

Master, MPA2007



Universitetsledelse – styret og/eller styrende?

**Lars Christensen
Copenhagen Business School**

Januar 2009

Abstract

The thesis takes its departure from two grand narratives about the governance of Danish Universities. One termed "Perestrojka" which tells a story about the increasing degrees of freedom of universities, setting university management free to govern themselves. The other narrative labelled "Iron Grip" describes the continuing, if not growing, external governance of university management leaving them firmly placed within an iron cage and making it impossible to govern themselves.

On this basis of the two opposing narratives the thesis poses the empirical question, whether university management is governed and/or do govern.

The general problem definition crystallizes naturally into three questions. The first being the question whether university management has been and is governed. Advancing from a neo-institutional perspective on the normative vectors and consequently governance as pressure from these rationalities, the thesis finds that university management is governed. It even argues that pressure seems to be growing due to a strengthened market-vector and changed, and possibly, stronger state-vector.

The second question posed is whether do university management govern taking the extreme case of University of Copenhagen. It does so by drawing on a post-structural perspective on management technologies and defining governance as management technology. It is argued that that several new and emerging technologies can be observed at the University of Copenhagen and that these constitute the university management as governing and more governing than the classical management technology at universities.

Thirdly the thesis explores the implications of the empirical findings for university management in general. Coming back to the problem definition, the thesis makes a threefold diagnosis. First that university management is both governed, but secondly also that this on an aggregate level causes "ingovernance" in the sense that the order of the day is irresolvable dilemmas and paradoxes. Thirdly the thesis also argues that governance leads to more governance and consequently to even more "ingovernance".

Finally the thesis changes gear and sketch two tentative avenues for University management to go in order to handle and reduce the "ingovernance".

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion: Universitetsledelse på dagsordenen	1
1.1 To fortællinger – "perestrojka" eller "jerngreb"	2
1.2 Opgavens tænkning og analysestrategi.....	5
1.2.1 Problemstilling.....	5
1.2.2 Delanalyse 1: De styrede universitetsledelser	7
1.2.3 Delanalyse 2: De styrende universitetsledelser.....	8
1.2.4 Delanalyse 3: Er universitetsledelserne styrede eller styrende?.....	10
1.3 Datagrundlag.....	11
1.4 Struktur og disposition.....	12
2. De styrede universitetsledelser	13
2.1 Normative vektorer som styringsrationaler	14
2.2 Det humboldtske universitetsideal – eller modus 1.....	19
2.3 Tre nyere styringspolitiske historier	21
2.2.1 Styring af universiteterne som institutioner	22
2.2.2 Styring af universiteternes forskningsindsats	33
2.2.3 Styring af universiteternes uddannelsesindsats	37
2.4 Universiteter under pres.....	40
2.5 Ekskurs om den styringspolitiske historie	43
2.6 Delkonklusion	46
3. De styrende universitetsledelser	47
3.1 Ledelse som teknologier	48
3.2 Ledelsesteknologier i praksis – Københavns Universitet som case.....	52
3.2.1 Fem emergerende ledelsesteknologier	53
3.2.2 Klassisk ledelsesteknologi	61
3.3 Er Københavns Universitet styrende?	62
3.4 Delkonklusion	65
4. Er universitetsledelserne styrede eller styrende?	66
4.1 Styring og ustyrlighed.....	66
4.2 Nye anbefalinger for god universitetsledelse – eller styring i ustyrlighed.....	71
4.3 Delkonklusion: Fra styring til ustyrlighed og tilbage igen.....	77
5. Konklusion	78
5.1 Perspektivering	80

1. Introduktion: Universitetsledelse på dagsordenen

Universiteter er blevet "high politics". Sektoren har de seneste 20-30 år i stigende grad indtaget en central position på den politiske dagsorden som objekt for politisk regulering.

Særligt de seneste år er reform- og forandrings-iveren udtalt (Foss Hansen, 2000). Her kan indledningsvist blot nævnes de tre primære ændringer: Universitetsreformen i 2003 introducerede ansat ledelse og en bestyrelseskonstruktion på de danske universiteter (Folketinget, 2003a). I 2002 igangsattes startskuddet til introduktionen af, hvad der senere skulle blive et nyt institutionelt danmarkskort. I første ombæring i 2002 indlejredes over 20 sektorforskningsinstitutioner i universiteterne, og i 2006 gennemførtes anden etape, der efterlod Danmark med otte universiteter og tre sektorforskningsinstitutioner. Og i 2006 lancerede regeringen også sin Globaliseringsstrategi, der bl.a. har til formål at ruste dansk forskning til den øgede globalisering og fx omfatter en finansieringsreform af dansk forskning (Regeringen, 2006a).

Der er altså grøde i dansk universitetspolitik, og vilkårene og mulighederne for universiteternes virke er blevet transformeret. Men hvorfor er universiteterne, der – sammen med kirken – almindeligvis anerkendes som en af de mest hævdvundne og robuste institutioner, nu udsat for den øgede bevågenhed (Wittrock, 1997)? Årsagerne angives typisk at være flere og indbyrdes sammenhængende.

For det første har universiteterne oplevet en massiv ekspansion målt i antallet af både studerende og forskere. Særligt udbygningen af uddannelsessystemet igennem 1960'erne var markant, hvilket bl.a. var en af de primære årsager til grundlæggelsen af tre nye universiteter. De danske universiteter ændredes fra at være elitære institutioner til "masseuniversiteter" (Kerr, 1995). For det andet gælder det dermed, at sektorens ekspansion lægger beslag på betydelige statslige ressourcer.

Men trods at de markant øgede udgifter til forskning og uddannelse gør universiteterne til en stadig vigtigere sektor, repræsenterer dette kun en nødvendig, men ikke tilstrækkelig forklaring. For universitetsområdet er fortsat betragteligt mindre end andre politikområder (Aagaard, 2000). En yderligere årsag er derfor påkrævet, nemlig at universiteternes væsentlighed skyldes en stigende tiltro til primært forskningens betydning for samfundets vækst, velstand og velfærd.

Betydningen heraf kommer naturligvis til udtryk blandt de nutidige honnørord som vidensøkonomi og videnssamfund, men anerkendelsen af aktiviteternes potentiale for

samfundets og erhvervslivets udvikling har grundlæggende sin rod i økonomisk teori. Analyser påpeger, at forskning og uddannelse er et kollektivt gode samt en risikabel investering. Givet disse karakteristika er markederne for forskning og uddannelse er imperfekte, hvorfor en statslig intervention og stimulering af forskning og uddannelse er påkrævet for at nå det samfundsmæssigt ønskelige niveau (fx Bentzen & Smith, 1999).

1.1 To fortællinger – "perestrojka" eller "jerngreb"

Med universiteternes ressourcemæssige og betydningsmæssige større tyngde, kan det ikke overraske, at forvaltningen af universiteterne står centralt i den politiske opmærksomhed. Et gennemgående træk i universitetshistorien har således været og er universiteternes frihed fra central styring og evne til at lede sig selv.

Det er nu egentlig ikke overraskende af andre årsager end ovenstående. For danske universiteter er for så vidt indstiftet med et særligt blik på frihed og ledelse.

Det danske universitetssystem er modelleret efter principperne bag "det humboldtske universitet", navngivet efter den prøjsiske undervisningsminister i 1809-1810 Wilhelm von Humboldt. Universitetsformen eller -modellen kendetegnes ved at tjene et oplysnings- og dannelsesformål baseret på lærernes frihed til at undervise (Lehrerfreiheit) og frihed til at lære (Lehrenfreiheit). Skønt finansieret af staten, er universiteterne følgelig "frie". Humboldt selv gik så vidt som til at sige om statslig indblanding, at "den snarere altid kommer i vejen, så snart den blander sig, og at alting ville gå uendeligt meget bedre uden den" (Kristensen, 2007). Meget er naturligvis sket siden Humboldts tid, men de organisatoriske principper bæres videre i det moderne forskningsbaserede universitet, som udvikledes i slutningen af det 19. århundrede, og som vi grundlæggende kender det i dag (Wittrock, 1997, Rasmussen, 1997).

Men der forekommer nu at florere to fortællinger om universiteternes ledelsesmæssige frihedsgrader og evne til at lede sig selv – eller for så vidt mangel på samme. Én om "perestrojka" og én om et "jerngreb". Lad os starte med den første.

Vender vi derfor blikket mod den kortere universitetshistorie – og gør et par enkelte nedslag i begivenhederne – kan vi tage afsæt i forarbejderne til Styrelsesloven fra 1970, der i al væsentlighed afskaffede den meritokratiske ledelsesstruktur på universiteterne (Espen Hansen, 1971). Med loven blev universiteterne for første gang pålagt en ensartet organisatorisk struktur samt en demokratisk ledelsesstruktur i tre – universitet, fakultet og institut – niveauer, hvorimod de tidligere havde haft individuelle

og separate statutter. I 1962 nedsatte Undervisningsministeriet et Universitetsadministrationsudvalg bestående af embedsmænd og senere repræsentanter fra universiteterne. Af udvalgets anden rapport fremgår det, at universiteternes ledelse skal kunne "handle resolut" og "tegne institutionen over for ministeriet". Der skal desuden opbygges et "administrativt apparat" med det formål at betjene den centrale ledelse (i Bredsdorff, 2008).

Tager vi endnu et tidsmæssigt spring, bærer universitetsloven fra 1993 et markant aftryk af det politiske ønske om at styrke universiteternes ledelse (Folketinget, 1993). Bl.a. inspireret af en OECD-rapport, der efterlyste større autonomi til universiteterne og klarere og mere autoritative ledelsesforhold (1988), etablerer loven en enstrengt ledelsesstruktur med rektor som både intern og ekstern ansvarlig for universiteternes virksomhed. Af de almindelige bemærkninger til lovforslaget påpeges det, at "Bortset fra rektors kompetence til at handle i særlige tilfælde (den såkaldte residualkompetence) har universiteterne ingen ledere (ledelse), der er berettiget (har kompetence) til at handle, hverken indadtil eller udadtil" (Folketinget, 1992).

Efter 1993-lovens vedtagelse fortsatte debatten omkring universiteternes frihedsgrader og ledelsesforhold. Først i 1999 efterlyser Danmarks Forskningspolitiske Råd mere synlig ledelse fra universiteterne (1999), og i 2001 anbefaler den af videnskabsministeren nedsatte Forskningskommission, at "Hvis universiteterne fortsat skal kunne omstille sig og imødegå fremtidens udfordringer, har de behov for handlefrihed og for bedre muligheder for en langsigtet planlægning. [...] En fornyelse af ledelsesformen på universiteterne vil fremme både deres omstillingsevne og ansvarlighed. [...] En ledelse skal således have handlekraft og bevægelsesfrihed" (2001).

Tonen var således lagt til en ændring af styrings- og ledelsesforholdene, og en forsmag på og måske løftestang for en kommende generel lovændring fik man med særlovene for Danmarks Pædagogiske Universitet og Danmarks Tekniske Universitet i henholdsvis 2000 og 2001 (Folketinget, 2000a; 2000b). Lovene indstifter ny ledelsesstruktur, hvor konsistorium afløses af en bestyrelse med ekstern formand, eksternt flertal og ansat rektor, mens der herunder gives mulighed for både ansatte og valgte ledere.

I 2002 fremsatte regeringen forslag til en ny universitetslov, der i al væsentlighed udbrede særlovenes bestemmelser til hele sektoren, dog med krav om ansat ledelse også på fakultets- og institutniveau. Af lovforslaget fremgår det således, at lovens formål på den ene side er at give universitetsledelserne øget frihed fra styring og på

den anden side vil skulle styrke universiteternes ledelse og øge deres handle- og beslutningskraft (Folketinget, 2002). Den politiske ambition var altså at frigøre og myndiggøre universitetsledelserne, et tiltag som kun vandt opbakning i en efterfølgende OECD-evaluering (2004).

At ledelse var politisk prioriteret blev for så vidt kun accentueret af, at videnskabsminister Helge Sander i kølvandet på lovens vedtagelse nedsatte et udvalg – Udvalget for Universitetsbestyrelser i Danmark, der som pendant til Lars Nørby-udvalget for God offentlige ledelse skulle komme med skudsmål til de kommende universitetsbestyrelser. Arbejdet udmundede i "Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark" (2003).

Alt i alt synes universitetspolitikens historie hermed at være fortælling om frisættelse eller om "perestrojka", som Bertel Harder kaldte sit uddannelsespolitiske program i 1980'erne (Normann Andersen, 2005). En fortælling, der sikrer universiteterne frihed til at lede på den ene side og pligt til at lede på den anden.

Imidlertid findes der også dissens til historien; en modfortælling om hvordan universiteternes frihed og mulighed for selvledelse i stigende grad er truet.

Sådanne røster har – ikke overraskende, tænk bare på navnet – lydt siden Styrelseslovens vedtagelse (Foss Hansen, 2000). Og fra flere sider. Kjærgaard og Kristensen anfører eksempelvis, at "Bestræbelserne på at reformere universiteterne indefra og udefra anfægtede ganske vist ikke direkte universiteternes overleverede tradition for selvstyre og kollegial selvforvaltning eller deres undervisnings- og forskningsfrihed, ej heller de interne principper for ressourcefordeling. Men de banede vejen for nye former for politisk kontrol og regulering, der allerede i 1970'erne blev erfaret som en krænkelse af universiteternes selvstyre" (2003).

Denne fortælling fremfører desuden, at øgede styringstiltag gennem 1980'erne og 1990'erne, hvad angår forskning og undervisning, knægtede universiteternes mulighed for selvstyre (fx Pedersen, 1997). Det kom faktisk dertil, at den tidligere rektor for Københavns Universitet Ove Nathan refererede til sig selv som universitetets pedel uden budget (Haavisto & Hagelund, 2003).

I forbindelse med forarbejderne og forligsteksten til 2003-loven blev fremsat tog fortællingen kun til i intensitet. Rektorkollegiet, nu Danske Universiteter, afholdte i 2002 konference om universiteternes fremtid og udgangsbønnen fra arrangementet var

"Slip jerngrebet". I sit høringssvar til lovforslaget bemærker Rektorkollegiet, at forslaget erstatter den nuværende lovs 14 paragraffer med 44, og at "Lovforslaget fastholder de fleste regler og giver meget få frihedsgrader. Det vil ikke være muligt at udøve den ledelse, der lægges op til med forliget, når universiteterne stadig er underkastet alle de nuværende snærende statslige regler" (2002).

Daværende formand Henrik Toft Jensen manifesterede kun Rektorkollegiets position, da han i sin velkomsttale til en universitetskonference i 2002 opfordrede politikerne til "...at turde slippe universiteterne fra at det administrative og økonomiske jerngreb, som vi holdes fast i" (2002).

Forskerforum, medlemsblad for primært Dansk Magisterforenings og DJØF's universitetsansatte lagde – og lægger fortsat – spalteplads til kritiske røster af styrings- og ledelsesforholdene på universiteterne. Bladet bragte eksempelvis på dramatisk vis følgende nekrolog på sin forside i forbindelse med vedtagelsen af 2003-loven: "Det frie universitet (1479-2003), afgang ved døden ved Folketingets 3. behandling d. 8. maj. Du vil blive savnet. Vi vil huske dig for dit selvstyre og din uafhængighed. Din ufrivillige død vil efterlade et stort tomrum i vores dagligdag. De efterladte" (2003).

1.2 Opgavens tænkning og analysestrategi

Vi står dermed med to store narrativer om danske universiteter, som kontradiktoriske og rivaliserende. En om "perestrojka", der beretter historien om den løbende og fortsatte sikring af universitetsledelsernes frihedsgrader og ledelseskraft og en anden om et "jerngreb", som skildrer den øgede styring af universiteterne og manglende mulighed for autonomi.

1.2.1 Problemstilling

Denne opgave tager fortællingerne som sin anledning og styringen og ledelse af universiteterne som sin genstand. Der spørges ganske enkelt til, hvorvidt universitetsledelse post-2003 kan iagttages som styret og/eller styrende.

Problemstillingen er empirisk i den forstand, at der per se ikke er knyttet teoretiske, begrebsmæssige og analysestrategiske overvejelser direkte til problemstillingen. Disse følger af de to delspørgsmål og -analyser – af opgavens tre substantielle analyser – som hver korresponderer til en teoretisk angrebsvinkel, analysestrategi, operationalisering og afgrænsning, jf. henholdsvis kapitel 1.3 og 1.4.

Hvad angår opgavens generelle iagttagelsespunkt, universitetsledelse, holdes det foreløbigt empirisk åbent og følsomt, hvad den består af, og hvem der driver den. Dog skal det gøres klart, at der med universitetsledelse tænkes på netop ledelse af universiteter. Altså den ledelse, der har som sin bestilling og ansvar at lede helheden, universitetet som institution, eller "det store fællesskab", som Klaudi Klausen navngiver det (2004). Mere præcist er ledelse dem, der har kompetencen til at træffe kollektivt bindende beslutninger for helheden (Pedersen, 2005). Men som vi skal se i de kommende afsnit, begrebsliggøres iagttagelsespunktet imidlertid forskelligt i de to første delanalyser.

Mens styring populært sagt refererer til universitetsledelsen som afhængig variabel og dermed til omgivelsernes påvirkning af ledelsen, tager teknologianalysen ledelsen som sin uafhængige variabel.

For god ordens skyld må variabel-terminologien ikke forlede læseren derhen, at sammenhænge skal forstås som en snæver, deterministisk kausalitet. Opgaven abonnerer snarere på en bredere institutionelt og konstruktivistisk tilgang til sammenhænge og relationer, jævnfør de kommende afsnit. Begreberne afhængig og uafhængig variabel er således mere anvendt af pædagogiske årsager for at tydeliggøre problemformuleringens tænkning og tvedeling.

Om universitetsledelserne er styrede udelukker derfor per definition heller ikke at de er styrende. Styret og styrende er i opgaven analysestrategiske udgangspunkt ikke gensidigt udelukkende.

Mens opgavens første delanalyse tager fat om styringen af universitetsledelserne, sætter anden delanalyse fokus på universitetsledelsernes egen styring. Det gælder for begge afsnit, at givet de teoretiske iagttagelsesapparater, der lægges til grund, fås et særlig blik på henholdsvis styring og ledelse, der hver især derfor giver et mere teoretiskdefineret – og forhåbentlig frugtbar – tilgang til det empiriske spørgsmål.

Formålet med opgaven og dens ambition og erkendelsesinteresse er primært diagnostisk, da ambitionen – givet problemformuleringen og delspørgsmålene – er at forstå og analysere styringen af universitetsledelserne og deres egen styring med henblik på at afdække det faktisk empiriske grundlag bag de to fortællinger om henholdsvis "perestrojka" og "jerngreb". Dog vil vi til slut skifte i gear, idet vi på baggrund af analyserne vil fremsætte enkelte præskriptive skudsmål for universitetsledelser.

1.2.2 Delanalyse 1: De styrede universitetsledelser

Opgavens første delanalyse indløser første halvdel af den overordnede problemstilling ved at spørge til universitetsledelsernes frihed fra omgivelsernes styring. At omgivelsernes kompleksitet og paradokser har betydning for organisationers velfærd er en velkendt teoretisk position – jf. blot Whittingtons systemiske perspektiv (2002).

Altså kalder spørgsmålet på en omverdensanalyse, og nyinstitutionel teori byder sig til som en oplagt kandidat som generelt iagttagelsesapparat i og med, at her betragtes organisationer som åbne og afhængige af omgivelserne (fx DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995). Her abonneres dog på en specifik tilgang, nemlig teorien om normative vektorer (Klaudi Klausen, 1996, 2001).

Teorien betoner, at forskellige rationalitetsformer påvirker organisationen og organisatoriske processer. Disse anskueliggøres som vektorer i betydningen "fundamentale rationaler, som styrer adfærd i organisationer, og at disse rationaler kan udtrykkes/billedgøres som vektorer, der påvirker eller trækker i forskellig retning" (Klaudi Klausen, 1996). En vektor har altså en størrelse/styrke og en retning, der trækker væk fra de øvrige vektorer. Klaudi Klausen definerer a priori tre omverdensformer – stat, marked og civilsamfund – som lægges til grund for vektoranalysen.

Styring tilgås og defineres dermed som pres og træk fra de normative vektorer. Dette får to implikationer for analysen, som netop er begrundelsen for teorivalget. For det første giver blikket på styring som pres et andet og bredere perspektiv, end hvad gængse analyser lægger op til. Og hermed for det andet gøres den styringspolitiske historie til en delmængde af den styringshistorie, som kapitlet forsøger at berette.

Med iagttagelsesapparatet og operationaliseringen på plads spørger delafsnittet, hvad er omfanget af de normative vektorers pres på universitetsledelserne, og er universitetsledelser anno 2008 mere pressede end tidligere.

Det empiriske genstandsfelt bliver universiteternes samtidshistorie, og opgaven tager sit afsæt, jf. introduktionen, i styrelsesloven fra 1970, da denne med introduktionen af harmoniserede ledelsesprincipper på de danske universiteter betragtes som den formative periode (Grønnegaard Christensen & Pallesen, 2003). Den empiriske bagkant sættes til efteråret 2008, da opgaven begyndte at tage sin form.

I kapitlet tilnærmes universiteter og ledelserne en bloc og indgår hermed i universitetsområdet som organisatorisk felt. Et organisatorisk felt kan siges at bestå af de

aktører, der indgår i frembringelsen, anvendelsen eller reguleringen af et særligt virke eller område (Antonsen, Greve & Beck Jørgensen, 2000).

En omkostning ved at anlægge dette generelle iagttagelsespunkt er, at muligheden for at iagttage betydningen af regionale forskelle mellem universiteterne afgrænses. Et regionalt perspektiv er således velkendt i litteraturen om universiteter (jf. fx Maskell & Törnqvist, 2003). Tabet af denne potentielle variation i styringen af de enkelte universiteter forekommer dog at blive mere end opvejet af, at netop betragtningen af universiteter samlet og som indgående i et felt omvendt muliggør en generel og national fortælling om de danske universiteter.

Samlet set forsøger analysen sig altså med en styringshistorie af universiteterne og er på den måde diakron i sin tilgang. Imidlertid prætenderes ikke en fuldbyrdet og fuldstændig beskrivelse af historien. Der gøres alene en række nedslag i de begivenheder, som har relevans for ændringerne i styringen af universiteterne. Ikke desto mindre vil analysen blive opgavens klart vægtigste – ikke mindst givet det diakrone perspektiv.

Implicit bliver kapitlets blik på styring dermed forvaltningspolitisk i den forstand, at vi tilnærmer og analyserer spørgsmålet som et konkret udtryk for, hvordan (universitets)politik forvaltes (Åkerstrøm Andersen, 1994). Dette aspekt er centralt at holde i mente opgaven igennem.

1.2.3 Delanalyse 2: De styrende universitetsledelser

Opgavens anden delanalyse søger at svare på andet led i den overordnede problemstilling nemlig, om universitetsledelserne er styrende.

Dette fordrer et fokus på den faktiske første ledelse frem for på formelle ledelsesstrukturer, som det er ofte forekommende i litteraturen om universiteter. En styringsteknologisk – som for klarhedens skyld efterfølgende alene vil blive kaldt ledelsesteknologisk – analyse tilbyder sig her som et brugbart iagttagelsesapparat, der stiller skarpt på de værktøjer, som en given ledelse anvender for at gøre et givent område til genstand for ledelse (Tangkjær, 2005).

Den pågældende analyse vil anlægge et konstruktionskritisk blik på ledelsesteknologier ved at spørge til, hvad teknologierne gør ved organisationen og ledelsen. Argumentet i denne version er, at ledelsesteknologier hverken er uskyldige eller neutrale. Snarere det modsatte. Teknologier har nemlig konstitutive effekter på ledelse, roller og organisation.

Udgangspunktet for en mulig operationalisering af teknologi-begrebet finder vi hos Frimor, der omsætter begrebet til mere eller mindre empirisk iagttagelige og applicerbare kategorier (2002). Frimors fire kategorier vil dog blive tilpasset opgavens formål.

Ledelse reduceres altså hermed til at være universitetsledelsernes teknologier, og analysen tager derfor stadig universitetsledelserne som sit analyseniveau, men begrebsliggør det væsentligt anderledes end set i første delanalyse. For her undersøges konkret ledelsesteknologierne på Københavns Universitet.

Kapitlet spørger derfor til, hvilke emergende ledelsesteknologier der kan iagttages på Københavns Universitet, og i hvilken grad de konstituerer ledelsen som styrende?

Københavns Universitet er valgt som empirisk genstand i sin egenskab af at være en ekstrem case henholdsvis i betydningen mindst sandsynlig case (Flyvbjerg, 1991). Dette på grund af en række karakteristika.

Københavns Universitet er landets ældste universitet og et af de seneste til at implementere universitetslovens bestemmelser. Desuden forekommer det qua sin egenskab af at være et multifakultært universitet organiseret på klassisk universitær vis i hovedsageligt disciplinært bestemte fakulteter og qua sin størrelse – Danmarks største vidensvirksomhed – et endnu mere løst koblet system og dermed mindre styrbart system end fx monofakultære, mindre og yngre institutioner (Weick, 1976). Denne egenskab blev alene alene accentueret af det nye danmarkskort for universiteterne, hvor Københavns Universitet fusioneredes med Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole og Danmarks Farmaceutiske Universitet.

Den bagvedliggende overvejelse er derfor, at Københavns Universitet kan tilnærmes som en "late adopter". (Boutaiba & Strandgaard Pedersen, 2003). Og argumentet bag case-valget er således populært sagt, at hvis det sker på Københavns Universitet, sker det også på de øvrige danske universiteter, hvilket tillader os at kunne generalisere til andre universiteters og institutters praksis på baggrund af empirien.

Analysen vil for det første have et mere synkront fokus på perioden efter universitetslovens implementering på Københavns Universitet. For det andet vil delanalysen være mere eksplorativ og sonderende end første delanalyse med det formål at tilvejebringe interessante spørgsmål, som senere ville kunne gøres til genstand for en yderligere empirisk konfrontation. Denne mere afprøvende tilgang skyldes ikke alene case-fokuset, men særligt det forhold, at de ledelsesmæssige implikationer af 2003-

universitetslovens endnu ikke kan forventes at iagttages i fuldt flor, og ændringer derfor fortsat kan iagttages som emergerende. Dette er den metodiske ulempe ved at studerede samtiden. Dette gør dog ikke analysen uinteressant. Fra litteraturen om danske kommunalvalg 2005 i forlængelse af strukturreformen er lånt tankegodset om "korttids-implikationer", hvorom det skrives, at "Disse forandringsprocesser er interessante at studere som forandringsprocesser, men er samtidig særligt interessante som startpunkt for politikken i de nye kommuner og amter" (Buch & Elklit, 2007).

Dette rummer en metodisk og teoretisk pointe i sig selv, at korttids-implikationer skaber sti-afhængighed for senere udvikling og implementering. Samme egenskab tillægger denne analyse implicit styringsteknologierne. Men pointen er her desuden, at grundet det forhold, at alle implikationerne af 2003-loven endnu ikke kan observeres, vil analysen nødvendigvis blive mere tentativ.

