

Sammenfatning

Samhandling og samspill på et stort universitet som UiO er krevende av flere grunner. Problemene er grundig beskrevet blant annet av Underdal (SAB 4). «Den store utfordringen er å få samspill og samhandling mellom nivåene til å *virke begge veier*» slår Underdal fast.

Strategiprosessen er lagt opp med tanke på å adressere og i beste fall også bøte på noen av de kultur- og strukturproblemerne utvalget beskriver. Vi har basert oss på en arbeidsform der et viktig mål har vært på å sikre tett kontakt mellom universitetsstyret og dekangruppen gjennom de ulike fasene i arbeidet.

Styremedlemmer har deltatt på dekanmøter og på møter i utdanningskomiteen. Dekaner har deltatt på styremøter. Hensikten har vært å bygge bro mellom styret og dekanene. Det har vært lagt opp til en omfattende innspillsrunde, der alle enheter, ansatte og studenter har kunnet delta. Arbeid i tre ulike tankesmier ledet av dekaner / direktører har representert et ytterligere forsøk på å binde UiO sammen både horisontalt og vertikalt. Håpet er at vi på denne måten har lagt et godt grunnlag for en bredere og mer felles forståelse av hva UiO bør arbeide for å bevare og hva UiO bør arbeide for å endre.

Fellesseminaret for styret og dekaner /direktører som arrangeres 18. – 19. juni og det påfølgende seminaret 11.- 12. september er planlagt i samme ånd. Tanken er å sikre et tydelig og delt eierskap til de prioriteringene og de veivalgene strategi 2030 skal bygge på. Ønsket er kort og godt å utløse en større kollektiv kraft i strategiarbeidet. Dette ønsket er styrende både for det notatet som her følger, og for valg av arbeidsformer på selve seminaret.

Notatet er drøftende i sin form. Det er tenkt som et oppspill til en dialog mellom styret, dekanene og universitetsledelsen. Utkast til ny strategi vil bygge på innspillene vi har mottatt, men også innarbeide resultater fra de drøftelsene som vil finne sted på juniseminaret. På seminaret vil universitetsledelsen legge fram konkrete problemstillinger som vi mener det er spesielt viktig at styret, dekanene og universitetsledelsen diskuterer i fellesskap.

Basert på de innspillene og reaksjonene vi har mottatt så langt mener universitetsledelsen at det er fire områder som i særlig grad vil kreve aktiv bevaring. Ytterligere fire andre områder vil kreve endring.

Områdene som krever bevaring er i høy grad knyttet til verdivalg. Områdene som krever endring kjennetegnes av at de på ulike måter er forbundet og vil måtte få konsekvenser både for forskning, utdanning og kunnskap i bruk.

Hva skal UiO bevare:

- 1) UiO må aktivt verne om og bygge videre på den høye kvaliteten og den viktige bredden vi rommer. UiOs sterke miljøer innen HumSam og på MedNat er en forutsetning for videre brobyggervirksomhet: faglig, tverrfaglig, institusjonelt og mot samfunnet.
- 2) UiO må aktivt forsvare sin autonomi og sørge for en levende og dialogisk autonomiforståelse.



- 3) UiO må aktivt forsvare akademiske friheten. Den er et viktig vern mot kunnskapskrisen (knyttet til fake news etc.) vi har sett vokse fram de senere årene.
- 4) UiO må fortsette å opptre kritisk og sannhetssøkende, altså ved å verne om kjerneverdiene i all akademisk virksomhet.

Hva skal UiO endre:

- 1) UiO må bli en bedre utdanningsinstitusjon. Forbedringer må ta utgangspunkt i en sterkere kobling mellom forskning og utdanning.
- 2) UiO må lykkes like godt med tverrfaglige som med disiplinære initiativ.
- 3) UiO må svare tydeligere på vår tids store samfunnsutfordringer.
- 4) UiO må bygge ned interne barrierer og utvikle mer fleksible arbeids- og organisasjonsformer.

Strategi 2030: Universitetsledelsens foreløpige oppsummeringer og vurderinger

Kunnskapsgrunnlaget for Strategi 2030 har blitt til over et lengre tidsrom. Forberedelsene til strategiprosessen startet våren 2018, og de første grunnlagsdokumentene ble utarbeidet til maimøtet i Rosendal for styret og dekaner. Der ble det lagt fram analyser som har blitt førende for universitetsledelsens videre oppfølging, særlig av utdanningsområdet, kalt [Rosendalanalysen om utdanning](#).¹ Til seminarene på Kleivstua (styret) og Lysebu (dekaner) høsten 2018 ble det utarbeidet en serie [kortnotater](#) som anga status for UiO, blant annet på områder der KD måler og følger oss nøye. I tillegg minner vi om [Årsrapport 2018-19](#) som gir en beskrivelse og analyse av UiOs resultater og tiltak, særskilt på områder hvor vi mener UiO bør bli bedre.

Våren 2019 har universitetsledelsen tatt ulike initiativ for å få fram et godt kunnskapsgrunnlag og for å sørge for et bredest mulig engasjement om strategiarbeidet i organisasjonen. Vi har fått [innspill fra enhetene](#) om hvor UiO står etter Strategi2020 og hvor vi bør bevege oss i Strategi2030 (vedlegg 6 og 7). Vi har fått skriftlige innspill fra ansatte, studenter og grupperinger (vedlegg 8), og gjennom arbeidsverksteder i Strategiuka. Senhøstes 2018 ble det med utgangspunkt i dekangruppen satt ned tre tankesmier som alle har levert svært gode [rapporter](#) med beskrivelser av dilemmaer universitetet står i og forslag til tiltak. Tankesmierapportene har mange felles berøringspunkter både med hverandre og med de øvrige innspillene som er sendt inn i strategiprosessen. Tankesmiene har etter universitetsledelsens syn evnet å ta UiO på pulsen, og beskrevet det som langt på vei synes å være en delt forståelse av *hva UiO er, hva vi bør bevare og hva vi bør endre*.

Tankesmiene og mange av de øvrige innspillene er opptatt av tydelighet rundt UiOs grunnverdier som akademisk frihet, autonomi og demokrati. De legger stor vekt på verdidiskusjonen i en verden hvor vitenskap og fakta utfordres og hvor universitetet må ta en aktiv rolle som samfunnsaktør for å motvirke *fake-news* og antidemokratiske strømninger.

De store samfunnsutfordringene løftes fram i mange av innspillene vi har mottatt. På ulike måter diskuteres det hvordan UiO bedre kan utnytte bredde og kvalitet i forskning og utdanning for tverrfaglige svar på vår tids store spørsmål. Ambisjonene for en forpliktende og langsiktig satsning på utdanning er høye og deles av mange i organisasjonen. Studentens rolle som ressurs for forskningen og undervisningen fremheves. Behovet for å styrke tilbudet om livslang læring² blir tydelig adressert. Direkte og indirekte berører innspillene også spørsmål om hvordan vi utvikler UiO som arbeidsplass, som lærings- og arbeidsmiljø for både studenter og ansatte det neste tiåret.

Det er en klar og utålmodig forventning om større fleksibilitet i organisasjonen. Mange beskriver behovet for å gjøre veien fra ide til iverksetting kortere. Og det er et ønske om en campus- og fagutvikling som sikrer et bredere mangfold, som knytter byen/nasjonen/verden og universitetet

¹ Flere av hovedfunnene i Rosendalsanalysen understøttes av den nylig framlagte [SSB analyse 2019/17 om frafall](#)

² KD publiserte 5. Juni [Markussen-utvalgets rapport](#) om utfordringer med livslang læring i UH-sektoren.

tettere sammen og legger bedre til rette for samarbeid internt og eksternt. Det argumenteres godt for at UiO bør kommunisere tydeligere at vi er blant landets største opplevelsarenaer gjennom ulike formidlingsaktiviteter, arrangementer og museer. UiOs mange og varierte måter å ta kunnskap i bruk på må i større grad synliggjøres.

Dette er noen av hovedtrekkene i tankesmierapportene som bør leses i sin helhet før vi møtes 18. – 19. juni. Neste skritt på veien, er å prioritere målsetninger og presise tiltak. Dette arbeidet initieres i styret på junimøtet.

Parallelt med strategiarbeidet foregår det i en stor organisasjon som UiO også en rekke andre prosesser som kan ses i sammenheng med eller tangere strategiarbeidet. Deriblant [innspill til ny formidlingspolitikk](#) fra en arbeidsgruppen ledet av Einar Lie, rapport om [sosial innovasjon](#) fra en arbeidsgruppe ledet av Ellen Rees, [Masterplan for IT](#) - et arbeid ledet av Sten Ludvigsen, [utkast til humaniorastrategi](#) samt [UiOs innspill til langtidsplanen for forskning](#). Og sist, men på ingen måte minst: Arbeidet med [UiOs klimaregnskap](#) som ble lagt fram 21. mai.

Universitetsledelsen vil med dette notatet oppsummere de viktigste signalene og innspillene vi har mottatt i strategiprosessen så langt, og som vi mener det er viktig å ta med i utforming av utkast til strategi. Hensikten er å angi noen rammer for arbeidet vi sammen skal gjøre på seminaret 18. - 19. juni.

Hva skal UiO bevare? Hva skal UiO endre?

Styret har bestilt en kort strategi og bedt oss legge vekt både på hva vi vil endre og hva vi vil bevare. For å belyse forholdet mellom bevaring og endring, har vi bedt om et notat fra historikeren Fredrik Thue (vedlegg 4). Thue spilte en sentral rolle i norsk offentlighet da UiOs Strategi 2020 ble lansert, og vi har invitert ham til å reflektere over UiOs nære historie og vår rolle i det neste tiåret. Thue beskriver hvordan UiO er formet av sin lange historie, han analyserer institusjonens kompleksitet, forskjeller og usamtidighet. Han påpeker at UiO befinner seg i en situasjon preget av en rekke ulike spenninger og forventninger. Thues klare råd er at vi som institusjon tenker «langsiktig og historisk reflektert om betingelsene for at forskning, undervisning, formidling og innovasjon kan styrke og berike hverandre» (s.20). Han anbefaler også at UiO mer selvbevisst omfavner sin rolle både som breddeuniversitet og som ledende forskningsinstitusjon.

Dialogen vi har hatt med ansatte og studenter viser at det er viktig å starte strategidiskusjonen med en klargjøring av hva vi vil bevare; med å stadfeste hva som er våre grunnverdier. Vi vil starte med å minne om UiOs ansvar for å fremme fri kritisk tenkning, søken etter sannhet, forståelse og erkjennelse. En god og aktiv forvaltning av dette ansvaret er viktigere enn på svært lenge. Universitetsledelsen ser dem som selve fundamentet for UiOs virksomhet og samfunnsoppdrag, og vil legge stor vekt på å arbeide for å bevare og beskytte dem.

Diskusjoner om universitetets grunnleggende verdier har vært fremtredende i strategiprosessen. Begrepet *autonomi* har stått sentralt, og diskusjoner om den institusjonelle autonomienes

muligheter og begrensninger preget blant annet det åpne innspillsmøtet i april (ref. [Uniforum 25.4.19](#)).

Autonomi er forbundet med akademisk frihet på ulike måter. I Norge er den akademiske friheten lovfestet, og situasjonen for norsk academia er friere og mer beskyttet enn i mange andre deler av verden. Vi ser imidlertid at friheten trues og er under press, også på universiteter og i land nær oss. Vi erfarer oftere at også norske forskere og institusjoner berøres, blant annet gjennom deltakelse i internasjonalt samarbeid.

Ulike debatter om autonomi pågår verden over. Også i de nordiske landene, preget av høy offentlig finansiering av universiteter og høy tillit mellom myndigheter og universitet, foregår det en intens debatt om balanse mellom institusjonell autonomi og myndigheters ansvar.³

Akademisk frihet er en frihet *til* å gjøre noe, ikke *fra* å gjøre noe. Med akademisk frihet følger også et ansvar. Universitetets autonomi er knyttet til dets samfunnsoppdrag og virksomhetens egenart og den posisjon som universitetet historisk har inntatt og utviklet i en politisk og økonomisk samfunnsorden. Universitetet må dermed opptre på en slik måte at vi ikke mister tillit. Det er en *autonomipakt*, og i tråd med denne må universitetene bruke sin frihet til å ivareta sin rolle i å søke etter sannhet og erkjennelse, fri trekning, kritisk offentlighet og forvalte kunnskap som offentlig gode. Med det følger også det akademiske og institusjonelle ansvar for å delta i arbeidet med å svare på samfunnets store spørsmål; Til å være tydelige bidragsyttere i den offentlige samtalen. Universitetene må skape en levende autonomiforståelse⁴. Forvaltningen av autonomi kan ikke være statisk og monologisk, men må være dynamisk og dialogisk (jmf. også vedlegg 4: Fredrik Thue).

Klassiske universiteter, som UiO, vil ofte møtes av høyere forventninger fra samfunnet enn de bidrag vi evner å gi. En årsak er at vi svarer med disiplinære siloer konfrontert med tverrfaglige utfordringer.

Forventningene om at UiO skal være en tydeligere samfunnsaktør som bidrar til å løse de store globale utfordringene (med mange tydelige henvisninger til FNs bærekraftsmål), går igjen i svært mange av de innspillene vi har fått til strategien. Det å utnytte vår bredde til tverrfaglighet, til å ta kunnskap i bruk, til å koble forskning og utdanning tettere og til å gjøre organisasjonen mer fleksibel for å få det til, er et klart mål for mange studenter og ansatte.

Behovet for å styrke båndene mellom universitetet og samfunnet rundt, gjelder ikke bare de globale og nasjonale perspektivene, men også det regionale. Universitetsledelsen ønsker videre satsning på campus- og byutvikling som stimulerer til mer forpliktende samarbeid mellom interne og eksterne aktører i Oslo og omegn. Dette preger også mange av innspillene vi har mottatt.

³ En oversikt over noen nordiske perspektiv finner vi i Andrew Cassons [A reasonable autonomy - some questions about academic autonomy in the Nordic countries](#).

⁴ Maassen, P., Gornitzka, A., Fumasoli, T. "University reform and institutional autonomy: A framework for analysing the living autonomy", Higher Education Quarterly, 71(3) 2017

Strategiprosessen har ikke bare vist at det er nødvendig å adressere grunnleggende verdier og avdekke områder der vi må bli bedre, men gjør det også mulig å identifisere områder hvor vi allerede er gode og skal fortsette å styrke oss: særlig gjelder dette **forskningskvalitet** og **internasjonalisering**. UiOs styrke og fortrinn ligger også i den neste tiårsperioden i å sikre høy kvalitet på den grunnleggende og langsiktige forskningen. UiOs faglige bredde er en styrke, men det er en styrke vi må utnytte enda mer målrettet, gjennom å sikre nødvendig faglig fornyelse og å lykkes i større grad med tverrfaglighet.

En sterkere kobling mellom forskning og utdanning har stått sentralt i det strategiske arbeidet med utdanning ved UiO de siste årene. UiOs satsning på utdanning ble presentert for styret i februar 2018. Den formulerer et høyere ambisjonsnivå for UiO som utdanningsinstitusjon. Den bygger på en tydeligere integrasjon av forskning og utdanning, men med klare forbindelseslinjer til tverrfaglighet og til kunnskap i bruk. Innretningen ligger tett på Thues anbefaling om å la forskning, undervisning, formidling og innovasjon «styrke og berike hverandre». Det er bred oppslutning om en slik satsning og stort engasjement for utdanning på UiO. Dette engasjementet kommer også til uttrykk ved at mange av innspillene i strategidebatten handler om utdanning. Innspillene fra både enkeltpersoner, enhetene og fra tankesmiene må stå sentralt i diskusjonen om hvilke tiltak vi skal prioritere de neste ti årene. Målet må være at UiO i 2030 er like anerkjent for sin høye utdanningskvalitet som vi i dag er for vår forskningskvalitet.

UiO rekrutterer noen av landets beste universitetsstudenter og tiltrekker seg gode internasjonale studenter. Tankesmien «koble forskning og utdanning» anbefaler at studentene i større grad må ses som en ressurs også for universitetet selv. En tydeligere integrering av studentene vil være avgjørende for hvordan UiO lykkes i bestrebelsene med å skape et trygt, stimulerende og inkluderende læringsmiljø sosialt, faglig, digitalt og fysisk. Universitetsledelsen mener en bedre integrering og inkludering av studenter er en forutsetning for at UiO settes i stand til å utdanne de kandidatene vår verden trenger. Det er igangsatt et dokumentasjonsprosjekt kalt «studentstemmer» i tilknytning til strategiprosessen. Hensikten er å tegne et oppdatert og nyansert bilde av hvordan det er å være student på UiO. Prosjektet vil bli presentert på styreseminaret i juni og de endelige resultatene fra undersøkelsen vil foreligge før strategien skal vedtas i styret.

UiO står foran store arbeidsoppgaver når det gjelder videre utforming og fornyelse av utdanningene vi tilbyr. Gjennom prosessen har svakhetene ved UiOs resultater på utdanningsområdet blitt inngående diskutert og dokumentert.

Parallelt løper det en rekke andre viktige diskusjoner. Et stort utdannings samarbeid er i ferd med å ta form innen rammen av det europeiske universitetsnettverket. De gjennomgripende transformasjonene digitalisering bringer med seg er store. Behovet for økt og integrert tverrfaglighet er stort. Det er også behovet for fleksibilitet, til å kunne tilby mikroundervisning (for eksempel på 1- 2 studiepoeng) og livslang læring, og til å utvikle et dynamisk dannelsesbegrep for det 21. århundre. På sitt besøk i dekanmøtet i januar advarte Idar Kreuzter sterkt mot å opptre søvngjengeraktig i vår verden. Det aller viktigste utdanningspolitiske spørsmålet må være: Hvordan går vi fram for å sikre at UiO alene og i samarbeid med andre utdanner kandidater som kan svare på vår tids store utfordringer?

Vedlegg:

Det er mye som er og kan være relevant kunnskapsgrunnlag for utviklingen av en strategi for de neste ti årene. Dokumenter vi mener er interessant lesning i lys av strategiarbeidet, er lenket opp fortløpende i teksten. Vi ser imidlertid også behovet for en leseveiledning i informasjonsmengden. Her følger derfor en oversikt over det som i alle fall bør leses.

Klimakrisen er både en av de mest akutte samfunnsutfordringene, og et av strategiinnspillene som er hyppigst nevnt. UiOs nye klimaregnskap som ble lagt fram bare noen få dager etter avisen *The Guardian* erklærte klimakrise, er derfor et eget vedlegg. Merk at som tidligere avtalt, lenkes alle innspill fra ansatte og studenter opp ufiltrert. Vedlegg som ikke er lenket til nettsider, finner dere vedlagte som pdf i dette notatet.

