

## Tradisjon og fornyelse

UiO må bygge videre på sin sterke og autonome posisjon som Norges ledende universitet og sin gode evne til å fornye seg for å være en viktig kraft i utviklingen. Universitetet legger grunnlaget for fornyelse av samfunnet gjennom ny innsikt og kunnskap. Helt sentralt i universitetets virksomhet står det kunnskapssøkende, innsiktsfulle og kreative mennesket. UiOs strategiske mål for 2020 er å styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet, gjennom et nært samspill mellom forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Universitetet skal være et faglig kraftsenter som bidrar med ny viten og som utvikler samfunnets og individenes evne til å stille gode spørsmål og finne holdbare svar.

UiO skal være en samfunnsrelevant og innovativ institusjon. Tilstandsrapporten for høyere utdanning 2016 slår fast at UiO har det største antallet forretningsidéer og patentsøknader blant norske universiteter, mens Forskningsbarometeret viser at UiO har flest samforfatterskap med næringslivet, målt i antall artikler. Først og fremst skal UiO være et klassisk breddeuniversitet tuftet på idealet om nysgjerrighetsdrevet grunnforskning og forskningsnær utdanning.

Det som skiller et forskningsuniversitet fra andre høyere undervisningsinstitusjoner er nettopp at undervisning og læring skjer i miljøer som bidrar til å flytte forskningsfronten i sine fag, og at dette skjer i mange fag samtidig. Forskning på høyt nivå over et bredt spekter av fag utgjør en vesentlig ressurs for samfunnet. Norge vokser på resultatene av forskning som gir nye muligheter for samfunnet og næringslivet og som styrker grunnlaget for beslutninger om hvordan disse mulighetene kan og bør utnyttes.

Vi vil føre UiOs strategi videre i nær samtale med universitetets studenter og ansatte, og bidra til å legge forholdene til rette for at hver enkelt medarbeider får utvikle det beste i seg i samarbeid med andre fremragende innen faget, nasjonalt og internasjonalt. Vi vil identifisere og synliggjøre de gode eksemplene ved UiO, og dele gode erfaringer med resten av organisasjonen. Gode arbeidsbetingelser, gode støttefunksjoner og et godt arbeidsmiljø er nødvendig for at ansatte og studenter skal bli inspirert og motivert. En god balanse mellom tradisjoner og fornyelse skal gi menneskene ved UiO de beste

muligheter til å utvikle seg og søke kunnskap og innsikt i et stimulerende akademisk miljø.

## Menneskene

Dyktige, engasjerte og kreative studenter og ansatte er en forutsetning for at UiO skal lykkes i sine ambisjoner. Vi ser den sentrale betydningen av at alle ved UiO har gode arbeidsvilkår. UiO står som sektoren for øvrig overfor en stor fornyelse av den vitenskapelige staben i årene som kommer. Dette gir store muligheter, men betyr også at det vil være sterk konkurranse om gode medarbeidere.

Vi vil rekruttere bredt og internasjonalt og samtidig være vårt ansvar bevisst som en ledende norsk kunnskapsinstitusjon.

Vi vil gi ansatte ved UiO muligheter til å utvikle seg gjennom etterutdanning og karriereutvikling. Vi vil verne om og bedre mulighetene for de vitenskapelige ansatte til å drive sammenhengende forskning og til å utvikle seg som gode undervisere. Vi vil arbeide for en inkluderende og universell utforming av virksomheten ved UiO for å sikre de beste muligheter for alle ansatte og studenter.

## Studentene

UiO skal tilby fremragende utdanning på høyt internasjonalt nivå.

Utdanningene ved UiO skal gi akademisk grunnlag for kritisk, selvstendig og nyskapende tenkning og videre forskning. Utdanningene skal dessuten sikre fremtidens profesjonsutøvere solide og relevante kvalifikasjoner for oppgaver innen et bredt spekter av samfunnsområder og privat virksomhet.

