18, stk. 5, ”... til opgave i samarbejde med studienævnet at forestå den praktiske tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen. Studielederen godkender opgaveformulering og afleveringstidspunkt for kandidatspecialet samt i tilknytning hertil en plan for vejledningen af den studerende.” Dekanen kan i øvrigt delegere andre opgaver til studielederen, så længe opgaverne ikke rækker videre end definitionen af studielederhvervet.

Studielederen har ofte ledelseskompetencer på tværs af institutter, og der kan derfor opstå spørgsmål om grænsefladen mellem studieleder og institutleder(e)s ledelseskompetencer.

Studielederen har alene ledelseskompetence inden for undervisning og prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen.

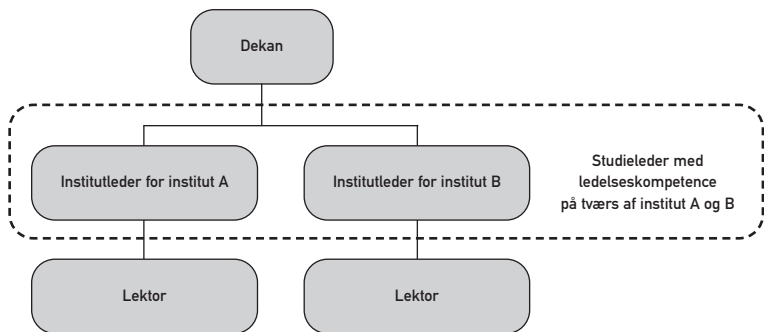
⁶ Hvis den eller de uddannelser, som studielederen er tilknyttet, kun berører en enkelt organisatorisk enhed (institut), kan det bestemmes, at studielederen skal referere til den pågældende institutleder, jf. bemærkningerne til universitetslovens § 18. I alle andre tilfælde refererer studielederen til dekanen. Reference til flere institutledere vil være et brud på den enstrengede ledelsesstruktur.



Kompetenceoverlap mellem studielederen og institutledere er derfor alene relevant inden for disse områder.

Følgende eksempel kan illustrere problemet:

En studieleder ønsker at benytte to lektorer til undervisning. Lektorerne har tjenestested på hhv. institut A og institut B. Imidlertid ønsker institutlederen for institut B at benytte den lektor, der er tilknyttet institut B, til en bestemt forskningsopgave. Forskningsopgaven vil medføre, at lektoren ikke kan varetage den undervisning, som studielederen ønsker.



Alene de personer, der er relevante for problemstillingen, er medtaget i illustrationen.

Efter universitetsloven er det institutlederen, der har det formelle ansvar for den undervisning, som instituttet leverer. Det er derfor også institutlederen, der – med ansvar over for dekanen – beslutter, hvordan instituttets undervisningsforpligtelse bedst opfyldes, herunder hvilke ansatte der skal løse bestemte undervisningsopgaver.

Det er oplagt, at en velfungerende studielederfunktion forudsætter et tæt samarbejde mellem studielederen og de berørte institutledere, herunder at institutlederne har en forståelse for studielederens funktion.



8.2 De kollegiale organer

Beslutningskompetencen på universitetet udgår som udgangspunkt fra rektor. Rektor delegerer – som forudsat i universitetsloven – kompetence til sine underordnede ledere, herunder institutlederne.

Universitetsloven har dog overladt visse beslutningskompetencer direkte til universitetets akademiske kollegiale organer, det vil sige akademisk råd, studienævn og ph.d.-udvalg. For eksempel træffer studienævn og ph.d.-udvalg beslutning om merit og (visse) dispensationer.⁷ Der kan ikke delegeres kompetence fra den enstrengede ledelsesstruktur til de akademiske kollegiale organer. En institutleder kan derfor ikke delegere beføjelser til et studienævn. De akademiske kollegiale organers kompetencer kan som udgangspunkt heller ikke lægges over i den enstrengede ledelsesstruktur.⁸

Fælles for de akademiske kollegiale organer er, at deres beslutningskompetencer er veldefinerede og oftest angår forhold, der ikke (direkte) vedrører en organisatorisk enhed som for eksempel et institut. Hvis der er tvivl om, hvorvidt en sag skal afgøres af et kollegialt organ eller af en leder, er der formodning for, at afgørelsen træffes af lederen.