1. Utvidet og oppdatert kunnskapsgrunnlag etter strategiuka, se vedlegg 1 neste side
2. [Berkeleys strategi](#), som et eksempel på en mal UiO kan bruke for Strategi 2030
3. [UiOs klimaregnskap 2018](#)
4. Fredrik Thue: *Universitetet i Oslo – mellom internasjonal excellence og nasjonalt samfunnsoppdrag*. Et historisk bakgrunnsnotat til arbeidet med Strategi 2030
5. [Tankesmierapportene](#)
6. Oppsummering av innspill fra enhetene om hvor UiO står etter Strategi2020, og hvor vi bør bevege oss i Strategi 2030
7. [Innspillene oppsummert i vedlegg 6, i sin helhet](#)
8. [Innspill fra enkeltpersoner og grupperinger](#) sendt inn via nettskjema eller e-post

Vedlegg 1

Utvidet og oppdatert kunnskapsgrunnlag etter strategiuka

To av kraftsentrene i strategiprosessen har vært *mangfold* og *tverrfaglighet*. Disse to områdene er lite beskrevet i det tidlige grunnlagsmaterialet. For å beslutte hvor og hvorfor UiO skal flytte seg på et felt, må vi vite noe om hvor vi står i dag. Disse områdene har derfor fått egne underkapitler slik at diskusjonene i seminaret 18. – 19. juni kan føres med utgangspunkt i de nyeste statusoppdateringene.

Internasjonalisering er et annet tilbakevendende tema, og her er *Europeisk universitetssamarbeid* en av de store satsningene til UiO. En kort status for dette arbeidet gis i eget underkapittel. Det ventes også en Stortingsmelding om studentmobilitet, og et av spørsmålene UiO har vært særlig opptatt av er om politiske myndigheter vil åpne for gjenetablering av en stipendordning for studenter fra land i sør ([se Khrono 2.3.19](#)).

Perspektivene *Utvikle UiO som organisasjon* og *Digitalisering* er identifisert som gjennomgående felt som berører hovedoppgavene våre, og beskrives i egne underkapitler.

1. Tverrfaglighet

Tverrfaglighet er adressert i mange av innspillene til Strategi 2030. Tverrfaglighet beskrives som ønskelig, men på ulike måter utfordrende å få til, og det etterlyses tydelige organisatoriske og administrative grep for å gjøre tverrfaglig utdannings – og forskningssamarbeid enklere.

UiO har adressert utfordringer rundt tverrfaglighet blant annet i arbeidsgruppe for *mekanismer for tverrfakultært samarbeid* i 2008, i arbeidsgruppen for *ressursutnyttelse på tvers* i 2010, i SAB-rapporten i 2014 og i en oppfølgende arbeidsgruppe i 2015. Basert på rapportene har UiO iverksatt flere tiltak for å utvikle og drifte tverrfaglige prosjekter og satsinger. En ikke uttømmende status følger.

Eksempler fra forskning

I tillegg til å satse egne midler på tverrfaglige satsinger og prosjekter, når UiO godt opp i konkurransen om virkemidler som SFFer/SFIer/FMEer, hvorav flere av sentrene og satsingene ved UiO har en tydelig tverrfaglig innretning. SFFene RITMO, MultiLing og PluriCourts er tre eksempler. Det betyr imidlertid ikke at vi er gode nok. I arbeidet med å utvikle en tydelig senterpolitikk ved UiO (vedtatt i Universitetsstyret 12. mars), ble betydelige utfordringer og barrierer avdekket. Noen av disse er løst og vi jobber videre, ikke minst ved hjelp av en task-force som styret har vedtatt opprettet.

Institutt for Helse og Samfunn ved Det medisinske fakultet er kanskje vårt mest tverrfaglige institutt. Instituttet baserer sitt arbeid på en kompleks forståelse av sykdom, helse og helsesystemer. Kultur, miljø, økonomi, samfunn og biologi spiller inn. En av avdelingene byttet 1.1.19 til og med navn til Avdeling for *tverrfaglig helsevitenskap* for bedre å speile den faktiske faglige virksomheten og identiteten.

Senter for teknologi, innovasjon og kultur ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet arbeider med forskning, undervisning og formidling innenfor fagfeltene innovasjon og vitenskap, teknologi og kultur.

Norsk senter for menneskerettigheter ved Det juridiske fakultet har forskere fra en rekke fagområder som juss, filosofi og statsvitenskap.

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultetet utvikler en matrisestruktur for organisering av tverrfaglige enheter. Et flaggskip i grenselandet fysikk og kjemi er Senter for materialvitenskap og nanoteknologi. Et annet er Njord - et tverrdisiplinært forskningssenter på grensen mellom fysikk og geofag.

Gjennom Senter for Utvikling og miljø, organisert direkte under Universitetsstyret, har vi et internasjonalt forskningsmiljø for bærekraftig utvikling som kjennetegnes av en tverrfaglig tilnærming til sentrale tema innen utviklings- og miljødebatten.

Senter for tverrfaglig kjønnsforskning er et annet senter, organisert direkte under Universitetsstyret, som driver tverrfaglig forskning, undervisning og formidling på kjønnsforskningsfeltet.

Kulturhistorisk museum er i seg selv organisert i syv tverrfaglige forskergrupper som arbeider med temaer innenfor museets satsningsområder.

I tillegg bygger vi opp et lite antall institusjonelle satsninger av større format slik SAB-rapporten anbefalte: UiO: Energi, UiO: Livsvitenskap og UiO: Norden – alle tverrfaglige i sin natur.

Bygningsmassen vår er et strategisk fortrinn som også skal benyttes til å utvikle tverrfaglighet. I det planlagte livsvitenskapsbygget ved UiO er konvergens hovedideen. Her skal utstrakt tverrfaglig samarbeid bidra til å løse store samfunnsutfordringer innen helse og miljø. Det ligger også et stort potensial i å utvikle bygningsmassen på Nedre Blindern til et kraftsentrum for tverrfaglige løsninger innen bærekraft ved for eksempel å utvikle et *Oslo Sustainability Centre*.

Eksempler fra utdanning

Lektorprogrammet er UiOs største tverrfaglige samarbeidsprosjekt, med 49 studieløp, 330 nye studenter hvert år, og 5 fakulteter, 20 institutter og 125 partnerskoler involvert. Lektorprogrammet har skapt et tverrfaglig og integrert utdanningsløp på tvers av fakulteter, som dessuten er basert på et tett samarbeid mellom skole og universitet. Ledelsen for programmet framhever tre hovedgrunner til at samarbeidet er vellykket. De anbefaler

- Å legge et tydelig ansvar for tverrfaglighet i linja
- Å avklare økonomien på forhånd
- Å utvikle programmet i tett dialog med de involverte

Et av de nyeste tverrfaglige initiativene er Honours-programmet som kobler realfag og humaniora. Programmet har vist seg å være attraktivt og tiltrekker seg svært gode studenter til oppstart høsten

2019. Et annet viktig område er *Sampraks* hvor helseutdanningene har gått sammen om tverrprofesjonell samarbeidslæring (se «[helsenotatet](#)»⁵ for nærmere beskrivelse).

Mange av UiOs studieprogrammer er for øvrig allerede flerfaglige (om ikke tverrfaglige) i praksis, fordi mange studenter kan velge et visst antall frie emner innenfor graden. Men mer strategisk utviklet tverrfaglighet på dette området vil forutsette mer forpliktende, faglig initiert og tydelig ledet samarbeid.

Strukturelle forhold

Vi får mange tilbakemeldinger om hindringer for tverrfaglighet på utdanningsområdet. Utdannings-komiteens vårseminar 2019 hadde som ambisjon å identifisere hva som skal til for å lykkes langt bedre med tverrfaglige utdanninger ved UiO. Handlingsrommet for tverrfaglighet er større enn mange synes å tro, og gjennom seminaret ble det klart at svaret på hvorvidt tverrfaglig utdanningsprosjekter lykkes eller strander i høy grad handler om praksis, prioriteringer og kultur.

På den ene side viser erfaringene for eksempel ved *Sampraks* at det man kan hente mye drahjep gjennom å lage en ny arena når innovative arbeidsformer skal utvikles. På den annen side kan det hevdes med like stor tyngde at tverrfaglighet bygger på og springer ut av god disiplinær kunnskap og at den derfor bør bo i fagmiljøene. Dette siste er et argument for at finansieringen bør ligge i linja. Men det er også mulig å se for seg midlertidige initieringsmidler som til hjelp for eksempel tverrfaglige forskningsprosjekter som vil tilby utdanning. Hvis UiO skal ha flere pottter øremerket tverrfaglighet, må penger dras inn fra enhetene og omfordes. I dag fungerer de to modellene side om side. Her vil det være ulike syn og erfaringer, men vi minner om at UiOs tre tverrfakultære satsninger beskriver tverrfaglig utdanning som utfordrende på en måte som ikke er ulik de beskrivelsene vi får fra grunnenhetene.

Når det gjelder tverrfaglige utdanningssamarbeid, kan det se ut til at tradisjoner og manglende fleksibilitet spiller en viktig rolle. Noen eksempler:

- relativt lange planleggingshorisonter gjør det vanskelig å iverksette nye ideer raskt
- undervisningsregnskapet (arbeidsplikten) praktiseres ulikt mellom enhetene og innbyr til en tellekultur og et eierskap til ressursene på institutt-/programnivå som gir lite rom for deling og dermed hemmer tverrfaglighet
- opptaksrammene tilsier at noe må prioriteres ned når noe nytt initieres
- fagmiljøer ønsker ikke å nedprioritere disiplinær kunnskap hos studentene til fordel for tverrfaglighet

Prorektor og studiedirektøren har oppfordret alle som møter på hindringer for tverrfaglighet i utdanningen om å melde fra og beskrive hindringene ([se blogg](#)). Håpet er at det på denne måten vil bli tydeligere hva utfordringene i de ulike initiativene består i, og at arbeidet med å rydde

⁵ Strategisk innspill for helseområdet fra MED, OD, MN og SV med vekt på utviklingstrekk og folkehelseutfordringer fram mot 2030 og videre.

hindringene av veien kan prioriteres.

2. Mangfold

[UiOs handlingsplan for likestilling, kjønnsbalanse og mangfold 2018 – 2020](#) gir følgende definisjon av mangfold:

*Mangfold kan referere til en rekke faktorer som kjønn, etnisitet, funksjonsevne, kjønnsidentitet, seksuell orientering, sosio-økonomisk bakgrunn, alder osv. For UiO er det viktig å understreke at det skal være **like muligheter til å påvirke og delta for alle – uavhengig av tilhørighet eller bakgrunn**. Inkludering handler om anerkjennelse, respekt og forståelse av forskjellighet for å sikre like muligheter og rettferdig behandling, samt dra nytte av de positive effektene av et mangfoldig sammensatt universitet.*

Arbeidet med mangfold og likestilling favner bredt. Vi må se perspektivene i sammenheng og unngå å sette forhold opp mot hverandre. I bunnen ligger lovverket knyttet til diskriminering, inkluderende arbeidsliv og universell utforming. Siden 2001 har likestillingsarbeidet ved UiO vært konkretisert gjennom to-årige handlingsplaner, hvor alle fakulteter, museer og sentre skal ha egne tiltaksplaner innenfor rammene av handlingsplanen. Tradisjonelt har fokuset vært på likestilling, men i 2018 ble det besluttet å løfte UiOs mangfoldsarbeid inn i planen. Hensikten var å forsterke innsatsen på feltet.

Situasjonsbilde studenter

Ved Universitetet i Oslo (UiO) er hver femte student innvandrers eller norskfødt med innvandrerforeldre. På NTNU har hver tiende student samme bakgrunn. OsloMet har omtrent like stor andel som UiO (SSB). Siden 2006 har UiO gjennom Studentweb kartlagt familiebakgrunnen til studentene. Denne kartleggingen er basert på selvrapportering og er derfor mindre presis enn SSBs oversikter, men gir et anslagsvis bilde av at stadig flere studenter har minoritetsbakgrunn og at de i løpet av denne perioden fordeler seg jevnere mellom de ulike fakultetene. En stor andel av minoritetsstudentene kommer til UiO i voksen alder.

Til tross for nasjonalt planverk som vektlegger lik rett til høyere utdanning, henger sannsynligheten for at en ungdom skal ta høyere utdanning sammen med geografisk bosted, sosioøkonomisk bakgrunn, kjønn og etnisk bakgrunn. UiO rekrutterer flest studenter fra Østlandet og her er innvandrerbefolkningen størst med 33,1 % i Oslo. Siden vi har 20 prosent studenter med innvandrerbakgrunn, kan det være rom for å rekruttere en høyere andel, samt jobbe for en jevnere fordeling i de ulike fagmiljøene (flere til HumSam og pedagogiske fag). For å korrigere skjevrekuttering må UiO ha ulike tiltak som treffer ulike grupper. Tidligere analyser viser at vi lykkes best med rekruttering når vi jobber i tråd med nasjonale og interessepolitiske prioriteringer (for eksempel NHO, LO, UH-institusjoner) slik at det samlede trykket blir sterkere.

Tiltak for å rekruttere og ivareta en mangfoldig studentmasse:

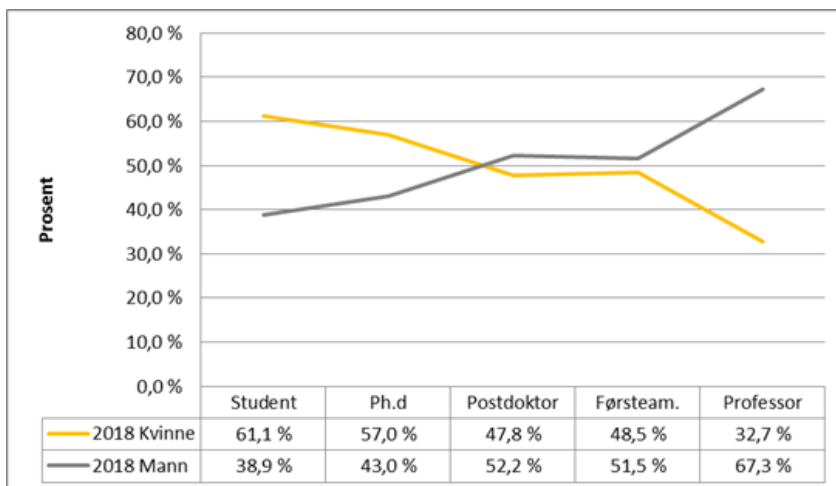
- [MiFA \(Mangfold i Fokus i Akademia\)](#): Kurstilbud til ca 100 elever i videregående skole i Oslo. Ungdom med minoritetsbakgrunn blir invitert til Blindern for å få info om utdanningsvalg, bli kjent med UiO og vår studieportefølje.
- Rundt 300 skolebesøk over hele landet samt skolebesøksordning ved flere fakulteter med studenter som gir smakebiter fra egne fag ([for eksempel MN](#)).

- [Kjønnspoeng ved psykologi](#) (fra 2019)
- [Hjelp til akademisk skriving for minoritetsstudenter ved UV](#)
- [Åpen dag](#), samt [arrangementer ved studier med svært skjev kjønnsbalanse](#)
- [Rom for tro og tanke](#) i Fredrikke-bygningen
- [Faddervettregler](#) som legger vekt på grensesetting- og forståelse blant studenter
- Bevisst bruk av sammensatte studentgrupper i kommunikasjon og markedsføring (se [for eksempel bladet Kommunikasjon](#))

Situasjonsbilde ansatte

Strategi 2020 har hatt fokus på kjønnsbalanse ved rekruttering både av ansatte og studenter, og insentivordninger som fremmer kvinner til toppstillinger. I 2018 økte andelen kvinner blant faste vitenskapelige ansatte til 39,9 %, mens andelen kvinner i faglige lederstillinger har gått ned fra 40,4 % i 2015 til 35,4% i 2018. Studenttallene er relativt stabile med en kvinneandel i 2018 på 61,1%. Det er imidlertid store variasjoner mellom studieprogrammene.

Figuren under oppsummerer status for kjønnsbalanse ved UiO i 2018.



Eksempler på tiltak for å rekruttere og ivareta likestilling og mangfold for ansatte:

- [Koordineringsgruppen for likestilling](#) skal bidra til strategiske diskusjoner og målutforming av likestillingsarbeidet ved UiO
- [Mentorprogram for kvinnelige postdoktorer](#) (11 program gjennomført, tilbys årlig)
- [Karriereutvikling for kvinnelige førsteamanuenser](#) (opprykkseminar og kvalifiseringsstipend)

- [International Staff Mobility Office \(ISMO\)](#) mottak og tilrettelegging for internasjonale forskere
- [Forum for internasjonalisering, mangfold og inkludering](#) (FIMI) ble opprettet høsten 2018 for å løfte tematikk knyttet til internasjonale forskere og rekruttering av studenter
- Kompetanseutvikling (bla. Mangfoldseminar, [mangfoldsledelse](#), [Rosa kompetanse](#), håndtering og forebygging av trakassering inkl. kurs, nettinformasjon og langtidsplan)
- UiOs deltagelse og bidrag i forbindelse med Oslo [Pride retter seg mot ansatte og studenter](#)

Et viktig spørsmål i arbeidet med mangfold er på hvordan vi kan undersøke om målene universitetet setter seg er nådd, når vi ikke har samme mulighet til å tallfeste som vi har med kjønn. UiO skal i løpet av 2020 utvikle en rapport med oversikt over ansatte og studenter med minoritetsbakgrunn, og gi et oversiktsbilde over mangfoldsituasjonen ved UiO generelt.

3. Europeisk universitetssamarbeid

Vår geografiske tilhørighet til Europa, og Europas betydning for Norge gjør at UiOs samarbeid med Europa innenfor utdanning og forskning spiller en helt sentral rolle. Gjennom EØS-avtalen er vi sikret full deltakelse i de europeiske programmene som Erasmus og Horisont 2020. I forbindelse med de nye programperiodene som nå er under planlegging, vil UiO fortsette å jobbe målrettet for å øke vår deltakelse. I vårt strategiske arbeid for å delta i og å påvirke i det europeiske utdannings- og forskningsområde, er UiOs deltakelse i nettverket The Guild samt pågående arbeid med å inngå i en ny universitetsallianse, kalt European University, viktige brikker.

The Guild

The Guild ble formelt stiftet i 2016, og har som viktigste siktemål å påvirke EUs utdannings- og forskningspolitiske agenda. Alliansen består i dag av 19 europeiske forskningsintensive universiteter med tilsvarende profil som UiO. The Guild har kontor i Brussel og jobber aktivt med å følge pågående prosesser i EU og koordinerer nettverkets felles posisjoner og innspill. Nettverket ledes av et styre, hvor rektor Svein Stølen ble valgt inn som medlem høsten 2018.

Siden oppstarten har The Guilds aktiviteter vært spesielt preget av EUs forberedelser til det nye rammeprogrammet for forskning, Horisont Europa, som vil løpe i perioden 2021-2027. The Guild følger behandlingen i de ulike EU-organene tett, og nettverket har offentliggjort en rekke posisjonerings-dokumenter og innspill i tilknytning til beslutningsprosessene. I alt [22 posisjons-dokumenter](#) er utviklet, de siste om prioriteringer i to av clusterne i Horisont Europas andre pillar, *Global challenges and industrial competitiveness*, samt akademias innflytelse i den videre strategiske planleggingen.

UiO har i 2018 gått i bresjen for at The Guild skal engasjere seg i utviklingen av det europeiske forsknings – og utdanningssamarbeidet med Sør, og da spesielt Afrika. Et kunnskapsbasert innspill til en ny europeisk politikk for forsknings- og utdanningssamarbeid med Afrika er for tiden under utarbeidelse ved UiO. UiO er også aktiv med tanke på planer om å etablere nærmere kontakt mellom The Guild og ARUA - The African Research Universities Alliance.