1.2.4 Delanalyse 3: Er universitetsledelserne styrede eller styrende?

Opgaven har qua problemformuleringen foreløbigt været kløvet i to med fokus først på styringen af universitetsledelserne og siden universitetsledelsernes styring. Opgavens foreløbige opbygning i delanalyser kan desuden anskueliggøres på denne måde:

	Styret	Styrende
Overordnet problemstilling	Hvorvidt er universitetsledelserne styrede?	Hvorvidt er universitetsledelserne styrende?
Delspørgsmål	Hvad er omfanget af de normative vektorers pres på universitetsledelserne, og er universitetsledelser anno 2008 mere pressede end tidligere?	Hvilke emergerende ledelsesteknologier kan iagttages på Københavns Universitet, og i hvilken grad de konstituerer ledelsen som styrende?
Perspektiv og iagttagelsesapparat	Nyinstitutionel teori om de normative vektorer	Konstitutionskritisk styringsteknologisk analyse
Iagttagelsespunkt/analyseniveau	Universitetsledelse i et organisatorisk felt	Københavns Universitet som kritisk case, hvorfra der kan generaliseres

Operationalisering og styringsdefinition	Styring som pres fra de normative vektorer marked, stat og civilsamfund	Styring som ledelsesteknologier med konstitutive egenskaber
Tidsafgrænsning	Diakron – 1970 ->	Synkron – 2003 ->

Trådene søges samlet i opgavens tredje substantielle analyse, der endeligt forsøger at indløse den overordnede problemformulering, om universitetsledelserne er styrede og/eller styrende. Kapitlet afdækker implikationerne af de to empiriske delanalyser for forståelsen af universitetsledelse generelt – og er således ekstrapolerende fra casen om Københavns Universitet.

Herefter og til slut ændrer opgaven karakter fra at være diagnosticerende til at være mere præskriptiv. Dette skete ved, at opgaven med afsæt det afdækkede handlerum forsøgsvis vil fremsætte mulige opmærksomhedspunkter for universitetsledelserne. Dette sker bl.a. ved ad hoc inddragelse fra indsigter fra ledelses- og strategilitteraturen generelt.

1.3 Datagrundlag

Opgavens empiriske grundlag udgøres dermed af tre lag af materiale, der dog varierer alt efter delanalyse.

For det første et eksisterende empirisk grundlag, hvilket udgør det langt mest omfattende og grundlæggende for opgaven. Dette består for første delanalysens vedkommende af plejede dokumenter som fx lovtekster, bekendtgørelser aftaletekster og lignende. For anden delanalyse vedrører dette foreliggende materiale omkring de to læreanstalter i form af årbøger, strategiplaner og lign. Begge disse klynger af dokumenter er udvalgt som monumentale dokumenter (Rennison 2003).

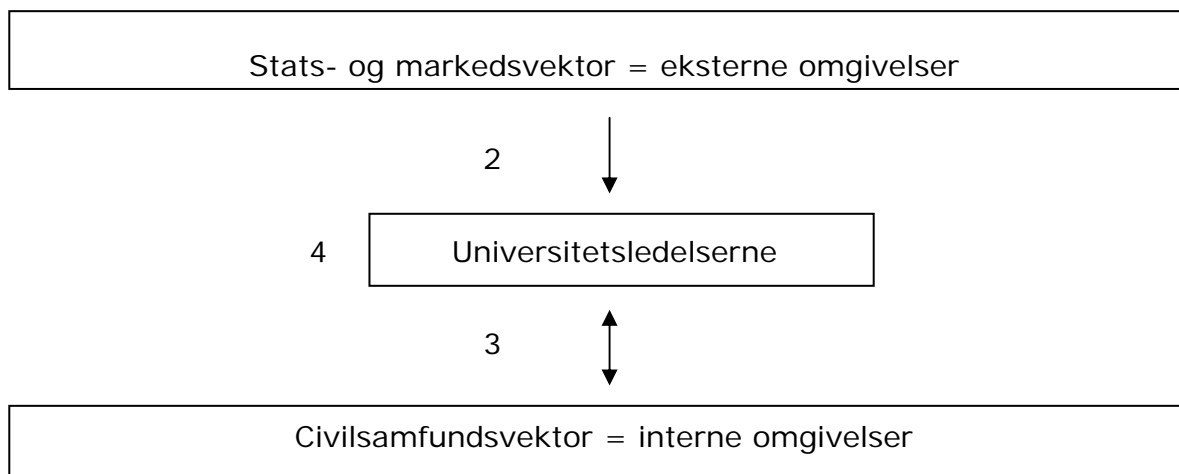
Andet lag vedrører primært anden delanalyse og består af et kvalitativt baggrundinterview med universitetsdirektør Jørgen Honoré, Københavns Universitet. Interviewet blev gennemført som semi-struktureret med åbne svarmuligheder og er optaget på bånd.

Tredje og sidste lag består for så vidt ikke af primært empirisk materiale, men information via sekundære datakilder om universiteternes styring. Dette gælder primært for første delanalyse.

Opgavens samlede datagrundlag omfatter således kvalitative data, og opgaven baserer sig dermed på eksisterende skriftlige og sekundære datakilder samt begrænset omfang af primærdata indhentet ved selvstændig data-generering.

1.4 Struktur og disposition

Opgavens samlede tænkning og progression kan derfor forsøges illustreret som følger, der samtidig også udstikker opgavens struktur. Kapitelnumrene er tilføjet figuren, og pilene skal alene signalere, at vi indleder med at betragte universitetsledelserne som afhængig variabel og dernæst som uafhængig i de to empiriske afsnit.



Efter dette iscenesættende kapitel indledes med første delanalyse om styringen af universitetsledelserne i perspektiv af pres fra de normative vektorer i kapitel 2. Dette vil være opgavens mest omfattende. Kapitel 3 centrerer om det eksplorativt studie af Københavns Universitets emergente ledelsesteknologier som udtryk for, om universitetsledelserne er styrende. Kapitel 4 sammenbringer indsigterne fra de to foregående empiriske kapitler, og der svares på opgavens overordnede problemstilling. Opgaven afrundes med en samlet konklusion og perspektivering i kapitel 5.

2. De styrede universitetsledelser

Første delanalyse tager som skrevet fat om styringen af universitetsledelserne og anskuer altså dermed ledelserne som afhængig variabel.

En empirisk styringsanalyse er nu intet nyt i den akademiske litteratur om universiteters historie og udvikling. Der findes flere gennemgange af styringshistorier generelt og styringshistorien nationalt, hvis udkomme er en indplacering af en eller flere nationale universitetssektorer mellem stiliserede og idealtypiske modeller. Et par eksempler på sidstnævnte vil være tilstrækkeligt i dette øjemed.

En typisk tilgang til styringen foregår ved at klassificere universitetssektoren – ofte i nationale analyser. Den klassiske distinktion deler sektoren i en kontinental model på den ene side og en amerikansk/britisk model på den anden, hvor statens rolle i førstnævnte idealtypiske spiller en langt stærkere rolle, særligt finansieringsmæssigt. Skønt andet begrebsapparat er Van Vughts "Den statslige kontrolmodel" og "Den statslige tilsynsmodel" et eksempel herpå (1997). Det samme er Lullies, der dog tilføjer en tidligere østeuropæisk variant i form af "state universities with little or no autonomy" (1997). Pedersen taler om "the external controls on the university" og rubricerer disse i "laissez faire", "governmental control" og "societal control", hvor sidstnævnte forekommer at være tilføjelsen i forhold til de øvrige modeller (1997). Mejlgaard et al. begår en styringsanalyse ud fra to idealtypiske modeller kaldet henholdsvis "autonomi" og "heteronomi" (2002).

Altså er styringen af universiteter et veltrådt terræn. Hvad kendetegner disse taxonomier i form af fælles goods er, at de alle trækker på et klassisk, men mere eller mindre uarticuleret og implicit empirisk styringsbegreb. Styringsomfanget tilnærmes som oftest som den direkte (u)afhængighed fra Folketinget eller regeringens politikker og indflydelse. Her tænkes primært i frihed fra bindende og snærende regler, politisk målstyring og markedsgørelsen af instrumenterne.

Denne analyse anlægger et andet blik på styring end, hvad der typisk er tilfældet. Dette har sit ophav i, at der her tages et eksplicit analyseperspektiv med en særlig begrebsliggørelse af styring, der udruster os med et bredere blik på styring, end både universitetslovens forskrifter og den gennemsnitlige eksisterende analyse. I al væsentlighed inkluderer det mere omfattende begreb normer og værdier, som kan stamme fra andre aktører i det organisatoriske felt end Folketinget og regeringen alene. Lidt populært kan man derfor sige, at mens dette kapitel tilnærmer sig den fakti-

ske og fulde styringshistorie af universitetsledelserne, så tilnærmer det typiske studie sig styring som universitetspolitik med streg under politik.

En sjælden og pudsig afvigelse fra den enkelt-skalerede modeltilgang er Clarks klassiske studie, der på baggrund af henholdsvis stats- og markedsstyring tilføjer "akademisk oligarki" som en tredje styringsform, der tillader at placere nationale universitetssektorer i en sand Bermuda-trekant. (1983, se fx også Lullies, 1997).

Analysen her vil derfor både bidrage til indløsningen af opgavens generelle problemformulerings første led ved at analysere styringshistorien og spørge til, hvad er omfanget af de normative vektorers pres på universitetsledelserne, og er universitetsledelser anno 2008 mere pressede end tidligere. Men kapitlet vil også tilbyde et selvstændigt bidrag til historien om styringen af universiteter og deres ledelser. I parentes bemærket vil kapitlet vilkårligt bruge styringen af universitet og af universitetsledelse som udtryk for samme.

Kapitlet præsenterer først kort de i denne kontekst relevante fragmenter af det analytiske perspektiv. Dernæst en empirisk analyse af universiteternes styring, der først vil omfatte et afsnit om den gældende Humboldtske universitetsnorm. Op mod dette fortælles den styringspolitiske historie, som vil være underinddelt i styringen af institution, uddannelse og forskning. Der tilsigtes ikke en fuldstændig og kronologisk gennemgang af universiteternes historie i perioden, men i stedet nedslag i de centrale og væsentligste elementer og begivenheder, der tegner styringshistorien – eller rettere de tre styringshistorier. Fra delhistorierne stykkes helheds-historien i form af styringen af universiteterne i afsnit 2.4.

2.1 Normative vektorer som styringsrationaler

For ovennævnte styringsanalyser og for denne gælder den – ofte implicite – præmis, at universiteter betragtes som åbne systemer, der er afhængige af omverdenens udseende – politisk, retsligt, økonomisk, teknisk og eller normativt.

Et sådant åbent system-perspektiv er nyinstitutionalisme. I et nyinstitutionelt perspektiv inden for organisationsteorien er det populært sagt argumentet, at omgivelserne tildeles en centrale rolle for en given organisation, sektor etc., således at vil man forstå, hvad der sker inden for organisationen, så skal man bl.a. søge i omgivelserne efter forklaringen og årsagerne (Strandgaard Pedersen, 2004). Centralt i nyinstitutionalismen står – bl.a. – betydningen af institutionelle kræfter og logikker i omgivelserne for indretningen af en organisation eller organisatorisk felt (for klassike-

re se fx Scott, 1995; DiMaggio & Powell, 1983). Betragtningerne om institutionelle kræfter som styrende for adfærd findes nu også andetsteds. For så vidt repræsenterer Webers rationalitetsformer et tidligt udtryk herfor, ligesom der i governance-litteraturen findes mere tidssvarende eksempler herpå (fx Hjort, 2002; Newman, 2001).

Klaudi Klausen tilbyder et sådant operationaliserbart perspektiv med nyinstitutionelt tankegods om samfundsmæssige logikkers betydning – nemlig teorien om de normative vektorer som styringsrationer og ordningsformer (1996, 2001), hvilket her lægges til grund for analysen. Her inddrages kun de aspekter og begreber, som er af relevans for den påtænkte omverdensanalyse af universiteter i et organisatorisk felt. Det skal til Klaudi Klausens retfærdighed siges, at hans tilgang favner bredere, end hvad brugen i dette kapitel lægger op til. Vi vender dog i kapitel 4 tilbage til de ledelsesmæssige implikationer af omverdensanalysen.

Teorien tager netop sit udgangspunkt i, at forskellige ordningsformer i omverdenen påvirker organisationer og organisatoriske processer. Disse anskueliggøres som vektorer i betydningen "fundamentale rationaler, som styrer adfærd i organisationer, og disse rationaler kan udtrykkes som vektorer, der påvirker eller trækker i forskellig retning" (Klaudi Klausen, 1996).

Vektorerne betegnes som normative, da de i deres egenskab af bagvedliggende logikker eller rationaler for handling sætter rammer for, hvad der opfattes som rigtigt og forkert, ønskeligt og uønskeligt, muligt og hensigtsmæssigt i den givne situation.

Klaudi Klausen definerer a priori tre omverdensformer som de relevante. For det første den normative vektor "stat", der kan iagttages som de styrende kræfter, der vedrører politik, magt, planlægning, kontrol og ikke mindst regler. For det andet den normative vektor "marked", der kendetegnes ved bytterelationer i form af kontrakt-skabelse, konkurrence og udbud og efterspørgsel. Bindemidlet er her penge, og der er tale om quid pro quo-relationer. Og endeligt den normative vektor "civilsamfundet", som baserer sig på etik, moral og fælles normer. Tillid, gensidighed, loyalitet er principperne for interaktionen.

De tre centrale kategorier svarer til samfundsmæssige ordningsformer, hvor relationen mellem parter sættes forskelligt. Statslogikken definerer relationen mellem parter som et hierarki, hvor parterne dermed er over- henholdsvis underordnet. I markedsvektoren udgør markedet og konkurrence relationen mellem enten efterspørger og

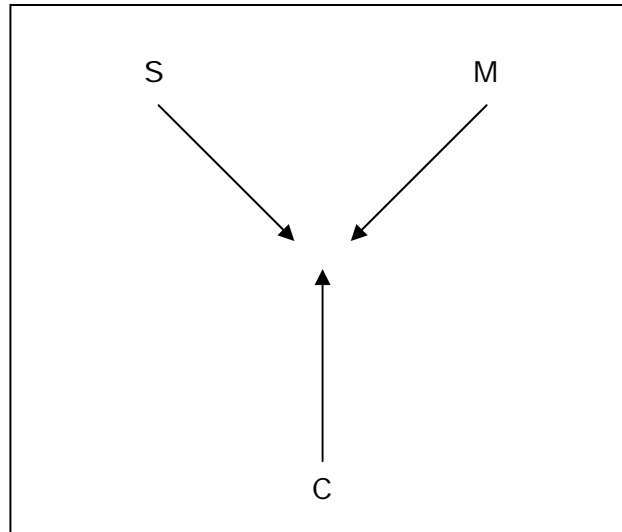
udbyder eller konkurrenter. Endeligt den normative vektor, hvor fællesskabet konstituerer relationen mellem parter.

Helt operativt giver Klaudi Klausen det mikrosociologiske eksempel "motivation", og afhængig af vektor er spørgsmålet, om det er pligt (stat), nød/vinding (marked) eller lyst (civilsamfund), der driver os som individer, eller der driver organisationers adfærd som passende (1996).

Et centralt argument er, at vektorerne i et eller andet blandingsforhold altid vil være til stede i alle organisationer, felter, sektorer, og alle kan derfor analyseres ud fra disse tre vektorer. Der åbnes derfor for også at tillade sammenligninger over fx enkelte organisationer samt den private og offentlige sektor, der alle rummer et unikt mix af vektorerne, der er særegne for netop den pågældende enhed.

Det følger logisk heraf, at den private vektor eksempelvis ikke må forveksles med markedsvektoren og den offentlige sektor lige så med statsvektoren. Det er en berettiget antagelse, at vektorerne fremtræder stærkt i hver deres respektive sektor, men de er ikke eksklusivt sammenhørende. Argumentet er netop, at alle sektorer er en melange af vektorernes træk. Organisationer i den offentlige vektor kan således også rumme markedsvektoren og skal således også analyseres herud fra. Klaudi Klausen formulerer det selv som "I første omgang beder jeg altså om, at man glemmer at staten, markedet og det civile samfund også ind i mellem betragtes som sektorer". (1990). Kobles tilbage til den korte nyinstitutionelle præsentation, kan man sige, at spørgsmål om isomorfi-processer og mekanismer skal analyseres på baggrund af konstellationen af de normative vektorer inden for et givent organisatorisk felt.

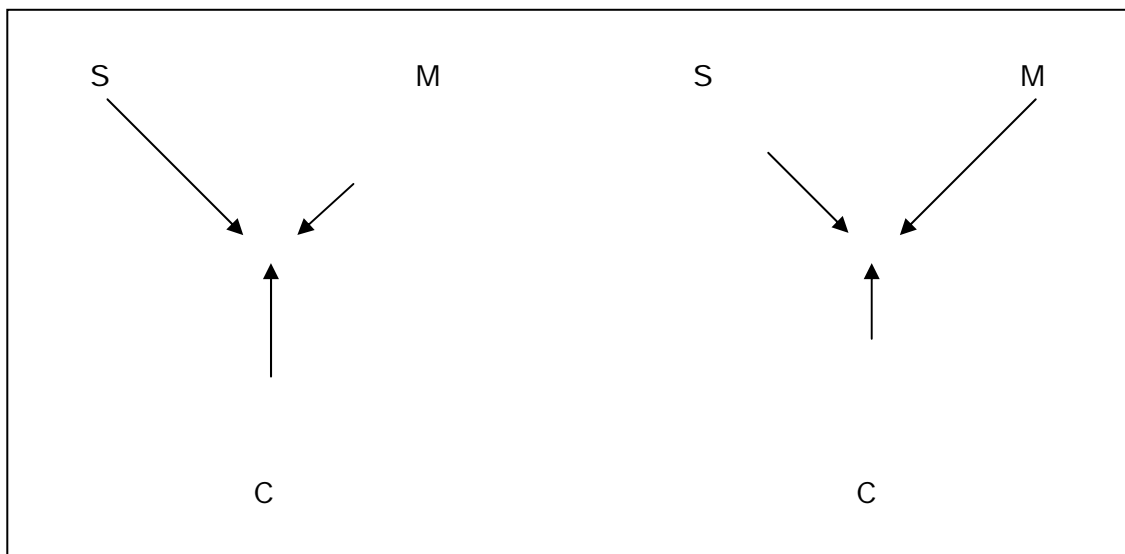
En vektor har altså et udgangspunkt, en størrelse/styrke og en retning, der trækker væk fra de øvrige vektorer. Klaudi Klausen illustrerer oftest de tre normative vektorer som tre trækmekanismer væk fra organisationen (1996, 2001). I vores kontekst er det dog mest relevant at vende pilene om – som Klaudi Klausen også selv undtagelsesvist gør (1996) – idet fokus her er at analysere rationalernes påvirkning af universitetsledelserne. Den grafiske fremstilling af kapitlets tanke er derfor mere passende som følger:



Et centralt argument er, at vektorerne i et eller andet blandingsforhold altid vil være til stede i alle organisationer, felter, sektorer, og alle kan derfor analyseres ud fra disse tre vektorer. Der åbnes derfor for også at tillade sammenligninger over fx enkelte organisationer samt den private og offentlige sektor, der alle rummer et unikt mix af vektorerne, der er særegne for netop den pågældende enhed.

Det følger logisk heraf, at den private vektor eksempelvis ikke må forveksles med markedsvektoren og den offentlige sektor lige så med statsvektoren. Det er en berettiget antagelse, at vektorerne fremtræder stærkt i hver deres respektive sektor, men de er ikke eksklusivt sammenhørende. Argumentet er netop, at alle sektorer er en melange af vektorernes træk. Organisationer i den offentlige vektor kan således også rumme markedsvektoren og skal således også analyseres herud fra. Klaudi Klausen formulerer det selv som "I første omgang beder jeg altså om, at man glemmer at staten, markedet og det civile samfund også ind i mellem betragtes som sektorer". (1990). Kobles tilbage til den korte nyinstitutionelle præsentation, kan man sige, at spørgsmål om isomorfi-processer og mekanismer skal analyseres på baggrund af konstellationen af de normative vektorer inden for et givent organisatorisk felt.

Denne pointe om den offentlige og private sektors blandingsforhold af ordningsformerne anskueliggør Klaudi Klausen således (1990), hvor pilenes længde er udtryk for deres styrke:



Perspektivet om de normative vektorer fremstår derfor som et generelt iagttagelsesapparat, som kan bruges over tid og rum, og Klaudi Klausen fremhæver således også selv, at perspektivet tillader bl.a. både synkrone og diakrone analyser (2001).

Vender vi blikket mere konkret mod opgavens empiriske genstand og analysens formål, kan vi nu se, hvordan den forskel i forhold til andre analyser, som blev beskrevet indledningsvist, tager form.

Ud fra perspektivet kan styring iagttages og begrebsliggøres som omgivelsernes pres på universitetsledelserne. Jo mere pres der forekommer, jo højere er graden og omfanget af styringen. Dette styringsbegreb er afgørende at holde in mente analysen igennem, og styring og pres vil herefter blive brugt til at betegne samme fænomen.

Som sidegevinst, og dette er den anden vigtige pointe, betyder dette også, at omgivelserne for universitetsledelserne dermed ikke begrænser sig til staten som styringsinstans, men omvendt favner samtlige øvrige aktører. Dette omfatter dermed bl.a. forskersamfundet og eventuelle eksterne interessenter, svarende til at betragte universitetsledelserne i et organisatorisk felt, der indledningsvist defineredes som kapitlets analysegenstand.

Dermed fremtræder det nu tydeligt, at opgavens styringsblik adskiller sig fra den gængse i de eksisterende analyser – både ved at definere styring som pres fra de normative vektorer og ved at operere med et bredere styringsbegreb.

Gør vi ophold ved pressets betydning for universitetsledelserne, har de normative vektorer som skrevet et træk og en retning. Vektorernes pres fremkalder en overordnet rammefastsættelse af ledelsernes handlemuligheder, og ledelser er således hverken "rene marionetter" eller for så vidt "fuglefri orkesterledere" (Klaudi Klausen, 2001). Styringsrationalerne har hermed en konstituerende effekt i forhold til universitetsledelsernes ledelsesrum, der muliggør visse handlinger og umuliggør andre. "De normative vektorer er med til at indskrænke eller udvide det ledelsesmæssige råderum" (Klaudi Klausen, 1996).

Samtidigt er det relevant at fastholde, at vektorernes træk ikke er et nulsumsspil, hvorefter et yderligere træk i fx markedsvektoren som logisk konsekvens ville betyde et mindre træk i en af de øvrige vektorer – eller begge for så vidt (Klaudi Klausen, 2001). Såfremt dette gjorde sig gældende, ville det have som implikation, at det samlede træk eller pres på organisationer altid ville være konstant.

Et springende punkt – og helt centralt for denne analyse – er netop, at der er tale om et plussumsspil uden direkte sammenhæng mellem de respektive vektorers træk. Denne erkendelse muliggør netop, at de normative vektorers træk og styrke derfor kan indskrænke eller udvide det ledelsesmæssige råderum for den undersøgte genstand. Klaudi Klausen giver selv eksemplet, at statsvektoren for en offentlig institution kan indskrænke ledelsesrummet gennem fx regeldannelse og centralisering (1996).

Det afgørende for forståelsen af en given handling, bestemmelse eller begivenhed i en given vektor, er ikke positionen – eller værre, sektoren – hvorfra der tales. Det afgørende er derimod, hvilken handlingslogik og rationale den kan sættes ind i. Klaudi Klausen giver selv eksemplet, at et etisk regnskab, der intuitivt tænkes i et vektoren civilsamfund, men sagtens kan blive udtrykt via rationaliteterne i enten stats- eller markedsvektoren, (1996). Et i vores optik mere relevant eksempel vil være, at en videnskabsminister fx godt kan agere, så hendes handlinger indskrives sig i optikken af en markedsvektor.

2.2 Det humboldtske universitetsideal – eller modus 1

Introduktion var allerede i berøring med dette, men når det yderligere skal udfoldes, har det en enkelt, men afgørende årsag. At idealet består op til i dag og i høj grad fortsat udgør referencepunktet for den klassiske og fortsat efterstræbelsesværdige indretning af et universitet. Sagt med andre ord udgør idealet eller normen det pres, som universitetsledelserne er konfronteret med i vektoren civilsamfund.

Hensigten er her ikke at opridse universitetets idéhistorie. Hensigten er blot at anskueliggøre principperne i det pres, der hviler på universitetsledelsen i dag.

Universiteternes rolle og position ændredes sig i begyndelsen af 1800-tallet. Faktisk i en sådan grad at der gerne tales om universitetets genfødsel fra at være underviserne til at være en forsknings- og uddannelsesinstitution (Wittrock, 1997). Transformationen bliver ofte personificeret i form af den præjssiske undervisningsminister i 1809-1810 Wilhelm von Humboldt og manifesteret ved etableringen af Berlins Universitet i 1809.

Det humboldtske universitet var organiseret som en statsinstitution med udstrakt selvstyre. Universitet valgte selv sine myndigheder i form af rektorer og dekaner, og professorerne var statsansatte med sikkerhed i ansættelsen, men samtidig med udpræget selvbestemmelse og uafhængig i tilrettelæggelsen af deres forskning og undervisning. Det autonome og selvforvaltende universitet hvilede på to helt grundlæggende principper – akademisk frihed og enheden af forskning og undervisning – og universitet fik således et dannelses- og videnskabsformål som sin kerne (Fink, 2003; Kjærgaard og Kristensen, 2003).

Idealets forskningsproces og -produktion er givet ved, at hver enkelt forsker er uafhængig i sin søgen efter erkendelse og oplysning uden hensyntagen til andet end sin egen nysgerrighed og sit eget valg af emne, teori og metode. Humboldt formulerede det selv, som "universitetet er forbeholdt, hvad kun mennesket finder i og ved sig selv" (i Kjærgaard og Kristensen, 2003). Forskeren og videnskaben er derfor frie i betydningen af at være uafhængig af eksempelvis samfundets forskningsmæssige behov og forventninger eller andre interesser. Enheden mellem forskning og undervisning betyder tilsvarende, at samme principper gælder for undervisningen.

Forskningsnormen rummer derfor samtidig det internalistiske synspunkt, at det er rent forskningsinterne forhold, der skal styre og bestemme forskningen, og kvalitet kan alene afgøres ud fra rent forskningsfaglige kriterier som originalitet, stringens, plausibilitet og redelighed.

Der er som ved andre idealtyper tale om principper som aldrig har været realiseret fuldt ud, men principperne bæres videre i det moderne forskningsbaserede universitet, som udvikledes i slutningen af det 19. århundrede, og som vi grundlæggende kender det i dag (Wittrock, 1997).

I nyere tid er principperne ofte kommet til udtryk i form af mere moderne termer som "science for science"- eller "science push"-doktrinen eller modus 1 (Aagaard, 2000; Ernø-Kjølhede, 2001; Gibbons et al, 1994; Nowotny et al, 2001). Hvad der er fælles for disse nyere begreber er, at de i højere grad end tidligere betoner relationen mellem videnskab og samfund, men hvor idealet om den uafhængige og erkendelsesdrevne forsker består.

Uanset prædikatet repræsenterer idealet altså en forestilling om den frie, selvbestemmende og uafhængige universitet og forsker. De danske universiteter er vokset ud af civilsamfundsvektorens universitetshistoriske gods, som fremtræder med uformindsket stor styrke og derfor udgør derfor et permanent pres på universitetsledelserne hvad enten vi taler institution, forsknings eller uddannelsespolitik, jf. nedenfor.

2.3 Tre nyere styringspolitiske historier

Efter således at have den universitetshistoriske arv med i bagagen kan vi netop vende blikket mod hvordan den kortere historie lægger sig som et nyt empirisk lag.

Den nyere universitetspolitiske styring har indtil videre været omtalt i ental. Som om der findes en samlet eller entydig styring. Historisk set har dette imidlertid ikke været tilfældet (Foss Hansen, 2000). Styringen af universiteterne er en kompliceret affære, der favner i hvert fald en forsknings-, uddannelses- og institutionsstyring.