Utdanningene skal fremme evner og verdier som setter studenter i stand til å ta samfunnsmessig og globalt ansvar, samt fremme demokrati i et stadig mer globalisert og pluralistisk samfunn. Utdanningene skal bringe vitenskapelig kunnskap ut i samfunnet ved at nye generasjoner tar del i kunnskapsutviklingen og tar ny kunnskap i bruk.

UiO skal ha høye ambisjoner på studentenes vegne og vil være den mest attraktive utdanningsinstitusjonen i Norge. UiO skal rekruttere blant de beste studentene nasjonalt og internasjonalt. UiO skal tilby et variert og utviklende læringsmiljø som overgår studentenes forventninger og studenter og lærere skal ha rammebetingelser som gjør det mulig for dem å oppfylle egne og UiOs ambisjoner.

Vi vil utvikle og utvide tiltak rettet mot nye studenter slik at de integreres i faglige og sosiale sammenhenger og at deres tilpasning til studenthverdagen lettes. Vi vil fremme studentinvolvering i evalueringen og utviklingen av utdanningene. Vi vil dessuten fremme nye, studentaktive lærings- og undervisningsformer. Vi vil videre fremme økt bruk av digitale medier og ny læringsteknologi, samt styrke studenters mulighet for deltakelse i forskning.

Vi vil skape nye arenaer på tvers av fakultetene for flerfaglig team- og prosjektarbeid og tverrprofesjonell læring, samt skape økt valgfrihet i utdanningene gjennom økte muligheter for å kombinere emner på tvers av program, fakulteter og utdanningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt.

Vi vil videreutvikle pedagogisk kompetanse, systematiske evaluering og styrke utdanningsledelse for å fremme fremragende undervisning. Vi vil sikre relevans i utdanningene gjennom å styrke samarbeid og arenaer for kontakt mellom arbeidsliv, næringsliv og forvaltning. Vi vil videre arbeide for ordninger som sikrer alle studenter samtidig tilbakemelding med begrunnelse for sensurvedtak. Vi vil videre stimulere til en bred debatt om sammensetningen og profilen på UiOs studieportefølje.

### Unge forskere

Doktorgradsutdanningen bygger videre på den akademiske grunnutdanningen og profesjonsutdanningene. Den skal ha som mål å utdanne toppfolk i de enkelte fagene til videre forskning og til krevende oppgaver i samfunnet. En undersøkelse gjennomført av Akademiet for yngre forskere viser at det er lite samsvar mellom unge forskeres forventninger og faktiske muligheter for en fast forskerkarriere. Universitet mangler i dag et rammeverk som sikrer forutsigbarhet for unge som vil inn i forskning, og som sikrer overgangen deres mellom institusjoner og sektorer. Universitetet må ta ansvar for å legge opp doktorgradsutdanningen slik at det blir samsvar mellom stipendiatenes forventninger og kvalifikasjoner og deres fremtidige karrieremuligheter. Også yngre forskere i postdoktorstillinger trenger god karriereplanlegging med utvikling av ferdigheter som kan brukes både innenfor og utenfor academia.

Vi vil etablere et utviklingsprogram for forskere i kvalifiseringsstilling som sikrer at kandidatene tilegner seg kompetanse og erfaring i blant annet prosjektledelse, kommunikasjon og undervisning. Dette vil bidra til å styrke forskerkompetansen og lette overgangen mellom sektorer. Vi vil gi studenter

og forskere på Phd-nivå økt kompetanse i ledelse, innovasjon, entreprenørskap og tverrfaglig og flerfaglig team- og prosjektarbeid.

Vi vil fremme ordninger som veileder stipendiater i mulige karriereveier både innenfor og utenfor akademia. Slike ordninger må tilpasses de enkelte fagenes tradisjon og ordninger når det gjelder forskerutdanning. Vi vil derfor sørge for at et bredt spekter av tiltak blir vurdert, både innføring av valgfrie elementer med forberedelse for yrkeslivet i doktorgradsutdanningen, bruk av forskerskoler og særskilte mentor- eller tutorordninger med deltakelse av personer fra samfunns- og yrkesliv utenfor akademia.