European University – mot en ny universitetsallianse

EU har i 2018 satt utdanning mye tydeligere på sin agenda, ikke minst som følge av en målsetting om et felles europeisk utdanningsområde innen 2025. The Guild har derfor også bevisst valgt å engasjere seg sterkere på utdanningsfeltet. The Guild var blant de få nettverkene som raskt kom med innspill til Kommisjonens nye storsatsing på såkalte «European Universities», en pilot under Erasmus+-programmet. Det er planlagt to pilotutlysninger fram til ordinær utlysning i 2021. Det vil bli gitt støtte til allianser bestående av 6-8 universiteter med god geografisk representasjon.

UiO inngår i et konsortium med seks andre europeiske universiteter: Aarhus Universitet, King's College (London), Paris Diderot (som nå vil inngå i det nye Université de Paris), Université Catholique de Louvain, Humboldt-universitetet i Berlin og Universitetet i Lisboa. UiO leder samarbeidet fram mot en søknad i februar 2020. Målsettingen er etableringen av et «European University» innen 2025 med en felles strategi for integrert, institusjonsomfattende utdanningssamarbeid.

Kommisjonen har slått fast de overordnede målsetninger. De ønsker innovative løsninger hvor nye læringsmetoder med kobling til forskning og innovasjon, samt ulike typer for mobilitet inngår. Det er samtidig opp til den enkelt allianse å vise vei og å prøve ut framtidsrettede modeller. Ideen om et såkalt inter-europeisk campus står sentralt, med et mål om 60% mobilitet.

4. Utvikle UiO som organisasjon

Å «utvikle UiO som organisasjon» ble tidlig i strategiprosessen definert som et område med flere berøringspunkter til de øvrige temaene vi har diskutert med styret, dekaner, ansatte og studenter. *UiO som organisasjon* kan favne mye og bredt; Hvordan vi organiserer oss (fakulteter, avdelinger og andre «boksologier»); Hvilke styringsstrukturer og roller vi har; Hvordan vi løser arbeidsoppgaver (for eksempel byråkrati, adhocokrati, linje, matrise); Hvilke rammebetingelser vi jobber innen (finansieringsmodeller, målstyring, lover og retningslinjer etc.); Og hvilken historie, hvilke tradisjoner og hva slags kulturer for samhandling med hverandre og samfunnet finnes? Det vil selvfølgelig ikke være mulig å svare ut alle disse aspektene. Vi vil her kort berøre organiseringsstruktur og arbeidsmåter, men vi starter med det viktigste: Menneskene.

Motiverte og kunnskapsrike ansatte og studenter er universitetets viktigste ressurs. UiO må derfor ha høy oppmerksomhet rundt hvordan ansatte og studenter blir ivaretatt og kan utvikle seg videre. Samfunnets forventninger til UiO er høye, samtidig som våre rammebetingelser endres. Endringstakten i samfunns- og arbeidsliv gjør at vi må ruste våre studenter og ansatte for livslang læring.

En helhetlig personalpolitikk som ivaretar rekruttering, kompetanse - og karriereutvikling, et godt arbeids- og læringsmiljø, likestilling og mangfold må utgjøre fundamentet i arbeidet vårt. En aktiv personalpolitikk vil også kunne bidra til å nå målet om et bedret samspill mellom ansatte, enheter og ledelsesnivåer ved UiO. En tydeligere satsning på å skape gode læringsmiljø er helt nødvendig for å nå de målene UiO har på utdanningsområdet.

Gjennom prosessen så langt har flere kommet med innspill om at elementene i «det gode universitet» i inneværende strategi bør videreføres. Dette var også en av tilbakemeldingene fra en workshop mellom universitetsledelsen, tjenestemannsorganisasjonene og vernelinjen i forbindelse med strategiuka. Universitetsledelsen deler vurderingen om at det er nødvendig å fortsatt ha dette som et satsingsområde, og er innstilt på at nevnte elementer fra Strategi2020 videreføres og integreres i UiOs personalpolitikk.

Universitetsledelsens utgangspunkt er å ikke legge opp til eller foreslå en strategi som forutsetter omfattende endringer i grunnorganiseringen av UiO. Radikale organisasjonsendringer er ofte ressurskrevende, og kan i verste fall hindre oss i å lykkes med de viktige arbeidsoppgavene vi står foran.

Vi må likevel åpne for å foreta nødvendige justeringer og forenklinger i egen organisasjonsmodell. Særlig gjelder det på felt der dagens organisering hindrer nødvendig fleksibilitet og tverrfaglighet, hindrer oss i å bidra til svar på viktige samfunnsutfordringer eller hindrer utvikling av kvalitet.

Det er også slik at endrede rammebetingelser som for eksempel avbyråkratiseringskuttet, og teknologisk utvikling som automatisering av arbeidsoppgaver, vil medføre større endringer, ikke minst for teknisk-administrativt ansatte. Masterplan for IT, UiOs *Program for administrativ forbedring og digitalisering* og BOTT-samarbeidet er alle prosjekter hvor det jobbes med standardisering, effektivisering og digitalisering av arbeidsprosesser. Målet er å videreutvikle UiOs kultur for kontinuerlig forbedring og ruste oss for framtida.

I tillegg til de større endringsprosjektene jobbes det med "hverdagsrasjonalisering" gjennom SRF-konseptet (Små, Raske, Freidige) hvor tverrfaglige team gjennomfører endringer i arbeidsprosesser så smidig og effektivt som mulig. Her vil det være erfaringer å hente for andre felt i organisasjonen hvor større fleksibilitet i oppgaveløsningen er ønskelig. UiO har de seneste årene satset på intern kompetanseheving i prosjektarbeid, og en av fordelene er at et felt eller en utfordring får full oppmerksomhet av en gruppe mennesker med høy ekspertise som gis stort handlingsrom til å løse utfordringen på beste måte.

Hovedregelen ved UiO er imidlertid horisontal organisering konsentrert rundt disipliner bestående av fagmiljøer som til sammen utgjør UiOs bredde. En organisering som har gjort det mulig å bygge mange sterke og spesialiserte fagmiljøer, som utgjør rammen om UiOs kvalitetskultur og som er utgangspunkt for faglig identitet, tilknytning og tilhørighet. På den annen side; Ved at vi over lang tid har utviklet og fortsetter å utvikle sterke lokale eierskap, skaper vi selv barrierer som gjør det vanskelig å lykkes med tverrfaglighet. Vi utvikler ulike interne praksiser, ulike belønningssystemer, administrative rutiner som ikke snakker sammen og som hindrer samhandling internt. I tillegg er fordelingen av ressurser primært basert på behov og aktivitet ved grunnenhetene: Dagens finansieringsmodell, både grunnfinansieringen og resultatfinansieringen, har innebygget incentiver som gjør det ønskelig å holde studenter og forskere på egen enhet.

Disse problemstillingene er godt kjent og beskrevet mange steder, blant annet av SAB. For å løse opp i strukturene og lykkes bedre med tverrgående aktiviteter benytter UiO matriseorganisering blant annet til semi-midlertidige tiltak (SFF, SFU, tverrfakultære satsninger).⁶ Det er viktig å understreke at erfaringene viser at vi oppnår mye i sentrene og satsningene. Men også ledere og ansatte som arbeider i de matriseorganiserte delene av UiO melder om at det er vanskelig å manøvrere i en struktur som legges ved siden av den ordinære. Matrisene erstatter ikke siloer, men kommer i tillegg. Vanskelighetene ser ut til å være beslektede i begge organiseringsformer, sannsynligvis fordi det er organisering i enheter som dominerer.

Klimakrisen, bredden og kompleksiteten i bærekraftsagendaen, og digitaliseringens kraft og spredning er områder som fordrer at vi utvikler nye arbeidsformer og ser etter alternative modeller for tenkning, dialog og handling lokalt og globalt. Behovet for fleksibilitet og en organisasjon som kan snu seg raskere, er et fremtredende trekk i strategi-innspillene. Fleksibilitet er viktig for å få til tverrfaglighet både innen forskning og utdanning, for å møte samfunnsutfordringene og for å gjøre veien fra ide til iverksetting kortere.

5. Digitalisering

Digitalisering er et grunnleggende utviklingstrekk, en 'megatrend' som innebærer store endringer i så vel offentlig og privat virksomhet, som i den enkeltes arbeids- og privatliv. Digitaliseringen påvirker alle deler av universitetets virksomhet, og vil fortsette gjøre det i strategiperioden.

Hvis UiO skal evne å flytte seg på digitaliseringsområdet, krever det en tett kobling mellom faglige, administrative og tekniske ressurser. Det fordrer også en målrettet kompetanseutvikling av alle ansattegrupper og av studentene. Og det fordrer digital ledelseskraft. UiOs ledere må kjenne seg trygge i sin rolle som ledere for digitalisering og endring.

Masterplan for IT redegjør for endringer i universitetets bruk av IT som er påkrevd for å støtte opp om kjernevirksomheten. Rapporten beskriver strategisk innretting og operative tiltak innenfor IT i forskning, utdanning, administrasjon, organisering og finansiering. Analysen fastslår at UiO er godt rustet for å ta de grep som er nødvendig. Universitetet har det sterkeste informatikkfaglige miljøet i landet, den sterkeste og mest allsidige IT-organisasjonen i UH-sektoren og det er mye fag- og virksomhetsnær IT-kompetanse ved fakultetene, muséene, universitetsbiblioteket og i LOS. De to store utfordringene beskrives som behovet for å styrke finansieringen og å organisere IT-virksomheten mer hensiktsmessig.

Etableringen av Unit (Direktoratet for IKT og fellestjenester i forskning og høyere utdanning) har endret landskapet når det gjelder IT i UH-sektoren. Det innebærer at det blir større trykk i retning av fellestjenester og sektorinterne tjenesteleveranser i årene som kommer, og dette vil omfatte både administrativ IT og IT i forskning og utdanning. På dette området er det fortsatt arbeid som gjenstår når det gjelder samarbeids- og grenseflater mellom institusjonene og Unit.

⁶ [Mot en tydelig senterpolitikk](#) (rektors blogg)

Digital kompetanse og læring

UiO har tatt mål av seg til å være internasjonalt ledende når det gjelder digital transformasjon i utdanning. *Computing in Science Education* har gjort UiO verdensledende i moderne realfagsundervisning. Denne innsatsen innrettes ikke bare mot utdanning på universitetsnivå, men også mot hvordan digital transformasjon bør arte seg i hele grunnutdanningen fra barnehage til videregående skole.

Algoritmeforståelse og programmering er viktig, men utgjør kun én del av digital kompetanse. Den humanistiske og samfunnsfaglige dimensjonen er like sentral, og handler blant annet om hvordan digitalisering forandrer oss som mennesker, forandrer bedrifter, institusjoner og samfunnet.

Økt kompleksitet langs flere dimensjoner, og at vi alle, nesten hele tiden, er koblet til internett, krever dessuten økt forståelse for sikkerhet. Kunnskap om at sikkerhet er knyttet til kommunikasjon mellom mennesker, mellom mennesker og systemer, og mellom systemer er viktig.

Når tilnærmet all kunnskap finnes i digital form, og både fakta og feil bare er et tastetrykk unna, blir det avgjørende å forstå hvordan kunnskap i digital form er representert, bør presenteres og kan oppfattes. Derfor blir det også viktig å forstå hvordan vi tilegner oss digital kompetanse, både innen IKT-faget og hvordan digitalisering bidrar til å utvikle andre fag. Digital kompetanse utvikles og fungerer best når den plasseres i en faglig eller anvendt kontekst, enten det er matematikk eller historie.

Konvergens, digitalisering og bærekraft

Konvergens er når flere ulike forhold – fag, metoder, ideer, oppgaver, bransjer eller sektorer med forskjellig utgangspunkt nærmer seg hverandre og skaper nye sammenhenger og helheter. Konvergens fører til nye arbeidsformer, fordrer et dynamisk tverrgående tankesett og står stadig sterkere i kunnskapsutvikling.

Med en eksplosiv vekst i tilgangen på digitale ressurser har den største driveren for konvergens vært digitalisering. Digitalisering har åpnet nye veier mot viktige tverrfaglige løsninger. Store mengder digitale ressurser, i tilnærmet alle fag og på tilnærmet alle områder i samfunnet, gir algoritmene, herunder maskinlæring og kunstig intelligens, et stadig større rom å boltre seg i.

Konvergens kommer til å prege digitalisering i årene som kommer. For å bidra til å løse de store globale utfordringene som er godt formulert i FNs bærekraftsmål, er konvergens avgjørende; Vi må samarbeide på tvers av fag og sektorer.

Et slikt samarbeid er [HISP-«Health Information System Program»](#) som er et globalt utviklingsprogram startet på UiO i 1994. I dag har systemene utviklet under HISP et nedslagsfelt, primært i Afrika og Asia, som dekker mellom 2,0 og 2,5 milliarder mennesker. Dette er trolig den forskningsbaserte innovasjonen fra Norge med størst spredning og betydning noen sinne. Dette er også et klassisk eksempel på sosial innovasjon, noe det blir stadig viktigere å lykkes med.

Et annet interessant aspekt ved teknologien bak HISP er at den også etterhvert kommer til nytte i andre sektorer, for eksempel innen utdanning og landbruk. Årsaken er at høykvalitets digital teknologi relativt enkelt lar seg overføre fra én sektor eller et område til et annet.

Kollektiv og inkluderende intelligens

Kunstig intelligens, slik det beskrives og forstås i dag, har verden drevet med i snart 40 år. Nå er det vår [kollektive og inkluderende intelligens](#) som må forstås og utnyttes, i utdanning, i næringslivet, i offentlig sektor og i samfunnet forøvrig. Høsten 2019 starter UiOs første kull med [Honours-studenter](#) – studenter innen humaniora og realfag som sammen skal forstå og utvikle kunstig intelligens som en forlengelse av vår egen intelligens, både som individer og som kollektiv. Det er et svært viktig tverrfaglig initiativ.

Vedlegg 4

Fredrik W. Thue:

Universitetet i Oslo – mellom internasjonal *excellence* og nasjonalt samfunnsoppdrag

– Historisk bakgrunnsnotat til arbeidet med *Strategi 2030*

Forord

Dette notatet er skrevet på oppdrag av UiO-ledelsen ved prorektor Gro Bjørnerud Mo og dekan Sten Ludvigsen ved Det utdanningsvitenskapelige fakultet. Intensjonen er at det skal bidra til å etablere et historisk perspektiv for det pågående arbeidet med *Strategi 2030*.

Notatet er skrevet under stort tidspress, og bygger i hovedsak på mitt og øvrige forfatteres arbeid med historieverket om UiO til 200-årsjubileet i 2011, samt noen senere arbeider i tilknytning til dette prosjektet. I tillegg har jeg gjennomgått en del strategi- og styringsdokumenter fra de siste ti årene. Det hadde vært ønskelig å ha hatt mer tid til å sette seg inn i ulike sider ved de senere års brytninger og endringsprosesser ved UiO. Isteden er dette primært blitt en øvelse i å artikulere opparbeidet kunnskap for et aktuelt formål. Jeg er takknemlig for å ha fått denne muligheten til å synliggjøre og aktualisere noe av det kunnskapsreservoaret som Forum for universitetshistorie i sin tid bygde opp.

Perspektivene i dette notatet har en historiefaglig forankring, men inneholder også noen normative premisser som alene står for min egen regning. Dette gjelder især den siste delen, der jeg fremsetter noen synspunkter om hvilke implikasjoner UiOs historisk bestemte profil kan og bør ha for det pågående strategiarbeidet.

Innledning: Universitetets historie og fremtidens mulighetsrom

Er universitetet en «dinosaur», en fortidslevning som står i fare for å dø ut på grunn av sin manglende evne og vilje til å tilpasse seg en omverden i stadig raskere endring? Eller er det snarere en «delfin», smidig, smart og i stand til å lempe seg etter skiftende historiske omstendigheter? Slik stilte den svenske statsviteren Björn Wittrock et sentralt problem i studiet av moderne universiteter, som samtidig utgjør et eksistensielt spørsmål for dem selv.¹

¹ Björn Wittrock, *Dinosaurs or Dolphins? The Rise and Resurgence of the Research-oriented University*, i Wittrock og Aant Elzinga (red.), *The University System*, Stockholm 1985: 13 ff.

Et universitet som søker en strategi for fremtiden kan forholde seg til sin fortid på ulike måter. Inspirert av Wittrock kan vi tenke oss to ytterpunkter: På den ene side kan man hevde at et universitet rett og slett ER dets historie. Alle de unike kvaliteter de moderne universitetene oppviser, kan tilbakeføres til deres komplekse og ofte motsetningsfylte tradisjoner. Disse danner et idiosynkratisk, nærmest uoverskuelig mønster som har vist seg uhyre produktivt.² Sett fra det andre ytterpunktet vil universitetets tradisjoner tvert om fremstå som en hemske for nødvendig omstilling og nytenkning. Den som vil orientere universitetet mot fremtiden, må ut fra dette synet konfrontere nedarvede organisasjonsformer, selvforståelser og praksiser.

Mitt utgangspunkt er at UiO i arbeidet med Strategi 2030 ikke kan eller bør velge mellom disse to motsatte innstillingene. Å utforme en strategi for fremtiden handler ikke minst om å se realistisk, kritisk og differensiert på de muligheter og begrensninger som institusjonens særegne historie representerer. En slik øvelse vil typisk konkludere med at noen sider ved institusjonens arv må endres, mens andre må videreføres, utnyttes og kanaliseres på en bevisst måte. Samtidig er det viktig å erkjenne at UiOs virksomme tradisjoner faktisk setter noen grenser for hva slags universitet det *kan* bli i fremtiden.

Historiske fremstillinger er gjerne strukturert omkring bestemte historiske oppbrudd som danner utgangspunkt for periodisering. Men samtidig er vi på jakt etter de kontinuiteter som gjør at et objekt kan gjenkjennes over lange tidsspenn og at det overhodet gir mening å snakke om dets historie. En måte å anskueliggjøre forholdet mellom brudd og kontinuitet på som kan være særlig fruktbar i studiet av komplekse, motsetningsfylte «konglomeratinstitusjoner» som moderne universiteter, er å tenke seg at fortiden eksisterer i nåtiden i form av sedimenterte «arkeologiske lag» fra ulike tider, lag som kan samvirke produktivt eller som kan innebære at visse systematiske konflikter og motsetninger så å si er bygd inn i institusjonen. En slik tankemodell vil spille en viktig rolle i dette bakgrunnsnotatet.

Ut fra denne tankemodellen vil arven fra en bestemt, kritisk fase i UiOs historie vies særlig oppmerksomhet, nemlig det vi i historieverket om UiO har kalt «den store transformasjonen» fra elite- til masseutdanningsinstitusjon i perioden 1960–1975. En sentral antakelse er at mange av de struktur- og identitetsproblemer UiO senere har slitt med, direkte eller indirekte henger sammen med måten denne transformasjonen forløp og ble grepet an på. Men dette var i sin tur betinget av eldre tradisjonslag som vi også vil måtte komme inn på.

² F.eks. Robert L. Geiger, *The home of scientists: A perspective on university research*, smst.