Mens de to første kan defineres som det, der vedrører den substantielle styring af universiteternes to klassiske kerneaktiviteter og -opgaver – nemlig forskning og forskningsbaseret uddannelse – fx i form af indhold, form og omfang af indsatserne, kan institutionsstyringen tilnærmes som de principper, der er styrende for institutionernes struktur, ledelse og ressourcer (Foss Hansen, 1997). 2003-universitetsloven definerede i tillæg til forskning og uddannelse to nye opgaver for universiteterne – formidling og vidensudveksling – efterfølgende i daglig tale reduceret til en opgave om vidensspredning (Folketinget, 2003a). Desuden er der hertil kommet den forskningsbaserede myndighedsbetjening til ministerierne i form af forskningsbaserede beredskabs- og rådgivningsopgaver. Myndighedsbetjeningen er en følge af infusioneringen af en række sektorforskningsinstitutioner i 2007. Disse nye elementer i universiteternes opgaveportefølje vil blive inddraget ad hoc, når det er relevant.

Det turde være klart, at konkrete styringstiltag i den empiriske uregelmæssighed ikke helt entydigt kan placeres i de tre kategorier. Ikke desto mindre vil opdelingen søges op-

retholdt i nedenstående empiriske analyse som et pædagogisk greb i formidlingen af et komplekst problemfelt.

Derfor vil der først blive fortalt tre empiriske styringshistorier med hver deres mix af normative vektorer, der så i det efterfølgende afsnit stykkes sammen til den samlede styring af universitetsledelserne – sammen med afsnit 2.2 - og indløsningen af spørgsmålet om, hvorvidt universitetsledelserne er pressede og styrede.

Ambitionen er ikke at levere en fuldstændig og kronologisk gennemgang af universiteternes historie i perioden. Hensigten er i stedet at sætte fokus på de centrale og væsentligste elementer og begivenheder, der øger, mindsker eller forandrer de normative vektorers pres på universitetsledelserne.

Vi starter med den institutionelle styring og som nævnt i introduktion i 1970'erne. Men som præludium skal det nævnes, at det danske forsknings- og uddannelsessystem i vid udstrækning var uberørt af politisk intervention frem til 1970'erne. Ganske vist var universiteterne statsfinansierede, og dermed var der tale om en formel grad af kontrol med eller styring af universitetets ressourcer. Og ganske vist var der oprettet et teknisk-videnskabeligt forskningsråd allerede i 1946, som i 1968 suppleres af en fuld forskningsrådsstruktur for samtlige videnskabsgrene (Grønbæk, 2001). Men helhedsindtrykket er ikke desto mindre, at der med Pedersens begreb er tale om en periode med udpræget "laissez faire" og særdeles beskednen politisk indsats på området (Pedersen, 1997; Aagaard, 2000).

2.2.1 Styring af universiteterne som institutioner

Flere elementer fremstår som centrale i den institutionelle styring, nemlig, ledelsesforhold, det generelle regelgrundlag, ejerforhold, udviklingskontrakter samt principperne for ressourcetildeling.

Ledelsesforhold

Betragter vi først universiteternes ledelsesforhold og -struktur er strukturændringer i sig selv ikke af primær interesse, da ændringer ikke nødvendigvis medfører ændringer i presset på universitetsledelserne. Her vil fokuseres på et enkelt aspekt, der er af relevans for universitetsledelsernes frihedsgrader – sammensætningen af ledelserne.

Med introduktion af styrelsesloven i 1970 – og den mindre revision i 1973 – afskaffedes den meritokratiske ledelsesstruktur på universiteterne til fordel for en kollegial, repræsentativ samme (Folketinget, 1970; Folketinget, 1973; Espen Hansen, 1971).

Med loven blev universiteterne for første gang pålagt en ensartet organisatorisk struktur samt ledelsesstruktur i tre niveauer – universitet, fakultet og institut – hvorimod de tidligere havde haft individuelle og separate statutter. Denne universitetsreform desuden var revolutionerende i den forstand, at den gav de danske universiteter en organisationsform, som måske var den mest demokratiske i den vestlige verden (Petersen, 1997; Ørberg, 2007).

Øverst i ledelsesstrukturen befandt rektor sig – valgt blandt universitetets professorer – i samarbejde med et magtfuldt konsistorium. Dernæst fakulteterne ledet af fakultetsråd og valgt dekan og endelig institutterne, ledet af institutråd og en valgt bestyrelse. Den nye ledelsesstruktur bevirkede, at forskere, studerende og i 1973 teknisk-administrativt personale fik valgte repræsentanter ombord i de kollegiale organer mod kun professorerne tidligere. De ligeledes valgte ledere refererede i alle anliggender til deres respektive kollegiale organer og havde som sådan ingen selvstændige beføjelser.

Principperne i ledelsesstrukturen var uberørt i 20 år, hvorefter der introduceres en ny universitetslov (Folketinget, 1993). Lovændringen betød, at ledelse blev styrket på alle niveauer, og særligt rektor, men også dekan og nu institutleder, der alle fortsat var valgt blandt universitetets professorer og lektorer, fik præciseret og udvidet deres beføjelser og kompetencer på bekostning af de kollegiale organer. 1993-loven medførte ligeledes introduktionen af ekstern repræsentation i både konsistorium og fakultetsråd, udpeget af andre organer end universiteterne selv. Denne nye repræsentation skete særligt på bekostning af både de studerendes og det almindelige videnskabelige personales indflydelse (Gulddahl Rasmussen, 1995). Loven formulerede det således, at den daglige ledelse lå i hænderne på ledelsen, hvorimod alle beslutninger tidligere skulle omkring et kollegialt organ.

Den repræsentative kollegiale ledelsesstruktur, der blev implementeret på universiteterne i begyndelsen af 1970'erne, blev desuden modificeret med 1993-loven (Petersen, 1997). Loven lægger mere vægt på "...executive authority and on hierarchical chains of command. The old law was more collegial in orientation" (Gulddahl Rasmussen, 1998).

Inden vi kommer til 2003-loven, er vi nødt til lige at gøre et kort stop ved et par begivenheder i 2000 og 2001. Her fik henholdsvis det daværende Danmarks Tekniske Universitet og Danmarks Pædagogiske Universitet ved særlove ny ledelsesstruktur i form af en bestyrelse med eksternt flertal og ekstern formand i stedet for konsistoriet, en

ansat rektor og under disse muligheden en kombination af ansatte og valgte ledere (Folketinget 2000a; 2000b). Bestyrelsen havde dog fortsat repræsentation af ansatte – både VIP og TAP – samt studerende. Disse forsøgsordninger forekommer at være yderligere skridt i retning af etableringen af princippet om en mere fuldbyrdet professionel ledelsesstruktur – dog med de modifikationer, som fremhæves nedenfor i forbindelse med 2003-reformen.

2003-loven kan betragtes som en udrulning af forsøgsordningens ledelsesstruktur til universiteterne generelt, dog med et par udvidelser. For det første nedlægges både kollegiale organer på fakultets- og institutniveau, ligesom samtlige ledere fremover skal være ansatte og udpegede. I stedet etableredes et rådgivende akademisk råd på universitetsniveau. Loven vægtede dermed en stærkere ledelse, simplere og klarere ledelsesstruktur og en klarere definition af kompetencer og beføjelser og lagde sig dermed på linje med 1993-lovens bestræbelser, hvad angår ledelsesstrukturen.

Universiteterne forlader med 2003-loven endegyldigt ledelsesstrukturen med kollegialt og akademisk flertal og bevæger sig over i en ledelsesform med ekstern repræsentation og majoritet. Hermed forekommer opdelingen mellem faglig og institutionel ledelse komplet. Den samlede bevægelse fra og med 1970 og frem kan således – i denne kontekst – betragtes som at ville styrke universitetsledelserne vis-a-vis den akademiske og kollegiale medbestemmelse. Dette kan i vores optik læses som et mindsket pres fra den normative vektor.

Men at styreformen på universiteter er blevet ændret betyder imidlertid, at kollegialt (flertals)styre reelt er fortrængt med ekstern majoritet i bestyrelsen., men som nævnt i foregående afsnit består som norm.

Omvendt indstifter 1993-loven et nyt princip om ekstern repræsentation, hvilket kun accentueres med universitetsloven fra 2003, hvor dette princip strækkes ud til at omfatte en bestyrelse med eksternt flertal og ekstern formand. Hermed støder vi for første gang på, som vi også vil genfinde gentagne gange i det følgende, at forskningen spiller en væsentlig samfundsrolle og -funktion, som havende en væsentlig økonomisk betydning og som et middel til at opnå politiske målsætninger uden forskningen – den såkaldte modus 2, "policy pull" eller "science for policy"-doktrin med reference tilbage til OECD's første forskningspolitiske rapport i 1963. (Ernø-Kjølhede, 2001; Aagaard, 2000). Pedersen omtaler normen som en ekstern "societal control model" og anfører, at "This model views the university as an integral part of society and it produces ser-

vices ... for the needs of society at large. In this perspective broad societal interests should have a significant say..." (1997).

Det kan næppe udtrykkes mere præcist end, hvad videnskabsministeren gjorde i forordet til den politiske aftale fra 2002 om universiteternes fremtid: "Målet er at styrke universiteternes ledelse og at åbne yderligere for folk udefra, så vi sikrer et tættere samspil mellem universiteterne og det omgivende samfund. Universiteterne kan på denne måde være med til at sikre videnssamfundets udvikling – og dermed bidrage til vækst og velfærd i hele samfundet" (Regeringen, 2002).

Vi vender tilbage til og udfolder både normen i civilsamfundsvektoren om selvstyre og uafhængighed og "science for policy"-doktrinen. Sidstnævnte vil her blive betragtet som et nyt pres i perspektiv af statsvektoren, skønt lovens bogstaver så at sige er udtryk for en bagvedliggende norm om forskningens samfundsmæssige betydning. Da den imidlertid er formaliseret via hierarkiske og politiske bestemmelser og beslutninger, er den i vores optik at betragte som en øget målstyring i regi af statsvektoren.

Institutionelt regelgrundlag

Som en del af den offentlige sektor er danske universiteter – de har gennem hele perioden – været underlagt en række generelle bestemmelser, som følger af forvaltningsloven, offentlighedsloven, ombudsmandsloven, persondataloven, ligestillingsloven m.v. For så vidt angår disponering af økonomiske midler, skal universiteterne følge de statslige budget- og bevillingsregler, som gælder for andre offentlige selvejende virksomheder, og som de fremgår af Finansministeriets budgetvejledning. Vedrørende personale og studerende skal universiteterne følge en række love og regler, som gælder i den offentlige forvaltning med henblik på at beskytte individer, herunder fx generelle statslige regler for personale og regler om studerendes rettigheder og klageadgang.

Disse generelle lovkomplekser og bestemmelser – og heller ikke deres opståen eller ændring i perioden – skal ikke berøres yderligere her, da disse ikke er specifikt målrettet reguleringen af universitetssektoren, bortset fra at det kan konstateres, at universiteterne som offentlig forvaltning i afsættet som sådan er placeret i den regelstyrede statsvektor. I stedet tager vi fat på et regelsæt, hvor universiteterne netop har opnået undtagelse og mere administrativ frihed end, hvad der gælder for den offentlige forvaltning i al almindelighed, og et enkelt af de regelsæt, som er specifikt formuleret med henblik på at regulere universiteternes generelle forhold. Begge har ofte

været fremhævet som udtryk for den normative statsvektors betydning (fx Foss Hansen, 2000).

En egentlig første struktur blev vedtaget i 1984 og fastlagde de mulige stillingskategorier, som universiteterne kan anvende ved ansættelse af videnskabelige medarbejdere. Desuden fastlægges kvalifikationskrav for, at en given kandidat kan ansættes i den pågældende stilling og for hvilke hovedopgaver, der ligger i de enkelte stillinger.

Universiteternes personale har hidtil været omfattet af de statslige regler om løn- og ansættelsesforhold og hermed også den statslige stillingskontrol. Konkret blev det i sommeren 2008 besluttet at undtage professorer i lønramme 37 fra den såkaldte stillingskontrol og cheflønpulje. Derved skal universiteterne ikke længere indhente tilladelser til at ansætte flere professorer eller ændre på lønnen. Ligeledes undtages de administrative lederstillinger i samme lønramme og derover fra stillingskontrollen (Videnskabsministeriet, 2008).

Undtagelsen fra de statslige regler om løn og ansættelsesforhold er et konkret eksempel på hensigten om en reduktion i regelstyringen, som det bl.a. er formuleret i universitetsloven fra 2003 (Folketinget, 2003a), og det er et blandt flere eksempler på regelændringer, som har medført øgede frihedsgrader for universiteterne.

Universiteter er til stadighed institutioner i den offentlige forvaltning og er som sådan regelstyrede. Imidlertid forekommer der at foregå en bevægelse, hvormed regelstyringen slækkes og lempes, og statsvektorens pres dermed aftager i styrke.

Selveje

Universiteterne var frem til årtusindeskiftet statsejede og indgik principielt i det ministerielle hierarki. Men med særlovene om Danmarks Pædagogiske Universitet og Danmarks Tekniske Universitet i henholdsvis 2000 og 2001 blev de to institutioner selvejende.

Med universitetsloven 2003 fastlagdes det, at samtlige øvrige institutioner reguleret af loven også blev "selvejende institutioner inden for den offentlige forvaltning under tilsyn af ministeren for videnskab, teknologi og udvikling" (Folketinget, 2003a). Det gældende institutionelle selveje betyder, at universiteterne hermed blev særlige forvaltningssubjekter. Der gælder dermed det grundlæggende kendetegn, at universiteterne ikke længere indgår i det statslige hierarki, og at universiteterne ikke er "under instruktion" fra ministeren. Omvendt gælder placeringen inden for den offentlige for-

valtning, at selvejet ikke implicerer bygningsmæssigt selveje. Undtagelsen fra reglen er Danmarks Tekniske Universitet, der i 2000 opnåede bygningsmæssigt selveje.

Desuden har overgangen til selveje tre implikationer. For det første er universitetsledelserne givet mulighed for at opbygge egenkapital ved at opspare tilskud til anvendelse til universitetets formål i de efterfølgende finansår. Dernæst lejer universiteterne bygningerne af staten, in casu Videnskabsministeriet i henhold til ordningen om Statens EjendomsAdministration (SEA-ordningen). Universitetsledelserne har derfor også mulighed for at opsigte lejemålene. Og endelig har universitetsledelserne mulighed for at anmode videnskabsministeren om at få overdraget de statslige bygninger m.m. efter anmodning fra universitetet (Folketinget, 2003a).

Overgangen til selveje forekommer umiddelbart at være en et skridt i retning af en styrkelse af markedsvektoren, da universiteterne er givet incitamenter til en økonomisk ansvarlig bygningsforvaltning og en effektiv lokaleudnyttelse. Omvendt forbliver universiteterne præget af statsvektoren som selvejende institutioner inden for den offentlige forvaltning, der er omfattet af de statslige budget- og bevillingsregler, herunder Finansministeriets Budgetvejledning.

Udviklingskontrakter

Forlader vi finansieringen af universiteter, kan vi vende blikket mod introduktionen af udviklingskontrakter mellem det enkelte universitet og ministeriet, som først så dagens lys i 1999 (Folketinget, 1999), og som siden universitetsloven fra 2003 er blevet gjort obligatoriske (Folketinget, 2003a). Kontrakterne repræsenterer en ny styringsrelation i forhold til universitetsledelserne (Brink Andersen, 2003).

Kontrakterne indgås formelt set mellem de enkelte universitetsbestyrelser og videnskabsministeren og centrerer sig i henhold til gældende universitetslov om universiteternes strategiske mål og kerneopgaver. Universiteterne afrapporterer om årets resultater i forhold til den indgåede kontrakt.

Formålet med udviklingskontrakterne er at skabe en gensidig forståelse mellem universitetet og Videnskabsministeriet om målsætningerne for universitetet på mellem-lang sigt. Udviklingskontrakterne skal på den ene side være med til at synliggøre universitetets vision, indsatsområder, resultater og prioriteringer samt danne rammen om de overordnede forsknings- og uddannelsesstrategier. Det specificeredes på den anden side, at det er videnskabsministerens ansvar at føre tilsyn med universiteterne, og at udviklingskontrakterne var et vigtigt led i tilsynet. Udviklingskontrakten ville

derfor være det gensidige omdrejningspunkt for relationen mellem videnskabsministeren, universiteterne og resultatstyringen af de danske universiteter.

Universiteterne er nu oppe på tredje generation af kontrakter. Den første generation fra 2000 indeholdt aftaler om overordnede mål og aktiviteter inden for forskning, uddannelse, formidling og interne forhold uden egentlige operationelle delmål (Videnskabsministeriet, 2003b). Kontrakternes indhold skærpedes derfor væsentligt i forhold til anden generation for perioden 2006-2008, hvor der skulle tages udgangspunkt i universiteternes respektive profiler for at beskrive og synliggøre universiteternes visioner og indsatsområder samt opregne resultater til gavn for samfundet. Kontrakterne skulle indeholde klart definerede – kvantitative – succeskriterier og milepæle for universiteternes kerneopgaver som forskning, uddannelse og vidensspredning.

De nyligt indgåede kontrakter for perioden 2008-2010 følger samme linje. Dog har ministeriet nu formuleret en liste over grundaktiviteter inden for kerneaktiviteterne – som nu også omfatter forskningsbaseret myndighedsbetjening, jf. om infusioneringen af sektorforskningsinstitutionerne – som universiteterne bedes medtage og formulere mål for i forsøget på at harmonisere de tidligere kontrakters forskellige indhold.

Udviklingskontrakterne forekommer ved første øjekast at være udtryk for et yderligere pres fra markedsvektoren. Kontrakter er velkendte som styringsredskab i den offentlige sektor, men universiteternes adskiller sig på to væsentlige fronter. Først og fremmest er det ikke resultatkontrakter i den forstand, at der ikke er tilknyttet økonomiske anliggender eller ressourcefordeling til de indgåede kontrakter, som udløses, afhængigt af i hvor høj grad kontraktens resultatmål er imødekommet. Det er snarere en overenskomst, der ikke forpligter ministeriet på nogen vis (Haavisto & Hagelund, 2003). Det er derfor heller ikke en sproglig tilfældighed, at kontrakterne navngives udviklingskontrakter frem for resultatkontrakter. For det andet gælder det, at de enkelte universiteter har høj grad af frihed i formuleringen af de enkelte resultatmål (Aagard, 2000). Ministeriet fastsætter de overordnede rammer for kontrakternes udformning og forslag til indikatorer, mens det enkelte universitet selv formulerer forslag til selve målene.

På den baggrund fremstår udviklingskontrakterne i sig selv som et mix af en tillempet markedsstyring og en ny form for selvregulerende styring i statsvektoren.

Finansiering

Finansieringen af universiteterne og principperne for ressourcetildeling står helt centralt i institutionsstyringen, hvilket også turde fremgå af omfanget af nedenstående afsnit.

Universiteterne er statsligt finansieret med alene et beskedent supplement fra andre finansieringskilder. Et skøn er, at mellem 85 og 100 procent af de enkelte universiteters virksomhed er statsligt finansieret (Videnskabsministeriet, 2003b). Det efterlader indledningsvist en berettiget forventning om og indtryk af, at statsvektoren indtager en førende rolle i styringen af universiteternes finansiering. Dette gør sig også gældende, men imidlertid tager den statslige finansiering flere former og har dermed forskellige styringskvaliteter – også markedsmæssige, bl.a. aktivitetsafhængige tilskud samt konkurrenceudsatte midler.

Den følgende gennemgang af finansieringen er opdelt i to generiske finansieringsformer af universiteternes aktiviteter – grundtilskud og konkurrenceudsatte midler. Førstnævnte omfatter både tilskud til forskning og uddannelse – skønt som vi skal se ud fra forskellige principper – mens de konkurrenceudsatte midler alene vedrører forskningsindsatsen.

Igennem 1970'erne fordeltes de statslige midler via bevillinger til universiteterne baseret på studenter/lærer-ratioer og den såkaldte UFA-norm, der fastsatte arbejdstiden mellem undervisning (U), forskning (F) og administration (A) (Foss Hansen, 2000). Normen tilkendegav, at fastansatte forskeres arbejdstid fordelte sig med 45 procent til undervisning, 45 procent til forskning og 10 procent til administration. I slutningen af 1970'erne blev normen ændret til henholdsvis 50, 40 og 10 procent. Ordningen var ret besat en efterspørgsels- og lønsumsstyring på baggrund af undervisningsaktivitetens omfang og vækst.

Grundtilskuddet til forskning på universiteterne fulgte automatisk bevillingerne til uddannelse i nævnte målestoksforhold, som reelt gjorde omfanget af forskningsmidlerne afhængige af omfanget af undervisningen og studentertallet (Undervisningsministeriet, 2001, Videnskabsministeriet, 2008).

Indtrykket fra 1970'ernes finansieringsprincipper efterlader et indtryk af et tidligt pres på universitetslederne fra markedsvektoren, skønt der er tale om offentlige midler. Tildelingen af midler til uddannelse er grundlæggende efterspørgselsstyret via UFA-normen, og qua den direkte kobling til forskningsmidlerne gjaldt det samme for sidst-

nævnte. Uddannelse og forskning var således sammenkoblet i finansieringen. En vækst på uddannelsessiden ville således mekanisk medføre en vækst i midlerne til forskning. Omvendt ville et fald i uddannelsesaktiviteten også per default medføre en reduktion i forskningsindsatsen. Imidlertid skal man erindre, at perioden var præget af en eksplosiv tilgang af studerende til længerevarende uddannelser, hvorfor udfaldet af efterspørgselsstyringen nødvendigvis ville medføre vækst i forskningsbevillingerne – i hvert fald indtil totaldimensioneringen i 1977, jf. nedenfor.

Fra og med starten af 1980'erne og særligt med regeringens budgetreform fra 1981 skete en række ændringer i den direkte statslige tildeling af økonomiske midler.

Et første element i budgetreformen var en klar adskillelse af bevillinger til henholdsvis forskning og uddannelse (Christensen, 1986). Opdelingen er på den ene side blevet betragtet som en naturlig konsekvens af dimensioneringen og på den anden som startskuddet til en strammere styring af forskning og som det første forsøg på at destillere forskning som selvstændigt politikområde (Foss Hansen, 1997).

Et udslag af dette var, at der på uddannelsessiden indførtes taxameterstyringsprincipper for finansieringen i form af de såkaldte studietrinstillvækster opgjort på hovedområde. Denne produktionsrelaterede ressourcefordeling giver universiteterne midler efter, hvor mange fuldtidsstuderende der sluses gennem systemet. Princippet eksisterer fortsat i dag, men ændrede form i 1994 til de såkaldte studenterårsværk som aktivitetsrelateret styring af uddannelse, samt at bevillinger på baggrund af studietrinstillvækster blev fordelt på hovedområde, mens studenterårsværk bevilges på institutionsniveau (Undervisningsministeriet, 2001). Ordningen står i dag med enkelte modifikationer, for eksempel introduktionen af en færdiggørelsesbonus på først bachelor-niveau og siden – fra og med 2009 – på kandidatniveau.

Hermed kommer en væsentlig anden ændring i kølvandet på universitsloven 1993 og de omkringliggende politiske aftaler i forhold til budgetreformen indirekte til udtryk. For budgetreformen fra 1981 implicerede også et skift af principperne for fordelingen af midler til universiteterne. Universiteterne – og deres øverste ledelser – blev nemlig som noget nyt omgået i ressourcetildelingen, hvor fakulteterne blev det foretrukne ministerielle styringsniveau (Christensen, 1986). Undervisningsministeriet begyndte samtidig at styre via de såkaldte "puljer", hvor fakulteterne kunne ansøge om udgifter til fortrinsvis forskning, men også fx apparatur, lektorater og rejser (Plenge, 1997, Videnskabsministeriet, 1997). Dette indgreb betød en væsentlig decentralise-

ring internt på universiteterne og samtidig en centraliseret og øget ministeriel styring i en statsvektoroptik.

Denne intervention i universiteternes ledelsesrum blev frigivet igen op til 1993-loven, hvorefter princippet om blokbevilling og institutionernes økonomiske dispositionsfrihed stadfæstes. Midlerne kendetegnedes herefter ved at være årlige blokbevillinger på de årlige finanslove med fri disposition inden for gældende tilskudsbetingelser og disponeringsregler og med fri adgang for institutionerne til at overføre mellem forskning, undervisning og andre formål. Der er således ikke etableret en direkte kobling mellem tilskud og forbrug, og samlet set forekommer en budgetmæssig autonomi indført. Alttså, rullede den statslige finansielle styring tilbage (Foss Hansen, 2004).

Den statslige styring af uddannelsernes finansiering forekommer hermed at bevæge sig fra en statsstyret logik over i en markedsstyret samme.

Mens universiteterne før 1981 bevilgedes midler til uddannelsesaktiviteter ud fra aktivitetstal, "fastfrøs" man universiteternes forskningsbevillinger (Videnskabsministeriet, 2008). Finansieringen af forskningen overgik dermed fra at være afhængig af uddannelsesaktiviteten til at være et grundtilskud uafhængigt af produktion eller aktivitet. Midlerne er således heller ikke målrettet specifikke fagområder eller forskningsfelter. Basisforskningsbevillingen udgør ret beset det eneste faste element i universitetsledelsernes budget, fordi den ikke er aktivitets- eller produktivetsreguleret. Omfang og væksten af bevillingernes størrelse fastlægges i en inkrementel budgetproces, og fordelingen mellem de enkelte universiteter er relativt permanent og baseret på historiske præmisser (Videnskabsministeriet, 2003b).

Mens den statslige finansiering af uddannelse allerede primo 1980'erne omlagdes til at være aktivitetsrelateret, blev finansieringen af forskningen foreløbigt ikke berørt, skønt flere drøftelser og forslag herom (Foss Hansen, 2000).

Men i de senere år er der introduceret supplerende modeller for fordeling af midler, der grundlæggende ændrer to forhold. For det første sammenkøbes relationen mellem finansieringen af forskning og uddannelse igen, og for det andet lanceres et princip om basismidler fordelt efter markedsmekanismer.

Siden 2002 er nye basisforskningsmidler blevet fordelt efter den politiske aftalte "50-40-10 model", som fordeler marginale forskningsbevillinger efter principper, hvor henholdsvis 50, 40 og 10 procent fordeles proportionalt efter de enkelte universiteters

uddannelsesbevillinger, eksterne forskningsmidler og færdiguddannede ph.d.-stipendiater (Videnskabsministeriet, 2003b).

Her er altså tale om en slags aktivitetsafhængig "bonusordning", som belønner universiteterne for deres evne til at tiltrække såvel studerende som eksterne forskningsmidler samt for at uddanne ph.d.er, hvilket som noget nyt indebærer tilføjelse af de to sidstnævnte målestokke i det samlede bevillingsgrundlag, mens uddannelsesbevillingerne er et indirekte udtryk for den opnåede taxameterstøtte.

I forbindelse med regeringens Globaliseringsstrategi præsenteredes desuden et nyt princip for fordeling af basismidler – nemlig den resultatbaserede fordeling af basismidler (Regeringen, 2006a). Ordningen forventes implementeret fra og med 2010 og betyder, at universiteterne basismidler fordeles efter kvaliteten inden for forskning, uddannelse og videnspredning opgjort på baggrund af en række indikatorer, som p.t. er under udvikling. Hvor stor en andel af basismidlerne, der skal fordeles efter disse kvalitetsindikatorer, er endnu ikke politisk besluttet.

Hermed forstærkes indtrykket af det pres, som markedsvektoren i stigende grad havde antaget for finansieringen af forskningen, og som det også er kommet til udtryk via de såkaldt konkurrenceudsatte midler.

