

US 59/09 Oppfølging av vedtak i US 56/09 Varslings sak

(ePhortesak 2009/1974)

Saken er en oppfølging av US 56/09 Varslings sak som styret behandlet i lukket møte 14.05.09.

Umiddelbart etter styrets vedtak ble rektor og direktør orientert om vedtaket, og om hvilken oppfølging styret forventet å få. Direktøren fikk i oppdrag, i samråd med rektor, å legge fram en tiltaksplan som en oppfølging av styrets behandling av varslings saken. Slik tiltaksplan fremlegges i denne saken.

Klage på saksbehandling:

Før saken behandles må styret ta stilling til klagesaken. Rektor og direktør ønsker å fratse denne delen av saken, og styret må ta stilling til om klagesaken skal behandles i åpent eller lukket møte (under behandling av saksliste).

I brev av 18.05.09 til hovedverneombudet med kopi til universitetsdirektør, rektor og dekan Per Arne Bjørkum, ga personaldirektøren en formell underretning om vedtaket i sak US 56 (se vedlegg).

Personaldirektøren mottar 28.05.09 brev fra de tre styremedlemmene Bjørn Kvalsvik Nicolaysen, Fredrik Normann Skår og Aud Berggraf Sæbø med overskriften "Klage på saksbehandling i styresak 056/09: Varslings sak" (se vedlegg). Utgangspunktet for klagen er brevet fra personaldirektøren til hovedverneombudet av 18.05.09.

Personaldirektøren svarer på dette brevet 29.05.09 og presiserer at styret har behandlet varslingen og at det er oppfølgingen som nå skal vurderes (se vedlegg).

Dekanene Marit Boyesen og Tor Hauken har sendt brev til styret v/styrets leder datert 28.05.09 med overskriften "Kommentar til vedtak i varslings sak, US 56/09" (se vedlegg).

Håndteringen av saken vurderes av universitetsdirektør og personaldirektør som korrekt.

Stavanger, 4. juni 2009

Per Ramvi
universitetsdirektør

US 59/09 Oppfølging av vedtak i US 56/09 Varslings sak

Saken er en oppfølging av US 56/09 Varslings sak som styret behandlet i lukket møte 14.05.09.

Varslings saken handlet om at dekan Per Arne Bjørkum opplevde seg utilbørlig behandlet. Notatene fra Bjørkum, direktør og rektor, debatten i organisasjonen, i media og på UiS-debattsiden viser imidlertid at oppfølging av saken også bør handle om arbeidsmiljøet i vid forstand, om rutiner for varsling, om formelle strukturer for organisasjon og ledelse, om rolleforståelser og forventninger til ledere og ansatte på ulike nivå. Varslings saken omhandler også den psykologiske kontrakt med uskreve regler og forpliktelser i forholdet mellom ledere og medarbeidere som finnes i arbeidslivet og som det er viktig å ha en felles forståelse av.

Sak 56/09 ble 14. mai behandlet i et lukket styremøte i over sju timer. Som grunnlag for å vurdere saken og fatte vedtak hadde styret brev fra dekan Per Arne Bjørkum, notat fra universitetsdirektør Per Ramvi og notat fra rektor Aslaug Mikkelsen. Videre har styremedlemmene Gunnar Berge og Kjetil Clementsen gjennomført samtaler de tre involverte (to samtaler med Bjørkum) og referat fra samtalen fulgte saken. Under behandlingen i styremøte møtte de tre involverte hvor de informerte styret og styremedlemmene fikk anledning til å stille spørsmål. Tillitsvalgt for TEKNA Eirik Kårstad og hovedverneombud Rolf Jakobsen deltok som bisittere for Bjørkum. Dessuten møtte tillitsvalgt Eirik Kårstad (TEKNA), Rolf Ringdahl (NTL) og Åge Hultgren (Forskerforbundet) hver for seg hvor de la fram informasjon og synspunkter. Samtidig fikk styremedlemmene anledning til å stille de spørsmål. Deretter fattet styret et enstemmig vedtak, slik:

”1. Styret ser alvorlig på varslings saken som er meldt ved Universitetet i Stavanger. Vi beklager at denne saken ikke er løst på et tidligere tidspunkt og forventer at de involverte parter vil bidra til en positiv utvikling.