Jeg vil i dette notatet drøfte noen grunnleggende spenninger som i større eller mindre grad kjennetegner moderne universiteter allment, og som jeg mener har hatt og har stor betydning for UiOs identitet. Hvordan har disse spenningene kommet til uttrykk og blitt håndtert i UiOs nyere historie? Hvordan preges dagens UiO av disse nedarvede spenningene, og hvilke muligheter og begrensninger kan dette legge på strategiarbeidet?

For å identifisere noen slike spenninger har jeg søkt å kombinere egen innsikt i UiOs historie med en gjennomgang av noen av UiOs nyere styrings- og strateginotater. Særlig interessant er rapporten fra «Strategic Advisory Board» (SAB), *Build a Ladder to the Stars* (2014). Her drøftet en internasjonal komité forutsetningene for – og realismen i – at målsettingene fra den meget ambisiøse *Strategi 2020* skulle lykkes. Rapporten søkte å tegne UiOs særegne profil langs ti dimensjoner som hver angav et spenningsforhold eller dilemma mellom motsatte orienteringer, som global–regional eller disiplinær–tverrfaglig, og drøftet hvilke reorienteringer langs disse dimensjonene som måtte til for å nå målene i *Strategi 2020*. Tilnæringsmåten har åpenbare likhetstrekk med den jeg her har valgt, med den forskjell at min analyse er sterkere historisk forankret og at jeg opererer med noen delvis andre spenningsforhold enn SAB.

Notatet vil drøfte fire historisk nedfelte spenningsforhold eller dilemmaer som Universitetet i Oslo deler med mange andre universiteter, men som av historiske årsaker har utfoldet seg på bestemte måter ved akkurat dette universitetet. Det dreier seg til dels om spenninger og dilemmaer av eksistensiell betydning for universitetene: Hvis de ikke håndteres på en god måte, vil deres legitimitet og overlevelsessevne kunne komme i fare.

Den videre fremstillingen faller i fire deler, som i tur og orden drøfter disse dilemmaene:

- (1) Spenningen mellom sentrifugale og integrative krefter ved en konglomeratinstitusjon av UiOs type, både hva gjelder dens «ytre» og «indre» (vitenskapelige) organisasjon.
- (2) Spenningen mellom autonomi og samfunnsintegrasjon sett både ovenfra og nedenfra i institusjonen.
- (3) Spenninger og sammenhenger mellom UiO som forsknings- og utdanningsinstitusjon
- (4) Spenningen mellom (regional) masseutdanning og (internasjonal) *excellence*, og muligheten for å ivareta *mass and class* innenfor ett og samme universitet.

1. Universitetet i Oslo som «multiversitet» – men hva slags multiversitet?

I 1962 holdt presidenten ved University of California, Clark Kerr, et foredrag med tittelen «The Theory of a Multiversity». Ifølge Clark kunne et moderne amerikansk universitet ikke lenger med troverdighet beskrives som et organisk fellesskap av lærende og lærde. Det var ikke lenger et uni-versitet, men et multi-versitet, et konglomerat av virksomheter med vidt ulik karakter og samfunnsfunksjoner der det eneste universitetslærerne hadde til felles var «common grievance over parking». I fraværet av et indre fellesskap kunne en slik institusjon bare holdes sammen av en sterk og samtidig pragmatisk ledelse som søkte å holde alle *stakeholders* innad ved institusjonen og utad i dens omverden noenlunde fornøyde.³

UiO har i en viss forstand lange tradisjoner som «multiversitet», og kritikken av manglende sosial integrasjon, samlende identitet og strategisk styringsevne har stadig vært fremmet. Dette er på ingen måte særegent for UiO, men problemet har trolig meldt seg med særlig tyngde ved UiO på grunn av særtrekk ved dets historie. Frem til omkring 1960 kunne UiO treffende beskrives som en løs konføderasjon av fakulteter, hver med sine karakteristiske interne fagkulturer, samfunnsfunksjoner og sosiale omverden. Det koordinerende nivået over fakultetene var lenge meget svakt, og dette var en villet politikk. Først med universitetsloven av 1905 ble en rektor stilt i spissen for Det akademiske kollegium, som tidligere bare hadde bestått av dekanene for de fem fakultetene. I den nye universitetsloven av 1955 fremstod fakultetene stadig som UiOs grunnenheter, selv om behovet for mer komplekse organisasjonsformer meldte seg med økende styrke. Sammenliknet med andre nordiske og europeiske universiteter var UiO svært sent ute med å organisere vitenskapen i institutter, og instituttene ble lenge oppfattet som et slags appendiks på siden av universitetets egentlige organisasjonsform. Forhandlingene som førte frem til universitetsloven av 1955 viste at denne fakultetssentrerte oppfatningen av UiO i liten grad var basert på klare begreper, men ble legitimert som en innarbeidet, «naturlig» ordning. Jeg har selv foreslått uttrykket «en selvstyrt republikk av professorer» for å begrepsfeste denne implisitte universitetsforståelsen. Med 1955-loven viste UiO seg «progressivt» i sin vilje til å inkludere nye grupper i universitetsstyret (alle dosentene samt representanter for de vitenskapelige tjenestemennene og studentene). Men samtidig holdt det stedig fast ved en konservativ forståelse av selve universitetets organisasjonsform.⁴

³ Clark Kerr, *The Idea of a Multiversity* (1963), i *The Uses of the University*, Cambridge, Mass.: 1–34.

⁴ Fredrik W. Thue og Kim G. Helsvig, *Universitetet i Oslo 1945–1975. Den store transformasjonen* (= John Peter Collett, red., *Universitetet i Oslo 1811–2011*, bd. 5), Oslo: Unipub 2011: 51–75.

Denne modellen kom til å bryte sammen som en følge av veksten i 1960-årene. Universitetets sentrale administrative ledelse ble rustet betydelig opp, samtidig som instituttene langt på vei kom til å avløse fakultetene som universitetets grunnleggende enheter. Disse prosessene var dels uttrykk for en passiv tilpasning til nye krav og behov, dels for mer bevisste og aktive strategier fra universitetssamfunnet selv. Utbyggingen av en sterkere sentral administrasjon var i utgangspunktet mest av det første. Det er betegnende at mens forslag om et nytt universitetsdirektørembete etter forbilde av det nye UiB ble kontant avvist av samtlige fakulteter da den nye loven ble forhandlet frem på 1950-tallet, ble embetet innført bare sju år senere, og denne gang praktisk talt uten debatt. Viktige premisser for utbyggingen av UiOs sentrale administrasjon ble sågar lagt av Rasjonaliseringsdirektoratet i form av en såkalt ny «kontorlayout» for det nye administrasjonsbygget på Blindern. Noen år senere hevdet både rektor, direktøren og hans nærmeste stab liknende synspunkter som Clark Kerr: Å holde en mangfoldig og sprikende institusjon som UiO samlet ble i tiltakende grad oppfattet som et *ledelsesproblem* snarere enn et kulturproblem: Ved et universitet der de vitenskapelig ansatte stort sett betraktet alle spørsmål fra sitt høyst partikulære ståsted i universitetssamfunnet, var det kun rektor og den øverste administrative ledelsen som ivaretok det heles vel.⁵

Satsingen på instituttene som universitetets grunnenheter var derimot i større grad uttrykk for en bevisst politikk, og kanskje det nærmeste UiO som universitetssamfunn kom å utforme en gjennomtenkt strategi for å møte det fremvoksende «masseuniversitetets» utfordringer. I 1950-årene hadde omsider instituttene slått gjennom som den allmenne vitenskapelige organisasjonsform ved alle fakulteter. Men disse var i utgangspunktet tenkt som eksklusive, forskningsorienterte «arbeidsceller» ledet av en professor.⁶ Tanken var nå å omforme slike professor-ledede institutter til inkluderende kollegiale *departments* etter amerikansk forbilde. Denne strategien ble utviklet som et svar på flere typer av problemer: En stadig mer spesialisert, utstyrskrevene og teambasert forskning, især i naturvitenskapene, krevde mer komplekse organisasjonsformer og et større administrativt støtteapparat enn de tradisjonelle instituttene styrt av én professor på livstid. Enda viktigere var det at ansettelsen av et stort antall universitetslektorer for å ta hånd om de raskt økende undervisningsoppgavene, især på de lavere nivåene (grunnfag og elementærkurs), skapte store hierarkiske spenninger mellom professorer/dosenter og såkalte vitenskapelige tjenestemenn, spenninger som man søkte å løse ved å erstatte det tradisjonelle hierarkiet mellom vitenskapens embets- og tjenestemenn med

⁵ Thue og Helsvig 2011: 227–230.

⁶ *Program for opprettelse av nye institutter ved det historisk-filosofiske fakultet og for oppførelse av en instituttbygning*, Oslo 1937.

kollegiale fagfellesskap basert på en profesjonalisering av universitetslærerne som *forskere*. En annen viktig del av strategien, som først ble realisert på 1990-tallet, var å skape et nytt meritokratisk opprykksystem som skulle motivere til fortsatt forskningsinnsats og forhindre at begavede forskere av rent tilfeldige grunner ble låst fast i underordnede posisjoner på livstid.⁷ Endelig var department-ideologien svar på en situasjon der fakultetene svulmet opp og ble mindre egnet som kollegiale arenaer.⁸

Kombinasjonen av en pragmatisk styringsideologi fra universitetets sentrale ledelse og en meritokratisk profesjonsbyggingstrategi fra universitetslærerne *kunne* ha brakt UiO nærmere en amerikansk universitetsmodell, slik særlig arkitektene bak *department*-strategien hadde forestilt seg. Imidlertid bidro universitetets arv og samfunnsmessige rammevilkår til at resultatet ble et annet. Den sentrale universitetsadministrasjonen økte nok sine styringsambisjoner, men fortsatte samtidig i stor grad å fungere som et embetsmannspreget rutinstyre: Den enestående veksten ble forsøkt omdannet til en slags automatisk virkende mekanisme. Alle skulle holdes noenlunde fornøyde, og forsiktige betraktninger om rett og rimelighet spilte en sentral rolle i direktørens budsjettforslag. Dette begrenset evnen til strategisk ledelse gjennom UiOs enestående sammenhengende vekstperiode. I tillegg var dette en ideologisk turbulent tid der nye aktører og motiver dukket opp i reformarbeidet og dreide perspektivet i nye retninger.⁹ Fra slutten av 1960-årene ble problemet om universitetets organisasjonsform således definert som et spørsmål om representativt universitetsdemokrati. Denne problemforståelsen kom til å dominere den såkalte Brodal-komiteen, som fra 1967 arbeidet for en grunnleggende revisjon av UiOs organisasjonsform fra topp til bunn. Og ironisk nok kom studentopprøret her i en viss forstand til å virke sammen med universitetets arv: Mens department-ideologene ønsket å komme ut av en «konstitusjonell» forståelse av universitetet som institusjon, og isteden skape en produktiv balanse mellom strategisk universitetsledelse og organiske fagfellesskap på grunnplanet, ble instituttene nå primært oppfattet som en *beslutningsarena*, der striden stod om hvordan studentene og ulike kategorier av ansatte skulle være representert og hvilken beslutningskompetanse representantene for de ulike kategoriene skulle ha. Det betød at instituttene langt på vei ble tenkt på samme måte som de tradisjonsrike fakultetene, som nettopp var beslutningsorganer –

⁷ Strategien ble utformet i et samspill mellom det naturvitenskapelige miljøet på Blindern, Norsk forskerforbund og noen nøkkelaktører i departementet. Se Yngve Nilsen, *En sterk stilling? Norsk forskerforbunds historie 1955–2005*, Bergen 2005.

⁸ Thue og Helsvig 2011: 295 ff.; Fredrik W. Thue, Universitetslærerne, i Rune Slagstad og Jan Messel (red.), *Profesjonshistorier*, Oslo: Pax 2014: 666–669.

⁹ Thue og Helsvig 2011: 231–235.

professormøter – snarere enn vitenskapelige arbeidsmiljøer. Samtidig utspilte det seg en konflikt mellom tilhengere av stort og lite akademisk kollegium, der tilhengerne av et stort, representativt kollegium med rundt 40 medlemmer vant frem ved departementets direkte inngripen. Dermed var det skapt et representativt universitetsstyre fra topp til bunn, – en bemerkelsesverdig hybrid mellom det klassiske akademiske selvstyret med røtter tilbake til middelalderen og et bedriftsdemokrati i det radikaliserende 1970-tallets ånd.¹⁰

På kort sikt førte dette til en politisering av universitetets beslutningsorganer, inkludert mange instituttmiljøer, især ved Det samfunnsvitenskapelige og i noen grad Det historisk-filosofiske fakultet. På lengre sikt ble konsekvensen trolig snarere en slags administrativ drift, ved at UiO fremstod mer som en organisasjon delt inn i tre administrative nivåer enn som et *samfunn* bestående av ulike arenaer og former for faglig fellesskap. Dette var UiO på ingen måte alene om, og universitetets kraftige ekspansjon bidro i seg selv til denne driften. Instituttene, som var tenkt som organiske arbeidsceller, fikk i mange tilfeller som sin viktigste oppgave å administrere undervisningen. Bare ved profesjonsfakultetene, der undervisningen ble administrert på fakultetsnivå, beholdt instituttene noe av sitt opprinnelige preg.

At instituttene i liten grad kom til å fungere etter amerikansk forbilde, hadde imidlertid også andre årsaker: Mens det amerikanske universitetssystemet har vært kjennetegnet av intens konkurranse og høy mobilitet, har norske universiteter vært kjennetegnet av det motsatte. Ansettelsesstoppen i 1973 innebar at mange institutter ble sittende igjen med en aldrende lærerstab med varierende vitenskapelige meritter. Den representative styreformens på instituttnivå innebar at den *vitenskapelige* ledelsesfunksjonen var meget svakt utviklet, og at ressurser og autoritet ble fordelt jevnt utover i lærerstabene uten hensyn til faglig *excellence*.

NFRs mange fagevalueringer fra 1990-årene påviste til dels store vanskeligheter med å få det enkelte institutt eller fagmiljø til å fungere som et levende, dynamisk underbruk av en internasjonal fagdisiplin. Visse grunnleggende problemer gikk igjen på tvers av fag og institusjon: (1) Fagmiljøene var preget av lav mobilitet og lokale kretsløp, eller *innavl*, som enkelte evalueringer mer omsvøppløst kalte det. (2) Felles diskusjonsarenaer ved instituttene, i form av f.eks. felles forskningsseminarer, var svakt utviklet eller hadde løst seg opp. (3) Doktorgradsstipendiater ble i liten grad integrert i forskningsmiljøet og utnyttet som en (hardt tiltrengt) ressurs for faglig fornyelse. (4) Det foregikk ingen overordnet, målrettet kollegial diskusjon om faglige utviklingsstrategier. (5) Den faglige lederskapsfunksjonen var

¹⁰ *Smst.*: 353–376.

systematisk underutviklet i det norske systemet. Selv om UiO i mange (men ikke alle) tilfeller hadde de største fagmiljøene og mange av de sterkeste enkeltforskerne, kunne det se ut som disse systematiske problemene var særlig akutte nettopp ved UiO. Sagt på en annen måte hadde UiO problemer med å utnytte sine komparative fordeler til å skape dynamiske forskningsmiljøer. Blant anbefalingene som oftest ble foreskrevet mot denne sykdomstilstanden, var økt mobilitet, integrasjon i internasjonale nettverk, styrket faglig lederskap og utvikling av langsiktige lokale forskningsstrategier.¹¹

Også noen av de svakhetene som SAB-rapporten fra 2014 identifiserte, er nærliggende å sette i forbindelse med de sporene 1960- og 70-årenes transformasjon har avsatt. Ifølge rapporten bidrar kulturen ved UiO i liten grad til å stimulere tverrfaglig samarbeid og integrasjon.¹² Samtidig påpeker den at UiO har vanskelig for å utvikle gode og differensierte former for samspill mellom ledelse «ovenfra» og initiativ og kreativitet «nedenfra» i universitetssamfunnet. Det er begrenset forståelse for at ulike deler av universitetets virksomhet bør ledes på ulike måter og ved ulike former for autoritet.¹³ At forestillingene om UiO som et universitetssamfunn ble så tett knyttet til disiplinen og instituttet, samtidig som UiO som samlet institusjon ble oppfattet primært som et organisasjonskart med tre nivåer, har trolig bidratt til å forme de faglige og administrative samhandlingsformene frem til i dag.

Her er det grunn til å tro at UiO skiller seg noe ut fra de andre norske universitetene: De strukturelle spenningene som 1960-årenes raske ekspansjon skapte, rammet UiO hardest, blant annet fordi undervisningsbehovet her ble dekket med et stort antall lektorater, mens nye toppstillinger i stor grad ble kanalisert til de andre universitetene som var under utbygging (og som ikke opplevde de samme kapasitetsutfordringer som Oslo). Den sterkt disiplinorienterte utbyggingsstrategien i Oslo stod også i kontrast især til ideene bak Universitetet i Tromsø, som i stor grad ble planlagt av universitetslærere og studenter fra UiO som projiserte sine tverrfaglige drømmer på det blanke lerretet i nord. Utbyggingen av samfunnsvitenskapene er symptomatisk: Her fantes et tverrdisiplinært program ved Institutt for samfunnsforskning som avfødte hvert sitt tverrfaglige institutt ved UiB og UiTø, men ikke ved UiO, der fagfeltet ble

¹¹ Jf. Karl Erik Brofoss, *En gjennomgang av Forskningsrådets evalueringer*, Arbeidsnotat 7/2004, Oslo: NIFU STEP 2004. De fagevalueringene som er utført etter 2004, bekrefter i all hovedsak det bilde som her tegnes.

¹² *Build a Ladder to the Stars*. Report from the University of Oslo's Strategic Advisory Board 2012–2014: 13. <https://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/sab-rapporten110814.pdf>

¹³ *Smst.*: 17. Denne problemstillingen ble senere fulgt opp av den såkalte «arbeidsgruppe 4» ledet av professor Arild Underdal, hvis anbefalinger utdyper og konkretiserer SAB-rapportens generelle synspunkt. Jf. «En organisasjons- og beslutningsstruktur som understøtter UiOs strategiske mål», <https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/dokumenter/rapport-fra-gruppe-4-norsk.pdf>.

organisert i disiplinorienterte institutter som til og med forvaltet hver sin embetseksamen. Det er også mitt generelle inntrykk at de mindre og mer oversiktlige universitetene som fortsatt befant seg i en utbyggingsfase, gav større spillerom enn UiO for sterkt lederskap og uortodokse styringsprosesser og løsninger.

Sammenfattende kan det slås fast at UiO har hatt og har noen historisk betingede problemer med å utløse det potensial som ligger i dets store faglige bredde og mangfold. Allerede før krigen ble UiO omtalt som et knippe av relativt selvstendige vitenskapelige høyskoler. 1960-årenes målbevisste utbygging og omdanning av instituttene styrket disiplinfellesskapene, men svekket det element av tverrfaglig dialog og samhandling som fakultetene hadde representert. Instituttens administrative drift innebar at også samhandlingen på instituttnivå ble mer preget av administrasjon og styring enn av organisk faglig fellesskap.

