

Forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst

Udviklingskontrakter og ledelsesreformer
på danske universiteter

Rapport fra
Analyseinstitut for Forskning
2003/10

**Forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst
- Udviklingskontrakter og ledelsesreformer på danske universiteter
Rapport fra Analyseinstitut for Forskning 2003/10**

Rapporten er udgivet af:
Analyseinstitut for Forskning
Finlandsgade 4
8200 Århus N
Tlf.: 8942 2394
Fax: 8942 2399
Email: afsk@afsk.au.dk

Rapporten kan rekvireres ved henvendelse til
Analyseinstitut for Forskning.
Pris: kr. 100,00 inkl. moms.

Publikationen kan desuden hentes på
Analyseinstitut for Forsknings hjemmeside:
<http://www.afsk.au.dk>.

Print: GP-TRYK A/S, Grenaa
Oplag: 750
ISBN: 87-90698-85-1
ISSN: 1398-1471

Forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst

- Udviklingskontrakter og ledelsesreformer på danske universiteter

Peter Brink Andersen

Abstact

Denne rapport handler om forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst, og den ser i denne forbindelse på etableringen af udviklingskontrakter for universiteterne, samt på en række af de forslag, der blev fremsat forud for ledelsesreformen 2002. Den undersøgelse, der præsenteres i rapporten fokuserer på proces og forandring, og det er således ikke alene de endelige udviklingskontrakter og ledelsesreformen 2002, der er i fokus, men i lige så høj grad processen med at etablere dem. Undersøgelsen ser i denne forbindelse på en række af de spørgsmål og problemstillinger, der rejses i relation til udviklingskontrakter for universiteterne og ledelsesreformen 2002, samt til forskningsledelse på universiteterne og til den praktiske forskningspolitik. Rapporten søger således at sætte fokus på den kompleksitet, der kendetegner de spørgsmål og problemstillinger, som tages op i ledelsesdebatten, og demonstrerer i denne forbindelse, hvordan manglen på klare udmeldinger vedrørende de politiske initiativer, der undersøges, samt anvendelsen af politisk retorik, kan ses som en medvirkende årsag til den udprægede sammenblanding af nuancer og niveauer, der finder sted i den offentlige debat om ledelse af og på universiteterne.

Indledningsvist i rapporten udfoldes undersøgelsens metodologiske og teoretiske fundament, og spørgsmålet om forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst beskrives i en historisk sammenhæng. Vægten i denne rapport ligger imidlertid helt overvejende på en gennemgang af det empiriske materiale, i form af en tekstanalyse af en række politiske dokumenter samt artikler fra fag- og dagblade, samt en interviewanalyse foretaget med en række udvalgte ledere på henholdsvis Aarhus Universitet og Københavns Universitet. I den afsluttende sammenfatning og diskussion bringes resultaterne af det teoretiske og det empiriske materiale sammen, og der gives et bud på en række af de ledelsesmæssige forandringer, som udviklingskontrakterne og ledelsesreformen 2002 har medvirket til, i relationen mellem forskningsledelse og forskningspolitik.

Forord

Forskningsledelse og forskningspolitik har gennem de sidste par år været højt prioriterede forskningsområder ved Analyseinstitut for Forskning, og har dermed været genstand for flere analyser.

I nærværende rapport publiceres resultater fra projektet "Forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst", som har været en del af det såkaldte REMAP-projekt, hvor der i samarbejde med universiteter og virksomheder ses på "forskningsledelse under hastig forandring" ved forskellige organisationer og institutioner.

I forhold til REMAP som helhed er forskningsledelse i denne rapport inddraget i to teoretiske sammenhænge, dels på det overordnede niveau som kendetegnende den samtidig som temaet forskningsledelse under forandring analyserer, og dels på detailprojektniveau, bl.a. i forhold til den enkelte institutions forskningsledelse. Fokus er centreret omkring den form for forskningsledelse, der udøves på universiteterne.

Dataindsamling er foregået gennem 2001 med særlig vægt på indsamling af debatindlæg, offentlige udmeldinger ol. vedrørende ledelse af den forskning, der foregår ved universiteterne. Dette materiale, som er genstand for en diskursanalyse med henblik på at afdække værdier og opfattelser blandt debatdeltagerne, er i 2002 blevet suppleret med interviews foretaget af udvalgte rektorer, dekaner og institutledere ved danske universiteter.

Rapporten er skrevet af stud.mag. Peter Brink Andersen, der ligeledes har varetaget dataindsamlingen.

Karen Siune
Januar 2004

Indholdsfortegnelse

Abstact	3
Forord	5
1. Indledning	9
2. Undersøgelsens metodologiske og teoretiske design.....	13
3. Relationen mellem forskningsledelse og forskningspolitik i en historisk og teoretisk kontekst	18
3.1. Reformen som pejlemærker i udviklingen på universiteterne.....	19
4. Kvalificering af begrebet forskningsledelse og præsentation af den anvendte analysemodel.....	23
5. Tekstanalysen.....	28
5.1. Tematisk og tidsmæssig afgrænsning af tekstanalysen	28
5.2. Udviklingskontrakter for universiteterne	29
5.3. Universitets- og forskningspolitisk redegørelse: Forskningsministeriet 1998	40
5.4. Udviklingskontrakter for universiteter – Stærkere selvstyre, stærkere universiteter: Forskningsministeriet 1999	54
5.5. Udviklingskontrakter for universiteterne – Sigtelinier, selvstyre og samfund: Forskningsministeriet 2000.....	74
5.6. Sammenfatning af resultaterne af tekstanalysen	77
6. Interviewundersøgelsen.....	84
6.1. Udviklingskontrakter på universiteterne.....	84
6.1.1. Udviklingskontrakter på Københavns Universitet – i et perspektiv fra rektor og dekaner	85
6.1.2. Udviklingskontrakter på Aarhus Universitet – i et perspektiv fra rektor og dekaner	88
6.1.3. Hvad har udviklingskontrakterne betydet for universiteter, fakulteter og institutter? - Tendenser i interview foretaget med institutledere, centerledere og forskningsledere.....	91

6.1.4. Tillægskontrakterne.....	97
6.1.5. Udviklingskontrakter som en ny afrapporteringsform og som en måde at registrere målopfyldelse på universiteterne.....	100
6.1.6. Sammenfatning af afsnittet om udviklingskontrakter på universiteterne.....	105
6.2. Ledelsesreformen 2002.....	108
6.2.1. Ledelse på et administrativt ledelsesniveau	109
6.2.2. Niveauspecifikke ansvars- og kompetenceområder	112
6.2.3. Professionalisme og faglighed.....	113
6.2.4. Bestyrelser med et flertal af eksterne medlemmer	117
6.2.5. Sammenfatning af afsnittet om ledelsesreformen 2002	120
7. Opsamling og diskussion	125
Bibliografi.....	135
Interviewmateriale	139
Organisationsdiagrammer	142

1. Indledning

I gennem de sidste cirka 20 år har forskningen i stadig stigende grad indtaget en central position på den nationale såvel som på den internationale politiske scene. Dette har medført, at universiteterne i højere og højere grad er blevet gjort til genstand for interesse fra såvel det politisk administrative system som fra erhvervsliv og forskellige andre aktører og interessegrupper.

Universiteternes mødes på denne baggrund i dag med betydeligt flere krav og forventninger fra en række interessenter, der ofte har forskelligartede interesser, end det tidligere har været tilfældet. Indtil midten af 1980'erne var relationen mellem det politiske system og universiteterne præget af en *laissez faire* doktrin, hvor universitetsforskningen med udgangspunkt i dens kulturelle betydning blev tildelt offentlige midler uden medfølgende politiske krav (Aagaard, 2000).

Den øgede interesse for forskningens rolle og for universiteternes virke har mange årsager, herunder ikke mindst øgede forventninger til forskningens potentiale som grundlag for samfundets og erhvervslivets udvikling. Forskningen opfattes således i dag som en nødvendig forudsætning for opretholdelsen af det danske velfærdssamfund, hvilket tydelig afspejles i fremkosten af begreber som eksempelvis videnssamfund og vidensøkonomi:

"Forskningens betydning for vækst og værdi i både kulturel og materiel forstand fremstår tydeligt i alle lande, der bevæger sig ind i det, man kalder videnssamfundet, hvor viden skabes og tages i brug hurtigere og på mere komplekse måder end tidligere".

(Forskningskommissionens betænkning 2001)

Forskningens voksende rolle i samfundet afspejles endvidere ved en ekspansion i universitetssektoren, som kvantitativt har ført til et stigende antal ansatte og studerende på de danske universiteter. Universitetssektoren lægger således i dag beslag på betydelige ressourcer. Dette forhold er ligeledes en medvirkende faktor til den øgede interesse i universiteternes virke, ikke mindst fra politikernes side, der i stigende grad har rettet opmærksomheden mod ressourceforbruget i universitetssektoren.

Disse økonomiske forhold, forventningerne til forskningens potentiale som et middel til opnåelsen af mere generelle økonomiske og samfundsmæssige målsætninger, samt et øget fokus på ressourceforbruget i universitetssektoren er i høj grad baggrunden for, at Danmark har fået en debat om ledelse af universiteterne. Denne debat, der er tiltaget i omfang og styrke siden slutningen af 1990'erne, er lettere forsinket i Danmark set i forhold til tilsvarende debatter i de

Øvrige europæiske lande og i USA. Fælles for debatterne om ledelsen af universiteterne, nationalt og internationalt, er det imidlertid, at de omgivende samfund tilsyneladende har opsagt deres pagt med universiteterne. Meget tyder på, at tilliden, til at universiteterne lever op til samfundets ønsker, er bristet (Lotz, 2002).

Debatten om ledelse af universiteterne drejer sig i høj grad om ledelsernes ansvar og opgaver. Universiteternes ledelser kritiseres i denne forbindelse fra flere sider for ikke i tilstrækkelig grad at have evner og kompetence til at foretage prioriteringer og lægge langsigtede udviklingsstrategier. Forandringer i udformningen af forskningspolitikken har blandt andet manifesteret sig i udviklingen og brugen af eksterne forskningspolitiske virkemidler til at styre forskningens udvikling og retning. Udviklingen er blandt andet slået igennem i relation til aktiviteter og diskussioner om forskningsevaluering, der bygger på et ønske om at sikre en mere optimal ressourceudnyttelse og en øget kontrol med, hvad man får for pengene (Hansen 1993), men elementer såsom ændrede lønstrukturer, nye regnskabsmodeller, ændrede stillingsstrukturer, udviklingskontrakter, kvalitetssikringsmekanismer, Benchmarking og ikke mindst forskningsledelse har sammen med andre tidstypiske instrumenter ligeledes fundet vej til universitetsforskningen.

En lang række af disse nye virkemidler, der typisk er rettet mod individ- eller institutionsniveau, har rod i den generelle udvikling af administrationen af den offentlige sektor og den "New Public Management" bølge, der er skyllet ind over det meste af den vestlige verden fra 1980'erne (Aagaard. 2000), (Shore & Wright. ed. 1997), (Strathern. ed. 2000). Den ændrede opfattelse af forskningens rolle i samfundet og udviklingen i udformningen af forskningspolitikken kan således forstås som et led i en international proces, der er præget af en betydelig grad af ensretning, samtidig med at effekterne af disse udviklingstræk varierer i forskellige nationale og lokale kontekster. I en dansk sammenhæng genfindes New Public Management blandt andet i den styringsform, der går under betegnelsen "mål og rammestyling", som blandt andet udviklingskontrakterne, hvor der netop opstilles mål, kan ses som et udtryk for.

Et element i denne udvikling er, at forskningsledelse de seneste år er blevet et fremtrædende tema, der af flere grunde er blevet fremhævet som et centralt forskningspolitisk virkemiddel af blandt andet Nowotny (1987), Ziman (1994), Wenneberg (1999) og Kjølhede (2000). For det første fordi offentlige forskningsinstitutioner skal være mere effektive og responsive. For det andet fordi de skal være mere virksomhedsbaserede og udnyttelses- og profitorienterede og således mere attraktive for ekstern finansiering. For det tredje fordi New Public Management tankegangen giver øget fokus på ledelse og større krav om

ansvarlighed, og fordi mere komplekse forskningsprojekter på grund af tværfaglige, tværdisciplinære, tværinstitutionelle og internationale karakteristika forøger behovet for forskningsledelse (Aagaard 2000).

Selvom forskningsfeltet forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst implicerer en lang række aktører og interessegrupper i et kompliceret samspil, er der en tydelig (og i nogen grad forståelig) tendens i ledelsesdebatten, til at aktører og interessegrupper skæres over en kam i forhold til såvel deres organisatoriske og institutionelle positionering, som det er tilfældet med hensyn til deres holdningsmæssige standpunkt. Resultatet er en sammenblanding af nuancer og forskelle, der ikke alene manifesterer sig i den offentlige debat om ledelsen på universiteterne, men også findes i teoretiske fremstillinger af relationen mellem forskningsledelse og forskningspolitik.

Denne undersøgelse har et ambitiøst sigte set i lyset af de mange og komplekse spørgsmål, der inddrages, som analysen skrider frem. Med udgangspunkt i et perspektiv på proces og forandring søges følgende spørgsmål og problemstillinger således belyst i forskningsfeltet forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst:

- At undersøge holdningerne blandt universitetsledere og professorer til udviklingskontrakterne samt til en række af de forskningspolitiske tiltag, der har fulgt i kølvandet på udviklingskontrakterne, herunder særligt forslag om åremålsansatte ledere og bestyrelser med eksternt flertal på universiteterne.
- At beskrive udviklingskontrakter for universiteterne og ledelsesreformen 2002 som forskningspolitiske initiativer og belyse, med hvilke incitamenter disse initiativer er søgt realiseret på universiteterne.
- At undersøge hvilke aktører og interessegrupper der har søgt indflydelse på den politiske dagsorden, hvilke problemstillinger de har søgt indflydelse på, samt hvilken bias disse eksponerer i de politiske processer.

Første del af rapporten søger at skitserer konturerne for selve undersøgelsen og det teoretiske, metodologiske og metodiske fundament, der er grundlaget for de analyser og resultater, der præsenteres i indeværende rapport. I denne del af rapporten søges de spørgsmål og problemstillinger, der rejses i analysen, ligeledes funderet i en historisk og teoretisk kontekst. Afslutningsvis i denne del kvalificeres begrebet forskningsledelse, og med udgangspunkt i det teoretiske og empiriske datamateriale opstilles en analysemodel i undersøgelsen.

Anden del af rapporten bygger på en gennemgang af resultaterne af det empiriske datamateriale. I denne del af undersøgelsen præsenteres to typer af empirisk datamateriale: En tekstanalyse af debatten vedrørende ledelsen på universiteterne, samt en interviewanalyse gennemført på henholdsvis Aarhus Universitet og på Københavns Universitet.¹

Tredje og afsluttende del af rapporten tager form af en sammenfatning og diskussion af det empiriske og teoretiske datamateriale.

¹ Se organisationsdiagrammerne over Aarhus Universitet og Københavns Universitet side 142-143.

2. Undersøgelsens metodologiske og teoretiske design

Chris Shore og Susan Wright skitserer "An Anthropology of Policy" (Shore & Wright 1997), som har inspireret såvel det metodiske, metodologiske og teoretiske grundlag i denne undersøgelse. Shore & Wright argumenterer for en antropologisk tilgang til studiet af politiske processer, der fokuserer på politik som et retorisk rum, hvor forskellige perspektiver konkurrerer indbyrdes om at vinde gehør. Med udgangspunkt i forskellige perspektiver på partikulære politiske emner stiller Shore & Wright spørgsmålene, hvis perspektiv formår at vinde gehør, og hvordan er netop deres diskurs gjort autoritativ?

Et centralt begreb i denne forståelse af, hvordan politik fungerer, er begrebet "governance", der ifølge Shore & Wright betegner; *"...the [more] complex processes by which policies not only impose conditions, as if from "outside" or "above", but influence people's indigenous norms of conduct so that they themselves contribute, not necessarily consciously, to a government's model of social order"* (1997: 6). Et karakteristisk træk ved denne forståelse af politisk styring er, at politikens politiske natur maskeres via et objektivt og neutralt sprogbrug. Således fremtræder politiske initiativer og virkemidler ofte som naturlige og rationelle instrumenter til opnåelsen af eksempelvis effektivitet eller kvalitet, samtidig med at den politiske bias forbliver tilsløret.

Helt centralt i forhold til denne form for politisk styring er et fokus på afrapportering og (økonomisk) ansvarlighed i form af "political technologies". Politiske teknologier, ifølge Dreufuss og Rabinow: *"...advance by taking what is essentially a political problem, removing it from the realm of political discourse, and recasting it in the neutral language of science"* (Dreyfus, H. & Rabinov, P. 1982:196). Når politiske teknologier tager form af medier for kommunikation og repræsentation af information i forhold til afrapportering, fungerer disse politiske teknologier som afrapporterings-teknologier (audit-technologies).

Chris Shore og Susan Wright opstiller på denne baggrund et forslag til at identificere og analysere karakteren af "New Public Management" og de retninger, som "New Public Management" antager og influerer på universiteterne. Forslaget består i at følge nøgleforandringer i sproget, fremkomsten af nye diskurser og de "semantiske klynger", som diskurserne udspringer fra (Shore & Wright 2000). Et centralt element i denne form for analyse er nøglebegreber, der betegner den proces, hvorved centrale begreber migrerer mellem forskellige kontekster og anvendes i nye sammenhænge, som disse begreber ofte ikke tidligere har været associeret med. Når nøglebegreber anvendes i nye sammenhænge, træder gamle

betydninger af disse begreber i forgrunden, eller eksisterende betydninger udvides i nye og ofte uforudsigelige retninger.

Når begreber migrerer til kontekster, hvor disse ikke tidligere har været anvendt, så ændres også deres relation til andre nøglebegreber, og nye betydningsmæssige klynger formes: *"These provide the threads from which discourses and ideologies are woven and, when successful, form the conceptual bedrock upon which new institutions are founded and acquire cultural legitimacy"* (Shore, C. & Wright. 2000: 60).

Et konkret eksempel på et nøglebegreb er den måde, hvorpå begrebet "audit" i forbindelse med introduktionen af New Public Management tankegangen i engelske universitetsinstitutioner blev adskilt fra sine snævre finansielle betydning og blev associeret med en samling nye betydninger: "performance", "quality assurance", "quality control", "discipline", "accreditation", "accountability", "transparency", "efficiency", "effectiveness", "value for money", "responsibility", "benchmarking", "good practice", "peer-review", "external verification", "stakeholder", og "empowerment" (Audit Commission 1984:3. Citeret i Ibid: 60).

Det vil føre for vidt at gå ind i en dybere udredning af alle disse nøglebegreber her, men nogle korte terminologiske bemærkninger er nødvendige i forhold til to nøglebegreber, der står helt centralt i analysen af relationen mellem forskningsledelse og forskningspolitik i både en engelsk og en dansk sammenhæng. Det er begreberne "audit" og "accountability".

Begrebet "audit" har som nævnt løsrevet sig fra sin snævre finansielle betydning i England, hvor begrebet oprindeligt var associeret med revision (af regnskab) til nu at betegne en række ledelsesmæssige procedurer på universiteterne. Audit, i sin udvidede betydning, oversættes i sammenhæng med denne undersøgelse bedst med begrebet afrapportering. Afrapportering refererer som begreb til den procedure og proces, der består i, at universiteterne eksempelvis aflægger regnskab i forhold til graden af opfyldelse af de mål, der defineres i udviklingskontrakterne. Begrebet afrapportering betegner således i denne sammenhæng en ny form for udvidet revisionsprocedurer.

Et andet centralt begreb i forbindelse med fremkomsten af nye former for revision (i sin udvidede betydning) er begrebet accountability (ansvarlighed/regnskabspligt). Ansvarlighed kan forstås som et politisk virkemiddel, der i sameksistens med andre politiske virkemidler indgår i politisk styring af universiteterne. Denne form for politisk styring af universiteterne er i overensstemmelse med en tilsyneladende omnipotent konsensus om mål, objektiver og procedurer.

Begreberne afrapportering (audit) og ansvarlighed (accountability) inddrages i undersøgelsen som centrale nøglebegreber i analysen af "New Public Management". Udviklingskontrakter og forskningsledelse på universiteterne opfattes netop som elementer af mål og rammestyring, der er udtryk for "New Public Management", og det er på denne baggrund forhåbningen, at nøglebegreberne afrapportering og ansvarlighed kan medvirke til at belyse udviklingskontrakter og en række af de forskningspolitiske tiltag, der er fulgt i kølvandet på disse, i et bredere teoretisk perspektiv.

Ved at fokusere på begrebet politik som et retorisk rum, hvor forskellige perspektiver konkurrerer indbyrdes om at vinde gehør, søger undersøgelsen at belyse processen med at udforme den praktiske forskningspolitik ved at identificere forskellige aktører og interessegruppers konkurrerende perspektiver på partikulære politiske temaer.

Nøglebegreber anvendes i undersøgelsen til at spore sproglige og betydningsmæssige forandringer i de politiske diskurser for her igennem at rekonstruere forskellige interessegruppers og aktørers politiske agendae i ledelsesdebatten.

Udformningen af forskningspolitikken implicerer imidlertid ikke blot politikerne og de ansatte på universiteterne. En række andre aktører og interessegrupper, der ofte ikke er så synlige på den politiske scene, har ligeledes interesser i udformningen af forskningspolitikken, og disse interessegruppers perspektiver søger ligeledes at vinde gehør i diskurser vedrørende udformningen af den praktiske forskningspolitik.

Et centralt sigte med tekstanalysen er derfor at identificere, hvilke aktører og interessegrupper der har interesser i udformningen af forskningspolitikken, samt at beskrive hvorledes disse interesser kommer til udtryk i relation til forskellige temaer i ledelsesdebatten. Dette sigte søges ligeledes realiseret i undersøgelsen ved at fokusere på nøglebegreber i analysen af de spørgsmål og problemstillinger, der kommer til udtryk i de forskellige typer af kildemateriale.

I kombination med et synspunkt på det felt, der analyseres i undersøgelsen, som et politisk og retoriske rum bestående af magt-relationer, der kan analyseres gennem et fokus på nøglebegreber og de semantiske klyngedannelser, der dannes, vender denne undersøgelse sig mod Fredrik Barths "Anthropology of knowledge" (Barth. 2002) for metodologisk og teoretisk inspiration.

Barth argumenterer for, at brugen af konceptet kultur ofte fører til stereotypifiseringer af "the other". Dette er tilfældet når lægfolk anvender termen, men det er

også tilfældet når antropologer ser på kultur. Resultatet bliver, at "the other" kommer til at fremstå som en homogen gruppe med "shared customs". Barth foreslår at bruge "knowledge" som et afgørende element ved kultur, der tillader os at lave mindre stereotype forestillinger om "the other". (Barth. 1995: 65-66)

Hvad er så egentligt viden? Det perspektiv på viden, der anvendes i undersøgelsen er inspireret af Barth, der udstikker ganske vide rammer i sin definitionen af det, han kalder *problemet* med viden:

"...what a person employs to interpret and act on the world. Under this caption I wish to include feelings (attitudes) as well as information, embodied skills as well as verbal taxonomies and concepts: all the ways of understanding that we use to make up our experienced, grasped reality".
(Barth 2002, s.1).

Denne beskrivelse af, hvad viden er, fremstår i nogen grad så bredt defineret, at det kun vanskeligt lader sig operationalisere som et analytisk koncept. Barth fremhæver imidlertid, at der er mere til begrebet viden; han identificerer tre aspekter ved viden, som kan analyseres separat, men som er gensidigt interrelaterede:

"I see three faces or aspects of knowledge that can be analytically distinguished. First, any tradition of knowledge contains a corpus of substantive assertions and ideas about the world. Secondly, it must be initiated and communicated in one or several media as a series of partial representations in the form of words, concrete symbols pointing, gestures, actions. And thirdly, it will be distributed, communicated, employed, and transmitted within a series of instituted social relations. These three faces of knowledge are interconnected. [...] ...my thesis is that these three faces of knowledge appear together precisely in the particulars of action in every event of the application of knowledge, in every transaction in knowledge, in every performance. Their mutual determination takes place at those specific moments when a particular item of substantive knowledge is cast in a particular communicative medium and applied in an action by an actor positioned in a particular social organisation: their systematic interdependence arises by virtue of the constraint in realization that these three aspects impose on each other in the context of every particular application". (Barth 2002; s. 3).

En af styrkerne ved at inddrage et perspektiv på viden er at dette tilfører undersøgelsen et fokus på de tre separable, men interrelaterede aspekter, som Barth redegør for i ovenstående citat. Ved at se på sammenhængen mellem disse tre aspekter ved viden søges et perspektiv i undersøgelsen på sammenhængen

mellem de omstændigheder, der genererer forandringer i forskningsfeltet mellem forskningsledelse og forskningspolitik.

Den teoretiske inspiration medvirker til at sætte fokus på aktører og interessegrupper som *positionerede* i en social organisering. Den viden, aktører og interessegrupper bringer i spil i de politiske processer, der analyseres i indeværende undersøgelse, er ligeledes positioneret: Viden eksisterer i relation til specifikke traditioner, der hver især har particulære og specifikke kriterier for validitet. Dette er, ifølge Barth, begrundelsen for, at en generativ undersøgelse af forandring, via et perspektiv på viden, bør fokusere på de kriterier for validitet, der opfattes som legitime og gyldige inden for en specifik videnstradition. Disse kriterier for validitet opstår ifølge Barth:

"...through the effects on action of the constraints embedded in the social organisation – the distribution of knowledge, its conventions of representation, the network of relations of thrust and identification, and instituted authority positions of power and disempowerment. But they are also affected by constraints that arise from the properties of the medium in which the knowledge is being cast, which affect the ideas that can be conveyed through forms representation that are felicitous, limited, or impossible for those ideas in that medium " (Barth 2002; s. 3).

Spørgsmål og problemstillinger i relation til positioneringen af aktører og interessegrupper i forskningsfeltet mellem forskningsledelse og forskningspolitik vil blive diskuteret i undersøgelsen i forbindelse med sammenfatningen af det teoretiske og det empiriske datamateriale i undersøgelsen. Et fokus på underliggende kriterier for validitet udgør ligeledes et centralt element i den analyse, der foretages i undersøgelsen.

3. Relationen mellem forskningsledelse og forskningspolitik i en historisk og teoretisk kontekst

I dette afsnit gennemgås relationen mellem forskningsledelse og forskningspolitik i en historisk og teoretisk kontekst. Med udgangspunkt i en teoretisk skelnen mellem forskningen og dennes rolle i samfundet i et såkaldt "traditionelt akademisk perspektiv" og i et såkaldt "samfundsmæssige perspektiv" demonstrerer afsnittet, hvordan ledelsesdebatten ofte dikotomiseres i et internt/eksternt perspektiv på universiteterne.

Undersøgelsen opererer overordnet med et skel mellem intern/ekstern, men søger samtidig at vise, hvordan dette skel ikke virker hensigtsmæssigt i forhold til de ledelsesmæssige ansvars- og kompetenceområder, der formelt og uformelt karakteriserer universiteternes ledelse ved begyndelsen af dette årtusinde. Ønsket om at styre forskningen i retninger, der er politisk og samfundsmæssigt defineret, møder ofte modstand fra forskerne, idet der internt blandt universitetsforskerne eksisterer det, man kunne kalde et traditionelt akademisk perspektiv på forskningen og dennes rolle i samfundet, der adskiller sig markant fra det, som kan kaldes det samfundsmæssige perspektiv på forskningen (Kjølhede et.al. 2000).

Det traditionelle akademiske perspektiv på forholdet mellem forskningen og samfundet er karakteriseret ved en overbevisning, som kommer tydeligt til udtryk i Max Weber's to forelæsninger fra starten af det 20. århundrede: "Science as a Vocation" og "Politics as a Vocation" (Gerth. 1958: 77-159). Weber argumenterer her for en skarp opdeling mellem det politiske system og forskningssystemet. En central pointe i Webers argumentation er, at forskning vedrører søgning efter sandhed og derfor er en målrationel aktivitet, hvorimod politik er og skal være en værdirationel aktivitet, hvor subjektive elementer har betydning. Weber argumenterer på denne baggrund for, at både forskningen og politikken bør være uafhængigt organiserede, idet etik- og rationalitetsformerne i de respektive sfærer er inkommensurable. Forskernes frihed og uafhængighed af andre (politiske) interesser end deres egne står således helt centralt i det traditionelle akademiske perspektiv på forskningen. Et andet væsentligt element ved det traditionelle akademiske perspektiv på forskningen er fastholdelsen af et kvalitetsbegreb for forskningen, der hviler på rent forskningsinterne kriterier såsom originalitet, stringens og plausibilitet. Forskningens relevans for det omkringliggende samfund bliver i det traditionelle akademiske perspektiv på forskningen ikke opfattet som relevant for vurderingen af, om forskningen er af god kvalitet.

Både det traditionelle akademiske perspektiv på forskningen og det samfundsmæssige perspektiv på forskningen er idealtyper. En skematisk opstilling af en række karakteristika ved disse forskellige idealtypiske perspektiver på forskningen giver imidlertid en ide om de forskellige positioner og rationalitetsformer, der eksisterer henholdsvis internt blandt universitetsforskere og eksternt blandt de politikere, der udformer forskningspolitikken:

Nogle karakteristika ved det samfundsmæssige perspektiv på forskningen og dennes rolle i samfundet er, at:

- Forskningen opfattes som et middel til opnåelse af politiske og samfundsmæssige målsætninger: Forskningen legitimeres ved sin økonomiske og samfundsmæssige betydning.
- Det er muligt at påvirke forskningens udvikling og retning ved at internalisere samfundsmæssige målsætninger i forskningsprocessen – eksternalisme og market-pull forestillinger.
- Forskningen skal understøtte politikken – science for policy.

Nogle karakteristika ved det traditionelle akademiske perspektiv på forskningen og dennes rolle i samfundet er, at:

- Forskningens formål er at producere erkendelse for erkendelsens egen skyld, søgning efter sandheden og akkumulation af viden er det højeste mål: Forskningen legitimeres ved sin kulturelle betydning.
- Det anses ikke som muligt at påvirke forskningens udvikling og retning, idet internt videnskabelige processer styrer udviklingen – internalisme og science-push forestillinger.
- Forskningspolitikken skal skabe gode rammebetingelser for forskningen – policy for science
(Kjølhede et. al 2000: 7)

Disse to (stereotype) perspektiver på forskningen og dennes rolle i samfundet er i et vist omfang hinandens modsætninger, ikke desto mindre eksisterer disse perspektiver både sammenblandet og side om side både internt blandt universitetsforskere og eksternt blandt de politikere, der udformer forskningspolitikken.

3.1. Reforme som pejlemærker i udviklingen på universiteterne

Et udgangspunkt i opdelingen mellem et internt og et eksternt perspektiv ligger også til grund for Nikolaj Petersens (1997) historiske gennemgang af reformer og lovændringer på de danske universiteter. Nikolaj Petersen skelner i denne

gennemgang mellem tre former for interne organisationsmodeller på universiteterne og tre former for ekstern kontrol.

Den klassiske interne organisations model for universiteterne kan, ifølge Petersen, kaldes *meritocratic government* – universiteternes styres af den professionelle elite – dvs. professorer (professorvælde). En anden organisationsform kan kaldes *democratic (or representative) government* - ved denne model baseres ledelsen af universiteterne på valgte repræsentanter. En tredje model for intern universitetsorganisering kan kaldes *professional (or bureaucratic) government*. Der er stadig et repræsentativt system nedenunder, der er mere eller mindre demokratisk, men magten ligger hos lederne (institutedere, dekaner og rektor) (1997: 155-156).

Første model for ekstern kontrol kan kaldes *laisser-faire modellen*. I denne model er det politiske systems (eller anden ekstern) kontrol over universiteterne relativt svag.

Diamentralt modsat *laisser-faire* modellen er, ifølge Nikolaj Petersen, den anden model "*the government control model*. Denne model er kendetegnet ved en eksplicit defineret uddannelses- og forskningspolitik, og en relativt høj grad af detailstyring af universiteterne. Tredje model kan kaldes *the societal control model*. I denne model ses universiteterne som en integreret del af samfundet, der yder service, hovedsageligt i form af undervisning og forskning, for at tilfredsstille generelle samfundsmæssige behov. I denne model spiller samfundets interesser en signifikant rolle, for eksempel i form af at aftagernes interesser bliver direkte repræsenteret i universiteternes ledende organer (Ibid. 157).

Universitetsledelse i Danmark var frem til 1970 karakteriseret ved den meritokratiske ledelsesform internt, og ved *laisser-faire* modellen for ekstern kontrol. I løbet af 1960'erne kom dette system under pres. På grund af samfundsmæssige forandringer steg behovet for højere læreranstalter voldsomt, og universiteterne var tvunget til at ekspandere hurtigt. Dette medførte en hurtig forøgelse i gruppen af underprivilegerede adjunkter og lektorer, der hurtigt satte professorvældet under pres ved at kræve indflydelse i universiteternes ledende organer.

Universitetsreformen fra 1970, der blev revideret i 1973, var revolutionerende i den forstand, at den gav de danske universiteter en organisationsform, som måske var den mest demokratiske i den vestlige verden, og universiteterne overgik i denne forbindelse fra internt at være kendetegnet ved en meritokratisk ledelsesform til internt at være kendetegnet ved en demokratiske ledelsesform.

En af konsekvenserne af ændringerne i universitetsloven 1970/73 var, at universiteterne blev pålagt en ensartet organisatorisk struktur. Disse havde før lovændringerne haft separate statuser. Øverst i ledelseshierarkiet befandt rektor sig, der ved sin side havde et magtfuldt konsistorium; dernæst kom fakulteterne, ledet af dekaner og fakultetsråd, og nederst i ledelseshierarkiet: institutterne, ledet af institutledere og institutbestyrelsen, samt et nyt organ i form af studienævnet.

I 1981 introduceres den såkaldte budgetreform. I løbet af 70'erne var den generelle holdning til universiteterne, at de var et ineffektivt uddannelsessystem med stigende gennemførelsestider og med et stigende antal dropouts. For at ændre dette indførtes budgetreformen, der bandt en større del af universiteternes midler direkte til *produktionen* af kandidater og individuelle eksaminer (Ibid.).

Regeringen søgte ligeledes indflydelse på universiteterne på en mere indirekte facon. Således oprettedes en række (mellemliggende) rådgivende råd og organer, som havde til opgave at rådgive Undervisningsministeriet i anliggender vedrørende universiteterne; herunder et evalueringscenter for de højere uddannelser. I 1993 oprettedes ligeledes Forskningsministeriet med det formål at søge indflydelse på universiteternes forskningsaktiviteter. Et yderligere skridt i denne retning er tendensen til, at en stigende andel af forskningsmidlerne allokeredes til det statslige forskningsråd og til specifikke forskningsprogrammer.

I 1993 introduceres endnu en ny universitetslov, som var et resultat af en omfattende kritik af den gamle universitetslov udenfor universiteterne. En del af den officielle baggrund for ændringerne i universitetsloven 1993 var, at universitetsloven fra 1973 gjorde det vanskeligt at placere ansvaret for de beslutninger, der blev truffet på universiteterne. Det blev på denne baggrund fremhævet, at universiteterne befandt sig i et ledelses-vakuum, hvilket gjorde dem til svage samarbejdspartnere. Dette var en del af årsagen til indskrænkningen i universiteternes beføjelser i forhold til at lede sig selv og baggrunden for, at universiteterne op igennem 1980'erne i stadig stigende grad blev underlagt strengere økonomisk kontrol mm.

Ændringerne i universitetsloven 1992/93 betød en styrkelse af universitetsrektorerne både eksternt og internt i forhold til universiteterne. Eksternt er rektorerne således ansvarlige for samtlige universitetsaktiviteter overfor Undervisningsministeriet, herunder også forbruget af allokerede midler. Internt er rektorerne ansvarlige for personalepolitikken og for, sammen med konsistorium, at allokere budgetter til fakulteterne. Selvom valgte ledere på de lavere ledelsesniveauer i universitetssystemet ligeledes blev styrket med universitetsloven 1992/93, så medførte ændringerne i loven generelt en koncentration af magten i retning af de øverste ledelsesniveauer på universiteterne på bekostning af både de

studerendes og det almindelige videnskabelige personales indflydelse.
(Ibid. s. 165).

Alt i alt markerer universitetsloven 1992/93 et forsøg på at modificere den demokratiske ledelsesform, der blev implementeret på universiteterne internt i begyndelsen af 1970'erne, ved at gøre ledelsen mere professionaliseret og management-orienteret. I forhold til spørgsmålet om graden af ekstern kontrol havde universitetsloven 1992/93 to overordnede mål: et var at reducere den politiske kontrol over universiteterne og derved vægtlægge universiteternes autonomi, et andet mål var at øge den samfundsmæssige kontrol med universiteterne. (Ibid. s. 166).

4. Kvalificering af begrebet forskningsledelse og præsentation af den anvendte analysemodel

Begrebet forskningsledelse anvendes bredt i debatten om ledelse af universiteterne, og det er ofte uklart, hvilke former for ledelse og hvilke ledelsesniveauer, begrebet forskningsledelse refererer til:

”Forskningsledelse, ja, gad vidst om ikke der mest er behov for at få defineret, hvad man mener, når man siger forskningsledelse. Fordi jeg tror, at hver dialogpartner i den sammenhæng mener noget forskelligt med det, der siges. (...). Når jeg antyder, at jeg ikke synes, at diskussionen er klar, så er det fordi, den ikke holder de forskellige niveauer ud fra hinanden. Når man er i gang med at tale om et, så taler modparten pludselig om noget andet. Så hvis nogen kunne bidrage til at rense den der debat, kunne det have været interessant, men det er muligt, at det er umuligt af få den rensset, fordi det jo i så høj grad er politiske interesser, der bestemmer det.”

(Henning Lehmann – rektor på Aarhus Universitet – på interviewtidspunktet)

Forskningsledelse anvendes i debatten om ledelse af universiteterne både om den formelle ledelse, bestående af rektor-, dekan- og institutlederniveau, og den mere uformelle form for forskningsledelse, der eksisterer på institutplan, forskerne imellem. Debatten har i langt mindre grad fokuseret på politikerne og regeringens rolle som en del af den overordnede ledelse af universiteterne.

Denne undersøgelse, opererer overordnet med en opdeling af begrebet forskningsledelse i tre ledelsesmæssige niveauer: Et politisk ledelsesniveau, et administrativt ledelsesniveau og et operationelt ledelsesniveau. Disse ledelsesniveauer anvendes om de ansvars- og kompetenceområder, der relaterer sig til ledelsen af universiteterne i et bredt perspektiv, der indbefatter såvel politikerne som forskeren på guldplan. Opdelingen af begrebet forskningsledelse er imidlertid vanskeligt at foretage i absolutte termer, og der er derfor et vist overlap imellem de ansvars- og kompetenceområder, der relaterer sig til de forskellige ledelsesniveauer.