2. Styret har full tillit til alle de tre involverte personene.

3. Styret forventer at de prosesser som allerede er satt i gang i toppledergruppen intensiveres. Styret kommer tilbake til saken i junimøtet for å vurdere eventuelle ytterligere tiltak ved hjelp av ekstern ekspertise.

4. Styret sier seg lei for at utsagn er blitt oppfattet som trakassering og trusler om oppsigelser. Styret har fått forsikring om at dette ikke har vært intensjonen.”

Bjørn K. Nicolaysen, Aud B. Sæbø og Fredrik Skår la frem en protokolltilførsel i denne saken:

”En del av grunnlaget for konflikten som er oppstått, er uklarheter om bruk av instruksjonsfullmakten overfor mellomledere i organisasjonen, og rektor og universitetsdirektørs roller i bruken av instruksjonsfullmakten.”

Umiddelbart etter styrets vedtak ble rektor og direktør orientert om vedtaket, og om hvilken oppfølging styret forventet å få. Direktøren fikk i oppdrag, i samråd med rektor, å legge fram en tiltaksplan som en oppfølging av styrets behandling av varslings saken.

Status

På tross av enstemmighet i styret, har ikke vedtaket i varslings saken gitt ro i organisasjonen. Det har i etterkant av møtet vært uro internt. Det er sendt inn debattinnlegg, brev til styret og ulike erklæringer er avgitt (Vedlegg). Det er derfor viktig at de tiltakene som nå settes i verk oppleves som gode og tilstrekkelige. Ankepunkter og forklaringer er mange og vanskelige å oppsummere. Nedenfor er prøvd å fange noen av de sentrale tema i varslings saken og i debatten om denne i organisasjonen:

- Tillit
- Holdninger til takt og tone i kommunikasjon og samarbeid, herunder håndtering av uenighet. Psykososialt arbeidsmiljø
- Lederstil og forventninger til lederrollen
- Medvirkning, styringsordning og ansattes innflytelse, inklusive møtestruktur
- Avklaring av arbeidsdeling mellom rektor og universitetsdirektør
- Knappe ressurser og budsjettsituasjonen

Det avstås fra omfattende analyser av de ulike punktene, men vil kort kommentere problemstillingene som innledning til de tiltak vi tenker oss på hvert av dem.

Tiltaksplan:

Tillit

Tillit er heldigvis ikke noe statisk fenomen. Tillit kan på kort tid brytes ned, men det kan også møysommelig bygges opp. Det viktigste med det siste er at en er villig til å innrømme feil, ta adekvat læring, satse, tro på hverandre og vise tillit gjennom å ta hverandre på alvor. Tillit bygges ikke ved å sitte på gjerdet og observere. Den viktigste tillitsbyggende aktiviteten er å vise åpenhet, ta opp vanskelige saker, diskutere, ha respekt for hverandres synspunkter, bli enige om hva en er uenig om og bli enige om hvilke prosesser som skal kjøres og hvordan. På denne bakgrunn er løpende "business as usual" den viktigste arena for tillitsbyggende aktiviteter der vi hjelper hverandre til å bli gode og til å stole på hverandre. Gjennom åpen kommunikasjon der vi spør, lytter og forklarer mer enn å antyde, tolke og tro, utøver vi god kommunikasjon som er avgjørende for at tillit kan bygges opp.

