

Rektor Kirsti Koch Christensen, Universitetet i Bergen
Innlegg på Forskerforbundets forskningspolitiske seminar, 18. november 2003



Kjære venner,

Takk for både introduksjon og invitasjon og - ikke minst - takk til Forskerforbundet for at dere igjen har samlet oss til debatt om høyaktuelle emner.

Temaet for også mitt innlegg er Ryssdal-utvalgets innstilling, og utgangspunktet er - som det fremgår av programmet - en av flertallets karakteristikk av dagens styringsstruktur ved norske høyere utdanningsinstitusjoner. (Og siden så mange har vært så opptatt av at man holder seg til det som faktisk står i innstillingen, så la meg med en gang bekjenne at sitatet, slik det er gjengitt i programmet, ikke er 100% korrekt, for flertallets formulering er 'dagens uheldige og/eller uklare styringsstruktur'. Og man kan jo for øvrig godt tenke seg en styringsstruktur som er klar, men likevel uheldig. Det samme kan gjelde det motsatte - altså en klar, men likevel heldig struktur.)

Og opplegget for dette innlegget er som følger: Med utgangspunkt i det som hevdes å si mer enn tusen ord, nemlig et bilde, skal jeg presentere noen betraktninger rundt utvalgets delte syn på dagens styringsstruktur. Spørsmålet om hvilken tilknytningsform sektoren etter min mening er best tjent med, vil derimot ikke bli noe tema. Og la meg med en gang gjøre det klart at dette ikke blir noen flammende appell for bestemte - eller bastante - standpunkter. Det skyldes dels at høringsprosessen på langt nær er avsluttet, men først og fremst at jeg selv - i

motsetning til mange som har ytret seg i debatten – fortsatt føler et sterkt behov for et bedre kunnskapsgrunnlag – ikke minst når det gjelder konsekvensene av ulike tilknytningsformer. Og la meg også varsle at jeg ikke kommer til å ta opp spørsmålet om rektor bør være valgt eller ansatt.

Da min gode kollega Arild Underdal ble valgt til rektor for to år siden uttalte han blant annet at det å lede et universitet er noe annet enn å lede en militær avdeling. Det er, sa han, snarere som å lede en flokk katter - som jo ikke preges av noen utpreget hang eller evne til disiplinert og felles opptreden.

Dette er et synspunkt et samlet Ryssdal-utvalg ganske sikkert vil kunne stille seg bak. Men ett av de sentrale punktene der utvalgets flertall og mindretall skiller lag, gjelder kattens evne til *selv* å lede virksomheten. Og de to fraksjonene vil derfor ganske sikkert ha ulike tolkninger av dette bildet, som jeg for øvrig har lånt fra et foredrag av Dag Aksnes, dekanus ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen.

Vi har altså et kattespann på åtte medlemmer som tar en pust i bakken, samt et - etter alt å dømme - godt tilbaketrukket medlem av menneskearten. Og la oss anta at dette bildet er tatt like før møtet settes i styret ved en av våre høyere utdanningsinstitusjoner, for eksempel Universitetet i Bergen. Til stede er foreløpig bare de syv interne styremedlemmene (ikke helt ukjent ved styremøtets begynnelse) og institusjonens direktør. Hvem som befinner seg på kjelken, er åpent for flere tolkninger. Men det er mest nærliggende å se vedkommende som en representant for de mange som har gitt uttrykk for at alt er såre vel i styringsmessig sammenheng. Altså de som mener at kattene er fullt i stand til å gjøre hovedjobben med å buksere institusjonene gjennom terrenget. Det kan for eksempel være Henning Jakhelln eller Rigmor Austgulen, men neppe Anders Ryssdal eller Camilla Brautaset. Om det kan være en representant for den politiske ledelse i Utdannings- og forskningsdepartementet, er derimot mer usikkert.