Daværende rektor på Københavns Universitet, Kjeld Møllgård, relaterer forskningsledelse til et spørgsmål om kvalitet. Han peger netop på vigtigheden af at opsplitte begrebet forskningsledelse i rækken af de ansvars- og kompetenceområder, der relaterer sig til de forskellige niveauer, der er impliceret i ledelsen af universiteterne. Opsplitningen af begrebet forskningsledelse i henholdsvis et politisk ledelsesniveau, et administrativt ledelsesniveau og et operationelt ledelsesniveau er inspireret af og derfor i et vist omfang analog til rækken af

ansvars- og kompetenceområder, som Kjeld Møllgård beskriver i forhold til strukturkvalitet, proceskvalitet, og resultatkvalitet:

"Forskningsledelse kan jeg være meget specifik om. Det er fantastisk vigtigt at forstå, at når vi snakker om kvalitet i forskningen, så er du nødt til at tredele den. Du er nødt til at skelne imellem det, der hedder resultatkvalitet, det, der hedder proceskvalitet, og det, der hedder strukturkvalitet. Først når du får skilt det ad i de tre former, kan du se, hvad institutionsniveauerne er. Hvad er rektors ansvar, hvad er dekanens og institutlederens ansvar, og hvad er den enkelte forskers ansvar". (Kjeld Møllgård - rektor på Københavns Universitet - på interviewtidspunktet)

Det operationelle ledelsesniveau finder sted, der hvor forskerne skaber deres resultater, i miljøet blandt kollegaer på instituttet og via deltagelsen i forskellige former for netværk. Institutlederen kan i visse tilfælde udføre ledelsesopgaver i forhold til den operationelle ledelse af forskningen, men de ansvars- og kompetenceområder, der relaterer sig til dette ledelsesniveau, følger ikke automatisk institutlederen. Det operationelle ledelsesniveau eksisterer på institutniveau; mere formelt i form af bevillingshavere for større forskningsprojekter eller centerledere, og mere uformelt i kraft af forskere, der på baggrund af en faglig respekt blandt kollegaerne, markerer sig som toneangivende i miljøet eller fungerer som projektledere. Den enkelte forskers ledelse af sin egen forskning på gulvplan opfattes i arbejdsrapporten ligeledes som en del af det operationelle ledelsesniveau. Det operationelle ledelsesniveau omhandler således hovedsageligt de ansvars- og kompetenceområder, der relaterer sig til forskningens resultater:

"Resultatkvalitet. Forskning er først forskning, når den er publiceret. Du skriver en videnskabelig publikation. Først når den er antaget til publikation i Nature eller i Science eller andre berømte steder, så har du et arbejde. Kvaliteten af den publikation, resultatkvaliteten, det endelige værk, der er færdigt, det kan du bedømme. Dette er den enkelte enhed i forskningen. Når der er en høj kvalitet af forskningen, så er den oftest publiceret i et meget godt tidsskrift eller på et meget godt forlag. De har referee ordninger, de garanterer for kvaliteten. Jeg mener rent faktisk, at det er enormt vigtigt, når vi snakker om forskningsledelse, at folk ser på publikationen, som er forskningens produkt, som er den enkelte forskers. Det har ikke noget at gøre med rektor, dekan eller med institutleder. Det er mit resultat, det er mig. Men for at få det produkt frem, skal der være det, jeg kalder en proceskvalitet, som er i orden". (Kjeld Møllgård - rektor på Københavns Universitet - på interviewtidspunktet)

Den administrative ledelse på universiteterne foretages fortrinsvis af institutledere, dekaner og rektorer internt på universiteterne. Den administrative ledelses ansvars- og kompetenceområder relaterer sig først og fremmest til forskningsprocessen på henholdsvis universitets-, fakultets- og institutniveau. Den administrative ledelse har til opgave at sørge for, at der er gode vilkår for forskningsprocessen på disse respektive niveauer. Ledelsesopgaverne på det administrative ledelsesniveau orienterer sig til aktiviteter såvel internt på universiteterne som eksternt i forhold til disse. De ledelsesopgaver, der består i at kultivere eksterne relationer og gå i samspil med universiteternes omverden, er af mere politisk end administrativ karakter, men det er stadig et ansvars-, og kompetenceområde, der relaterer sig til det administrative ledelsesniveau som en del af opgaven med at skabe gode vilkår for forskningsprocessen:

"Processen, det er rektor, men gerne i samarbejde med fakulteter og institutter, der siger, hvor meget tid må forskeren bruge på at skrive, har vi lokaler, der er store nok, skal vi have en særordning, kan vi skrumpe laboratorierne, hvad med dyrestalde, har vi råd til at have dyrestalde overhovedet og alt muligt andet. Det er det overordnede plan igen, som ligger mellem rektor, dekan og institutleder, som har noget at gøre med proceskvalitet. Jeg er læge, jeg er professor i noget med hjerner, jeg vil meget gerne have en rimelig laborant. For alt i verden kan jeg ikke lave min forskning uden rimeligt udstyr, ellers kan jeg slet ikke komme videre og måle mig med andre forskere. Det vil sige, at forskningsprocessen skal kunne fungere, og der kan universitetet og specielt instituttet, institutlederen, gøre en fantastisk masse i processen". (Kjeld Møllgård - rektor på Københavns Universitet - på interviewtidspunktet)

Den politiske ledelse af universiteterne er et ansvars- og kompetenceområde, som i høj grad hviler på politikernes skuldre. Det er politikerne og regeringen, der har ansvaret for at foretage politiske beslutninger i forbindelse med udformningen af den praktiske forskningspolitik og de strukturelle rammebetingelser, som universiteterne råder indenfor. De ansvars- og kompetenceområder, der relaterer sig til det politiske ledelsesniveau, er eksterne i den forstand, at de primært retter sig mod de politikere, der udgør det forskningspolitiske system. De ansvars- og kompetenceområder, der relaterer sig til det politiske ledelsesniveau, handler i høj grad om at skabe rammebetingelserne for universiteternes virke:

"Strukturen, strukturkvaliteten, har noget at gøre med landet. Det er, når vi sammenligner Danmark og Sverige, og OECD-lande og Japan og USA og alt muligt andet. Det har noget at gøre med, hvordan landet har organiseret sig. Det er også lidt op til universitetet, så altså rektorer har noget at gøre

med strukturkvalitet og proceskvalitet, men ikke resultat kvalitet. Det har noget at gøre med, hvordan landet organiserer sine forskningsressourcer. Hvor mange midler får man baseret på den enkelte forsker og det enkelte universitets fremragende forskning. Strukturkvaliteten har noget at gøre med, hvordan et givent lands organisering er, hvor meget er forskningsrådspenge, hvor meget privat industri er der, hvilke regler er der for forskningsmidlerne, hvor meget er privat, hvor meget er offentligt, hvordan gives de offentlige midler: til fri forskning eller til anvendt forskning osv. Så strukturen for et land, universitetsstrukturen, lovgivningen, hvor meget skal man undervise, får den enkelte forsker tid nok, det er så igen op til universitetsrektoren. Det er overlappende. Det er enormt vigtigt at se på strukturerne for forskningen, på forskningsprocessen, når man sidder og laver den, og så på den enkelte forsker, som sidder der alene med alle resultaterne i sit hoved og laver værket, publikationen. Det er tre forskellige former for kvalitet, hvor man må stille krav til landet, når det drejer sig om, hvor meget der skal bruges til forskning for eksempel. Det er ministeren, det er regeringen, det er folketinget i samarbejde med rektoren". (Kjeld Møllgård - rektor på Københavns Universitet - på interviewtidspunktet)




Forskningsledelse opfattes hverken på det politiske ledelsesniveau, det administrative ledelsesniveau eller på det operationelle ledelsesniveau som mål i sig selv. Forskningsledelse er på alle niveauer et middel til opnåelsen af andre målsætninger, herunder overordnet at sikre kvaliteten.

Opdelingen af begrebet forskningsledelse i et politisk ledelsesniveau, hvis ansvars- og kompetenceområder relaterer sig til strukturen for universiteternes virke; et administrativt ledelsesniveau med ansvar og kompetence i forhold til vilkårene for forskningsprocessen på henholdsvis universitets-, fakultets- og institutniveau; samt et operationelt ledelsesniveau med ansvar og kompetence i forhold til de forskningsresultater, der skabes, illustreres i nedenstående analysemodel, der danner baggrunden for den videre analyse af forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst.

Nogle af de antagelser, der ligger til grund for den analysemodel, der opstilles her, er, at forskningsledelse refererer til et partikulært ansvars- og kompetenceområde, som det at udføre ledelse retter sig imod. Forskningsledelse opfattes således ikke som et mål i sig selv, men som et middel til at opnå andre (eksempelvis politiske eller faglige) målsætninger. Nøglebegreber som "kvalitet" og "effektivitet" opfattes i denne forbindelse som begreber, der betegner målsætninger og værdier, der på et generelt niveau følges i relation til alle andre ledelsesmæssige målsætninger (politiske, faglige eller andre).

Nedenstående matrice illustrerer såvel den institutionaliserede sociale organisering på universiteterne, såvel som de to medier/afrapporterings-teknologier, der undersøges i relationen mellem forskningsledelse og forskningspolitik.

Figur 1. Analysemodel

Analysemodel	Ledelse og ansvarlighed	Medier for kommunikation, og afrapporterings-teknologier	Kvalitet; og andre empiriske nøglebegreber
Struktur-niveau	Politisk ledelse Folketinget Regeringen Ministeriet	 Udviklingskontrakter	Struktur-kvalitet
Proces-niveau	Administrativ ledelse Rektor Dekaner Institutedere	 og	Proces-kvalitet
Resultat-niveau	Operational ledelse Videnskabeligt personale	Ledelsesreform 2002 	Resultat-kvalitet

5. Tekstanalysen

Tekstanalysen søger via gennemgangen af et omfattende materiale bestående af artikler bragt i diverse fag- og dagblade, at belyse den offentlige debat vedrørende ledelsesforholdene på og udviklingskontrakter for universiteterne. Tekstanalysen søger at give et indblik i en række af de temaer, der har stået centralt i debatten, samt at belyse forskellige holdninger og opfattelser blandt forskellige aktører og interessegrupper, der er kommet med input til ledelsesdebatten, og som dermed har medvirket til at sætte dagsordenen i denne debat. Tekstanalysen søger i denne forbindelse at identificere hvilke aktører og interessegrupper, der søger indflydelse i den offentlige ledelsesdebat, samt at sætte fokus på, hvilke temaer, der står centralt i debatten om ledelsesforholdene på og udviklingskontrakter for universiteterne.

Et af målene med tekstanalysen er at give et indblik i sammenhængen mellem de forskellige indlæg i debatten, for herved at belyse udviklinger i debatten: hvordan forskellige temaer på forskellige tidspunkter har markeret sig som centrale omdrejningspunkter i debatten. Tekstanalysen søger således ikke blot at belyse rækken af temaer, som har stået centralt i debatten vedrørende udviklingskontrakter på universiteterne. Den søger ligeledes at belyse debatten som en proces under forandring, hvor nogle temaer har udgjort vedholdende og centrale omdrejningspunkter, mens andre temaer er trængt ud i periferien af debatten.

For at fastholde et processuelt perspektiv på debatten vedrørende ledelsesforholdene på og udviklingskontrakter for universiteterne, er det materiale, der analyseres i tekstanalysen, kronologisk organiseret. Det processuelle perspektiv i tekstanalysen tager form af en dynamisk beskrivelse af sammenhængen mellem temaer, aktører og interessegrupper i ledelsesdebatten, og giver via direkte citater i tekstanalysen, et indblik i, hvordan aktører og interessegrupper positionerer dem selv samt andre aktører og interessegrupper.

5.1. Tematisk og tidsmæssig afgrænsning af tekstanalysen

"Universitets og forskningspolitisk redegørelse 1998" (Forskningsministeriet 1998) er et af de første, om ikke dét første, oplæg, hvor udviklingskontrakter for universiteterne lanceres officielt. Udviklingskontrakterne må ses i sammenhæng med den forskningspolitik, der har været ført frem til lanceringen af udviklingskontrakterne i 1998, men tidsmæssigt tager tekstanalysen afsæt i

Universitets og forskningspolitisk redegørelse fra 1998².

Ved at trække en række oplæg frem som milepæle i ledelsesdebatten, søger tekstanalysen at opretholde en vis grad af struktur i gennemgangen af debatten. Begrundelsen for at trække disse udvalgte forskningspolitiske debatoplæg frem som milepæle i debatten er formodningen om, at disse i høj grad har medvirket til at sætte dagsordenen for en række af de aktuelle omdrejningspunkter, der kendetegner debatten vedrørende udviklingskontrakter for universiteterne og baggrunden for forslag, der fulgte i kølvandet på udviklingskontrakterne.

Ud over den tidsmæssige afgrænsning af tekstanalysen er det ligeledes nødvendigt at foretage en tematisk begrænsning i forhold til den lange række af temaer, som enten direkte indgår som aftalepunkter i udviklingskontrakterne, eller som diskuteres i debatten vedrørende udviklingskontrakter for universiteterne. Denne afgrænsning er imidlertid vanskelig at foretage konsekvent på grund af den tætte sammenhæng, der er på universiteterne mellem de temaer, der kendetegner universiteternes aktiviteter. Selv om der i en universitetskontekst eksempelvis er en meget tæt sammenhæng mellem undervisning og forskning, så afgrænser tekstanalysen sig, ligesom undersøgelsen som helhed, helt overvejende til aktiviteter i relation til ledelsen af forskningsaktiviteter. Netop fordi sammenhængen mellem forskning og undervisning/uddannelse er så tæt på universiteterne, kan denne afgrænsning imidlertid ikke overholdes i absolutte termer. Det samme gør sig gældende for en lang række øvrige temaer i debatten vedrørende udviklingskontrakter på universiteterne. Temaer i relation til eksempelvis undervisning, uddannelse, forskerskoler, bygninger, biblioteker mm. vil derfor kun blive inddraget i det omfang, disse danner forudsætningen for analysen af det, der er undersøgelsens primære fokus, nemlig temaer i relation til aktiviteter vedrørende forskningen.

5.2. Udviklingskontrakter for universiteterne

Der gik ikke mange dage, fra Jan Trøjborg (S) blev udnævnt til forskningsminister d. 23 marts 1998, til han lancerede et nyt og vitalt begreb i den danske universitetsverden: Udviklingskontrakter.

Forud for lanceringen af udviklingskontrakter for universiteterne i redegørelsen fra 1998 vidner en række artikler i fag- og dagspressen om en udbredt forvirring blandt

² For en gennemgang af den overordnede danske forskningspolitik fra forskningsministeriet blev oprettet, og frem til lanceringen af udviklingskontrakter for universiteterne i 1998, henvises til rapporten "Dansk forskningspolitik – Organisation, virkemidler og indsatsområder" (Aagaard 2000).

ansatte og studerende på de danske universiteter med hensyn til udviklingskontraktens udformning og indhold. Samtidig var ledelsesdebatten i perioden frem til redegørelsen fra 1998 præget af flere kritiske oplæg om styringen af og ledelsesforholdene på universiteterne.

I løbet af sensommeren og efteråret 1998 fremsatte både ATV (Akademiet for de Tekniske Videnskaber) og AC (Akademikernes Centralorganisation) således kritik af ledelsesforholdene på de danske universiteter. En gennemgang af reaktionerne på oplæggene fra henholdsvis ATV og AC giver indblik i de centrale omdrejningspunkter vedrørende ledelsen på og af universiteterne, som disse formede sig i den offentlige debat umiddelbart forud for lanceringen af udviklingskontrakterne i redegørelsen fra 1998. Der er samtidig en så høj grad af sammenfald imellem en række af de punkter, der fremsættes i udspillene fra henholdsvis ATV og AC, og flere af de punkter, der indgår i ministeriernes udspil til udviklingskontrakter for universiteterne, at der i nogen grad ser ud til at være en sammenhæng imellem disse.

I august 1998 udgav ATV et debatoplæg om elementer af dansk forsknings-, teknologi- og innovationspolitik under titlen *"Bedre vilkår for videnbaserede virksomheder"* (ATV 1998). I ATV-rapporten peges der på en række konkrete initiativer, som ifølge ATV kan gøre samspillet med virksomhederne lettere: Universitetsloven bør ændres, så ansvaret for videnssamarbejdet placeres hos ledelsen, og der skal være mulighed for at etablere en egentlig forskningsledelse på universiteterne, som også skal have ansvaret for at ansætte folk.

I artiklen *"Lille revolution til universiteterne"* beskriver Sanne Wittrup hovedbudskabet i oplægget fra ATV og forskningsminister Jan Trøjborgs reaktion på samme:

"ATV-rapport og forskningsminister [er] rørende enige om, at universiteternes rolle skal fornyes. Nu skal universiteternes rolle omdefineres. Fra at være en institution, som har to primær-opgaver, nemlig at forske og uddanne nye kandidater - skal det nu også være en cementeret del af universiteternes forpligtigelse at sørge for, at forskningen bliver brugt ude i virksomhederne. Det fastslår en ny rapport fra en prominent arbejdsgruppe under Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV). Og det mener forskningsminister Jan Trøjborg, som på et pressemøde omkring ATV-rapporten i mandags kunne bebude en række lovforslag, der muliggør revolutionen. [...] Lovforslaget sigter på at gøre universitetsledelserne ansvarlige for, at den ønskede vidensoverførsel også finder sted, forklarede Jan Trøjborg". (Wittrup, Sanne: "Lille revolution til universiteterne". Ingeniøren 28. august 1998).

Små tre måneder efter ATVs debatoplæg fra august 1998 rettedes yderligere kritik af ledelsesforholdene på de danske universiteter i et kontroversielt udspil fra AC. I udspillet advarer AC om, at der er akut behov for initiativer, der styrker ledelserne på de enkelte institutter, og at der er behov for en mere samlet beslutningskraft og evne til at fokusere inden for de faglige områder. Resultatet af manglende ledelse er ifølge AC, at der foregår et massivt kvalitetsfald på universiteterne:

Ugebrevet MandagMorgen gennemgår i artiklen ” *Akademikerforbund: Universiteter må tvinges til ledelsesreform*” AC’s kritik af ledelsesforholdene på universiteterne, samt hovedlinjerne i deres oplæg til reform. Her gengives en række udvalgte punkter fra artiklen:

”Kvaliteten af universiteternes forskning og undervisning er faldet. Akademikernes organisation - AC opfordrer derfor til en gennemgribende modernisering af universiteternes ledelsesforhold - Institutledelsen skal have mere magt over, hvad den enkelte forsker arbejder med - Og den øverste universitetsledelse skal have bedre mulighed for at op- og nedprioritere forskningsområder. Styringen af de danske universiteter er forældet, svag og usammenhængende. Rektor, dekaner og institutledere har sædvanligvis ingen lederuddannelse eller forudgående indsigt i organisatoriske spørgsmål, når de tiltræder. De har samtidig for lidt kompetence og holder sig tilbage fra at sætte fokus på de enkelte institutters og forskeres præstationer. Universiteterne savner en ledelseskultur og har derfor svært ved at fokusere og prioritere deres forskning. De mangler dermed den nødvendige faglige og økonomiske omstillingsevne. Det går ud over kvaliteten af både undervisning og forskning. ”Der foregår et massivt kvalitetsfald i undervisnings- og forskningssystemet i disse år. Universiteterne har på få år optaget flere og flere studerende. Men universiteterne har slet ikke en ledelse, der matcher denne udvikling. På mange institutter er der en katastrofalt dårlig ledelse og et totalt fravær af en egentlig personalepolitik,” siger formanden for Akademikernes Centralorganisation, Svend M. Christensen.” (Ugebrevet MandagMorgen.: ”Akademikerforbund - Universiteter må tvinges til ledelsesreform” Nr. 36. 19. oktober 1998.).

Kritikken fra AC er imidlertid ikke alene møntet på ledelsesforholdene på universiteterne. AC kritiserer i deres oplæg ligeledes Undervisningsministeriet og Forskningsministeriet for manglende koordination og for alene at reagere ved ad hoc løsninger i ømtålelige sager og ellers holde sig til rigid økonomistyring. Samarbejdsproblemerne mellem de to ministerier medvirker ifølge AC ikke til at skabe rammerne for en resultatorienteret ledelse:

"Både Undervisnings- og Forskningsministeriet har ansvar for dele af universiteternes styring og bevillinger. Både i Bredgade og i Frederiksholms Kanal arbejdes ihærdigt med planer om f.eks. kontraktstyring af universiteterne, mere fleksible ansættelsesprocedurer og sammenlægning af de videregående uddannelsesinstitutioner. Alle initiativer iværksættes øjensynlig med så lidt koordination mellem ministerierne som muligt. "Det er en ulykkelig deling, man har lavet mellem ministerierne, og den bekymrer os meget. Uddannelse og forskning hænger uløseligt sammen på universiteterne. Alligevel er ministerierne travlt beskæftiget med at få så meget magt på deres egne områder som muligt og udarbejde demarkationslinjer til andre ministerier. Det er svært at se, at der er en reel vilje til samarbejde mellem de to ministerier. Og det dårlige klima er ødelæggende," vurderer Svend M. Christensen. Et godt, men tilfældigt valgt eksempel på den kølige luft er det aktuelle spørgsmål om, hvordan de videregående uddannelser skal evalueres fremover. (Ugebladet MandagMorgen.: "Akademikerforbund - Universiteter må tvinges til ledelsesreform" Nr. 36. 19. oktober 1998).

Svag kvalitetsudvikling, stort frafald af studerende, lukket rekruttering, få tilbud om efteruddannelse samt en tendens til at forskertalenterne forsvinder, er ifølge ugebladet MandagMorgens gennemgang af AC's oplæg en række af de symptomer, som universiteterne udviser på, at de savner en kompetent styring. De problemer, som AC påpeger for ledelsesforholdene på universiteterne, hænger ifølge oplægget sammen med, at der hverken er prestige eller anseelse i arbejdet som universitetsleder:

"Det er en udbredt klage fra vores medlemmer, at ledelsen ikke fungerer særligt godt på universiteterne. Der er for ofte tale om et sorteperspil om, hvem der skal påtage sig rollen som institutleder eller stille op til fakultetsrådet. Alle prøver at undslå sig. Der er ingen prestige og anseelse i arbejdet. Det er den, der trækker det korteste strå, der får opgaven," siger Svend M. Christensen. AC anbefaler, at ledelse på universiteterne bliver mere professionaliseret. Den hidtidige debat om ledelse har været forfjålet. Det drejer sig ikke om topstyring, men om kvalificeret, dialogorienteret og beslutningsdygtig ledelse. Ledelse skal anerkendes som en mere entydig karrierevej og en særlig funktion for unge forskere på linje med en forskningskarriere. Der skal være pligt til efteruddannelse af alle valgte ledere, så de kan leve op til deres job. De skal både kunne sætte faglige mål og fungere som personaleledelse. Administrationen omkring institutlederne skal styrkes. Institutlederne har i alt for mange år gået rundt for sig selv, eventuelt sammen med et par HK'ere, uden at få ordentlig støtte fra kvalificeret administrativt akademisk personale. AC lægger også

op til et nybrud i dansk forskningspolitik med et forslag om at styrke universitetsledelsens mulighed for at sikre en bedre prioritering og sammenhæng i forskningen. Organisationen foreslår, at de valgte ledere skal have kompetence til - i dialog med de enkelte forskere - at sætte mål for forsknings- og undervisningsindsatsen. Der skal fremover formuleres fælles faglige målsætninger på de enkelte institutter, på fakulteterne og for det samlede universitet. [...] Samfundet bør have mere indflydelse på universiteterne. En ledelsesreform på universiteterne bør også ændre vilkårene for den øverste ledelse. Der er en alt for ringe kontakt mellem universiteterne og omverdenen, mener AC". (Ugebrevet MandagMorgen.: "Akademikerforbund - Universiteter må tvinges til ledelsesreform" Nr. 36. 19. oktober 1998).

Udspillet fra AC, der er en paraplyorganisation for på daværende tidspunkt cirka 140.000 medlemmer i bl.a. Danmarks Magisterforening, DJØF og Ingeniørforbundet, var bemærkelsesværdigt, fordi AC traditionelt havde været afvisende over for at give øgede beføjelser til ledelsen på universiteterne. Forslaget kom som optakt til en folketingsdebat om de videregående uddannelsers struktur.

I artiklen "Trøjborg ønsker ny ledelse på universiteter" af Lone Ryg Olsen, erklærer forskningsminister Jan Trøjborg sig generelt enig i ACs kritik af ledelsesforholdene på de danske universiteter. Jan Trøjborg ønsker på denne baggrund at indføre moderne ledelse i form af udviklingskontrakter på universiteterne.

"Rektorer, dekaner og andre ledere på landets universiteter bliver stillet overfor store udfordringer de kommende år. Forskningsminister Jan Trøjborg (S) vil indføre moderne ledelse i form af såkaldte udviklingskontrakter på universiteterne og de højere læreanstalter. Det betyder, at lederne nu skal bevise, at de giver samfundet fuld valuta for skolepengene. "Min plan er at kigge på universitetsloven og forsøge at overbevise folketinget om, at vi - i samarbejde med universiteterne - bør finde nogle mål, uddannelsesstederne er forpligtiget til at leve op til," siger Jan Trøjborg. [...] Ministeren er generelt meget enig med Akademikernes Centralorganisation (AC), der i går offentliggjorde et meget kritisk udspil om ledelsen af de danske universiteter". (Olsen, Lone Ryg: "Trøjborg ønsker ny ledelse på universiteter". Jyllands-Posten 20. oktober 1998.)

Formand for universitetsrektorerne, Hans Peter Jensen, der selv er rektor på DTU, tager i samme artikel afstand fra ACs kritik af ledelsesforholdene på universiteterne. Ifølge Hans Peter Jensen, er det største problem for universiteternes ledelse den politiske indblanding:

"Jeg kan ikke genkende det billede, AC tegner af ledelsen på landets universiteter. Vi er faktisk blevet meget mere fokuserede på ledelsesprocessen de seneste år. Når jeg ser rundt i kredsen af rektorer, ser jeg ledere, der bruger megen tid og energi på at lave de rigtige strategier og som har mange visioner," siger rektorformanden. Han erkender, at mange nyvalgte rektorer ofte ikke har nogen særlig lederuddannelse. Til gengæld har læreanstaltens beslutningstagere næsten altid solid ledererfaring fra for eksempel institutter og fagråd. Hans Peter Jensen mener, at det største problem for universiteternes ledere er den politiske indblanding. Et eksempel er, ifølge rektoren, statens pludselige 20 pct. nedskæring af universiteternes opsparing. "Politikerne har mange gode tanker på det her område, men det ender ofte med, at der i realiteten bliver skåret ned på vores kompetence og pillet ved vores selvstyre," siger formanden for universitetsrektorerne, Hans Peter Jensen." (Olsen, Lone Ryg: "Trøjborg ønsker ny ledelse på universiteter". Jyllands-Posten 20. oktober 1998.)

Relationen mellem universiteterne og erhvervslivet er, sammen med kritikken af ledelsesforholdene på de danske universiteter, helt centrale temaer i oplæggene fra både ATV og fra AC. Anbefalingerne fra disse to interesseorganisationer er klare, og Jan Trøjborg er tilsyneladende enig: En ændring af universitetsloven skal bane vejen for en styrkelse af universiteternes ledelse, og der skal skabes tættere relationer mellem universiteter og erhvervsliv. Både Jan Trøjborg og oplægget fra AC lægger op til at realisere dette ved at opstille mål og indsatsområder som universiteterne fremover skal forpligtiges på.

Hans Peter Jensen, formand for Rektorkollegiet, afviser kritikken fra AC og peger i stedet på den politiske indblanding som et væsentligt problem for ledelsen på universiteterne. Hans Peter Jensens kritik af den politiske indblanding på universiteterne bakkes op af dagbladet Informations politiske reporter Lars Mogensen, der i artiklen "*Kommercielle universiteter*" beskylder Jan Trøjborg for i stigende omfang at ville kommercialisere universitetsforskningen og bruge universiteterne som et erhvervspolitisk redskab:

"Forskningsminister Jan Trøjborg (S) ønsker at koble de danske universiteter tættere til erhvervslivet. Trøjborg vil fremlægge en ny universitetslov, hvor formålet er at strømline de danske universiteter, så de i ledelsesstil og effektivitet minder om erhvervs virksomheder. [...] Trøjborg vil have en handlekraftig ledelse, som tænker i produktion og effektivitet. Et væsentligt middel til at nå målet er at erstatte basisbevillingerne med såkaldte resultatkontrakter. Tanken er, at forskningsministeriet og de enkelte universiteter skal forhandle sig frem til nogle konkrete

kvalitetsparametre, som universiteterne skal have midler for at opfylde. Man kan for eksempel forestille sig, at antallet af godkendte patenter bliver ét kvalitetsparameter blandt flere. Formår Københavns Universitet kun at udvikle halvdelen af de patenter, som forskningsministeriet havde håbet, ja så får universitetet færre ressourcer. På den måde tvinges universiteterne til selv at omlægge deres forskningsindsats så den i højere grad målrettes efter kommercielle ønsker. Resultatkontrakternes kvalitetsindikatorer kunne også handle om antallet af videnskabelige artikler eller antallet af kandidater, som gennemfører på normeret tid. Kun fantasien sætter grænser for, hvad resultatkontrakterne kan indeholde. En vigtig fællesnævner vil dog altid være, at der skal kunne sættes tal og mål på ministeriets opfattelse af kvalitet. Og det bliver formentlig sværere end Trøjborg umiddelbart forventer. [...] Det universitære akademi er en ældgammel institution, som går tilbage til før nationalstatens dannelse. Ingen anden eksisterende institution i samfundet har så rodfæstede traditioner som akademiet. Universitetet har altid haft en rolle i samfundet som et frirum, hvor vante forestillinger kunne blive vendt på hovedet. Hvor der kunne blive sat spørgsmålstejn ved det givne. Det er derfor essentielt at huske, at universiteternes væsentligste formål er ganske meget andet end at servicere dansk erhvervsliv". (Mogensen, Lars: "Kommercielle universiteter". Information 22. november 1998.).

Et helt centralt element i den kritik, Lars Mogensen leverer af Jan Trøjborgs planer om at indføre udviklingskontrakter, er spørgsmålet om hvilke kvalitetsparametre udviklingskontrakterne kommer til at indeholde. Lars Mogensen peger i denne forbindelse på, at ministeriernes opfattelse af kvalitet som noget, der kan måles kvantitativt, kan vise sig at blive problematisk.

Ganske få dage efter kritikken fra Informations politiske reporter Lars Mogensen tager forskningsminister Jan Trøjborg til genmæle overfor spekulationerne vedrørende hans planer for universiteterne. I artiklen "*En røst fra fortiden*" afviser Jan Trøjborg således den kritik, der er fremført imod ham, og han løfter sløret for formålet med og nogle visioner for indholdet af udviklingskontrakterne:

"I stedet for at anråbe 1970ernes skræk for kommercialisering er det værd - også for Information - at dreje blikket mod 90'ernes problemstillinger. Overallt i Europa nærmer forskning og erhverv sig hinanden. Der foregår forandringer, som universiteterne skal forholde sig til og håndtere. Og som også en dansk forskningsminister skal være med til at skabe rammer for. Det er - kort fortalt - en del af grundlaget for, at jeg vil lave udviklingskontrakter med universiteterne. I forhold til hvor den internationale debat bevæger sig hen ad, lyder det som et råb fra fortiden, når Information

(22. oktober) lader Lars Mogensen fremdrage mindernes rige skat om universiteternes traditioner og oprindelse i tiden før nationalstatens dannelse. Fly den usle og uretfærdige mammon, klager den rustne røst".(...) "Jamen, ministeren vil have, at ledelsen nu kun skal tænke i produktivitet og effektivitet. Udviklingskontrakterne skal støtte en udvikling, der er i gang. De skal være med til at løfte universiteternes ambitionsniveau og sikre koncentration, fremdrift og fornyelse. Universitetsvirksomheden skal kunne vokse frit inden for nogle ambitiøse rammer, nogle få elementer skal målrettes mod samarbejde med erhvervene. Der er tale om styreformer, som hviler på et fundament af selvstyre, hvor et universitet sætter sit eget ambitionsniveau. Med den tilføjelse at det gerne skal være højere".(...) Jamen, ministeren vil topstyre forskningen efter erhvervslivets. Forskningsministeriet vil selvfølgelig fastlægge nogle måleområder. Men det bliver i høj grad universiteterne selv, som skal definere kvalitetsmålene. Jeg vil sammen med undervisningsministeren lægge vægt på at få yngre mennesker ind, kortere gennemførelsestider, bedre meritmuligheder, når de studerende skifter uddannelse og en ledelsesmæssigt forankret opfølgning på uddannelsesevalueringer. Det handler også om en mere aktiv ansættelses- og personalepolitik, om ledelse, organisering, bygningsforhold osv. Det handler om at skabe nogle frugtbare rammer for forskningen - ikke om dens indhold og metoder.(...) Jamen, hvis universiteterne får penge efter antallet af patenter, så tvinges de til at omlægge forskningen efter kommercielle ønsker. Udviklingskontrakter er ikke et nyt bevillingssystem, økonomistyring med hokus pokus-beskæring af basismidler eller snedige omfordelingsmekanismer. Men jeg tror, at enhver forskningsminister - og institutionerne - får svært ved ikke at skele til ambitionsniveauet og præstationerne, når der skal træffes beslutninger med økonomiske eller bygningsmæssige konsekvenser i fremtiden. Det er måske endda ligefrem i samfundets interesse". (Trøjborg, Jan: "En røst fra fortiden". Information 26. oktober 1998).

Gennemgangen af debatten viser en relativ høj grad af overensstemmelse imellem de synspunkter, ATV og AC har fremsat, og forskningsminister Jan Trøjborgs begrundelser for at ville indføre udviklingskontrakter for universiteterne: Både ATV, AC og Jan Trøjborg kritiserer ledelsesforholdene på universiteterne for ikke at fungere tilfredsstillende. Kritikken af universitetsledelserne går blandt andet på at ledelserne ikke har den fornødne beslutningskompetence til at foretage prioriteringer i ansættelser og forskningsområder. Universitetsledernes manglende beslutningskompetence har ifølge kritikerne medført et kvalitetsfald på universiteterne. Universitetslederne kritiseres ligeledes for ikke i tilstrækkelig grad at imødekomme erhvervslivets og samfundets interesser i at anvende resultaterne af universiteternes forskning. På denne baggrund argumenterer interesse-

organisationerne ATV og AC for en styrkelse af ledelsen på universiteterne, hvilket forskningsminister Jan Trøjborg i store træk er enig i. Dette er en del af baggrunden for, at Jan Trøjborg ønsker at lave udviklingskontrakter for universiteterne, hvor der skal defineres nogle kvalitetsparametre, og hvor universiteterne sammen med Undervisnings- og Forskningsministeriet skal opstille nogle mål, som de vil forpligtige sig til at opfylde.

Forskningsminister Jan Trøjborg mødes på sin side af kritik fra dele af pressen og internt fra universiteternes ledelse for at løbe erhvervslivets ærinde og for at ville indføre en ledelse på universiteterne, der i højere grad tænker i produktion og effektivitet. Debatten viser en betydelig usikkerhed og skepsis internt fra universiteterne med hensyn til de målepunkter og de kvalitetsparametre, der skal indgå i udviklingskontrakterne. Herudover kritiserer AC den førte forskningspolitik for at være usammenhængende, tilfældig og præget af manglende koordinering mellem undervisnings- og forskningsministeriet. Dette har ifølge AC ikke alene negative konsekvenser for den måde, forskningen finansieres og for evalueringen af den. Det er ligeledes problematisk i forhold til at skabe rammerne for en resultatorienteret ledelse på universiteterne.

Kritikken af Jan Trøjborgs planer om at indføre udviklingskontrakter for universiteterne fremsættes ikke alene internt fra universiteterne, og fra dele af pressen. Jan Trøjborg kritiseredes ligeledes fra politisk side. Således kritiserer Søren Kolstrup fra Enhedslisten forskningsministeren for lægge for stor vægt på forskningens kommercielle nytteværdi. Søren Koldstrup mener, at dette sker på bekostning af den frie grundforskning:

"Forskningsminister Jan Trøjborg bruger mange ord i Information den 26. oktober i sit forsvar for de udviklingskontrakter, han vil lave med universiteterne. De mange ord skjuler ikke det faktum, at Trøjborgs udviklingskontrakter trækker forskningen væk fra den frie grundforskning over til en erhvervsrettet kommerciel forskning. Et vigtigt succeskriterium i de nye udviklingskontrakter bliver antallet af patenter, der kan udnyttes kommercielt. Under en forespørgselsdebat i Folketinget den 22. oktober benægtede Trøjborg i første omgang eksistensen af en sådan idé, men vedgik dog senere under debatten at evnen til patentering indgår som et af flere elementer i en udviklingskontrakt. [...] Beskeden til forskerne bliver: Din forskning skal udnyttes kommercielt - uanset hvad du laver. Ethiske hensyn bliver sat i bageste række, fordi udviklingskontrakterne kræver resultater i form af patenter på bordet. Den fri og ustyrede forskning udhules efterhånden som kommercielle hensyn får førsterang. Den "røst fra fortiden", som ministeren beklager sig over i sit indlæg i Information, er en røst, der fastholder idealer om fri og ustyret grundforskning, åbenhed og

selvstyre på landets universiteter. Disse idealer bliver aldrig uaktuelle, uanset hvilken økonomisk modebølge, ministeren rider med på.
(Kolstrup, Søren: "Trøjborg skamrider". Information. 31. oktober 1998).

Spørgsmål i relation til forskningsfrihed og til universiteternes uafhængighed bliver frem mod slutningen af 1998 i stadig stigende grad centrale temaer i debatten. Ønsket fra politisk, såvel som fra flere interessegruppers side, om at gøre en styrket universitetsledelse ansvarlig for at skabe en tættere kobling mellem universiteterne, erhvervsliv og samfund anser en del af kritikerne som en trussel mod den frie forskning og universiteternes uafhængighed, idet de frygter, at forskningen i høj grad vil blive styret i retning af økonomiske interesser og en deraf følgende kommerialisering af forskningen.

Kritikken af Jan Trøjborgs planer om at styrke ledelsen på universiteterne ved at indføre udviklingskontrakter intensiveres yderligere, da en række forskere i november måned 1998 indleder en underskriftsindsamling mod forskningsminister Jan Trøjborg:

"En række ledende forskere iværksætter nu en underskriftsindsamling mod forskningsminister Jan Trøjborg, som de betegner som en trussel mod det frie universitet og den frie forskning. "Det er slemt. Der er en voksende irritation blandt almindelige universitetslærere," siger professor Ib Bondebjerg, Københavns Universitet, tidligere formand for Det Humanistiske Forskningsråd". "Ib Bondebjerg understreger, at det er en meget bredt funderet kritik mod forskningsministeren. "Vi er ikke imod forandringer. Men vi er imod, at man lægger sig for meget op af ledelsesmodeller, som snævert kendes fra det private erhvervsliv," siger Bondebjerg". (Mulvad, Nils: "Forskere kritiserer minister". Jyllands-Posten 7. november 1998).

Et af de spørgsmål, der står centralt, men som er behæftet med betydelig usikkerhed, i debatten vedrørende udviklingskontrakter for universiteterne, er spørgsmålet om, hvorvidt de ønskes, der fremsættes fra politisk såvel som fra flere interessegruppers side om at styrke universitetsledelserne, betyder, at universiteternes ledelser i højere grad kommer til at ligne de ledelser, der findes indenfor erhvervslivet?.

En del af dem, der forholder sig skeptisk overfor ideen om udviklingskontrakter for universiteterne, giver netop udtryk for, at de frygter, at udviklingskontrakterne vil medføre en universitetsledelse med erhvervslivet som forbillede. Ifølge kritikerne er dette ikke mindst problematisk i forhold til den frie forskning og universiteternes uafhængighed. Kritikken afvises imidlertid af forskningsminister Jan Trøjborg, der

ser udviklingskontrakterne som universiteternes mulighed for at eksperimentere og for selv at prioritere og definere deres egne målsætninger og i denne forbindelse selv hæve niveauet på universiteterne.

Et andet spørgsmål, der står centralt i debatten, og som ligeledes er behæftet med betydelig usikkerhed, er spørgsmålet om, hvorvidt udviklingskontrakterne kommer til at fungere som et nyt bevillingssystem, der skal erstatte universiteternes basisbevillinger og i givet fald hvilke målepunkter og kvalitetsparametre, der kommer til at ligge til grund for allokeringen af ressourcer til universiteterne?

Bekymringerne går i denne forbindelse på, at de mål, der opstilles i udviklingskontrakterne, skal kunne måles ved hjælp af statistiske indikatorer som eksempelvis antallet af patenter, videnskabelige artikler eller kandidater, der gennemfører på normeret tid. Kritikerne frygter, at de opstillede mål i for høj grad vil tilgodese erhvervslivets interesser i forskningen, og peger på at dette vil være problematisk i forhold til idealerne om fri og ustyret grundforskning og universiteternes uafhængighed.

Forskningsminister Jan Trøjborg afviser, at udviklingskontrakterne bliver et nyt bevillingssystem, men antyder samtidig, at der vil blive skelet til ambitionsniveauet og præstationerne, når der skal træffes beslutninger med økonomiske eller bygningsmæssige konsekvenser.