Holdninger til takt og tone i kommunikasjon og samarbeid. Psykososialt arbeidsmiljø

I arbeidslivet er det skrevne og uskrevne regler for hvordan vi omgås hverandre. Det er viktig at vi systematisk og grundig snakker med hverandre om hvilke normer og verdier vi ønsker å ha for intern og ekstern kommunikasjon, samarbeid, atferd og holdninger i vår organisasjon. Vi tror at forbedringer i psykososialt arbeidsmiljø og reduksjon av mobbing og trakassering best fjernes gjennom systematisk arbeid med normer og verdier på de møtearenaene vi har og i uformell samhandling. I tråd med arbeidsmiljøloven må alle ansatte bidra til positive endringer.

Likeverdighet og gjensidighet i atferd og kommunikasjon er avgjørende for et godt arbeidsmiljø. Vi bør være rausere med rosen og kritikk må gis konstruktivt, skjønnstomt og kunne begrunnes. Udokumenterte anklager bør lukes ut. Mobbing og trakassering skal ikke finne sted. Det er alle ansattes rett og plikt til å varsle om uønsket atferd på egne og andres vegne så snart som mulig, uansett hvor en er plassert i hierarkiet. Det er viktig at det sies fra tidlig; før problemene utvikles til å bli alvorlige. Denne varlingsssaken er illustrasjon på hvor viktig det er at det sies fra tidlig.

Det foreslås at psykososialt arbeidsmiljø jevnlig settes på sakskartet på møter på alle nivå i organisasjonen. I forbindelse med medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i vinter, skulle vært enkelt institutt lage en handlingsplan for å forebygge mobbing og for å fremme et bedre psykososialt arbeidsmiljø. Det foreslås at hvert enkelt institutt jevnlig følger opp denne intensjonen, at de tiltak som er nedfelt i disse handlingsplanene følges systematisk opp, og at lederne jevnlig redegjør for ledere på neste trinn hvordan dette arbeidet går.

Etter avtale med medlemmene i toppledergruppen (TLG) er organisasjonspsykolog Bjørn Z. Ekelund engasjert for å bistå med teamutvikling, rolleavklaring, kommunikasjon og samarbeid i TLG. Det forutsettes at alle involverte parter fra varlingsssaken vil bidra til en positiv utvikling i videreutviklingen av UiS og til en løsningsorientert prosess i forhold til konkrete samarbeidsproblemer, i tråd med styrets vedtak. Det foreslås at dette arbeidet videreføres og at Ekelund også kan brukes for teamutvikling og rolleavklaringer i ledergruppene på fakultetene og museet, og at prosessene går ut over hele høsten 2009.

I dette arbeidet er det viktig å ha fokus på alle lederes ansvar for å utvikle og vedlikeholde en organisasjonskultur som vektlegger inkluderende prosesser og som synliggjør lederes og ansattes ansvar, bygger fellesskapsfølelse og fremmer gjensidig respekt.

Lederstil og forventninger til lederrollen

Forventninger til lederne fremgår av stillingsbeskrivelsene og kommuniseres dessuten i medarbeidersamtaler. Varlingsssaken og diskusjon i organisasjonen viser imidlertid at det likevel er ulike oppfatninger av hva lederrollene innebærer av ansvar, forpliktelser og handling. Det foreslås at det arbeides videre med lederopplæring og at vi har løpende fokus på hvilke krav som stilles til administrasjon, til faglig ledelse og til en aktiv personalledelse. Problemstillinger som tillitsvalgt versus funksjon som ansatt leder må kunne diskuteres. Tilsvarende viser dialogmøtene med instituttene blant annet at vi trenger diskusjoner på det som av og til problematiseres som UiS-sak versus fakultetssak og videre fakultetssak versus instituttsak. Organisasjonspsykologen kan gi nyttig bistand i disse diskusjonene, men vi må også ta opp dette i lederopplæring og i ledermøter.

Medvirkning, styringsordning og ansattes innflytelse

Styret har de siste årene fått seg forelagt flere saker knyttet til organisasjonsutvikling, herunder fokusgruppen for informasjon og medvirkning. Status for implementering av sistnevnte vil nå bli gjennomgått på ny, og ytterligere innsats for gjennomføring av eventuelle utestående punkt vil bli forsert.