La meg begynne med å minne om noen historiske fakta rundt styresammensetning, og jeg bruker min egen institusjon som eksempel. I løpet av mindre enn 15 år har vi hatt fire ulike modeller. I 1989 hadde vi fortsatt det store kollegiet som var representativt sammensatt både når det gjaldt de ulike grupper og fakulteter. I 1990 kom, som følge av en ny lov, det såkalte lille kollegiet, der de vitenskapelig ansatte hadde 8 av 13 representanter. Som følge av Universitets- og høyskoleloven av 1995 fikk vi i 1996 for første gang eksterne styremedlemmer - 2 av 13, og hos oss var fortsatt de vitenskapelig ansatte i flertall. Og endelig, som et resultat av lovendringen i 2002, har vi nå modellen med 11 styremedlemmer, hvorav 4 eksterne, og der ingen enkeltgruppe har flertall.

I innstillingen kan vi lese:

”Mindretallet er av den oppfatning at denne styresammensetningen har fungert godt.”

Flertallet uttaler:

”Den store svakheten ved dette systemet er – slik flertallet ser det – at slike styrever kan bli arenaer for interne fordelingsdiskusjoner fremfor å fungere som overordnede organer som handlekraftig skal fremme institusjonens beste som helhet.”

Begge karakteristikker forundrer meg. Hvilket belegg har mindretallet for å hevde at modellen fungerer godt? Ved de statlige høyskolene har modellen vært i bruk bare siden 1. august i år. Ved Universitetet i Oslo, Norges Handelshøyskole og Universitetet i Bergen ble denne modellen innført i januar i år. Og ved NTNU, som har snart to års erfaring med modellen, har det, for å si det forsiktig, vært en viss uro.

Jeg sier ikke dette fordi jeg selv er misfornøyd med dagens styresammensetning – tvert i mot synes jeg den fungerer utmerket. Men det samlede erfaringsgrunnlaget er altså ganske så spinkelt.

Og hvilken empiri bygger flertallets karakteristikkk på? Og hvorfor skal en eksternt rekruttert gruppe være bedre egnet til å tenke og handle overordnet og strategisk enn dem som representerer institusjonen selv? I utgangspunktet vil jo ikke gruppen av eksterne styremedlemmer ha annet felles enn at de ikke er ansatte eller studenter ved den institusjonen de sitter i styret for. Og for å gå tilbake til bildet: Flertallet ønsker åpenbart et spenn godt disiplinerte trekkhunder til å dra lasset.

I Forskerforum nr. 8 i år ble Jan Fridthjof Bernt spurt om sitt syn på flertallets tro på eksternt styreflertall som garantist for målrettet faglig styring, og han svarte:

-Ja, det er jo paradokset. De mener at alle andre er bedre egnet til å ta faglige beslutninger for institusjonen enn de som arbeider der. Men hvis styret ikke har tilstrekkelig faglig kompetanse og fagpolitisk legitimitet, vil det faglige ansvaret bare kunne ivaretas av lavere nivåer i institusjonen. Man får ingen samlende fagpolitisk kvalitetssikring av virksomheten og strategisk tankegang ut fra overordnede faglige premisser.

Jeg kan slutte meg til mye av den kritikken Bernt har rettet mot utvalgets flertallsinnstilling, men det må påpekes at han i dette resonnementet later til å ta det for gitt at eksterne styremedlemmer må mangle relevant faglig kompetanse og fagpolitisk legitimitet. Og det skyldes blant annet et viktig poeng underslås, nemlig at gjeldende lov etter endringen i 2002 åpner for muligheten til å ha styremedlemmer fra andre høyere utdanningsinstitusjoner. I den opprinnelige loven var det imidlertid en sperre for dette.

Dette er en mulighet mange av de statlige høyskolene og også universitetene i Oslo og Bergen har benyttet seg av. For eksempel har Høgskolen i Stavanger rektor ved Karlstad Universitet, som også er leder av Sveriges universitets- og högskoleförbund,

og en professor og tidligere dekan ved Universitetet i Bergen blant sine styremedlemmer, og Universitetet i Oslo har tidligere rektor ved Lunds universitet. Og ved Universitetet i Bergen har vi dette året nytt godt av å ha en svensk professor med omfattende forskningspolitisk erfaring blant våre styremedlemmer. Hans innsikt og innenfra-utenfra-blikk på vår virksomhet er uhyre verdifullt for styrets arbeid.