Vender vi tilbage til 1970'erne, suppleredes universiteternes grundtilskud til forskning kun i beskedent omfang med midler hentet via primært forskningsrådssystemet i den såkaldte konkurrencestreng, hvor offentlige tilskudsmidler udbydes i fri konkurrence mellem forskere. Imidlertid forøges de konkurrenceudsatte midlers betydning som indtægtskilde løbende op i gennem hele perioden. I 2006 var vi så vidt, at 35 procent af den offentlige finansiering af forskningsaktiviteterne blev udbudt i den såkaldte konkurrencestreng. Men regeringen med Globaliseringsstrategien har formuleret det som mål, at halvdelen af de offentlige forskningsmidler i 2010 skal udbydes i konkurrence (Regeringen, 2006a). Indtrykket af en stigende indflydelse fra en markedsvektor for forskningsfinansieringen forekommer hermed sandsynliggjort.

Der skal afslutningsvis og i kort form nævnes to andre anliggender, som alle efterlader et tilsvarende indtryk af en støt stærkere markedsvektor. For det første fik universiteterne i 1980'erne mulighed for at udbyde voksen- og efteruddannelse på deltidsbasis. Disse finansieres delvist via statstilskud som heltidsuddannelser og via brugerbetaling. For det andet har universiteterne med den nye opgave om forskningsbaseret myndighedsbetjening fra og med 2007 fremover måske også fået en anden kilde til

indtægtsdækket virksomhed. For nærværende gælder det, at de relevante ressortministerier overfører universiteterne som finansiering af den forskningsbaserede myndighedsbetjening. Fra og med 2009 kan ministerierne imidlertid vælge at lade hele eller dele af de forskningsbaserede midler konkurrenceudsætte. I givet fald skal universiteterne i konkurrence om de konkrete opgaver.

2.2.2 Styring af universiteternes forskningsindsats

Forskning blev først et egentligt politikområde i 1980'erne (Aagaard, 2000). Op gennem 1970'erne fortsatte den udprægede autonomi og selvregulering, som havde kendetegnet universiteterne generelt i 1960'erne. Forskningen blev gennemført for institutionernes basisbevillinger uden ekstern reference til politiske krav eller målsætninger.

Stats- og markedsvektorerens træk på universiteternes forskning begynder først at tage fat i løbet af 1980'erne og blev institutionelt cementeret i 1993 med oprettelse af forskningens eget ministerium (Aagaard, 2000).

Medio 1980'erne iværksættes et væsentligt politisk styringsinstrument af forskningen i form af en bølge af forskningsprogrammer som tilskudsfinansierede midler. Eller rettere tre bølger (Foss Hansen, 2000). Den første tog form af en række store forskningsprogrammer inden for politisk prioriterede områder, som fx teknologisk udvikling, bioteknologi, informationsteknologi og miljø- og fødevarerforskning, der gennem deres udvikling i flere generationer opnåede velkendte akronymer som fx FTU, BIO-TEK og FØTEK. Forskningsmidler tjener som et første eksempel på statsvektorens indflydelse på forskningens forvaltning. Denne kombination af et marked i form af konkurrenceudsatte midler, som universiteternes forskere kæmper om, og som er øremærket til specifikke politisk definerede formål og problemstillinger, kan således sige at repræsentere både en stats- og markedsvektor.

Forskningsprogrammerne suppleredes af de såkaldte forskningspakker på finanslovene, der så dagens lys i 1995. Pakkerne var en samlebetegnelse for en række mindre programaktiviteter inden for eksempelvis skimmelsvampe, små satellitter, design og pesticider blot for at fremhæve enkelte. Teknologisk forskning var fortsat et centralt element, men pakkerne havde et bredere fokus til også at omfatte andre overordnede temaer, fx velfærdsforskning og dets underprogrammer inden for ældre, voksenud- dannelsen og arbejdsliv.

Tredje generation implicerede en anden form for regulering af forskningen, nemlig i form af de såkaldte virkemiddelprogrammer. Som addendum til de tematisk afgrænsede programmer målrettede virkemiddelprogrammerne ressourcer til bestemte kategorier af forskere – fx forskeruddannelse og kvinder – eller særlige samarbejdsformer – fx samarbejde mellem universiteter og erhvervsliv. Yderligere et eksempel skal fremhæves, nemlig udbuddet af store grundforskningscentre af Danmarks Grundforskningsfond, som blev etableret i 1991.

Det skønnes, at den ressourcetilvækst til forskning, som universiteterne oplevede op gennem 1980'erne, alt overvejende bestod af bevillinger givet under disse øremærkede forskningsprogrammer, der blev mere end fordoblet i perioden 1983-1993 (Foss Hansen, 2000, Aagaard, 2000).

Det samlede indtryk op gennem 1980'erne er således, at eksterne bevillinger givet i den såkaldte konkurrencestreng bruges som et direkte forskningspolitisk styringsinstrument. (Aagaard, 2000). På det politiske niveau påbegyndte man at definere de overordnede prioriteringer og målsætninger for forskningen – også i de politiske redegørelser og senere nationale forskningsstrategier – og man søgte at afgrænse emner, områder og discipliner, som man mente påkaldte sig en særskilt indsats (Ståhle, 1992).

Et egentligt forskningsrådssystem blev ellers som skrevet etableret allerede i 1968, men rådernes (udelukkende beklædt med forskere) uddelings- og bevillingspraksis var at uddele midler til forskerinitierede idéer og projekter efter almindelige videnskabelige kvalitetskriterier. Rådene er således blevet karakteriseret som selvstyrende, hvorfor de som sådan ikke bidrog til en politisk styring (Foss Hansen, 1996). Først med øremærkningen af midler til politisk prioriterede områder og temaer samt indstiftelsen af mere eller mindre politiske definerede retningslinjer i udmøntningen – fx et samfundsmæssigt relevanskriterium – kan en målstyring af universiteterne iagttages, som et tydeligt udtryk for statsvektorens træk – men fortsat tilsyneladende hånd i hånd med markedsvektoren. Ståhle noterer sig, at med etableringen af programmerne søgte man således at påvirke den autonome universitetsforskning, styre en betragtelig del af forskningsmidlerne mod særligt udvalgte områder, samt – og i denne henseende sekundært – at samkøre med den splittede sektorforskning, som også var udbygget af ressortministerierne gennem 1980'erne (1992).

Programaktiviteten fortsatte op til 2004 – med bl.a. Større Tværgående Forskergrupper som en virkemiddelspecifik satsning – og blev med etableringen af Det Strategi-

ske Forskningsråd, hvis primære hverv er at udmønte strategiske forskningsprogrammer inden for politisk prioriterede områder, kun manifesteret. Rådet har således udmøntet betragtelige midler til for eksempel "energi og miljø", "fødevarer og sundhed" og "nano-, bio og it-teknologi", og regeringens Globaliseringsstrategi understøtter kun udviklingen ved at kalde på flere midler til strategisk forskning (2006).

Strategien tilføjede samtidig også nye virkemiddelprogrammer af en støbning, som ikke havde været set tidligere. Således blev der søsat to nye puljer, som alene kunne ansøges af universiteternes ledelse. Altså ret beset etableredes to nye markeder.

For det første en ny pulje til finansiering af forskningsinfrastruktur ud fra argumentet om, at investering i avanceret udstyr, laboratoriefaciliteter, forsøgsanlæg etc. ikke er blevet prioriteret tilstrækkeligt hidtil. Hidtil har det primært været de enkelte institutioners ansvar – alene eller i fællesskab – at investere i forskningsinfrastrukturen. Den anden markedsløsning kommer til udtryk i form af en såkaldt "ny model for konkurrence mellem universiteter" – senere i udbuddet kaldet Universitetsforskningens InvesteringsKapital (UNIK) – i henhold til hvilken, institutionerne skal "byde ind med forslag til store, langsigtede forskningsprojekter på områder, som er fagligt vigtige for det enkelte universitet og for dansk forskning" (Regeringen, 2006b).

Indtrykket er således, at statsvektoren har lagt et tiltagende pres på universiteterne i form af en egentlig politisk mål- og rammestyrt af forskningsaktiviteterne. Imidlertid kan udviklingen også betragtes i et bredere perspektiv, som der kort blevet refereret til i afsnittet om universiteternes styrelsesforhold.

Normen tilsiger, at forskningen spiller en væsentlig samfundsrolle og -funktion som et middel til at opnå politiske målsætninger uden forskningen – den såkaldte "science for policy"-doktrin (Aagaard, 2000). Normen er i den forstand eksternalistisk. Forskeren og forskningen er ikke længere fri og uafhængig, mens samfundsmæssige mål skal forsøget internaliseret i forskningsprocessen for at sikre, at forskningen styres derhen, hvor samfundet har størst og mest akut behov for viden. Forskning skal følgelig – også – vurderes ud fra kriterier som dets anvendelse og nytte (Ernø-Kjølhede, 2001; Wenneberg, 2001; Aagaard, 2000). Universiteter, stat og erhvervsliv betragtes hermed som parter, der skal knyttes stadig bedre og tættere sammen, i en "triple helix" (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998). Tænk blot på regeringens handlingsplan med den berømmede og berygtede titel "Nye veje mellem forskning og erhverv – fra tanke til faktura" (2003).

Så vidt forskningsprogrammerne. Men der er også foregået en anden bevægelse, som endeligt kort skal omtales. Initiativerne til at konkurrenceudsætte flere midler bliver akkompagneret af andre nye initiativer, der skal sikre kvaliteten af forskningen. Forskningsprogrammerne skulle således evalueres med henblik på igangsættelse af flere forskningsprogrammer. Senere i 1990'erne blev der tilføjet et lag af evalueringer af egentlige hovedforskningsområder, som fx samfundsvidenskab (Foss Hansen, 2000).

Disse tiltag er dog blevet vurderet til at være for programspecifikke og ad hoc-prægede til at udgøre et egentligt forskningspolitisk virkemiddel (Aagaard, 2000).

Imidlertid forekommer Globaliseringsstrategien fra 2006 at ændre dette. For under overskriften "systematisk måling og evaluering skal sikre fokus på kvaliteten" lanceres således tre initiativer, der alle har det mål for øje at regulere på kvalitet (Regeringen, 2006a).

For det første skal der ske en systematisk og central udvikling og erfaringsopsamling af metoderne for og resultaterne af forskningsevalueringer, og for det andet skal alle større alle væsentlige konkurrenceudsatte investeringer i form af større forskningsprogrammer og initiativer evalueres efter senest fem år. Altså skal udkommet måles og vejes. Dette adskiller sig i udgangspunktet og indholdsmæssigt ikke fra den videnskabelige evalueringspraksis – afhængigt af kriterierne naturligvis – der allerede kendes i det videnskabelige system, men det nye er igen, at dette nu betragtes som en statslig opgave.

For det andet skal der etableres et kvalitetsbarometer, der løbende skal måle udviklingen af kvaliteten i dansk forskning sammenlignet med andre lande, og som skal basere sig på fx internationalt anerkendte indikatorer som citationsfrekvens og publikationsaktivitet. Kvalitetsbarometeret knytter sig ikke snævert til konkurrenceudsatte midler, men favner al forskningsaktivitet inklusive den, der er finansieret via basismidler. Barometret er således også koblet til den tidligere tanke om at fordele forskningsbasismidler efter kvalitet, jævnfør afsnittet om forskningsfinansiering.

Disse seneste initiativer forekommer således også at tilvejebringe et indtryk af et øget pres fra statsvektoren i form af kvalitetsstyring.

Endeligt skal nævnes universiteternes to nye opgaver, skønt de ikke direkte henhører under forskningsindsatsen, er de dog udløbere deraf. 2003-universitetsloven definerede en ny for universiteterne i form af vidensspredning (Folketinget, 2003a). Desuden

er der hertil kommet den forskningsbaserede myndighedsbetjening til ministerierne i form af forskningsbaserede beredskabs- og rådgivningsopgaver. Myndighedsbetjeningen er en følge af infusioneringen af en række sektorforskningsinstitutioner i 2007. Begge kan begge tages som udtryk for "science for science"-doktrinen intentioner om forskningens samfundsmæssige betydning, som den kommer til udtryk i statsvektoren.

2.2.3 Styring af universiteternes uddannelsesindsats

Vektorernes betydning for universitetsledernes handlerum for uddannelsesaktiviteten skal nu sættes i fokus. Dette gøres ved at kigge på tre aspekter, nemlig optag, struktur og indhold/kvalitetssikring af uddannelserne. Hermed beskæftiger vi os ikke eksplicit med den pågående regelstyring, der præger uddannelsesområdet udover, at det blot skal konstateres her indledningsvist.

Fraværet af politik og styring på området ses eksempelvis derved, at et centralt omdrejningspunkt i uddannelsespolitikken i 1960'erne var den frie adgang til universitetsstudier. Fra 1970'erne var universiteternes kerneaktivitet uddannelse præget af en planlægningsfilosofi. Efter åben adgang til uddannelse i overgangen fra at universitetsuddannelser var fra de få til de mange i 1960'erne og primo 1970'erne indførtes i 1977 en egentlig adgangsregulering i form af den koordinerede tilmelding til universitetsstudier (Christensen, 1986). Den grundlæggende forandring bestod i, at Undervisningsministeriets autoritativt påberåbte sig at dimensionere og normere optaget af studerende på de respektive uddannelser. Denne kompetence havde indtil da entydigt ligget hos universiteterne, og udviklingen kan således ses som et stærkt indslag af statsvektoren i form af nye regler.

Resultatet af den centraliserede styring blev en drastisk reduktion i nymatrikuleringen af studerende ved de humanistiske uddannelser, en opbremsning i optaget af samfundsvidenskabelige studerende og en nedjustering af adgangskravene til de naturligvidenskabelige studier med henblik på øget rekruttering (Aagaard, 2000).

Den centrale planlægning af optaget på universiteterne blev gradvist frigivet fra og med 1992 med en politisk flerårsaftale og en medfølgende handlingsplan "Universiteter i vækst" (Undervisningsministeriet, 1994), hvorefter universiteterne selv overtager retten til at bestemme, efter reglerne om frit optag, hvor mange studerende det vil optage på uddannelserne, medmindre ministeriet har fastsat et årligt maksimum for optagelseskapaciteten. Dette har for eksempel gjaldt for læge-, tandlæge- og dyrlæge-studiet.

Med frit optag menes, at universiteterne selv fastsætter optagelseskapaciteten under hensyntagen til muligheden for at give en forsvarlig forskningsbaseret undervisning med kvalificerede undervisere og tilstrækkelig bygningskapacitet. Universitetet skal i tilknytning hertil tage hensyn til, at optagelsen er i overensstemmelse med samfundets behov for uddannelse inden for det pågældende fagområde.

Ministeren skulle dog fortsat godkende en ny uddannelse med udgangspunkt i samfundets behov, taxameterindplacering og legalitetskontrol. Sidstnævnte skulle sikre, at uddannelsen opfylder de centralt fastsatte rammer for den pågældende uddannelse, herunder fx regler om adgangskrav og eksamen.

Indtil udgangen af 2006 var kompetencen til at godkende universiteternes uddannelsesudbud placeret hos den ansvarlige minister. Denne kompetence nu overført til Akkrediteringsrådet, der skal akkreditere alle nye uddannelser i henhold til kriterier for kvalitet og relevans.

Rådet er i sine afgørelser, procedurer og metoder uafhængigt af både regeringen og de videregående uddannelsesinstitutioner. En akkreditering foretages ved en faglig vurdering ud fra de centralt fastsatte kriterier i bekendtgørelsen herom. Disse omfatter fire overordnede kriteriesøjler: Behov for uddannelsen på arbejdsmarkedet, forskningshøjden (forskningsbaseret), uddannelsesdybden (uddannelsens organisering og tilrettelæggelse) og uddannelsens resultater (Folketinget, 2007a). Videnskabsministeriet forestår derfor stadig indplaceringen af uddannelsens taxameter og legalitetskontrollen.

I 2008 så en ny godkendelsesproces for en ny kategori af uddannelser imidlertid dagens lys, en mekanisme som introducerer et væsentligt konkurrence og markedselement i udbuddet af uddannelser. Af regeringens Globaliseringsstrategi og den efterfølgende globaliseringsaftale fremgår det således, at danske universiteter skal udvikle og udbyde eliteuddannelser, som er på niveau med de bedste i verden, og som kan tiltrække de dygtigste studerende fra både ind- og udland (Regeringen, 2006a). Med henblik herpå kunne universitetsledelserne ansøge Videnskabsministeriet om udvikling og/eller udbud af eliteuddannelser til toårige elitekandidatuddannelser eller erhvervsorienterede eliteforløb. Universiteterne har kunnet ansøge om eliteuddannelsesprædikatet og finansiering til både eksisterende og nye uddannelsesforløb. Dette tiltag repræsenterer en ny form for pres på universitetsledelserne i markedsvektoren.

Hvad angår studiestrukturen af universitetsuddannelserne, indførtes samtidig med frigivelsen af optagelses-bestemmelserne i 1992 en central harmonisering af uddannelsesstrukturen. Harmoniseringen af den officielle og normerede studietid til en fem-årig kandidatuddannelse fra længevarende forløb skete allerede i 1980'erne (Pedersen, 1997), mens den nuværende 3+2+3 studiestruktur med en bachelor-, kandidat- og ph.d.-uddannelse blev besluttet i 1993 (Foss Hansen, 2000). Med få undtagelser er denne ensartede studiestruktur nu modus operandi på de fleste uddannelser. Også ph.d.-uddannelsen blev reformeret og homogeniseret primo 1990'erne. Og endelig blev det i 2007 pålagt universiteterne at etablere ph.d.-skoler (Folketinget, 2007b).

Så vidt spørgsmålet om udbud og godkendelse af universitetsuddannelserne og universitetsstudiernes struktur. Fokuserer vi dernæst på kvalitetssikringen af eksisterende uddannelser, kommer dette spørgsmål i det politiske søgelys i slutningen af 1980'erne. Ultimo 1980'erne gennemførtes en række centralt initierede uddannelses-evalueringer, og i 1992 formaliseredes dette ved etableringen af Center for kvalitetsudvikling og evaluering – Evalueringscentret – nu navngivet Danmarks Evalueringsinstitut, som en uafhængig institution under Undervisningsministeriet. Siden har evalueringsinstituttet evalueret fokus på målopfyldelse, effektivitet og studenter- og aftager-tilfredshed af samme eller beslægtede uddannelser inden for et givent fag (Foss Hansen, 2000). Disse såkaldte turnusevalueringer tager udgangspunkt i en selvevaluering fra uddannelsesstederne. Et eksternt panel af udenlandsk sammensætning foretager evalueringen med afsæt i internationalt anerkendte principper, metoder og procedurer. Det eksterne panel afgiver en rapport med en række anbefalinger til udvikling af uddannelserne (Videnskabsministeriet, 2003b).

Indtil udgangen af 2006 forestod Danmarks Evalueringsinstitut således den eksterne kvalitetssikring af universitetsuddannelserne, men fra og med 2007 blev der etableret en ny ekstern kvalitetssikringsordning på universitetsområdet (Folketinget, 2007a). Alle eksisterende universitetsuddannelser – for nye uddannelsesforløb, jf. ovenfor – skal akkrediteres i henhold til kriterier for kvalitet og relevans. Mens kompetencen til at godkende universiteternes uddannelsesudbud tidligere lå hos den ansvarlige minister, er denne kompetence nu overført til Akkrediteringsrådet.

To yderligere centraliserede tiltag for at sikre undervisningskvaliteten skal kort fremhæves. For det første den tidligere berørte stillingsstruktur for videnskabeligt personale på universiteterne, der sikrer undervisernes kompetencer (Videnskabsministeriet, 2003b). Og for det andet censorinstitutionen, som har eksisteret siden 1871, der pålægger de eksterne censorer at påse, at kravene ved uddannelsernes prøver er i

overensstemmelse med de formål og krav, som er fastsat i bekendtgørelser mv., og at de studerende får en ensartet og retvisende bedømmelse ved eksamenerne.

Siden 2006 har universiteterne skulle offentliggøre oplysninger om undervisning og uddannelser på deres hjemmeside, som udmøntning af Lov om gennemsigtighed og åbenhed i uddannelserne (Folketinget, 2006). Hensigten er, at uddannelserne skal være offentligt tilgængelige på internettet, så borgerne enkelt og hurtigt kan vurdere kvaliteten af undervisningen på institutioner.

På institutionernes hjemmeside skal der foreligge information om bl.a. uddannelser, fagudbud, læseplaner, værdigrundlag og pædagogisk udgangspunkt, karaktergivning, gennemsnitskarakter for afsluttende eksamen, fuldførelsestid, fuldførelsesfrekvens, frafald, overgangsfrekvens til anden uddannelse, overgangsfrekvens til beskæftigelse samt uddannelses- og undervisningsevalueringer.

Den eksterne auditering og akkreditering er et udtryk for et pres i statsvektoren, der med nye instrumenter påtænker at kvalitetsstyre.

2.4 Universiteter under pres

De tre empiriske og analytiske fortællinger efterlader på nuværende tidspunkt en for-tættet skildring af den universitetspolitiske styring samt udviklingen over tid, der står i kontrast til universitetsidealet.

Det første klare indtryk er en øget forandringshastighed i universitetsstyringen, hvis vi kigger periodemæssigt på tværs af de sidste fire dekader. Den øgede aktivitet og nærmest parallelle reformer og tiltag implicerer også en øget kompleksitet. Så når analysen i højere grad beskriver samtiden end 1970'erne, er dette ikke udtryk for en bevidst skævvridning af historien, men netop et klart og tydeligt udtryk for den øgede aktivitet og indsats på området.

Imidlertid kan vi på baggrund af analysen udlede fire overordnede observationer af tendenser i den samlede styring af universiteterne. Disse fremhæves nedenfor i et vektor-perspektiv.

Hvad angår civilsamfundsvektoren repræsenterer det klassiske universitære ideal som den første observation et permanent og stærkt pres på universitetsledelserne, der gennem perioden fremtræder med uformindsket styrke. Dette kommer både til udtryk

i form af normen om kollegial og akademisk medbestemmelse og den klassiske videnskabelige norm om "science for science".

Statsvektoren forekommer at være den mest komplekse af de tre. Anden observation er, at universiteter forbliver organisationer inden for statsvektoren og kan således betragtes regelstyrede gennem hele perioden. Særligt gennem 1980'erne forekommer statsvektoren at tiltage i sin styrke i og med den markante intervention i både i kraft af ressourcetildelingen og i form af øget regulering. Imidlertid forekommer der fra og med 1990'erne og særligt de senere år at foregå en bevægelse, hvormed reguleringen og statsvektoren dermed aftager i styrke – eller måske rettere varsles aftagende.

Omvendt slår den politiske styring i form af statsvektoren om og tager fat i en politisk mål- og rammestyring, som er den tredje tendens. Dette forekommer reelt at tage form af en ny reguleringsform af universiteternes kerneaktiviteter. Et par eksempler kan gives. Det kunne være udviklingskontrakterne mellem universitetsledelser og ministerier, der udsondrer både kvalitative og kvantitative målepunkter. Eller den øgede opmærksomhed på evaluering og senest akkreditering varetaget af uafhængige organer.

Fra og med 1980'erne og frem formuleres fra politisk hold forskningsprogrammer, der identificerer samfundsrelevante, forskningsmodne emner og temaer. Denne tendens forøges kun op til nu og forstærkes senest med Globaliseringsstrategiens ønske om yderligere såkaldt strategisk forskning.

Statsvektorens autorisation af "science for policy"-normen kommer også til udtryk på anden vis end ved program-fikseringen fra og med 1980'erne. Et andet eksempel er 2003-lovens bestemmelser om den tredje forpligtelse for universiteterne, nemlig universiteternes ansvar for at sikre gensidig udveksling af viden og kompetence og formidling af forsknings- og uddannelsesaktiviteter til det omgivende samfund. Samtidig indføres eksterne medlemmer af universitetsbestyrelserne i 1993 for at sikre, at de sociale interesser er repræsenteret på institutionerne, hvilket accentueres i 2003 med bestemmelsen om eksternt flertal i bestyrelsen.

Ét er, at statsvektorens regelstyring suppleres med en ny form for regulering, noget andet er, om statsvektoren samlet set er aftaget eller tiltaget i styrke. Sidste spørgsmål forekommer vanskeligt at besvare endegyldigt på baggrund af nærværende analyse. Men det forekommer ikke desto mindre at være sandsynliggjort, at mål- og rammestyrelsens stigende intensitet, som minimum matcher den begyndende tilbagevending af statsvektoren, der kan observeres i og med den regelstyrings slækning.

Til vores formål er det tilstrækkeligt at fastholde, at universitetsledelserne fortsat er under betragtelig styring fra statsvektoren.

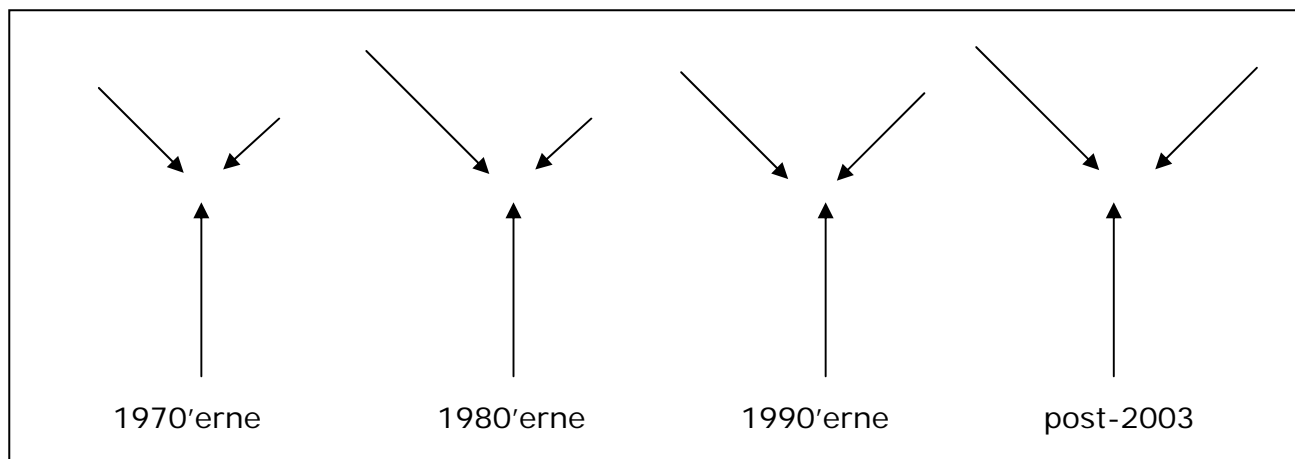
Vender vi blikket mod markedsvektoren er forløbet et andet og det er sandsynliggjort, at vektoren tiltager i styrke gennem hele perioden og nu lægger et stærkt pres på universitetsledelserne. Dette er den fjerde og sidste generelle tendens. Særligt, hvad angår finansieringen af universiteternes kerneaktiviteter forekommer markedsførelsen ikke overraskende mest udtalt. En basisforskningsbevilling eksisterer fortsat, mens den resterende del af finansieringen til forskning og uddannelse har fået introduceret et markedslignende karakter – og de seneste er der nu taget skridt mod at gøre en mindre del af bevillingen aktivitets- og resultatafhængig.

Markedsvektoren kommer også til udtryk qua introduktionen af markedslignende mekanismer i forbindelse med udbud af eliteuddannelser og udviklingskontrakter.