Daværende rektor for Københavns Universitet, Kjeld Møllgård, advarer imidlertid forskningsminister Jan Trøjborg om, at udviklingskontrakterne ikke må erstatte kontakten mellem universiteter og ministerier. Kjeld Møllgårds pointe er, at ministerierne ikke bør erstatte dialogen med universiteterne med en pedantisk fokusering på de mål, der indgår i udviklingskontrakterne. Hvis dette bliver tilfældet, vil det være ødelæggende for både motivationen og engagementet for de ansatte på universiteterne:

"Universiteternes fornemste opgave - og i princippet den eneste - er at skabe ny viden og erkendelse, og sørge for at den bliver udbredt. Udbredt gennem vore kandidater, udbredt gennem de videnskabelige medarbejders artikler, bøger, foredrag, udbredt gennem vore medarbejders deltagelse i den offentlige debat. Viden skabt og udbredt gennem kreativ virksomhed, hårdt slid, holdarbejde, både mellem forskere internationalt og mellem forskere og universitetets teknisk-administrative personale. Men først og fremmest gennem engagement. Et universitet uden engagement er en selvmodsigelse. Skabelse af viden og formidling af den - det er det, der gør et universitet til et universitet. Vi har brug for aftaler, der styrker muligheden for at være universitet, mindre for at være forretning. [...]"

Et kreativt videnskabeligt miljø, videnskabelig fantasi og engagement, kommer ikke automatisk med kontrakter, ikke automatisk med mere management og stærkere ledelsesformer. [...] Der skal to til en god kontrakt: Et universitet der véd at det lever på samfundets nåde; og et Forskningsministerium der viser respekt for den særlige form for ordnet anarki der må herske, hvor ordentlig forskning skal trives. Universitetet må være et akademisk frirum, der ikke båndlægger kommende generationers krav på et blomstrende forskningsmiljø. Det er hverken pisk eller gulerødder der skal være hoveddrivkraften i universitetets udviklingspolitik, men en grundig offentlig debat og seriøse og ligeværdige drøftelser internt på universitetet og med ministerierne. En kommende udviklingskontrakt skal fremme god kontakt, ikke erstatte den. Vi lægger vægt på, at kontakten forud for kontrakten bliver det egentlige styringsinstrument, og at kontrakten derefter blot bliver dokumentation for et godt samarbejde". (Møllgård, Kjeld: "Den der først bliver vred ...". Politiken 21. november 1998).

5.3. Universitets- og forskningspolitisk redegørelse: Forskningsministeriet 1998

Selvom Jan Trøjborg bidrog aktivt i ledelsesdebatten via indlæg i dagspressen, i perioden fra han blev forskningsminister, så var officielle udspil fra ministerierne med hensyn til de samlede planer om at etablere udviklingskontrakter for universiteterne fraværende i perioden frem til, at daværende forskningsminister Jan Trøjborg introducerede Universitets- og forskningspolitisk redegørelse fra December 1998 under overskriften "*nye fleksible styreformer*".

Jan Trøjborg fremhæver, at redegørelsen er skrevet i et *fremadrettet* perspektiv med vægt på *forandringer*. Forandringerne består i at tilbyde universiteterne nye og mere *fleksible* styreformer i form af udviklingskontrakter, der skal have form af en *forpligtigende* aftale mellem undervisnings- og forskningsministeriet og hvert af de ti universiteter:

"Det er regeringens mål gennem udviklingskontrakterne at give hvert universitet friere rammer for udvikling, udadvendt samarbejde og prioritering". (Forskningsministeriet. December 1998: "Universitets- og forskningspolitisk redegørelse").

Der lægges i redegørelsen op til, at *universiteterne skal hvile på et fundament af selvstyre, hvor universiteterne sætter sit eget ambitionsniveau* i en udviklingskontrakt. Det fremhæves imidlertid ligeledes, at udviklingskontrakterne gennem en revision af universitetsloven skal *tilbydes universiteterne som en*

mulighed for en friere og mere ambitiøs udfoldelse. Overordnet er det således ministeriernes ønske, at:

"... udviklingskontrakterne skal være med til at løfte universiteternes ambitionsniveau, stimulere deres opfindsomhed og hæve produktiviteten på kerneområderne." (Ibid. s. 7-8).

Udviklingskontrakterne lanceres således som et tilbud til universiteterne: et tilbud om mere frihed i forhold til udvikling, udadvendt samarbejde og prioritering, og et tilbud om mere *fleksible* styreformer, der hviler på et fundament af *selvstyre*, hvor universiteterne selv sætter deres *ambitionsniveau*. Med tilbuddet følger imidlertid også forventninger fra politisk side, om at universiteterne hæver ambitionsniveauet og *produktiviteten* på kerneområderne.

Tager universiteterne imod tilbudet om en udviklingskontrakt, så følger der ansvar med, og der opstilles mål i udviklingskontrakten, *som forpligter parterne over en årrække*. Universiteterne er således ikke *forpligtiget* til at indgå udviklingskontrakter. Ministerierne fremhæver imidlertid indgåelsen af udviklingskontrakten som en *forudsætning* for:

"... at den enkelte institution i øget omfang får mulighed for at indrette sig efter sine individuelle forhold og søge sine målsætninger opfyldt ved samarbejde udadtil". (Forskningsministeriet. December 1998: "Universitets- og forskningspolitisk redegørelse").

Ministeriernes definition af begrebet forskningspolitik giver et indblik i ministeriernes eget perspektiv på hvilke ansvars- og kompetenceområde, der relaterer sig til det politiske ledelsesniveau – ministerierne selv. Ministeriernes perspektiv, på hvad forskningspolitik er, adskiller sig markant fra det perspektiv, der indledningsvis i forbindelse med gennemgangen af den anvendte analysemodel³, blev operationaliseret som det politiske ledelsesniveau med ansvar for at sikre strukturkvaliteten. Ministerierne definerer forskningspolitik således:

"Forskningspolitik handler om at organisere den samlede forskningssektor med det formål at fremme udnyttelse og effektivisering af indsatsen."
(Forskningsministeriet. December 1998: "Universitets- og forskningspolitisk redegørelse". s. 9).

Baggrunden for denne definition, på hvad forskningspolitik handler om, er ifølge ministerierne, at *kraftigt stigende investeringer i forskning udløser forventninger om*

³ Se Figur 1. Analysemodel side 27.

synlighed og resultater. Forskningen fremhæves således som *et vigtigt led i at opretholde velfærd:*

"Det afføder en øget politisk fokusering på området, og giver forskningen et betydeligt ansvar for at yde sit og bidrage til samfundets behov."

(Forskningsministeriet. December 1998: "Universitets- og forskningspolitisk redegørelse". s. 9).

Ministerierne retter i redegørelsen fra 1998 ikke alene fokus imod spørgsmålet om ansvarlighed, men fokuserer ligeledes eksplicit på *den stærke rolle, som forskningens frihed har spillet i videnskabens selvforståelse og udvikling:*

"...vigtigheden af denne frihed sætter nogle principielle grænser for forsknings- og universitetspolitikken." (Forskningsministeriet. December 1998: "Universitets- og forskningspolitisk redegørelse". s. 9).

Forskningens frihed spiller således ikke alene en rolle i en videnskabsintern selvforståelse og udvikling, men medvirker også til at definere rammerne for forsknings- og universitetspolitikken. Derfor skal *forsknings- og metodefriheden* ifølge redegørelsen således fortsat være sikret institutionerne

Redegørelsen fremhæver imidlertid, at *forskernes klassiske meritering gennem international publicering af videnskabelige resultater*, der sideløbende opfylder formål som *kvalitetskontrol af samfundets investering*, ikke længere kan stå alene som *forholdet opfyldelse af samfundets forventninger til forskningssystemets ydelser.*

"Videnskabelig publicering er fortsat en nødvendig, men ikke længere en tilstrækkelig betingelse for at opretholde meget betydelige investeringer i forskning. - Det er regeringens ønske, at forskningens resultater og nye erkendelser i højere grad skal blive til gavn og nytte i samfundet, og at de skal formidles videre i et hastigere tempo. Øgede offentlige investeringer i forskning skal også legitimeres i et partnerskab, hvor forskningsresultater udnyttes bedre og hurtigere samt kommer uddannelserne til gode".

(Forskningsministeriet. December 1998: "Universitets- og forskningspolitisk redegørelse". s. 10).

Et helt centralt element i redegørelsen fra 1998 er regeringens ønske om, at universiteterne såvel som forskningen fremover skal sammenlignes med andre universiteter og forskningsmiljøer via såkaldt "benchmarking". Ministerierne lægger således op til, at benchmarking fremover i et vist omfang skal erstatte andre former for evalueringer:

"Med afsæt i udviklingskontrakter vil regeringen fremme en tradition, hvor hvert universitet vælger to eller flere internationale eller danske institutioner, som man ønsker at sammenligne sig med ("benchmarking"). Forskningsstyrelsen og Danmarks evalueringsinstitut vil blive inddraget i metodeudvikling og vurdering af resultaterne. På forskningsområdet vil benchmarking i et vist omfang skulle erstatte de hyppige evalueringer af forskningsdiscipliner på tværs af institutionerne". (Forskningsministeriet. December 1998: "Universitets- og forskningspolitisk redegørelse". s. 13-14).

Universitets- og forskningspolitisk redegørelse fra 1998 lægger relativt stor vægt på beskrivelsen af udviklingskontrakternes udformning og på at skitsere ministeriernes bevæggrunde til at tilbyde udviklingskontrakter til universiteterne. Redegørelsen fra 1998 er et oplæg til det videre samarbejde mellem ministerierne og universiteterne om udviklingskontrakter, men redegørelsen er præget af relativt generelle beskrivelser med hensyn til udviklingskontrakternes indhold.

Udviklingskontrakternes indhold præsenteres i redegørelsen fra 1998 som en aftale om en række temaer inden for forskning, uddannelse, studenterområdet, personale, relationer til omverdenen, nybyggeri og bygningsdrift, administration, biblioteker med videre. Nedenstående gennemgang er et udpluk af de målsætninger, som ministerierne i redegørelsen fra 1998 lægger op til, at udviklingskontrakterne skal medvirke til at realisere:

- Hele universitetet - Systematisk sammenligning med andre universiteter og højere læreanstalter - Systematisk og dokumenteret kvalitetssikring, der skal kunne evalueres.
- Forskning - Opstilling af særlige planer for forskningsområder, hvor forskningen ligger på et internationalt førende niveau - Formulering af samarbejde mellem universiteter og forskningsinstitutioner – Formulering af strategiplaner og målsætninger.
- Relationer til omverdenen - Målsætning for etablering af samarbejdsaftaler med private og offentlige forskningsinstitutioner og erhvervslivet.
- Løn- og personalepolitik - Målsætning for kvindeandel og alderssammensætning på universiteterne. Målsætning for ansættelse og udvikling af medarbejdere.
- Administration - Forenkling af regelsæt med hensyn til interne regler og procedurer - Modeller til reduktion af forskeres administrative forpligtelser.

Udviklingskontrakterne tilbydes universiteterne som en ny styreform gennem en revision af universitetsloven. Ministerierne forklarer i redegørelsen baggrunden for ønsket om lovændringerne sådan:

"Regeringen vil på baggrund af debatten om nærværende redegørelse fremsætte lovforslag om ændringer i Universitetsloven til foråret. Ikke fordi der siden 1993 har vist sig grundlæggende fejl eller mangler i loven. Men som et led i en nødvendig fornyelse og et kvalitetsløft er der brug for, at loven kommer til at indeholde mere fleksible rammer. Der skal være mulighed for fleksibilitet mellem ministerieniveau og universitetsniveau, sådan at mål og midler fastlægges i en dialog og udmøntes i en udviklingskontrakt. Ved at indgå udviklingskontrakter skal universiteterne erhverve muligheder for at indrette sig efter egne behov og egenart".
(Forskningsministeriet. December 1998: "Universitets- og forskningspolitisk redegørelse". s. 21).

På baggrund af behovet for nødvendig fornyelse og kvalitetsløft ønsker regeringen at fremsætte lovforslag om, at mål og midler fastlægges i en dialog og udmøntes i en udviklingskontrakt. Ministerierne lægger ligeledes op til et lovforslag vedrørende en lempelse af reglerne for at indgå i forpligtigende samarbejde og fusioner på tværs af institutionelle grænser – dette bør ifølge redegørelsen kunne ske uden at kræve dispensationer. Endelig peger ministerierne på, at der er behov for at overveje, om man i forbindelse med en reformering af universitetsloven har fundet den rette balance for studenterindflydelsen på universiteterne.

Både daværende rektor for Aarhus Universitet, Henning Lehmann, og daværende rektor for Københavns Universitet, Kjeld Møllgård, erklærer sig i den efterfølgende debat parate til at indgå udviklingskontrakter med Undervisnings- og Forskningsministeriet, men begge rektorer har væsentlige forbehold overfor ministeriernes oplæg:

"Rektor for Aarhus Universitet, Henning Lehmann, er indstillet på at gå positivt ind i sagen, men har allerede væsentlige forbehold. "Jeg forholder mig meget troende til, at der her kun er givet eksempler på kontraktens indhold. I forhold til dette meget ambitiøse koncept er der behov for væsentlige forenklinger", siger Henning Lehmann. "Det er for eksempel helt urealistisk at gå ind i sammenligninger med andre universiteter helt ned på de enkelte institutters niveau", mener han". "Rektor for Københavns Universitet, Kjeld Møllgård, ser de nye kontrakter som en mulighed for at nå frem til en ny og konstruktiv dialog med Forskningsministeriet: "Men det er en meget ujævn plan. Nogle steder lægges der op til en omfattende detailstyring, andre steder er der meget få detaljer. Jeg savner

sammenhæng med det øvrige bevillingssystem". "Hvad er for eksempel præmien ved at opfylde kontrakten, og straffen ved ikke at gøre det", siger Kjeld Møllgård". (Klarskov, Kristian. 1998: "Rektorer klar til kontrakt-styring". Politiken 30. november 1998).

Hans Peter Jensen, daværende formand for Rektorkollegiet, kritiserer ligeledes oplægget til udviklingskontrakterne. Hans Peter Jensen mener, at det er præget af uvidenhed og manglende forståelse for universiteternes forhold, og ifølge Hanne Foss Hansen vil en af konsekvenserne af den høje detaljeringsgrad, der eksisterer på nogle områder, blive, at udviklingskontrakterne kun i mindre grad vil medvirke til at sætte fokus på de enkelte målsætninger og strategiplaner, der skrives ind i kontrakterne – fra såvel universiteternes som fra ministeriets side:

"Planen er overlæst. Antallet af måleområder og temaer fremstår utroværdigt stort. Revl og krat er med! Og ministeriet har ikke gjort sig nogle overvejelser om, hvilke incitamenter og frihedsgrader universiteterne skal have. Det er præget af betydelig uvidenhed om de faktiske forhold," beklagede formanden for landets rektorer, Hans Peter Jensen, på en konference i sidste uge. (...) "Hele kernen i kontraktstyring er, at politikerne formulerer nogle få mærkesager, de vil have gjort noget ved, og som kræver en særlig opmærksomhed. De ting, der i øvrigt foregår, bør der ikke lægges rammer for. Alligevel lægger ministeriet op til, at alle aktivitetsområder bliver dækket af kontrakten. Det er overstyring. Man mister kontraktens prioriterings- og opmærksomhedseffekt," siger hun [Hanne Foss Hansen]. "Der er kun mening i dette, hvis ministeriet har en mistillid til hele den måde, universiteterne forvalter deres opgaver på, og nu vil se dem i kortene. Der er alt for mange målsætninger i kontrakterne til, at de kan blive et fornuftigt styringsinstrument. Ministeriet vil slet ikke være i stand til at følge op på det og drage konsekvenser. Og universiteterne vil bare forhandle mål ind i kontrakten på ting, som de vil gøre alligevel. For de kender ikke de vilkår, de kommer til at arbejde under," siger professor på Handelshøjskolen i København Jan Mouritsen, der er ekspert i statens økonomistyring". (ForskerForum 7. december 1998: "Ekspert: Trøjborgs universitetsplan tandløs og bureaukratisk". ForskerForum Nummer 43).

Ud over at ministeriernes oplæg til de kommende udviklingskontrakter kritiseres for at være for omfattende og detaljeret, kritiseres oplægget for ikke at bringe klarhed over sammenhængen mellem mål og midler. Kritikerne fremhæver det i denne forbindelse som problematisk i forhold til at foretage prioriteringer og udarbejde langsigtede strategiplaner, at universiteterne ikke kender de økonomiske vilkår, de kommer til at arbejde under.

Et af de centrale spørgsmål i denne forbindelse er, i hvor høj grad ministerierne ønsker at kæde universiteternes evne til at opfylde udviklingskontrakternes målsætninger sammen med universiteternes økonomiske vilkår, således at de universiteter der opfylder udviklingskontraktens målsætninger, belønnes økonomisk, og de universiteter, der ikke lever op til målsætningerne i udviklingskontrakten, oplever økonomiske sanktioner.

Et andet helt centralt spørgsmål, der står uafklaret, er spørgsmålet om hvilke parametre og kriterier, der lægges til grund for registreringen af graden af målopfyldelse i forbindelse med oprettelsen af udviklingskontrakter for universiteterne.

Det fremgår af ledelsesdebatten, at universiteterne generelt har forventninger om, at de ville "få noget ud af at indgå udviklingskontrakter" - det være sig i form af aftaler med ministerierne om budgetstabilitet i kontraktperioden, eller i form af tildelingen af yderligere ressourcer til de universiteter, der forpligter sig til at yde en ekstra indsats i forhold til udviklingskontrakternes målsætninger. Departementschef Knud Larsen fra Forskningsministeriet afviser imidlertid sammenhængen mellem universiteternes budgetter og indgåelsen af udviklingskontrakter for universiteterne:

Departementschef Knud Larsen har gjort det krystalklart, at der ikke vil være nogen sammenhæng mellem kravene i udviklingskontrakterne og universiteternes budgetter. Ministeriet kan med andre ord ikke stille nogle garantier for, hvordan budgetterne vil udvikle sig. Universiteterne henter samtidig en stor del af deres indtægter fra Undervisningsministeriet via de særlige taxameterbevillinger. Et universitet vil fremover kunne risikere at skulle leve op til en række skærpede resultatkrav forhandlet med Forskningsministeriet, samtidig med at indtægterne fra Undervisningsministeriet falder. Det kan f.eks. ske, hvis de får færre studerende eller færre penge per elev. (ForskerForum 7. december 1998: "Ekspert: Trøjborgs universitetsplan tandløs og bureaukratisk". ForskerForum Nummer 43).

Ifølge redegørelsen fra 1998 skal de enkelte universiteter indgå udviklingskontrakt med henholdsvis forskningsministeriet og undervisningsministeriet. Undervisningsministeriet kritiseres imidlertid for manglen på klare udmeldinger med hensyn til spørgsmålet om undervisningsministeriets fremtidige rolle i forbindelse med udviklingskontrakterne – herunder særligt spørgsmålet, om hvilke målsætninger og strategiplaner ministeriet ønsker indskrevet i udviklingskontrakterne.

Som det fremgår af ovenstående citat, medvirker opdelingen af universiteterne mellem på den ene side undervisningsministeriet og på den anden side forskningsministeriet yderligere til at skabe usikkerhed over de fremtidige økonomiske vilkår på universiteterne. Samtidig giver manglen på udmeldinger fra undervisningsministeriet anledning til spekulationer, om hvorvidt undervisningsministeriet og forskningsministeriet står splittet i spørgsmålet om udviklingskontrakter for universiteterne:

"Undervisningsministeriet har indtil nu ført en tilbagetrukket rolle i sagen. Det har f.eks. endnu ikke spillet ud med et forslag til, hvad universiteterne skal måles på, når det gælder undervisning af de studerende". Flere kilder i Undervisningsministeriet vurderer, at Margrethe Vestager ikke ligefrem er entusiastisk over for at kontraktstyre universiteterne, men mener, det skal prøves. Problemet kan være, at universiteterne har så komplekse og brugerstyrede ledelser - og en så bred vifte af opgaver - at det bliver meget vanskeligt at afgrænse kontrakterne. Undervisningsministeriet er travlt beskæftiget med at styrke deres eget evalueringsinstitut. Det undersøger kvaliteten af undervisning og studieordninger, uden at embedsmændene tvinges til at sidde i endeløse kontraktforhandlinger for at fastslå, om institutionerne lever op til deres målsætninger. "Det er meget tvivlsomt, hvilken rolle Undervisningsministeriet kommer til at spille. Så længe det ikke er rigtig afklaret, er det svært at lave noget meningsfuldt. Det nytter ikke noget, hvis kontrakter reelt kun forpligter på halvdelen af universiteternes virksomhed. Hvis Undervisningsministeriet ikke for alvor kommer ind i processen, bliver den ikke særlig indholdstung," vurderer Peder Olesen Larsen. Han har netop forladt posten som direktør for Danmarks Grundforskningsfond og har for Forskningsministeriet udarbejdet et diskussionsoplæg om udviklingskontrakterne". (ForskerForum 7. december 1998: "Ekspert: Trøjborgs universitetsplan tandløs og bureaukratisk". ForskerForum Nummer 43).

Kritikken af Jan Trøjborgs planer for universitetsområder tiltager i perioden efter redegørelsen fra 1998. Således har mere end 200 forskere ved årsskiftet 1998-99 underskrevet den protest, som indledes i november 1998 af en række ledende forskere, der betegnede Jan Trøjborg som en trussel mod den fri grundforskning og det fri universitet. Forskernes protest er rettet imod planerne om at indføre ledelsesmodeller på universiteterne, der ifølge underskriverne af protesten lægger sig snævert op af de ledelsesmodeller, som kendes fra det private erhvervsliv:

"Med nobelpristager Jens Christian Skou som prominent deltager har godt 200 af landets fremmeste forskere samlet sig til protest mod den stigende politiske styring af universiteterne og de andre højere læreanstalter. Hvis

der efterhånden er noget tilbage, som kan gøre indtryk på den arrogante og bedrøvelige regering, der efter Lykketoft-modellen rubricerer enhver kritiker som lettere retarderet, må det være en henvendelse af denne art. Det skræmmende udgangspunkt for forskernes reaktion er Forskningsministeriets redegørelse af 14. november om universitets- og forskningspolitik. Heri anvendes udtryk som "national forskningsstrategi" og "udviklingskontrakter. (...) ... mest afgørende er nok forestillingen om et kontraktforhold mellem stat og universitet. Det strider fundamentalt mod videnskabens selvstændighed i forhold til det omgivende samfund, og det vil forlene den universitetsansattes ellers nødvendige indsats som kritisk samfundsdebattør med et habilitetsproblem. En bunke andre argumenter kunne anføres mod den kortsigtede kræmmermentalitet - der på nudansk vel må hedde managementsyge - som har grebet ministeren." (Jyllands-Posten. Leder: "Fri forskning". Jyllands-Posten 30. december 1998).

Protesten mod Jan Trøjborg bakkes ligeledes op af formanden for Dansk Magisterforening, Per Clausen, der advarer forskningsminister Jan Trøjborg om, at projektet med at indgå udviklingskontrakter med universiteterne risikerer at blive en fiasko, hvis ikke ministeren hurtigst muligt går i dialog om universiteternes fremtid. Herunder ikke mindst om de økonomiske forudsætninger for udviklingskontrakterne:

"Der må sikres budgetmæssig mulighed for at planlægge langsigtet, og det er den nuværende kombination af taxameterbudgettering og konstante jagt på eksterne midler helt uegnet til. Udviklingskontrakter må derfor også indeholde aftaler om de økonomiske forudsætninger for kontrakten, siger Per Clausen". (Ritzaus Bureau 29. december 1998: "Magistre kritiserer Trøjborg").

Der peges i ovenstående citat på, at universiteternes økonomiske vilkår ikke alene er afhængige af bevillinger fra såvel Forskningsministeriet som fra Undervisningsministeriet. De økonomiske vilkår, som forskningen på universiteterne således må udfolde sig indenfor, er yderligere afhængige af evnen til at tiltrække såkaldte eksterne midler – det være sig i form af midler fra private eller offentlige fonde, midler fra private samarbejdsaftaler, eller i form af finansiering fra andre eksterne relationer.

Jan Trøjborg afviser på sin side kritikken fra de mere end 200 ledende forskere, der protesterer imod ham. Ministeren afviser at se udviklingskontrakterne som et instrument for statslig styring. Forskningsministeren fremhæver udviklingskontrakterne som et instrument, universiteterne kan anvende internt i forbindelse med at definere universiteternes egne målsætninger og strategiplaner. Således

afviser forskningsministeren også, at udviklingskontrakterne skulle udgøre en trussel for universiteternes uafhængighed eller for den fri forskning:

Forskningsminister Jan Trøjborg (S) afviser den protest mod stigende politisk styring af universiteterne, som over 200 af landets forskere har skrevet under på. (...) Han afviser ligeledes, at se de såkaldte udviklingskontrakter som instrumenter for statslig styring. - Det er instrument, universiteterne kan benytte til at definere egne mål. De er selv med til at udvikle målene, der sigter på at højne såvel forskning som uddannelse. Det forudsætter to parter for at indgå en kontrakt, og vi er i en fin dialog med mange positive kræfter på universiteterne, siger Jan Trøjborg". (Ritzaus Bureau 29. december 1998: "Trøjborg afviser politisk styring af forskning").

Selvom Jan Trøjborgs planer med hensyn til udviklingskontrakter for universiteterne høster kritik blandt forskere og ledere på universiteterne, så er der også opbakning til ministeren. Således hilser blandt andet Dansk Industri ønsket om en styrkelse af ledelsen på universiteterne velkommen:

"Der skal absolut fokuseres mere på kvaliteten af undervisningen, og det er nødvendigt med en stærkere styreform på universiteterne, så det bliver lettere at skride ind overfor manglende kvalitet," siger konsulent i Dansk Industri, Peter Frank." (Olsen, Lone Ryg. 1999: "Naturfag skræmmer studerende". Jyllands-Posten 23. januar 1999).

Som vist i gennemgangen af redegørelsen fra 1998 blev der fra ministeriernes side oprindeligt lagt op til, at det skulle være frivilligt for universiteterne, om de ville tage imod tilbuddet om en udviklingskontrakt. Udviklingskontrakterne blev således lanceret som et tilbud til universiteterne om øget frihed i forhold til at fastlægge universiteternes egne målsætninger og strategiplaner. Tina Altenburg peger imidlertid i artiklen "Udvikling eller frivillig tvang?" på, at indgåelsen af udviklingskontrakterne, i hvert fald ikke på Københavns Universitet, er foregået helt så frivilligt, som der oprindeligt blev lagt op til i redegørelsen fra 1998:

"Forskningsministeriet har truet med at skære i bevillingerne til Københavns Universitet, hvis ikke universitetet går med til at opstille en udviklingskontrakt. Det fremgik af et møde i Konsistorium onsdag den 20. januar. Således presset vælger universitetets ledelse at gå positivt ind i arbejdet og få indflydelse." (Altenburg, Tina. 1999: "Udvikling eller frivillig tvang?". Information 26. januar 1999).

Et helt centralt tema i ledelsesdebatten efter redegørelsen fra 1998 er forslaget om, at universiteterne fremover skal foretage kvalitetsmålinger i form af

benchmarking. Rektorerne fra universiteterne i Århus og København afviser imidlertid, at det kan gøres for universiteterne som helhed, og peger i denne forbindelse også på det problematiske i ministeriernes ønsker om at indføre såkaldt *best practice* i forbindelse med benchmarkingen. Rektor på Aarhus Universitet, Henning Lehmann, afviser i denne forbindelse, at kvantitative kriterier alene kan måle forskningens kvalitet i forbindelse med gennemføringen af benchmarking og identificering af *best practice*. Dertil er såvel universiteterne som de vilkår, universiteter verden over arbejder under, for forskelligartede:

"Universiteterne skal måle forskningens kvalitet - men universiteterne er uenige med Forskningsministeriet om, hvordan det gøres. Universiteterne vil sandsynligvis foreslå et alternativ til Forskningsministeriets måde at måle forskningens kvalitet på. Det er en foreløbig konklusion, efter at Rektorkollegiet har holdt møde om udviklingskontrakterne. Universiteterne skal i de kommende måneder forhandle udviklingskontrakter med Forskningsministeriet og Undervisningsministeriet. Et af hovedformålene med udviklingskontrakterne er fra Forskningsministeriets side at få universiteterne til at måle forskningens kvalitet ved hjælp af begrebet benchmarking. Det betyder, at universiteterne skal sammenligne sig med udenlandske universiteter for at blive endnu bedre. Ifølge universitetsrektorerne vil ministeriet have indført best practice i sammenligningen. Begrebet er hentet fra forretningsverdenen og betyder egentlig 'den bedst forrentede obligation'. Det vil overført på universitetsverdenen sige, at universiteterne skal finde det bedste universitet eller fakultet i verden og sammenligne sig med. Det er universitetsrektorerne meget skeptiske overfor. Rektor for Aarhus Universitet Henning Lehmann begrunder: 'Der er få universiteter i verden, som har samme fakultetssammensætning, som Aarhus Universitet. Så skal man lave benchmarking, må man gøre det på enkelte områder. Og også der vil der være store forskelle. Det eneste man kan gøre er at lave verbale beskrivelser af, hvordan f.eks. Aarhus Universitet fungerer i forhold til nogle udenlandske universiteter.' Henning Lehmann understreger dog også, at han i princippet synes benchmarking er et udmærket, interessant begreb, men Forskningsministeriet har gjort begrebet uhåndterligt. Kjeld Møllgård, rektor på Københavns Universitet, er enig: 'Skal man lave benchmarking, må man gøre det på institutniveau. Og det vil være et meget stort og uoverskueligt arbejde.' Rektorerne vil sandsynligvis foreslå, at man i stedet laver det, de kalder for networking. Det vil sige, at en gruppe på f.eks. 8-10 internationale universiteter skal samarbejde om at sammenligne deres udvikling indenfor bestemte områder". (Altenburg, Tina. 1999: "Rektorer undsiger ministeriet". Information 30. januar 1999).

Ved udgangen af Februar 1999, tager ledelsesdebatten en drejning i forhold til diskussionerne om udviklingskontrakter, idet Danmarks Forskningsråd anbefaler relativt omfattende forandringer i ledelsesstrukturen på universiteterne. Danmarks Forskningsråd anbefaler således, at konsistorium omformes til bestyrelser med et flertal af eksterne medlemmer, ligesom de lægger op til eksternt flertal i fakultetsrådene. Danmarks Forskningsråd anbefaler desuden, at rektor og prorektor fremover ikke længere ansættes på baggrund af repræsentative valg af og blandt de ansatte på universiteterne, men derimod udpeges og ansættes på åremål af konsistorium, og at dekaner fremover ansættes af rektor efter indstilling fra fakultetsrådene. Anbefalingerne fra Danmarks Forskningsråd hviler på en antagelse om, at disse forandringer i universiteternes ledelsesstruktur vil medføre ledelser, der står styrket og således er bedre egnet til at foretage klare prioriteringer og langsigtet planlægning. Et centralt element i de forandringer, Danmarks Forskningsråd lægger op til i forbindelse med ledelsesstrukturen, er, at en styrket universitetsledelse bliver i stand til at definere standarder og mål for forskning og undervisning – mål, der er så klart formuleret, at det kan måles, hvorvidt de er blevet opfyldt:

Det er Danmarks Forskningsråds opfattelse, at universiteterne må sikres større dispositionsfrihed og bedre muligheder for langsigtet planlægning for at møde fremtidens udfordringer. Denne frihed vil universiteterne kun få, hvis de nyder bred samfundsmæssig tillid. En sådan tillid hænger uløseligt sammen med universiteternes ledelsesforhold. Danmarks Forskningsråd mener, at der skal tre grundlæggende ændringer til, for at sikre universiteterne de nødvendige rammer for den fremtidige udvikling: For det første er det påkrævet med nytænkning om universiteternes ledelsesstruktur. Universiteternes ledelsesstruktur bør bygge på følgende nye principper: Eksterne medlemmer skal være i flertal i konsistorium og fakultetsråd. Universitetets øverste lederposter (rektor og prorektor) skal besættes af konsistorium efter ansøgning og ikke efter repræsentative valg. Tilsvarende skal dekanerne ansættes af rektor efter indstilling fra fakultetsrådene. Universiteterne skal inden for nogle vide rammer selv tilrettelægge en ledelsesstruktur på institutniveau. (...) Udviklingen medfører også, at universiteternes fremtid i stigende grad vil blive afgjort af deres konkurrencedygtighed ikke bare mht. videnskabelig kvalitet, men også af deres evne til at imødekomme brugernes krav og forventninger i øvrigt. (...) Alt i alt spiller universiteterne en stadig mere central rolle for samfundets og erhvervslivets udviklingsmuligheder". (...) Danmarks Forskningsråd mener, at universiteterne i fremtiden må gives bedre værktøjer for at kunne sikre forsknings- og uddannelsesmæssig kvalitet på alle niveauer. De internationale peers skal fortsat sætte niveauet for videnskabelig kvalitet, men de ansvarlige institutionsledere skal også sætte standarder og mål for

forskning og undervisning. Institutionens mål skal være klart formuleret, og det skal kunne vurderes, i hvilken grad målene nås. På alle niveauer på universiteterne skal ledelsen kunne sikre omstilling, fornyelse og kvalitetsudvikling, herunder belønne god kvalitet i forskning og undervisning". (Danmarks Forskningsråd.1999: "Ledelse af universiteterne". Danmarks Forskningsråd 12. februar 1999).

Forslaget fra Danmarks Forskningsråd, om at eksterne repræsentanter skal have markant større indflydelse i universiteternes øverste ledende organer, er på daværende tidspunkt et nybrud i debatten om universiteternes ledelse. Relationen mellem universiteterne og omverdenen har imidlertid været et vedholdende element i ledelsesdebatten siden Jan Trøjborg blev forskningsminister.

Diskussionerne om forholdet mellem universiteterne og omverdenen har ikke mindst centreret sig om relationen mellem universiteter og erhvervsliv. Kritikerne af den førte forskningspolitik har i forbindelse med indførelsen af udviklingskontrakter for universiteterne og ønsket om stærkere ledelser på universiteterne fremført, at de ansvarlige politikere i alt for høj grad tilgodeser erhvervslivets interesser med fare for en kommerialisering af forskningen til følge. Dette fremhæves af kritikerne ikke mindst som problematisk for forskningsfriheden og for universiteternes uafhængighed. Fra politisk side fremstår problemstillingen, som den kommer til udtryk i den offentlige debat om ledelsen på universiteterne, imidlertid nærmest med modsatrettet fortegn. De eksisterende ledelser på universiteterne kritiseres således fra politisk side for ikke i tilstrækkelig grad at imødekomme samfundets og herunder også erhvervslivets behov. Det er imidlertid væsentligt at bemærke, at der i denne forbindelse ikke kan sættes lighedstegn mellem kritikerne af den førte politik og de ansatte på universiteterne, ligesom det også ville være en fejltagelse at sætte lighedstegn mellem fortalere for den førte politik og politikerne i folketinget.

Således fremsætter Enhedslistens Søren Koldstrup den kritik, at andelen af eksternt finansiering stiger, mens basismidlerne formindskes. Også udviklingskontrakterne, mener Søren Koldstrup, skal ses som et udtryk for, at Forskningsministeriet i stigende grad ønsker at kommercialisere forskningen på universiteterne. Et centralt punkt i Søren Koldstrups kritik af den førte forskningspolitik består i at forskningsministeriet ikke i tilstrækkelig grad evner at adskille *erhvervslivets* interesser fra *samfundets* interesser:

Der investeres mere end nogensinde før i dansk forskning, fremhæves det ofte af forskningsministeren og andre. Men en væsentlig baggrund for dette er, at den ikke-statslige finansiering af forskningen i dag er nået op på langt over 33 pct. enten i form af midler givet til specifikke 'programmer', eller

egentlig sponsorstøtte fra private virksomheder og fonde. I det hele taget er Danmark et af de europæiske lande, hvor ekstern finansiering af forskningen er steget mest i de sidste 10-15 år. Til gengæld er basis-midlernes andel af de samlede forskningsmidler faldet, og af de statslige midler erobrer de specifikke programmer stadig mere terræn. De udgør i dag ca. 20-25 pct. af de samlede forskningsressourcer i Danmark - en mangedobling over de sidste 10-15 år. Det rummer tre hovedproblemer: For det første sættes den frie og ustyrede grundforskning under pres. Programmidlerne er jo netop kendetegnet ved at være rettet hen mod bestemte forskningsområder, hvorfor man vælger det projekt, som har dagens politiske bevågenhed, men ikke nødvendigvis afspejler den enkelte forskers eller det enkelte instituts søgen efter erkendelse. For det andet indebærer tildeling af programmidler ofte krav om medfinansiering fra universiteterne. På den måde sluger programmidlerne tid og ekstra penge fra det pågældende universitet - stadig flere arbejdstimer anvendes til at jage eksterne midler. For det tredje medfører programmidlernes stadig større andel af forskningsmidlerne, at forskningen i langt højere grad end tidligere kan styres politisk. (...) Sidste skud på stammen i den nye forskningspolitik er indførelsen af udviklingskontrakter mellem ministerium og universitet. Af ministeriets hjemmeside fremgik en overgang, at ét blandt flere succeskriterier i de nye udviklingskontrakter kunne være evnen til at tage patenter med produktion for øje. Udviklingen peger alt i alt i retning af øget kommercialisering og markedsføring af forskningen. (...) ... opgaven består netop i at skelne mellem grundforskningens autonomi og dens anvendelse, ligesom der må skelnes skarpt mellem erhvervsliv og samfund. Hvis grundforskning skal bestå som fri og ustyret, må dens autonomi - dens uafhængighed af stat og kapital - være intakt. Derimod både kan og skal den anvendelsesorienterede forskning og formidling finde sted i samarbejde med lokalsamfund, interesseorganisationer og bevægelser, forankret i den brede befolkning. Altså hele samfundet, ikke blot det erhvervsliv, der er styret af de investeringer, der giver højeste afkast. Det er en skelnen, som forskningsministeriet og dets minister næppe altid har for øje". (Koldstrup, Søren. 1999: "Skæv forskning". Information Kronik/Fagligt rum 18. februar 1999).

5.4. Udviklingskontrakter for universiteter – Stærkere selvstyre, stærkere universiteter: Forskningsministeriet 1999

I marts måned 1999, cirka fire måneder efter redegørelsen fra 1998, udkommer det andet officielle udspil fra forskningsministeriet vedrørende udviklingskontrakter for universiteterne: "Udviklingskontrakter for universiteter – stærkere selvstyre, stærkere universiteter" (Forskningsministeriet 1999).

Jan Trøjborg udtrykker indledningsvist i forskningsministeriets publikation fra marts 1999 forventning om, at udviklingskontrakter vil medvirke til at styrke universiteterne:

- *internt via den afklaring af mission, mål og strategier, som arbejdet med kontrakterne vil medføre,*
- *eksternt via den større offentlighed om universiteternes opgaver og resultater, som kontrakterne vil give.*

(Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - Stærkere selvstyre, stærkere universiteter").

Som det fremgår af citatet, lægger Jan Trøjborg vægten på udviklingskontraktens kommunikative og afklarende potentiale – som et medie, der på tværs af institutionelle rammer kommunikerer information og ny viden mellem parterne i kontrakten.

I forskningsministeriets publikation fra 1999 peges der under overskriften "vokseværk og styringsform" på, hvordan universiteterne påtager markante nye roller og har fundet et udtryk, der ifølge redegørelsen *vel var utænkelige for få år tilbage, men som i dag er naturlige elementer i universitetsvirksomheden*. Denne udvikling på universiteterne understreger ifølge ministerierne behovet for at tildele universiteterne mere fleksibilitet og frihed i forhold til den styring, de er underlagt:

"Universiteterne i 90'erne ekspanderer udover de klassiske rammer, influerer på samfundslivet, stimulerer kulturlivet og initierer erhvervslivet på en mere indgribende og dynamisk måde end tidligere. Vokseværket i denne samfundspåvirkende universitetsvirksomhed understreger behovet for større fleksibilitet og nye frihedsgrader i den styring, universiteterne som offentligt finansierede institutioner er underlagt." (Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - stærkere selvstyre, stærkere universiteter" s. 7).