Vi vil arbeide for at midlertidig ansettelse forbeholdes situasjoner hvor det er behov for vikarer, og at ekstern finansiering ikke gir grunn for å gjøre en ansettelse midlertidig. Vi vil også arbeide for at ansatte i forskerstillinger og lektorstillinger får betingelser som gjør det mulig for dem å kvalifisere seg til professorat etter en konkurranse eller bedømmelse. Dette forutsetter at ansatte i forskerstillinger gis mulighet til å undervise, at ansatte i lektorstillinger har tid til å forske og at fremragende undervisning meritterer for opprykk.

## Miljø og infrastruktur

Kreativitet og innsats er avhengig av at alle opplever et trygt arbeidsmiljø hvor den enkeltes bidrag anerkjennes. Et godt universitet er avhengig av sitt fysiske og kollegiale miljø. Universitetet forvalter i dag en stor bygningsmasse, noe som gir utfordringer. Store nye prosjekter realiseres, som Life Science, nybygg for odontologi og juss og opprustning av museene. Flere av disse vil gi opphav til diskusjoner både om organisasjon og ressursfordeling ved UiO. Vi har gjennom vår bakgrunn svært gode forutsetninger for å sørge for gode prosesser og ha en god hånd i utviklingen av disse prosjektene.

Vi vil arbeide for et UiO som er preget av respekt for mangfold, med ledelse som er inkluderende, åpen og med rom for kritikk. Vi vil ta alvorlig de signalene som kommer om at ansatte ikke tør å ytre seg kritisk om ledere og faglig overordnede. Vi vil ikke tolerere mobbing. Vi vil ikke tillate represalier mot varslere. Vi vil sørge for at ledere arbeider i nært samarbeid med verneombud, studentombudet og UiOs nye vitenskapsombud.

Vi vil ta initiativ til strategiske diskusjoner om tilpasning av omfanget av de ressursene UiO har ansvaret for til hva UiO skal være i fremtiden. Hva UiO skal forvalte av eiendommer og utstyr må besvares ut fra en åpen prosess som

beslutter om hva som er universitetets kjerneoppgaver og faglige prioriteringer. Virksomhet som krever mye ressurser må ikke gå ut over mindre ressurskrevende aktiviteter bare i kraft av sitt behov for ressurser. Der hvor UiO tar nasjonale løft, vil vi mobilisere andre til å løfte sammen med oss.

## Mulighetene

UiOs muligheter ligger i våre sterke tradisjoner og evne til å utløse kreativitet og fornyelse som et forskningsintensivt breddeuniversitet. Tradisjonen har gjort universitetene til livskraftige institusjoner gjennom århundrer, og gjør dem til noen av de viktigste institusjonene for vår fremtid. De fleste av verdens ledende universiteter står i denne tradisjonen, og verden setter sin lit til universitetene for å møte tidens store utfordringer. Gjennom å spenne over disipliner på tvers av skillene mellom naturvitenskapene, samfunnsfag og humaniora har UiO sin særlige styrke.

Vi vil gi de forskjellige disiplinene muligheter til å utvikle seg på sine egne premisser og stimulere dem til å arbeide sammen i fagfellesskap for å besvare tidens store spørsmål som spenner over den enkelte disiplin. Dette krever både premiering av miljøer som utvikler seg som spissmiljøer, og nedbygging av organisatoriske og kulturelle barrierer mot forskning og undervisning i samarbeid mellom disiplinene. Mer kontakt og samarbeid på tvers vil gjøre det lettere å lære av hverandres suksesser.

## Ledelse

Å skape de beste betingelsene for utvikling av universitetet krever klart lederskap. Akademisk lederskap må utøves med utgangspunkt i dypt kjennskap til og med engasjement for forskning og undervisning, og på grunnlag av kjerneverdiene til academia; kritisk sannhetssøking, akademisk frihet og samfunnsrelevans. Ledelsen må ha den legitimitet og tillit som følger av at den er utgått fra, og svarer til universitetssamfunnet.