Det er dog værd at påpege, at der i ingen af tilfældene er tale om rendyrkede eller fuldbyrdede markedskonstruktioner. Taxameterstyringen af uddannelsesfinansieringen kan gives som eksempel. Der er ingen 'naturlig' prisudvikling, da taxameterenes størrelse var og er politisk fastsatte på baggrund af historiske og tekniske opgørelser til et niveau, der ikke nødvendigvis modsvarer universiteternes reelle udgifter (Videnskabsministeriet, 2003a). Desuden er i ordningen ikke en direkte kobling mellem indtægter og udgifter – jf. bl.a. ovenfor om egenskaberne ved universiteternes blokbevilling – hvilket igen begrænser indtrykket af en egentlig fuldbyrdet markedsløsning (Plenge, 1995). Taxameterstyringen betyder derfor – som de øvrige tiltag – etableringen af quasi- og skin-markeder. I vores øjemed er det dog tilstrækkeligt at fastholde, at der for universitetsledelserne er tale om produktivitsrelaterede incitamentsmekanismer, introduktion og udviklingen af konkurrence og en general markedsførelse, og som derfor henhører under en markedsvektor (Greve, 2008).

Så vidt de enkelte vektorer udviklingen i og den relative styrke af vektorerne og dermed betydning af vektorerne varierer over tid, fremgår af ovenstående. Det fremgår således også, at vektorernes pres i høj grad – men på ingen måde overraskende – har affinitet, med, hvad der kunne kaldes universitetsledelsernes interne og eksterne omgivelser. Mens stats- og markedsvektoren primært er forankret i de eksterne omgivelser, kommer presset fra civilsamfundsvektoren fra universitetsledelsernes egne interne rækker.

Men hvad er det nuværende og samlede styringsmæssige udkomme for universitetsledelserne? Samlet set forekommer det overordnede billede af analysen og af historien at kunne fremstilles billedligt, som følger og naturligvis med udgangspunkt i Klaudi Klausens figur:



1800-tallet er ikke medtaget ovenfor, men ville bestå af en stærk civilsamfundsvektor, en meget svag samfundsvektor og en fraværende markedsvektor.

Den samlede absolutte styrke af vektorerne forekommer på ingen måde aftaget. Tværtom. Universitetsledelserne fremstår derfor både anderledes styrede og styrede end tidligere.

2.5 Ekskurs om den styringspolitiske historie

En international komparation er ikke i centrum for denne opgave. Dette samme gælder det danske moderniseringsprogram, skønt det dog blev nævnt kort i opgavens introduktion, at det var værd at holde in mente. Derfor kan en kort digression tilbyde to analytiske bidrag i forlængelse af spørgsmålet om den politiske besluttede styring af universiteternes ledelse.

Vores analyse af styringshistorien havde som bekendt den politisk definerede styring – og hermed vender vi tilbage til den gængse analyse af universiteternes styringshistorie – som sin delmængde. Denne snævrere historie efterlader os med to overordnede indtryk af en universitetspolitisk pågående øget decentralisering eller autonomi, der kombineres med indirekte styringsmekanismer, der både sikrer, at universiteterne fortsat opfylder samfundets behov og deres effektive ressourceforvaltning. Den øgede autonomi kommer fx til udtryk i – hensigterne om – regelsanering, økonomiske frihedsgrader og selveje. De indirekte styringsmekanismer kommer til udtryk ved både at markedsliggøre finansieringen – fx output- og resultatstyring samt konkurrence –

og ved politiske mål og rammestyring i form af fx resultatkontrakter, evalueringer og akkrediteringer.

Hensigten er her ikke at fortabe sig i først dansk forvaltningspolitik – forstået som andenordens-politik om politik – hvorfor alene moderniseringsprogrammets overordnede substans kort omtales.

Programmet tilnærmes oftest som den danske oversættelse af oversættelse af den internationale organisationsopskrift på modernisering af den offentlige sektor, New Public Management (Pedersen, 2005). Programmet er kendetegnet ved introduktionen af et nyt styringsprincip for den danske forvaltning, nemlig indstiftelsen af en neoliberal forståelse om økonomisk ansvarlighed og effektivitet i den offentlige forvaltning (Hood, 1991; Ejersbo & Greve, 2005; Pedersen, 2005; 2008).

Trods udviklingen i faser, en vis pragmatisme og skiftende regeringer og ministerielle organiseringer er den centrale pointe her, at moderniseringsprogrammet i sin kerne ikke har ændret afgørende karakter siden introduktionen (Ejersbo & Greve, 2005). Det er den generelle vurdering, at der er tale om en væsentlig kontinuitet i dansk forvaltningspolitik igennem en nu 40-årig periode, hvor stram udgiftspolitik og økonomisk effektivitet har været moderniseringsbestræbelsernes zenit (Åkerstrøm Andersen, 1994).

Kært barn har mange navne, og udkommet af moderniseringsprogrammet er "den regulerede konkurrencemodell" (Greve, 2008), "reguleret selvregulering" (Pedersen, 2008 og "supervisionsforvaltningen" (Åkerstrøm Andersen & Thygesen, 2004). Alle er dog mere eller mindre udtryk for samme. Nemlig at den offentlige sektor er ved at blive genopfundet, idet moderniseringsprogrammet ikke er en tilbagerulning af staten til fordel for minimalstaten eller markedet. I stedet indstiftes en ny konstitutiv orden, der bringer med sig nye præmisser og nye styringsrelationer.

Det kan næppe udtrykkes mere præcist end, at "Virkemidlerne er økonomisk rammestyring og styrkelse af den politiske målstyring, kombineret med øget decentralisering af ansvar og kompetence, samt udvikling af nye organisationsformer [...]" (Pedersen, Pedersen og Esmark, 1999).

Oversættes det til vektor-jargonen, implicerer moderniseringsprogrammet, at markedsvektoren styrkes ved resultat- og rammestyring, samt at statsvektoren bliver målstyrende og superviserende. I parentes bemærket bryder vi hermed med Klaudi

Klausen, idet han lancerer New Public Management som en entydig styrkelse af markedsvektoren, og han tager dermed ikke højde for den pågående reregulering (2001)

Affiniteten mellem dansk forvaltningspolitik og vores universitetspolitiske analyse – som en delmængde af den samlede historie – turde derfor fremgå, og generelt forekommer det derfor sandsynliggjort, at dansk universitetspolitik har ligget i sporet af dansk forvaltningspolitik. Og praktisk talt i sporet, da vores genstandsfelt forekommer at være sent forvaltningspolitisk udviklet. Og det indledningsvist nævnte udsagn om, at der historisk set ikke havde været en tydelig dansk universitetspolitik, kan hermed modificeres derhen, at dansk universitetspolitik er lig dansk forvaltningspolitik.

Med modifikationer selvfølgelig. For det er også både interessant og væsentligt at bemærke, at universiteternes styringshistorie på enkelte områder bryder den generelle forvaltningspolitiske strømning. Som et første eksempel kan nævnes, at skønt planlægningsfilosofien blev forskningspolitisk forladt gennem 1970'erne, blev en centraliseret adgangs- og dimensioneringsbegrænsning fastholdt op gennem 1980'erne. Der er også eksempler på, at universitetssektoren har været på forkant med den forvaltningspolitiske udvikling, snarere end på bagkant. Allerede i starten af 1980'erne udvikledes således en resultatstyring i form taxameterstyringen af universitetsuddannelsernes finansiering, for slet ikke at tale om 1970'ernes efterspørgselsstyring.

Ligesom moderniseringsprogrammet er den danske lokale afart af den internationale institutionaliserede superstandard New Public Management (Røvik, 1998), kan det heller ikke overraske, at der udspiller sig en lignende styringshistorie på universitetsområdet i andre lande skåret til efter konturerne af netop New Public Management. Ståhle noterer sig også "at efterlikna forskningspolitiska proriteringar, organisationsformer och åtgärender i andra länder är en välkänd, utbredd och allmänt accepterad företeelse inom forskningspolitiken" (1992).

OECD fremhæver således, at fællesnævneren i den internationale reform-dagsorden er nye tilgange til styringen af universiteter i forsøget at kombinere ny statslig styring med markedsliggørelsen. "Institutions are gaining greater freedom to run their own affairs. Public funds are allocated in "lump-sum" form, and funding from students and business is increasingly encouraged. In exchange for autonomy, governments seek to hold institutions to account, linking funding to performance and publicly assessing quality" (2003).

2.6 Delkonklusion

Med afsæt i teorien om normative vektorer tilgik kapitlet første led af opgavens generelle problemformulering om styringen af universitetsledelserne ved at spørge til, hvad er omfanget af de normative vektorers pres på universitetsledelserne, og er universitetsledelser anno 2008 mere pressede end tidligere?

På baggrund af den empiriske gennemgang udledte vi fire væsentlige tendenser – to udviklinger og to konstanser – og analysen godtgjorde, at universitetsledelserne er under væsentligt pres fra alle tre vektorer – og under et pres, der forekommer at være større end tidligere. Samtidigt godtgjorde analysen også brugen af et bredere styringsbegreb som pres, der åbnede for inddragelsen af universiteternes videnskabsidealer og normer i forståelsen af universitetsledelsens situation, som presset fra både de interne og eksterne omgivelser.

Men kapitlet er kun det første skridt i indløsningen af problemstillingen. I kapitel 4 returnerer vi til analysens udkomme og betragter, hvordan dette – sammen med udfaldet af analysen i kapitel 3 – stiller universitetsledelsen.

3. De styrende universitetsledelser

Opgavens anden delanalyse tager som skrevet fat om universitetsledelserne som uafhængig variabel og spørger til, om universitetsledelserne er styrende og ledende.

Universiteter er i organisationsteorien typisk anset som besværlige og brydsomme størrelser fra et ledelsesmæssigt perspektiv.

Mintzberg beskriver universitetet med udgangspunkt i organisationsformen professionelle bureaukratier – også kaldet fagbureaukratier (1979). Professionelle bureaukratier kendetegnes ved, at den operative kerne antager en autonom rolle, der baserer sig på deres ekspertviden tilegnet typisk via rekruttering og uddannelse – og for vores vedkommende forskeruddannelse. Eller med Mintzbergs ord standardisering af faglig kompetence. Den centrale parameter for fagbureaukratiets adfærd er således også faglighedens primat. Selvstyring, egenkontrol og kvalitetssikring er kodeordene i beskrivelsen af det professionelle bureaukrati, der derved også tilegner sig en horisontal arbejdspecialisering samt en høj grad af decentralisering, hvor produktionskernen har afgørende indflydelse på opgavernes mål og midler (Mintzberg, 1981). Når vi i kapitel 2 omtalte "science-for-science"-doktrinen, var det ret beset et empirisk udtryk for Mintzbergs typologisering af universiteterne.

I et klassisk studie af universiteter finder Enderud, at universiteter repræsenterer organiserede anarkier med en stor grad af usikkerhed og uklarhed blandt de forskellige aktører om, hvad målet med organisationen og relationen mellem mål og midler (1977) er. Desuden karakteriseres universiteter ved høj grad af selvstyre for organisationens basisenheder, høj grad af professionalisering og en spredning af beslutningstagningen (Foss Hansen, 1998). Organiserede anarkier påviser en høj grad af autonomi og professionalisering samt deltagelse i beslutningsprocessen (Graversen, 2002).

Videre betegner Weick uddannelsesinstitutioner – og altså herunder universiteter – som løst koblede systemer. Et sådant system er komplekst og dannes af en konstant varierende sammensætning af individer og subgrupper, der formerer og opløser koalitioner. Beslutninger træffes af forskellige personer, og forbindelserne mellem disse er løse, hvorfor det bliver vanskeligt at identificere en decideret årsagsvirkningssammenhæng. Derved vanskeliggøres koordination og kontrol også (1976).

Ud over den indholdsmæssige fællesmængde gælder det, at alle tre perspektiver angriber og klassificerer universiteter på baggrund af organisationens strukturelle egen-

skaber. Og det samme gør sig typisk gældende i de empiriske studier af universitetsledelse, hvor der er fokus på de respektive reformer, styreformere og formelle strukturer (fx Pedersen 1997).

Her sættes fokus på universitetsledelsernes strategiske ledelsespraksis post 2003-universitetsloven i forsøg på at lede et universitet – eller fagbureaukrati, organiseret anarki og eller løst koblet system. Dette har så vidt vides ikke tidligere været genstand for en egentlig analyse i dansk kontekst (se også Foss Hansen, 2000). I kølvandet på universitetsloven fra 1993 kom ledelse dog på den akademiske dagsorden ved, at ledelsespraksis ved særligt Aalborg Universitet blev undersøgt (Dalsgaard et al, 1996; Gulddahl Rasmussen, 1997), og der er gennemført undersøgelser af forskernes holdning til bl.a. ledelse (Lauridsen, 2002, Langberg & Boel, 2006, Magisterforeningen, 2008).

Analysen anlægger et styringsteknologisk blik på universitetsledelsernes praksis. For klarhedens skyld vil vi i det efterfølgende anvende termen ledelsesteknologi i stedet for at signalere, at det er universitetsledelsernes værktøj og for ikke sammenblende med styringsbegrebet i kapitel 2.

Kapitlet vil således bidrage til indløsningen af opgavens generelle problemformulering ved at analysere ledelsespraksis og spørge til, hvilke emergerende ledelsesteknologier kan iagttages på Københavns Universitet, og i hvilken grad konstituerer de ledelsen som styrende. Københavns Universitet er valgt som case qua sine ekstreme egenskaber. Men kapitlet vil også tilbyde et selvstændigt bidrag ved at kaste et søgende lys over et underbelyst empirisk område.

Kapitlet præsenterer først kort det analytiske perspektiv. Dernæst kommer den empiriske analyse af ledelsen ved Københavns Universitets anvendelse af ledelsesteknologier og implikationerne, der vil være underinddelt i styringen af institution, uddannelse og forskning. Analysen vil have en udpræget eksplorativ karakter af de grunde, der nævntes i opgavens introduktion – at ledelsespraksis fortsat kun er emergerende.

3.1 Ledelse som teknologier

En klassisk teknologisk analyse ville betone ledelsesteknologier og værktøjer – begreberne bruges her vilkårligt – som et redskab for ledelsen. En sådan instrumentel tilnærmelse betragter værktøjer som et middel i ledelsens hænder. En anden klassisk tilgang ville være at betragte ledelsesteknologierne som imitationer af omgivelsernes politiske-institutionelle konfiguration, ud fra ønsket om legitimitet. I den nyinstitutionel-

le optik – affiniteten med omgivelsernes betydning i kapitel 2 er tydelig – er ledelsesteknologierne på det nærmeste i hænderne på omgivelserne. (Tangkjær, 2005).

I begge perspektiver gælder det derfor, at selve ledelsesteknologien så at sige sættes i anden række. I først række er henholdsvis lederen og omgivelserne. Her tilgås styringsteknologier også omvendt, nemlig ved at spørge til, hvad de gør ved organisationen og ledelsen.

Perspektivet er dermed det konstruktivistiske korrektiv til primært den instrumentelle og rationelle tilgang. Argumentet i denne version – svarende til den radikale forestilling (Tangkjær, 2005) – er, at ledelsesteknologier hverken er uskyldige eller neutrale. Snarere det modsatte. De er politiske. Hver teknologi bærer altså per se en immanent forestilling med sig om ledelse, roller og organisation og det konstruktivistiske tankegods, at vi ikke bare er medskabere af den sociale orden, vi er i lige så høj grad skabt af samme orden.

Ledelsesteknologier defineres ved deres instrumentelle egenskaber, "som enhver strategi, taktik, proces, procedure eller program til kontrol, regulering, formning, bemyndigelse og udøvelse af autoritet over andre i en ... organisation ..." (Rose, 1999). "Enhver form for styring er altså en rationel affære byggende på en bestemt rationale eller logik" (Pedersen, 2007: 2).

Perspektivets radikale grundlæggende pointe kan næppe udtrykkes klarere end, at ledelsesteknologier og -værktøjer "synliggør organisationen for organisationen selv på helt bestemte måder: Organisationen som økonomi, organisationen som strategi, organisationen som køn m.m. Samtidig usynliggøres andre muligheder. Noget bliver måleligt og dermed styrbart, mens noget andet forsvinder væk fra horisonten, som om det var uvæsentligt. Man ser det, styringsværktøjet tillader én at se. Og mens man er i gang med at styre, ser man ikke det, styringsværktøjet ikke gør synligt" (Åkerstrøm Andersen og Thygesen, 2004).

Ledelsen er altså nu også i hænderne på ledelsesværktøjet. Det er værktøjet, der gør ledelse mulig, gør noget til genstand for ledelse og etablerer et ledelsespotentiale. Det er værktøjet, som skaber ledelsens handlerum.

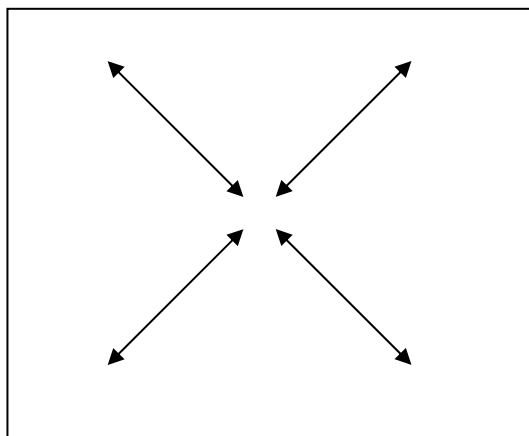
Vi indledte kapitlet med at fastslå, at her tog vi universitetsledelserne som uafhængig variabel som styrende. Imidlertid bliver konsekvensen af det valgte analyseperspektiv, at ledelsen nu i virkeligheden også bliver afhængig variabel, netop i den forstand,

at teknologien gør ledelse mulig. Denne indsigt vil særligt primært finde sin anvendelse i kapitel 4, hvor vi forsøger at tilnærme os universitetsledelsernes handlerum.

Fortsætter vi omsætningen af analyseperspektivet til opgavens empiriske genstand og analysens formål, kan det for det første fastslås, at strategisk universitetsledelse – fortsat den ledelse der tager ansvar for helheden – begrebsliggøres som ledelsesteknologi. Hver teknologi er strategisk i den forstand, at den afgrænser et strategisk udsyn (Åkerstrøm Andersen & Thygesen, 2004). Med andre ord flytter teknologien ikke kun organisationen fra en tilstand til en – potentiel radikal – anden, men også ledelsen.

For teknologierne indskrives som nævnt også ledelsen – og gør det ikke mindst på forskellig vis. Når kapitlets spørgsmål går på, i hvilket omfang universitetsledelser er blevet mere styrende, spørges der i vores analysestrategiske optik til, i hvilken position ledelsen installeres i teknologien. Om ledelsen indtager en mere eller mindre aktiv, dagsordenssættende og virkelysten position og dermed bliver mere ledende og styrende for universitetets virksomhed.

Hvordan afbilder man grafisk en ledelsesteknologi? Med inspiration fra den normative vektor-analyse gives hermed et forslag. En normativ vektor kendetegnedes ved en retning en styrke og ved at lægge et pres på ledelsesrummet. Dette skildredes ved en pil. En ledelsesteknologi forekommer at have samme kvaliteter – en retning og en styrke forstået som hvor styrende ledelsen italesættes til at være. En teknologi kan derfor på sæt og vis gives samme udtryk, dog med to ændringer i forhold til vektoranalysen. For det første da vi har at gøre med ledelsens ønske om at styre, skal pilen tage sit udgangspunkt i ledelsen og pege ud i organisation for det, den gør til genstand for ledelse. Men for det andet tilsiger det konstitutionskritiske perspektiv, at teknologierne spiller tilbage på ledelsen ved at konstituere ledelsesrummet og gøre ledelse mulig. Derved skal pilen pege i begge retninger. Grafisk vil det tage sig sådan ud, forudsat at den undersøgte organisation udsættes for flere ledelsesteknologier.



Og hvordan kommer en ledelsesteknologi til udtryk, og hvordan iagttager vi den som andenordens-betragtere? En mulig konditionering af teknologi-begrebet – som han dog betegner social teknologi – finder vi hos Frimor, der omsætter teknologi til mere eller mindre empirisk iagttagelige og applicerbare kategorier (2002). Frimor operationaliserer helt præcist en ledelsesteknologi ved at betragte den enkeltvis og nedbryde den i fire kategorier – her præsenteret med tilføjelse af Frimors egen case vidensregnskabet som teknologi for at eksemplificere og konkretisere.

Først og fremmest den styringsforskel, som installeres i organisationen som følge af ledelsesteknologiens strategiske udsyn. Dette er distinktionen, som teknologien kløver organisationen efter, og i Frimors case tager forskellen formen viden / ikke-viden. Dernæst objekt-formationen, der genstandgør et givent område for ledelse. Her objektiveres et terræn, som ikke har været gjort til genstand for ledelse tidligere – eller for anden ledelse tidligere – og her indsættes et særligt blik på organisationen.

For det tredje subjekt-formationen der sætter roller/funktioner, som ikke var til stede før indførelsen af teknologien. Altså, hvilke aktører er installeret som følge af teknologien. Objekt-formationen af Frimors teknologi består af viden, og organisationen bliver en vidensvirksomhed eller -fabrik, mens subjekt-formationen definerer nye roller som eksempelvis vidensmedarbejdere.

I denne opgaves ledelses-optik er netop iscenesættelsen af roller og funktioner i centrum, da en given teknologi således også indskriver ledelsen i en given subjektposition, som mere eller mindre ledende. Så frem for at operationalisere ledelsens rolle under subjekt-formation supplerer vi til lejligheden Frimors firdeling og udsondrer yderligere en iagttagelseskategori, som vi kan kalde ledelses-formationen.

Frimor gør gældende, at disse tre – nu udvidet til fire – kategorier er nødvendige iagttagelser for at kunne tale om forekomsten af en ledelsesteknologi. Man kan for eksempel ikke tale om en teknologi, hvis den ikke gør noget til genstand (Frimor, 2002).

Og endeligt manifestationer, der kommer til udtryk som organisatoriske output. Frimor underopdeler denne i to. Manifestationer kan iagttages som ritualer, svarende til organisatoriske processer – i Frimors tilfælde vidensdeling og -opbevaring. Og som artefakter, der har egenskab af organisatoriske produkter. Det vil for videnregnskabet vedkommende sige databaser og faglige guidelines (Frimor, 2002).

Analysestrategien giver os redskaberne til empirisk at tilgå ledelsesteknologier enkeltvist og isoleret. Men den hjælper os ikke til at afdække sam- eller modspillet mellem flere iagttagelige teknologier, og den hjælper os således heller ikke til at forstå ledelsens samlede handlerum. Mere om dette i kapitel 4.

Med den korte introduktion til og konditionering af perspektivet er vi nu rustet til tentativt at betragte universitetsledelsens ledelsesteknologier. Dette gøres som nævnt indledningsvist med Københavns Universitet som ekstrem case for de danske universiteters emergerende teknologier.

3.2 Ledelsesteknologier i praksis – Københavns Universitet som case

Den danske universitetshistorie er i en lang årrække Københavns Universitets historie. Universitet blev indviet i 1479 efter Pavens godkendelse, og først i 1928 blev landets andet universitet, Aarhus Universitet oprettet i (se også Ellehøj et al, 1979).

Oprindeligt var universitetet et katolsk, teologisk lærdomscenter, men rummede også fakulteter i jura, medicin og filosofi. I 1536 efter Reformationen genoprettedes universitetet som evangelisk-luthersk præsteskole. I midten af 1900-tallet tilføjedes øvrige samfundsvidenskabelige discipliner til universitetets portefølje, og matematik og naturvidenskab udskiltes fra filosofi.

I 1788 havde Københavns Universitet omkring 1.000 studerende og ca. 20 faste lærere. Primo 2007 fusionerede universitetet med Den Kgl. Veterinær og Landbohøjskole og Danmarks Farmaceutiske Universitet og er i dag med 37.000 studerende og 7.500 ansatte Danmarks største vidensvirksomhed.

Universitetets historie er dog ikke alene en fortælling om den faglige udvikling. Det er i lige så høj grad en fortælling om ledelses- og styreforhold, jf. også kapitel 2 for den kortere historie. Universitetet havde frem til reformationen vidtgående selvstyre, der bl.a. betød, at det ikke var underlagt det normale retsvæsen. Universitetet opretholdt egne love, egne domstole og eget ordens- og fængselsvæsen.

Fra etableringen og frem til år 2004 blev universitetet ledet af rektor og et Konsistorium. Styreformen har ændret sig flere gange i denne periode i form af nye love og bestemmelser. Med udgangen af 2004 blev Konsistorium, som påkrævet i henhold til universitetsloven, nedlagt og erstattet af en bestyrelse.

Københavns Universitets øverste ledelse udgøres i dag af følgende treenhed: For det første af bestyrelsen, der i henhold til universitetsloven er øverste myndighed for universitetet. Bestyrelsen blev nedsat første gang med virkning 1. januar 2005. Dernæst direktionen, bestående af rektoratet, der har ansvaret for den daglige ledelse af universitetet inden for de rammer, der fastlægges af universitetsloven og bestyrelsen, og universitetsdirektøren, som leder universitetets administration efter aftale med rektor. Endeligt indgår der i universitetets øverste ledelse for det tredje også dekanerne for universitetets fakulteter, der hver især leder deres respektive fakulteter. Disse indgår med direktionen i universitets såkaldte ledelsesteam, som er universitetets ledelsesmæssige omdrejningspunkt, hvor den fælles planlægning, rådgivning til bestyrelsen og implementering af beslutninger på universitetsniveau varetages. Denne konstellation udgør universitetsledelsen, der har ansvar for hele universitets virksomhed, og som vi iagttager i det følgende.

I det følgende vil det forsøges tentativt at destillere en række af Københavns Universitetsledelses emergerende ledelsesteknologier ved at betragte universitetets instrumentelle teknologier og analysere dem i et konstitutionskritisk perspektiv. Men vi starter med den klassiske teknologi. Den empiriske undersøgelse afgrænser sig til at omfatte, hvad man kunne kalde teknologier med styring af universitetets kerneaktiviteter i sigte. Det gøres derfor og imidlertid heller ikke gældende, at kapitlet favner en fuldstændig opgørelse af samtlige teknologier i anvendelse. Men der er fokuseret på, hvor der siden implementeringen af universitetsloven 2003 er sket ændringer.

3.2.1 Fem emergerende ledelsesteknologier

I det følgende skal fremhæves fem ledelsesteknologier, som kan iagttages på Københavns Universitet siden bestyrelsens konstitution.

Strategi som målstyring

Vi starter med en form for meta-ledelsesteknologi, nemlig selve formuleringen og tilstedeværelsen af en strategi for Københavns Universitet. Dette kan lyde banalt og måske ville formuleringen af en strategi typisk ikke blive tænkt som en teknologi, men i stedet for som formuleringen og iscenesættelsen af en række mere konkrete teknologier. I litteraturen omkring ledelsesteknologier er selve det at formulere en samlet strategi i hvert fald ikke blevet eksplicit fremhævet som et eksempel på en teknologi, skønt det forekommer at indfri kravene i henhold til definitionen ovenfor.

Når strategien nu under alle omstændigheder opregnes som en ledelsesteknologi – både som form og indhold – skyldes det primært det forhold, at universitetsledelsen

med "Destination 2012" for første gang i universitetets historie har formuleret og fremlagt en samlet strategi for hele universitetet (2008a). Indtil da havde strategier for dele af universitetet – fakulteter, institutter, centre og forskergrupper – eller delområder – fx it-strategi og strategi for forsknings- og vidensformidling – været dagens orden. Disse findes fortsat, men det nye forekommer at være formuleringen af en helhedsstrategi for organisationen.

Strategien indgår sammen med universitetets udviklingskontrakt og "Den Strategiske Handlingsplan" for indfrielse af strategien "Vejen mod 2012" i en treenighed af overordnede styringsdokumenter for universitetet (Københavns Universitet, 2008a; 2008b; 2008c).