Bestyrelsen er universitetets øverste myndighed og kan som sådan intervenere i alle sager, der vedrører universitetet, medmindre andet følger af universitetsloven (direkte eller indirekte). Bestyrelsen vil dog for eksempel ikke generelt kunne overtage den daglige ledelse af et institut eller anden organisatorisk enhed, da dette vil stride mod de forudsætninger, som loven opstiller for ledelsen af enhederne.

⁷ Jf. universitetslovens §§ 16 b og 18.

⁸ Jf. dog universitetslovens § 14, stk. 10, og § 16, stk. 9.

>

>

administrativ aflastning	18
administrativ ledelse	5,7,18
administrativ leder.	18,20
administrator	18
advarsel	10
afskedigelsessager	10
aftaler der indgås ved MUS	20
akademisk frihed	11
akademisk råd	5,13,26
alkoholindtagelse	9
Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark	11
ansættelsessager	10
arbejdets udførelse	9
arbejds miljø.	8,15
arbejds miljølovgivning.	15
arbejdstid	9
bedømmelse	24
beslutningskompetence	19,26
bestyrelse	5
bevilling	19
cirkulære af 8. maj 2008 om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner	14
delegation	18
delegere	7,18,24,26
efteruddannelse	21
eksamen	24
eksternt finansierede forskningsprojekter	8
enstrengt ledelsesstruktur	23,24,26
faggruppeleder	18,19,20
faglig ledelse	5,7,18
fordeling af ansvar og roller.	23
formand for sikkerhedsudvalget.	15



formand for SU	15
formidling	7
formål med MUS	20
forpligtende retningslinjer	14
forskergruppe	11
forskning	7
forskningsbaseret myndighedsbetjening	7
forskningsfrihed	11
forskningsgrupper	8,19
forskningsledelse	7,19
forskningsleder	18,19,20
forskningsprojekt	19
forskningsstrategiske rammer	11
funktionsleder	24
fysiske arbejdsmiljø	15
grundforskning	11
GRUS	21
hjælpe midler	12
instituttbestyrelser	14
institutionel autonomi	11
instituttledeelse	7
instituttleder	15,17,18,20,24,25,26
instruktionsbeføjelse	11
kollegiale organer	23,26
kompetenceoverlap	25
kompetenceudvikling	14,21
konference	3
konkurrencesituation	20
ledelseskompetence	24
ledelsesret	9,14
lokaftaler	9,14



medarbejderindflydelse	14
medarbejdersamtaler	20
medejerskab	13,19
medinddragelse	13
modeller for organisering.	17
MUS	20,21
MUS med grupper	21
møder	9,12
nærmeste leder	20
organisering	17
personaleledelse	5,8,18
personalepolitik	14
ph.d.-udvalg	26
principper for MUS	21
projekt	19
prøver	24
psykisk arbejdsmiljø	14
publikationsvirksomhed	8
påtale	10
reglementariske bestemmelser	9
rygning	9
samarbejdsaftalen	9,14
samarbejdsudvalg	10,13,14,21
sikkerhed og sundhed.	16
sikkerheds- og sundhedsarbejde.	15
sikkerhedsgruppe	16
sikkerhedsorganisation.	15
sikkerhedsudvalg	15
strategisk ledelse	5,7,18
studerende	5,13
studieleder	24,25



studienævn	5,13,24,26
SU	14
sygefravær	15
TAP'er	5,13
teknisk-administrativt personale	5
tillidsrepræsentant	9,14
tjenstlig samtale	10
trivsel	15
uddannelse	7
uforpligtende samtale	10
undervisning	9,24
undervisningsaktiviteter	12
undervisningsopgave	25
universitetsloven fra 2003	5
viceinstituttleder	18
videnskabeligt personale	5
VIP'er	5,13

<