Via en reform af universitetsloven i foråret 1999 vil ministerierne således tilbyde universiteterne udviklingskontrakter for derved at opnå *større råderum og mere fleksible handlemuligheder*.

"Udviklingskontrakter, som introduceres i denne publikation, er overskriften på en styringsreform, som tilbyder universiteterne større råderum og mere fleksible handlemuligheder i forhold til de udfordringer, universiteterne står over for. Sigtet med reformen er at lægge hovedvægten i styringen på mål og resultater frem for på ressourceforbrug, budgetbindinger og generelle reguleringer". (Ibid. s. 7).

Ligesom det var tilfældet i redegørelsen fra 1998 fremhæves det i Forskningsministeriets publikation fra 1999, at udviklingskontrakterne er et tilbud til universiteterne, og at de altså ikke er forpligtiget til at indgå udviklingskontrakter. I publikationen fra 1999 antyder forskningsministeriet, ligesom det var tilfældet i publikationen fra 1998, at der også vil være konsekvenser af ikke at indgå udviklingskontrakten. Selv om det således er frivilligt for universiteterne, om de vil indgå udviklingskontrakter, så fremhæves udviklingskontrakterne som en forudsætning for, at universiteterne vil få del i den *decentralisering*, der ifølge ministerierne vil føre til øget frihed for universiteterne:

"Universiteterne skal ikke forpligtes til at indgå kontrakter, men kontrakterne er en nyskabelse, der rummer perspektiver og muligheder, som Forskningsministeriet gerne ser afprøvet af alle universiteter. Kontrakterne vil være en forudsætning for den decentralisering, som giver det enkelte universitet mulighed for at indrette sig efter sine individuelle forhold, afprøve nye styrelses- og ledelsesformer og søge sine målsætninger opfyldt ved samarbejde udadtil. De universiteter, der vil være med, skal i løbet af foråret udfylde en fleksibel ramme og formulere et ambitiøst og realistisk udspil, hvor det enkelte universitet lægger sine værdier og mål åbent frem og viser, hvad man vil nå i en fireårig periode". (Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - stærkere selvstyre, stærkere universiteter" s. 8).

Udviklingskontrakterne bliver ifølge Forskningsministeriets publikation fra 1999 ikke juridiske dokumenter. Kontrakterne får derimod karakter af en hensigtserklæring og skal således kunne justeres, hvis universiteternes vilkår og muligheder for at leve op til kontrakten ændres væsentligt, for eksempel økonomisk.

Sammenhængen mellem Forskningsministeriets publikation fra 1998 og publikationen fra 1999 præsenteres af ministeriet som baggrunden for det politiske grundlag, som udviklingskontrakterne kommer til at hvile på.

I november fremlagde forskningsministeren Universitets- og Forskningspolitisk Redegørelse 1998. Ved debatten i Folketinget i januar 1999 tog Folketingets partier meget positivt imod redegørelsen og de tanker om udviklingskontrakter, den indeholder. Institutionernes rektorer har også forholdt sig positivt til redegørelsen. Redegørelsens politiske tankesæt er det grundlag, som denne publikation og den efterfølgende dialog med universiteterne om kontrakten bygger på. Følgende skal fremhæves:

Fornyelse: Universiteterne skal løbende og i takt med samfundsudviklingen forny og udvikle deres forsknings-, uddannelses- og formidlingsmæssige indsats, sådan at de offentlige investeringer i forskning og uddannelse kommer alle dele af samfundslivet til gavn og kan bidrage til at videreudvikle velfærden”.

Kvalitetssikring: Universiteterne skal sikre, at forskningen og den forskningsbaserede undervisning er på et højt internationalt niveau.

Selvstyre: Universiteternes grundlæggende forsknings- og metodefrihed skal bevares. På det organisatoriske område skal universiteterne have større muligheder for at indrette sig efter egne ønsker og behov.

(Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - stærkere selvstyre, stærkere universiteter").

Udviklingskontrakterne kommer ifølge Forskningsministeriets publikation 1999 til at variere i form og indhold for at tage højde for *den forskningsmæssige og uddannelsesmæssige mangfoldighed, der findes på institutionerne*, og for de forskellige *organisationsformer og virksomhedskulturer*, der eksisterer. Samtidig gør ministerierne det klart, at de ønsker *overskuelige oplysninger* fra universiteterne, og ministerier lægger derfor samtidig op til, at udviklingskontrakterne bliver præget af *en række fælles temaer og skabeloner for opbygningen af kontrakterne, sådan at de også kan læses på tværs*.

I tråd med *det individuelle grundlag* for udviklingskontrakterne, der lægges op til fra ministeriernes side, peges der i publikationen på, at det vil være naturligt og rationelt at tage udgangspunkt i det allerede eksisterende strategiarbejde på universiteterne. Selvom ministerierne således lægger op til at give universiteterne relativt frie hænder med hensyn til indholdet af udviklingskontrakterne, så slår Forskningsministeriets publikation fra 1999 fast, at:

”Kontrakterne skal fokusere på udvikling af de rammebetingelser, som er en forudsætning for at opnå det bedst mulige resultat af forskning, undervisning og indsatsen i øvrigt. Centrale temaer vil derfor blive:

- organisationsudvikling
- kvalitetssikringsmekanismer
- systematiske interne rapporteringssystemer
- publicering af resultater og nøgletal".

(Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - Stærkere selvstyre, stærkere universiteter" s. 11).

Kernen i at udvikle kontrakter mellem universiteter og ministerier er ifølge publikationen fra 1999 *arbejdet med at opstille mål*. Ministerierne fremhæver i denne forbindelse, at målene som udgangspunkt ikke må *begrænse universiteternes muligheder* eller *hæmme universiteternes fleksibilitet*. Samtidig lægges der fra ministerierne op til, at målene skal være mere end *brede erklæringer*:

"De skal være tilstrækkeligt præcise og operationelle til, at der kan styres efter dem, og til at målopfyldelsen kan vurderes". (Ibid.).

Ministerierne peger i publikationen fra 1999 på, at målene ikke kan udstikkes af ministerierne, idet dette ville føre til mål, som er *generelle, abstrakte og uanvendelige*. I stedet pointerer ministerierne, at:

"Processen må tage sin begyndelse på institutionerne og hente viden om konkrete forhold fra decentralt hold i organisationen. Det er institutionen, som skal klargøre sine mål og drøfte dem med ministerierne, med samarbejdspartnere og interessenter i øvrigt. I den proces bliver der lejlighed til at debattere universitetets opgaver og forpligtelser på forskningsområdet, på uddannelsesområdet og over for samfundet i det hele taget. Udviklingskontrakterne vil på den måde kunne medvirke til at afstemme et universitets mål og forventninger med omverdenens forventninger til universitetet. Gevinsten for universitetet ligger i at sikre sig accept af og forståelse for den retning, det enkelte universitet vil bevæge sig i". (Ibid.).

Ligesom det var tilfældet i universitets- og forskningspolitisk redegørelse fra 1998, lægger ministerierne i publikationen fra 1999 op til, at det høj grad bliver universiteterne selv, der formulerer de målsætninger, som skrives ind i kontrakterne. Disse mål skal så drøftes med ministerierne, med samarbejdsparter og med interessenter i øvrigt. Udviklingskontrakterne vil ifølge ministerierne på denne måde kunne medvirke til at *afstemme et universitets mål og forventninger med omverdenens forventninger til universitetet*.

Som det fremgår af ovenstående citat, bliver gevinsten for universiteterne ved at indgå udviklingskontrakter *at sikre sig accept af og forståelse for den retning, det enkelte universitet vil bevæge sig i*. Et af de spørgsmål, der har stået centralt i debatten om udviklingskontrakterne, har været, hvad universiteterne på deres side kunne forvente at få igen for at indgå udviklingskontrakter med ministerierne, der er *gensidigt forpligtigende*. Ministerierne peger altså i denne forbindelse på, at gevinsten for universiteterne udover tildelingen af nogle *frihedsgrader* bliver, at universiteterne gennem den afrapportering, der lægges op til i forbindelse med udviklingskontrakterne, får mulighed for at legitimere deres aktiviteter over for eksterne interessenter.

Ministerierne fremhæver i forbindelse med ledelsesspørgsmålet ligeledes den gevinst, der ligger for universiteterne i at *afklare* og *markere* deres centrale prioriteringer. Også i denne forbindelse synes der fra ministeriernes side at være lagt vægt på udviklingskontrakternes potentiale i forbindelse med at legitimere aktiviteter på universiteterne. Ministerierne argumenterer på denne baggrund for, at udviklingskontrakterne vil kunne styrke ledelsen på universiteterne på alle niveauer:

"Udviklingskontrakterne giver universiteterne lejlighed til både udadtil og indadtil at afklare og markere deres centrale prioriteringer. Ved at klargøre værdier og mål kan kontrakterne medvirke til at udvikle og styrke universiteternes ledelse på alle niveauer og understøtte en ledelsesform, der sikrer gode udviklingsmuligheder for de ansatte på universitetet. Opgaven, eller kommunikationsopgaven, er her at skabe en organisationskultur, som understøtter og bidrager til de mål, universitetet sætter i højsædet". (Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - stærkere selvstyre, stærkere universiteter" s. 12).

Som det fremgår af citatet, består opgaven for universiteternes ledelse i at *skabe en organisationskultur, som understøtter og bidrager til de mål, universitetet sætter i højsædet*. Heri ligger tilsyneladende en opfattelse blandt ministerierne af, at der ikke allerede eksisterer en *organisationskultur* på universiteterne, som understøtter og bidrager til de mål, *universitetet sætter i højsædet*. Alligevel opfordrer ministerierne universiteterne til at tage udgangspunkt i det *strategiarbejde*, der allerede foreligger på universiteterne. Dette kan forekomme noget besynderligt, da ministerierne øjensynligt ikke mener, at dette strategiarbejde i tilstrækkelig grad har evnet at klargøre universiteternes prioriteringer eller at skabe en organisationskultur, som understøtter og bidrager til de mål, som universitetet sætter i højsædet.

Ministerierne lægger på denne baggrund op til en bred diskussion på universiteterne med hensyn til at formulere og drøfte mål og strategier i udviklingskontrakten. Begrundelsen herfor er ifølge ministerierne, at:

"Det interne medansvar og forståelsen for universitetets mål spiller en væsentlig rolle for den dynamik, en organisation kan præstere".
(Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - stærkere selvstyre, stærkere universiteter" s. 12).

Spørgsmålet om i hvor høj grad, der vil blive knyttet ressourcer til udviklingskontrakterne, sådan at der er sammenhæng mellem mål og midler, har udgjort et centralt og vedvarende omdrejningspunkt i debatten om udviklingskontrakter for universiteterne. I publikationen fra Forskningsministeriet 1999, afviser ministerierne, at der med udviklingskontrakterne bliver indført et nyt bevillingssystem.

"Det er vigtigt, at universitetet ikke retter ind efter sandsynlige økonomiske gevinster men i stedet tager udgangspunkt i kvalitative overvejelser og egne potentialer og muligheder. Med udviklingskontrakterne indføres derfor ikke et nyt bevillingssystem. Samtidig er det oplagt, at det enkelte universitet, ved at formulere ambitiøse mål og opfylde dem, kan synliggøre og dokumentere resultater og behov overfor omverdenen, og ad den vej præge prioriteringen og udviklingen". (Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - stærkere selvstyre, stærkere universiteter" s. 12).

Et helt centralt element i universiteternes muligheder for at præge prioriteringen og udviklingen ved at opstille og opfylde ambitiøse målsætninger er spørgsmålet om hvilke succeskriterier, der lægges til grund for målsætningerne i udviklingskontrakterne, og spørgsmålet om, hvilke måleparametre der anvendes i forbindelse med afrapportering i forhold til og evalueringen af hvorvidt en målsætning er opfyldt eller ej:

"Succeskriterierne skal derfor være få og klare. Det vil samtidig bidrage til, at kontrakterne er overskuelige, og i øvrigt skærpe koncentrationen om de målsætninger, universiteterne og ministerierne finder, er de absolut væsentligste. Det kan være på sin plads at understrege, at kontrakten ikke handler om at fastlægge, hvilke forskningsresultater der skal komme ud af universiteternes aktiviteter. Universiteternes grundlæggende forsknings- og metodefrihed skal stå urokket. Rapporteringen skal baseres på de kvantitative og kvalitative oplysninger, som i forvejen anvendes - eller fremover vil blive anvendt - i den interne planlægnings- og rapporterings-

proces. Udviklingskontrakterne kan på rationel vis blive et bindeled mellem det strategiske arbejde og den eksterne rapportering i årsberetning og virksomhedsregnskab. Opgaven er ny. Hverken ministerierne eller universiteterne ligger på forhånd inde med nøglen til at udtrykke og måle kvalitet. Det vil derfor være hensigtsmæssigt at udvikle målepunkter og rapportering i en indkøringsperiode, hvor universiteterne gør erfaringer, som kan lede til effektive og administrativt enkle fremgangsmåder og opfølgning. En tematisk afstemning mellem udviklingskontrakten og virksomhedsregnskabet vil lette den administrative opgave: at melde tilbage til ministerierne om opfyldelsen af kontraktens mål og initiativer". (Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - stærkere selvstyre, stærkere universiteter" s. 13).

Det fremstår klart i Forskningsministeriets publikation fra 1999, at den *administrative opgave*, der består i at universiteterne afrapporterer graden af målopfyldelse til undervisnings- og forskningsministeriet, bliver et helt centralt element ved udviklingskontrakterne. Udmeldinger af mere substantiel karakter med hensyn til spørgsmålet om, hvilke grundlæggende kriterier for validitet målingerne af kvalitet kommer til at hvile på, er imidlertid fraværende i publikationen.

Ministerierne melder som vist i citatet åbent ud, at de ikke ligger inde med *nøglen til at udtrykke og måle kvalitet*, ligesom de ikke mener at universiteterne gør det. Ministerierne lægger op til, at universiteternes afrapportering til ministerierne foretages som en integreret del af de afrapporteringsmekanismer, der allerede eksisterer på universiteterne - universiteternes årsberetninger og de virksomhedsregnskaber universiteterne ligeledes udarbejder årligt.

I Forskningsministeriets publikation fra 1999 fremlægger Forskningsministeriet en række målområder og kontrakttemaer, og Undervisningsministeriet en række overordnede målsætninger og en række konkrete målsætninger/indikatorer, som ministerierne hver især formulerer i udviklingskontrakterne.

I publikationen præsenteres målsætninger og kontrakttemaer fra henholdsvis Undervisnings- og Forskningsministeriet i to separate skemaer. Dette er ikke mindst bemærkelsesværdigt på baggrund af den kritik, der i ledelsesdebatten har været anført fra flere sider, af manglende koordinering mellem de to ministerier, og spekulationer om, hvorvidt ministerierne har haft vanskeligt ved at finde fælles fodslag i forhold til spørgsmålet om udviklingskontrakter for universiteterne.

Skemaerne fra henholdsvis Undervisningsministeriet og Forskningsministeriet, hvori de to ministerier giver hvert deres oplæg til og eksempler på målområder/overordnede målsætninger og kontrakttemaer/konkrete

målsætninger/indikatorer, der kan indgå i kontraktforhandlingerne, gengives her, som de forefindes i forskningsministeriets publikation fra 1999:

Skema 1a - Forskningsministeriet

Målområder	Kontrakttemaer
1. Forskning	<ul style="list-style-type: none">• Forskningsprioriteringer - satsninger, faglig fornyelse, konsolidering af eksisterende aktiviteter.• Udmøntning af den nationale forskningsstrategi.• Benchmarking på forskningsområdet.
2. Uddannelse	<ul style="list-style-type: none">• Jf. skema 1b side 15 og Undervisningsministeriets koncept.
3. Relationer til omverdenen	<ul style="list-style-type: none">• Samarbejde og arbejdsdeling i forhold til andre universiteter, sektorforskningsinstitutioner og erhvervslivet.• Formidling.
4. Bygninger	<ul style="list-style-type: none">• Bygningsvedligeholdelse og nybyggeri.• Bygningsudnyttelse.
5. Administration	<ul style="list-style-type: none">• Personalepolitik.<ul style="list-style-type: none">• Glidende generationsskifte.• Meritering.• Belønning for fornyelse og kvalitet.• Kreative forskningsmiljøer.• Regler og IT-anvendelse, der fremmer overblik, fleksibilitet og initiativ.• Forskernes administrative forpligtelser.
6. Biblioteker og museer m.v.	<ul style="list-style-type: none">• Biblioteker. Hurtig og let adgang til informationer.• Museer og samlinger. Bevarelse og fornyelse.

Skema 1b - Undervisningsministeriet

Overordnede målsætninger	Konkrete målsætninger/indikatorer
1. Undervisningen på universiteterne skal være på et højt fagligt niveau og understøttes af fagligt og pædagogisk kvalificerede og motiverede undervisere.	<ul style="list-style-type: none">• Andel af undervisningen, der varetages af videnskabeligt personale med forskningsret og -pligt.• Omfanget af undervisernes efter- og videreuddannelse, især med henblik på opdatering/udvikling af pædagogiske kvalifikationer.• De studerendes vurdering af underviserne, således som denne kommer til udtryk i systematiske og tilbagevendende undersøgelser heraf.• Aftagernes vurdering af nyuddannedes kvalifikationer, således som denne kommer til udtryk i systematiske og tilbagevendende undersøgelser heraf.• Interne kvalitetssikringsmekanismer.• Løsninger af konkrete problemer, der er påpeget via uddannelsesevalueringer.
2. Ressourcerne, der afsættes til universitetsuddannelser, bør udnyttes så effektivt som muligt samt bidrage til at tilfredsstille arbejdsmarkedets behov for højtuddannet arbejdskraft.	<ul style="list-style-type: none">• Omfanget af frafald.• Fuldførelsestider.• Aldersprofiler for nyoptagne.• Sammenhæng og fleksibilitet i det videregående uddannelsesstilbud, herunder meritmuligheder.• Beskæftigelsesfrekvenser for nyuddannede.
3. Universitetsuddannelser skal være i stadig udvikling, og tilpasse sig nye behov og muligheder.	<ul style="list-style-type: none">• Omfang af internationalisering, f.eks. omfanget af studenter- og lærerudvekslinger.• Omfanget og karakteren af samarbejde med andre danske uddannelsesinstitutioner.• Integration af IKT i uddannelserne.• Konkrete initiativer til fornyelse af uddannelserne.

Jf. Undervisningsministeriets koncept side 17. (Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - stærkere selvstyre, stærkere universiteter").

Hovedbudskabet i publikationen fra Forskningsministeriet 1999 er i store træk det samme, som blev fremført i redegørelsen fra Forskningsministeriet i 1998: Udviklingskontrakterne er et tilbud til universiteterne om øget frihed, uafhængighed og fleksibilitet, i forhold til den politiske styring, universiteterne er underlagt. Det er et tilbud, som indebærer, at universiteterne gennem en decentraliseringsproces tildeles et øget ansvar.

Formanden for Rektorkollegiet, Hans Peter Jensen, reagerer i den efterfølgende debat forholdsvis positivt på oplægget fra Forskningsministeriet 1999. Hans Peter Jensen lægger vægt på, at det i høj grad bliver universiteterne selv, der af egen drift og efter eget ønske kommer til at skrive forslagene til udviklingskontrakterne. Baggrunden herfor er, at Forskningsministeriet ikke har villet stille faste budgetmæssige rammer til rådighed for universiteterne, og derfor er der ifølge Hans Peter Jensen også grænser for, hvilke krav ministerierne kan stille til universiteterne:

'Der er lagt op til, at vi i meget høj grad vil kunne udfylde de rammer, som udviklingskontrakten skal holdes indenfor, af egen drift og efter eget ønske. Det er jo os, der skal skrive forslagene.' Den skepsis, som universiteterne tidligere har udtrykt over for kontrakterne, er væk nu, fortæller Hans Peter Jensen. *'Der skete jo det bemærkelsesværdige, at Forskningsministeren klart meldte ud, at han ikke var indstillet på at stille faste budgetmæssige rammer til rådighed. Og når ministeren ikke kan levere dét, så er der jo også grænser for, hvilke krav man kan stille.'* Det netop fremlagte forslag til ændring af universitetsloven er rensat for bud på, hvordan forskningsminister Jan Trøjborg forestiller sig det konkrete indhold af udviklingskontrakterne. (...) *'Jeg undrer mig over, at man ønsker at føje det ind som et afsnit i universitetsloven, for det er jo ikke en lovbunden aktivitet. Man kunne udmærket lave udviklingskontrakter, uden det stod i universitetsloven. Men der er et politisk signal i, at det står i universitetsloven. Det er selvfølgelig dét, ministeren vil sige.'* Selvom der står i lovforslaget, at det bliver frivilligt for universiteterne at indgå kontrakterne, så bliver det alligevel ikke helt tilfældet. *'På den måde det er lagt op, siger ministeren, at han gerne vil have, at institutionerne indgår udviklingskontrakter, til gengæld vil han være villig til at stille nogle frihedsgrader til rådighed. Underforstået: hvis vi ikke indgår en udviklingskontrakt, så kan det jo godt være, at det bliver noget mere besværligt at forhandle med dem,'* siger Hans Peter Jensen". (Altenburg, Tina. 1999: "Udviklingskontrakter uden krav". Information 1. marts 1999).

Som det fremgår af ovenstående citat, er vurderingen fra formanden for Rektorkollegiet, Hans Peter Jensen, at det i høj grad bliver universiteterne selv, der

kommer til at udfylde de rammer, som udviklingskontrakterne skal holdes indenfor. Selvom ministerierne ikke har ønsket at opstille stabile budgetmæssige rammer for universiteternes virke, og det gensidigt forpligtigende i kontrakten således består i, at ministerierne vil belønne de universiteter, der indgår udviklingskontrakter, ved at stille nogle frihedsgrader til rådighed, så er meldingen fra Rektorkollegiet, at den skepsis, som universiteterne tidligere har udtrykt over for indgåelsen af udviklingskontrakter, nu er væk.

Hvis Forskningsministeriets publikation fra 1999 har medført, at universiteternes skepsis overfor udviklingskontrakterne nu er væk, sådan som formanden for Rektorkollegiet, Hans Peter Jensen, giver udtryk for, så har oplægget til udviklingskontrakter for universiteterne tilsyneladende givet anledning til øget skepsis fra en anden interessegruppe, der søger indflydelse på den politiske dagsorden - Dansk Industri.

Dansk Industri kritiserer således forskningsminister Jan Trøjborgs oplæg til en ændring af universitetsloven for ikke at være *ambitiøst nok*. Dansk Industri ønsker i lighed med Danmarks Forskningsråd, at ændre ledelsesformen på universiteterne, til fordel for bestyrelser med et flertal af eksterne repræsentanter. Både AC og Dansk Magisterforening er imidlertid tilfredse med, at lovforslagene ikke er mere vidtgående, end det er tilfældet, og Jan Trøjborg selv afviser ligeledes kritikken fra Dansk Industri:

Forskningsminister Jan Trøjborg (S) møder politisk modstand til sit forslag om ændring af universitetsloven, men de ansattes fagforeninger er tilfredse. "Jan Trøjborgs intentioner er gennemgående rigtige. Men hans forslag til ændring af universitetsloven er alt for uambitiøst. Universiteterne har i dag ingen ledelsesmæssig kraft, der kan træffe til tider nødvendige upopulære beslutninger. Forudsætningen for at universiteterne kan opnå den uafhængighed de ønsker, er en styrket ledelse. Ikke det nuværende forældede system". Så utvetydigt beskriver administrerende direktør i Dansk Industri (DI), Hans Skov Christensen, behovet for et radikalt opgør med den nuværende styreform på landets universiteter. Han forsøger på den måde at lægge maksimalt pres på forskningsministeren for at skærpe sit forslag til ændring af universitetsloven. DI lægger sig tæt op ad Danmarks Forskningsråd, der for halvanden måned siden foreslog at skrotte det nuværende ledelsessystem til fordel for en bestyrelse med overvægt af repræsentanter uden for universiteterne". (...) "Udviklingskontrakterne kan godt være et skridt i den rigtige retning til at sikre langsigtede prioriteringer. I den debat, der allerede har været, fornemmer vi klart et opbrud. Folk, der sidder i en bestyrelse, kan måske nok træffe hurtige beslutninger. Men de kan også vise sig at være meget forkerte",

siger Niels Lykke Jensen, AC. Også formand for Dansk Magisterforening, Per Clausen, udtrykker tilfredshed med, at Jan Trøjborgs forslag ikke er mere vidtgående. Forskningsministerens lovforslag skal førstebehandles på Christiansborg i midten af april. Både Venstre og konservative ønsker at forfølge forslaget om bestyrelsesvalgte rektorer. Jan Trøjborg peger på, at bl.a. erhvervslivet gennem de senere år har leveret eksempler på, at bestyrelser ikke er garant for god ledelse.

"Det vigtige er for mig at understrege, at alle universiteter ikke som i dag nødvendigvis skal være ledet på samme måde. Nu er der skabt mulighed for andre ledelsessystemer, som universiteterne selv kan benytte sig af alt efter behov, og det er hvad jeg ønsker", siger Jan Trøjborg". (Klarskov, Kristian. 1999: "Minister er trængt". Politiken 3. april 1999).

Kritikken af ledelsen på universiteterne fremføres som vist i tekstanalysen ikke alene fra interessegrupper, der i forhold til universiteterne tilsyneladende er eksternt placeret, som det er tilfældet med en række af de politiske partier og Dansk Industri.

En række yngre forskere på Naturvidenskabeligt Fakultet på Københavns Universitet kritiserer også ledelsesforholdene på universiteterne. Forskerne argumenterer for, at dårlig og kortsigtet ledelse betyder, at forskningen sættes år tilbage.

"Fra alle sider lyder der kritik af universiteternes styreform. Det sidste bidrag er noget så uhørt i den akademiske verden som oprør i egne rækker. Unge forskere på Københavns Universitets Naturvidenskabelige Fakultet protesterer over, at nedskæringerne på fakultetet rammer de forskerstillinger, som de stod på spring til. Ledelsen skulle i stedet have benyttet lejligheden til at afskedige såkaldte minimalforskere blandt den ældre generation, som ikke honorerer nutidens krav til forskning og undervisning, fremfører de. Konsekvensen er, at forskning og undervisning bliver sat år tilbage. Et resultat af dårlig, kortsigtet ledelse, mener de unge forskere. At de peger på et problem, der rækker længere end nogle forskeres forstyrrede karrieremuligheder, vidner lignende kritik fra bl.a. Danmarks Forskningsråd og Dansk Industri (DI) om. (...) Debatten om ledelsesstrukturen på universitetet er desuden i søgelyset i forbindelse med forskningsminister Jan Trøjborgs (S) forslag til revision af universitetsloven, der fremlægges i Folketinget i denne måned. DI og Dansk Metal mener, at forslaget ikke er vidtgående nok. De havde sat næsen op efter grundlæggende ændringer i den måde, universitetets ledelse er opbygget på. Sammen med Venstre og de Konservative vil DI og Dansk Metal gøre op med universiteternes tradition for, at ansatte og studerende selv vælger

deres øverste ledelse. I stedet skal der åbnes for indflydelse til aftagerne i erhvervslivet og den nuværende ledelse erstattes med en bestyrelse domineret af eksterne medlemmer. Bestyrelsen skal ansætte rektor og dekaner på fakulteterne. Inspirationen er hentet hos Danmarks Forskningsråd, der for nylig fremsatte lignende forslag". (Thorup, Mette-Line. 1999: "Nyhedsanalyse: Trøjborgs gulerod". Information 8. april 1999).

Forskningsminister Jan Trøjborgs forslag til en revision af universitetsloven kritiseres ikke alene af DI og Dansk Metal for ikke at være vidtgående nok. Også flere af de politiske partier forholder sig kritisk til lovforslaget, enten fordi de mener, forslaget er for vidtgående, eller fordi de ligesom DI og Dansk Metal, Venstre, Konservative og Danmarks Forskningsråd ikke mener, det er vidtgående nok. Der er imidlertid politisk flertal for hovedlinjerne i Jan Trøjborgs forslag til en ændring af universitetsloven i Folketinget:

"Der er flertal i Folketinget for hovedlinjerne i et lovforslag fra regeringen om at give universiteterne og andre højere læreanstalter mere frihed til at indrette sig med forskning og undervisning. Forskningsminister Jan Trøjborg (S) har foreslået, at læreanstalterne skal kunne forhandle sig til rette med Undervisningsministeriet om såkaldte udviklingskontrakter, der skal give dem mere råderum end den hidtidige lovgivning til at opstille egne mål og midler. Det skal også gøres lettere for læreanstalterne at samarbejde eller at fusionere. Desuden skal de studerende have mere indflydelse på bl.a. rektor- og dekanvalg samt i den daglige administration. Venstre og Enhedslisten var fælles om at være mest skeptiske. Venstre affærdigede lovforslaget som en nødløsning til at få sat mere skub i læreanstalterne og krævede bl.a. mere magt til ledelsen og et flertal af udenforstående folk i de styrende organer. Enhedslisten, derimod, forlangte endnu mere indflydelse til de studerende såvel som de ansatte, end Trøjborg lægger op til og udtrykte frygt for, at udviklingskontrakterne skal komme til at stresser den daglige forskning og uddannelse. SF efterlyste flerårige budgetter for universiteterne, mens CD foreslog, at udviklingskontrakterne følges op med flere penge til en læreanstalt, når de gør fremskridt. Også Kristeligt Folkeparti, Dansk Folkeparti og Fremskridtspartiet tilsluttede sig lovforslagets sigte - FRP med et håb om, at erhvervslivet får større indflydelse på forskningen". (Ritzaus Bureau 15. april 1999: "Flertal for ny universitetslov").

Den rammestyring, som regeringen fører overfor universiteterne, er ifølge prodekan Johannes Andersen og dekan Margrethe Nørgaard, Det samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet, ikke et udtryk for decentralisering, som det blev fremført af ministerierne i Forskningsministeriets publikation fra 1999,

men derimod snarere et udtryk for centralisering – styring ovenfra, udført på decentralt niveau.

Johannes Andersen og Margrethe Nørgaard peger i denne forbindelse på, at en styrkelse af ledelsen på universiteterne, i forbindelse med at der indgås udviklingskontrakter og eventuelt åbnes op for et flertal af eksterne medlemmer i de styrende organer på universiteterne, sker på bekostning af det *faglige* selvstyre:

”Der er meget varm luft og hule ord i sådan en kontrakt. Derfor kan man heller ikke frigøre sig fra tanken om, at der er tale om beskæftigelsesterapi for både ministeriet og universiteterne. Meget af det, der kommer til at stå i sådan en kontrakt vil være noget, der normalt skrives i sådanne sammenhænge. Men vi vurderer alligevel, at man ikke skal tage for let på opgaven. Udviklingskontrakten er måske endnu en brik i en offensiv mod centrale principper for universiteternes virke. For det første udsættes universiteternes faglige selvstyre i denne tid for en massiv offensiv, både fra ministeriets side og andre sider, eksempelvis AC og Danmarks Forskningsråd. Logikken er, at man skal have synlig ledelse. Eventuelt i form af en tidsbegrænset ansættelse af rektor, prorektor og dekaner, så de uden at skele til demokratiske småtterier kan påtage sig et 'rigtigt' ledelsesansvar, og hertil skal de have hjælp af bestyrelser, hvor flertallet af medlemmerne er eksterne. Her ryger første del af det faglige selvstyre. For det andet kan Forskningsministeriets oplæg kun opfattes som en direkte forlængelse af Finansministeriets strategi for offentlige institutioner i øvrigt, hvor der etableres økonomisk decentraliseret rammestyring inden for rammerne af en resultatkontrakt. Dette er reelt en øget centralisering, kontrolleret ovenfra og udført af de decentrale niveauer. Selvstyret består således i, at man får lov til selv at binde sig til totempælen. Så kommer ministeriet og binder knuden til sidst. Ved at overføre denne rammestyrings-tankegang til universiteterne, angribes disses traditionelle selvstyre, baseret på en høj grad af faglig autonomi og demokratiske procedurer”. (Andersen, Johannes og Nørgaard, Margrethe. 1999: ”Debat: Skriveøvelse eller styringsinstrument?”. Politiken 7. juni 1999).

En central pointe i den kritik, som Johannes Andersen og Margrethe Nørgaard leverer i ledelsesdebatten, er, at universiteterne ikke bør *tage for let* på opgaven med at formulere udviklingskontrakter for universiteterne, idet den førte forskningspolitik er et udtryk for universiteternes traditionelle selvstyre *baseret på en høj grad af faglig autonomi og demokratiske procedurer*.

Også formanden for Dansk Magisterforening, Per Clausen, kritiserer den politiske styring af universiteterne for nu at have taget overhånd. Et af de problemer, Per

Clausen peger på, er, at andelen mellem universiteternes frie midler og de forskningsmidler, der er øremærket, er forskubbet, således at universiteterne i stadig stigende grad er afhængige af såkaldt eksternfinansiering. De problemer, Per Clausen peger på i forbindelse med finansieringen af universitetsforskningen, er både, at arbejdet med at tiltrække eksterne midler optager længere og længere tid af forskernes arbejdstid, og at det krav om medfinansiering, der ofte følger med tildelingen af eksterne midler, medvirker til at dræne universiteternes frie midler. Problemet er ifølge Per Clausen særlig udtalt for de naturvidenskabelige og tekniske fag:

"Dansk forskning har et problem. Det har forskerne selv været klar over længe. Men nu er forstandige mennesker i Folketinget, erhvervslivet og Dansk Industri også blevet opmærksomme på, at den overdrevne politiske, anvendelsesrettede styring af dansk forskning har taget overhånd. Senest blev det dokumenteret i årsrapporten fra Forskningsforum og de seks statslige forskningsråd, hvordan de fleksible midler til universiteter, sektorforskning og forskningsråd er udsultet til fordel for de øremærkede forskningsmidler til programmer med relativt snævre mål. (...) Især på naturvidenskab, sundhedsvidenskab og de tekniske videnskaber er forskningen styret så hårdt af eksterne midler, at de dræner universiteternes frie forskningspenge og dermed truer fundamentet under fremtidens forskning. Midlerne er drænet af den omsiggribende medfinansiering, hvor universiteterne for at få en pose penge, må smide lige så meget oveni af egen lomme - og de midler kommer fra den samme frie kasse. (...) Samtidig er forskerne tvunget til at anvende en større og større del af deres arbejdstid på at skrive ansøgninger om støtte til de mange forskellige cigarkasser med programmidler. Den arbejdstid går igen fra forskningen, som i stigende grad bliver noget, som kan udføres gratis i forskerens fritid. Overarbejde på universiteter anerkendes nemlig ikke som begreb i Finansministeriet. Retorikken fra forskningsministeriet og bl.a. Danmarks Forskningsråd (Forskningsministerens overordnede rådgiver) har ellers i et godt stykke tid kredset om forskningens umiddelbare nytteværdi for erhvervsinteresser under parolen Forskning skal være nyttig for samfundet og Befolkningen skal have indflydelse på prioriteringerne. Man aner en basal mistillid til hele sektoren bag de mange forslag: Universiteterne er vrangvillige og ukontrollable og evner ikke selv at styre og prioritere. De er blevet beskyldt for at være lukkede, uflexible og uigennemskuelige og denne tankegang ligger også bag det nyeste tiltag på universitetsområdet: De såkaldte udviklingskontrakter, hvor universiteterne forpligtes på fastsatte mål, og handlingsplaner som angiveligt skal begrunde og forklare bevillinger til sektoren". (Clausen, Per 1999: "Kronik: Fingrene væk fra forskningen". Information 24. juni 1999).

Baggrunden for de ønsker, der fremsættes på det politiske ledelsesniveau, i forhold til den afrapportering universiteter fremover har forpligtiget sig til at levere i forbindelse med udviklingskontrakterne, er ifølge Per Clausen hovedsageligt et udtryk for en mistillid, som ledelsen på det politiske ledelsesniveau nærer i forhold til (ledelsen på) universiteterne.

Selv om Dansk Industri også gør sig til fortaler for ønsket om styrket ledelse på universiteterne, så findes der også eksempler på alliancer mellem aktører og interessegrupper i ledelsesdebatten på tværs af organisatoriske og institutionelle grænser. Således gik de naturvidenskabelige fakulteter, Det Naturvidenskabelige Forskningsråd og repræsentanter fra erhvervslivet i slutningen af september 1999 sammen om at rette kritik af regering og Folketing på baggrund af nye tal, der viser et fald i bevillingerne til de naturvidenskabelige og tekniske fag.

Lise Hækkerup, socialdemokratisk forskningsordfører og næstformand i Forskningsudvalget, afviser imidlertid at fravige ministeriets forslag med en nedskæring af forskningsbevillingerne. Hun ser en styrkelse af relationen mellem universiteter og erhvervsliv som en oplagt løsning på *krisen*. Forskningsminister Birthe Weis vil ikke være med til at tørre det økonomiske ansvar af på erhvervslivet. Hun antyder, at udviklingskontrakterne sammen med en undersøgelse (foretaget af Forskningsrådet), der afdækker tildelingen af forskningsmidler gennem systemet, kan danne baggrunden for en flerårig økonomisk aftale og måske endda flere penge.

Både Birthe Weis og Lise Hækkerup afviser, at faldende bevillinger til de naturvidenskabelige og tekniske fag er resultatet af en tilsigtet politisk prioritering. De er således snarere et resultat af manglende koordinering i tildelingen af midler til universiteterne imellem forskningsministeriet og undervisningsministeriet:

"Manglende folkelig opmærksomhed, generationsskifte og nedslidte bygninger er blandt de ti plager, som landets naturvidenskabelige fakulteter er gået sammen med Det naturvidenskabelige Forskningsråd og repræsentanter fra erhvervslivet om på grundig vis at præsentere for Regering og Folketing. Men den socialdemokratiske forskningsordfører og næstformand i Forskningsudvalget, Lise Hækkerup, vil stadig ikke fravige finanslovsudspillet med en beskæring på to procent på forskningsbevillingerne. "Måske denne krise kan få universiteterne til at tænke lidt anderledes og i højere grad gå sammen med erhvervslivet," siger Lise Hækkerup. Det er universiteterne nu ret gode til i forvejen, mener forskningsminister Birte Weiss: "Hvis de kan blive bedre, er det fint, men det skal i hvert fald ikke være sådan, at erhvervslivets penge erstatter det offentliges. Det er ikke meningen, at staten af den grund skal nedtone sit

økonomiske ansvar." En undersøgelse af fakulteternes økonomi, ledelses- og studenterforhold er på trapperne. Det samme er Forskningsrådets kortlægning af forskningsmidlernes vej gennem systemet. Sammen med udviklingskontrakterne kan disse undersøgelser komme til at ligge til grund for en flerårig økonomisk aftale, lover Birte Weiss. - Kommer der flere penge af det? "Det vil være hensigten." Forskningsministerens 1999-budget viser, at det naturvidenskabelige og det tekniske område er de eneste, der siden 1991 har oplevet et fald i offentlige forskningsbevillinger. "Det er ikke en bevidst prioritering fra tingets side," siger Lise Hækkerup, mens Birte Weiss medgiver, at der er en sammenhæng mellem hvor mange studenter og lærerkræfter et forskningsområde tiltrækker og de midler, der kommer til området". (Grøntved, Christine. 1999: "Forskere i krise". Information. 29. september 1999).

Citatet viser, hvordan manglende koordination på det politiske ledelsesniveau i forhold til finansieringen af universiteterne har direkte effekt på det administrative ledelsesniveau med ansvar for den proceskvalitet, der er af afgørende betydning på det operationelle niveau.