"Destination 2012" identificerer de overordnede udfordringer, som Københavns Universitet i sin udvikling skal operere indenfor, og udstikker på den baggrund den overordnede kurs for universitetet og identificerer fem strategiske hovedområder.

Kursen er lagt mod, at universitetet skal satse målrettet på fremragende grundforskning, og mod at universitetet bliver et internationalt højt estimeret universitet blandt de fremmeste i Europa. "Det mål, som KU konsekvent vil styre efter, er således den internationale frontforskning" (Københavns Universitet, 2008a).

At bevæge sig på kanten af den internationale forskningskant formuleres som forudsætningen for at tiltrække højt kvalificerede forskere og de dygtigste studerende, samt til at sikre adgang til viden. Forskning af høj kvalitet udgør nemlig første led i fødekæden for forskningsbaseret uddannelse, anvendt forskning, erhvervssamarbejde og formidling.

Københavns Universitets strategi forekommer at kunne tilgås som en målstyring, hvor der sættes et klart mål for organisationens fremtidige ønskede tilstand – visionen. Der etableres en forskel mellem, hvor universitetet er nu, og hvor det gerne vil hen. Styringsforskellen i strategien forekommer derfor at være "fremtid/nutid".

Strategiens klare afsender er bestyrelsesformanden på vegne af bestyrelsen og direktionen, som hermed bemægtiger sig en rolle som fremsynede og visionære strategier, der formulerer og arbejder for universitetets fremtid. Ledelsesformationen forekommer derfor at kunne karakteriseres som "visionær strategi". Det er således også ledelsen, der under hensyntagen til budgetmidler til rådighed tager stilling til den rullende implementering af strategien.

"Destination 2012" er blevet kultiveret gennem en høringsproces af medarbejdere og studerende. Den formelle høringsproces fandt sted over 1½ måned i 2006, hvor bl.a. Akademisk Råd, fakulteterne, fakultetssamarbejdsudvalg og institutter blev anmodet om at udarbejde høringssvar. Primo 2007 inviterede universitetsledelsen til stormøde inden færdigbehandlingen og godkendelsen af bestyrelsen i marts 2007. På universitetets hjemmeside har der gennem hele processen desuden været oprettet en blog målrettet strategien.

Alle har således formelt har mulighed for indspil og indsigelser, og alle har således ejerskab til strategien, og formationen af de øvrige subjekter er således "medstrateger", men dermed også medansvarlige for strategiens udmøntning og implementering – eller eventuelt mangel på samme.

Hvad angår objekt-formationen forekommer dette at være både "hele universitets fremtid", men også universitetet som et "grundforskningsuniversitet", der er præmissen og løftestangen for en udvikling af resten af universitetets aktiviteter. Det vil sige ikke et innovativt og tværfagligt universitet, som for eksempel Aalborg Universitet kalibrerer sig selv som (2005). Eller som et erhvervsuniversitet, som er missionen for det monofakultære Copenhagen Business School (2007).

Betragter vi endelig manifestationerne, som de kommer til udtryk i forbindelse med "Destination 2012", kan vi iagttage som høringsprocessen, dialogmøder og de årlige budgetovervejelser som udtryk for ritualer, mens artefakter i hvert fald er centrale størrelser, som selve strategidokumentet og handlingsplanen.

Kontraktstyring

Som beskrevet i kapitel 2 er der indført udviklingskontrakter mellem Videnskabsministeriet og de respektive universiteter (2006a, 2008c), og det gælder for vores case, at Københavns Universitet også har indført en ledelsesteknologi om intern kontraktstyring.

Rektorat har følgelig indgået fakultetskontrakter med dekanaterne – her betragtet som repræsentant for fakulteterne ikke ledelsen – for perioden 2006-2008, og hvor – flere – dekaner i næste ombæring har indgået institutkontrakter med institutlederne. På det samfundsvidenskabelige fakultet for eksempel for perioden 2007-2008, mens man på det humanistiske samme har indgået kontrakter frem til 2012.

Fakultetskontrakterne favner i høj grad de kontrakt punkter, der er opstillet i udviklingskontrakten med ministeriet, og som afspejler universitetets kerneområder og resultatmål her indenfor. Det fremgår, at hvert fakultet er forpligtet at bidrage til at sikre den samlede opfyldelse af målene i universitets udviklingskontrakt med Videnskabsministeriet. Institutkontrakternes substans og mål refererer i vid udstrækning til den pågældende fakultetskontrakt og videre til universitets udviklingskontrakt. Der gælder med andre ord et hierarki mellem kontrakterne, hvor målene nedbrydes, konkretiseres og suppleres undervejs (Wright & Øhrberg, 2008).

Med kontraktstyring som ledelsesteknologi genfinder vi i praksis den styringsforskel, som Åkerstrøm Andersen og Thygesen betegner "pligt til dialog/frihed til drift", forstået som pligt til at indgå dialog og forhandling om fakultetets, subsidiært instituttets binding til universitetets strategi og udviklingskontrakt mod derimod at få frihed til at styre implementeringen selv (2004).

Et konkret eksempel på ledeforskellen "pligt/frihed" i kontrakthierarkiet kunne være den indgåede kontrakt med det samfundsvidenskabelige fakultet. Fakultetskontrakten omfatter eksempelvis tre resultatmål på forskningssiden, der vedrører model til intern omprioritering af midler, deltagelse i stjerneprogrammer – se nedenfor – samt forøgelse af antal ph.d.-studerende. Kontrakten indeholder som præambel desuden en præsentation af fakultetets egne mål- og indsatsområder (Københavns Universitet, 2006b). Institutkontrakten mellem dekanatet for det samfundsvidenskabelige fakultet og eksempelvis Institut for Statskundskab omfatter samme tre mål som fakultetskontrakten, men er tilføjet med specifikke mål på de fakultets-særegne indsatsområder, som dekanatet havde identificeret i fakultetskontrakten (Københavns Universitet, 2007b). Det drejer sig fx konkret om "Prioritering af forskningens kvalitet som fakultetets særlige styrke gennem eksplicit identificering og understøttelse af såvel særlige "forsknings-excellence områder" med stor international forskningstygde som tematiserede "fokus-områder" med udgangspunkt i nye behov og muligheder" (Københavns Universitet, 2006).

"Implementering af strategi og udviklingskontrakt" forekommer at blive installeret som objekt-formation, da hierarkiet jo netop skal sikre, at de overordnede styringsdokumenter realiseres. Og universitetet træder som organisation frem som "en kontrakt". Da kontrakten samtidigt etablerer en række af interne afhængighedsrelationer, først mellem rektorat og dekanat og siden mellem dekanat og institutleder, kan subjekt-formationen anskueliggøres som "principaler" og "agenter", hvor universitetsledelsens formation bliver "principal med stort P", der skal sikre den samlede implemen-

tering på universitetet. Af åbenlyse manifestationer er på artefaktsiden selve fakultets- og institutkontrakterne, men også de årlige opfølgninger herpå på de enkelte resultat- og delmål. Og hvad angår ritualerne kan eksempelvis kontraktforhandlingerne mellem de respektive niveauer fremhæves.

Kvalitetsstyring gennem konkurrence

Dernæst kan vi identificere en ledelsesteknologi, der sættes fokus på i strategien som vigtigste ressource og udgangspunktet i fødekæden af universitetets aktiviteter – forskningen.

Dette kan iagttages som konkurrence-teknologi. Nu er konkurrence om midler – eller blot konkurrence for den sags skyld – som tidligere bemærket intet nyt i forskningens verden, men det nye består i, at fordelingen af universitets basisforskningsmidler foregår i intern og eksplicit konkurrence inden for universitets døre.

”Destination 2012” fremhæver som en mekanisme for Københavns Universitets strategiske indsatsområde at udføre fremragende grundforskning, at ”Fremover vil kvalitetskriterier, også i relation til basismidler, være omdrejningspunktet for fordelingen af forskningsmidler internt på KU” (2008a). Der formuleres specifikt en ambition om, at mindst 10 procent af universitets basismidler allokeres i intern konkurrence efter internationalt bedømmelse på anerkendte kvalitetsparametre.

I denne forbindelse træder særligt universitetets ”Stjerneprogrammer” – på engelsk ”Programme of Excellence” – frem som en særlig vigtig mekanisme. Programmerne tillader universitets forskere at søge op til 5 mio. kr. årligt for en periode på 5 år til forskningsprojekter på eksisterende eller nye videnskabelige spidsaktiviteter, målt ud fra om det pågældende program bringer forskningen fremad og sikrer universitetet – ikke forskeren eller forskningsområdet – en fremskudt eller førende position inden for det givne felt. Kriterierne er videnskabelig kvalitet, forskningsledelse, internationalt samarbejde samt betydning for uddannelserne (Københavns Universitet, 2007c).

For første runde i 2007 modtog de otte dekaner 111 ansøgninger. Dekanerne foranstaltede en faglig bedømmelse af alle de indkomne ansøgninger ved at nedsætte et fakultært bedømmelsespanel, og på baggrund af disse udvalgte dekanerne i alt 48 ansøgninger, som rektoratet fik overdraget. Herefter sammensattes et panel bestående af uafhængige, internationale og fagligt bredt funderede bedømmere, der under ledelse af rektoratet vurderede de 48 ansøgninger. På baggrund af denne rådgivning

har universitet udvalgt 20 ansøgninger til modtagelse af bevilling under Stjerneprogrammet.

En anden mekanisme er, at midler omfordeles internt efter internationalt accepterede kvalitative kriterier for forskningskvalitet og universitetet har udviklet en model til intern prioritering af forskningsmidlerne, der hviler på dokumenterede, internationale, kvalitetsbaserede fordelingsprincipper.

Styringsteknologien forekommer generelt derfor at indstifte en ledeforskel i form af "god forskningskvalitet/dårlig forskningskvalitet". Der følger i hvert fald to subjektpositioner med alt afhængig af, hvordan man klarer sig i den interne konkurrence om forskningsmidler. Eksempelvis er under Stjerneprogrammet 20 af de ansøgende forskere er blevet erklæret "stjerneforskere" eller excellente, mens godt 90 implicit er fundet "andenrangsforskere" – eller måske endda tredjerangs eller vandbærere, hvis de blev sorteret væk i første runde af bedømmelsen. Altså, der konstitueres både "vindere" og "tabere". Det gælder desuden, at den samlede forskningsudførende medarbejderstab som subjekter dermed installeres i teknologien som potentielle "konkurrenter" frem for kolleger.

Selve objektformationen består i at gøre "forskningskvalitet" eller "stjerneforskning" til genstand for ledelse og Københavns Universitet etableres som "et indre marked" for forskningskvalitet, hvor forskerne konkurrerer med hinanden om midler. Og endda et marked med monopol eller rettere monopson, hvis man betragter forskerne som udbydere. For der konkurreres også om ledelsens gunst. Universitetsledelsen træffer den endelige og forskningsfaglige afgørelse og indtræder dermed i ledelsesformationen som "monopolist" samt også "dommer over forskningskvalitet".

Ledelsesteknologien kan også iagttages på sine manifestationer. Teknologien producerer en række artefakter i form af opslag, ansøgninger, vurderingskriterier, model for omprioritering, mens der også er en række processuelle ritualer tilknyttet som for eksempel annoncering, ansøgningsproces, bedømmelsesprocedure, procedure, offentliggørelse og monitorering af model for omprioritering.

Styring på køn

En ganske anden ledelsesteknologi udtrykkes gennem universitetets trepunktsplan "vedr. mangfoldighed – flere kvinder i forskning og ledelse" – for perioden 2008-2013 – som et udslag af universitets såkaldte talentprogram (Københavns Universitet, 2008d). Universitetsbestyrelsen besluttede i foråret 2007 at iværksætte en plan, der

skal øge rekrutteringen af kvindelige forskere på alle niveauer. Omdrejningspunktet for indsatsen er således at forøge antallet af kvalificerede kvindelige ansøgere til alle niveauer mærkbart. "KU skal kort sagt trække på den samlede talentmasse og blive bedre til at sætte kvindelige forskningstalenter i spil – uden at give køb på de klassiske grundprincipper om fri konkurrence og forskningens kvalitet. Eller for udtrykke det mere direkte: Trepunktsplanen skal sikre, at de bedste – af begge køn – rent faktisk kommer frem til "ansøgningsbordet" (Københavns Universitet, 2008b).

Trepunktsplanen fordrer den ledelsesteknologiske styreforskel "mand/kvinde" i forstanden kvindeligt og mandligt talent. På den måde bliver Københavns Universitet med teknologien "kønnet". Og det, der gøres til genstand for ledelse, er "kvindeligt potentiale", som dermed kan iagttages som teknologiens objektformation.

Første punkt i planen retter sig mod fakulteterne, der fremover vil blive belønnet for at identificere og ansætte kvindelige forskningstalenter. Der indføres et generelt belønningsprincip, hvor fakulteternes ansættelse af kvindelige professorer honoreres med ekstra professorstilling finansieret af en central pulje. (M/K). Desuden oprettes der på universitetet en central bonuspulje, hvor fakulteter, der forøger procenten af nyansatte kvindelige professorer med 5 procentpoint i forhold til perioden 2006-2007, belønnes (Københavns Universitet, 2008d).

Andet instrument knytter sig til oprettelsen af en pulje af internationaliseringsstipendier for yngre kvindelige forskere med henblik på international netværksdannelse. Der udloddes konkret 16 stipendier svarende til ca. 12 mio. kr. årligt over trepunktplanens femårige periode.

Og tredje og sidste artikel har under overskriften talent- og lederudvikling til formål at styrke kvinders motivation for at søge professorater og ledelsesposter. Herunder etableres et tværgående mentorprogram for kvindelige postdocstipendiater og adjunkter, der afsættes en central udviklingspulje på 2 mio. kr. i 2009, som fakulteter/institutter kan søge til talentudvikling for det underrepræsenterede køn, og endelig opretter universitetet lederudviklingsprogrammer for potentielle kvindelige ansøgere til stillinger som institutleder, dekan, fakultetsdirektør m.v. (Københavns Universitet, 2008d).

Der har været nedsat en intern task force og været afholdt symposium som optakt til planens vedtagelse, ligesom der er udviklet en trepunktplan og mentor- og udviklingsprogrammer. Dertil kan lægges ansøgning til Videnskabsministeriet om dispensa-

tion, en løbende monitorering samt kønsstatistik. Alt dette kan tages som udtryk for teknologiens manifestationer.

Betragter vi, hvorledes ledelsesteknologien sætter rollerne, følger subjekt-formationen vel nærmest logisk. Der etableres positioner og roller som "kvinde" og "mand". Ledelsen påberåbes som "positivt særbehandler" eller endog "kønsracist" ved at praktisere mangfoldighedsledelse ved i høj grad at styre på køns-incitament.

Styring via udvikling

Den femte og sidste ledelsesteknologi, som skal adresseres, sætter andre grænser for ledelse og organisation. Under kasketten "Arbejdspladsen" udtrykkes det i "Destination 2012", at medarbejderne betragtes som universitets primære ressource. I lyset af den tiltagende internationalisering skal universitetets "attraktionsværdi som arbejdsplads" forbedres. Ellers forudskikker universitetet, at det bliver vanskeligt at både fastholde og tiltrække højt kvalificerede medarbejdere (Københavns Universitet, 2008b).

Den iagttagede ledeforskel forekommer at være "udvikling/stagnation", når universitetet skal arbejde for, at medarbejderne har de nødvendige kompetencer til at kunne bidrage til den fortsatte udvikling af universitetets faglige styrke og position i den nationale og internationale konkurrence. Ledelsen bliver installeret som "superviserende", og genstandgørelsen af organisationen bliver "udviklende". Forskerne gøres til både "ressourcer" og "potentiale", og universitetets nye HR-afdeling, der etableres som følge af teknologien, bliver et nyt og centralt subjekt. Mere vidtstrakt kan man med reference til Åkerstrøm Andersen måske endog iagttage, at ledelses- og subjekt-formationen bliver henholdsvis "voksen" og "barn", hvor den voksne har ansvar for barnets udvikling (2005).

Som manifestationer udvikler Københavns Universitet derfor en lederrekrutteringsguide, et ledelsesudviklingsprogram – herunder identificering af ledelsesgrundlaget "God ledelse på KU" – og en ledelsesevaluering (Københavns Universitet, 2008e). Der etableres fælles koncepter og metoder for kompetence- og karriereudvikling, international ind- og udstationering, samt markedsføring af KU som arbejdsplads både internt og eksternt. Med henblik på sikring af et godt arbejdsmiljø gennemføres etablering og implementering af et samlet arbejdspladsvurderingssystem samt en undervisningsmiljøvurdering. Der skal formuleres en personalepolitik, inklusive udarbejdelse af personalepolitisk håndbog, og en arbejdsmiljøpolitik for såvel ansatte som studerende.

De emergerende ledelsesteknologier en bloc

Så vidt iagttagelsen af de fem nye teknologier. Inden der fokuseres på den klassiske teknologi, er det værd kort at fremhæve, hvad teknologierne tilsyneladende har af fælles gods.

For det forekommer, at ledelsesteknologierne giver ledelsen mulighed for at styre indirekte ved at påvirke rammevilkårene for forskningens udførelse. Det substantielle indhold af kerneydelsen – forskningsindsatsen og -produktionen – er fortsat overladt til den forskningsudførende medarbejderstab. De nye teknologier er på den vis rammesættende andenordens-teknologier.

3.2.2 Klassisk ledelsesteknologi

Vender vi derfor os igen mod det klassiske Humboldtske ideal, er forskeren fri og uafhængig i sin søgen efter erkendelse og skal ikke tage hensyn til andet end akademisk anerkendte kvalitetskriterier og processer.

En praktisering af dette kunne umiddelbart vidne om fraværet af ledelsesteknologi, i og med forskeren så at sige er overladt til sig selv. Men i vores optik er dette også udtryk for en ledelsesteknologi. Blot en af en ganske anden slags, der sætter styreforskellen og formationerne væsentligt anderledes. I forhold til ledelseslitteraturen forekommer teknologien at have klare affiniteter med selvledelse eller den tillidsbaserede ledelsesteknologi (Thygesen et al, 2008). Her tilnærmes den blot empirisk som universitetets klassiske ledelsesteknologi.

Tillid som styring

Teknologien forekommer at komme til syne gennem sprækkerne de andre teknologier. Som et absolut ikke uvæsentligt eksempel kommer teknologien til udtryk på en særdeles fremtrædende plads i Københavns Universitets strategi. Det fremhæves indledningsvist, at forskning "pr. definition er en bottom up-proces, der gennemføres med respekt for forsknings- og ytringsfriheden" (2008a). Og samme tone slås fast i det årlige såkaldte rektorbrev fra direktionen til universitets ansatte og studerende. "Medarbejderne skal have rammer, som gør, at de kan udfolde deres originalitet, kompetencer og engagement optimalt (2007d).

Det gælder – igen i overensstemmelse med det Humboldtske ideal– om, at drivkraften i universitetets forskningsvirksomhed er den frie, økonomisk og politisk uafhængige grundforskning, og teknologien overlader den faglige, teoretiske og metodiske udvik-

ling til den enkelte forsker og forskergruppe. "Forskningsfriheden er hjertebold for KU", skriver rektoren på sin blog (Københavns Universitet, 2007e).

Et bedste udtryk for teknologien finder man i Københavns Universitets regler for god videnskabelig praksis, omend af en vis længde: "Universitetet skal værne om sin forskningsfrihed og søge højeste niveau af videnskabelig standard og etik. Forskningsfrihed indebærer frihed til at vælge forskningsemne, frihed til at stille spørgsmål, frihed til at bestemme hvilket materiale og hvilke metoder man vil benytte for at finde svar, og frihed til at fremlægge hypoteser, resultater og ræsonnementer offentligt. Universitetet skal sikre, at de forskningsstrategiske rammer, der fastlægges i udviklingskontrakten for universitetets virksomhed, ikke unødigt begrænser forskningsfriheden for den enkelte medarbejder. Universitetet skal sikre, at forskningsopgaver tilrettelægges og fordeles, så hver enkelt videnskabelig medarbejder så vidt muligt selv kan vælge forskningsemne. Endelig skal universitetet sikre faglig åbenhed i forskningsmiljøerne, således at mangfoldighed og gensidig kritik kan komme til fri udfoldelse" (Københavns Universitet, 2007f).

Det turde nu give sig selv qua navnet, at teknologiens styringsforskel er "tillid/kontrol". Tillid til forskerne og deres frihed skaber den bedste kvalitet. Teknologiens ledelses-formation kan derfor iagttages som "tillidsgivende" og måske dermed ligefrem "fraværende". Thygesen et al betegner hendes rolle i teknologien som en "baglæns strategos" (2008).

Subjekt-formationen bliver "den frie og uafhængige forsker", som er "tillidsmodtagende", og selve genstandgørelsen for teknologien bliver "(grund)forskningen", mens organisationen kan iagttages som "tillidsbånd". Manifestationerne manifesterer sig ved bl.a. forskningsindsatsen, publiceringer, foredrag, forskningsbaseret undervisning.

3.3 Er Københavns Universitet styrende?

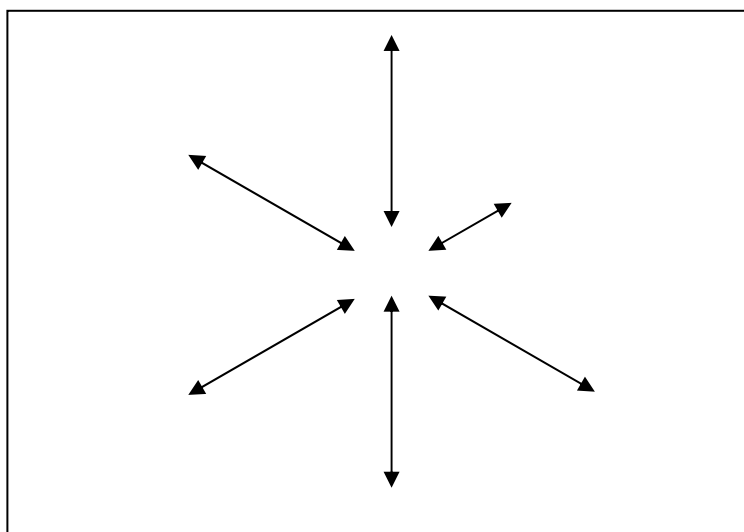
Efter denne prøvende og heuristiske identifikation af ikke mindre end seks teknologier for universitetsledelsens ledelsespraksis ved Københavns Universitet, kan vi nu tilnærme os et svar på spørgsmålet om, i hvilket omfang ledelsen er styrende for universitetets forskningsaktiviteter. Dette gør vi ved hjælp af at parafasere Raffnsøe et al's begreb om "forlæns" og "baglæns" strateg til formålet (2008).

I tillidsteknologien iagttog vi ledelsen i rollen som "baglæns strateg". Ledelsen lænede sig her tilbage og havde tillid til, at universitetets forskere i samspil med gældende kvalitetssikringssystemer, så at sige leverede varen. Det gjaldt tidligere, og tillid er

fortsat en udbredt ledelsesteknologi på Københavns Universitet. Dette er væsentligt at fastholde. Her var det medarbejderne, der blev tildelt tillid til at indfri forventningerne uden ledelsens intervention.

Omvendt iagttog vi også, at fem nye teknologier for ledelsen i højere grad indtog positionen som "forlæns strateg", idet de alle indskrev ledelsen i en mere aktiv og spillestyrende rolle, end tillidsteknologien gjorde. Ledelsen blev iagttaget som "visionær strateg", "principal", "monopol", og sidst – lidt karikeret – som "kønsracist" og sidst "voksen", for nu blot at gentage de identificerede ledelses-formationer under de fem teknologier.

Grafisk vil ledelsesteknologierne tage sig sådan ud, hvor de enkelte teknologiers længde er aftegnet efter, hvordan de afsætter lederens mulighed for at styre. Tillidsteknologien har i den forbindelse mindst styrke.



De nye ledelsesteknologier implicerede altså alle en mere aktiv, handlekraftig og spilleførende ledelsesrolle, hvorfor det i vores radikale, ledelsesteknologiske optik forekommer sandsynliggjort, at Københavns Universitets ledelse er styrende. Men omvendt gøres det også gældende, at ledelsens styringsmulighed ikke er noget nyt. Der styres bare – også – med andre og mere styrende ledelsesteknologier end tidligere.

Som en lille og general digression kan en helt anden form for tentativ indikation på dette også nævnes. En væsentlig egenskab er den merværdi, der opnås ved den tillidsbaserede ledelse ved, at transaktionsomkostningerne ved ledelse holdes ved et minimum (Thygesen et al, 2008). Umiddelbart ville man forvente det samme ved vores tillidsteknologi. En mere styrende ledelsesteknologi ville derimod medføre omkost-

ninger, al den stund at styringen faktiske effekter skal udvikles, iværksættes, implementeres og evalueres. Altså ville en styrende ledelsesteknologi kunne forventes at medføre øgede ressourcer og omkostninger til i hvert fald ledelse og administration. Eller i ledelsesteknologisk jargon ville de installere styrket ledelse og administration som nye subjekt-formationer.

Grønnegaard Christensen og Pallesen fremfører den generelle version af synspunktet, da de i 2003 foruddiskonterede en sådan udvikling (2003). På baggrund af en sammenligning af universiteternes udgifter til ledelse og administration, før universitetsloven 2003 med samme udgifter på sektorforskningsinstitutioner, der i en årrække havde haft samme ledelsesstruktur, som den universiteterne på daværende tidspunkt stod over for. Undersøgelsen fastslog, at administrations- og ledelsesomkostningerne var lavere på universiteterne.

Videnskabsministeren besvarede i december 2008 spørgsmålet, om udviklingen i de samlede ledelses- og administrationsomkostninger for universiteterne er steget (Altinget, 2008). Tallene viser, at de samlede ledelses- og administrationsomkostninger for universiteterne er steget fra ca. 2 mia. kroner i 2005 til 2,7 mia. i 2007, svarende til en stigning på 25 procent.

Administrationsomkostningerne er delt i tre dele. Generelle ledelses- og administrationsomkostninger samt omkostninger til henholdsvis uddannelses- og forskningsledelse og administration. Den generelle ledelsesdel skiller sig ud. Her er stigningen alene på 36 procent, mens stigningen for uddannelse og forskning er henholdsvis 21 og 11 procent.

Kobler vi tilbage til iagttagelsen af teknologier på Københavns Universitet, fremgår det dog også implicit, at de manifestationer, som de nye teknologier afsætter, ofte implicerer nye tiltag og initiativer. Og tænk blot tilbage på etableringen af en HR-afdeling som nyt subjekt under teknologien om udvikling.

Nu kan og skal udviklingens årsag naturligvis ikke reduceres til ledelsesteknologier alene. Der er jo også et eksternt pres, som vi fastslog i kapitel 2, og der kan ikke kontrolleres for andre faktorer, såsom opgaveudvidelse og opgørelsesmetoder. Det er som skrevet også kun en indikation. Men en interessant og relevant én af slagsen.

3.4 Delkonklusion

Med udgangspunkt i en konstitutionskritisk styringsteknologi adresserede kapitlet anden led i den overordnede problemstilling ved at stille spørgsmålet, hvilke emergerende ledelsesteknologier kan iagttages på Københavns Universitet, og i hvilken grad konstituerer de ledelsen som styrende.

Den prøvende og heuristiske analyse af Københavns Universitet iagttog fem nye teknologier, som supplerende en bestandig tillidsteknologi. Kapitlet sandsynliggjorde, at de nye styringsteknologier påberåber universitetsledelserne som mere aktive og styrende i de nye teknologier og derfor både er styrende – og mere og anderledes styrende end tidligere.