At instituttene på 2000-tallet ble slått sammen til større enheter som danner flerfaglige konglomerater, kan i noen tilfeller ha styrket evnen til tverrfaglig samarbeid, men har trolig også bidratt til ytterligere å forsterke instituttens preg av primært å være administrative enheter. Stedet i universitetssamfunnet der organisk faglig fellesskap kan dannes er dermed blitt skjøvet ytterligere nedover, til forskergrupper av ulik art. Disse kan dannes på tvers av fag, overlappe med hverandre og dermed virke integrerende. Samtidig er det en fare for at konsentrasjonen om ens aller nærmeste faglige miljø vil svekke den åpne og brede akademiske agora som UiO potensielt utgjør.

UiO har de siste tiårene fått en stadig mer kompleks og sammensatt karakter. Slik kan man med større rett enn i 1960-årene snakke om et virkelig multiversitet: Sentre av ulik karakter og med ulike funksjoner, tverrfaglige programmer og satsinger, innovasjonsmiljøer og en randsone med påbegynte og planlagte «næringsklynger» gjør UiO til en institusjon preget av økende forskjeller og usamtidighet mellom de ulike virksomhetene. De samhandler med ulike omverdener, legitimeres gjennom ulike «samfunnskontrakter», preges av ulike organisasjonsformer og setter seg ulike mål.¹⁴ Samtidig forutsettes universitetet å prioritere

¹⁴ Noen eksempler: Det medisinske fakultet tilbyr en av Norges mest prestisjetunge profesjonsutdanninger, og tiltrekker seg studenter med meget gode skoleprestasjoner og gjennomgående høy motivasjon. *Medisinsk* forskning og undervisning er tett integrert med klinisk virksomhet ved universitetssykehusene, samtidig som deler av den inngår i det ekspansive komplekset av «livsvitenskaper». Medisinsk forskning og klinisk praksis er svært ressurskrevende, men har samtidig meget høy samfunnmessig legitimitet og prestisje. *Rettsvitenskapen* har opprettholdt sin tette forbindelse med domstolene, sentralforvaltningen, advokatprofesjonen og en rekke andre institusjoner utenfor academia. Rettens tyngde som samfunnsinstitusjon, dens tradisjonelt nasjonale karakter og professorenes mangesysleri og mangfoldige publiseringspraksis har langt på vei immunisert rettsvitenskapen mot det nye akademiske publiserings- og meritteringsregimet som har trengt inn de fleste andre steder. Samtidig har Det juridiske fakultet alltid identifisert seg først og fremst som en «Law School» som

tydeligere mellom satsinger og i større grad enn før å premiere de som gjør det best. Matheus-effekten overtar for likhetsidealene som preget 1960- og 70-årenes UiO. Dette skaper og vil skape økende spenninger mellom *haves* og *have-nots* i universitetssamfunnet. Det storslåtte komplekset for livsvitenskap som nå i ferd med å bygges, er kronseksemplet på denne utviklingen, med Gaustadbekken som en mulig pendant ved UiO-campusen til Akerselva i det klassesdelte Oslo. Denne utviklingen kan ventes å skape økende konflikter innad i universitetssamfunnet med dertil hørende legitimitetsutfordringer for ledelsen på alle nivåer.

Hvordan sentrifugale og sentripetale krefter kan balanseres ved fremtidens UiO, og ledelse utøves på en skapende og legitim måte, er en grunnleggende utfordring til det pågående strategiarbeidet. Et viktig spørsmål, som vi skal vende tilbake til avslutningsvis, er om diversiteten kan vendes til en styrke, og om det kan og bør utvikles et helhetlig strategisk perspektiv på det tilsynelatende sprikende mangfoldet av virksomheter.

2. Akademisk frihet: fra «konstitusjonell» til «forhandlet» autonomi?

Rapporten *Build a Ladder to the Stars* hevdet at Universitetet i Oslo trolig er blant Europas mest autonome høyere utdanningsinstitusjoner dersom man ensidig fester seg ved de lover og reguleringer det er underlagt. Men samtidig påpekte rapporten at norske universiteter er ekstremt avhengig av offentlig finansiering, som i økende grad blir øremerket praktiske formål. UiOs sterke formalt-rettslige autonomi viser seg derfor etter ekspertpanelets oppfatning i stor grad å være en illusjon i praksis.

Tvetydigheten rapporten her påpekte, har lange tradisjoner, også som et debatttema ved UiO. «Den selvstyrte republikken av professorer» var en organisasjonsform der universitetets autonomi som institusjon og den enkelte professors autonomi som vitenskapsmann ble oppfattet som to sider av samme sak: Fordi professorene var sine egne herrer og ikke avhengige av andres gunst, kunne de gis beslutningskompetanse over universitetets virksomhet. Og nettopp fordi universitetet var en selvstyrt korporasjon, kunne professorene nyte personlig autonomi i sin vitenskapelige virksomhet. Noe mindre idealisert kunne man si

utdanner jurister til det norske samfunnet. Humaniora, samfunnsvitenskap og til dels utdanningsvitenskap er typiske masseutdanningsfag som tar mesteparten av «kjøttvekten» av UiOs utdanningsoppdrag, samtidig som de i liten grad utdanner sine kandidater til noe bestemt yrke (det finnes unntak, som psykologi og til dels pedagogikk). Samtidig har det især ved HF bestendig vært et ujevnt forhold mellom utdanningstynge og forskningskvalitet i fagene: Mens enkelte forskere innenfor marginale småfag har hevdet seg i den internasjonale toppklassen, har noen av de tradisjonelt tunge studiefagene holdt mer ujevn kvalitet. Det er også disse fagene som i størst grad har vært hjemsoekt av strukturelle problemer med opphav i 1960-årenes ekspansjonsperiode, og som i dag kan ha grunn til å føle seg i en trengt posisjon.

at systemet hvilte på to rettslige realiteter: universitetets korporative selvstyre og professorenes uavsettelse som embetsmenn.

Spenningen mellom denne idealtypiske forståelsen av universitetets autonomi og de mer komplekse realitetene er stadig blitt tematisert gjennom UiOs historie. UiOs første rektor, W.C. Brøgger, var inspirert både av amerikanske forbilder og av sine erfaringer fra Stockholms Högskola, som ble grunnlagt ved private donasjoner i 1878 som et liberalt, forskningsorientert alternativ til de konservative «embetsmannsuniversitetene» i Uppsala og Lund. Brøgger ville frigjøre universitetet fra «embetsmannsslaveriet»: Den frie forskningen skulle styrkes gjennom fond reist ved private midler. I tillegg ønsket Brøgger å etablere akademier utenfor universitetene og et nytt universitet i Bergen etter modell av de nye høyskolene i Stockholm og Göteborg.

Det lyktes Brøgger å øke de statlige bevilgningene til vitenskapen betydelig, før «kulturpausen» satte inn i 1920-årene. Men samtidig fikk han erfare hvor krevende det var å mobilisere private givere til forskningen i et land med svak kapitalkonsentrasjon og lite kunnskapsintensiv industri. Selv om flere mindre vitenskapelige fond så dagens lys etter verdenskrigen, samtidig som Rockefeller Foundation bidro til norsk naturvitenskapelig og medisinsk forskning, forble UiO sterkt avhengig av bevilgninger over statsbudsjettet.

Det betød imidlertid ikke at UiO primært var en yrkesskole for statens embetsmenn eller at vitenskapen ble dyrket i isolasjon. Forskingen ved UiO bidro til teknisk og økonomisk innovasjon så vel som til lovgivning, kulturell og litterær opplysning, samfunnsplanlegging, hygiene, nye legemidler og behandlingsformer og mye mer. Vitenskapshistorikere har således ettertrykkelig gjendrevet myten om elfenbenstårnet i norsk sammenheng.¹⁵ Professorene kombinerte en rekke roller innenfor og utenfor akademia, og fakultetene dannet ulike former for kretsløp med andre samfunnsinstitusjoner (f.eks. den høyere skolen, kirken og rettsvesenet) som de utdannet sine kandidater til og samtidig rekrutterte deler av sine lærerkrefter fra.

Da universitetet igjen søkte å styrke sin autonomi i de tidlige etterkrigsårene, var strategiene preget av okkupasjons erfaringene. De universitetsansatte delte seg i to hovedgrupper: Den ene fraksjonen, som trakk det lengste strå i utformingen av den nye universitetsloven, kan kalles

¹⁵ F.eks. Robert Marc Friedman, *Appropriating the Weather. Vilhelm Bjerknes and the Construction of a Modern Meteorology*, Ithaca, N.Y. 1989; Geir Hestmark, *Vitenskap og nasjon. Waldemar Chrstopher Brøgger 1851–1905*, Oslo 1999; Anne Kristine Børresen, *Bergtatt. Johan H. L. Vogt – professor, rådgiver og familiemann*, Trondheim 2011.

den konstitusjonelle. Ifølge dette synet var universitetets autonomi garantert ved dets selvstyre – et rettslig-institusjonelt normverk som beskyttet academia mot vilkårlige statlige inngrep. Dette synet, som hadde dype røtter i UiOs historie, hadde ligget til grunn for dekanenes linje under krigen: Man søkte den gang å holde fast ved sentrale normer, opptre korrekt, men fast overfor nazi-myndighetene og samtidig unngå aktivisme og unødige provokasjoner. Den andre fraksjonen kunne kalles den akademisk-kulturelle, og knyttet an til den aktivistiske motstandslinjen fra krigsårene. Den hadde gått ut på at UiO som landets ledende akademiske institusjon måtte utvise et moralsk lederskap i den sivile motstandskampen. Utgangspunktet for denne fraksjonen var at universitetets autonomi i første rekke var en funksjon av dets evne til å formidle verdier innad og utad og til å fungere som et virkelig fellesskap av lærende og lærde. Når de tyske universitetene hadde sviktet så katastrofalt, ble det hevdet, skyldtes det at de ikke hadde tatt noe helhetlig ansvar for studentenes åndelige utvikling: Faglig ensporede, «proletariserte» studenter hadde falt som moden frukt for nazismens propaganda. En rekke tiltak ble foreslått for å styrke UiO som et levende akademisk fellesskap: En moderne campus på Blindern ville kunne styrke studentenes materielle og åndelige velferd. Studenter og lærere skulle møtes utenom auditoriene, og seminarer og kollokvier skulle få en langt mer sentral plass i undervisningen. Med ett ord skulle universitetet bli en mer *intensiv* institusjon. Fremfor alt måtte UiO endre sin selvforståelse fra en eksklusiv «republikk av professorer» til et inkluderende fellesskap av lærende og lærde, relativt uavhengig av akademisk rang.¹⁶

Ingen av disse to fraksjonene lyktes egentlig med å prege det UiO som vokste ut av 1960- og 70-årenes transformasjon. Oppfatningen av universitetet endret seg riktignok markant i demokratisk retning, men istedenfor det *intensive* universitet man hadde drømt om på Blindern, fikk man det *ekstensive* universitet, der studentenes gamle klagesang over avstand, fremmedgjøring og menneskelig kulde snart vendte tilbake med fornyet styrke. Den idealtypiske professorrepublikken falt, men den «konstitusjonelle» måten å forstå universitetets autonomi på, kom likevel i stor grad til å prege demokratiseringsprosessen.

I denne uavgjort-situasjonen meldte det seg, som vi har sett, en ny reformstrategi som betraktet autonomiproblemet på en delvis ny måte. Ved primært å definere seg som forskere innenfor et internasjonalt forskerfellesskap, skulle universitetslærerne styrke sin autonomi, individuelt og kollektivt. Det er uklart i hvilken grad forkjemperne for denne strategien var seg klart bevisst hvilket paradigmeskifte de her introduserte i forståelsen av begreper som

¹⁶ Thue og Helsvig 2011: 17 ff.

akademisk frihet og universitetets selvstyre. I den klassiske modellen hadde professorene vært frie i kraft av at de i fellesskap styrte universitetet. Etter den nye modellen skulle forskerne derimot være frie i kraft av å tilhøre et internasjonalt forsker- eller profesjonsfellesskap. Slik ble det institusjonelle ankerfeste for autonomien forskjøvet fra universitetet som korporasjon nedover til disiplinene og utover til de internasjonale forskerfellesskapene.

Dette var i og for seg i tråd med den amerikanske universitetstradisjonen, der vitenskapens profesjonalisering innenfor landsomfattende disiplinfellesskap av typen *American Economic Association* representerte en nødvendig motvekt til den omfattende makt som var lagt til universitetenes ledelse og *Board of Trustees*. Satsingen på kollegiale *departments* kunne således ha fått sitt motstykke i en mer amerikansk form for universitetsledelse, kjennetegnet ved en kombinasjon av sterkt personlig lederskap, eksternt styre, sammensatt privat-offentlig finansiering og pragmatisk tilpasning til kryssende forventninger og krav innenfra og utenfra universitetssamfunnet. Men dette skjedde ikke. Som påpekt kom *department*-strategien snarere til å danne et steg på veien til et representativt, «demokratisk» styrt universitet.

Omdanningen av universitetet fra et korporativt professorstyre til et slags bedriftsdemokrati var først og fremst et forsøk på å blegge interne konflikter og krav i universitetssamfunnet. Men det kan samtidig ses som et svar på et dilemma den tyske sosiologen Rainer Lepsius presist satte fingeren på i 1969: Begrunnelsen for universitetets tradisjonelle selvstyre var at den sikret vitenskapens autonomi som en grunnbetingelse for fri sannhetssøken. Men et moderne universitet forvalter mye mer enn den rene vitenskapen. Det utdanner en betydelig andel av ungdomskullene, forvalter store samfunnsressurser, prioriterer mellom konkurrerende virksomheter etc. etc. Dette er ikke vitenskapsinterne spørsmål som professorene har en legitim rett til suverent å bestemme, men samfunnsmessige, *politiske* spørsmål der mange interessenter bør ha et ord med i laget.¹⁷ Lepsius fremførte dette argumentet i en kontekst der mange professorer påberopte seg den vesttyske grunnloven til støtte for sitt krav om å styre universitetene suverent.¹⁸ I Norge var slike argumenter et særsyn,¹⁹ og det store flertall av professorer la seg på en imøtekommende linje.

¹⁷ M. Rainer Lepsius, Die Autonomie der Universität in der Krise, i Gerhard Schultz (red.), *Was wird aus der Universität? Standpunkte zur Hochschulreform*, Tübingen 1969: 179 ff.

¹⁸ https://de.wikipedia.org/wiki/Marburger_Manifest

¹⁹ Jeg kjenner bare to eksempler på norske professorer som forsøkte en slik konstitusjonell motstandslinje: fysikeren Egil Hylleraas og pedagogen Johs. Sandven. Sistnevnte påberopte seg at det stod i hans bestallingsbrev (ansettelsesbrev for embetsmenn) at Pedagogisk forskningsinstitut skulle styres av ham. Rektor Johs. Andenæs, landets ledende forfatningsrettslige autoritet, forklarte Sandven noe overbærende at også retten var underlagt forvandlingens lov.

Demokratiseringen av universitetsstyret som fulgte, innebar at flere interessenter innenfor universitetet fikk et ord med i laget. Men var dette egentlig demokrati? En av de få som trakk dette i tvil, var geologen Ivan Th. Rosenqvist, som i en kritisk kommentar påpekte at det i et demokrati tilkom samfunnets folkevalgte organer «å treffe avgjørelser om tyngdefordelingen i den universitetsmessige virksomhet»²⁰. Lepsius' problemstilling, hvordan skillet skulle trekkes mellom spørsmål som burde avgjøres av vitenskapelig kompetente organer og de som snarere burde avgjøres av demokratisk legitime organer, ble ikke egentlig løst med det representative universitetsdemokratiet.

Department-strategien inneholdt spiren til en ny forståelse av akademisk autonomi: Mens autonomien i europeisk tradisjon var rettslig forankret og hadde sitt brennpunkt i det akademiske selvstyret, fremstod den i amerikansk tradisjon i langt høyere grad som en relativ og stadig «reforhandlet» autonomi, som berodde både på universitetenes evne til å møte ulike interessenters forventninger, på deres kulturelle prestisje og akademiske konkurranseevne, på blandet finansiering, og sist, men ikke minst på universitetslærernes forhandlingsposisjon overfor universitetsstyret i et system preget av intens konkurranse om de beste hodene.

Denne modellen har fått økende aktualitet i en situasjon der det akademiske selvstyret i dets klassiske form er avvirket, samtidig som professorene har tapt sin status som uavsettelige embetsmenn. Selv om domstolene har understreket at terskelen for å si opp en professor fortsatt er og skal være høy, har flere saker de senere årene vist at oppsigelse ikke lenger er utenkelig.

Mangelen på en ny, omforent forståelse av hva akademisk autonomi er og hvordan den er institusjonelt forankret kommer blant annet til uttrykk ved at deltakerne har en tendens til å snakke forbi hverandre når dette temaet debatteres. For noen handler autonomi om universitetsledelsens frihet til å foreta prioriteringer og tilpasninger uten sterke føringer i form av statlige lover, reguleringer og detaljerte budsjetter. For andre handler det om den individuelle akademiske frihet hos vitenskapens utøvere: universitetslærerne og studentene. Hva sammenhengen er eller bør være mellom autonomi på institusjons- og individnivå er i dag langt på vei et uavklart spørsmål. Aktuelle debatter, blant annet om forholdet mellom

²⁰ Thue og Helsvig 2011: 361.

ytringsfrihet, akademisk frihet og arbeidsgivers styringsrett, viser at tenkemåter fra ulike lag av universitetstradisjonen sameksisterer og lett kommer på kollisjonskurs.²¹

I denne situasjonen er det vesentlig å drøfte hvilken rolle ulike historiske måter å forsvare universitetenes autonomi og forskningens frihet på kan og bør spille i dag. Kan strategier av ulikt historisk opphav spille sammen, eller er de i konflikt med hverandre?

Det «konstitusjonelle» synspunkt blir fortsatt mobilisert i visse sammenhenger. I 2007 vedtok Stortinget en ny universitets- og høyskolelov der § 1–5 pålegger institusjonene å verne om den akademiske frihet, også for den enkelte vitenskapelig ansatte. Det konstitusjonelle synspunktet er likevel blitt vesentlig beskåret idet universitetets styreform og den individuelle universitetslærers faglige autonomi ikke lenger fremstår som gjensidig begrunnet ved hverandre. Dette aktualiserer «kulturargumentet» for den akademiske frihet og behovet for å rettferdiggjøre og styrke universitetenes autonomi ved å fastholde og formidle vitenskapens konstituerende normer utover i samfunnet. Universitetenes viktigste kulturelle oppgave, hevdet den amerikanske filosofen Ronald Dworkin, var å opprettholde en «selvstendighetskultur» i samfunnet som en livsnødvendig motvekt til en stadig mer omsegripende «konformitetskultur»²². Dette argumentet er verdt å understreke under et nasjonalt styringsregime for UH-sektoren som oppmuntrer nettopp til konformitet med «styringssignaler» fra høyere hold.