Ledelsen ved UiS står for et demokratisk ledelsesprinsipp med stor grad av innflytelse fra de ansatte. Av denne grunn er den kritikken som baserer seg på at de ansatte ikke opplever seg hørt og involvert spesielt viktig å ta til

etterretning. Det vil i tiden framover bli diskutert i hvilke former og strukturer dette best realiseres ved UiS. Styret vedtok følgende i sak US 96/08:

1. Styret tar status for OU-prosessen til orientering og ber universitetsdirektøren jobbe videre med implementeringen av de tiltak som gjenstår.
2. Styret ber samtidig om at det i arbeidet med organisasjonsutviklingen fra andre halvår 2009 åpnes for utredning og diskusjon om hvordan en kan styrke instituttens resultatansvar, der en også vurderer ordninger med etablering av fakultets- og instituttstyrer med budsjettansvar og valgte ledere.
3. Styret forutsetter at det lages en plan for gjennomføring av denne diskusjonen i organisasjonen i henhold til gjeldende lover og regler slik at nødvendige drøftinger blir gjort med tjenestemannsorganisasjonene og at alle ledd får uttale seg etter nærmere frister.

Et viktig tiltak framover er først å diskutere i organisasjonen hvordan vi skal jobbe med den videre OU-prosessen og hvordan ansatte på fakultetene og AM best kan få den representasjon de ønsker i en utredningsgruppe for denne saken. Det foreslås at dekanene diskuterer dette i sine respektive ledergrupper og at det på basis av dette lages et forslag til prosess som sikrer bred medvirkning.

Møtestruktur

Toppledergruppen (TLG) har diskutert møtestrukturen. For å klargjøre roller og for å sikre en sterkere faglig ledelse foreslås en endret møtestruktur uten at den samlede tidsressurs for møter går opp. TLG opprettholdes og møtes annenhver uke. Det foreslås innført dekanmøter annenhver uke der rektorat, dekaner og museumsdirektør møter. Avhengig av sakskartet vil det i noen tilfeller bare være en eller to dekaner med på disse møtene. Igjen avhengig av sakskart, kan det i disse tilfellene være aktuelt å trekke inn instituttledere. I tillegg foreslås det at rektoratet deltar på de fakultære ledermøtene minst en gang i kvartalet. Fagstrategisk gruppe (FSG) opprettholdes. Lederforum (for alle ledere) opprettholdes med kvartalsvise møter.

Det finnes også andre arenaer for vertikal kommunikasjon og virksomhetsoppfølging. Hvert år gjennomføres en møteserie mellom rektoratet og samtlige institutt og senter, hvor også universitetsdirektør og strategi- og kommunikasjonsdirektør deltar i tillegg til den respektive dekan. Det er også dialogmøter for virksomhetsoppfølging mellom universitetsdirektør, rektor og fakultetene en gang i året, hvor også universitetsdirektørens stab deltar. Disse ordningene vil også bli innført for Arkeologisk museum.

Endelig er det faste møter med tjenestemannsorganisasjonene hver 14. dag, der normalt universitetsdirektør og prorektor møter.

I tillegg til den formelle medbestemmelse som skisseres i hovedavtalen, vil universitetsdirektøren legge vekt på inkluderende beslutningsprosesser gjennom drøfting av styresaker i TLG og FSG. I saker av større politisk eller praktisk betydning og som krever utredning og forankring, er det praksis at det opprettes egne arbeidsgrupper eller utvalg med mandat til å utarbeide forslag. Det er også vanlig at disse sakene sendes ut på høring internt før saken fremlegges for styret. Universitetsdirektøren vil fortsette å bruke, og ytterligere innskjerpe, høringsinstituttet i viktige og relevante saker.