Formanden for Akademikernes Centralorganisation, Svend M. Christensen, advarer om, at de faldende forsknings- og undervisningsmidler betyder, at *kvaliteten* af både forskning og undervisning vil blive udhulet, og derved medvirke til at accelerere en uheldig udvikling:

"Også i år hedder det flere studerende for færre penge. Samtidig falder universiteternes bevillinger til forskning med 250 mio. kroner. Desværre - endnu engang må universiteterne lukke flere studerende ind til den enkelte lærer og i værste fald bruge de i forvejen sparsomme forskningsbevillinger til undervisning. En udvikling, der som en nedadgående spiral vil forringe kvaliteten af både forskning og undervisning. Taxametersystemet alene fremmer ikke kvaliteten, da det opfordrer til at presse flere studerende ind og få dem hurtigst muligt igennem systemet. Med de små ungdomsårgange kan det få den særdeles uheldige konsekvens, at når der er færre studerende til at vælge et fag, er der færre midler til at finansiere fagets udviklingsmuligheder, undervisning og forskning". (Christensen, Svend M. 1999: "Fuld skrue på den negative spiral". Information 16. oktober 1999).

Spørgsmålet om oprettelsen af bestyrelser på universiteterne med et flertal af eksterne medlemmer og ekstern formand, samt en overgang til at rektorer og dekaner udpeges og ansættes på åremål, kom først på dagsordenen i ledelsesdebatten i forbindelse med oplægget fra Danmarks Forskningsråd i februar 1999. Otte måneder senere fremsætter V, KF, DF og FRI et beslutningsforslag, der på

forsøgs-basis skal gøre det muligt at overgå til en ledelsesform, der lægger sig tæt op ad anbefalingerne fra Danmarks Forskningsråd:

"Et beslutningsforslag fra V, KF, DF og FRI skal gøre det muligt for universiteterne at blive ledet af en bestyrelse, der består af eksterne medlemmer og medlemmer repræsenteret af universitetsforskere og studerende. I første omgang skal det være på forsøgsbasis, og det vil være frivilligt for universiteterne at deltage. Ved forsøget udarbejdes en udviklingskontrakt mellem det enkelte universitet og Forskningsministeriet, og sluttelig evalueres forsøget. Bestyrelsen ansætter en rektor, der i praksis fungerer som en administrerende direktør. Det er rektor, der ansætter prorektor og dekaner efter opslag, udarbejder budgetforslag til godkendelse i bestyrelsen, beslutter organisationsændringer m.v. Institut- og studieledere vælges - som i den eksisterende struktur - ved demokratiske valg blandt ansatte og studerende, men disse skal i forsøget have større indflydelse på udbuddet af studiets undervisning. Baggrunden for friuniversitetsforsøget er at gøre universiteterne mere dynamiske, omstillingsvillige og bedre i stand til at prioritere". (Status 1999: "Beslutningsforslag: forsøg med ny ledelsesstruktur på universiteter". Politikken 15. november 1999).

Der udtrykkes fælles bekymring fra universitet og fra en repræsentant fra erhvervslivet, Novo Nordisk, over udviklingen på universiteterne. Ekstern lektor på AU, Stefan Hermann, peger på, at de ansatte såvel som ledelsen på universiteter i stigende grad overtager erhvervslivets normer for, hvad forskning handler om. Også Søren Carlsen, forskningsdirektør på Novo Nordisk, udtrykker bekymring over udviklingen og peger på, at det er statens ansvar at sikre, at Danmark har en sund basisvidenskab:

"Forskere og universitetsledelse overtager erhvervslivets normer for, at forskning handler om at gøre nytte. Det bliver i stigende grad en naturlig indgang til forskningen, og er en glidebane, som vi ikke har været opmærksomme på," siger han. [cand.scient.pol. Stefan Hermann, ekstern lektor på AU] (...) Hos en af de store aftagere af dansk universitetsforskning, Novo Nordisk, er man bekymret over udviklingen. "Novo er interesseret i at overtage nogle kompetente kandidater med stærke forskningsrødder. Så står vi selv for specialiseringen. Det er statens ansvar at sikre, at Danmark har en sund basisvidenskab. Hvis man skal ud og skifte retning alt for tit, fordi man skal levere forskning til forskellige programmer, risikerer man, det ikke stikker så dybt. Det er et problem," siger forskningsdirektør Søren Carlsen". (Thorup, Mette-Line. 1999: "Markedet styrer forskningen". Information. 24. november 1999).

Gennemgangen af ledelsesdebatten viser, hvordan det fra kritikernes side ofte fremføres, at politikerne sammenblender erhvervs politik og forsknings politik og derved i alt for høj grad lytter til erhvervslivets interesser, når de skal lovgive om universiteterne. Gennemgangen af ledelsesdebatten giver, som det er tilfældet i ovenstående citat, imidlertid også en række eksempler på, at repræsentanter fra erhvervslivet går sammen med repræsentanter fra universiteterne i et forsøg på at gøre politikerne opmærksomme på en udvikling, der opfattes som uheldig.

Professor dr. phil. Ole Thyssen advarer om, at hyppige evalueringer på universiteterne medfører, at de ansatte på universiteterne bliver usikre og egocentriske, ligesom det giver stor magt til en lille elite, der er vokset frem i krydsfeltet mellem statsforvaltningen, erhvervslivet og de forskellige væsener. Ole Thyssen er imidlertid ikke overbevist om, at denne evaluering-bølge medvirker til at skabe mere effektivitet:

"Man kan frygte, at der vokser et nyt lag frem i hierarkiet, der er mere ressourcekrævende end den effektivitet, de skaber med deres evaluering- og registreringskrav," siger Ole Thyssen. Han peger på de højere uddannelser som et område, der har måtte holde hårdt for de seneste år".
(Mølgaard, Mikael. 1999: "Ansatte bliver usikre". Aktuelt 3. december 1999).

Rektorerne på de danske universiteter går på baggrund af besparelser på universitetsområdet i forbindelse med finanslovsforhandlingerne sammen om et ultimatum mod regeringen. Besparelserne på finansloven, der kommer, netop som universitetsrektorerne ellers havde erklæret sig parate til at indgå udviklingskontrakter, får nu rektorerne til at kræve en flerårsaftale med hensyn til universiteternes budgetter, før de vil indgå kontrakter. Margrethe Vestager afviser at have noget med nedskæringerne på universitetsområdet at gøre. Hun peger på finansministeriet som ansvarlig. Birthe Weiss, der selv er overrasket over de pludselige besparelser på finansloven, henviser til, at der er tale om fælles vilkår for alle ministerier, hvorfor hun heller ikke tror, at universiteterne vil nægte at indgå udviklingskontrakter:

"Landets universitetsrektor er så utilfredse med mandagens pålæg om besparelser i budgetår 2000, at de sender regeringen et ultimatum. Indtil en flerårsaftale for de højere læreanstalters økonomi er på plads, vil de kollektivt nægte at underskrive de længe ventede udviklingskontrakter med Forskningsministeriet. Sammen med ministeriet har universiteterne hele efteråret forhandlet intenst om udviklingskontrakterne, der skulle være på plads ved udgangen af 1999. Men de nye krav om besparelser på 51 mio. kroner, der ifølge universiteterne kom som en tyv om natten med mandagens morgenpost, får nu universitetsrektorernes formand, Hans Peter Jensen, til at sætte pistolen for panden af regeringen. (...) Tingene er

nu af en karakter, så det er aldeles utåleligt at få tingene til at hænge sammen. Vi har lavet budgetter i ro og mag, det hele er klar, og vi har fået budskab om, hvordan tingene skal være. Nu kommer de så med nye sparekrav baseret på lettere tåbelige argumenter. Sammen med en større kreds af kolleger er jeg af den opfattelse, at vi vil have en flerårsaftale i Folketinget, før vi skriver under på vores udviklingskontrakter», siger han. (...) Jeg ved ikke, hvorfor besparelserne på statens indkøb først er blevet meldt ud nu. Det må du spørge Finansministeriet om. Som sagt er det ikke noget, vi har opfundet. Det gælder alle ministerområder, og derfor er det ikke os, der er entreprenør på det. Det er Finansministeriet«, siger Margrethe Vestager. (...) Det her er kommet bag på universiteterne, og det er kommet bag på alle andre offentlige virksomheder. Jeg tror også, det er kommet bag på mange ministerier. Derfor er der tale om et fælles vilkår. Så jeg har svært ved at forestille mig, at det skulle føre til et så drastisk skridt på netop universiteterne«, siger Birte Weiss". (Klarskov, Kristian.1999: "Regeringen får ultimatum". Politiken 23. december 1999).

Birthe Weiss skulle vise sig at få ret i, at nedskæringerne på universitetsområdet ikke førte til et så drastisk skridt fra universiteterne, at de ikke ville indgå udviklingskontrakter. Således kunne Forskningsminister Birthe Weiss (S) sammen med undervisningsminister Margrethe Vestager (R) i marts måned 2000 i publikationen "Udviklingskontrakter for universiteterne – sigtelinier, selvstyre og samfund" (Forskningsministeriet 2000) præsentere ti udviklingskontrakter indgået med universiteterne.

Forskningsministeriets publikation fra 2000 inddrages som det sidste pejlemærke i tekstanalysen. Før gennemgangen af publikationen fra Forskningsministeriet 2000 er det imidlertid værd at bemærke, at fokus i ledelsesdebatten i løbet af 1999 i høj grad har forskubbet sig i retning af, at det i stigende grad er andre spørgsmål og problemer, der optager aktører og interessegrupper i ledelsesdebatten.

Danmarks Forskningsråds anbefalinger om oprettelser af bestyrelser på universiteterne med såkaldt eksternt flertal og formand, der udpeger og ansætter rektorer og dekaner på åremål, markerer i februar 1999 begyndelsen på en diskussion, der centrerer sig om spørgsmål i relation til selve ledelsesstrukturen på universiteterne. Temaer i relation til denne diskussion indtager i stadig stigende grad en central position i ledelsesdebatten i løbet af 1999.

Da Forskningsministeriets publikation fra 2000, hvori de udviklingskontrakter, der er indgået med universiteterne, præsenteres, markerer diskussionerne i relation til spørgsmålet om oprettelsen af bestyrelser på universiteterne med eksternt flertal og formand, der udpeger og ansætter rektorer og dekaner på åremål, sig som en

problemstilling, der udgør et centralt og selvstændigt omdrejningspunkt i ledelsesdebatten parallelt med diskussionerne om udviklingskontrakter for universiteterne.

5.5. Udviklingskontrakter for universiteterne – Sigtelinier, selvstyre og samfund: Forskningsministeriet 2000

I publikationen "Udviklingskontrakter for universiteterne - Sigtelinier, selvstyre og samfund" (Forskningsministeriet 2000) præsenterer Forskningsministeriet og Undervisningsministeriet de ti udviklingskontrakter for universiteterne ved at trække en række tværgående temaer frem. I publikationen gennemgås således hele 13 indsatsområder fordelt over otte forskellige målområder:

Målområde: Forskning og forskeruddannelse

Indsats 1. Planlægning, evaluering og rapportering af forskningen

Indsats 2. Benchmarking

Indsats 3. Styrke forskeruddannelsen

Indsats 4. Konkrete satsninger på forskningsområdet

Målområde: Uddannelse og de studerende

Indsats 5. Uddannelse, studerende og studiemiljø.

Målområde: Relationer til omverdenen

Indsats 6. Samarbejde med det omgivende samfund

Indsats 7. Formidling.

Målområde: Universitetet som arbejdsplads

Indsats 8. Personale- og administrations-politik.

Indsats 9. Ligestilling.

Målområde: Biblioteker og museer.

Indsats 10. Biblioteker og museer.

Målområde: Informations- og kommunikationsteknologi.

Indsats 11. Informations- og kommunikationsteknologi.

Målområde: Infrastruktur

Indsats 12. Infrastruktur

Målområde: Organisations- og ledelsesformer

Indsats 13. Forsøg med nye Organisations- og ledelsesformer

Nogle universiteter holder sig ifølge publikationen primært til at fastlægge overordnede strategiske mål. Andre supplerer de overordnede mål med en fuldt udbygget handlingsplan. Universiteterne vil for eksempel omsætte kontraktens mål til et egentligt styringsgrundlag med fremgangsmåde og tidsplan.

Publikationen fra Forskningsministeriet (2000) fremhæver en række af de mål- og indsatsområder, som Aarhus Universitet og Københavns Universitet har indgået udviklingskontrakt med Undervisnings- og Forskningsministeriet om:

Aarhus Universitet vil indarbejde såvel fælles som fakultetsspecifikke faglige elementer i en konkretisering af handlingsplan og milepæle, jævnfør Aarhus Universitets overordnede faglige mål og langtidsplaner fra 1995 med senere ajourføringer.

Aarhus Universitet henviser for forskningen til de overordnede mål og langtidsplaner i "Planer og grundlag, 1995" og konkrete langtidsplaner for samfundsvidenskab, humaniora og teologi. Fakulteternes satsningsområder (herunder særlige indlejningsinitiativer) er nævnt, dog uden kvantitative og kvalitative vurderinger. For at styrke kvaliteten vil AU analysere mulighederne for at udvikle en ny evalueringsmodel. For at styrke formidlingen og resultatudnyttelsen vil AU udvikle nye rapporteringsformer og systematisere vurderingen af patenterings- og innovationsmuligheder.

Aarhus Universitet vil analysere mulighederne for at udvikle en operationel evalueringsmodel for såvel uddannelse som forskning og formidling. Evalueringerne skal kombinere selvevaluering med ekspertvurderinger (nationale og internationale) og indebære samarbejde med og rådgivning fra institutioner i det danske og internationale forskningspolitiske system.

Aarhus Universitet vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund, såvel ved samarbejde med en række offentlige institutioner som med erhvervslivet. Aarhus Universitet vil under særlig henvisning til Viborg og Ringkøbing Amters svage stilling i henseende til forskning og højere uddannelser undersøge mulighederne for at etablere forskningsbrohoveder i de to amter.

Aarhus Universitet beskriver et omfattende internationalt samarbejde, som på en række områder er under udvikling.

Københavns Universitet vil opstille parametre, der gør det muligt at vurdere forskningens kvalitet på baggrund af nogle aftalte, åbne og tilgængelige standarder eller størrelser. Herudfra vil universitetet dokumentere forskningens kvalitet blandt andet med henblik på udvikling og prioritering af forskningen.

Københavns Universitet vil synliggøre og øge sin indsats på en række prioriterede områder i et samarbejde med det omgivende samfund, herunder med andre forsknings- og uddannelsesinstitutioner, offentlige myndigheder og erhvervslivet. Det gælder eksempelvis de forskningsmæssige satsningsområde, som Københavns Universitet i 1994 udpegede som tværgående forskningsområder: Bioteknologi, nord/syd og miljø.

Københavns Universitet vil intensivere indsatsen for at styrke samarbejdet om bioteknologisk forskeruddannelse med alle relevante parter. På nord-syd området vil universitetet være en aktiv og videnskabeligt velfunderet samarbejdspartner i forhold til såvel bistandsorganisationer som til andre forskningsinstitutioner. På miljøområdet vil Københavns Universitet gennem en koordineret miljøforskning være med til at afhjælpe de globale miljøproblemer. Dette skal ske i et tæt samarbejde med sektorforskningen blandt andet via The Copenhagen Global Change Initiative (COGCI).

Københavns Universitet vil analysere de barrierer, der i øjeblikket eksisterer for muligheden af at tiltrække udenlandske gæstelærere, gæsteforskere og teknisk-administrativt personale.

Københavns Universitet vil kortlægge de studerendes udbytte i forbindelse med studieophold i udlandet og gæstestuderendes ophold ved Københavns Universitet.

Københavns Universitet vil arbejde på at sikre en højere grad af nyttiggørelse af universitetets forskningsresultater i et samarbejde med såvel innovative iværksættere blandt universitetets egne forskere som gennem licensformidling til relevante virksomhedspartnere og private investorer i såvel ind- som udland.

Københavns Universitet vil på et udvalgt område etablere et forsøg med måling af kompetence samt udarbejdelse af et videnregnskab (Forskningsministeriet & Undervisningsministeriet. Marts 2000: "Udviklingskontrakter for universiteterne: Sigtelinier, selvstyre og samfund").

5.6. Sammenfatning af resultaterne af tekstanalysen

Den røde tråd i tekstanalysen har været forholdet mellem universiteterne og ledelsen på det politiske niveau via en optik på udviklingskontrakter og de forslag, der fulgte i kølvandet på disse, om oprettelsen af bestyrelser med eksternt flertal og formand, der udpeger og ansætter universiteternes rektorer på åremål.

Tekstanalysen søger at beskrive udviklingskontrakterne som et forskningspolitisk initiativ og belyse, med hvilke incitament er dette initiativ er søgt realiseret på universiteterne. Udviklingskontrakterne er blandt andet søgt belyst i tekstanalysen, via de tre publikationer fra Forskningsministeriet fra henholdsvis 1998 - hvor forslaget om udviklingskontrakter for universiteterne lanceres, over 1999 - hvor processen med at forhandle dem er i gang, til 2000 hvor de indgåede udviklingskontrakter præsenteres.

Tekstanalysen søger endvidere at belyse holdninger blandt aktører og interessegrupper, der markerer sig i ledelsesdebatten, til spørgsmålet om udviklingskontrakter for universiteterne, samt forslagene om at oprette bestyrelser med eksternt flertal og ekstern formand, der ansætter rektorer på åremål. Et centralt spørgsmål, som undersøgelsen søger at besvare i denne forbindelse, er, *hvilke* aktører og interessegrupper søger indflydelse på den politiske dagsorden i den offentlige debat om udviklingskontrakter og ledelse på universiteterne.

Tekstanalysen demonstrerer, hvordan en lang række aktører og interessegrupper markerer sig i ledelsesdebatten, og viser, hvordan rækken af temaer der relateres til diskussionerne om udviklingskontrakter for universiteterne, og de forslag, der fulgte i kølvandet, er omfattende.

Ledelsesdebatten er som vist i tekstanalysen kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet i forhold til sammenhængen mellem hvilke aktører og interessegrupper, der søger indflydelse på hvilke spørgsmål og problemstillinger, samt spørgsmålet om hvilke holdninger disse aktører og interessegrupper har i forhold til rækken af spørgsmål og problemstillinger i ledelsesdebatten.

Tekstanalysen viser imidlertid, at den kompleksitet, der kendetegner den politiske proces, ofte ikke kommer til udtryk i selve ledelsesdebatten. Tekstanalysen viser i denne forbindelse en omfattende sammenblanding i forhold til en positionering af aktører og interessegruppers organisatoriske og institutionelle tilhørsforhold, og i forhold til en positionering af deres holdningsmæssige standpunkt i forbindelse med forsøget fra (andre) aktører og interessegrupper på at markere sig politisk i ledelsesdebatten.

Et andet forhold, der springer i øjnene i tekstanalysen, er den måde, ledelsesdebatten er gennemvædet af politisk retorik og politiske plusord. Problemstillingen vedrørende den retorik, der anvendes i ledelsesdebatten, søges belyst i undersøgelsen via et fokus på nøgleord i tekstanalysen og de klyngedannelser, der opstår i relation til disse nøglebegreber i den politiske proces. Kvalitet, effektivitet, produktivitet, ansvar, frihed, uafhængighed, decentralisering, fleksibilitet, åbenhed, afrapportering, konkurrence, kommercialisering, nytte og endda udnyttelse er blot nogle af de nøglebegreber, der anvendes overordentligt flittigt af aktører og interessegrupper i ledelsesdebatten i forbindelse med så forskelligartede aktiviteter som udviklingskontrakter for universiteterne, ledelsesforholdene på universiteterne, relationen mellem universiteterne og omverdenen, evalueringer af universiteterne, benchmarking, personale- og ansættelsespolitik, uddannelse mm.

Det er i denne forbindelse en pointe, at både fortalere og modstandere af de undersøgte problemstillinger i høj grad anvender de samme nøglebegreber i deres indlæg. Tekstanalysen viser således, hvordan udviklingskontrakterne fra ministeriernes side blev præsenteret som et tilbud til universiteter om øget frihed og uafhængighed på baggrund af en forventning om, at dette ville medvirke til at hæve kvaliteten og effektiviteten på universiteterne. Den kritik, som modstanderne af udviklingskontrakterne leverer, fremfører i høj grad de samme nøglebegreber blot med modsat fortegn. De argumenterer således for, at udviklingskontrakterne vil medvirke til at indskrænke frihed og uafhængighed på universiteterne; og at dette risikerer at resultere i et fald af kvaliteten på universiteterne. Selv om nøglebegreber som kvalitet og frihed synes næsten allestedsnærværende i ledelsesdebatten, så er diskussioner med hensyn til, hvad begreberne betyder og hvilke kriterier, der eksempelvis anvendes til at afgøre om noget er god eller dårlig kvalitet, stort set fraværende. Selvom forskellige aktører og interessegrupper således i høj grad anvender de samme nøglebegreber i ledelsesdebatten, så er der ikke meget i tekstanalysen, der peger i retning af, at nøglebegreber som eksempelvis kvalitet og frihed betyder det samme for dem.

Debatten om udviklingskontrakterne og ledelsen på universiteterne er ydermere præget af betydelig uklarhed, idet mere substantielle udmeldinger fra ministerierne med hensyn til udviklingskontrakternes indhold og udformning har været yderst sparsomme i ledelsesdebatten. Et tilfældigt valgt, men godt eksempel fra tekstanalysen er spørgsmålet om sammenhængen mellem mål og midler i forbindelse med udviklingskontrakterne.

Nedenstående matrice er et forsøg på at give et overblik over sammenhængen mellem aktører og interessegrupper i tekstanalysen, og de temaer, der står centralt i diskussionen om udviklingskontrakter for universiteterne, og i forbindelse med

forslaget om bestyrelser med eksternt flertal og formand, og overgangen til udpegede ledere, der ansættes på åremål.

Sammenfatningen af resultaterne af tekstanalysen i matricen, er et forsøg på at "rense" ledelsesdebatten for politisk retorik og politiske plusord. For ikke at bidrage yderligere til den sammenblanding af aktører og interessegruppers organisatoriske og institutionelle tilhørsforhold og holdningsmæssige standpunkter, viser matricen således ikke, *hvilke* holdninger aktører og interessegrupper har, men blot at disse aktører og interessegrupper *har* en holdning i forhold til de temaer, der diskuteres i debatten om ledelsesforholdene på universiteterne.

Selvom nedenstående matrice langt fra er fuldstændig i forhold til den totale spændvidde af hverken temaer eller aktører og interessegrupper, der markerer sig i den offentlige debat om universiteternes ledelse, så giver den et godt indblik i en række af de spørgsmål, som er søgt besvaret i tekstanalysen. Matricen illustrerer således:

- Hvilke aktører og interessegrupper søger indflydelse på den politiske dagsorden i tekstanalysen.
- Hvilke temaer står centralt i diskussionen om udviklingskontrakter for universiteterne, og i forbindelse med forslaget om bestyrelser med eksternt flertal og formand, og overgangen til udpegede ledere, der ansættes på åremål.
- Hvilke aktører og interessegrupper søger indflydelse på hvilke diskussioner og temaer i tekstanalysen.
- Sammenhænge mellem aktører og interessegrupper og disses organisatoriske eller institutionelle positionering.

	Udviklingskontrakter for universiteterne	Universitetslov og reformer	Relationer mellem universiteter og omverdenen	Frihed og uafhængighed på Universiteterne	Parametre og kriterier i forbindelse med registrering af målopfyldelse	(Manglende) sammenhæng mellem mål og midler i udviklingskontrakterne	Ansættelses- og personalepolitik	Evaluering af universiteterne	Benchmarking	Bestyrelser med eksternt flertal og formand og overgangen til udpegede ledere, der ansættes på åremål	(Manglende) koordinering mellem Undervisnings- og Forskningsministeriet	Bevillinger til universiteterne
Politisk ledelsesniveau												
Jan Trøjborg (S) - Forskningsminister.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Birte Weiss (S) - Forskningsminister	x		x			x						x
Helge Sander (V) - Forskningsminister		x	x	x						x		x
Knud Larsen - Departementschef i Forskningsministeriet	x					x						
Administrativt ledelsesniveau												
Henning Lehmann - Rektor på Aarhus Universitet	x				x				x			
Kjeld Møllgård - Rektor på Københavns Universitet	x		x	x		x		x	x			x
Johannes Andersen og Margrethe Nørgaard, henholdsvis prodekan og dekan, Det samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet	x			x						x		x
Hans Peter Jensen - Formand for rektorkollegiet, rektor på Danmarks Tekniske Universitet	x	x		x		x						x
Repræsentanter for landets naturvidenskabelige fakulteter							x					
Operationelt ledelsesniveau												
Ib Bondebjerg - Professor, Københavns Universitet, tidligere formand for Det Humanistiske Forskningsråd				x								
Hanne Foss Hansen - Lektor, Københavns Universitet	x											
Jan Mouritsen - Professor på Handelshøjskolen i København	x					x						
Peder Olesen Larsen - Tidligere direktør for Danmarks Grundforskningsfond	x				x			x			x	
Jens Christian Skou - Nobelpristager - Professor dr.med. Aarhus Universitet	x		x	x								

Fortsættes på næste side...

Ole Thyssen - Professor dr.phil. Handelshøjskolen i København								x				
Unge forskere på Københavns Universitets Naturvidenskabelige Fakultet							x					
Faglige interessegrupper												
Per Clausen - Formand i Dansk Magisterforening	x		x	x			x					x
Svend M. Christensen - Formand for AC		x	x				x	x			x	x
Niels Lykke Jensen - AC	x									x		
ATV		x	x									
Mellemliggende organer												
Danmarks Forskningsråd			x	x	x						x	
Det naturvidenskabelige Forskningsråd							x					
Forskningskommissionen								x		x		
Det politiske system												
Søren Koldstrup - Enhedslisten	x		x	x	x							x
Venstre	x		x							x		
Konservative			x							x		
Socialistisk Folkeparti	x											x
Centrum Demokraterne	x						x					x
Kristeligt Folkeparti	x									x		
Dansk Folkeparti	x									x		
Fremskridtspartiet	x		x							x		
Socialdemokratiet								x		x		
Lise Hækkerup - Social- demokratiske forsknings- ordfører og næstformand i Forskningsudvalget			x									x
Øvrige aktører og interessegrupper												
Hans Skov Christensen - Direktør i Dansk Industri		x	x	x							x	
Dansk Metal			x								x	
Repræsentanter fra erhvervslivet								x				
Søren Carlsen - Forsknings- direktør i Novo Nordisk												x
Lars Mogensen - Information		x		x	x							
Tina Altenburg - Information	x											x
	Udviklingskontrakter for universiteterne											
	Universitetslov og reformer											
	Relationer til omverdenen											
	Frihed og uafhængighed											
	Parametre og kriterier i forbindelse med registrering af målopfølgelse											
	Sammenhæng mellem mål og midler											
	Ansættelses- og personalepolitik											
	Evaluering											
	Benchmarking											
	Bestyrelser med eksternt flertal og formand og overgangen til udpegede ledere, der ansættes på åremål (Manglende) koordinering mellem Undervisnings- og Forskningsministeriet											
	Bevillinger til universiteterne											

Forskningsministeriets publikation fra 2000 er som nævnt indledningsvist i tekstanalysen den sidste milepæl, der trækkes frem i debatten om ledelsen på universiteterne. Det var således den oprindelige intention, da indeværende undersøgelse blev tilrettelagt, at gennemgangen af denne publikation skulle være den sidste i tekstanalysen. Som vist skete der imidlertid det i undersøgelsesforløbet, at debatten om ledelsen på universiteterne tog en drejning i retning af, at de anbefalinger om oprettelser af bestyrelser på universiteterne med såkaldt eksternt flertal og formand, der udpeger og ansætter rektorer på åremål, som Danmarks Forskningsråd lancerede i 1999, i stadig stigende grad indtager en central position i ledelsesdebatten i løbet af 1999 og 2000.

Efter Forskningsministeriets publikation fra 2000 hvori de udviklingskontrakter, der er indgået med universiteterne, præsenteres, markerer diskussionerne i relation til spørgsmålet om oprettelsen af bestyrelser på universiteterne med eksternt flertal og formand, der udpeger og ansætter rektorer på åremål, sig yderligere som en problemstilling, der i stadigt stigende grad udgør et centralt og selvstændigt omdrejningspunkt i ledelsesdebatten, parallelt med at diskussionerne om udviklingskontrakter for universiteterne gradvist trænges længere og længere ud i periferien af ledelsesdebatten, som mere eller mindre *old news*.

Den prominente position, som forslagene om oprettelsen af bestyrelser med eksternt flertal og formand, der ansætter rektorer på åremål, fik i ledelsesdebatten, påvirkede naturligt, hvilke temaer der kom til at stå centralt i interviewundersøgelsen. Dette skyldes ikke mindst, at perioden efter Forskningsministeriets publikation fra 2000 var præget af oplæg, der lægger sig tæt op ad anbefalingerne fra Danmarks Forskningsråd. Ikke mindst Socialdemokratiets debatoplæg "Universiteter i vidensamfundet", der udkom i juni 2001, Forskningskommissionens betænkning fra september 2001, samt Forskningsminister Helge Sanders (V) oplæg til en ledelsesreform for universiteterne var medvirkende til at gøre forslagene om oprettelsen af bestyrelser med eksternt flertal og formand, samt overgangen til udpegede rektorer og dekaner, der ansættes på åremål, til et aktuelt tema i perioden fra december 2001 til juni 2002, da interviewundersøgelsen blev foretaget. Før denne gennemgås, fortjener hovedlinjerne i de tre nævnte oplæg en ganske kort gennemgang.

I modsætning til udviklingskontrakterne, hvor der fremsættes forslag om en styrkelse af den eksisterende ledelsesform på universiteterne, markerer både Socialdemokratiets debatoplæg, Forskningskommissionens betænkning og Helge Sanders oplæg til en ledelsesreform på universiteterne en bevægelse væk fra den kollegiale styringsform og de internt videnskabelige kriteriers dominans i retning af en mere ledelsesorienteret struktur med fokus på både interne og eksterne kriterier for universitetsforskningen. Baggrunden herfor hænger overordnet sammen med

en generel opfattelse i politiske og administrative kredse af, at styringen af universiteterne er forældet, svag og usammenhængende. Rektorer, dekaner og institutledere har traditionelt ikke haft nogen (professionel) lederuddannelse og samtidig en begrænset lederkompetence. Det er blevet fremhævet, at universitetsloven fra 1993 ikke har skabt tilstrækkelig sammenhæng mellem ansvar, kompetence og dispositionsret over økonomi, forskning og personale (Mandag Morgen, 19/10-1998; Danmarks forskningsråd, 1999; Magisterbladet, 9/3-2000). Det er i den sammenhæng en udbredt opfattelse, at universiteternes problemer hænger sammen med to forhold: For det første at en ledelsesstruktur med valgte ledere kan medføre problemer med hensyn til at foretage klare prioriteringer og gennemføre omstillinger. For det andet at Folketinget og ministerierne ikke synes at have den fornødne tillid til, at ledelsesstrukturen sikrer en god og effektiv ressourceforvaltning på universiteterne.

Både Socialdemokratiets debatoplæg og Forskningskommissionens betænkning fremsætter således forslag om, at universiteternes kollegiale styringsform erstattes af en ledelsesform, hvor universiteternes overordnede ledelse varetages af en bestyrelse med flertal af eksterne medlemmer, at rektor og dekaner ansættes på åremål af bestyrelsen (Forskningskommissionen: I Socialdemokratiets debatoplæg lægges der op til, at der skal være valgfrihed med hensyn til, om dekaner skal ansættes eller vælges), at institutionerne selv tager stilling til, om institutledere skal ansættes eller vælges, at institut- og studielederhvervet skal gøres attraktivt og meritgivende, og at institutlederen med jævne mellemrum skal offentliggøre en evaluering af instituttets forskningsindsats (Forskningskommissionens betænkning 2000).

Debatten om ledelsesstrukturen på universiteterne blev yderligere intensiveret som en følge af, at videnskabsminister Helge Sander (V) i foråret 2002 bebudede "den største universitetsreform siden Københavns Universitet blev åbnet i 1479" (Pedersen, 2002). Ministeren holdt imidlertid efter denne udmeldelse kortene tæt til kroppen, og det eksakte indhold af den bebudede universitetsreform var derfor meget uvist på tidspunktet for interviewundersøgelsens gennemførelse. Den samlede universitetssektor ventede således på daværende tidspunkt på et konkret udspil til en kommende reform, hvilket gav anledning til talrige spekulationer om VK-regeringens planer. Regeringen lagde op til en foreløbig reformpakke, der bestod af fire delreformer: En ledelsesreform, en styringsreform, en institutionsreform og en uddannelsesreform. I forbindelse med ledelsesreformen lægges der op til, at alle universiteter skal have bestyrelser med eksterne flertal og eksterne formand, og til at rektorer, dekaner og institutledere fremover udpeges og ansættes på åremål (Bangskjær, 2002).

6. Interviewundersøgelsen

Interviewundersøgelsen bygger på gennemførelsen af 18 kvalitative, semistrukturerede interviews foretaget med en række udvalgte rektorer, dekaner, institutledere, centerledere og forskere på guldplan. Interviewundersøgelsen er gennemført på henholdsvis Aarhus Universitet og Københavns Universitet, hvor en række institutter på henholdsvis det Samfundsvidenskabelige Fakultet og det Naturvidenskabelige Fakultet er udvalgt⁴. Interviewundersøgelsen blev foretaget i perioden December 2001 - Juni 2002.

Der er i interviewmaterialet særlig fokus på de specifikke områder, som problematiseres af interviewpersonerne, for at anvende disse som pejlemærker i fortolkningen og analysen af de områder, som belyses i undersøgelsen. Det skal her nævnes, at interviewundersøgelsen helt overvejende fokuserer på interviewpersonernes holdninger i relation til spørgsmål vedrørende forskning.

Gennemgangen af resultaterne fra interviewundersøgelsen falder i to dele:

1) Udviklingskontrakter på universiteterne, og 2) Ledelsesreformen 2002.

6.1. Udviklingskontrakter på universiteterne

Udviklingskontrakterne er som beskrevet et af de seneste års mest omdiskuterede forskningspolitiske initiativer. Udviklingskontrakterne har form af individuelle og gensidigt forpligtigende aftaler mellem det enkelte universitet og henholdsvis Undervisnings- og Forskningsministeriet. Det er fra ministeriernes side blevet fremhævet, at det er et hovedformål med kontrakterne, at de skal sikre institutionernes ansvar for en aktiv udnyttelse af forskningsbaseret viden, ligesom temaer som organisationsudvikling, kvalitetssikringsmekanismer, systematiske interne rapporteringssystemer, benchmarking og regelmæssig publicering af resultater og nøgletal har stået centralt i debatten. Det er overordnet blevet fremhævet, at udviklingskontrakterne skal være med til at løfte universiteternes ambitionsniveau, stimulere deres opfindsomhed og forbedre deres indsats på kerneområder. Udviklingskontrakterne, der først blev lanceret i 1998 i forbindelse med regeringens Universitets- og Forskningspolitiske Redegørelse, blev efter en længere forhandlings- og udarbejdelses periode endelig vedtaget i marts måned 2000. Med udviklingskontrakterne lægges der fra ministeriernes side op til en styrket ledelse af universiteterne og forskningen. De oprindelige udviklingskontrakter er nu fulgt op af tillægskontrakter.

⁴ Se organisationsdiagrammerne side 142-143 for en oversigt over de universiteter, fakulteter, institutter, interviewpersoner og forskellige ledelsesniveauer, der inddrages i interviewundersøgelsen.

Denne del af interviewundersøgelsen søger at belyse en række spørgsmål og problemstillinger ved udviklingskontrakterne og de efterfølgende tillægskontrakter ud fra de holdninger, som de interviewede ledere på universiteterne har givet udtryk for.

Spørgsmålet, om hvilken betydning udviklingskontrakterne har haft for universitetet og for de enkelte institutter og centre, har udgjort det indledende spørgsmål i samtlige 18 interview. Besvarelserne på dette spørgsmål giver et indtryk af interviewpersonernes overordnede holdning til udviklingskontrakterne, samtidig med at besvarelserne på dette spørgsmål har været anvendt i undersøgelsen som en ledetråd i udvælgelsen af de temaer og problemstillinger, som er søgt belyst i interviewundersøgelsen.

Besvarelserne på dette åbne spørgsmål varierer meget og viser, at selv om alle institutionerne er involveret i udviklingskontrakter på et overordnet plan, så er der stor forskel på hvilke konkrete initiativer og problemstillinger, der optager forskere og ledere på de forskellige ledelsesniveauer og indenfor forskellige fagområder på de undersøgte universiteter.

I det følgende afsnit gennemgås først spørgsmålet om hvilken betydning udviklingskontrakterne har haft for de enkelte universiteter og fakulteter ud fra de besvarelser, der er givet af lederne på rektor- og dekaniveau. Herefter gennemgås en række tematiske tendenser i interviewmaterialet på institutleder-, centerleder og forskningslederniveau. Gennemgangen af besvarelserne på spørgsmålet, om hvilken betydning udviklingskontrakterne har haft for universiteterne, søger at belyse de overensstemmelser og forskelle, der findes i interviewmaterialet på henholdsvis rektor- og dekaniveau og i de interviews, der er foretaget med institutledere, centerledere og forskningsledere.

Interviewundersøgelsen struktureres på denne måde i afsnittet, fordi de interviews, der er foretaget på rektor- og dekaniveau, bærer præg af at lederne på disse niveauer har været langt mere direkte involverede i arbejdet med udviklingskontrakterne, end lederne på institutplan og forskerne på gulvplan.

6.1.1. Udviklingskontrakter på Københavns Universitet – i et perspektiv fra rektor og dekaner

Kjeld Møllgård, rektor på Københavns Universitet – på interviewtidspunktet, giver udtryk for, at det har været positivt for universitetet at indgå udviklingskontrakten, selv om processen i starten var præget af en vis usikkerhed med hensyn til formålet med kontrakten. Kjeld Møllgård giver udtryk for, at det ikke har været helt uproblematisk at få Undervisnings- og Forskningsministeriet til på deres side at

forpligtige sig til at afsætte tilstrækkelige ressourcer, til at finansiere de udviklingspunkter, som Københavns Universitet på sin side har forpligtiget sig til at arbejde på at realisere i udviklingskontrakten.

De målsætninger og satsningsområder, der blev skrevet ind i den første udviklingskontrakt, var bredere og af en mere generel karakter, end det var tilfældet i det tillæg til udviklingskontrakten, der efterfølgende blev indgået i forbindelse med flerårsaftalen. I tillægget til udviklingskontrakten fik Københavns Universitetet således mulighed for yderligere at specificere en række af de punkter, der er indeholdt i udviklingskontrakten.

Den betydning, som udviklingskontrakten og særligt tillægget til denne har haft for Københavns universitet, fremhæver Kjeld Møllgård først og fremmest i forbindelse med at fastholde et fokus på de målsætninger, som universitetet har formuleret i udviklingskontrakten. Han beskriver udviklingskontrakten som et godt internt ledelsesredskab, der medvirker til at sikre en sammenhæng i universitetets overordnede målsætning og udvikling på tværs af de forskellige fagområder og forskningsområder, der eksisterer på Københavns Universitet.

”Jeg været meget glad for at arbejde med udviklingskontrakterne, og især måske det tillæg, hvor vi fik lov til at gå endnu tættere på. Jeg synes, at det har været godt, og det har været et godt internt styringsredskab. Det er fint at få fakulteterne til at melde klart ud på skrift, til at tegne sig for noget, til at binde sig til noget, det vil de gøre i løbet af en fire års periode, og så følge op på det. Når alle mulige mennesker kommer og spørger, om vi ikke kan gøre det og det, så har det været enormt rart at have en udviklingskontrakt og kunne sige, det her det er det, vi har skrevet under på, at vi gør. Alle de forslag du kommer med, som vi skal bruge penge eller ressourcer eller personer til, vil du gerne forklare mig, hvordan du synes, at det passer ind, kan i rette jeres projekt sådan, så det kommer til at passe mere, så vi kan gå sammen - Københavns Universitets garanterede mål og jeres formål. Det er bare et eksempel ud af mange på, at jeg har været meget glad for det”. (Kjeld Møllgård - rektor på Københavns Universitet - på interviewtidspunktet).