Profesjonsstrategien, som siden 1970-årene især har vært drevet av Forskerforbundet i samspill med lokale strategier i universitetssamfunnet, ikke minst ved UiO og i naturvitenskapene, har langt på vei festet seg i vårt universitets- og høgskolesystem, og kan sies å ha nådd et høydepunkt med det meritokratiske professoropprykket (1993). Det mye omdiskuterte «tellekantsystemet» representerer en videreføring av denne strategien forsåvidt som vurderingen av forskningens kvalitet og relevans her overlates til forskersamfunnet selv gjennom *peer review* og etablerte faglige prestisjehierarkier. Men i den grad tellekantene (også) tar sikte på å sette utenforstående i stand til å «måle» forskningens kvalitet uten å gå

²¹ Se f.eks. debatten i Khrono i januar 2019 om forholdet mellom akademisk frihet og ytringsfrihet: Olav Gjelsvik, Akademisk frihet og ytringsfrihet for akademikere, <https://khrono.no/akademisk-frihet-eikrem-gjelsvik/akademisk-frihet-og-ytringsfrihet-for-akademikere/255910>, Morten Holmboe, Hvem skal vokte forskerne?, <https://khrono.no/akademisk-frihet-forskning-morten-holmboe/hvem-skal-vokte-forskerne/256394>, Kristian Gundersen, Akademisk frihet uten innhold, <https://khrono.no/akademisk-frihet-eikrem-gundersen/akademisk-frihet-uten-innhold/256418>, Olav Gjelsvik, Ytringsfrihet, akademisk frihet og forskningsetikk, <https://khrono.no/akademisk-frihet-olav-gjelsvik-ytringsfrihet/ytringsfrihet-akademisk-frihet-og-forskningsetikk/256959>.

²² Ronald Dworkin, A New Interpretation of Academic Freedom, i Louis Menand (red.), *The Future of Academic Freedom*, Chicago/London 1996.

inn i dens substans, kan de også oppfattes som en trussel mot universitetslærernes profesjonelle autonomi. Det samme gjelder den todeling som er innført ved ansettelse i vitenskapelige stillinger, der institusjonen er gitt utvidet anledning til å snu på den sakkyndige komiteens rangering av søkerne etter intervju og prøveforelesning. Ordningen er svar på et reelt dilemma, men den representerer også en latent trussel mot de rent meritokratiske spilleregler som har tidligere har vært vaktet med argusøyne i akademia.

Endelig har de radikale endringene i universitetenes styreform og det omkringliggende styringsregimet aktualisert det vi kunne kalle «*multiversitets-strategien*»: å opprettholde et størst mulig handlingsrom for universitetet ved å sørge for at det har flest mulig ben å stå på. Autonomi er i følge denne strategien et resultat av forhandlinger der ulike interessenter og kryssende interesser alle må få sitt, og der universitetets ulikeartede virksomheter blir legitimert og opprettholdt gjennom separate finansieringsformer og «samfunnskontrakter».

Spørsmålet er imidlertid hvilke muligheter en slik importert amerikansk strategi har for å lykkes i en norsk samfunnskontekst. *Build a Ladder to the Stars* påpekte med rette at UiO stod i et sterkt og ensidig avhengighetsforhold til staten av mangel på alternative finansieringskilder. Dette er et varig trekk ved UiOs historie, som bidrar til å forklare hvorfor akademisk frihet så lenge ble forstått og forsvart som et konstitusjonelt prinsipp, garantert ved den statsmakt som rådde over universitetets materielle livsbetingelser.

Fra 1990-årene har staten presentert målstyring og virksomhetsplanlegging som en måte å styrke universitetenes autonomi på. Dette må problematiseres: Reorienteringen fra tradisjonelt byråkratisk detaljstyre til målstyring har vært ledsaget av utvidede styringsambisjoner for sektoren. Poenget har vært å kunne styre mer effektivt på nødvendig avstand fra detaljene (*government at a distance*). De årlige tildelingsbrevene fra KUD med tilhørende «styringsdialog» etterlater liten tvil om hvem det er som bestemmer hvor skapet skal stå. Et annet mektig eksternt maktmiddel over universitetene, som også SAB-rapporten festet seg ved, er den særnorske forskningsfinansieringen med sterk vekt på programstyring.

Den amerikanske historikeren Mitchell Ash fremholdt en gang på et seminar ved Forum for universitetshistorie at «*academic freedom = mixed funding*». Dette er et meget utbredt synspunkt blant amerikanske universitetsfolk, og et punkt der europeiske universiteter sliter med å etterlikne de amerikanske forbildene. Ekstra vanskelig er dette i Norge, som har svake tradisjoner for næringslivsfinansiert forskning og mangler store, ikke-statlige forskningsfond som Carlsbergfondet i Danmark eller Riksbankens jubileumsfond i Sverige. Samtidig støter

multiversitets-strategien mot andre strukturelle begrensninger. Den norske UH-sektoren er preget av lav mobilitet og liten konkurranse mellom institusjonene, noe som bl.a. begrenser universitetsansattes forhandlingsposisjon. I stedet spiller fagforeninger en sterk rolle, noe som uvegerlig trekker i retning av standardisering av ansettelsesvilkår og arbeidsbetingelser.

Gitt disse strukturelle begrensningene er det viktig å gjøre seg realistiske forventninger om hva en «amerikansk» strategi med vekt på pluralisme, blandet finansiering og forhandlinger med mange interessenter kan bidra med i arbeidet for å sikre og utbygge UiOs institusjonelle handlingsrom i overskuelig fremtid. Samtidig trekker det økende mangfoldet i UiOs virksomheter i retning av mer differensierte organisasjons- og finansieringsformer og et mer sammensatt forhandlings- og legitimeringsarbeid. I denne situasjonen er det etter min oppfatning vesentlig å holde fast ved og om nødvendig reformulere de normer og verdier universitetene forvalter på vegner av samfunnet, og som gjør at et demokratisk samfunn er tjent med at universitetene nyter godt av en relativ autonomi. Hvordan en slik strategi kan se ut, skal vi vende tilbake til avslutningsvis.

3. Forskning og undervisning ved UiO: symbiose eller segregasjon?

Forestillingen om at undervisning og forskning gjensidig beriker og betinger hverandre danner et grunnleggende premiss for de moderne universitetene. Den kan tilbakeføres til Wilhelm von Humboldt, som i 1809 slo fast at *enhet mellom forskning og undervisning* skulle være et avgjørende organisasjonsprinsipp for det nye universitetet i Berlin.²³ Dette universitetet regnes gjerne, med rette eller urette, som det første, mønsterdannende «vitenskapsuniversitetet» i Tyskland. Fra siste del av 1800-tallet kom de tyske universitetene til å danne forbilde for reformer og nydannelser i en rekke andre land, deriblant USA.

Uten prinsippet om enhet mellom forskning og undervisning er det vanskelig å forstå hvorfor universitetene, med røtter tilbake til middelalderen, overhodet skulle ha livets rett i et moderne samfunn. Hvorfor kunne man ikke like godt splitte dem i forskningsakademier på den ene side og pedagogisk effektive høyskoler på den andre? Vi ser da også at sammenhengen mellom forskning og undervisning hyppig understrekes i festtaler og strategidokumenter. Men som vi skal komme tilbake til, kan det se ut som begrunnelsen for dette arrangementet er blitt atskillig tynnere og mer sårbar enn den en gang var.

²³ Wilhelm von Humboldt, *Über die innere und äussere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin* (1809/1810), <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/5305/229.pdf?sequence=1>

Ved UiO har forestillingen om at forskning og undervisning hører uløselig sammen, i en viss forstand alltid stått sterkt. Et synlig tegn på dette er at da prinsippet kom under press under den kraftige ekspansjonen i 1960-årene, var universitetssamfunnet snar til å enes om at alle universitetslærerstillinger skulle være kombinerte forsknings- og undervisningsstillinger. Også universitetslektorene, som utgjorde en raskt økende andel av UiOs samlede lærerstab, skulle dele sin tid mellom undervisning og forskning. Denne linjen stod i motsetning til politikken som ble valgt i en del andre land, deriblant Sverige, der man løste kapasitetsproblemene ved å ansette et stort antall lærere i rene undervisningsstillinger. Den norske strategien gikk ut på at alle kategorier av universitetslærere skulle ha forskningstid, og alle skulle ha mulighet til å undervise på alle nivåer. Dette var en viktig forutsetning for at lektoratene senere ble omdefinert til amanuensisstillinger og integrert i en enhetlig vitenskapelig stillingsstruktur.

Gjennom perioden fra 1960 til 1975 gikk tendensen klart i retning av at det ble lagt økende vekt på forskningskvalifikasjoner, og rekrutteringen av universitetslektorer med undervisningserfaring fra gymnaset tok slutt. Samtidig foregikk en symptomatisk innsnevring av hva som skulle regnes som «forskning». Sivert Langholm har påpekt hvordan kunnskapssynet universitetslektorene i humanistiske fag representerte, gradvis tapte terreng for et naturvitenskapelig inspirert forskningsimperativ. Mens realfagenes representanter tok for gitt at forskning betød vitenskapelig publisering, ønsket humanister og jurister å definere lektorenes forskningsplikt med utgangspunkt i deres pedagogiske oppgaver. En komité under Det historisk-filosofiske fakultet talte i 1962 om «selvstendig arbeid innen sitt fag», som var ment å inkludere faglig oppdatering og egenutdanning ut over den rene undervisningsforberedelse. Men i senere komitéinnstillinger ble forskningsbegrepet stadig mer innskjerpet i retning av originale forskningsbidrag.²⁴ Dette gjenspeilet at rekrutteringskravene for universitetslektorer i mellomtiden både var blitt hevet og hadde endret karakter. Hovedvekten lå ikke lenger på undervisningserfaring og pedagogiske evner, men på vitenskapelig publisering. Forskning hadde fått prioritet over undervisning, også ved universitetets tyngste lærerutdanningsfakultet.

Denne utviklingen, som paradoksalt nok ble gjort mulig ved at universitetet ble bygd ut for å undervise et raskt økende antall studenter, utgjør en hovedlinje i det bind av UiOs historie

²⁴ Sivert Langholm, 'Undervisning og selvstendig arbeid innen sitt fag'. Fra universitetslektorenes tid, i Håkon With Andersen et al., *Historie, kritikk og politikk. Festskrift til Per Maurseth på 70-årsdagen 7. juni 2002*. Trondheim: Historisk institutt 2002: 361 ff.

som tar for seg perioden 1945–1975. Strategien som gikk ut på å inkludere alle universitetslærerne i kollegiale *departments* var et opplegg for å utnytte ressursene som fulgte med utdanningsekspløsjonen til å styrke forskningen. Jeg har tidligere spissformulert dette poenget slik at UiO utviklet en ny samfunnskontrakt der universitetet tilbød undervisning for et raskt økende antall studenter i bytte mot forskningsprivilegier for en sterkt utvidet (og nivellert) akademisk lærerstab.²⁵ I hvilken grad denne «kontrakten» skal oppfattes som en triumf eller et nederlag for prinsippet om enhet mellom forskning og undervisning, er for såvidt en smakssak: På den ene siden bidro den til å holde universitetets to funksjoner sammen i gjensidig avhengighet, og prinsippet om at alle stillinger skulle være kombinerte forsknings- og undervisningsstillinger la viktige premisser for den videre utviklingen. På den annen side virket den til å sementere et hierarki mellom forskning og undervisning, der undervisning ble en plikt og forskning en rett.

Når man i dag søker å begrunne hvorfor forskning og undervisning bør holdes sammen ved universitetene, taler man primært om «forskningsbasert undervisning». Dermed gjør universitetene seg nærmest eksistensielt avhengige av en påstand om at slik undervisning er kvalitativt overlegen undervisning som ikke er forskningsbasert. Dette er på flere måter et sårbart argument. For hva betyr det konkret at undervisningen er forskningsbasert? Hvor tett opp til lærerens egen forskning må en forelesning eller et seminar ligge for at undervisningen er «forskningsbasert»? Og er påstanden om at forskningsbasert undervisning er kvalitativt overlegen selv forskningsbasert, eller snarere uttrykk for en interessebasert ønsketenkning?

Hvis man går tilbake til Humboldts resonnement, ser man imidlertid at han ville fastholde enheten mellom forskning og undervisning ikke primært på grunn av undervisningens kvalitet, men av hensyn til vitenskapen selv. Gjennom undervisningen ble professorene stimulert til å orientere seg bredere og dypere i sin vitenskap enn tilfellet ville vært hvis de hadde fått arbeide uforstyrret som spesialiserte forskere. Samtidig oppstod en særegen synergi (som vi ville sagt i dag) i møtet mellom de mer kunnskapsrike, faglig modne lærerne og de yngre, mer ubefestede og derfor intellektuelt åpnere studentene. Humboldts slagord *Einheit von Forschung und Lehre* må derfor forstås i sammenheng med hans tese om at lærerne ikke var ved universitetet for studentenes skyld, studentene var heller ikke der for lærernes skyld; begge parter var der for vitenskapens skyld.

²⁵ Thue og Helsvig 2011: 314.

Spørsmålet som bør stilles i dag, er i hvilken grad dette argumentet fortsatt er gyldig. Svaret er trolig sammensatt: På den ene side vil jeg hevde at det er en kjerne her som fortsatt er gyldig. De fleste som har undervist ved et universitet eller en høyskole, vil kjenne seg igjen i at undervisning gir en bredere faglig orientering som gagnar forskningen. Ikke minst ved gode amerikanske universiteter har man utviklet bevisste strategier omkring forholdet mellom faglig bredde og dybde som vi ikke helt har klart å etterlikne innenfor vår nye, amerikansk inspirerte gradsstruktur. På den annen side kan det hevdes at den synergien Humboldt så for seg mellom forskning og undervisning, forutsetter et faglig nivå og en motivasjon hos studentene som man ved institusjoner av UiOs type bare finner hos doktorgradsstipendiater og de beste masterstudentene. Når UiO nå prisverdig nok har gjort spørsmålet om utdanningskvalitet til en viktig del av den pågående strategiprosessen, mener jeg likevel at det er viktig å ta utgangspunkt i den mer omfattende problemstillingen om hvordan undervisning og forskning *gjensidig* kan berike hverandre. Jeg vil anta at Kvalitetsreformen her har skapt både nye begrensninger og nye muligheter: På den ene side forutsetter den treårige bachelorutdanningen at store undervisningsressurser brukes på et elementært nivå der synergien med forskning er liten. Det kan være grunn til å spørre om 1960-årenes «samfunnskontrakt», der universitetene tilbød billig masseundervisning og fikk forskningsprivilegier for en utvidet lærerstab i bytte, har fått et slags forlenget liv under dagens finansieringsmodell for universitetene, der «produksjon av studiepoeng» (les: uteksaminering av studenter) utgjør den suverent største delen av den resultatbaserte finansieringen. På den annen side gir kurssystemet en fleksibilitet, sammenliknet med de gamle, fremforhandlede fagblokkene, som gjør det mulig for universitetslærerne å utvikle og oppdatere kurser i tråd med utviklingen i egen forskning.

Universitetene er i dag underlagt et målstyringsregime som har som prinsipp å måle og belønne deres ytelser en for en. Det er laget én type insentivstruktur for utdanning, en annen for forskning og i stigende grad en tredje for innovasjon og *impact*. Men samtidig ligger selve nøkkelen til universitetenes historiske suksess og fremtidige eksistensberettigelse i deres evne til å holde disse funksjonene sammen i et levende og meningsfylt hele. Her gjelder det for universitetene å unngå fristelsen til å være opportunistisk og «other-directed». Isteden må det tenkes langsiktig og historisk reflektert om betingelsene for at forskning, undervisning, formidling og innovasjon kan styrke og berike hverandre.

4. Kjerneproblemet: Hvordan forene masse og klasse ved ett og samme universitet?

Gjennom hele sin historie har UiOs primære funksjon vært å utvikle og formidle kunnskap for det norske samfunnet. Samtidig har det siden begynnelsen av 1900-tallet foregått en løpende diskusjon om UiOs evne til å hevde seg på vitenskapens internasjonale arenaer. Ved hundreårsjubileet i 1911 ble representanter for alle verdens universiteter invitert til å ta del i festlighetene, og UiOs tilhørighet til et verdensomspennende akademisk fellesskap ble sterkt symbolsk understreket. Denne selviscenesettelsen reflekterte rektor W. C. Brøggers ambisjon om å omdanne UiO fra embetsmannsskole til et moderne forskningsuniversitet. Vitenskap og forskning var ifølge Brøgger blitt en avgjørende ressurs i stormaktens internasjonale kappestrid, og nasjoner som ikke maktet å hevde seg her, ville bli akterutseilt både økonomisk, kulturelt og maktpolitisk.²⁶ Dette argumentet stod i et latent spenningsforhold til et annet utbredt synspunkt: at vitenskapen i kraft av sin internasjonale, universelle karakter kunne fremme samarbeid, fred og forsoning mellom folkene.²⁷

Brøggers kampanje gikk ut fra at norsk vitenskap var tilbakeliggende og trengte å ta igjen et forsprang. Dens organisasjonsformer og ressurser stod langt tilbake for tilstanden i de europeiske «kulturlandene», inkludert nabolandene Sverige og Danmark. Denne situasjonsbeskrivelsen ser ut til å ha hatt bred oppslutning blant UiOs lærere og studenter til langt inn i etterkrigstiden. Likevel har John Peter Collett påpekt at UiO i mellomkrigstiden inntok en plass i internasjonal vitenskap som det aldri før hadde hatt. I naturvitenskap og medisin så vel som humaniora og sosialøkonomi hevdet professorer fra UiO seg i den internasjonale vitenskapens elitedivisjon. Dette skjedde på tross av budsjettkrise, akutte plassproblemer og en rekke andre strukturelle problemer.²⁸

Også i etterkrigstiden har UiO hatt forskningsmiljøer av høy klasse innenfor bl.a. hjerneforskning, astrofysikk, sosialøkonomi og sammenliknende indoeuropeisk språkvitenskap. Til dels har det dreid seg om sterkt spesialisert forskning knyttet til enkeltpersoner, med svake koplinger til universitetets sentrale utdanningsfunksjoner.²⁹

²⁶ Jorunn Sem Fure, *Universitetet i Oslo 1911–1940. Inn i forskningsalderen* (= John Peter Collett, red., *Universitetet i Oslo 1811–2011*, bd. 3), Oslo: Unipub 2011: 31 ff.

²⁷ Jon Røyne Kyllingstad, «Menneskeåndens universalitet». *Instituttet for sammenlignende kulturforskning 1917–1940. Ideene, institusjonen og forskningen* (doktoravhandling). Oslo: Unipub 2008.

²⁸ Collett 1999: 138.

²⁹ Dette var mest åpenbart tilfelle innenfor språkvitenskapen, der UiO hadde fremragende forskere på svært spesialiserte felter, samtidig som det vitenskapelige nivået innenfor de store språklige utdanningsfagene var nokså variabelt. En (sann) anekdote illustrerer poenget: Under krigen ble professor Carl Marstrander arrestert og satt på Grini. Han noterte flittig fra sine opplevelser i en liten bok der han brukte et gammelt keltisk alfabet for å hindre at tyskerne kunne lese i den. Notisboken ble funnet, og tyskerne var overbevist om at den var skrevet på

Den store transformasjonen i 1960- og 70-årene innebar på den ene side at UiO fikk helt nye muligheter til å opprette stillinger, reise bygninger og på andre måter bruke økende bevilgninger til beste for forskningen. Dette gjaldt især de naturvitenskapelige miljøene som opplevde sterk studentvekst tidlig på 1960-tallet da bevilgningene satt løsest, etterfulgt av en roligere konsolideringsfase. Men på den annen side innebar overgangen til masseutdanning at det nasjonale samfunnsoppdraget kom sterkt i forgrunnen, og at UiO som helhet i mindre grad enn tidligere kunne legitimere seg overfor samfunnet og bevilgende myndigheter som en vitenskapelig eliteinstitusjon. Samtidig ledet demokratiseringen av universitetsstyret og utjevningen av akademiske hierarkier til at likhets- og rettighetsorienterte normer ble førende for fordelingen av ressurser og innflytelse.