Kapitlet var det andet skridt i indløsningen af problemstillingen. Vi vender os nu til kapitel 4 for at analysere, hvordan udfaldet af de empiriske analyser stiller universitetsledelserne.

4. Er universitetsledelserne styrede eller styrende?

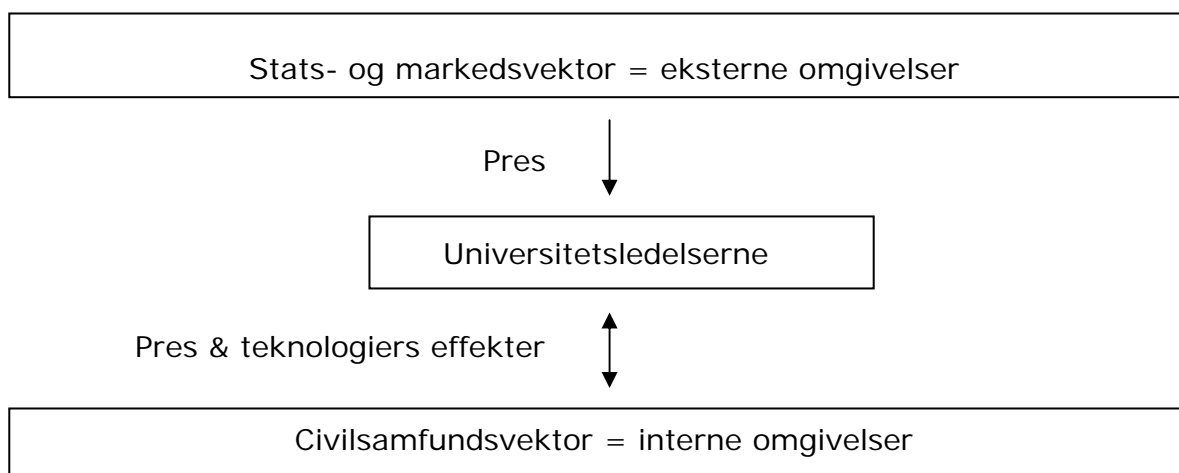
Opgaven stillede indledningsvist det overordnede spørgsmål, om universitetsledelser er styrede eller styrende. Dette vender vi os nu endeligt mod og gør dette ved først at fremtrække implikationerne fra omverdens- og teknologianalysen ved at koble tilbage til indsigterne opnået i kapitel 2 og 3 og på den baggrund sammenstykke universitetsledelsens samlede handlerum.

Herefter og til slut ændrer opgaven karakter fra at være diagnosticerende til at være mere præskriptiv. Dette sker ved, at opgaven med afsæt det afdækkede handlerum forsøgsvis vil fremsætte mulige opmærksomhedspunkter for universitetsledelserne, blandt andet via ad hoc inspiration fra enkelte indsigter fra ledelses- og strategilitteraturen generelt.

En sidste bemærkning inden vi kaster os over analysen. Københavns Universitet blev valgt som ekstrem case, da universitetet er bærer af en række karakteristika, der tillader os at forvente, at universitetet vil være en "late adopter". Casen giver os derfor mulighed for at generalisere til tilstanden i og omkring de øvrige universitetsledelser ud fra argumentet, at sker det på Københavns Universitet, sker det også på andre danske universiteter. Når der i det følgende refereres til universitetsledelser, og selv om der enkelte gange krydres med eksempler fra Københavns Universitet, er det afgørende at huske, at både diagnosen og præskriptionen angår ledelser generelt – og ikke kun Københavns Universitet som case.

4.1 Styring og ustyrlighed

Figuren fra opgavens introduktion kan med fordel indsættes igen og nu med tilføjelse af en empirisk præciseret illustration af både presset fra de normative vektorer og ledelsesteknologiernes konstitutive effekter fra både kapitel 2 og 3.



Med universitetsledelserne centralt placeret i figurens midte skal der gøres tre pointer.

Styret og styrende

Opgaven spurgte – med inspiration fra fortællinger om "perestrojka" og "jerngreb" – til, hvorvidt universitetsledelse var styrede og/eller styrende. I helt kort form for at undgå repetition sandsynliggjorde vektoranalysen, at universitetsledelserne var under væsentligt pres fra alle de tre normative vektorer. Der observeredes fire overordnede udviklingstræk, og vektorerne viste sig at have affinitet med de interne omgivelser og civilsamfundsvektoren på den ene side, og de eksterne omgivelser og stats- og markedsvektoren på den anden side.

Den ledelsesteknologiske analyse godtgjorde omvendt, at universitetsledelserne også var styrende, da de nye teknologier alle konstituerede ledelsen som handlekraftig og aktiv, og det blev gjort gældende, at ledelsen kunne iagttages som mere styrende samt dagsordens- og rammesættende end i den klassiske teknologi om tillid, hvor ledelsen snarere indtager en passiv rolle.

Og på den baggrund og som den første pointe må opgavens foreløbige besvarelse således lyde, at universitetsledelserne fremstår både styrede og styrende, at de er både og. Eller? For denne indsigt forekommer dog at kunne kvalificeres i yderligere to – til dels modsatrettede og paradoksale – ombæring.

Styring medfører ustyrlighed

Det interessante for styringsspørgsmålet viser sig imidlertid ikke kun i de iagttagede generelle tendenser inden for og med de enkelte vektorer og ledelsesteknologier, men også mellem dem, når de indbyrdes brydes og samspiller.

For som det andet forekommer den samlede styring af universitetsledelser og ledelsesernes egen styring at skabe et samlet billede af universitetsledelsen fanget i spindelvæv af dilemmaer, krydsende hensyn og paradokser. De styrede og styrende universitetsledelserne fremstår nærmest overdeterminerede.

Universitetsledelsen er primært spændt ud mellem et 300 år gammelt ideal om principperne for indretningen af styringen af et universitet og så de gennem de seneste 30-40 års tilkomne interventioner fra de folkevalgtes side, der samtidig er en akse mellem de interne og eksterne omgivelser. Denne forekommer i høj grad at være hovedaksen – tør ikke skrive styrende – for mange af krydspresene, som de konkret kommer til udtryk.

Universitetsledelserne skal respektere og værne om de klassiske universitære dyder om forskningens uafhængighed og selvstændighed. Dette kontrasteres af det målstyrende pres i statsvektoren om, at ledelserne i højere grad skal imødekomme og påse, at universiteterne løbende opfylder krav og forventninger om nytteværdien af sin forskningsindsats og et øget samspil med det private erhvervsliv. Altså er universitetsledelserne fanget i dilemmaet mellem på den ene side at skulle sikre den frie og nysgerrighedsdrevne forskning og på den anden side sikre forskningens samfundsmæssige relevans.

Implicit i denne er samtidigt en konflikt over tidshorizonten for universitetets aktiviteter. For mens den uafhængige forskning tilrettelægges med et bredt og langsigtet perspektiv, har de politiske mål og hensigter en kortere tidshorizont, ligesom erhvervslivet har mere kommercielle og kortsigtede interesser.

Det suppleres som noget forholdsvist nyt af universitetsledelsernes dilemma mellem fortsat uafhængighed på den ene side, men nu med den forskningsbaserede myndighedsbetjening på den anden side, som et pres fra statsvektoren.

Ledelsen er ligeledes i et krydspres mellem princippet om uafhængighed i tilrettelæggelsen af forskning og uddannelse i civilsamfundsvektoren og den tiltagende kvalitets- og målstyring fra centralt i hold i statsvektoren i form af resultatkontrakt, evalueringer og akkrediteringer.

Universitetsledelserne er også pressede for at sikre, at de fornødne midler til den uafhængige grundforskning er til stede fra de interne omgivelser, mens det i statsvektoren omvendt lægger midler i forskningsprogrammer med øremærkede formål og temaer. Igen dilemmaet om den frie versus styrede forskning. Hertil kan tilføjes, at forskningsmidlerne – og senest også en sjat af basisforskningsmidlerne – udloddes kompetitivt, så universitetsledelserne er også under pres i perspektiv af markedsvektoren.

Men der er også krydspres på ledelsen i form af de institutionelle forhold. Universitetsledelserne har fået flere økonomiske frihedsgrader i forhold til sine indtægter, hvad enten der er basisforskningsmidler eller uddannelsesestaxametre, til at prioritere og (omkostnings)effektivisere internt. Dette tillader effektivitet. Omvendt snævrer presset fra statsvektorens markante regelstyring fortsat, således at dispositionsfriheden på den anden side forekommer begrænset.

Men dette udlignes i stigende grad af markedsvektorens pres på universitetsledelserne, der også er i hastig vækst og særligt, når det vedrører finansiering. Universiteternes midler indhentes i stigende grad i konkurrencesituationer bedømt på kvalitet, og senest er der åbnet for, at basisforskningsmidlerne også skal uddeles efter kvalitetsparametre.

Men ikke kun omgivelsernes pres skaber krydspres. Det kan forholdet mellem de enkelte universitetsinterne ledelsesteknologier – her med eksempel i de iagttagede for Københavns Universitet – også. For eksempel konstituerer to af Københavns Universitets ledelsesteknologier universitetet som henholdsvis "en kontrakt" og "som tillidsbånd", forskerne som "agenter" henholdsvis "frie og uafhængige forskere" og ikke mindst ledelsen som "principal" og "fraværende", hvilket er to konfliktende begrebsliggørelser.

Som endnu et konkret og håndterbart eksempel – og med klar analogi til Rennison & Pedersens arbejde om lønstrategier og ledelse (2005) – er spørgsmålet om, hvilken ledelsesteknologi som ledelsens lønforhandling knytter an til, afgørende for både ledelsens egen aktualisering, tildeling af roller og rettigheder og i sidste instans, hvem som skal belønnes. Er det de forskere, der har produceret "god forskningskvalitet" og måske er blevet "stjerneforskere", er det "barnet", der har udviklet sig mest og realiseret sit "potentiale", eller er det "kvinden"? I den konkrete praksis vil løndannelsen på et givent universitet givetvis trække på en kombination indeholdende flere elementer, men det understreger kun pointen.

Den ledelsesteknologiske analyse godtgjorde omvendt, at universitetsledelserne også var styrende. For Københavns Universitets vedkommende identificerede vi først en meta-teknologi, ved at universitetsledelsen for første gang havde vedtaget en universitær strategi i dets historie. Dernæst en intern kontrakt- og kvalitetsstyring og sidst en styring på køn og udvikling.

Hvad disse eksempler turde antyde er, at det ikke muligt for universitetsledelsen at indfri og lede ud fra samtlige styringspres og samtlige selvskabte styringsbilleder samtidigt. Det karakteristiske grundvilkår for universitetsledelserne er således, at de befinder sig i en konstant og konsekvent balanceakt mellem forskellige hensyn og pres.

Grundpræmissen er altså med andre ord en situation med udtalte "wicked problems" (Harmon & Mayer 1986) med kompleksitet, paradokser, krydspres og uforenelighed

mellem de enkelte vektorer og de enkelte teknologier, men også mellem vektorer og teknologier. Den enkeltvise styring forstyrres altså, og tilstanden resulterer i det – som vi her med klar reference til styringsbegrebet og Thygesen – vil kalde ustyrlighed (2005), som kan betragtes som en umulighedsbetingelse for samlet styring så at sige.

Ekstern styring fører til intern styring og mere ustyrlighed

Men der skal også gøres en sidste pointe. For der også en – måske overraskende – anden pointe, som lægger et yderligere lag til ovenstående fornemmelse af ustyrlighed. Dette knytter direkte an til problemformuleringen og det lille "og", vi nu har fået etableret som relationen mellem styring af universitetsledelser og universitetsleders styring.

For hvad nu hvis relationen ikke blot er "styret og styrende", men "styret og derfor styrende". Eller formuleret mere præcist som, at forudsætningen for at være styrende er, at man selv er styret. Dette svarer reelt til at erkende en form for medløb eller spill-over mellem at være styret og være styrende, at presset fra omgivelserne på lederne også istandsætter samme ledelse til at være styrende. Eller med andre ord, at rationaliteterne i de eksterne omgivelser pres i stats- og markedsvektoren kalkeles over på de interne omgivelser, som er funderet i civilsamfundsvektoren.

Igen et par eksempler. Det er vanskeligt ikke at se en meningsammenhæng – ikke en kausalitet – mellem markedsvektorenes øgede pres på universitetsledelserne bl.a. i form af, at en større andel af forskningsmidler udloddes kompetitivt på den ene side og universiteternes introduktion af intern konkurrence blandt forskerstaben om midler til forskning på den anden side. Eller mere skærpet, at universiteterne i stigende grad skal hente midler til sin forskning i konkurrence med andre universiteter og forskere, hvorfor de internt opruster sig ved at selv at styre på samme parametre.

Det samme gør sig gældende med spørgsmålet om kontraktstyring. Der indføres kontraktstyring mellem Videnskabsministeriet og universitetsledelserne – og efterfølgende introducerer universitetsledelserne kontrakter nedad i systemet i forhold til fakulteter og i enkelte tilfælde institutter med klar reference til resultatmålene og universitetets egen kontrakt med ministeriet. I sidste instans kunne man antage, at kontraktteknologien også spiller en rolle i de lokale lønforhandlinger mellem institutledere og enkeltforskere.

Den generaliserede pointe er, at omgivelsernes styring af universitetsledelserne også forekommer at fordre universitetsledelsernes egen styring. Eller i helt kort form, at

styring skaber styring. Og implikationen af dette er den samme, som den vi nævnte under den anden pointe. Komplexiteten forøges kun herved og fører dermed i sidste instans til ustyrlighed.

Om styring og ustyrlighed

Så vidt opgavens tre argumenter om styring og ustyrlighed. Hvad der umiddelbart først kunne forstås som både styring af universitetsledelserne og ledelsernes egen styring, blev på aggregeret plan opløst i, hvad vi kaldte ustyrlighed. Argumentet bærer altså med sig en indbygget niveauforskel. Universitetsledelserne er styrede og styrende, betragter man pressene og værktøjerne enkeltvist. Men betragter man i stedet det samlede billede af styringspres og ledelsesteknologier – man kunne fristes til at kalde det værktøjskassen – får vi i stedet et indtryk af kompleksitet, umuligheder og paradokser, hvilket vi valgte at kalde ustyrlighed.

Fra universitetsledelsens perspektiv er det interessante ved denne situation – blandt andet – at den delvist er selvskabt, men måske ikke erkendt. For ét er, at presset fra de eksterne omgivelser – den givne styring – af universitetsledelserne er forstyrrende. Noget andet er, at forstyrrelserne også er selvskabte qua ledelsesteknologiernes indbyrdes inkongruens, jf. eksemplet om løndannelse ovenfor.

Hvis dette accepteres som grundvilkårene for universitetsledelse i dagens Danmark, kan vi vende os mod opgavens tjekpunkter til universitetsledelsernes strategiske gøreren og laden.

4.2 Nye anbefalinger for god universitetsledelse – eller styring i ustyrlighed

Det er universitetsledelsernes lod at være i neksus, der hvor kravene og pressene mødes. Men hvordan kan man navigere i ustyrligheden? Hvordan kan man reducere den og endda gøre den mere styrbar?

I kølvandet på universitetsloven fra 2003 nedsatte Videnskabsministeriet som tidligere omtalt en arbejdsgruppe, der skulle fremsætte anbefalinger til god universitetsledelse (Videnskabsministeriet, 2003a). Med parafraseringen i afsnittets titel anerkender og supplerer opgaven udvalgets anbefalinger ved at give sine skudsmål om universitetsledelsens praksis. Det gøres naturligvis ved at tage specifikt afsæt i diagnosen. Nogle kalder løsningen paradoksledelse, andre kalder det polyfon ledelse (fx Pedersen, 2005). Her kaldes det styring i ustyrligheden, og styringsbrevet blødes hermed samtidig op til at være en åben kategori.

Den største udfordring for universitetsledelserne er nemlig styringen i og af den pågående ustyrlighed. Dette kræver, at ledelserne formår at kunne balancere presset fra de interne og de eksterne omgivelser og desuden i forhold til de interne omgivelser at styre ved hensigtsmæssige ledelsesteknologier.

Med dette for øje formuleres to tjekpunkter, som er rettet mod henholdsvis de interne og eksterne omgivelser, som universitetsledelsen i sin egenskab af at være både universitetets indenrigs- og udenrigsminister skal forsøge at balancere mellem. Samtidig skal der gøres særligt opmærksom på, at følgende er mere eller mindre causerende og særdeles tentative overvejelser.

Helhedsledelse

Første overvejelse adresserer de interne omgivelser og ledelsesteknologierne og den selvskabte forstyrrelse, som blev blotlagt ovenfor.

Udgangspunktet er, at en ledelse er ikke styrende, hvis den skaber forstyrrelse på de indre rækker. Ambitionen må for universitetsledelserne derfor være at tænke holistisk og i helhedsledelse. Dette kan ske med udgangspunkt i visionsledelse.

Hvorfor er visionen relevant for styring via ledelsesteknologier? Fordi ledelsesteknologierne må vælges med udgangspunkt i universiteternes respektive grundlæggende visioner og meninger. Og universitetsledelserne må heraf begrænse omfanget af styringsteknologier til de, som er troværdige mod netop visionen. Åkerstrøm Andersen & Thygesen taler således om, at "Det er altså vigtigt at vurdere, hvorvidt og hvordan styringsredskabet passer til institutionens virke dens faglighed og de fremsatte visioner" (2004).

Men dette er ikke nok. For det at være styrende forudsætter ikke alene en instrumentel anvendelse af teknologien, men også at ledelsen også reflekterer og erkender hver enkelt styringsteknologis konstitutive effekter set i isolation. At ledelsen dermed er refleksiv og kritisk i forhold til, hvordan ledelse, personale og organisation træder radikalt forskelligt frem i hver enkelt teknologis optik (Andersen & Thygesen, 2005).

Og for det andet er det centralt for universitetsledelsen at kunne veksle refleksivt mellem "de rigtige" - styringsteknologier al den stund, at flere nødvendigvis vil blive praktiseret, og erkende, hvordan deres indbyrdes konstitutive effekter spiller sammen. Hermed vil det blive imødegået, at teknologiernes enkeltvise entydighed forstyrrer hinandens entydighed og opløses i flertydighed ustyrlighed.

Visionsledelse bliver let et flimrende og flyvsk begreb. En mulig og praktisk tilgang vil være at læne sig op ad Collins og Porras' "Vision Framework" (1991), der netop har den fordel, at den tilbyder et redskab til enten identifikationen og skabelsen af en vision eller kultivering og kvalificering af en eller flere eksisterende visioner.

Afsættet er det Mintzbergske dilemma mellem decentralisering på den ene side og koordinationsbehov på den anden side. For universiteter, der både er løst kobledede og for manges vedkommende desuden nyligt fusionerede, forekommer dette at være et højst aktuelt afsæt.

Collins og Porras etablerer en model for organisatoriske visioner, som består af to grundelementer – "guiding philosophy" og "tangible images".

Det særligt interessante er – bortset fra, at Collins og Porras' visionsforståelse er bredere end den klassiske forståelse, samt deres anbefaling om at gøre visionen så levende og billedlig som mulig – at "guiding philosophy" er bestandig. I modsætning til eksempelvis Kollinds meningsbegreb, hvor en organisations mening tilnærmes, som det der gør et organisationens produkt attraktivt for kunden (2006). Kollinds mening med organisationens forekommer hermed at gøres modellerbart. Dette ville for universiteternes vedkommende betyde, at visionsledelsen så at sige lægges i hænderne på omgivelserne og aftagerne.

Collins og Porras' pointe er altså den modsatte: at "guiding philosophy" er bestandig og uforanderlig og i øvrigt er den motiverende del af den samlede visionsramme. Grundstenen er, at kerneværdierne, der er organisationens værdier og antagelser, til hver en tid skal opretholdes. " [...] but under no circumstances should a core value be breached in response to outside pressures" (Collins & Porras, 1991).

Følger vi princippet, er den absolutte styrkeposition ved universiteterne deres klare og autentiske kerneværdier, som bærere af en historisk arv om universiteternes, forskningens og uddannelsernes uafhængighed. Universiteternes varemærke og særegenhed er derfor det klassiske videns- og dannelsesformål.

Så anbefalingen er reelt, at universitetsledelserne skal holde orden i eget hus. Kunsten er at lede med udgangspunkt i universiteternes kerneværdier i visionen. Ledelserne skal altså befæste, dyrke og opretholde universiteternes værdisæt, samtidig med at man på den anden side har overensstemmelse mellem vision og ledelsesteknologier for øje. Dette kræver, at ledelserne bliver bevidste og reflekterede om de nu-

værende ledelsesteknologiers væsen samt om de potentielle farer, der lurar ved introduktionen af flere teknologier. Derved sikres kongruens mellemvision og ledelsesteknologier, og det gør de daglige ledelsesskift mellem teknologierne velovervejede og velbegrundede.

Ledelse ved deling af helheden

I stedet for retter vi blikket mod de eksterne omgivers pres på universitetsledelserne i stats- og markedsvektoren, og hvordan ledelserne skal navigere således, at de formår ikke at skævvride organisationens vision, og hvis de ikke så at sige bare skal "muddle" sig "through" (Lindblom, 1959) eller lade stå til.

Krydspresets logiske dilemma er, at alle forventninger ikke kan indfris samtidig, og én vej at gå er derfor at søge at påvirke og influere omgivelserne med henblik på i højere grad at skabe harmoni og overensstemmelse. Klaudi Klausen, identificerer eksempelvis otte strategiske arenaer som "slagmarker" (2004). Dette vil implicere at benytte de indflydelseskanaler, universitetsledelser har forhåndenværende – Danske Universiteter fremstår som en stærk spiller i så henseende – samt at opdyrke nye. Denne næsten selvskrevne og klassiske mulighed skal imidlertid ikke forfølges yderligere her.

I stedet adresseres en potentiel mulighed for universitetsledelser for at reducere eller rettere inddæmme krydspreset fra de eksterne omgivelser ved, hvad man kunne kalde ledelse ved deling af helheden. Et par nyinstitutionelt inspirerede løsninger i denne sammenhæng er dekobling og hykleri som både legitim og attråværdig ledelses- og organisationsadfærd i situationer med krydsende pres.

Brunsson formulerer således hykleri som både en nødvendig og positiv ledelseskompetence (Brunsson, 2002), der muliggør organisationers evne til at håndtere flere forskellige værdier samtidig, der ellers vil være i konflikt med hinanden. Populært sagt tænkes der i, at organisationer og ledelser gør noget og siger noget andet. At ledelsen etablerer en handlings-organisation og en politisk organisation, som dekobles hinanden, og at ledelsen på måde bedre kan opnå og opretholde troværdighed og legitimitet. Ledelsen forsøger med andre ord at imødekomme kravene fra stats- og markedsvektoren i en "snakke-organisation", der fungerer forholdsvist uafhængigt af handlings-organisationen, som er funderet i civilsamfundsvektoren.

Hykleri og dekobling implementeres lettest i løst koblede systemer som universiteter og forekommer derfor som en tillokkende strategi (Røvik, 1998). Strategien kan være

nyttig i og med den dementerer gennemslaget af de eksterne omgivers pres. Imidlertid forekommer det – at gøre ledelse til det at agere vendekåbe – også at fremstå som en langsigtet, risikabel strategi al den stund, at bliver den opdaget som bevidst strategi, kommer universitetsledelserne let til at miste troværdighed, tillid og legitimitet i forhold til dem, der gøres til genstand for den politiske organisation (Klaudi Klausen, 2001). Og det vurderes heller ikke at være den mest hensigtsmæssige strategi, da det for en ny universitetsledelsesform – bestyrelse med eksternt flertal og ansat rektor – er vigtigt at opretholde legitimitet på de indre linjer, samt på de ydre, i en tid hvor der fra politisk hold – i hvert fald retorisk – lægges vægt på ansvarlighed og evnen til at lede.

Men et mere jordnært og monetært argument gør sig også gældende. I og med finansieringen af universiteternes indsats i stigende grad sker på vilkår af markedet og ud fra omgivers formulerede produktions- og aktivitetsmål, må en dekolpling i sidste instans forventes at føre til vigende indtægter.

En anden form for håndtering af presset fra de eksterne omgivelser er derfor nødvendigt for at balancere universiteternes vision.

En mere langsigtet og holdbar mulighed for at lede ved at dele helheden forekommer at kunne formuleres med afsæt i Goffmans dramaturgiske begrebsapparat (1959). Tanken er ikke tænkt til ende og er ikke fuldstændig, men Wenneberg forekommer at kredse om samme tanker, når han foreslår etableringen af et forskningens "front-office" og et "back-office", men referencen – hvis den måtte være der – til Goffman er ikke eksplicit (Wenneberg, 2001).

Den grundlæggende og relevante tanke er i begge, at altså fortsat organisationerne kløve i to. Men frem for en hård og kontant dekolpling er ledelsernes opgave i højere grad at udøve "impression management" på scenen og dermed afskærme "backstage" fra det eksterne pres.

"Backstage" skulle således være frirummet og skulle bestå af universiteternes kerneydelser i form af den frie og uafhængige forskning. Her skulle civilsamfundsvektorens pres råde. På "frontstage" tager universitetet mødet med og stødet fra rationaliteterne af stats- og markedsvektoren – svarende til "publikummet". Universitetsledelsen gøres dermed til instruktøren og er i høj grad bindeleddet mellem for- og bagscene, og universitetsledelsens kernekompetence bliver hermed kommunikation mellem aktørerne foran og bag bagtæppet.

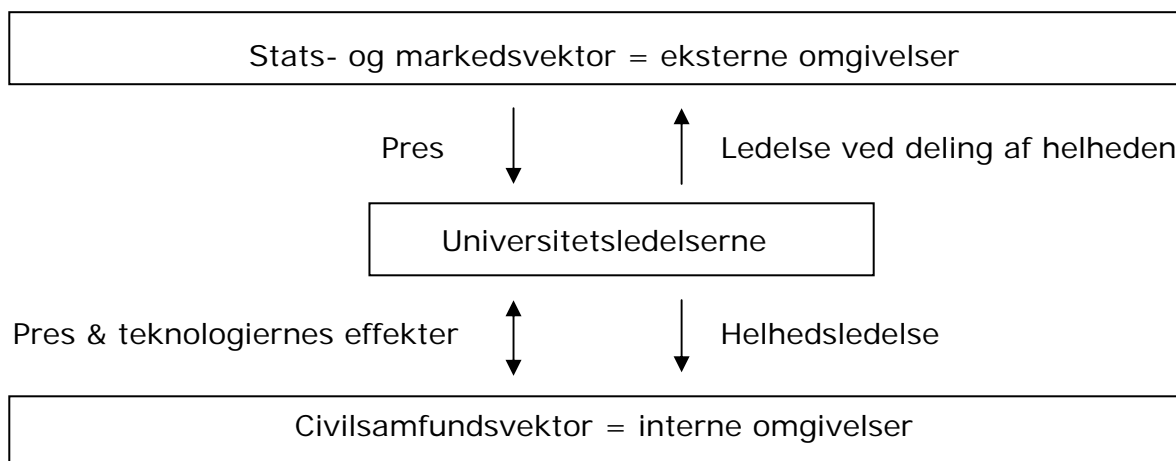
Det interessante i vores kontekst er nu særligt selve "frontstage", for her vil det primære pres fra stats- og markedsvektoren skulle inddæmme. Rollerne skulle her spilles af de af universiteternes stabsfunktioner, som har eksterne funktioner i forhold til omverdenen, eksempelvis universitetets centrale kommunikationsenheder, forsknings- og uddannelsesadministrationer, økonomikontorer, HR-afdelinger og sikkert flere.