Avklaring av arbeidsdeling mellom rektor og universitetsdirektør

I sak 134/07 fikk styret seg forelagt notatet "Ledelse ved UiS" undertegnet av rektor og universitetsdirektør 24.9.07. Denne kontrakten berører rolledelingen mellom styret, rektor og universitetsdirektør, samt arenaer for helhetlig ledelse (se vedlegg).

Av dokumentet går det fram at rektor er "arbeidende styreleder" og universitetsdirektøren institusjonens daglige leder, og at universitetsdirektøren rapporterer til styret og til rektor som styreleder. Universitetsdirektøren har registrert at det gjennom enkelte debattinnlegg argumenteres for å gå tilbake til noe som kan synes som en oppsplitting i en faglig ledelse og en administrativ ledelse. Også ansattes representanters protokolltilførsel i styresak 56/09 synes å problematisere forholdet mellom rektor og universitetsdirektør hva angår "instruksjonsmyndighet" overfor mellomledere. Derfor vil universitetsdirektøren i samråd med rektor videreutvikle vår "ledelseskontrakt", og i praksis også bidra til en klarere synliggjøring av rektor som institusjonens øverste og faglige leder. Dette forholdet vil også bli nærmere omtalt i evalueringen av styrings- og ledelsesmodellen.

Knappe ressurser og budsjett situasjonen

Norske universiteter og høgskoler står ovenfor store utfordringer i forhold til nye kvalitetskrav, konkurranse, resultater og finansiering. Den økende internasjonaliseringen har gjort at universitets- og høgskolesektoren i stadig større grad må forholde seg til utviklingen utenfor landets grenser. Dette forholdet gjenspeiler seg i ulike offentlige utredninger, stortingsmeldinger og rammebetingelser fra regjerende myndigheter de seneste årene.

Institusjonene står følgelig ovenfor utfordringer som krever omstilling og tilpassing til gjeldende rammeverk. Ikke minst er økonomien en utfordring som fordrer strategisk ledelse og en endringsdyktig organisasjon.

UiS fikk store eksterne pengebidrag i oppbygging mot universitetsstatus og hadde en forholdsvis romslig fram til årsskiftet 2005/2006. Finansdepartementet har ved flere anledninger de seneste årene hatt anmerkninger knyttet til universitets- og høgskolesektorens størrelse på såkalte "akkumulerte og ubrukte midler" ved årets slutt. Dette har ført til at styret ved UiS har satt disse midlene inn i aktivitet, og i stor grad er det blitt prioritert ulike tilsetninger, herunder stipendiater. Følgelig har lønnsbudsjettene økt relativt mer enn driftsbudsjettene og det økonomiske handlingsrom institusjonen tidligere hadde er blitt mindre. Den enkelte forsker opplever dette som dårligere arbeidsvilkår for egen aktivitet, og som eventuelt må kompenseres med ekstern prosjektstøtte.

Den økonomiske situasjonen ved UiS stiller dermed organisasjonen og ledelsene på alle nivåer overfor utfordringer i forhold til klarere prioriteringer på alle områder. Dette påvirker og utfordrer så vel strukturer, som kultur og kommunikasjon i organisasjonen. Forholdet bidrar også til rollekonflikter hos linjeledere i forhold til opplevd press nedenfra og ovenfra.

Et utviklingsprogram kalt "Balansert omstilling for vekst" er under oppstart for å sikre nødvendig strategisk innretning på de omstillings- og innsparingstiltak som må settes inn. En hensikt med programmet er utvikling av felles forståelse av felles utfordringer som grunnlag for felles ansvar for å løse utfordringene.

Vedtak i saken formuleres i styremøtet.

Stavanger, 4. juni 2009

Per Ramvi
universitetsdirektør

Vedlegg:

- "Ledelseskontrakt" mellom rektor og universitetsdirektør
- Brev fra dekanene
- Skriv fra Institutt for Data og elektronikk (IDE)
- Brev fra Personaldirektør til Hovedverneombud
- Klage fra interne styremedlemmer
- "TLG-kontrakt"