Tage Bild, dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet ved Københavns Universitet, har overordnet været tilfreds med indgåelsen af udviklingskontrakten, men ligeledes oplever han, at processen med at etablere udviklingskontrakterne har været præget af en vis mistillid fra fakultetets side i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt ministerierne ville indfri de forventninger, man fra universitetets side havde til indgåelsen af udviklingskontrakten. Tage Bild giver udtryk for et ønske om, at ministerierne ville indgå en *rigtig* kontrakt, hvor parterne i kontrakterne også juridisk

var forpligtiget til at overholde udviklingskontrakten, således at fakultetet havde sikkerhed for, at de ville få budgetstabilitet i forbindelse med igangsættelsen af nye initiativer:

Vi fik ved flerårsforliget sidste år løfter om, at nu ville vi få fire år i ro med budgetstabilitet, men det ser ud som om, at der kommer nedskæringer nu igen. Og det er klart, at der breder sig en tvivl om meningen med det her. Der er et vist mismod, og motivationen er svær at holde oppe, når man oplever, at den anden part ikke holder sine løfter. Sådan opfattede vi det i hvert fald sidste år, at nu fik vi budgetsikkerhed i fire år, og til gengæld forpligtigede vi os selvfølgelig til at igangsætte alle de der udviklingsinitiativer, hvad vi også har gjort". (Tage Bild - dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet, KU).

Når Tage Bild på trods af sin skepsis i forhold til at få indfriet sine forventninger overordnet er tilfreds med udviklingskontrakten, så hænger dette sammen med, at der i høj grad har været sammenhæng mellem de initiativer, som allerede var på tegnebrættet eller allerede igangsat på Samfundsvidenskabeligt Fakultet, og de udviklingspunkter, der blev skrevet ind i udviklingskontrakten, og i det tillæg, der efterfølgende blev formuleret i forbindelse med flerårsaftalen. Samfundsvidenskabeligt Fakultet havde således i flere tilfælde allerede brugt ressourcer og var i fuld gang med at realisere en række af de aktiviteter, der blev skrevet ind i udviklingskontrakten og i tillægget:

"Forskningskvalitet, det var en ting, som vi greb, hvor vi blev inspirerede af den her flerårsaftale og lavede et projekt om forskningskvalitet. Vi havde haft tanker om det i forvejen, men når vi nu pludselig fik de ekstra midler, der var forbundet med flerårsforliget, så fik vi pludselig ressourcer til at iværksætte det. Noget andet, som vi nok ikke havde været så gode til, det var efter- og videreuddannelse. Og der kom en pose penge til at dække udviklingsomkostninger ved udvikling af nye masteruddannelser. Det har vi hele tiden ikke syntes, at vi havde ressourcer til selv, men da der kom en bevilling, jeg tror den var på 5 millioner for Københavns Universitet som helhed, hvor vi kunne søge midler til at udvikle, så har det også igangsat nogle initiativer. Men ellers, på de fleste områder må jeg sige, at der var vi jo allerede i gang". (Tage Bild - dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet, KU).

Henrik Jeppesen, dekan på Naturvidenskabeligt Fakultet på Københavns Universitet, fremhæver ligesom Kjeld Møllgård udviklingskontrakten som et godt ledelsesinstrument, der har været medvirkende til at lette planlægningen i forhold til såvel fakultetsråd som institutter.

Henrik Jeppesen beskriver desuden, hvordan udviklingskontrakten har haft en bevidstgørende betydning på fakultetet både i forhold til samarbejdet blandt de ansatte på fakultetskontoret og ved at synliggøre de aktiviteter, der finder sted på fakultetet. Netop udviklingskontraktens potentiale i forbindelse med at synliggøre aktiviteter på fakultetet fremhæver Henrik Jeppesen som et positivt element, fordi det medvirker til at skabe transparens og legitimitet eksternt i forhold til universitetet:

”Jeg tror, udviklingskontrakten har haft betydning på den måde, at det har været lettere at lave planlægning med fakultetsråd og med institutter, fordi de har set, at de skulle gøre det her, og det har været lettere at forstå, at der skulle laves rapportering tilbage på disse ting. På den måde synes jeg, det har været et ganske udmærket instrument. Jeg opfatter udviklingskontrakten som et middel til at tydeliggøre og synliggøre de gode ting, som vi går og arbejder med, og det, synes jeg bare er godt. Det trænges der i høj grad til ude omkring, fordi man hele tiden siger, at vi ingenting laver, så det kan altså hjælpe med til at sige, at der foregår fantastisk fornuftige ting. Det har også haft en god effekt internt på fakultetskontoret, derved at medarbejderne har diskuteret og pludselig kunne komme til at arbejde lidt mere på tværs og se, hvad de andre laver”. (Henrik Jeppesen – dekan på Naturvidenskabeligt Fakultet, KU).

6.1.2. Udviklingskontrakter på Aarhus Universitet – i et perspektiv fra rektor og dekaner

Henning Lehmann, rektor på Aarhus Universitet – på interviewtidspunktet, giver udtryk for, at indgåelsen af udviklingskontrakten ikke har haft den store betydning for universitetets udvikling indtil videre. Henning Lehmann forventer imidlertid, at udviklingskontrakten vil kunne få en noget større betydning for universitetets udvikling på længere sigt:

”Fra begge sider, både fra universitetet her og fra vores modpart i kontrakten, blev det i sin tid understreget, at det jo ikke var tekster af egentlig kontrakt karakter, det var mere hensigtserklæringer. Det lagde vi jo både fra universitetets side og fra ministeriernes side noget vægt på. Derfor har den vel heller ikke betydet så meget; den har ikke betydet, at vi har skiftet vægt eller skiftet planlægningstendens på universitetet, i forhold til hvad vi ellers ville have gjort, og i forhold til de linjer, der lå forud for udviklingskontrakten. På den anden side så mener jeg, at udviklingskontrakten på længere sigt har et relativt betydeligere sigte. Jeg tror, at man allerede ved underskrivelsen af den første udviklingskontrakt er gået ind på et koncept, der hedder, at man etablerer forbindelse mellem de bevilligende

myndigheder og de udøvende institutioner i form af sådan en kontrakt. Derfor tror jeg, at det bliver en kontrakt næste gang, og især næste gang igen, der har en mere bindende aftaleform” (Henning Lehmann - rektor på Aarhus Universitet - på interviewtidspunktet).

Udviklingskontrakterne blev i tekstanalysen præsenteret fra politisk side som en mulighed for en friere udfoldelse på universiteterne. Der er imidlertid ikke meget i interviewmaterialet, der tyder på, at udviklingskontrakten opleves som en højere grad af frihed på universiteterne. Der er på den anden side heller ikke meget i interviewmaterialet, der tyder på udviklingskontrakterne opleves som en begrænsning i forhold til universiteternes frie udfoldelse:

”Jeg mener ikke jeg har fået lejlighed til friere udfoldelse. Omvendt ligger der indtil videre ikke nogen speciel politisk styring i det, synes jeg. Der ligger en formulering af universitetets formål og arbejdsprogram, hvad vi nu skal kalde det, som ikke adskiller sig fra det, man alligevel ville have haft som arbejdsprogram. Men selvfølgelig adskiller det sig derved, at man har skrevet det ned på et stykke papir i nogen punkter, og fået en departementschefs underskrift på den stiplede linje”. (Henning Lehmann - rektor på Aarhus Universitet - på interviewtidspunktet).

Citatet med Henning Lehmann illustrerer, hvordan udviklingskontrakterne generelt hverken opleves som en mulighed for friere udfoldelse på universiteterne eller som en begrænsning i universiteternes udfoldelsesmuligheder. Dette forklarer Henning Lehmann med henvisning til, at de indsatområder, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne, ikke adskiller sig markant fra de områder, som universitetet forud for udviklingskontrakten selv havde formuleret strategiplaner for.

Niels Chr. Sidenius, dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet på Aarhus Universitet - på interviewtidspunktet, giver ligeledes udtryk for, at udviklingskontrakterne endnu ikke har haft nogen stor betydning for universitetets udvikling. Niels Chr. Sidenius forklarer dette med, at udviklingskontrakten og tillæggene til denne kun i begrænset omfang beskriver aktiviteter, der allerede finder sted på universitetet, men i højere grad omhandler målsætninger for den fremtidige udvikling. En anden årsag til, at Niels Chr. Sidenius kun tillægger udviklingskontrakterne en begrænset betydning, består i, at der kun i begrænset omfang er sammenhæng mellem de aftalepunkter, der er skrevet ind i kontrakterne, og tildelingen af yderligere ressourcer til at finansiere implementeringen af disse aftalepunkter:

”Udviklingskontrakterne er jo blevet tillagt meget stor betydning. Kigger man på de aktivitetsområder eller det omfang aktiviteterne har, som der er

indgået en kontrakt på, så udgør de måske 5% af universitetets samlede aktiviteter - derfor er de marginale. Hvis man kigger på de beløb, der blev lagt til i forbindelse med flerårssaftalen, hvor der blev formuleret et tillæg til udviklingskontrakten, så er det jo så marginalt i forhold til alle sammenligninger at man selvfølgelig ikke kan forestille sig, at den udviklingskontrakt, eller tillægget til den, bliver bestemmende for, hvad der foregår på universitetet. Det er forkert at sige, at fordi der er en formulering omkring evalueringer, at så er evalueringer lige pludselig blevet et indsatsområde. Det er det ikke. Der er jo foregået evalueringer af hvert eneste uddannelses- eller undervisningsforløb på store dele af det her universitet i årevis. Det er jo ikke fordi vi lige pludselig gør evaluering til et indsatsområde, at vi siger, at vi vil lave det på en anden måde. Når vi lige pludselig tager noget op omkring afrapportering, omkring kategorisering af forskningspublikationer, så er det ikke, fordi det ikke er sket i hundrede år. Du kan tage hver eneste årsberetning mange år tilbage i hvert fald, der er det afrapporteret. Nu siger vi, nu vil vi prøve at kategorisere det og tænke den fremstilling på en lidt anden måde. Det er bare et andet fokus, det er ikke en ny ting, men det har vi så brugt noget energi på". (Niels Chr. Sidenius - dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet, AU - på interviewtidspunktet).

Karl Pedersen, dekan på Naturvidenskabeligt Fakultet, AU på interviewtidspunktet, er den person i interviewundersøgelsen, der har givet udtryk for den mest kritiske holdning til udviklingskontrakterne på rektor- og dekaniveau. Indgåelsen af udviklingskontrakten har, ifølge Karl Pedersen, hovedsagligt haft betydning for politikerne, idet han giver udtryk for, at politikerne har anvendt udviklingskontrakterne som en undskyldning for ikke at gøre noget ved de problemer, som naturvidenskaben stod overfor på tidspunktet for indgåelsen af udviklingskontrakterne:

"Jeg har et særligt forhold til udviklingskontrakter. De dukkede op på et tidspunkt, hvor jeg egentligt havde sagt til mig selv, nu gider du simpelthen ikke gøre mere ved det. Det var grundlæggende set min opfattelse i foråret 99, at politikernes måde at behandle naturvidenskab var så ringe, at nu går vi i dækning. Nu snakker vi ikke med dem mere, nu passer vi os selv indtil verden bliver lidt fornuftigere. Jeg skrev så alligevel et dokument, som var højpolitisk, forstået på den måde, at det i store termer sagde, hvordan naturvidenskaben burde reformeres. Det fik jeg godkendt af fakultetsrådet som vores principielle indspil, men det var ikke noget, som var specielt præcist eller nemt at måle på. Problemet har været at set up'et omkring udviklingskontrakter har været lidt småt-skåret. Det var et spørgsmål, om man kunne få det bedre på de eksisterende præmisser, hvorimod jeg var

tilhænger af en vidtgående reform. Min holdning til det har været, at naturvidenskaben er tvunget ind i den der lidt mere lavtflyvende ting, selvom der er behov for reformer af naturvidenskab for at kunne stå stærkere i samfundet. Politikerne må ofre betydelig mere opmærksomhed og kærlighed, end de har gjort hidtil, og ikke bruge undskyldninger ved at sige, at ansvaret ligger på universitetet - hvis vi bare får stærkere ledelser, så ordner det sig. Det er noget pølse-snak. Hver gang vi har skullet i debat med politikerne om naturvidenskab, så er den blevet afsporet”.

(Karl Pedersen - dekan på Naturvidenskabeligt Fakultet, AU - på interviewtidspunktet).

6.1.3. Hvad har udviklingskontrakterne betydet for universiteter, fakulteter og institutter? - Tendenser i interview foretaget med institutledere, centerledere og forskningsledere

De tendenser, der markerer sig i interviewmateriale på institutleder-, centerleder og forskningslederniveau på spørgsmålet om, hvad udviklingskontrakterne har betydet for institutter, fakulteter og universiteter, opdeles her i to overordnede kategorier:

- Udviklingskontrakterne tillægges en begrænset betydning.
- Udviklingskontrakterne tillægges en bevidstgørende betydning.

De holdninger, der markerer sig i interviewmaterialet på institutleder, centerleder og forskningslederniveau, og som her kategoriseres som et udtryk, for at udviklingskontrakterne tillægges en begrænset betydning, er følgende:

- Udviklingskontrakterne tillægges begrænset betydning, fordi de ikke opfattes som en del af universiteternes kernekompetence. Dette betyder, at de ansatte på institut- og forskerniveau kun i et begrænset omfang kender og interesserer sig for udviklingskontrakterne.
- Udviklingskontrakterne tillægges begrænset betydning, fordi de kun i begrænset omfang indeholder reelt nye elementer i forhold til det som universiteterne i forvejen gør eller i forvejen har formuleret planer om at ville gøre på længere sigt.
- Udviklingskontrakterne tillægges begrænset betydning, fordi de er formuleret så bredt, at de kan rumme hele spektret af forskelligartede aktiviteter, der finder sted på universiteterne. Dette betyder, at udviklingskontrakterne kun i begrænset omfang har betydning for udviklingen på universiteterne i forhold til gennemførelsen af konkrete aktiviteter.

Interviewundersøgelsen peger på, at de ansatte på universiteterne kun i meget begrænset omfang kender og interesserer sig for udviklingskontrakterne og tillæggene til disse. Interviewundersøgelsen peger på, at udviklingskontrakterne på gulvplan generelt opfattes som et ansvarsområde, der relaterer sig til ledelsen på det administrative ledelsesniveau. Dette er imidlertid ikke alene tilfældet i forhold til forskningslederne på gulvplan, men til en vis grad også en opfattelse, der findes blandt institutlederne, hvor udviklingskontrakterne af flere er blevet fremhævet som et ansvarsområde, der relaterer sig til ledelsen på rektor- og dekanniveau.

Interviewundersøgelsen viser, at der er stor forskel på i hvor høj grad institutledere og forskningsledere har været involveret i at komme med input til udviklingskontrakterne, og dette kan i visse tilfælde være en del af forklaringen på, at udviklingskontrakterne generelt ikke tillægges nogen stor betydning på disse ledelsesniveauer. Kurt Jensen, institutleder på Datalogisk Institut på Aarhus Universitet, beskriver, hvordan udviklingskontrakten generelt tillægges begrænset betydning af de ansatte på instituttet, og hvordan udviklingskontrakten ikke har nogen betydning som et internt ledelsesinstrument på institutlederniveau:

"Lad os starte med instituttet, der mener jeg faktisk ikke, at udviklingskontrakten har ret stor betydning, fordi det er ikke noget folk går og kigger i, i deres dagligdag. Jeg prøvede forleden dag at spørge mine kollegaer, hvor mange der vidste, hvad der stod i udviklingskontrakten. Det er der stort set ingen, der gør. Jeg har selv lige kigget den igennem. Det er klart, at dengang den kom, så læste vi den igennem, og så tjekkede vi, at det stort set var i overensstemmelse med, hvad vi går og gør i dagligdagen. Altså der er oplagte ting om ekstern finansiering og alt muligt, som det her institut gør i meget stor udstrækning, og da jeg kiggede igennem i dag, der kan man også se, at der er god overensstemmelse. Men det er altså ikke sådan, at man sidder og læser i udviklingskontrakten og så gør nogle ting, sådan fungerer det ikke. Men derfor kan det selvfølgelig godt have en betydning at lave en overordnet planlægning, så jeg tror, at det har en betydning for universitetet, men det er jo ikke institutterne, der sådan for alvor har givet input til udviklingskontrakterne, det har de i hvert fald ikke på naturvidenskab. Der er det ligesom mere kommet som noget, der er lavet på universitets- og fakultetsniveau, som vi er orienteret om, og som vi har nikket til, at det lyder fornuftigt, og det matcher særdeles godt, hvad vi går og laver. Men som et styringsredskab som gør, at nu skal vi lave det og det, der har den nul betydning". (Kurt Jensen - institutleder på Datalogisk Institut, AU).

Kurt Jensen giver her udtryk for, at udviklingskontrakten, set fra institutlederniveau, ingen betydning har som et ledelsesinstrument internt på institutniveau. Dette står i

kontrast til både Kjeld Møllgård og Tage Bild, der, i et perspektiv fra henholdsvis rektor- og dekaniveau, på Københavns Universitet gav udtryk for en holdning til udviklingskontrakten som et anvendeligt ledelsesinstrument internt på de højere ledelsesniveauer på universiteterne. Det er imidlertid i god overensstemmelse med den holdning, som Kurt Jensens egen rektor og dekan har givet udtryk for.

En del af forklaringen på, at udviklingskontrakten ikke tillægges nogen stor betydning som et ledelsesinstrument på institutniveau, kan være, at arbejdet med at formulere og indgå udviklingskontrakten kun i begrænset omfang er foregået på institutniveau, på Datalogisk Institut. En anden forklaring på, at udviklingskontrakterne generelt ikke tillægges stor betydning som et ledelsesinstrument på institutniveau, kan være, at aftalepunkterne i udviklingskontrakterne kun i begrænset omfang accepteres som begreb og som en del af institutternes kernekompetencer:

"Udviklingskontrakter, tror jeg, ikke har haft den helt store betydning, fordi jeg tror egentligt ikke på selve begrebet udviklingskontrakter. Jeg synes, at vi har en opgave, der er at sørge for undervisning og forskning på et højt niveau, inden for vores fag. Det er jo den grundlæggende opgave. Dertil kan så komme de ting, som står i udviklingskontrakten, men det, mener jeg, egentligt er marginale ting. Vi har først og fremmest pligt til at sørge for, at de grundlæggende ting er i orden, og det er der, vi lægger vores hovedindsats. Det vil ikke sige, at vi ikke er interesserede i de andre ting, men da vi har begrænsede ressourcer og bliver skåret ned hele tiden, så er det svært at placere ekstra energi på sådan noget som udviklingskontrakten. Men jeg må indrømme, at jeg har ikke brugt den store energi på at sætte mig ind i den heller". (Just Justesen - institutleder på institut for Molekylær og Strukturel Biologi, AU).

Just Justesen peger i ovenstående citat på en tendens, der ligeledes blev trukket frem i interviewmaterialet på rektor- og dekaniveau: Der er kun i begrænset omfang tilknyttet ressourcer til udviklingskontrakten. Dette betyder, at det kan være nødvendigt at prioritere i forhold til de ressourcer, der er til rådighed, og i det omfang de initiativer, der er skrevet ind i udviklingskontrakten, ikke opfattes som en del af universitetets kernekompetence, vil det ofte ikke være disse aktiviteter, der prioriteres højest.

Et af de argumenter, som politikerne har lagt til grund for indgåelsen af udviklingskontrakterne, var at sikre en mere effektiv udnyttelse af ressourceforbruget på universiteterne. Men det, som Just Justesen og flere andre peger på, er, at udviklingskontrakterne potentielt medvirker til en forøgelse af ressourceforbruget i forhold til den indsats, de ansatte på universiteterne yder for at opfylde de

målsætninger, der er skrevet ind i kontrakterne. Dette forklares i interviewundersøgelsen med, at universiteterne nu opfordres til at udføre de samme kernekompetencer som tidligere, samtidig med at universiteterne i udviklingskontrakten og i tillægget til denne har forpligtiget sig til at gøre en ekstra indsats i forhold til de aftalepunkter, der er skrevet ind i kontrakterne.

Interviewundersøgelsen peger på, at udviklingskontrakterne kun i meget begrænset omfang har betydet, at universiteterne har iværksat reelt nye aktiviteter, i forhold til hvorledes universiteterne ellers ville have prioriteret. De aktiviteter, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne, er således i høj grad inspireret af eller direkte indeholdt i de strategiplaner, som universiteterne selv havde formuleret forud for udviklingskontrakterne. Denne problemstilling kædes i interviewmaterialet sammen med spørgsmålet, om i hvor høj grad der har været knyttet ressourcer til de indsatsområder, som beskrives i udviklingskontrakterne. Det er en gennemgående holdning i interviewmaterialet, på tværs af ledelsesniveauer, fagområder og universiteter, at der kun i meget begrænset omfang er knyttet økonomiske ressourcer til de indsatsområder, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne, og meget i interviewundersøgelsen peger på, at dette er en stor del af forklaringen på, at udviklingskontrakterne generelt tillægges en begrænset betydning af interviewpersonerne.

Selvom interviewundersøgelsen peger på, at udviklingskontrakterne kun i begrænset omfang har betydet, at der er iværksat initiativer, der reelt er nye set i forhold til de strategiplaner, universiteterne formulerede forud for indgåelsen af udviklingskontrakterne, så peger flere imidlertid på, at udviklingskontrakterne har været medvirkende til at accelerere udviklingen på universiteterne. Dette er ikke mindst tilfældet i det omfang, der har været sammenhæng mellem indsatsområder i udviklingskontrakterne og tildelingen af økonomiske ressourcer.

Selvom interviewmaterialet peger på, at udviklingskontrakterne generelt tillægges en begrænset betydning på det konkrete plan i forhold til iværksættelsen af reelt nye aktiviteter eller tildelingen af yderligere ressourcer, så peger undersøgelsen på, at udviklingskontrakten har en bevidstgørende indflydelse på både et individuelt og kollektivt plan blandt de ansatte på universiteterne.

De punkter i interviewmaterialet, der peger i retning af at udviklingskontrakterne har en bevidstgørende indflydelse på universiteterne, er følgende:

- Udviklingskontrakterne tillægges en bevidstgørende betydning, idet de medvirker til at synliggøre aktiviteter på universiteterne.
- Udviklingskontrakterne tillægges en bevidstgørende betydning, ved at det fokus der anlægges i processen med at formulere udviklingskontrakter, er

anderledes end det, der ofte præger arbejdet i de styrende organer på universiteterne. Udviklingskontrakterne har således været medvirkende til at styrke strategiarbejdet på universiteterne ved, at der sættes fokus på universiteternes strategiske målsætninger.

Mogens Nielsen, lektor på Datalogisk Institut og leder af Forskningscenter BRICS på Aarhus Universitet, har selv siddet i fakultetsrådet. Mogens Nielsen beskriver, hvordan processen med at formulere udviklingskontrakten har betydet, at ledelsen i højere grad har fokuseret på universitetets mere langsigtede og overordnede strategi end på det daglige administrative arbejde, der ofte præger arbejdet i de styrende organer på universitetet:

"Set nedfra gulvet der mener jeg, at processen har været god. Uanset om man er blevet tvunget til det af et ministerium eller ikke, så mener jeg den proces rent faktisk at sætte sig på udvalgte tidspunkt og gennemgå en strategi, hvad det er, man satser på i sådan en udviklingskontrakt, det, synes jeg, har været positivt. Jeg sidder også i fakultetsrådet, så jeg har været lidt involveret i processen, også i naturvidenskabeligt fakultetsråd, med at få lavet bidraget til udviklingskontrakten. Det, synes jeg, var positivt. Jeg synes, at det er fornuftigt, at man også løfter sig lidt over det daglige, fordi det er klart, at en stor del af arbejdet i sådan et styrende organ handler om at få de daglige ting til at fungere. Jeg synes, at det er frugtbart, at man har fået debatten løftet op og kigget lidt mere overordnet på det. Set fra gulvet er det den mest positive effekt. (Mogens Nielsen - lektor på Datalogisk Institut, leder af Forskningscenter BRICS, AU).

Ove Kaj Pedersen, professor på institut for statskundskab på Københavns Universitet, har ligeledes en positiv holdning til udviklingskontrakten, selvom udviklingskontrakten har medvirket til at sætte gang i diskussioner på instituttet, der har været præget af konflikter mellem forskellige grupperinger af de ansatte.

Ove Kaj Pedersen fremhæver udviklingskontrakterne som et ledelsesinstrument, der har medvirket til at styrke den formelle ledelse på instituttet. Udviklingskontrakterne har ligeledes været medvirkende til at igangsætte en strategisk diskussion på instituttet om forskningsledelsen på det operationelle ledelsesniveau, altså den mere uformelle ledelse som varetages af forskerne på institutniveau. Dette har ifølge Ove kaj Pedersen ført til fremkomsten af nye typer af rutiner og processer:

"Min opfattelse af udviklingskontrakterne er ganske positiv, forstået på den måde at de har tvunget instituttet her til at forholde sig til nogle ganske væsentlige problemstillinger, som der ikke tidligere systematisk har været

en diskussion om. Når kontrakten ligger der, så er der kommet et pres på institutterne om at indløse disse kontrakter - at leve op til, hvad man har skrevet under på. Det har ikke alene givet et kollektivt pres på instituttet om at levere det, man har skrevet under på, men det har også givet instituttets ledelse et ledelsesredskab til at sige til medarbejderne: Hør her - vi har skrevet under på det, vi bliver nødt til at gøre sådan og sådan. Endeligt så har det givet ledelsen et redskab til at systematisere processer på instituttet og sige, nu skal vi have et udredningsarbejde om kvalitetsudvikling, nu skal vi have et udredningsarbejde om incitamentssystemer til at sikre en lige ressourcefordeling mellem undervisning og forskning. Der har været en spillover effekt ned i det konkrete, som har styrket ledelsen, som har styrket det strategiske potentiale på instituttet, og som gradvist også har ført til at instituttet er blevet mere enige om flere ting. Så på de planer, det strategiske og det ledelsesmæssige, hvor det er sivet ned, der får vi nye typer af processer, nye typer af rutiner ind på instituttet. Det har åbenlyst været positivt". (Ove Kaj Pedersen – professor på Institut for Statskundskab, KU).

Ove Kaj Pedersens karakteristik af den betydning, udviklingskontrakterne har haft for instituttet, illustrerer, at der er en høj grad af variation i forhold til de spørgsmål og problemstillinger, der optager forskerne på de forskellige institutioner. På Institut for Statskundskab på Københavns Universitet centrerer de strategiske diskussioner sig i høj grad om, hvordan de ansatte forvalter ansvaret for at sikre en stabil tilstrømning af eksterne ressourcer til instituttet. Et helt centralt spørgsmål i diskussionen på instituttet er forholdet mellem forskernes individuelle og kollektive forpligtigelser i forbindelse at tage ansvar for forskningsprojekter og for at formulere ansøgninger om eksterne midler:

"Det, der er det mærkværdige, synes jeg, er, at der på institutplan ikke har været udviklet rutiner som gør, at man forholder sig til de her overordnede spørgsmål: Hvordan vil vi i fællesskab sikre kvalitet i forskningen? Hvordan vil vi i fællesskab sikre, at der tilstrømmer instituttet nye finansielle ressourcer til forskning? Man overlader det til den enkelte. I det øjeblik, der kommer huller i den eksterne finansiering, at der ikke er nogen der tager initiativ, så kommer der altså ikke nye midler. Det har vi haft diskussioner om, og det er udviklingskontrakten, der især har presset på i den retning. Vi har prøvet at motivere andre, som ikke har været projektledere i et projekt, til at gå ind og tage initiativ og forsøge at få midler til at blive projektledere af store projekter. Det her det er jo et langsigtet perspektiv at gå fra en situation, som hovedsageligt har været karakteriseret ved, at det er den enkelte medarbejder, der selv er ansvarlig for udnyttelse af sin forskningstid, og selv er ansvarlig for at tage initiativ omkring større projekter, til at

ansvaret i stigende grad, ikke fuldkommet, og slet ikke entydigt, men i stigende grad kommer til at ligge på institutplan. Det er jo altid et dilemma, fordi vi går altid ud fra, at forskningsretten og -pligten ligger hos den enkelte, og at instituttet som kollektiv ikke kan pålægge vedkommende noget som helst. Man kan motivere, man kan opfordre, og det er dér udviklingskontrakten har været et godt eksternt redskab, til at man internt kan begynde at opfordre og påvirke". (Ove Kaj Pedersen - professor på Institut for Statskundskab, KU).

Ove Kaj Pedersen beskriver her, hvordan udviklingskontrakterne har medvirket til fremkomsten af en bevidstgørende proces på Institut for Statskundskab i retning af et øget fokus på ressourceforbrug og ansvarlighed. Denne situation står i kontrast til tidligere tiders holdning til ledelsesmæssig indblanding, der ikke blev accepteret som legitim, men som et brud på den enkelte forskers ret til individuel forskningsfrihed.

6.1.4. Tillægskontrakterne

Tillægget til udviklingskontrakten markerer i forhold til de oprindelige kontrakter en konkretisering, idet der i tillæggene generelt findes en tættere sammenhæng mellem de indsatsområder, der er skrevet ind i tillægget, og tildelingen af yderligere ressourcer fra ministeriet. Selv om der i højere grad er sammenhæng mellem indsatsområder og tildelingen af yderligere ressourcer i tillæggene, end det er tilfældet i de oprindelige udviklingskontrakter, så er omfanget af midler så begrænsede, at også tillægskontrakterne generelt tillægges en begrænset betydning:

"Der foregår et spil i forhold til udviklingskontrakten, om man overhovedet har råd til at gennemføre de ting, man har skrevet ned, specielt i selve kontrakten. I tillægget der var vi jo så fremme ved, at det skulle være lidt mere relateret til midler, fordi det tillæg blev skrevet ind i sammenhængen med flerårsaftalen i forhold til den ekstra bevilling, der blev givet. Men stadigvæk er jo den ekstra bevilling, der blev givet i henhold til flerårsaftalen jo marginal". (Henning Lehmann - rektor på Aarhus Universitet - på interviewtidspunktet).

Tillægskontrakten markerer ikke alene en konkretisering i forhold til spørgsmålet om hvilke aktiviteter, ministerierne vil medvirke til at finansiere, men ligeledes en konkretisering i forhold til de oprindelige udviklingskontrakter, ved at tillægskontrakterne i højere grad indeholder indsatsområder, som ministerierne har fremsat ønsker om. Disse aftalepunkter stemmer imidlertid, ligesom det var

tilfældet i de oprindelige udviklingskontrakter, i høj grad overens med de strategiplaner, universiteterne allerede havde formuleret:

"Da vi fik det der tillæg til udviklingskontrakten med flerårssaftalemidlerne, der var det særligt spændende at gå ind i det. Der var der bundne opgaver på fra ministeriet, om hvad de skulle bruges til. Kvalitetssikring af forskning og undervisning, pædagogik og IT, og det passede lige i nogle ting vi havde lavet, fordi året før havde vi i forbindelse med vores egen planlægning haft et stort udvalgsarbejde om IT på fakultetet og lavet en IT strategiplan og handlingsplan. Tilsvarende havde vi haft et udvalgsarbejde om naturvidenskabelig fagdidaktik. Så da vi fik de der ekstra penge, så kunne vi simpelthen bare tage vores rapporter og oplæg til udviklingskontrakterne og sige, værsgo, det er der penge til, hvorpå folk, der havde arbejdet med det og tænkt, at det bliver lagt hen i skuffen, de fik pengene og kunne gå i gang. Det har skabt begejstring. Det passede lige med nogle af de delmålsætninger vi selv havde arbejdet med og sat op, så det var bare fantastisk". (Henrik Jeppesen - dekan på Naturvidenskabeligt Fakultet, KU).

Selv om de initiativer, der blev skrevet ind i tillægget til udviklingskontrakterne, ikke var nye i forhold til de strategiplaner, som allerede var formuleret, så har tillægskontrakterne som Henrik Jeppesen beskriver dem, været medvirkende til at igangsætte aktiviteter hurtigere, end det ellers ville have været muligt. Dette hænger ikke mindst sammen med de midler, der var knyttet til tillægskontrakterne.

Henrik Jeppesen beskriver, hvordan ministeriet i højere grad har bevillet ressourcer til opgaver, hvor ressourcerne tildeles i relation til konkrete opgaver i tillægget til Københavns Universitets udviklingskontrakt. Niels Chr. Sidenius beskriver, hvordan ministeriet også i højere grad har ønsket indflydelse i forhold til de aftalepunkter, der er skrevet ind i tillægskontrakten for Aarhus Universitet, end det var tilfældet i forhold til den oprindelige udviklingskontrakt:

"Selve formuleringen af indholdet i udviklingskontrakten, det gjorde universitetet selv. Altså, der lå noget med, at ministeriet ikke uden videre ville bide på alt, hvad vi havde formuleret, men de har ikke formuleret, hvad der står. Den proces var i den grad universitetets egen. Opfølgningen, den var mere præget af indspil fra embedsmændene, som markerede, at de syntes, det var hensigtsmæssigt, hvis der kom en yderligere konkretisering på en række punkter. Jeg kan muligvis finde et eller to eksempler på, at ministeriet ikke holdt sig tilbage for sådan ligesom at formulere, at her så de gerne, at der kom noget, men set i bakspejlet så vil jeg nok sige, det var primært en form for diskussion, hvis indhold var, at de helt overordnet gav udtryk for, at de syntes, at der var mange gode ting i kontrakten, som den

lå, men at de meget gerne så, at den blev præciseret eller rettet ind i sin detaljering af de ti punkter, der var i opfølgningen til udviklingskontrakten” (Niels Chr. Sidenius - dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet, AU - på interviewtidspunktet).

Selv om meget i interviewmaterialet peger på, at de aftalepunkter, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne og i tillæggene, kun i meget begrænset omfang er nye i forhold til de strategiplaner, universiteterne selv havde formuleret forud for udviklingskontrakterne, så gives der også eksempler på det synspunkt, at der særligt i tillægget til udviklingskontrakten er indskrevet indsatsområder, der i realiteten ikke ville være blevet realiseret, hvis ikke der var indgået udviklingskontrakter og tillægskontrakter.

De målsætninger, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne og i tillæggene til disse, som reelt er nye målsætninger i forhold til de strategiplaner, universiteterne selv havde formuleret, er nogle relativt brede og overordnede målsætninger set i forhold til de mere konkrete aftalepunkter, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne og i tillæggene til disse. De mere specifikke indsatsområder er i høj grad aktiviteter, som universiteterne allerede havde planer om og i flere tilfælde allerede havde igangsat. Dette forklarer Peter Gundelach, professor på Sociologisk Institut på Københavns Universitet med, at desto mere specifikke krav ministeriet har haft til de indsatsområder, der er skrevet ind, desto mere utilfredsstillende er dette for universiteterne. Dette hænger sammen med, at universiteterne som udgangspunkt ønsker størst muligt råderum over ressourcerne og ikke ønsker ministeriernes indblanding:

”Det her tillæg til udviklingskontrakten betyder, at Københavns Universitet gennemfører nogle initiativer, som man ellers ikke ville have gjort. Man løfter nogle ting op, for eksempel omkring forskningsledelse og forskningskvalitet, som jeg selv har været involveret i, som ellers ikke ville være blevet til noget. Det er det, der står i tillægget til udviklingskontrakten. På den måde har det en betydning. Men kognitivt, forstået sådan at den enkelte medarbejder oplever, at nu arbejder vi på udviklingskontrakten, så tror jeg ikke, den har nogen betydning. Jeg tror, at i det omfang hvor man er meget specifik, så er det ting, man har gang i i forvejen, sådan vil det næsten altid være. Sådan må det nødvendigvis også være, fordi man kan ikke sådan fra det ene år til det andet stampe sådan et initiativ op. Det er et forsøg på at skaffe sig nogle midler, som man har størst muligt råderum over fra universitetets side, ud fra de kriterier, som ministeriet lægger. Og jo mere specifikke krav, der er fra ministeriet, jo mere utilfreds må man nødvendigvis være på universitetet, fordi det involverer ministeriets styring,

som man ikke ønsker". (Peter Gundelach - professor på Sociologisk Institut, KU).

Interviewmaterialet peger på, at udviklingskontrakterne generelt hverken opleves som et udtryk for øget kontrol eller øget frihed. Dette kædes i interviewmaterialet sammen med, at udviklingskontrakterne er formuleret så bredt, så de kan rumme spektret af de meget forskelligartede aktiviteter, der udføres på universiteterne. De tillægskontrakter, der efterfølgende er indgået, markerer imidlertid en konkretisering i forhold til aftalepunkterne i de oprindelige kontrakter, samtidig med at der i højere grad er knyttet ressourcer til aftalepunkterne. Dette betyder imidlertid ikke, at tillægskontrakterne opleves som et udtryk for øget kontrol, fordi de aktiviteter, der er skrevet ind, ikke er universiteternes egne. Samme aktiviteter udgjorde i stort omfang indholdet i de strategiplaner, universiteterne selv havde formuleret forud for udviklingskontrakterne.

6.1.5. Udviklingskontrakter som en ny afrapporteringsform og som en måde at registrere målopfyldelse på universiteterne

Det er i sig selv ikke noget nyt, at universiteterne har pligt til at afrapportere til ministerierne. Universiteterne har i flere år afrapporteret årligt i form af eksempelvis årsberetninger og virksomhedsregnskaber. Udviklingskontrakterne markerer imidlertid en ny afrapporteringsform, idet der nu skal afrapporteres mere direkte i forhold til de aftalepunkter, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne. Udviklingskontrakterne har således ikke erstattet tidligere tiders afrapporteringsformer. De markerer blot yderligere en afrapporteringsform.

Et af de centrale spørgsmål i denne forbindelse er, hvorvidt udviklingskontrakterne udgør en tilfredsstillende afrapporteringsform, både i forhold til universiteterne, der har afrapporteringspligten, og i forhold til ministerierne, der modtager afrapporteringerne.

Niels Chr. Sidenius, dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet, AU - på interviewtidspunktet, beskriver, hvordan udviklingskontrakterne som en ny afrapporteringsform som udgangspunkt ikke har været tilpasset de behov, som universitetet havde ønsket at få tilgodeset. Problematikken, som Niels Chr. Sidenius beskriver den, består ikke mindst i, at den form for afrapportering, der fra ministerierne har været lagt op til, ikke har kunnet imødekomme et behov fra Aarhus Universitets side om at få tilbagemeldinger fra ministerierne i forbindelse med afrapporteringen:

"Vi lagde op til, at vi ville lave nogle andre former for afrapportering i forhold til ministeriet, i forhold til det politiske og administrative system, altså ikke at

undlade at lave en årsberetning og så videre. Vi ville gerne have et andet afrapporteringssystem, som blandt andet indebar en analogi til en generalforsamling, hvor bestyrelsen fremlægger nogle synspunkter på året, der gik, og der er så en diskussion på generalforsamlingen. Rektor fremlægger beretningen, trækker nogle ting ud og siger, det vil vi egentlig godt have en diskussion med eksempelvis ministeriet, ministeren, med repræsentanter fra amter, hvad det nu skulle være, det har man overhovedet ikke reageret på. Ja, man har jo så primært sagt, at det ville man ikke. Så jeg kan ikke finde et eneste eksempel, hvor Aarhus Universitet ved at indgå udviklingskontrakten har fået lettet den regulering eller de vilkår, det i øvrigt er underlagt - ikke et eneste eksempel. Så hvis man vil tage de briller på, så er vi nu i en eller forstand bundet op på nogle helt konkrete områder, som vi skal gennemføre, som vi skal forholde os til, som vi skal afrapportere på, som er langt mere vidt gående og administrationskrævende og opmærksomhedskrævende, end vi tidligere har haft det. Dermed har jeg ikke sagt, at jeg nødvendigvis synes, at udviklingskontrakten behøver at være en dårlig ting, det er en anden diskussion".
(Niels Chr. Sidenius - dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet, AU - på interviewtidspunktet).

Et af de problemer, som Niels Chr. Sidenius peger på i relation til den afrapporteringsform, som ministerierne har lagt sig fast på, består i at mængden af det administrative arbejde, som ledelsen på universiteterne må varetage for at tilfredsstille ministeriernes behov for afrapportering, er forøget med indgåelsen af udviklingskontrakter. Dette fremhæves ikke mindst som problematisk, fordi det ikke har været muligt at blive enige med ministerierne om en afrapporteringsform, der samtidig tilfredsstiller universiteternes behov for tilbagemeldinger i forbindelse med afrapporteringen.