Jeg nevner dette fordi kritikere av eksternt styreflertall later til å ta det for gitt at de eksterne skal oppnevnes etter kriterier som om det gjaldt styrer i næringslivet. Og for å sitere den før nevnte Dag Aksnes: "Angsten i academia for eksternt flertall er nok ganske parallell med den næringslivsledere ville ha følt hvis styrerommene i bedrifter skulle besettes med et flertall fra universitetene og kulturliv uten nevneverdig næringslivskompetanse." Han viser videre til at det i næringslivet er vanlig å rekruttere andre næringslivsledere til styrene, og fortsetter med å påpeke at dersom det hadde vært en tilsvarende tradisjon ved høyere utdanningsinstitusjoner, det vil si "at man rekrutterte mange eksterne representanter med solid kompetanse i 'academic leadership'", ville frykten ha vært langt mindre.

Jeg har ikke tatt dette opp for å forsvare forslaget om eksternt styreflertall, men for å mane til edruelighet og etterrettelighet i debatten.

Så noen ord om de fraksjonenes situasjonsbeskrivelser.

Flertallet påpeker en rekke forhold som hevdes å kreve endret styringsform. Det gjelder blant annet institusjonenes økte rett til å opprette og nedlegge studietilbud, større frihet i budsjett disponering, krav om kvalitetssikringssystemer, behovet for å kunne gjennomføre forbedringsprogram, og at dagens struktur er på vikende front internasjonalt.

Med unntak av den siste påstanden, som må karakteriseres som hverken riktig eller gal, er dette en beskrivelse det er lett å slutte seg til. Men det er ikke like lett å følge flertallets slutning om at disse utfordringene best ville kunne løses av et styre med eksternt flertall, og heller ikke hvordan avvikling av den såkalte todelte ledelsen skal bidra.

Mindretallet påpeker at institusjonene har vært inne i – og har taklet – "omfattende omorganisering- og omstillingsprosesser med sterk økning i studenttall og store faglige utfordringer". Det påpekes også at norsk forskning har vist en positiv utvikling. Det tegnes i det hele tatt et bilde av en nærmest problemfri tilværelse.

Men det er jo problemer – påpekt blant annet gjennom en rekke evalueringer av norsk forskning og også av norsk forskerutdanning. Dessuten har vi fortsatt en jobb å gjøre når det gjelder studieprogresjon. Og endelig sliter mange av oss med at altfor store deler av budsjettet er bundet til lønn.

Men – med unntak av det siste – er dette rent faglige problemer som må løses på andre nivåer i institusjonene en rundt det sentrale styrebordet. Derfor kan jeg vanskelig se at et eksternt styreflertall vil være løsningen.

Nok et trekk ved flertallets forslag jeg har problemer med å få tak på, er blandingen av beskyttelses- og mistanketenkning. Det vises til at institusjonene trenger frihet og følgelig må beskyttes mot departemental inngripen. Og det mer enn antydes at våre venner i departementet har langt større muligheter til detaljstyring av virksomhetene enn den de faktisk benytter seg av. (På den annen side finnes det et betydelig handlingsrom innenfor dagens tilknytningsform som departementet sjelden opplyser om. Men noen av oss finner jo ut av det selv.)

På den annen side er flertallet sterkt opptatt av statsrådets behov for beskyttelse. Og det bildet som tegnes av styring og ledelse ved institusjonene, gjør at statsråden bør føle seg alt annet enn rolig dersom kjelker eid av departementet trekkes av spann med katter i flertall. Hvis derimot trekkhundene slipper til, og kjelkeparken skilles ut fra departementets øvrige portefølje, kan åpenbart statsråden sove trygt om natten.

Så en kommentar til statsrådets påpeking av at styring og ledelse i offentlig sektor er et komplisert fenomen som fortjener langt mer oppmerksomhet, og at det ville være ønskelig med studier av både status quo og hva som kreves. Og det ville unektelig ha vært nyttig om slike studier hadde vært foretatt i forkant av Ryssdal-utvalgets arbeid – det ville begge fraksjoners forslag ha tjent på.