Erfaring i eller kunnskap om ledelse kan også bli etterspurt ved ansettelse på universiteter. Våre egne forskere skal lede egne prosjekter og også samarbeidsprosjekter og vil ha nytte av slik opplæring. Vi må øke de ansattes mulighet for å skaffe seg slik kompetanse. Dette er den yngre generasjonen motivert for og interessert i, og det er de vi i første rekke skal henvende oss til. På den måten kan vi utvikle en kompetanse og interesse for verv og ledelse

også på andre felt og nivåer enn den egne forskningen; av institutter, fakulteter og universitetet. Det vil si, bygge opp under faglig demokrati.

Vi vil gjenvinne initiativet til den faglige ledelsen internt. Dette vil vi gjøre ved å styrke den frie diskusjonen om utviklingen av UiO både med faglige ledere for fakultetene og andre enheter og studentene og ved å ta initiativ til uformelle og ad hoc pregede diskusjonsgrupper. Vi vil arbeide i nær sammenheng med studentenes organer og de ansattes fagforeninger.

Vi vil arbeide for at universitetene i større utstrekning kan sette dagsorden for den nasjonale forskningspolitikken. Vi vil videreutvikle universitetet i skjæringsfeltet mellom samfunnets definerte forventninger og akademisk frihet til å søke kunnskap for kunnskapenes egen skyld. Vi vil arbeide for å imøtekomme kravene til relevant og nyttig utdanning og forskning gjennom å øke samfunnets forståelse for at dette ikke kan skje uten at den akademiske friheten opprettholdes. Den akademiske friheten har både en institusjonell og individuell side. Den institusjonelle siden innebærer at universitetet må utvikle sine egne organisatoriske strukturer, og vi vil arbeide for at fagmiljøene og de valgte vitenskapelige ombudene på alle nivåer har initiativet og ledelsen over utviklingen av virksomheten og dens rammebetingelser.

#### Oppgavene, innovasjon og formidling

Vi vil fornye UiO med respekt for institusjonens tradisjon og egenart.

Kjerneaktivitetene er undervisning og forskning. Formidling og innovasjon, som mange ofte nevner i samme åndedrett, er tillegg til, og avledet av, undervisningen og forskningen. Uten fremragende undervisning og forskning er det lite å formidle, og svakt grunnlag for innovasjon. De vitenskapelige medarbeiderne må derfor primært rekrutteres og oppfordres ut fra sine evner og interesser for undervisning og forskning, og ressursene må disponeres for i første rekke å utvikle undervisningen og forskningen. Vi tror at gode forskere skaper innovasjon dersom forholdene legges til rette for dem, og at gode pedagoger er gode formidlere om de får plattformer å formidle ut fra. Det er en ledelsesoppgave å gjøre slik tilrettelegging og å skape slike plattformer.

Vi tror at tverrfaglighet ofte forveksles med flerfaglighet, hvor dyktige forskere fra forskjellige fag arbeider sammen for å søke ny kunnskap innen mange fag. Som et breddeuniversitet har UiO de beste forutsetninger for slik flerfaglighet, og vi vil arbeide for å stimulere ytterligere til dette. Vi vil legge vekt på å lære

studenter og ansatte å samarbeide med representanter fra andre fag og å se verdien av dette. Samtidig vil arbeide for at slikt samarbeid blir attraktivt og uhindret av organisatoriske skiller.

Ledelse av UiO innebærer mange andre oppgaver og utfordringer enn dem vi har nevnt her. Det er blant annet nødvendig at UiO har et klokt og fruktbart forhold til myndigheter, samarbeidende institusjoner, næringsliv og samfunnet for øvrig, både nasjonalt og internasjonalt. De konkrete prioriteringene og utformingen av tiltak må skje i lys av krav og behov som endrer seg over tid. Våre verdier og holdning til ledelse slik vi har utformet det i vårt program står fast og vil ligge til grunn for måte vi møter utfordringer og krav på.

Jan C. Frich	Hans Petter Graver	Inger Sandlie
--------------	--------------------	---------------