Om de som tok initiativet til strukturreformene ved UiO i 1960-årene hadde sett hen til de fremste amerikanske forskningsuniversitetene som et forbilde, må sluttresultatet således sies å ha blitt nærmest motsatt av det som var intendert. Mot denne bakgrunnen er det nærliggende å tolke de siste par tiårenes dramatiske endringsprosesser i det norske universitetssystemet som en ny fase i vitenskapenes profesjonalisering. Det representative universitetsdemokratiet er langt på vei avvirket, og svake, valgte instituttstyrere er blitt erstattet med ansatte ledere med ansvar oppover i styringskjeden. Norsk forskning skal brynes mot internasjonale standarder, mobiliteten skal økes, og vitenskapelige stillinger lyskes ut internasjonalt. Forskningsmiljøer som kan dokumentere resultater på «internasjonalt nivå» skal belønnes, mens middelmådighet og dekadanse ikke lenger skal tolereres.³⁰

Det foreløpige høydepunktet for en slik måte å tenke om UiO på, var *Strategi 2020*, som ble lansert under Ole Petter Ottersens rektorperiode i 2010. Ifølge planen skulle UiO i løpet av det neste tiåret omdannes til et «internasjonalt toppuniversitet». Da jeg skrev en kritisk anmeldelse av *Strategi 2020* i tidsskriftet *Prosa*, var min hovedinnvending at den syntes å forutsette at UiO kunne avhende sitt brede utdanningsoppdrag til andre og oppnå en særstilling i den norske UH-sektoren som et eliteuniversitet med et eksklusivt undervisningstilbud tilpasset eliteprofilen.³¹ De kildene jeg har sett på til den pågående strategiprosessen for perioden frem til 2030, tyder på at UiO-ledelsen nå erkjenner at denne

et avansert kodespråk for spionasjeformål. De satte derfor himmel og jord i bevegelse for å knekke koden, og sendte den bl.a. til en kulturhistorisk institusjon i Berlin. Her erklærte man seg ute av stand til å avkode teksten, men anbefalte at man tok kontakt med verdens kanskje fremste ekspert på området: professor Carl Marstrander ved Universitetet i Oslo! Jorunn Sem Fure, *Universitetet i Oslo 1940–1945. Universitetet i kamp* (= John Peter Collett, red., *Universitetet i Oslo 1811–2011*, bd. 4), Oslo: Unipub 2011: 240.

³⁰ Jf. John Peter Collett, *Frihetens tunge bær*, *Nytt Norsk Tidsskrift* 21 (2004), 2: 184–193.

³¹ Fredrik W. Thue, *Science fiction*, *Prosa* 6/2010: <http://2001-10.prosa.no/artikkel.asp?ID=733>

forutsetningen var helt urealistisk. Dermed melder følgende problemstilling seg, som jeg mener er selve kjerneproblemet for et UiO som vil rage høyere på den internasjonale rangstigen: Hvordan skal UiO forene «*mass and class*» uten å splitte seg i to gjensidig fremmede deler med vesensforskjellige samfunnsoppdrag og eksistensbetingelser?

Evnen til å forene *mass and class* blir i den internasjonale forskningslitteraturen oppfattet som det amerikanske høyere utdanningssystemets store fortrinn. Denne syntesen er frembrakt gjennom den spesielle amerikanske «master matrix of higher education» (Burton Clark), et ekstremt pluralistisk, konkurranseorientert og samtidig differensiert nettverk av høyere utdanningsinstitusjoner der de aller fleste har tilpasset seg markedet for masseutdanning, mens det på toppen fins en egen liga av forskningsorienterte eliteuniversiteter som konkurrerer om de aller beste forskerne og studentene.³² Det er gjerne disse universitetene europeerne søker å etterlikne når de vender blikket mot USA, som da Gudmund Hernes i en kronikk nyttårsaften 1986 tok til orde for at UiO burde strekke seg mot nivået ved Harvard.³³

Det er imidlertid åpenbart at Harvard er en helt annen type universitet enn UiO, og at de institusjonelle og samfunnsmessige betingelsene for å bli et universitet av Harvardts type ikke foreligger. Det virkelige problemet er snarere hvordan de nasjonale utdanningssystemene i Europa skal kunne oppnå en liknende kombinasjon av *mass and class* som i USA. Dette er også et overordnet perspektiv i OECDs utdanningspolitiske anbefalinger: Nasjonale utdanningssystemer skal være universelle, inkluderende og tilby best mulig utdanning for alle. Samtidig skal toppene rage høyere, og utvalgte universiteter skal strebe etter et faglig nivå i den internasjonale toppklassen.

Ironien er imidlertid at europeerne søker å etterlikne den amerikanske suksessen ved hjelp av strukturreformer designet og gjennomført ovenfra, mens pluralismen og dynamikken i den amerikanske *master matrix* i stor grad er et resultat av *svak* sentral koordinering og styring.

Hvis mulighetene til å frembringe en liknende dynamikk i våre utdanningssystemer på nasjonalt eller europeisk nivå er begrenset, ser jeg bare to realistiske strategier for å heve toppene i systemet. Den ene strategien ville være ad politisk vei å sørge for at noen utvalgte universiteter spisser hele sin virksomhet mot å oppnå internasjonale topp-prestasjoner. Slike toppuniversiteter bør trolig være vesentlig mindre enn de store europeiske

³² Burton Clark (red.), *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-Cultural Perspectives*, Berkeley 1983; Olivier Zunz, *Why the American Century?*, Chicago & London 1998.

³³ Gudmund Hernes, Kan man ha ambisjoner i Norge?, Dagbladet 31.12.1986.

«masseutdanningsuniversitetene» av UiOs type, og studentene må være nøye selekterte. Antakelig ville det i et land som Norge være lettere å etablere et slikt universitet fra grunnen av enn å prøve å bygge om et av de eksisterende universitetene, med alle de strukturelle og sosiale konflikter det ville medføre. Man kunne for eksempel tenke seg at et slikt toppuniversitet ble etablert i Oslo og at det bygde seg opp dels ved å tiltrekke seg utenlandske forskere og studenter, dels ved å tappe UiO og andre norske universiteter for deres beste studenter og lærerkrefter. Dette ville ikke være noe drømmescenario for UiO.

Den andre strategien er å legge til rette for utviklingen av noen vitenskapelige toppmiljøer innenfor rammen av universiteter som samtidig ivaretar et bredt samfunnsmandat, med andre ord å søke å forene *mass and class* innenfor en og samme institusjonstype. Dette er et krevende prosjekt med visse fallgruver, men i lys av både dets historiske og aktuelle forutsetninger, mener jeg dette er den beste og mest realistiske strategien for UiO.

Spissformulert kunne man uttrykke det slik at istedenfor å distansere seg fra det brede nasjonale utdannings- og kunnskapsoppdraget, slik tendensen var i *Strategi 2020*, bør UiO som landets største «klassiske» universitet plassert i hovedstaden ta et særlig, overgripende ansvar for hele kunnskapens «næringskjede», fra barnets vitebegjærighet til de mest avanserte former for forskning, innovasjon, kulturytringer og samfunnsdebatt.

En etter min oppfatning svært løfterik tendens i UiOs strategiarbeid de senere årene, er den økte vekt som nå legges på å vekke barn og unges begeistring for kunnskap og forskning. Ikke minst har det funnet sted en holdningsendring i naturvitenskapene, som paradoksalt nok utnyttet demokratiseringen av høyere utdanning i 1960-årene til å lukke seg om den profesjonaliserte forskningen. Omkostningene ved denne eksklusive strategien var imidlertid at standarden på realfagslærerne i videregående skole sank, interessen hos barn og unge sviktet, og naturvitenskapene ved UiO fikk til dels store rekrutteringsproblemer. UiO ser ut til å ha lært av dette: Universitetsmuseene, som lenge var meget lavt prioritert, blir igjen utnyttet som en viktig læringsressurs og møteplass som også bidrar til å knytte byen til universitetet.³⁴ De integrerte lektorprogrammene og samarbeidet med en rekke «universitetsskoler» i Oslo og Akershus er et annet uttrykk for at UiO mer bevisst enn før pleier vitenskapens «settefiskanlegg» og igjen tar rollen som en aktiv *normsender* i det nasjonale utdanningssystemet. Det kanskje mest spektakulære uttrykket for disse bestrebelsene er den

³⁴ UiO og Oslo kommune har innledet et langsiktig samarbeid om å «utvikle Oslo til en kunnskapshovedstad med internasjonal konkurransekraft» gjennom den såkalte «Campus Oslo»-strategien, se [https://khrono.no/files/2019/02/25/byr_0_vedlegg_2018057279-1988740%20\(1\).pdf](https://khrono.no/files/2019/02/25/byr_0_vedlegg_2018057279-1988740%20(1).pdf)

fysiske integreringen av Ullern videregående skole med den såkalte *Oslo Cancer Cluster Innovasjonspark* (!). Fra høsten vil skolen også tilby en egen «forskerlinje» i tilknytning til innovasjonsparken.

I den andre enden av kunnskapens næringskjede satser UiO nå sterkt på å etablere en randsone med såkalte næringsklynger, med det kommende livsvitenskapsbygget i Gaustadbekkdalen som selve flaggskipet. Også som en opplysningsorientert kulturinstitusjon i byen er det mitt inntrykk at UiO har økt sin synlighet de senere årene. Aulaen er flittig i bruk til foredrag, konserter og debatter, og også Litteraturhuset er en viktig arena for forskere og studenter ved UiO. Som hovedstadsuniversitet har UiO likevel trolig et enda større potensial på dette området.

Gjennom slike tiltak aktiviserer og gjenoppliver UiO noe av det beste i sin tradisjon, samtidig som man på noen områder tar opp noen uforløste ambisjoner fra tidligere tider. Her er det ikke plass til å gå i detalj, men jeg nevner i fleng: astrofysikeren Svein Rosselands visjoner om et teknovitenskapelig kraftsenter ved UiO i de første etterkrigsårene,³⁵ de noe senere, nærmest endeløse forhandlingene om utbygging av aksene Majorstuen–Gaustad–Sognsvann som en kunnskapsintensiv randsone for UiO, og romanisten Peter Rokseths visjon om en folkeopplysningsorientert «university extension» i de gamle sentrumsbygningene.³⁶

UiOs litt olympiske holdning til resten av den norske UH-sektoren danner imidlertid en slående kontrast til en slik utadrettet strategi. Et påfallende trekk både ved *Strategi 2020* og det jeg har sett av UiOs pågående strategiprosess er at det reflekteres så lite (jeg vil nesten si *forsvinnende* lite) over UiOs rolle innenfor det nasjonale universitets- og høgskolesystemet. Samarbeid med andre norske universiteter virker lavt prioritert, og mobilitet mellom norske høyere utdanningsinstitusjoner er en blind flekk når det tales om å styrke forsker- og studentmobiliteten.³⁷ Det inntrykk som formidles, bevisst eller ubevisst, er at andre norske utdanningsinstitusjoner rett og slett ikke er særlig relevante for UiO.

Dette er ikke bare ukledelig, men også ubetenksomt, især hvis man ønsker å profilere UiO som et breddeuniversitet med et omfattende samfunnsmandat og med evne og vilje til å ta ansvar for den akademiske kunnskapens eksistensbetingelser i det norske samfunnet. Snarere enn å betrakte UiOs alder, størrelse og beliggenhet som en slags garanti for at det også er

³⁵ Ole Anders Røberg, «Vitenskap i krig og fred». Astrofysikeren Svein Rosseland i norsk forskningspolitikk 1945–1965 (hovedoppgave). Oslo: Historisk institutt, UiO 2000.

³⁶ Peter Rokseth, *Universitetet på Blindern*, Oslo 1945: 34 ff.

³⁷ Det sistnevnte gjelder også på nasjonalt politisk nivå.

landets overlegent beste universitet, burde man etter mitt syn ta sitt utgangspunkt i at denne posisjonen forplikter til å ta et særlig ansvar for det norske UH-systemet som helhet. Det innebærer bl.a. utstrakt samarbeid med andre universiteter og høyskoler, en offensiv rolle i utviklingen av nasjonale nettverk, og ikke minst et bevisst arbeid for å stimulere mobiliteten mellom UiO og andre norske læresteder, som i dag er til dels kritisk lav.

En avgjørende forutsetning for at et kvalitativt godt UiO skal komme hele landet til gode, er at kandidater utdannet ved UiO søker og oppnår stilling ved andre norske universiteter og høyskoler. Et høyt vitenskapelig nivå ved UiO vil da «overrisle» resten av systemet. Men her befinner UiO seg i en tvetydig situasjon: Plasseringen i hovedstaden er åpenbart en ressurs i konkurransen med andre norske universiteter om de beste forskerne. Også de utdanningssøkendes tiltrekning mot Oslo er en strategisk fordel for så vidt som inntakskravene kan legges høyere enn ved mange andre norske læresteder. Men samtidig synes UiOs kandidater å være mindre villige til å flytte på seg enn studenter fra andre læresteder. Når Osloområdet dertil byr på langt flere attraktive akademikerarbeidsplasser utenfor UH-sektoren enn noe annet sted i Norge, kan dette føre til at dyktige kandidater fra UiO avstår fra å søke stillinger ved andre norske universiteter og høyskoler.³⁸

Å bidra til en kombinasjon av *mass and class* i norsk høyere utdanning og forskning krever at disse to hensyn balanseres ved UiO, men også at UiO bidrar til å skape en dynamisk arbeidsdeling innenfor det nasjonale universitets- og høyskolesystemet. Å heve seg opp over dette systemet ved å erklære seg som et «internasjonalt toppuniversitet», er etter min oppfatning ikke å bidra konstruktivt til en slik arbeidsdeling. Isteden vil jeg foreslå å videreutvikle identiteten som et breddeuniversitet som tar helhetlig ansvar for vitenskapens og den akademiske kulturens vilkår lokalt, nasjonalt og på visse områder globalt.

Et slikt inkluderende universitet vil nødvendigvis ha en del trekk felles med Clark Kerrs multiversitet: Det vil favne mange ulikeartede virksomheter med forskjellige

³⁸ Jf. Fredrik W. Thue og Håvard Brede Aven, *Humanistiske vitenskaper mellom internasjonal excellence og nasjonalt samfunnsoppdrag. Et dilemma i historisk og aktuell belysning* (= Høyskolen i Oslo og Akershus, Rapport 1/2017). Her påviste vi et slående ulikt mønster innenfor de to fagene historie og filosofi: Filosofi har utviklet et svært internasjonalt og spisset miljø i Oslo, med blant annet et senter for fremragende forskning. Samtidig er filosofi et eksklusivt akademisk fag med begrensede jobbmuligheter utenfor academia. Her var det da også i ferd med å danne seg et nasjonalt hierarki mellom fagmiljøene med UiO på toppen og en betydelig mobilitet av disputerte filosofer fra Oslo til andre norske universiteter så vel som til utlandet. I historie, et mer nasjonalt fag med et større arbeidsmarked utenfor academia, var det ingen slik tendens: Mens historikermiljøet i Oslo opplevde en rask internasjonalisering av lærerstaben, fikk det store flertall av dets doktorgradskandidater arbeid i det sentrale østlandsområdet, de fleste utenfor UH-sektoren. Spissformulert syntes de unge historikerne ønske om å bli boende i Oslo sterkere enn deres ambisjon om å få arbeid ved universitet eller høyskole.

rammebetingelser, omverdener og legitimitetsgrunnlag; det vil måtte styre disse ulike virksomhetene på ulike måter og rettferdiggjøre større ulikheter mellom universitetets ulike deler enn ved 1970-årenes demokratiserte «masseuniversitet». Det vil også ha åpnere grenser utad og inkludere flere eksterne samarbeidspartnere og interessenter.

Sammenliknet med Clark Kerrs multiversitet vil det imidlertid ha den styrke at det ikke bare er holdt sammen av en pragmatisk og i bunn og grunn nokså prinsippløs toppledelse, men faktisk av et helhetlig perspektiv og noen overordnede normer. Som et universitet som tar et overgripende og helhetlig ansvar for kunnskapsutviklingens og den kritiske tenkningens vilkår i samfunnet, vil UiO også artikulere og forsvare noen verdier som er av vital betydning for et liberalt demokrati.³⁹ Både den nåværende rektor Svein Stølen og hans forgjenger Ole Petter Ottersen har her vært forbilledlig klare og synlige.

Avsluttende refleksjoner

Universitetene har gjennom hele sin historie slitt med ulike legitimitetsproblemer innad og utad. Men samtidig har de bidratt til å forme og omforme det omkringliggende samfunnet. Om mye av oppmerksomheten de siste tiårene har vært rettet mot universitetenes evne til å møte samfunnets behov, omdanne forskning i innovasjon og tilpasse seg en omverden i rask endring, er det grunn til å minne om at universitetene i et større perspektiv forhandler ut fra styrke: De kunnskapsressursene de skaper, forvalter og formidler, oppfattes som stadig mer kritiske for det såkalte «kunnskapssamfunnet».

Nettopp derfor har de imidlertid blitt utsatt for en stadig mer nærgående saumfaring de siste tiårene fra politiske myndigheter og andre interessenter i samfunnet. Som i rektor W. C. Brøggers tid, men på en enda mer tilspisset måte, fremstår forskning og innovasjon i dag som en avgjørende betingelse for at det norske samfunnet skal kunne hevde seg og overleve i en global økonomisk kappestrid. For en historiker kan det være uklart hva som skiller «kunnskapssamfunnet» fra tidligere tiders samfunnsformer, siden koplingen mellom kunnskap, innovasjon, økonomi og politisk makt på ingen måte er noe nytt fenomen. Diskursen om «kunnskapssamfunnet» radikaliserer imidlertid ideen om at kunnskapen foreldes i et stadig høyere tempo og at det foregår en intens, global konkurranse ved forsknings- og innovasjonsfronten. En slik bevissthet kan på noen måter styrke universitetenes forhandlingsposisjon, men utgjør også en latent trussel. Diskusjonene om

³⁹ Om sammenhengen mellom vitenskapens og demokratiets «konstituerende» normer, se Fredrik W. Thue, *Empirisme og demokrati: Norsk samfunnsforskning som etterkrigsprosjekt*, Oslo 1997.

kunnskapssamfunnet får lett noe diffust og heseblesende over seg: Universitetene må endre seg radikalt Nå eller gå under i den globaliserte konkurransen. Imidlertid er det viktig å fastholde at universitetenes historiske og aktuelle styrke ligger i deres evne til å knytte den stadig grensesprengende forskningen til forvaltningen og formidlingen av lange kunnskapstradisjoner.⁴⁰ Det er ikke minst dette som til syvende og sist ligger til grunn for prinsippet om enhet mellom forskning og undervisning.