Meget peger i retning af, at udviklingskontrakterne ikke alene har en bevidstgørende betydning internt på universiteterne, men også eksternt i forhold til politikerne på Christiansborg. Den afrapportering, som universiteterne foretager i forbindelse med udviklingskontrakterne, tjener således det formål at legitimere ressourceforbruget på universiteterne overfor politikerne. Optimalt set vil det aspekt ved udviklingskontrakterne, der består i en ny afrapporteringsform, på sigt kunne medvirke til at etablere mere tillid i relationen mellem universiteterne og politikerne på Christiansborg ved at dokumentere overfor politikerne, at de ressourcer, der tildeles universiteterne, anvendes effektivt.

Udviklingskontrakterne indeholder målsætninger for universiteternes udvikling, som universiteterne på deres side har forpligtiget sig til at gøre en indsats for at opfylde. Et af de ønsker, der i denne forbindelse er blevet fremsat fra politisk side, består i

at de målsætninger, der skrives ind i udviklingskontrakterne, er så klart definerede og afgrænsede, at det via afrapporteringen er muligt at registrere i hvor høj grad universiteterne opfylder de målsætninger, der er skrevet ind i kontrakterne.

Et af de centrale spørgsmål i forbindelse med at registrere i hvor høj grad, universiteterne opfylder udviklingskontrakternes målsætninger, er spørgsmålet om, hvad det er, der kan og skal måles. Dette spørgsmål handler ikke mindst om, hvorvidt der måles på input, eksempelvis de ressourcer, der investeres i de enkelte aktiviteter, eller hvorvidt der i højere grad måles på output, de resultater, der skabes på universiteterne. Et andet spørgsmål, der er relevant i denne sammenhæng, er spørgsmålet om, hvorvidt de målinger, der foretages, baseres på kvantitative eller på kvalitative kriterier.

Et flertal i interviewundersøgelsen peger i denne forbindelse på, at det er vanskeligt at opsætte kollektive mål for forskningen på universiteterne, idet de målsætninger, den enkelte forsker arbejder på at opnå, er individuelt definerede:

"Det er den enkelte forsker, der sætter målene for, hvad han kan opnå. Vi vil dække det faglige område. Hver især er specialist i sit område, og det vil sige, at han eller hun så er den, der ved bedst, hvordan udviklingen vil køre, og hvad det er, der bliver interessant. Men forskningens natur er jo, at man ikke kan definere et mål, man kan jo ikke sætte salgstal op og budgetter og sådan noget for resultaterne. Men man kan godt gøre det for omkostningerne, hvor meget man vil putte i det af penge, men selve målsætningen for de resultater man vil have frem, det tror jeg ikke, at man kan". (Just Justesen – institutleder på Institut for Molekylær og Strukturel Biologi, AU).

De målsætninger, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne, fastsætter kun i begrænset omfang målsætninger for de konkrete forskningsresultater, der opnås på universiteterne. De målsætninger, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne, er ifølge et flertal af interviewpersonerne i stort omfang formuleret relativt bredt og fremstår derfor som målsætninger af en mere overordnet karakter end målsætninger i forhold til resultaterne af den konkrete forskning. En del i interviewmaterialet peger i denne forbindelse på, at det kan have været en strategi fra universiteternes side, fordi disse ikke har ønsket en detaljeret grad af ministeriel indblanding.

"Jeg tror, at det er lykkedes universiteterne at formulere målsætningerne i udviklingskontrakten i så brede termer, at disse kan rumme alle de projektemner, som det er muligt at universiteterne vil kaste sig over". (Brian F. C. Clark - professor på Molekylærbiologisk Institut, AU).

De opgaver, der i interviewmaterialet beskrives som universiteternes helt grundlæggende kernekompetencer, er forskning, undervisning og formidling. De aftalepunkter, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne og tillæggene til disse, omhandler imidlertid kun i meget begrænset omfang målsætninger i direkte relation til den konkrete forskning, som de ansatte på universiteterne opfatter som deres primære motivation for ansættelsen som forsker, og som universiteternes fornemmeste opgave.

På Samfundsvidenskabeligt Fakultet på Københavns Universitet beskriver Tage Bild, hvordan ledelsen har oplevet kritik fra en del af forskerne, der peger på, at fokus reelt er blevet forskubbet i retning af en række opgaver, der opleves som værende af en mere sekundær karakter:

"Det er meget positivt, at vi bliver tilskyndet til at formulere os meget præcist på en række punkter, om hvad vi vil gøre. Det har generelt medført, at de enheder som måske ikke havde særligt klare mål eller meget generelle udviklingsplaner, at de planer er blevet konkretiseret år for år. Hvilken indsats skal der rapporteres på? Hvad har vi gjort i år, hvad skal vi så gøre næste år? Det er meget positivt alt sammen, det har været et godt incitament, også for ledelsen, til at få sat det i værk. Det negative kan være, at vi bliver for meget optaget af udenomsværkerne i forhold til det, der er vores kerne-opgaver. Med udenomsværker, der mener jeg sådan noget som IT, i sig selv er det bare et redskab. Det der er det vigtigste hele tiden, det er vores undervisning og forskning og så det, at vi formidler tingene. Og der har også været kritik fra de ansatte på fakultetet, af at vi går og hænger os i internationalisering, i IT-udvikling og i efteruddannelse og så videre. Det er lidt sekundære opgaver i forhold til vores primære opgaver, men de er da relevante de opgaver. Der er nogen, der mener, og det mener jeg også, at vi skal passe på, at vi fastholder perspektivet og hele tiden er bevidste om, hvad der er vores kerneaktiviteter, det er der vi skal udvikle os. Det er forskningen, der skal frem. Det er ny viden hele tiden. Så kan det være lige meget, om vi bruger IT eller ej. IT kan bruges fint som redskab og til at formidle, men det er grundforskningen, som er det centrale, det er der, der skal ske bevægelse. Og der står ikke ret meget i udviklingskontrakten, om hvad målene er for forskningen, fordi de kan ikke formuleres. Forskningen er fri, og målet med den fri forskning det er at opnå ny erkendelse, det giver sig selv. Og det er kerneopgaverne, dem må vi ikke miste af syne. Der kan udviklingskontrakten med alle dens punkter distrahere, sådan at man kaster sig over alle side-aktiviteterne. Forskere her på fakultetet har gjort opmærksom på at; hold nu lige kerneaktiviteterne for øje, nu skal vi lige passe på at vi ikke kaster alt for mange ressourcer ind i alt det der

udenomsværk". (Tage Bild - dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet, KU).

Der er ikke meget i interviewmaterialet, der peger i retning af, at udviklingskontrakternes aftalepunkter ikke opfattes som relevante på universiteterne. Der er imidlertid en tendens i retning af, at de opgaver, udviklingskontrakterne beskriver, generelt opfattes som værende af en mere sekundær karakter set i forhold til undervisning, formidling og ikke mindst den frie forskning, som fremhæves som universiteternes grundlæggende kernekompetencer. Dette kan være en del af forklaringen på, at udviklingskontrakterne tillægges begrænset betydning.

En anden forklaring på, at udviklingskontrakterne generelt tillægges en begrænset betydning, kan være, at forskerne på guldplan ikke altid ser en sammenhæng imellem de aktiviteter, som forskerne beskæftiger sig med, og de punkter, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne:

"Jeg er forskningsleder i den forstand, at jeg er ankerperson i et forskningsmiljø. Jeg står for ledelsen her under institutlederen og varetager nogle af de officielle institutionelle forpligtigelser. Og der kan man sige, at man som menig forsker kan observere, at der er en masse tiltag på institutniveau i retning af at sikre kvalitet af den forskning og undervisning, der produceres, og der bruges ord som produktion, altså man producerer forskning og undervisning, og den produktion måles der på. Jeg tror faktisk, at jeg sommetider har været udsat for, at de her ting foregår, og måske er iværksat af institutleder, dekan eller andre, hvor jeg måske ikke har været opmærksom på, at de er indgået i sammenhæng med universitetets opfyldelse af udviklingskontrakter som resultat af tiltag fra politikere i forbindelse med, at vi skal have ting med i udviklingskontrakter. Men altså som menig forsker, så er udviklingskontrakterne ikke noget, som jeg går og slår op i til daglig. Jeg forholder mig til min institutleder, som så formentlig forholder sig til det, der kommer højere oppe fra". (Bent Jesper Christensen - professor på Institut for Økonomi - leder af Forskningscenter CAF, AU).

Svend Hylleberg, institutleder på Institut for Økonomi på Aarhus Universitet, giver udtryk for, at udviklingskontrakterne ikke fungerer som det redskab, de oprindeligt var lagt op til at være fra politisk side. Dette hænger, ifølge Svend Hylleberg, både sammen med, at de målsætninger, der beskrives i udviklingskontrakterne, er formuleret så bredt, at det i realiteten vil være vanskeligt at afgøre, hvorvidt universiteterne opfylder disse målsætninger. En anden årsag til, at udviklingskontrakterne ikke tillægges nogen stor betydning på universiteterne, er problemet med, at der kun i begrænset omfang er sammenhæng mellem målsætninger og tildelingen af yderligere ressourcer til implementeringen af disse:

"Jeg mener, at udviklingskontrakterne kunne være blevet et godt redskab, men de blev det ikke af to grunde. For det første fordi der selvfølgelig blandt dem, der skulle skrive kontrakterne på vores side, var en generel modvilje mod at indskibe sig i noget, som man var vant til, følte man, at have frihed til at gøre, hvad man ville. Den anden grund til det, det var, at når man laver sådan nogle kontrakter, så er det vigtigt, at man finder ud af, hvad det er for nogle mål man går efter, og at kontrakterne indeholder de mål, og at de mål er så klare og så i virkeligheden kvantitativt konstaterbare, eller i hvert fald opfyldelsen af dem, at man sådan ligesom kan sige, jeg opfyldte målet, og derfor skal jeg have en belønning. Og det, der jo blev klart ret hurtigt, det var, at belønninger de var i bedste fald meget indirekte, hvis de nogensinde kom. Og samtidig var det også klart, at man ikke rigtig kunne blive enige om, hvad man egentligt skulle måle, for succesen den viser sig på bundlinjen. Nu er det ikke så let at opgøre en bundlinje på et universitet, der er det ikke så let at opgøre, om man har opfyldt en kontrakt, men jeg mener, med den udformning det har fået, der er det utroligt svært at se, om man har opfyldt den, og det vil formentligt være en smal sag for et bare nogenlunde smart universitet at sige, at de har opfyldt den, eller for dem, der sidder på den anden side, at sige, at de ikke har opfyldt den, hvis det er det, de ønsker. Derfor så går man i virkeligheden med, fordi andre går med, og fordi man siger, hvis vi ikke gør det, så kan det være, at der sker os et eller andet; det er nok fornuftigst at gå med, men man går med på en halvhjertet måde. Jeg havde faktisk håbet på, at man ville lave noget, hvor man fik sat nogle kriterier op, og hvor man så også belønnede dem, der opfyldte kriterierne, og straffede dem, der ikke opfyldte kriterierne, i hvert fald i en vis udstrækning, således at der er en vis incitamentsstruktur, som ligger i hele den måde, man tildeler bevillingerne på, det, mener jeg, er helt nødvendigt". (Svend Hylleberg - institutleder på Institut for Økonomi, AU).

Et af de problemer, som Svend Hylleberg fremhæver her, er, at der kun i begrænset omfang er tilknyttet ressourcer til spørgsmålet om målopfyldelsen af de indsatsområder, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne. Dette betyder, at der kun i begrænset omfang er nogen incitamentsstruktur knyttet til arbejdet med at opfylde de mål, der beskrives i udviklingskontrakterne. Dette ser Svend Hylleberg som en medvirkende årsag til, at udviklingskontrakterne ikke er slået igennem som det ledelsesinstrument på universiteterne, som politikerne har udtrykt forhåbninger om.

6.1.6. Sammenfatning af afsnittet om udviklingskontrakter på universiteterne

Et af de spørgsmål, som interviewundersøgelsen har søgt at belyse, er, hvem der har haft indflydelse på indholdet af udviklingskontrakterne, og om ledelsen og

forskerne er tilfredse med den indflydelse, de har haft på udformningen af kontrakterne. Interviewundersøgelsen viser, at der er stor forskel på, hvordan processen med at formulere udviklingskontrakterne er foregået på de undersøgte institutioner, og på i hvor høj grad de ansatte på forskellige ledelsesniveauer har været involveret i processen med at komme med input til udviklingskontrakterne.

Interviewundersøgelsen viser, at et stort flertal af de adspurgte interviewpersoner deler den opfattelse, at universiteterne i høj grad selv har formuleret, og dermed mere eller mindre selv har bestemt, de aftalepunkter, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne. Den overordnede tendens i interviewmaterialet peger således i retning af, at universitetslederne generelt har været tilfredse med den indflydelse, de har haft på indholdet af udviklingskontrakterne og de efterfølgende tillæg.

Besvarelsene på spørgsmålet om, hvad udviklingskontrakterne har betydet for Aarhus Universitet, peger i retning af, at udviklingskontrakterne ikke tillægges nogen stor betydning som et internt ledelsesinstrument. Karl Petersen giver endvidere udtryk for, at udviklingskontrakterne var et uambitiøst initiativ fra politikernes side, der i høj grad har tjent til at legitimere politikernes manglende handlekraft i forhold til de problemer, som naturvidenskaben på daværende tidspunkt stod overfor. Der ser ud til at være en tendens i retning af, at den øverste ledelse på Københavns Universitet har en mere positiv holdning til udviklingskontrakterne som et ledelsesredskab. Både Kjeld Møllgård og Tage Bild giver således udtryk for, at udviklingskontrakterne er et godt internt ledelsesredskab der har medvirket til at styrke ledelsen.

Mange peger på, at de aftalepunkter, som er skrevet ind i de oprindelige udviklingskontrakter, i meget høj grad dækkede over aktiviteter, som universiteterne allerede havde på tegnebrættet og i flere tilfælde allerede havde sat i gang. Der er således meget i interviewundersøgelsen, der peger på, at udviklingskontrakterne ikke tillægges nogen stor betydning på det konkrete plan i forhold til iværksættelsen af reelt nye initiativer, i forhold til de planer, som universiteterne allerede havde formuleret. Flere giver imidlertid udtryk for, at udviklingskontrakterne har medvirket til at fremskynde processen med at iværksætte de aktiviteter, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne.

Interviewundersøgelsen peger på, at den betydning, udviklingskontrakterne har haft for universiteterne, hovedsageligt skal findes på et mere diffust plan, idet udviklingskontrakterne tillægges en bevidstgørende betydning. Dette kædes i interviewmaterialet sammen med, at der i højere grad end tidligere sættes fokus på universiteternes målsætninger, hvilket medvirker til at styrke arbejdet med at formulere langsigtede strategiplaner for universiteternes udvikling.

Tillægskontrakterne markerer en konkretisering i forhold til de oprindelige udviklingskontrakter. De indsatsområder, der er skrevet ind i tillægskontrakterne, er generelt af en mere konkret karakter, og der er i højere grad sammenhæng mellem indsatsområder og tildelingen af ressourcer, end det var tilfældet i de oprindelige udviklingskontrakter. Det er imidlertid tydeligt, at ministerierne i højere grad har søgt indflydelse på de aftalepunkter, der er skrevet ind i tillægskontrakterne, end det har været tilfældet i forbindelse med de oprindelige udviklingskontrakter. Et centralt spørgsmål i denne forbindelse er, om de aftalepunkter, der skrives ind i universiteternes udviklingskontrakter, fremover bliver yderligere konkretiserede, og om dette betyder, at politikernes interesser gradvist vinder øget fodslag i den strategiske planlægning af universiteternes udvikling? Et andet spørgsmål er, om dette på længere sigt vil medføre en grad af målindsnævring i forhold til de aktiviteter, der finder sted på universiteterne i dag? Det er således et åbent spørgsmål i denne forbindelse, om der også fremover vil være samme grad af overensstemmelse imellem universiteternes "egne" målsætninger, og de målsætninger, der skrives ind i fremtidens udviklingskontrakter?

Flere personer har fremhævet, at udviklingskontrakterne har medvirket til en forøgelse af det administrative arbejde på universiteterne. Udviklingskontrakterne har ikke erstattet de øvrige former for afrapportering, som universiteterne er forpligtiget til at foretage, men markerer blot endnu en afrapporteringsform. Interviewmaterialet tyder i denne forbindelse på, at udviklingskontrakterne ikke alene har en bevidstgørende betydning internt på universiteterne, men også har en bevidstgørende betydning blandt politikerne på Christiansborg. Flere fremhæver således den afrapportering, der foretages i forbindelse med udviklingskontrakterne, som en måde at legitimere ressourceforbruget på universiteterne overfor ministerierne.

Et af de problemer, der peges på i forbindelse med udviklingskontrakterne som en måde at registrere målopfyldelse på ved universiteterne, består i, at de målsætninger, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne, er formuleret så bredt, at det i realiteten er vanskeligt at afgøre, om universiteterne har opfyldt disse målsætninger. Flere peger i denne forbindelse på, at dette har været en bevidst strategi fra universiteternes side i et forsøg på at undgå en detaljeret grad af indblanding fra ministeriernes side.

Et andet problem, der peges på i forbindelse med udviklingskontrakterne som en måde at registrere målopfyldelse på ved universiteterne, består i, at det er problematisk at opstille kollektive målsætninger for selve forskningen. Målsætninger i relation til den forskning, der udføres på universiteterne, fremhæves i interviewmaterialet som et ansvarsområde, der relaterer sig til den enkelte forsker, der er specialist på sit eget felt. Det forhold, at udviklings-

kontrakterne kun i begrænset omfang beskriver målsætninger i relation til den konkrete forskning, der fremhæves som en af universiteternes helt centrale kernekompetencer, kan ses som en medvirkende årsag til, at disse målsætninger generelt opfattes som værende af en mere sekundær karakter. Flere peger i denne sammenhæng på, at udviklingskontrakterne rummer en risiko for, at fokus på universiteterne i stigende grad forskydes fra universiteternes kernekompetencer i retning af en række aktiviteter, der generelt opfattes som værende af en mere sekundær karakter.

Manglende sammenhæng mellem de indsatsområder, der er skrevet ind i udviklingskontrakterne, og ressourcer til at finansiere disse indsatsområder fremhæves som et problem på både Aarhus og Københavns Universitet. Da udviklingskontrakterne samtidig ikke har form af juridisk bindende kontrakter, medvirker dette til en vis grad af mistillid, i forhold til om ministerierne vil opfylde de forventninger, som universitetslederne har, til indgåelsen af udviklingskontrakter. Flere har således peget på, at incitamentsstrukturen omkring indgåelsen af udviklingskontrakter er begrænset.

Generelt er der i interviewmaterialet ikke meget, der tyder på, at udviklingskontrakterne opleves som et udtryk for en øget kontrol af universiteterne fra ministeriernes side. På den anden side er der heller ikke nogen, der har givet udtryk for, at de har oplevet en højere grad af frihed som en følge af udviklingskontrakterne.

6.2. Ledelsesreformen 2002

Ønsket om en styrket ledelse på universiteterne, som dette kommer til udtryk i de politiske oplæg til udviklingskontrakterne, genfindes i VK-regeringens forslag til en ledelsesreform med fornyet styrke. Helge Sander (V) bebudede i foråret 2002 "den største universitetsreform siden Københavns Universitet blev åbnet i 1479" (Pedersen, 2002). I modsætning til udviklingskontrakterne, hvor der fremsættes forslag om en styrkelse af den eksisterende ledelsesform på universiteterne, markerede de foreløbige udspil, der forelå i det tidsrum, da interviewundersøgelsen blev foretaget, en bevægelse væk fra den kollegiale styringsform og de internt videnskabelige kriteriers dominans i retning af en mere ledelsesorienteret struktur med fokus på både interne og eksterne kriterier for universiteternes ledelse.

Videnskabsministeriet har således lagt op til en reformpakke, der består af fire delreformer: En ledelsesreform, en styringsreform, en institutionsreform og en uddannelsesreform. I forbindelse med ledelsesreformen lægges der op til, at alle universiteter skal have bestyrelser med eksterne flertal og ekstern formand, og til

at rektorer, dekaner og institutledere fremover udpeges og ansættes på åremål (Bangskjær, 2002).

Denne del af interviewundersøgelsen søger at belyse en række spørgsmål og problemstillinger ved ledelsesreformen ud fra de holdninger, som de interviewede ledere på universiteterne har givet udtryk for.

6.2.1. Ledelse på et administrativt ledelsesniveau

Undersøgelsen fokuserer hovedsageligt på det administrative ledelsesniveau. Begrundelsen herfor er, at regeringens foreløbige oplæg til en ledelsesreform for universiteterne i høj grad sigter på en reformation af ledelsen på det administrative ledelsesniveau på universiteterne. I dette afsnit gennemgås en række spørgsmål og problemstillinger i forbindelse med forslaget om, at rektor, dekaner og institutledere fremover udpeges og ansættes på åremål, samt forslaget om, at der oprettes bestyrelser på universiteterne med et flertal af eksterne medlemmer.

6.2.1.1. Valgt ledelse eller udpeget ledelse, interne ledere eller eksterne ledere?

Et centralt element i regeringens foreløbige udspil til en ledelsesreform er forslaget om, at ledelsen på det administrative ledelsesniveau ikke længere vælges af og blandt medarbejderne på universitetet, men fremover udpeges og ansættes på åremål. Spørgsmålet om, hvorvidt ledelsen skal være demokratisk valgt af de ansatte på universiteterne, eller om ledelsen skal udpeges og ansættes på åremål, handler grundlæggende om udvælgelses- og ansættelsesformen for universiteternes ledelse. Spørgsmålet om udvælgelses- og ansættelsesformen for universiteternes ledelse kædes i debatten om ledelse af universiteterne, og særligt i diskussionen vedrørende en kommende ledelsesreform for universiteterne, sammen med spørgsmålet om, hvorvidt ledere på universiteterne fremover skal rekrutteres internt fra universiteternes egne rækker, eller hvorvidt disse fremover kan hentes andre steder fra - eksternt i forhold til de ansatte på universiteterne. Denne sammenblanding kan delvist ses som en følge af mangel på klare udmeldinger i forbindelse med oplægget til en kommende ledelsesreform for universiteterne. På grund af den uklarhed, der præger debatten i forbindelse med disse, har det ikke været muligt at holde disse spørgsmål adskilt i interviewundersøgelsen, og der vil derfor ligeledes være et vist overlap imellem spørgsmålene i dette afsnit.

I det følgende gennemgås en række af de fordele og problemer, som undersøgelsen peger på i relation til henholdsvis den demokratiske ansættelses- og udvælgelsesform, og en ansættelses- og udvælgelsesform, hvor lederne

udpeges og ansættes på åremål og eventuelt rekrutteres udefra - eksternt i forhold til medarbejderne på det enkelte universitet.

6.2.1.2. Fordele ved den demokratiske ansættelses- og udvælgelsesform

Undersøgelsen peger på, at det af mange opfattes at der kan være en række fordele ved at bevare den eksisterende ansættelses- og udvælgelsesform for lederne på universitetet, som består i, at disse vælges af og blandt medarbejdere internt på universiteterne:

- Medarbejderne er loyale overfor en ledelse, de selv har været med til at vælge. Valget betyder, at der er tillid til den valgte person, og dette giver personen den legitimitet, der er afgørende for at kunne fungere som leder på universitetet.
- Valgprocessen kan være oplysende, idet vigtige diskussioner tages op. Dette element ved valgprocessen, der er mest markant i tilfælde af kampvalg, resulterer i bedste fald i en styrkelse af den kandidat, der vælges, i og med at denne sidder med et klart mandat.
- Der kan være en fordel i, at de ledere, der vælges til ledelsesposterne, rekrutteres internt fra den medarbejdergruppe, de skal lede. Det er folk, der er loyale overfor deres institut, fakultet eller universitet, hvilket ofte betyder, at denne person nyder medarbejdernes tillid og dermed kan have lettere ved at opnå den nødvendige ledelsesmæssige legitimitet.

6.2.1.3. Problemer ved den demokratiske ansættelses- og udvælgelsesform

Undersøgelsen peger på, at der også kan være en række problemer ved at bevare den eksisterende ansættelses- og udvælgelsesform for lederne på universitetet:

- Institutlederens administrative opgaver er af et sådan omfang, at det ikke er noget, man påtager sig med stor lyst, hvis man er meget forskningsaktiv. Dermed kan der være et incitament til, at det er de mindre forskningsaktive ansatte, der påtager sig denne opgave. Det er derfor ikke nødvendigvis de personer med størst faglig indsigt og erfaring eksempelvis med fundraising og sammensætning af forskergrupper, der vælges til institutlederposten.
- Fordi institutlederposten ofte ikke opfattes som attraktiv, kan der opstå situationer, hvor denne ledelsesopgave roterer så hyppigt blandt de ansatte, at det resulterer i manglende ledelsesmæssig kontinuitet på instituttet.

- Det demokratiske system forudsætter, at interesserne er jævnt fordelt blandt vælgerne. Dette er ikke nødvendigvis tilfældet, hvis aldersfordelingen eksempelvis er skæv, eller hvis modstridende interesser har resulteret i grupperinger internt på det enkelte institut.
- Kandidater til rektor- og dekanposterne kan have svært ved at blive valgt, hvis de har markante meninger. Dette kan eksempelvis være i forhold til spørgsmålet om at foretage prioriteringer på tværs af fakulteterne.

6.2.1.4. Fordele ved udpegede åremålsansatte ledere, der eventuelt rekrutteres eksternt i forhold til universitetet

Undersøgelsen peger på, at der ligeledes kan være en række fordele ved overgangen til en ansættelses- og udvælgelsesform, hvor lederne fremover udpeges og ansættes på åremål, og hvor disse ledere eventuelt rekrutteres andre steder fra end internt fra det pågældende universitet:

- Udpegede udefrakommende ledere kan være en fordel på universitetets øverste ledelsesniveauer, hvor opgaverne er mere administrative og udadvendte. Disse ledere kunne udføre opgaven med at skabe kontakt og legitimitet eksternt i forhold til universiteterne og dermed varetage en opgave, som de internt valgte ledere på rektor- og dekanniveau måske har været for dårlige til at løse.
- En af fordelene ved at få eksterne folk ind i universiteternes ledelse kan være, at disse folk ud over at have en faglig indsigt, der er nødvendig, så i højere grad har direkte ledelseserfaringer og kan måske derigennem kan bidrage med nye perspektiver.

6.2.1.5. Problemer ved udpegede åremålsansatte ledere, der eventuelt rekrutteres eksternt i forhold til universitetet

Undersøgelsen peger på, at der ligeledes kan være en række problemer ved overgangen til en ansættelses- og udvælgelsesform, hvor lederne fremover udpeges og ansættes på åremål, og hvor disse ledere eventuelt rekrutteres andre steder fra end internt fra det pågældende universitet. Der er imidlertid en tendens til, at de problemer, der peges på i denne forbindelse, i høj grad relaterer sig til spørgsmålet om, hvorfra lederne rekrutteres, og i mindre omfang til spørgsmålet om selve ansættelses- og udvælgelsesformen - at lederne udpeges og ansættes på åremål.

- Et problem ved udpegede åremålsansatte ledere kan være, at disse ikke nyder samme tillid og heller ikke samme legitimitet blandt medarbejderne, som de demokratisk valgte ledere. Dette kan betyde, at medarbejderne måske i højere grad vil modsætte sig de udpegede ledes beslutninger.
- Det kan vise sig at blive vanskeligt at tiltrække et tilstrækkeligt antal udefrakommende ledere med de rette kvalifikationer til universiteterne, måske særligt på institutniveau.
- Det vil kræve betydelige ressourcer i form af højere lønninger at tiltrække udefrakommende ledere til universiteternes ledelser.

6.2.2. Niveauspecifikke ansvars- og kompetenceområder

Interviewundersøgelsen tegner ikke noget entydigt billede af, at demokratisk valgte ledere foretrækkes frem for ledere, der udpeges og ansættes på åremål. Undersøgelsen peger heller ikke entydigt på tendenser i retning af en generel afstandtagen fra, at ledere kan rekrutteres andre steder fra end internt blandt medarbejdergruppen på fakulteter og på institutter. Undersøgelsen peger på, at der kan være fordele og problemer ved begge ansættelses- og udvælgelsesformer.

Holdningerne til spørgsmålene vedrørende ansættelses- og udvælgelsesformen for universitetets ledelse samt spørgsmålene om, hvorfra disse kan rekrutteres, varierer fra at få udpegede ledere hele vejen gennem systemet til at bibeholde demokratisk valgte ledere på alle ledelsesniveauer. En stor del af interviewpersonerne peger imidlertid på det helt afgørende i, at ledelsen har legitimitet blandt medarbejderne, og at ledelsesformen tilpasses de særlige forhold, der gør sig gældende på videns-tunge virksomheder som universiteterne:

"Jeg er helt kold overfor, hvordan man bliver udpeget. Det helt afgørende er, at en leder har legitimitet blandt de ansatte. Det vil sige, har så meget kendskab til universitetsledelse eller universitetets indre forhold og til forskningsvirksomhed og undervisningsvirksomhed, at man er klar over, at det er ledelse ved hjælp af dialog. Det perfekte er at være inspirerende og motiverende, sådan at de beslutninger man kommer frem til, de kan implementeres på en måde, så medarbejderne ikke modarbejder dem, men føler et ejerskab til beslutningerne. Det er ikke det samme som et aktieselskab i industrien det her. En leder er en, som skal motivere og tilvejebringe de bedste rammer for forskningen, og give rum for frihed sådan, at man kan forfølge sine ideer, også der hvor det slår fejl. Grundforskning, det er jo i sin natur sådan, at den ofte slår fejl. Man afprøver muligheder, og så må man konstatere, at det var en blindgyde. Men man er nødt til at afprøve den for at komme videre. Hvis det er sådan, at man bliver bange for at lave fejl under sådan en mere håndfast ledelse,

så kvæler man grundforskningen. Der skal være frihed til fejlslagne projekter, så at sige". (Tage Bild - dekan på Samfundsvidenskabeligt Fakultet, KU).

Et bredt repræsenteret flertal af interviewpersonerne peger på, at spørgsmålet om valgt eller udpeget ledelse samt spørgsmålet om, hvorfra disse kan rekrutteres, i høj grad er spørgsmål, der må besvares niveauspecifikt. De ansvars- og kompetenceområder, der i interviewundersøgelsen beskrives i forbindelse med dekan- og rektorposten, relaterer sig i overvejende grad til den administrative ledelse og til den politiske ledelse på universiteterne. De ansvars- og kompetenceområder, der beskrives i forbindelse med institutledelsen, peger på et tæt sammenspil mellem de administrative ledelsesopgaver og de mere operationelle ledelsesopgaver, som institutlederen varetager på det forskningsudførende niveau. Et centralt spørgsmål i denne forbindelse er, hvilke kompetencer og kvalifikationer lederne på de forskellige niveauer må besidde for at opnå det, Kjeld Møllgård kalder proceskvalitet. Dette spørgsmål fremstår i debatten om ledelse af universiteterne ofte som et spørgsmål om professionalisme eller faglighed.

6.2.3. Professionalisme og faglighed

Rækken af relevante kvalifikationer og kompetencer, som kan nævnes i relation til ledelsen på de forskellige niveauer på universiteterne, er meget omfattende. I debatten om ledelse af universiteterne diskuteres disse kvalifikationer og kompetencer ofte i relation til en ledelse, der enten betegnes som professionel, eller til en ledelse, hvis kvalifikationer og kompetencer i højere grad relaterer sig til ledernes faglige kvalifikationer. Da det her vil være for omfattende at foretage en detaljeret gennemgang af de relevante ledelsesmæssige kvalifikationer og kompetencer, der relaterer sig til ledelsen på de forskellige niveauer på universiteterne, anvendes den overordnede opdeling af ledelsesmæssige kvalifikationer i forhold til en professionel og til en faglig ledelse i dette afsnit. Den måde, som opdelingen af ledelsesmæssige kvalifikationer og kompetencer anvendes på i den offentlige debat om ledelse af universiteterne, er imidlertid ikke uproblematisk; ofte er det meget uklart, hvad der menes med en "professionel" ledelse, og ofte anvendes begreberne "professionel" og "faglig" –ledelse som hinandens anti-poler i debatten. Dette behøver ikke at være tilfældet, og i dette afsnit benævner professionalisme ledelsesevner og –erfaring i en bred forstand. Professionalisme og faglighed opfattes her ikke som hinandens anti-poler; der behøver ikke være nogen modsætning mellem at have en ledelse, der er professionel, i den forstand at lederne besidder generelle ledelsesmæssige evner og erfaringer, samtidig med at disse har relevante faglige kvalifikationer.

Spørgsmålet om, i hvor høj grad ledere på universitetet skal ansættes på baggrund af generelle ledelsesmæssige kvalifikationer eller på baggrund af mere fagligt orienterede kvalifikationer, er i høj grad et spørgsmål om, hvilket ledelsesniveau der tales om, men det er også i høj grad et spørgsmål om, hvilke opgaver ledelsen forventes at varetage:

"Jeg tror, at faglig indsigt og faglig respekt blandt medarbejderne også er nødvendige egenskaber hos den effektive dekan og rektor, ligesom de er nødvendige for en effektiv institutleder. Men så kan man så spørge sig selv, nogen steder i USA for eksempel, der er rektor jo en person, der skaffer penge. Han har ikke nogen indflydelse på, hvad der foregår på instituttet på universitetet. Han er en fundraiser i realiteten, og så trykker han lidt i hånden en gang imellem. Hvis det er sådan en, man vil have, så behøver man jo ikke at have indsigt i, hvad der foregår på universitetet. Men skal man have effekt nede i bunden af universitetet, så skal man have indsigt i det". (Svend Hylleberg - institutleder på Institut for Økonomi, AU).

Citatet illustrerer behovet for at diskutere, hvad det er for nogle opgaver, som lederne på de forskellige niveauer forventes at varetage, ligesom det viser, at der er forskel på de kvalifikationer og kompetencer, som lederne på de forskellige ledelsesniveauer må besidde. Ledelsen på alle niveauer besidder ideelt set såvel faglige kvalifikationer som mere generelle ledelsesmæssige kompetencer. I datamaterialet er der imidlertid en tendens i retning af, at kravet om en mere professionel ledelse i form af direkte ledelsesmæssige kvalifikationer stiger, jo længere oppe i ledeshierarkiet pågældende leder befinder sig, mens kravet om faglig indsigt tiltager, jo tættere lederen befinder sig på det udførende niveau. Et flertal peger på denne baggrund på, at udpegede udefra kommende ledere passer bedre ind på rektor- og dekan niveauer end på institutlederniveau:

"Jeg synes ikke, at det er helt entydigt, at en eksternt udpeget leder naturligt vil være bedre end den medarbejderudpegede leder. Det kommer meget an på, hvilke erfaringer vedkommende har, både som leder, men også som forskningsleder. Hvis det bare bliver en administrator, så er jeg bange for, at den sensibilitet og den forståelse af processer omkring forskning og undervisning, som er helt absolut nødvendig, at den har vedkommende ikke. Det handler om fagligheden, og hvilket niveau de skal sidde på. Jeg vil hellere gå ind for den amerikanske model, hvor institutlederen er internt valgt, mens dekanen er udpeget og meget mere professionel, men som så samtidig også har både økonomiske incitamentsmuligheder og ledelsesmæssig kompetence til at lægge et konstant eksternt pres på institutterne til fornyelse og ændring. Rektor, det er så et trin højere, og der har jeg intet imod, at vedkommende er udpeget. Den faglige respekt er

stadig vigtig, men den faglige erfaring og dybe indsigt og viden behøver vedkommende ikke nødvendigvis at have, men det skal institutledere have. Derfor vil jeg mene, at det vil være rimeligt nok, at medarbejderne vælger institutledelsen, men at den eksterne ledelse på fakultetsplan og rektorplan kan være udpeget. I USA, for eksempel, er det jo typisk, at dem, der bliver direktører eller rektorer for universiteter, er professorer, der har arbejdet sig op og arbejdet sig i retning af at få en bredere kompetence og erfaring end blot at være forskningsleder. Det er som regel personligheder på nationalt plan med en høj grad af kompetence, bredt set, både på forskningsledelse, økonomisk ressource-tiltrækning, politisk indflydelse og gennemslagskraft i offentligheden. Det er personligheder, som universiteterne bruger umådelige ressourcer på at tiltrække og ansætte. Spørgsmålet er, om vi har den type af personligheder i Danmark. Måske har vi dem, men det vil absolut ikke være en løsning at sætte enten en politiker ind, som intet ved om, hvad det er for en glasbutik vedkommende arbejder rundt i. Heller ikke en virksomhedsleder, som ikke har erfaringen for, hvad det er for en type af virksomhed der her er tale om. Så hvis vi skal udpege ledere på det her plan, så skal det netop være gradvist i retning af, at der kommer folk, der får bredere og bredere kompetencer, og at man udvikler de typer af folk med de kompetencer, så de kan gå ind og tage ledelsen". (Ove Kaj Pedersen - professor på Institut for Statskundskab, KU).

Det administrative ledelsesniveau på universiteterne implicerer ledelse på rektorniveau, dekaniveau og på institutlederniveau. De opgaver, som den administrative ledelse forventes at varetage, er i høj grad et spørgsmål om, hvilket af disse niveauer ledelsen befinder sig på. Spørgsmålet om, hvilke kvalifikationer og kompetencer ledelsen på de forskellige niveauer må besidde for at udføre de forskellige ledelsesopgaver optimalt, er ligeledes et spørgsmål om, hvilket niveau ledelsen befinder sig på. Diskussionen om, hvilke kvalifikationer og kompetencer ledelsen på de forskellige niveauer må besidde, relateres i datamaterialet i høj grad til spørgsmålet om ledelsesmæssig legitimitet. Et af de centrale spørgsmål i denne forbindelse er, hvilke kvalifikationer og kompetencer ledelsen må besidde for at opnå medarbejdernes tillid.

Undersøgelsen viser i denne forbindelse, at institutledelsens faglige kvalifikationer og kompetencer er helt afgørende for at opnå medarbejdernes tillid, hvilket er en forudsætning for at de ledelsesmæssige beslutninger opfattes som legitime. Ledelsesmæssig tillid, respekt og legitimitet på institutniveau er således i høj grad fagligt funderet. Dette er en del af baggrunden for, at et flertal af interviewpersonerne giver udtryk for et ønske om, at institutlederen, der varetager ledelsen på det forskningsudførende niveau, fortsat bør rekrutteres internt fra det institut, som vedkommende skal være leder for:

"Udefrakommende udpegede ledere vil passe bedst ind på de højeste niveauer, fordi den umiddelbare kontakt til de aktive forskere i højere grad ses på institutlederniveau, hvor det er mere relevant, at man har en person, der selv er en aktiv og succesfuld forsker. Via det fænomen har man direkte tillid til personen og vedkommendes beslutninger med hensyn til ting som løntillæg baseret på kvalificerede forskningsbidrag og lignende, hvor det er vigtigt, at vedkommende har direkte faglig indsigt, og hvor det vil være svært for en udpeget person udefra at udføre samme funktion. Hvorimod hvis man kommer højere op, dekan og endnu mere rektor, der kunne man forestille sig at på grund af den mindre direkte kontakt med den enkelte forsker og dermed det enkelte forskningsprojekt og det enkelte fagområde, men det mere overordnede og i virkeligheden mere administrative og udadvendte aspekt i stillingen, så kunne man bedre forestille sig, at det kunne passe fint ind med en åremåls ansat og udpeget leder, som eventuelt ikke engang kom fra universitetets egne rækker". (Bent Jesper Christensen - professor på Institut for Økonomi, AU. Leder af forskningscenter CAF).