Disse skulle sammen med ledelsen absorbere presset fra de eksterne omgivelser i form af at oversætte det til bagscenens forskere ved presseservice, formidlingsopgaver, forskerservice, budgettering, regnskaber, viden om patentering og teknologioverførsel, muligheder for erhvervssamarbejde, iværksætteri osv. Og ikke kun oversætte, men også filtrere for netop at inddæmme og beskytte universiteternes produktionskerne fra det stigende eksterne styringspres, altså en form for "gate-keeper". I modsætning til dekobling vandtætte skodder er for- og bagscene her alene skilt ved et tæppe, som kan trækkes til side.

Så hvad er kunsten for universitetsledelserne i forhold til omgivelsernes krydspres? Den er for det første at finde en måde at inddæmme og filtrere de eksterne omgivelseres pres på universiteternes faglighed. Det kunne være i form af en professionalisering og måske centralisering af universiteternes administrative funktioner. Faktisk på alle de områder, som kan afskærme "backstage" fra at blive forstyrret af det krydspres, der forstyrrer dem i indløsningen af deres produktion i form af forskning og uddannelse.

De nye anbefalinger

Tilføjes den grafiske fremstilling i afsnit 4.1 nu de opmærksomhedspunkter for universitetsledelserne rettet mod henholdsvis de eksterne og interne omgivelser får vi følgende:



4.3 Delkonklusion: Fra styring til ustyrlighed og tilbage igen

Kapitlet forsøgte at indløse opgavens generelle problemstilling, nemlig hvorvidt universitetsledelserne er styrede og/eller styrende på baggrund af de to empiriske analyser i kapitel 2 og 3. Dette blev gjort ved at fremsætte tre argumenter. For det første, at de empiriske analyser godtgjorde, at universitetsledelserne kan iagttages som både styrede og styrende.

Andet argument var det paradoksale, at styringen samlet set forekommer at skabe ustyrlighed, grundet de iboende dilemmaer, som krydspres og uforeneligheder mellem vektorerne og teknologierne både hver for sig og samlet skabte.

For det tredje argumenteredes der for, at relationen mellem at være styret og styrende måske er en meningsmæssig relation i betydningen, at det at være styret giver en mulighed for at være styrende. Implikationen af dette fører i sidste ende også til ustyrlighed på aggregeret niveau.

På den baggrund fremsatte opgaven to skudsmål i form af nye og tentative anbefalinger til god universitetsledelse i form af helhedsledelse og ledelse ved deling af helheden. Begge forslag kan lyde introverte og tilbageskuende, og som om at universiteter til alle tider skal sky udefrakommende indblanding og intervention i interne affærer. Dette menes ikke og er i øvrigt heller ikke muligt, som den styringspolitiske historie i kapitel 2 afdækkede.

Anbefalingerne er såre simple, at universitetsledelsen i forhold til sine interne omgivelser skal være tro mod det universitære ideal og at universitetsledelsen i forhold til sine eksterne omgivelser skal beskytte visionen via hensigtsmæssig organisering.

5. Konklusion

Opgaven startede med to store modsætningsfyldte fortællinger om universiteternes ledelsesmæssige styring, uafhængighed fra central styring og evne til at lede sig selv – eller for så vidt mangel på samme. Én om "perestrojka" og én om et "jerngreb". Den første berettede historien om den løbende og fortsatte sikring af universiteternes frihed, uafhængighed og ledelseskraft. Den anden om et "jerngreb", som skildrede den øgede styring af universiteterne og manglende mulighed for autonomi.

Opgaven stillede på den baggrund det empiriske spørgsmål, hvorvidt universitetsledelserne var styrede og/eller styrende som sin overordnede problemstilling. Denne søgtes indløst via tre delanalyser.

Første analyse tog afsæt i teorien om de normative vektorer stat, marked og civilsamfund, og kapitlet tilgik dermed første led af opgavens generelle problemformulering om styringen af universitetsledelserne ved at spørge til, hvad omfanget var af de normative vektorers pres på universitetsledelserne, og om universitetsledelser anno 2008 var mere pressede end tidligere? Universitetsledelse blev her anskuet som indgående i et organisatorisk felt, og analysen betragtede udviklingen siden 1970, hvor universiteterne fik fælles styringsbestemmelser.

Ud fra en definition af styring som pres fra de normative vektorer, blev det sandsynliggjort, at universitetsledelserne var under væsentligt pres fra alle tre vektorer – og et pres, der forekommer at være større end tidligere. Dette gjordes på baggrund af fire observationer. Idealet om det humboldtske universitet lagde et konstant pres på universitetsledelserne i civilsamfundsvektoren. Den øgede markedsgørelse primært i form af finansieringen af universiteterne betød, at markedsvektoren lagde et fortsat stigende pres. Statsvektoren rummede to bevægelser. En stærk, men svagt aftagende regelstyring af universiteternes aktiviteter og en omvendt hurtigt stigende politisk mål- og kvalitetsstyring i form af fx evalueringer og resultatkontrakter.

På baggrund heraf introduceredes også en skelnen mellem interne og eksterne omgivelser med klar affinitet til henholdsvis presset fra civilsamfundsvektoren og fra stats- og markedsvektoren under et. Og som sidegevinst argumenteredes der også kort for, at dansk universitetspolitik i høj grad følger sporene af dansk forvaltningspolitik og måske en international reformbevægelse.

Opgavens anden delanalyse adresserede problemstillingens andet led – de styrende universitetsledelser. Med udgangspunkt i en konstitutionskritisk styringsteknologi stil-

lede kapitlet spørgsmålet om, hvilke emergerende ledelsesteknologier der kunne iagttages på Københavns Universitet, og i hvilken grad de konstituerede ledelsen som styrende? Opgaven definerede hermed universitetsledelsernes styring som ledelsesteknologier, og Københavns Universitet blev valgt som fokus i sin egenskab af at være en ekstrem case. Analysen fokuserede på perioden efter bestyrelsens konstitution 1. januar 2005.

Denne prøvende og heuristiske analyse af Københavns Universitet iagttog fem nye teknologier, som supplerende en bestandig tillidsteknologi, der kendetegnede den klassiske ledelsesteknologi på universiteter. På baggrund af de fem nye teknologier – strategi som målstyring, kontraktstyring, kvalitetsstyring gennem konkurrence, styring på køn og udvikling som styring – sandsynliggjorde kapitlet, at de nye styringsteknologier installerede universitetsledelserne i mere aktive og styrende roller og som både styrende – og anderledes styrende end tidligere.

Kapitel 4 bragte indsigterne sammen fra de to empiriske analyser med henblik på endeligt at besvare opgavens generelle problemstilling, nemlig hvorvidt universitetsledelserne var styrede og/eller styrende. Dette gjorde det ved at fremsætte tre argumenter. For det første, at de empiriske analyser godtgjorde, at universitetsledelserne kunne iagttages som både styrede og styrende. Det fulgte direkte af indsigterne fra kapitel 2 og 3. Andet argument var en kvalificering af det første. At styringen samlet set forekom at skabe ustyrlighed, grundet de iboende dilemmaer, paradokser og uforeneligheder, der fandtes mellem vektorernes pres på universitetsledelserne og mellem teknologiernes konstitution af ledelsen. For det tredje argumenteredes der for, at relationen mellem at være styret og styrende måske også var en meningsmæssig relation i den forstand, at det at være styret muliggjorde det at være styrende. Implikationen af dette ville i sidste ende også føre til ustyrlighed på aggregeret niveau.

På den baggrund fremsatte opgaven endelig to skudsmål i form af nye, causerende og tentative anbefalinger til god universitetsledelse gående på heldhedsledelse og ledelse ved deling af helheden.

Vender vi dermed tilbage til de to narrativer, fortæller denne opgave en anden historie. Den fortæller, at universitetsledelserne både er styrede og styrende, men også at den samlede styring er overdetermineret og ustyrlighed. Dermed blev opgaven til slut selv en – empirisk – fortælling om styring og ustyrlighed i den danske universitetsverden.

5.1 Perspektivering

I forbindelse med universitetsloven i 2003 proklamerede videnskabsministeren, at reformen var den mest gennemgribende ændring i den danske universitetsverden siden oprettelsen af Københavns Universitet i 1479 (Andersen, 2002). Universiteter skulle have handlefrihed, så de kunne få handlekraft.

Denne opgave har godtgjort, at universiteternes øverste ledelse fremstår mere handlekraftige end tidligere, skønt handlefriheden ikke er blevet større. Tværtom.

Samme videnskabsminister nedsatte i efteråret 2008 et internationalt og uafhængigt evalueringspanel i medfør af Folketingets beslutning fra 2006, for at der skulle ske en belysning af status for udviklingen af universiteternes frihedsgrader.

Den forestående evaluering skal fokusere på fem hovedområder: Opfyldelse af formålene for sammenlægningerne af universiteter og sektorforskningsinstitutioner i 2007, medbestemmelse for de ansatte og de studerende, den frie akademiske debat, forskningsfrihed og for vores vedkommende særligt interessante universiteternes frihedsgrader. Evalueringen skal være færdiggjort inden udgangen af 2009.

Opgaven startede med at bemærke, at universiteter almindeligvis betragtes som de mest hævdvundne og robuste institutioner ved siden af kirken i moderne tid.

Så mon ikke de overlever udfaldet af dette også.

Litteratur

Altinget (2008) *Universitetsomkostninger steg 700 millioner kroner på to år*, www.altinget.dk

Andersen, Heine (2002): *Universitetsreform: Topstyring og ensretning*, i Dansk Sociologi, nr. 4, 13. årgang

Antonsen, Marianne, Carsten Greve & Torben Beck Jørgensen (2000): *Teorier om forandring i den offentlige sektor*, i M. Antonsen & T. Beck Jørgensen (red.) *Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder af den offentlige sektor*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag

Bentzen Jan & Valdemar Smith (1999): *The impact og government R&D*, working paper, Handelshøjskolen i Århus

Bredsdorff, Niels (2008): *Universiteternes styrelse, ledelsens styrkelse og forskningens frihed. Essays om universitetspolitikken og universitetslovenes historie*, skriftserie fra Roskilde Universitetsbibliotek, nr. 51, Roskilde Universitetstryk

Brink Andersen, Peter (2003): *Forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst. Udviklingskontrakter og ledelsesreformer på danske universiteter*, Analyseinstitut for Forskning

Brunsson, Nils (2002): *The Organization of Hypocrisy – Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press

Boutaiba, Sami & Jesper Strandgaard Pedersen (2003): *Creating an MBA Identity – Between Field and Organisation*, Copenhagen Business School Press

Buch, Roger og Jørgen Elklit (2007a): *Kontinuitet eller forandring: Var kommunalvalgene i 2005 så nye?* i Roger Buch og Jørgen Elklit (red.) *Nye Kommunalvalg*, Syddansk Universitetsforlag

Christensen, Jens Peter (1986): *De videregående uddannelser under forandring: Resultater og blokeringer*, Politica, bind 18, nr. 1

Clark, Burton R (1983): *The Higher Education System*, University of California Press

Collins, James C. & Jerry I. Porras (2001): *Organizational Vision and Visionary Organizations*, California Management Review

Copenhagen Business School (2007): *Strategi for CBS*, Copenhagen Business School

Dalsgaard, Lene, Erik Laursen & Jørgen Gulddahl Rasmussen (1996): *Ledelse, indflydelse og samarbejde på Universitetet*, Aalborg Universitet

Danmarks Forskningsråd (1999): *Ledelse på universiteterne. Oplæg fra Danmarks Forskningsråd*

- DiMaggio, Paul J. & Walter W Powell (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality on Organizational Fields* American Sociological Review
- Ejersbo Niels & Carsten Greve (2005): *Moderniseringen af den offentlige sektor*, Børsens Forlag
- Ellehøj, Svend, Leif Grane, Ejvind Slottved, Ditlev Tamm (1979): *Københavns Universitets 1479 - 1979*, Københavns Universitet
- Enderud, Harald (1977): *Four Faces of leadership in an academic organisation*, Fremad
- Ernø-Kjølhede, Erik (2001): *Managing Collaborative Research. Unveiling the Microdynamics of the European Triple Helix*, Copenhagen Business School Press
- Etzkowitz, Henry & Loet Leydesdorff (1998): *The Endless Transition: A "Triple Helix" of University-Industry-Government Relations*, Minerva, 36
- Fink, Hans (2003): *Hvad er et universitet?*, i H. Fink, P. C. Kjærgaard, H. Kragh & J. E. Kristensen, Universitet og videnskab, Hans Reitzels Forlag
- Espen Hansen, Knud (1971): *Universiteternes styrelseslov*, G.E.C. GADs Forlag
- Flyvbjerg, Bent (1991), *Rationalitet og magt – Det konkrete videnskab, Bind 1*, Akademisk Forlag.
- Folketinget (1970): *Lov om universiteternes styrelse*, Folketinget
- Folketinget (1973): *Lov om universiteternes styrelse*, Folketinget
- Folketinget (1992): *Forslag til lov om universiteter m.fl. (universitetsloven)*,
- Folketinget (1993): *Bekendtgørelse af lov om universiteter m.fl. (universitetsloven)*
- Folketinget (1999): *Bekendtgørelse af lov om universiteter m.fl. (universitetsloven)*
- Folketinget (2000a): *Bekendtgørelse af lov om Danmarks Pædagogiske Universitet*
- Folketinget (2000b): *Bekendtgørelse af lov om Danmarks Tekniske Universitets (DTU) overgang til selveje (DTU-loven)*
- Folketinget (2002): *Forslag til lov om universiteter (universitetsloven)*
- Folketinget (2003a): *Bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven)*
- Folketinget (2006): *Bekendtgørelse af lov om gennemsigtighed og åbenhed i uddannelserne*

Folketinget (2007a): *Bekendtgørelse af lov om Akkrediteringsinstitutionen for videregående uddannelser*

Folketinget (2007b): *Bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven)*

FORSKERforum (2003a): *Dødsdom!*, annonce indrykket af Danske Studerendes Fællesråd, HK – Landsforeningen For De Højere Uddannelser, Undervisningsfarmaceuterne, Dansk Farmaceutforening DJØF-klubben v. Aalborg Universitet, Dansk Magisterforening, nr. 161, februar 2003

Foss Hansen, Hanne (1997): *Universitetssektoren på vej mod år 2000. Den splittede omverden og behov for helhed*, i P. Rasmussen & A. Jakobsen (red.) *Universiteter i dag. Politik-kultur-ledelse*, Samfundslitteratur

Foss Hansen, Hanne (2000): *Dynamisk inert: Universitetssektoren gennem 35 år*, i M. Antonsen & T. Beck Jørgensen (red.) *Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder af den offentlige sektor*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag

Foss Hansen, Hanne (2005): *Universiteter. Al den snak om ledelse, hvad fører den til?*, *Samfundsøkonomen* nr. 6, 2004, DJØF

Forskningskommissionen (2001): *Forskningskommissionens betænkning 2*

Frimor, Hans (2002): *Konditionering af Sociale Styringsteknologiers Handlerum*, Copenhagen Business School

Gibbons, Michael, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott & Martin Trow (1994): *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Society*, Sage Publications

Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor

Graversen, Ebbe Krogh, Evanthia Kalpazidou Schmidt, Kamma Langberg, Per Stig Lauridsen (2002): *Dynamik og fornyelse på danske universiteter og sektorforskningsinstitutioner. En analyse af hvad der karakteriserer dynamiske og fornyende forskningsmiljøer*, Analyse Institut for Forskning

Greve, Carsten (2008): *Reguleret konkurrence gennem reformer – institutionalisering af markedsmekanismer over tid*, i D. Pedersen, C. Greve & H. Højlund (red.) *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelse i reformernes tidsalder*, Børsen

Grønnebæk, David (2001): *Mellem politik og videnskab. Reform af det danske forskningsrådssystem 1994-1997*, Københavns Universitet

Grønnegård Christensen, Jørgen & Thomas Pallesen (2003): *Ledelse og administration på universiteter og forskningsinstitutioner*, Aarhus Universitet

Gulddahl Rasmussen, Jørgen (1995): *Management in Danish Universities. New Legislation and Organisational Change*, i *Higher Education Management*, vol. 7, nr. 3

Gulddahl Rasmussen, Jørgen (1997): Styring af forskning og undervisning på universiteterne. Forandringer i de valgte mellemlæderes funktioner og placering, i P. Rasmussen & A. Jakobsen (red.) *Universiteter i dag. Politik-kultur-ledelse*, Samfundslitteratur

Gulddahl Rasmussen, Jørgensen (1998): *New Rules of University Governnace in Denmark*, i *Higher Education Policy*, vol. 11

Haavisto, Tarmo & Bente Hagelund (2003): Universitetsreformer og deres betydning for administrationen, paper præsenteret på NUAS' jubilæumsseminar 13 – 16. august 2003

Harmon, Michael M. and Mayer, Richard T (1986): *Organization Theory for Public Administration*, Scott, Foresman and Company

Hjort, Katrin (2002): *Moderniseringen af den offentlige sektor*, Skriftserie fra Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen

Hood, Christopher (1991): *A Public Management for All Seasons?*, i *Public Administration*, 69

Kerr, Clark (1995): *The Uses of the University*, Harvard University Press

Kjærgaard, Peter C. & Jens Erik Kristensen (2003): *Universitets idéhistorie*, i H. Fink, P. C. Kjærgaard, H. Kragh & J. E. Kristensen, *Universitet og videnskab*, Hans Reitzels Forlag

Klaudi Klausen, Kurt (1990): *Normative vektorer. Stat, marked og civilt samfund som organisatoriske ordningsformer. Skal private, offentlige og frivillige organisationer ledes på samme måde?*, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, bind 58, 1

Klaudi Klausen, Kurt (1996): *Offentlig organisation, strategi og ledelse*, Odense Universitetsforlag

Klaudi Klausen, Kurt (2001): *Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige*, Børsens Forlag

Klaudi Klausen, Kurt (2004): *Strategisk ledelse – de mange arenaer*, Syddansk Universitetsforlag

Kolind, Lars (2006): *Kolind Kuren - fra bureaukrati til vækst*, Jyllands-Posten

Kristensen, Jens Erik, Kim Elstrøm, Jens Viggo Nielsen, Mads Pedersen, Bjarne Vind Sørensen & Henrik Sørensen m.fl. (2007): *Ideer om et Universitet*, Aarhus Universitetsforlag

Københavns Universitet (2006b): *Fakultetskontrakt indgået mellem Rektorat og Det Samfundsvidenskabelige Fakultet*, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2007a): *Københavns Universitets udviklingskontrakt 2008-2010*, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2007b): *Institutkontrakt 2007-2008 indgået mellem Dekanaten og Institut for Statskundskab*, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2007c): *Programme of Excellence at the University of Copenhagen*, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2007d): *Brev fra rektoratet til alle KU's ansatte og studerende*, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2007e): *Forskningsfriheden til debat på KU 2. maj*, Lykke og Ralfs Blog, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2007f): *Vejledning til regler for god videnskabelig praksis*, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2008a): *Destination 2012. Strategi for Københavns Universitet*, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2008b): *Den Strategiske Handlingsplan*, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2008d): *Mangfoldighed på KU – Flere kvinder i forskning og ledelse*, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2008d): *God Ledelse på KU*, Københavns Universitet

Lauridsen, Per Stig (2002): *Universitetsforskere om arbejdsvilkår, forskning og ledelse*, Analyseinstituttet for Forskning

Langberg, Kamma & Kresten Simonsen Boel (2006): *Universitetsforskernes holdninger og arbejdsvilkår. Universitetsforskerundersøgelsen 2006. En del af IHME-OECD-undersøgelsen. Center for Forskningspolitisk Analyse*

Lindblom, Charles E. (1959): *The Science of Muddling Through*, Public Administration Review, 19

Lullies, Stefan (1997): *Setting up checks and balances. National approaches to autonomy of universities. Synopsis of case studies*, i Klaus Dieter Wolff (red) *Autonomy and External Control – The University in Search of the Golden Mean*, Ludicum verlag

Magisterbladet (2008). *Bred kritik af universitetslov*, nr. 18, Magisterforeningen

Maskell, Peter & Gunnar Törnqvist (2003): *Universiteternes rolle i den lærende region*, i P. Maskell & H. Siggaard Jensen (red.) *Universiteter for fremtiden – universiteterne og videnssamfundet*, Rektorkollegiet

- Mejlgaard, Niels, Kaare Aagaard & Karen Siune (2002): *Politik og forskning. Forskningspolitik mellem autonomi og heteronomi*. Analyseinstitut for Forskning
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mintzberg, Henry (1981): *Den velsiddende organisation: Pasform eller modekonfektion?*, Harvard Børsen, nr. 1/vinter
- Newman, Janet (2001): *New Governance, New Organisational Rationalities? Public Services and the Reconfiguration of Power*, opdateret paper af Janet Newman (2001) *Modernising Governance: New Labour, Policy and Society*, Sage Publications
- Norman Andersen, Vibeke (2005): *Kontinuitet eller forandring. Gennemsigtighed og åbenhed i uddannelse*, paper til NOPSA-konference 2005
- Nowotny Helga, Peter Scott & Michael Gibbons (2001): *Rethinking Science. Knowledge and the Public in the Age of Uncertainty*, Polity Press
- OECD (1988): *Reviews of National Science and Technology Policy. Denmark*, OECD
- OECD (2003): *Education Policy Analysis*, OECD
- OECD (2004): *Reviews of National Policies for Education: University Education in Denmark – Examiners Report*, OECD
- Pedersen, Dorthe (2005): *Ledelsesrummet i managementstaten*, i Dorthe Pedersen (red.) *Offentlig ledelse i managementstaten*, Forlaget Samfundslitteratur
- Pedersen, Dorthe (2008): *Strukturreformens styringspolitik – en overskridende dynamik*, i D. Pedersen, C. Greve & H. Højlund (red.) *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelse i reformernes tidsalder*, Børsen
- Pedersen Ove Kaj, Pedersen Dorthe og Esmark Anders (1999): *Organisationsforandring og forvaltningspolitik – Danmark*, i P. Lægveid & O.K. Pedersen (red), *Fra opbygning til ombygning af staten. Organisationsforandringer i tre nordiske lande*, DJØF
- Petersen, Nikolaj (1997): *Autonomy and professionalism – Danish Higher Education and the problems of state interference*, i Klaus Dieter Wolff (red) *Autonomy and External Control – The University in Search of the Golden Mean*, Ludicum verlag
- Plenge, Peter (1995): *Mellem Stat, autonomi og marked. Rammebetingelser for ledelse af universiteterne i Danmark*, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, bind 59, 3
- Rasmussen, Palle (1997): *Universitetstraditionens krise*, i P. Rasmussen & A. Jakobsen (red.) *Universiteter i dag. Politik-kultur-ledelse*, Samfundslitteratur
- Regeringen (2002): *Tid til forandringer for Danmarks universiteter*, Regeringen

- Regeringen (2006): *Fremgang, fornyelse og tryghed. Strategi for Danmark i den globale Økonomi*, Regeringen
- Regeringen (2006b): *Aftale om udmøntning af globaliseringspuljen*, Regeringen
- Rennison, Bettina (2003): *Offentlig ledelse i tekst, tal og tale – en konstitutionskamp i tid og rum*, Forlaget Samfundslitteratur
- Rennison; Bettina og Dorte Pedersen (2005): *Lønstrategi og ledelse*, i D. Pedersen (red.) *Offentlig ledelse i managementstaten*, Samfundslitteratur
- Røvik K.A. (1998): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved årtusenskiftet*, Fakkoklaget
- Rektorkollegiet (2002) *Danske universiteter*, Rektorkollegiet
- Rose, Nikolas (1999): *Powers of freedom: Reframing political thought*, Cambridge University Press
- Scott, Richard W (1995): *Institutions and Organizations*, Sage Publications
- Strandgaard Pedersen, Jesper (2004): *Det institutionelle perspektiv*, i M. Lorenzen, I. Friis og T. Vámosi (red.), *Erhvervsøkonomisk teori*, Samfundslitteratur
- Stähle, Bertel (1992). *Forskningspolitik i Norden – om forskningsinsatser, prioriteringer og forskningspolitiske hovedlinjer*, Nord
- Tangkjær, Christian (2005). *De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder?*, Nordisk Administrativt Tidsskrift, 1/2005
- Thygesen, Niels Thyge (2005): *Hvordan styringsteknologi gør ledelse mulig*, i Dorthe Pedersen (red.) *Offentlig ledelse i managementstaten*, Samfundslitteratur
- Thygesen, Niels Thyge, Sverre Raffnsøe & Steen Vallentin (2008): *Tilliden og magten – om at lede og skabe værdi gennem tillid*, Børsens Forlag
- Undervisningsministeriet (1994). *Universiteter i vækst*, Undervisningsministeriet
- Undervisningsministeriet (2001). *Taxametersystemet for de videregående uddannelser. Rapport fra undervisningsministerens Idé- og Perspektivgruppe*, Undervisningsministeriet
- Weick, Karl (1976). *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, Administrative Science Quarterly
- van Vught, Frans A. (1997): *Statslig styring af videregående uddannelser*, i P. Rasmussen & A. Jakobsen (red.) *Universiteter i dag. Politik-kultur-ledelse*, Samfundslitteratur

Videnskabsministeriet (2003a): *Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark, Rapport fra udvalget "Universitetsbestyrelser i Danmark*, Videnskabsministeriet

Videnskabsministeriet (2003b): *Danish universities – at the brink of transition*, april 2003, Videnskabsministeriet

Videnskabsministeriet (2008): *Flere frihedsgrader til universiteterne*, pressemeddelelse

Wright, Susan og Jakob Williams Ørberg (2008): *Autonomy and control: Danish university reforms in the context of modern governance*, I Learning and Teaching. The International Journal of Higher Education in the Social Sciences, nr. 1.1

Wenneberg, Søren Barlebo (2001): *Forskningsledelse som tillidsvækkende sammenkobling mellem samfund og videnskab*, i F. Hansson & B. Holst Jørgensen (red.), *Forskningens dilemmaer. En debatbog om ledelse og evaluering*, Samfundslitteratur

Whittington, Richard (2002). *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Abstrakt forlag

Wittrock, Björn (1997): *Det moderne universitets forvandlinger*, i P. Rasmussen & A. Jakobsen (red.) *Universiteter i dag. Politik-kultur-ledelse*, Samfundslitteratur

Ørberg, Jakob Williams (2007): *Who Speaks for the University? – Legislative frameworks for the Danish university leadership 1970-2003*, working paper, Aarhus Universitet

Aagaard, Kaare (2000): *Dansk forskningspolitik. Organisation, virkemidler og indsatsområder*, Analyseinstitut for Forskning

Aalborg Universitet (2005): *Strategien for Aalborg Universitet*, Aalborg Universitet

Åkerstrøm Andersen, Niels (2005): *Ledelse af personlighed – om medarbejderens pædagogisering*, i Dorthe Pedersen (red.) *Offentlig ledelse i managementstaten*, Samfundslitteratur

Åkerstrøm Andersen, Niels (1994): *Selvskabt forvaltning*, Samfundslitteratur

Åkerstrøm Andersen, Niels & Niels Thyge Thygesen (2004): *Styring af styringsværktøjer*, Nordisk Administrativt Tidsskrift, 1/2005, 86. årgang

Baggrundsinterview på Københavns Universitet

Universitetsdirektør Jørgen Honoré

Hjemmesider

Altinget, www.altinget.dk

Danske Universiteter, www.rektorkollegiet.dk

Forsknings- og Innovationsstyrelsen, www.fi.dk

Københavns Universitet, www.ku.dk

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, www.vtu.dk

Undervisningsministeriet, www.uvm.dk

Universitets- og Bygningsstyrelsen, www.ubst.dk