«Kunnskapssamfunnet» er samtidig blitt et samfunn preget av eksplosive motsetninger mellom de som identifiserer seg med og profiterer på denne diskursen, og de som føler seg som (og i mange tilfeller *er*) ofre for den. Høyrepopulismens fremgang på begge sider av Atlanterhavet minner oss om at universitetene ikke bare har et ansvar for å gjøre toppene høyere og styrke vår stilling i en global økonomisk konkurranse. De har også, og kanskje mest fundamentalt, et ansvar for å formidle kunnskap og verdier vidt og bredt i samfunnet og for å holde levende de grunnleggende kulturelle og intellektuelle normer som gjør et liberalt demokrati mulig. Her ligger også min mest fundamentale begrunnelse for at UiO selvbevisst bør omfavne sin rolle som et breddeuniversitet, et «comprehensive university» som samtidig gir rom for forskning på høyt internasjonalt nivå.

⁴⁰ Den britiske vitenskapshistorikeren Roy Porter har således påpekt hvordan universitetene spilte en mer positiv rolle i utviklingen av moderne naturvitenskap på 1600- og 1700-tallet enn ofte antatt, ikke på tross av, men snarere på grunn av deres sterke tradisjonsbundethet. Se Roy Porter, *The Scientific Revolution and Universities*, i Hilde de Ridder-Symoens (red.), *A history of the University in Europe*, bd. 2: *Universities in early modern Europe (1500–1800)*, Cambridge 1996: 531–562.

Vedlegg 6

Sammendrag av innspill til ny UiO strategi

Innledning

Høsten 2018 ble fakulteter, museer, Universitetsbiblioteket (UB) samt andre enheter ved UiO bedt om å sende innspill til arbeidet med ny strategi, i form av svar på følgende spørsmål:

1. Hvor står UiO ved slutten av Strategi 2020 (S2020) perioden?
2. Hvor langt har UiO flyttet seg og hvor har vi ikke klart å oppnå målene?
3. Hva skal vi bevare i ny strategi?
4. Hva skal vi endre i ny strategi?

Totalt 14 enheter har svart på denne bestillingen; de åtte fakultetene, to museer, UB, Den internasjonale sommerskolen og de tverrfaglige satsingene UiO:Energi og UiO:Livsvitenskap.

Følgende er sammendrag av svarene, oppsummert under tre hovedoverskrifter: generelle og overordnede innspill til ny strategi, vurdering av hvor langt UiO har flyttet seg i løpet av inneværende strategiperiode, og innspill til hva bør bevares og endres i ny strategi.

Kort oppsummering av innspillene

Innspillene peker på at UiO har flyttet seg betydelig fremover på flere områder i løpet av S2020-perioden, særlig gjelder dette forskning og kvalitet, internasjonalisering og dialog med samfunnet. På andre områder har utviklingen ikke vært like rask eller omfattende, til tross for innsats og gode intensjoner. Dette gjelder primært utdanningsområdet, men også i noen grad tverrfaglighet og evnen til å fange opp de store samfunnsutfordringene.

Det er betydelig konvergens rundt hva som bør videreføres og endres i ny strategi. De fleste ser ut til å ville bevare kjerneelementene i hovedkapitlene i inneværende strategi (uavhengig om hva man tenker om selve inndelingen i fem hovedkapitler), men med færre, målbare og tydeligere mål og prioriteringer. I den sammenhengen legges det vekt på at universitetets verdigrunnlag (særlig den frie akademiske tanken), historie og kulturarv må videreføres og tas vare på. UiO skal også være et «godt universitet», hvor studenter og ansatte trives og føler seg hjemme.

Samtidig må UiO vise større organisatorisk fleksibilitet, særlig i møtet med dagens og fremtidens store samfunnsutfordringer og ved å vise et enda større engasjement i dialogen med samfunnet. Fleksibilitet er også avgjørende for å oppnå større tverrfaglighet både i forskningen og utdanningen. I tillegg må UiO bli synligere og bedre utnytte mulighetene som ligger i å være et «hovedstadsuniversitet».

Generelle innspill til ny strategi

Enheter har noe ulike synspunkter når det gjelder inndelingen i fem hovedkapitler eller «universiteter». JUS mener at de fem kapitlene er viktige «ledetråder» som UiO bør bygge videre på i arbeidet med Strategi 2030 (S2030). Derimot peker MED på at de fem kapitlene er overlappende og at det er vanskelig å skille mellom begreper som brukes i flere av dem. UV sier direkte at de fem

kapitlene ikke burde videreføres, men heller forenkles i tre hovedområder: Forskning, Utdanning og Kunnskap i bruk. SV sorterer sine innspill under disse samme tre hovedområder.

De fleste enhetene mener at S2030 bør være overordnet og utforme en visjon for UiOs relasjon til sine omgivelser. Samtidig bør de 28 strategiske målene i S2020 reduseres, og strategier og tiltak må ha klarere mål og tydeligere retning. NHM mener at det bør vurderes å sette opp styringsparametere eller andre kvalitative vurderingsverktøy slik at effekt av tiltak kan måles på en mer presis måte i S2030. MN peker på at UiOs målgrupper (Oslo by, storsamfunnet, næringsliv, forskningspartnere, studenter, ansatte) bør identifiseres i ny strategi og at målene i strategien bør formuleres tydelig slik at målgruppene forstår UiOs rolle og forutsetninger.

Strategi 2020: Hvor har UiO flyttet seg?

1. Det grensprengende universitetet

Det er bred enighet om at UiO langt på vei har lyktes med ambisjonen om å drive **grensprengende forskning** og at flere miljøer enn før holder et høyt internasjonalt nivå. Flere kommenterer at UiO har befestet sin posisjon som Norges ledende universitet på forskning i planperioden. Noen peker på at eksternfinansieringen har økt og at UiO gjør det bedre i konkurransen om midler fra Forskningsrådet og EU. UV mener at S2020 har bidratt til et løft i forskningen og gjort det mulig å spisse forskningen, videreutvikle forskergrupper og rekruttere internasjonalt. Forskningen er også blitt mer synlig internasjonalt. Ifølge MN er vektleggingen av kvalitet fremfor kvantitet det viktigste som har skjedd i strategiperioden.

Samtidig som UiO har flyttet seg betydelig på forskningsfronten, pekes det på at UiO fortsatt har et stykke igjen til forskningstoppen i Europa. MN mener at UiO i mindre grad har klart å profilere seg som Norges ledende universitet, selv om universitetet nasjonalt har klart høyest kvalitet på forskning.

Flere enheter mener at UiO har en sterkere **internasjonal orientering** nå en ved starten av strategiperioden, og at denne orienteringen har bidratt til å gi økt kvalitet. UiO har etablert et mer profesjonelt mottaksapparat for internasjonale forskere og det har blitt en tydeligere internasjonal dimensjon i studiene. Medlemskap i the Guild og i European Universities initiativet nevnes i denne sammenhengen. Til tross for denne positive utviklingen, pekes det på at det fortsatt er vanskelig å tiltrekke internasjonale toppforskere.

Når det gjelder **utdanning og formidling** er fleste enige i at mye godt og solid arbeid har blitt utført, men at UiO i mindre grad har markert seg som grensprengende på disse områdene. Flere nevner også **tverrfaglighet** og at UiO har hatt en positiv fremgang, men at det fortsatt er krevende å jobbe på tvers av institusjonelle grenser på grunn av organisatoriske og administrative hindringer som bremser samarbeid. KHM mener at UiO har et svært stort utviklingspotensial på tverrfaglighet, og UB kommenterer at det er en tydelig vilje i de fleste miljøene til å satse på dette.

2. Læringsuniversitetet

Når det gjelder målene under kapitlet *Læringsuniversitetet* råder det mer usikkerhet om i hvilken grad UiO har flyttet seg. Dels skyldes det uklare mål i S2020 og det store fokuset på forskning, som noen mener kan ha gått noe på bekostning av **undervisningskvaliteten**. Samtidig pekes det på at UiO har utdanning av høyeste kvalitet på mange områder. KHM mener at UiO delvis har nådd målene for

læringsuniversitetet, men at strategiene som skisseres under kapitlet er uklare og i for stor grad fokuserer på hva UiO ønsker å oppnå, i stedet for hvordan man skal oppnå målsetningene.

Det nevnes i innspillene at det vært en stor innsats for å bedre **gjennomføring og hindre frafall** i strategiperioden, men at resultatene ikke har vært i samsvar med ressursene som er brukt. Her har noen av fakultetene fortsatt et stykke å gå. TF mener at UiO er sterkt forsinket på utdanningsfeltet når det gjelder pedagogisk nyvinning og undervisningsmetoder.

Flere nevner at UiO ikke har lykkes fullt ut med å levere god **tværfaglig undervisning** i studieprogrammene. Det pekes på organisasjonsstruktur som hindring for mer samarbeid på tvers.

3. Et samfunnsengasjert universitet

Det fremkommer tydelig i innspillene at UiOs dialog med samfunnet er styrket i strategiperioden og at UiO er et langt mer **samfunnsengasjert universitet** ved utgangen av strategiperioden enn det som var tilfellet i 2010. UB nevner at flere miljøer og enkeltforskere i dag er opptatt av kommunikasjon og formidling og at det har skjedd en profesjonalisering av kommunikasjonsarbeidet sentralt på UiO og på enhetene. Introduksjonen av begrepet "Kunnskap i bruk" anses som positivt, med potensiale til å forene forskning, innovasjon, utdanning og formidling i en ny dynamikk.

HF påpeker i sitt innspill at fakultetet har jobbet for å styrke dialogen med samfunnet og levert svært mange bidrag i mediene, foredrag og populærvitenskapelige bøker, men at det klassiske **innovasjonsbegrepet** er for snevert definert til å treffe humaniora.

UiO har forbedringspotensial særlig når det gjelder å knytte virksomheten mer direkte til globale utfordringer og FNs bærekraftsmål, og man burde ha kommet lenger innen samarbeid med **næringsliv**. Noen nevner også at UiO bør koordinere og formidle det faktiske samfunnsengasjementet på en tydeligere måte enn i dag.

Flere av enhetene mener at UiO ikke har klart å styrke sin profil som **hovedstadsuniversitet** som ønsket. UiO bør i større grad bli en del av den regionale politiske agendaen. Dialogen med myndigheter og næringsliv i regionen bør bli tettere og nærheten til sykehussektoren utnyttes bedre.

4. Et handlekraftig universitet

Det nevnes i flere innspill at UiO har flyttet seg i positiv retning for å sikre en effektiv forvaltning og organisasjon. Profesjonalisering av administrativ **forskningsstøtte**, større innsats rettet mot **eksternfinansiering** og prioritering av **forskningsledelse** er noen av områdene som nevnes. Et annet område er økt digitalisering og forenkling av støttefunksjoner og administrative systemer. Noen synes derimot UiO ikke har kommet langt nok i digitaliseringen av undervisning, administrative prosesser, forskningsstøtte og infrastruktur for forskning.

Ifølge noen av innspillene er **ressursfordeling** den største utfordringen UiO står ovenfor, særlig gjelder det eiendomsforvaltningen som er UiOs mest kostnadskrevenne forvaltningsportefølje.

5. Det gode universitet

Det generelle bildet som tegnes i innspillene er av UiO som en **attraktiv arbeidsgiver** som tiltrekker seg god kompetanse både fra Norge og fra utlandet. Store søkertall fra utlandet og etableringen av ISMO (international mobility staff office) er eksempler som nevnes på at UiO har fått på plass en mer aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus.

Studiekvalitet og læringsmiljø har fått mye oppmerksomhet i strategiperioden, og flere av enhetene påpeker at mange gode tiltak er igangsett. Ett eksempel er at bibliotekene brukes mer enn noen gang, noe som gir uttrykk for at studentene opplever bibliotekene som et trygt og inkluderende miljø. Trivselsundersøkelser blant studentene viser samtidig at det også gjenstår mye arbeid for å skape bedre læringsmiljø ved UiO.

Noen av enhetene nevner reduksjon av **midlertidighet** som et område hvor UiO har hatt en fremgang i strategiperioden, men hvor det fremdeles er et klart forbedringspotensial.

Innspill til ny strategi

«Vi skal bygge videre på våre styrker, men prioritere klarere» (UV).

Hva skal vi bevare i ny strategi?

Følgende er sammendrag av hovedtemaene i innspillene:

Fremragende forskning og høyt internasjonalt engasjement

Flere av innspillene vektlegger at målsettingen om å utvikle UiO i retning av et internasjonalt toppuniversitet bør videreføres fra inneværende strategi. Det bør satses videre på talentutvikling av svært dyktige yngre forskere, men viktigst er å bevare sterk prioritering av kvalitet i forskning og utdanning, samt grunnprinsipper som fri forskning og den frie akademiske tanken. Grunnforskningen skal fortsatt ha de beste forutsetningene for å være verdensledende. Eller som MN uttrykker det: «Hovedmålene, stoltheten og entusiasmen for at UiO skal vokse som et europeisk toppforskningsuniversitet bør videreføres».

Enhetene mener også at UiO bør videreføre det høye internasjonale engasjementet og fortsette å rekruttere internasjonalt, bygge nettverk og arbeide for å styrke UiOs betydning som en etterspurt internasjonal partner.

Utdanningskvalitet og dannelse

Innspillene uttrykker klart at ny strategi bør bevare et tydelig fokus på forskningsbasert utdanning, studiekvalitet og utdanningenes arbeidslivsrelevans. Flere mener at utdanning har falt noe i skyggen av fokuset på fremragende forskning og at arbeidet for høyere utdanningskvalitet må forsterkes. Et annet element som flere nevner er nødvendig videreføring og fornyelse av dannelsesbegrepet. I møtet med ny teknologi, særlig automatisering og kunstig intelligens, vil evne til kritisk tenkning, kulturell kompetanse, etikk og verdibasert refleksjon bli ennå viktigere. UiO bør forsikre at studentene utdannes med utgangspunkt i et dannelsesbegrep for det 21. århundret. Internasjonalisering og mangfold nevnes som viktige virkemidler som kan fremme ferdigheter og holdninger.

Det gode universitet

Innspillene gir sterkt uttrykk for at godt arbeids- og læringsmiljø fortsatt må stå i fokus. Den nye strategien bør bygge videre på dette og vektlegge utvikling av læringsmiljø som har effekt på studentenes trivsel og motivasjon, og gjennom dette bidra til økt progresjon og gjennomstrømming.

UiO skal være et åpent og inkluderende universitet, preget av mangfold, og være ledende i å nå klimamålene, samt redusere egne klimautslipp.

I flere av innspillene legges det vekt på å styrke universitetsdemokratiet, blant annet ved å synliggjøre beslutningsprosesser og påvirkningsmuligheter og gi studentene en mer synlig plass og et klarere ansvar som deltakere ved UiO.

Hva skal vi endre i ny strategi?

«UiO bør fokusere på kvalitativ god forskning, forskningsbasert formidling og tverrfaglighet» (SV).

Samfunnsutfordringer

Det fremkommer et bredt ønske i innspillene om at UiO bør markere seg sterkere innen de store samfunnsutfordringene. Ny strategi bør i større grad ta utgangspunkt i vår tids store utfordringer, og være «offensiv, dynamisk og utadrettet». Endret samfunnskontekst stiller universitetet overfor nye utfordringer og UiO bør derfor innarbeide perspektiver som kan håndtere de store endringene som har oppstått globalt. Her nevner flere temaer som klima- og bærekraftutfordringene, digitalisering, globalisering, migrasjon og økonomisk ulikhet. Det foreslås at UiO bør utvikle signaturprosjekter innen forskning, utdanning, innovasjon som setter viktige samfunnsproblemer enda tydeligere på dagsorden. Samtidig som UiO må tilpasse seg nye samfunnsutfordringer, pekes det på at UiOs historie og verdier bør uttrykkes klarere i ny strategi.

EVU

Flere mener at for å bidra til et samfunn i rask endring, bør UiO ha en helhetlig strategi for livslang læring – fra grunnskole til pensjonsalder - og et større tilbud om etter- og videreutdanning (EVU). Et arbeidsmarked i kontinuerlig omstilling vil kreve fleksibel og kvalifisert arbeidskraft. UiO bør finne sin rolle i dette markedet for å være relevant for arbeidsliv og samfunn. Det anføres at UiO mangler en institusjonell ramme og økonomiske modeller for å kunne realisere dette målet.

Utdanning

UiO bør utvikle et mer offensivt uttrykk for det forskningsintensive læringsuniversitetet i den nye strategiperioden, ifølge flere av innspillene. Synergien mellom forskning og undervisning må utnyttes bedre og det må bygges en ny «undervisningskultur» som er tett koblet til forskning. Pedagogisk utvikling og fornyelse skal være en kontinuerlig prosess og det må være tett dialog med skolen.

Tverrfaglighet

Det uttrykkes et ønske om større satsing på tverrfaglighet innen både forskning og utdanning. Flere påpeker at det er for administrativt tungvint å etablere nye samarbeidsrelasjoner på tvers og at disse barrierene må reduseres for å få til økt samhandling mellom fakultetene. UiO bør vurdere om virkemidlene som har vært i bruk i S2020-perioden er hensiktsmessige for å fremme reell tverrfaglighet.

Samfunnsengasjert og synlig universitet

Formidling og utveksling av forskningsbasert kunnskap med samfunnet, samt innovasjon og partnerskap med samfunnsaktører nasjonalt og internasjonalt, bør stå sentralt i ny strategi ifølge innspillene.

Noen av enhetene mener at UiOs synlighet som en ledende kunnskapsformidler i universitetsbyen Oslo bør videreutvikles og reformuleres. Det legges vekt på at UiO i større grad må lykkes med å koordinere og formidle sitt samfunnsengasjement på en tydeligere måte, og at UiO trenger en mer proaktiv mediestrategi som fører til økt synlighet. UiO skal være en sentral aktør i kunnskapshovedstaden Oslo og være synlig og oppleves som viktig for byens innbyggere.

Ny strategi må ivareta og formidle UiOs posisjon som et kulturarvsuniversitet og ledende kulturforvalter i Norge, og fremheve museenes komplementære rolle i UiO. Som påpekt i noen av innspillene har UiO satset tungt for å skape økt interesse for forskning og utdanning gjennom museene, men både Universitetsmuseene og Universitetsbiblioteket bør utvikles videre som arenaer for formidling. Et av forslagene går ut på at gjøre UiO og dets arealer til "allemannseie" gjennom eksempelvis flere gratiskonsserter, forelesninger, åpne museer, biblioteker, vitensentre og dugnadsforskning. UiO oppfordres også til å vurdere å posisjonere sikring og bevaring av museumssamlingene i en nasjonal sammenheng sterkere i ny strategiperiode.

Et handlekraftig universitet

Ifølge et av innspillene bør langtidsplanlegging med tanke på å opprettholde akademisk mangfold, bredde og økonomisk handlekraft være førende for ny strategiperiode. I den sammenhengen påpeker flere at for mye av ressursene er bundet opp i bygg og infrastruktur og at det må skapes bedre økonomisk handlingsrom for kjerneaktiviteter som forskning og undervisning. UiO trenger en bedre strategi for oppgradering av eldre bygg og arealer.

Andre elementer som er nevnt i innspillene er blant annet investering i strategisk viktig infrastruktur, investering i et overgripende kvalitetsstyringsverktøy og økt innsats for digitalisering og bruk av høyteknologi.