Gennemgangen af besvarelserne i datamaterialet i relation til spørgsmålet om ansættelses- og udvælgelsesformen for ledelsen på universiteterne samt spørgsmålet om, hvorfra lederne rekrutteres, viser en betydelig uklarhed i debatten om en ledelsesreform for universiteterne. Undersøgelsen peger på, at spørgsmålet om ansættelses- og udvælgelsesformen for ledelsen på universiteterne må besvares niveauspecifikt, ligesom det er tilfældet i relation til spørgsmålet om, hvorfra lederne rekrutteres. Undersøgelsen viser, at der er et behov for at diskutere, hvilke opgaver ledelsen på de forskellige niveauer forventes at varetage, og hvilke kvalifikationer og kompetencer lederne må besidde for at løse disse opgaver bedst muligt. Det er i denne forbindelse helt afgørende, at ledelsen nyder medarbejdernes respekt og tillid i forbindelse med at opnå legitimitet omkring ledelsesmæssige beslutninger.

Ledelsesmæssig legitimitet fremhæves i undersøgelsen som en forudsætning for, at ledelsesmæssige beslutninger kan implementeres på en måde, så disse ikke modarbejdes af medarbejderne. Ledelsen på alle niveauer forventes at besidde faglige kvalifikationer og kompetencer. Der er imidlertid en større åbenhed overfor ledere, der i højere grad har professionelle end faglige kvalifikationer på rektorniveau og dekaniveau, end det er tilfældet på institutlederniveau. Ledelsen på institutniveau besidder ideelt set også kvalifikationer og kompetencer af mere professionel karakter, men på dette niveau beskrives de faglige kvalifikationer og kompetencer som afgørende for at opnå ledelsesmæssig legitimitet. På denne baggrund giver et flertal udtryk for et ønske om, at instituttets ledelse forsat vælges af og blandt de ansatte internt på instituttet.

6.2.4. Bestyrelser med et flertal af eksterne medlemmer

Oprettelsen af bestyrelser med et flertal af eksterne medlemmer er et delelement i regeringens foreløbige udspil til en kommende ledelsesreform for universiteterne. Udmeldingerne i forhold til forslaget har imidlertid været sparsomme, og undersøgelsen viser en betydelig uklarhed og forvirring med hensyn til en lang række spørgsmål i relation forslaget:

”Mange af de her debatter, de handler altså ufatteligt alt for meget om struktur og alt for lidt om indhold, fordi hvem skal de der eksterne være. Altså det skal være nogen, der har en faglighed. De skal have forstand på det, som universitetet driver. Det må være kriteriet. Og så mener jeg, at der skal være internt flertal. Men altså, jeg mener, at man kan have fantastisk stor glæde af at have for eksempel ledere fra meget videnstunge virksomheder, rektorer fra andre universiteter, den slags folk”.

(Peter Gundelach - professor på Sociologisk Institut, KU).

Ovenstående citat illustrerer en række gennemgående holdninger i datamaterialet i relation til spørgsmålet om bestyrelser med et flertal af eksterne medlemmer. Datamaterialet viser et stort behov for at få klarhed over, hvor de eksterne medlemmer af bestyrelserne skal komme fra, og ikke mindst hvilke kvalifikationer og kompetencer det er relevant at disse folk besidder. En anden tendens i materialet er en generel modstand mod at have et *flertal* af eksterne medlemmer i bestyrelserne. Endeligt illustrerer citatet en tendens, som består i, at et markant flertal peger på det positive i at have eksterne medlemmer repræsenteret i bestyrelser på universitetet, hvis disse vel at mærke har kvalifikationer og kompetencer, der opfattes som relevante.

Et af de problemer, der peges på i undersøgelsen i relation til de eksterne bestyrelsesmedlemmers kvalifikationer og kompetencer, består i at opnå legitimitet i forhold til de ledelsesmæssige beslutninger, der træffes af bestyrelsen. Ledelsesmæssig legitimitet fremhæves som en forudsætning for, at de beslutninger, der træffes af bestyrelsen, kan implementeres på universitetet, på en måde så disse beslutninger ikke modarbejdes.

Flere peger i denne forbindelse på, at der er en risiko for, at modstridende interesser blandt de eksterne bestyrelsesmedlemmer kan medføre en situation, hvor de beslutninger, der træffes i bestyrelserne, kun i mindre omfang baseres på problemstillinger, der udspringer af universiteternes interne forhold. Disse problemer relaterer sig dels til spørgsmålet om, hvilke kvalifikationer og kompetencer de eksterne bestyrelsesmedlemmer må besidde, og dels til spørgsmålet om, hvor de eksterne bestyrelsesmedlemmer kommer fra og har deres interesse-mæssige bagland:

"Ledelseskompetencen i dag, kan du have den alene via en uddannelse? Kan du have en lederuddannelse på handelshøjskolen for eksempel? Er det en tilstrækkelig kompetence til at komme ind på universitetet? Det vil jeg tvivle meget på. Så kan du have en teoretisk uddannelse plus en praktisk viden ude fra industrien eller fra en anden virksomhed, men jeg er ikke sikker på, at det dur. Universitetet som virksomhed har dels nogle andre normer, men det er også et andet produkt, og det er nogle andre processer, der foregår her. Så derfor er det meget afgørende, hvilke kompetencer de eksterne bestyrelsesmedlemmer skal have. Jeg mener, at udgangspunktet i nogen udstrækning skal være, at det skal være folk, som faktisk har en relevant ledelsesmæssig baggrund. Og et eksempel det kunne så være en leder af en forskningsafdeling i en stor industri-virksomhed eller en gymnasierektor. Det vil jeg opfatte som relevant ledelseserfaring i relation til nogle af de diskussioner og spørgsmål, et universitet tager op. Men en person, der er administrerende direktør, og som ikke nødvendigvis har nogen som helst forbindelse med eller kendskab til et universitet, der vil jeg tro, at vedkommende ville få meget svært ved at opnå en legitimitet omkring sine beslutninger. Det kan variere, men jeg vil tro, at der mange steder ville opstå en undergrundsøkonomi, altså en underliggende beslutningsstruktur. Jeg ville specielt være ked af det, hvis det blev organisationstilknyttede repræsentanter, der kom ind. Forestil dig, der kommer en fra Dansk Industri, så vil LO også have en. Det har vi allerede set, når vi i dag skal udpege nye eksterne medlemmer. Så har du importeret samfundsmæssige modsætninger direkte ind i universitetets ledelse. Det vil sige, at du risikerer at politiske og andre former for sociale og samfundsmæssige spørgsmål, de får en større og mere direkte indflydelse på beslutningsprocessen på universitetsniveau".
(Niels Chr. Sidenius - dekan på det Samfundsvidenskabelige Fakultet, AU - på interviewtidspunktet).

Ud over de problemer, som undersøgelsen peger på, der kan opstå i forbindelse med at implementere de ledelsesmæssige beslutninger, der træffes af bestyrelserne, hvis ikke disse har legitimitet internt på universiteterne, peger undersøgelsen på en række problemer i relation til forslaget om oprettelsen af bestyrelser med et flertal af eksterne medlemmer, der er af en mere praktisk karakter: Det kan blive overordentligt vanskeligt at finde et tilstrækkeligt antal egnede kandidater til at besætte de eksterne bestyrelsesposter, og hvis de eksterne bestyrelsesmedlemmer skal aflønnes, vil det kræve betydelige ressourcer:

"Jeg tror, at det vil være meget vanskeligt at få eksterne flertal, måske ikke på universitetsplan, men hvis man skal have det ned i systemet, på fakultet og på institutter, som man også har snakket om, så er det umuligt, fordi der er simpelthen ikke folk nok, der vil det, og hvis man skal betale for det, så har man ikke penge til det. Så det kan ikke lade sig gøre. Hvis man kigger på, hvad de eksterne medlemmer af de organer, vi har haft indtil nu, har gjort, så er det jo nogen steder meget lidt. Lad mig sige det på den måde, den største effekt de eksterne medlemmer kan have, det er i at forbedre kommunikationen udadtil og i virkeligheden skaffe penge. De kan være legitimerende for de eksterne parter. Jeg tror ikke, at det vil betyde ret meget, nogen steder kan det blive skadeligt, og andre steder marginalt bedre". (Svend Hylleberg – institutleder på Institut for Økonomi, AU)

Den gennemgående holdning i datamaterialet til spørgsmålet om oprettelsen af bestyrelser med et flertal af eksterne medlemmer peger i retning af en generel afstandtagen fra bestyrelser med eksternt flertal. Spørgsmålet om, hvilke kvalifikationer og kompetencer der opfattes som relevante i forbindelse med de eksterne bestyrelsesmedlemmer, er i denne forbindelse helt centralt. Hvis ikke de kvalifikationer og kompetencer, der ligger til grund for udvælgelsen af de eksterne bestyrelsesmedlemmer, opfattes som relevante blandt medarbejderne, kan det vise sig vanskeligt at opnå tillid blandt de ansatte og legitimitet i forhold til ledelsesmæssige beslutninger, der træffes i bestyrelsen.

Selv om der i undersøgelsen peges på en række problemer i forbindelse med spørgsmålet om oprettelsen af bestyrelser med et flertal af eksterne medlemmer, så peger flere også på, at universiteterne kan have stor glæde af at have eksterne repræsentanter i bestyrelserne i det omfang, disse har relevant ledelsesmæssig erfaring og indsigt i universiteternes forhold. En af de opgaver, de eksterne bestyrelsesmedlemmer forventes at kunne løfte, er at bidrage med nye perspektiver og nuancer i de ledelsesmæssige diskussioner på universiteterne. Flere fremhæver desuden de eksterne bestyrelsesmedlemmers potentiale i forhold til at skabe tillid og legitimitet i relation til det politiske ledelsesniveau. Opgaven med at legitimere universiteternes aktiviteter overfor ledelsen på det politiske ledelsesniveau fremhæves i undersøgelsen som helt central i forbindelse med at skabe tillid i relationen mellem ledelsen på det politiske ledelsesniveau og ledelsen på det administrative ledelsesniveau:

"Der er jo to ting i forslaget, det ene det er at have eksterne repræsentanter i bestyrelsen og også eventuelt en overvægt af eksterne repræsentanter. Det går jeg ind for. Det har jeg overhovedet ingen betænkeligheder ved. Jeg mener, at det vil være en styrkelse af diskussionerne. Det vil give meget mere input og meget mere liv i planlægningsdiskussioner. Alle de forslag jeg har set, der er det jo folk,

som udpeges af for eksempel rektor eller andre i organisationen, og det, tror jeg sådan set, er vigtigt, fordi man skal selvfølgelig have nogle ind, som har noget respekt og et kendskab til, hvordan et universitet fungerer, men som stadigvæk har nogle erfaringer fra andre områder. Jeg tror også, at det er et must i forhold til det politiske billede, at det skal ske, for at politikerne vil acceptere en vækst på universitetsområdet. Jeg tror, det er en nødvendighed, og jeg hilser det sådan set også velkommen". (Kurt Jensen – institutleder på Datalogisk Institut, AU).

6.2.5. Sammenfatning af afsnittet om ledelsesreformen 2002

Gennemgangen i dette afsnit om ledelsesreformen 2002 fokuserer på en række delelementer i regeringens foreløbige udspil til en reform af ledelsen på universiteterne, som det fremlå på tidspunktet for gennemførelsen af denne undersøgelse. I et forsøg på at skabe klarhed i ledelsesdebatten opererer undersøgelsen med en opdeling af begrebet forskningsledelse i forhold til en række af de ansvars- og kompetenceområder, der relaterer til de forskellige ledelsesniveauer, der er impliceret i ledelsen af universiteterne. De forslag, der var fremsat i forbindelse med regeringens foreløbige udspil til en ledelsesreform for universiteterne, rettede sig således mod en reformation af ledelsen på det niveau, der i undersøgelsen operationaliseres som det administrative ledelsesniveau. De ansvars- og kompetenceområder, der relaterer sig til dette ledelsesniveau, består i høj grad i at skabe gode vilkår for forskningsprocessen på universiteterne og derigennem skabe en høj proceskvalitet.

Et centralt element i det foreløbige udspil til en ledelsesreform for universiteterne bestod i forslaget om, at ledelsen på det administrative ledelsesniveau fremover udpeges og ansættes på åremål. Dette spørgsmål handler grundlæggende om ansættelses- og udvælgelsesformen for universiteternes administrative ledelse. Spørgsmålet om udvælgelses- og ansættelsesformen for universiteternes ledelse kædes i diskussionen vedrørende en ledelsesreform for universiteterne sammen med spørgsmålet om, hvorvidt ledelsen på universiteterne fremover skal rekrutteres internt fra universiteternes egne rækker, eller hvorvidt disse kan hentes andre steder fra. Spørgsmålet om ansættelses- og udvælgelsesformen for universiteternes ledelse og spørgsmålet om, hvorfra ledelsen fremover rekrutteres, er imidlertid to separate spørgsmål. Sammenblandingen af disse spørgsmål, der er et udtryk for den uklarhed, der præger diskussionen om ledelsen af universiteterne, kan delvist ses som følge af en mangel på klare udmeldinger i forbindelse med det foreløbige oplæg til en ledelsesreform.

Der peges i undersøgelsen på, at der kan være en række problemer og en række fordele ved den nuværende ansættelses- og udvælgelsesform, hvor ledelsen vælges af og blandt de ansatte på universitetet, ligesom der kan være både fordele

og problemer ved overgangen til en ansættelses- og udvælgelsesform, hvor ledelsen fremover udpeges og ansættes på åremål. Undersøgelsen peger på, at spørgsmålene om ansættelses- og udvælgelsesformen for ledelsen samt spørgsmålet om, hvorfra ledelsen rekrutteres, i høj grad er spørgsmål, der må behandles niveauspecifikt. Undersøgelsen viser i denne forbindelse et stort behov for at få klarhed over, hvilke opgaver lederne på de forskellige ledelsesniveauer forventes at varetage, og hvilke kvalifikationer og kompetencer ledelsen på disse respektive niveauer må besidde for at løse opgaverne optimalt.

Spørgsmålet om, hvilke kvalifikationer og kompetencer det er hensigtsmæssigt at lægge til grund for udvælgelsen og ansættelsen af ledelsen på de forskellige niveauer i universiteternes administrative ledelse fremover, er i undersøgelsen behandlet i forhold til spørgsmålet om professionalisme og faglighed. Interviewmaterialet peger på, at ledelsen på såvel rektorniveau og dekaniveau som på institutlederniveau ideelt set besidder faglige kvalifikationer og kompetencer såvel som kvalifikationer og kompetencer af mere professionel karakter, eksempelvis i form af relevant ledelseserfaring opnået uden for universiteterne. Undersøgelsen viser imidlertid en tendens i retning af, at en ledelse, der i højere grad har professionelle end faglige kvalifikationer og kompetencer, opfattes som mere relevant på dekan- og rektorniveau, end det er tilfældet for ledelsen på institutniveau, hvor besiddelsen af faglige kvalifikationer og kompetencer fremhæves som afgørende for at opnå ledelsesmæssig legitimitet. Betydningen af, at ledelsen besidder faglige kvalifikationer og kompetencer, fremstår som en væsentlig del af forklaringen på, at et flertal i undersøgelsen giver udtryk for et ønske om, at institutlederen fortsat rekrutteres internt fra medarbejdergruppen på instituttet.

En del af forklaringen på den relativt større åbenhed overfor ledere med mere professionelle kvalifikationer og kompetencer på rektor- og dekaniveau kan være, at de opgaver, som ledelsen på disse niveauer forventes at varetage, er af en anden karakter end de opgaver, som ledelsen på institutniveau forventes at varetage. De opgaver, som ledelsen på rektor- og dekan niveau varetager, beskrives i undersøgelsen dels som mere overordnede administrative opgaver, og dels som opgaver, der er mere udadvendte. De mere politiske ledelsesopgaver, som den administrative ledelse på rektor- og dekaniveau varetager i forbindelse med at kultivere eksterne relationer til eksempelvis politikerne, erhvervslivet og offentligheden generelt, vil måske med fordel kunne varetages af en ledelse med mere professionelle kvalifikationer og kompetencer.

En anden forklaring på den relativt større åbenhed overfor en ledelse med mere professionelle kvalifikationer og kompetencer på rektor- og dekaniveau kan være forventningen om, at udpegede åremålsansatte ledere med denne type

kvalifikationer og kompetencer måske i højere grad vil virke legitimerende i forhold til de eksterne parter. Den relativt større åbenhed, som undersøgelsen viser i forhold til at få en ledelse på rektor- og dekaniveau, der udpeges og ansættes på åremål, skal således måske kun i mindre omfang ses som et udtryk for en kritik af den siddende ledelse, som den skal ses som et udtryk for en manglende tillid på det politiske ledelsesniveau til ledelsen på universiteternes administrative ledelsesniveau.

Tendensen i retning af, at et flertal giver udtryk for et ønske om, at institutlederen fortsat rekrutteres internt fra medarbejdergruppen på instituttet, relateres i datamaterialet ligeledes til spørgsmålet om ledelsesmæssig legitimitet. Betydningen af institutlederens faglige kvalifikationer og kompetencer fremhæves som helt central for at opnå ledelsesmæssig legitimitet omkring den administrative ledelse, der varetages på institutniveau. Institutterne udgør universiteternes forskningsudførende niveau, og den ledelse, der varetages her, adskiller sig fra ledelsen på de øvrige ledelsesniveauer ved, at det er på dette niveau, at den umiddelbare kontakt til de aktive forskere finder sted. Der er således et tæt sammenspil mellem de administrative ledelsesopgaver, som institutlederen varetager, og de operationelle ledelsesopgaver, som også varetages på det forskningsudførende niveau. Kandidater til institutlederposten kan i princippet have erhvervet sig relevante kvalifikationer og kompetencer andre steder fra end internt på det pågældende institut, alligevel giver et flertal som nævnt udtryk for et ønske om, at institutlederen fortsat rekrutteres fra medarbejdergruppen internt på instituttet. Dette forklares i datamaterialet med, at medarbejderne på instituttet måske i højere grad vil have tillid til, at en leder, der selv kommer fra instituttet, er loyal overfor det pågældende institut, ligesom vedkommende vil kende til de diskussioner, der kører, og til den kultur, der er på instituttet. Det kræver med andre ord ikke bare faglige kvalifikationer og kompetencer at opnå ledelsesmæssig legitimitet på institutniveau - det kræver ligeledes en stor sensibilitet i forhold til de processer, der finder sted på instituttet, samt evnen til at begå sig i et ofte sårbart og unikt forskningsmiljø. Flere peger i undersøgelsen på, at det vil medføre store problemer og i værste fald kunne virke ødelæggende på forskningsmiljøerne, hvis ikke ledelsen på institutniveau nyder medarbejdernes tillid og derigennem formår at opnå legitimitet i forhold til de ledelsesmæssige beslutninger.

Et af de problemer, som undersøgelsen peger på i relation til den demokratiske ansættelses- og udvælgelsesform, er, at omfanget af de administrative opgaver, som institutlederen varetager, er så betydeligt, at denne opgave ikke er noget, man påtager sig med stor lyst, hvis man er meget forskningsaktiv. Dermed kan der være et incitament til, at det ikke nødvendigvis er de personer med størst faglig indsigt og erfaring, der vælges til institutlederposten. En mulighed for at gøre institutlederposten mere attraktiv, også for de meget forskningsaktive forskere,

kunne være at give institutlederen en stærkere administrativ backup. Institut for statskundskab på Københavns Universitet er et konkret eksempel på et institut, som har givet institutlederen en bedre administrativ backup ved at ansætte en professionel institutadministrator. Institutadministratoren varetager her en del af de administrative opgaver, som institutlederen tidligere udførte. Institutlederposten er således blevet mere attraktiv, fordi der nu i højere grad end tidligere er tid til at forske sideløbende med jobbet som institutleder.

Der er i undersøgelsen ikke sat fokus på den mere uformelle forskningsledelse, der finder sted på institutternes gulvplan - det operationelle ledelsesniveau. De forslag, der i interviewundersøgelsen er gennemgået i relation til ledelsesreformen, retter sig ikke mod det operationelle ledelsesniveau, og spørgsmål i forhold til ledelsen på dette niveau har ikke stået centralt i debatten om en kommende ledelsesreform.

Den 9. september 2002 lækkede FORSKERforum⁵ det hidtil klareste og mest detaljerede udspil til den kommende ledelsesreform i undersøgelsesforløbet. Dette udspil tydede på, at ledelsesreformen bliver bredere end først antaget. Ud over de forslag, der i interviewundersøgelsen er gennemgået i forhold til en reform af ledelsen på det administrative ledelsesniveau, retter udspillet til en kommende ledelsesreform sig også mod det operationelle ledelsesniveau. Dette forslag genfindes i det forslag til en ny universitetslov, der blev vedtaget i 2003. Som lovforslaget ser ud i skrivende stund, er der lagt op til, at institutlederen kan udpege en eller flere forskningsledere blandt det videnskabelige personale på instituttet, og der ligger således ikke noget egentligt krav fra politisk side, om at institutledelsen pålægges at udpege formaliserede forskningsledere. Formuleringen giver imidlertid institutledelsen yderligere et potentielt ledelsesinstrument, ved at denne tildeles retten til at udpege forskningsledere. Både i udspillet til ledelsesreformen og i udspillet til ændringen af universitetsloven lægges der således op til en potentiel formalisering af ledelsen på det operationelle ledelsesniveau. Set i en optik fra den her anvendte analysemodel ville realiseringen af denne ledelsesbeføjelse på institutlederniveau markere fremkomsten af yderligere et ansvars- og kompetenceområde, ligesom det er tilfældet, hvis der, som alt peger i retning af, oprettes lovpligtige bestyrelser med ekstern formand og eksternt flertal.

Undersøgelsen har søgt at sætte fokus på den kompleksitet, der kendetegner de problemstillinger, der tages op i debatten om en ledelsesreform på universiteterne. Undersøgelsen viser en høj grad af uklarhed i debatten og peger på en udpræget sammenblanding af nuancer og niveauer i forhold til de forslag, der diskuteres i forbindelse med oplægget til en kommende ledelsesreform. Mangelen på klare

⁵ Se: <http://www.forskeren.dk/> - "Videnskabsministeriets notat af 29.august: Fremtidens universitetspolitik".

udmeldinger i forbindelse med regeringens foreløbige udspil til en ledelsesreform kan ses som en medvirkende årsag til den uklarhed, der præger debatten. Dette er ikke et optimalt udgangspunkt for at fremme en konstruktiv og nuanceret diskussion om universiteternes ledelse og fremtid. Mangelen på klare udmeldinger og den uklarhed, som dette medvirker til i ledelsesdebatten, fremstår ikke som hensigtsmæssig i forbindelse med at fremme en tillidsfuld relation mellem universiteterne og ledelsen på det politiske ledelsesniveau.

7. Opsamling og diskussion

En af de ting, der umiddelbart springer i øjnene i gennemgangen af det empiriske datamateriale, er forskellen mellem den viden og de nøglebegreber, der kommunikerer, præsenteres og repræsenteres, og de klyngedannelser af nøglebegreber, der dannes i henholdsvis tekstanalysen og i interviewanalysen. De holdninger, der kommer til udtryk i forhold til udviklingskontrakterne, og de forslag, der lå forud for ledelsesreformen 2002 i tekstanalysen, er generelt af en langt mere ensidigt positiv eller negativ karakter end de holdninger, der kommer til udtryk i interviewanalysen, der generelt er langt mere nuancerede i forhold til de komplekse spørgsmål og problemer, der diskuteres. Den offentlige debat, der undersøges i tekstanalysen, fremtræder således som værende karakteriseret af en højere grad af dualisme og dikotomisering, end det er tilfældet i de interview, der er udført med repræsentanter for forskningsledelsen på universiteterne. Spørgsmålet om videnskabens rolle i samfundet, som blev diskuteret side 19-20, ser således delvist også ud til at influere den offentlige debat vedrørende udviklingskontrakter for universiteterne og de forslag, der blev fremsat i forbindelse med ledelsesreformen 2002.

En andet ting, som træder frem i gennemgangen af det empiriske materiale, er den markante mangel på udmeldinger af mere substantiel karakter, ikke mindst fra de politikere, der er ansvarlige for at skabe rammerne for universiteternes råderum. Det empiriske materiale peger i denne forbindelse på at tilliden fra den politiske ledelses side til ledelsen på universiteterne ikke er stor.

Disse omstændigheder: den relativt høje grad af dualistisk tænkning og dikotomisering i den offentlige ledelses debat, mangelen på udmeldinger af mere substantiel karakter fra den politiske ledelse angående udviklingskontrakterne og ledelsesreformen 2002 samt den usikkerhed og mistillid, der identificeres, hænger sammen. Disse omstændigheder medvirker sammen til at tilsløre kompleksiteten af spørgsmål og problemer i relation til spørgsmålet om forskningsledelse i en forskningspolitisk sammenhæng. Herudover bør den omfattende brug af nøglebegreber, særligt i tekstanalysen, anerkendes som en faktor, der medvirker til at skabe forvirring, ikke mindst med hensyn til positioneringen af aktører og interessegrupper i det empiriske materiale.

Listen af nøglebegreber fundet i tekstanalysen er lang: kvalitet, effektivitet, produktivitet, ansvar, frihed, uafhængighed, decentralisering, fleksibilitet, åbenhed, afrapportering, konkurrence, kommerialisering, nytte og endda udnyttelse er alle nøglebegreber, der anvendes mere eller mindre energisk af både tilhængere og kritikere af de politiske virkemidler, der undersøges. Selv om forskellige aktører og interessegrupper, i høj grad anvender de samme nøglebegreber, er det imidlertid

tydeligt at de sjældent tillægges den samme betydning af de forskellige aktører og interessegrupper.

En illustration på dette er den måde, hvorpå udviklingskontrakterne blev præsenteret af Forsknings- og Undervisningsministeriet som et frivilligt tilbud til universiteterne om at deltage i en decentraliseringsproces, hvorved universiteterne ville blive mere uafhængige og frie. Det er således ministeriernes ambition at: *“Udviklingskontrakterne skal være med til at løfte universiteternes ambitionsniveau, stimulerer deres opfindsomhed og hæve produktivitet og kvalitet på kerne områderne”* (Forskningsministeriet 1998; s. 7). Det er bemærkelsesværdigt, hvordan effektivitet og kvalitet her anvendes uden at referere til andet end sig selv. Selv om ministerierne bemærker, at forventninger af denne art forudsætter en “frivillig og motiveret medvirken” fra universiteterne, bemærkes det også, at indgåelsen af en udviklingskontrakt vil være en forudsætning for, at: *“at den enkelte institution i øget omfang får mulighed for at indrette sig efter sine individuelle forhold og søge sine målsætninger opfyldt ved samarbejde udadtil”* (Ibid. s. 7-8).

Fra kritikernes side tager udviklingskontrakterne sig generelt noget anderledes ud. Herfra beskrives udviklingskontrakterne som et forsøg fra politikerne på at opnå større indflydelse og kontrol med universiteterne og de aktiviteter, der finder sted her. Flere kritikere ser heller ikke indgåelsen af udviklingskontrakter for universiteterne som så frivilligt, som det fremgår af politikernes præsentation af dem; og således mere som et udtryk for en centraliseringsproces, i hvilken den politiske ledelse har opnået yderligere magt, snarere end som en decentraliseringsproces hvor det administrative og operationelle ledelsesniveau har opnået en højere grad af politisk uafhængighed eller akademisk frihed. En af de bekymringer, som kritikkerne har fremsat i ledelsesdebatten, er, at disse vil medvirke til et fald i kvaliteten af det arbejde, der udføres på universiteterne, ved at forskyde fokus fra universiteternes kerneopgaver i retning af løsningen af en række opgaver af mere sekundær karakter.

En central pointe i forhold til de synspunkter, der beskrives ovenfor, er, at det ville være en fejltagelse, og en der desværre bliver begået alt for ofte i den offentlige debat vedrørende forskningsledelse på universiteterne, at sidestille de aktører og interessegrupper, der stiller sig kritisk overfor ideen om udviklingskontrakter og ledelsesreformen 2002, med de aktører og interessegrupper, der har et organisatorisk og institutionelt tilhørsforhold til universiteterne. På samme måde ville det være en fejltagelse at sidestille de aktører og interessegrupper, der er positivt indstillet overfor etableringen af udviklingskontrakter og ledelsesreformen 2002, med dem der, i hvert fald traditionelt set, er placeret eksternt i forhold til

universiteterne. Med andre ord: Både kritikere og sympatisører kan findes på begge sider af dikotomien intern/ekstern.

"Faglighed" fremtræder som et helt centralt nøglebegreb i interviewene ikke mindst i relation til spørgsmålet om, hvilke kvalifikationer og kompetencer der bør danne grundlag for udvælgelsen og ansættelsen af den administrative ledelse i forbindelse med de forslag, der fremsattes i ledelsesreformen 2002. Selv om "faglighed" også dukker op i analysen af det empiriske materiale, der består af politiske dokumenter og artikler bragt i fag- og dagblade, lader det ikke til, at begrebet "faglighed" i denne del af det empiriske materiale udgør en del af et organiseret, bevidst formuleret og kommunikeret svar på spørgsmålet om, hvilken effekt ændringer i forholdet mellem forskningsledelse og forskningspolitik har på forskning og forskere. Når der formuleres en besvaret på dette spørgsmål, af mere kollektivt, bevidst og organiseret karakter, er det som regel som en defensiv handling, som en reaktion på en invitation fra den politiske ledelse på struktur-niveauet.

Et andet sæt nøglebegreber, der også bruges forskelligt i henholdsvis tekstanalysen og i interviewanalysen, er (politisk) "uafhængighed" og (akademisk) "frihed". Både uafhængighed og frihed er stærkt repræsenterede i tekstanalysen, hvor de anvendes flittigt af både kritikere og sympatisører af de to politiske initiativer, der undersøges. Disse nøglebegreber bliver imidlertid tydeligvis tillagt vidt forskellige betydninger af de forskellige aktører og interessegrupper, der anvender dem. I interviewanalysen lader "uafhængighed" og "frihed" ikke til at spille nogen central rolle som empiriske nøglebegreber.

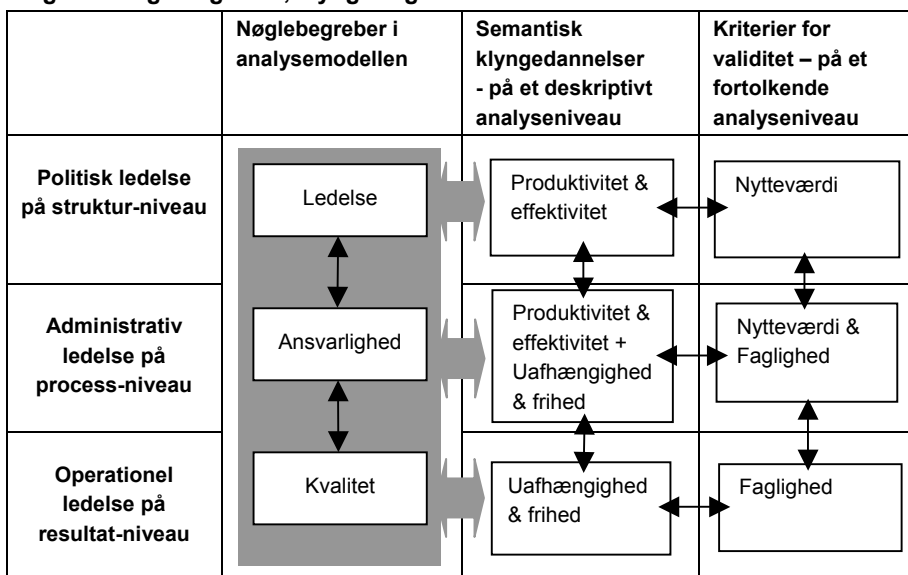
Den offentlige debat vedrørende forskningsledelse og forskningspolitik viser derudover, hvordan aktører og interessegrupper ofte fordrejer hinandens synspunkter i processen. Denne fordrejning af synspunkter sker ofte, når aktører og interessegrupper anvender nøglebegreber i ledelsesdebatten. Generelt udviser nøglebegreberne, og især nøglebegrebet "kvalitet", en nærmest ekstrem grad af fleksibilitet med hensyn til de forståelser, betydninger og ideer disse tillægges, hvilket gør dem til nærmest perfekte værktøjer til at fordreje *andre* aktørers og interessegruppers synspunkter.

Det burde nu stå klart, hvordan brugen af nøglebegreber i debatten medvirker til at pløse diskussionerne om udviklingskontrakter for universiteterne og ledelsesreformen 2002; i hvert fald på et umiddelbart analyseniveau refererende til en mere beskrivende del i analysen af den viden, der bliver præsenteret og videregivet af mængden af forskellige aktører og interessegrupper. Det virker derfor fornuftigt at forskyde analysen til en mere fortolkende karakter i forsøget på at skabe en

teoretisk model baseret på det empiriske materiale. Modellen nedenfor er et forsøg på at gøre netop dette.

Læseren opfordres til at betragte modellen som illustrativ snarere end som definitiv. Alle koncepter præsenteret i modellen kan således opfattes som nøglebegreber. Modellen viser i stilistisk form, hvad der i et mæglende synspunkt forventes fra den administrative ledelse placeret på procesniveauet, af den politiske ledelse og den operationelle ledelse; ikke nødvendigvis som forventningerne er udtrykt på de pågældende ledelsesniveauer, der analyseres, men som de beskrives i det empiriske materiale af de forskellige aktører og interessegrupper, der søger indflydelse på den politiske dagsorden.

Figur 2. Nøglebegreber, klynger og kriterier



Efter at have diskuteret nogle af de måder, hvorpå nøglebegreb bruges forskelligt af forskellige aktører og interessegrupper i forskellige dele af det empiriske materiale, og efter at have forsøgt at opstille en model, der viser, hvordan disse relaterer til de semantiske klyngedannelser af nøglebegreber, der dannes, og de kriterier for gyldighed, der anvendes (eller burde anvendes) på de tre ledelsesniveauer i analysemodellen, vender vi os nu imod resultaterne af undersøgelsen i et vidensperspektiv. Det centrale spørgsmål er her, om udviklingskontrakterne og ledelsesreformen 2002 har ført til forandringer i forhold til de tre aspekter af viden

som Barth benævner "the substantial corpus of assertions", en række medier for kommunikation og repræsentation, og en social organisering⁶.

Etableringen af udviklingskontrakter for universiteterne er tydeligvis et nyt medie for kommunikation og repræsentation i relationen mellem forskningsledelse og forskningspolitik. Ledelsesreformen fra 2002, der senere blev vedtaget som universitetsloven 2003, er også et nyt medie for kommunikation og repræsentation; og til forskel fra udviklingskontrakterne, der kun har semi-legal politisk status, er universitetsloven 2003 et juridisk bindende dokument. Begge disse medier for kommunikation og repræsentation er blevet implementeret på initiativ fra den politiske ledelse.

Ud over udviklingskontrakterne og ledelsesreformen 2002 kan også evalueringer, benchmarking, citationsindekser og optælling af publikationer forstås som medier for kommunikation og repræsentation i forholdet mellem de tre ledelsesniveauer, der diskuteres her. Alle disse kommunikationsmidler bør ses i sammenhæng som dele af et revisions-system, der karakteriserer spillet mellem forskningsledelse og forskningspolitik, der baserer sig på (økonomisk) ansvarlighed og afrapportering.

Også med hensyn til ændringer i den sociale organisation på universiteterne tyder resultaterne af undersøgelsen på, at udviklingskontrakterne og ledelsesreformen 2002 har en indflydelse.

En måde, hvorpå udviklingskontrakterne har medført forandringer i den sociale organisation, er, at "ansvarlighed" spiller en større rolle i forholdet mellem forskningsledelse og forskningspolitik. Begrebet ansvarlighed har to dimensioner, på den måde forstået at der altid er *noget* at være ansvarlig for og *nogen* at være ansvarlig i forhold til. Udviklingskontrakterne medvirker således til at lægge vægt på, at ansvarlighed i forhold til den administrative ledelse refererer til den politiske ledelse på det strukturelle niveau, snarere end længere ned i ledeshierarkiet, til den operationelle ledelse på resultatniveau. Dette påviser tydeligt en styrkelse af den politiske ledelse, der nu har fået større indflydelse på formuleringen af målsætninger ved universiteterne, og således også på hvilke kriterier for gyldighed der benyttes i det fremvoksende regime af revisions-procedurer, der promoverer (økonomisk) afrapportering og ansvarlighed som helt centrale elementer i den politiske ledelse af universiteterne.

Ledelsesreformen 2002 (senere universitetsloven 2003) har ligeledes ført til forandringer i social organisation på universiteterne. Disse har medvirket til at åbne forskningsledelsen på universiteterne op for interessenter, der tidligere blev

⁶ Se side 16-17.

betragtet som eksterne. De nyligt etablerede bestyrelser på universiteterne, der nu står som øverste autoritet på selve universiteterne næst efter den ansvarlige minister for universiteterne, har således eksternt flertal samt formand. Før ledelsesreformen 2002 udgjorde repræsentanter for de studerende og de ansatte på universiteterne flertallet i de ledende organer på universiteterne. Den nye lov gør på denne måde op med universiteternes selvstyre. Dette indikerer en styrkelse af det, der traditionelt er blevet karakteriseret som "eksterne" eller "samfundsmæssige" interesser – som nu bringes mere direkte ind i forskningsledelsen på universiteterne.

Ledelsesreformen fra 2002 indikerer også en centralisering af magten på hvert af de ledelsesniveauer, der kombineret danner det administrative ledelsesniveau i form af rektor, dekanerne og institutledere. Hvor den administrative ledelse på procesniveau før var demokratisk valgt af og blandt det videnskabelige personale, og hvor de studerende deltog ved valg af rektor og dekaner, bliver rektor nu udpeget af de nyligt etablerede bestyrelser. Rektor ansætter så dekaner, der igen ansætter institutlederne. I denne proces er de kollegiale råd på hvert af disse niveauer indenfor den administrative ledelse, der tidligere havde det endelige ord i beslutningsprocesser, blevet erstattet af rådgivende organer, som lederne måske nok har pligt til at lytte til, men hvis råd de i sidste ende kan vælge at ignorere.

Resultaterne af undersøgelsen med hensyn til den sociale organisation på universiteterne tyder på, at både etableringen af udviklingskontrakterne og ledelsesreformen fra 2002 bidrog til en centralisering af magten på både det politiske og administrative ledelsesniveau; at det i løbet af denne proces er lykkedes for den politiske ledelse at ændre kriterierne for validitet i forhold til udpegningen og ansættelsen af den administrative ledelse; samt at etablere et nyt øvre ledelsesniveau i den administrative ledelse på procesniveau i form af de nyligt etablerede universitetsbestyrelser.

Denne centralisering af magten på det politiske og administrative ledelsesniveau, som analysen påpeger, indikerer, at der sideløbende finder en decentraliseringsproces sted med hensyn til magten på det operationelle ledelsesniveau.

I hvor høj grad har etableringen af udviklingskontrakter og ledelsesreformen 2002 (Universitetsloven 2003) ført til ændringer med hensyn til det aspekt ved viden, som Barth (2002) benævner "the substantial corpus of assertions". Det er selvfølgelig vanskeligt at definere præcist hvilke ændringer der er sket indenfor denne analytiske kategori, men at der er sket ændringer virker sandsynligt, når man tager ændringerne i forhold til medier for kommunikation og repræsentation samt ændringerne i den sociale organisation af forskningsledelsen på de forskellige niveauer i betragtning. Ifølge Bart, er de tre aspekter af viden, der

diskuterer her, ikke alene sammenhængende, men også gensidigt determinerende.⁷

Ændringer i "the substantial corpus of assertions" indikeres ligeledes i det empiriske materiale i analysen af måden hvorpå nøglebegreber anvendes, og hvordan semantiske klyngedannelser af nøglebegreber skabes i den offentlige debat vedrørende forskningsledelse og forskningspolitik, samt af informanterne i interviewanalysen, der refererer til udviklingskontrakternes "bevidstgørende betydning".⁸

Et af de centrale spørgsmål i relation til de ændringer med hensyn til de tre aspekter ved viden, som diskuteres ovenfor, er, hvorvidt etableringen af udviklingskontrakter for universiteterne og ledelsesreformen 2002 har resulteret i fremkomsten af nye normer og former for praksis på universiteterne. Dette lader til at være tilfældet, i hvert fald med hensyn til normer og praksis relateret til den forskningsledelse som den administrative ledelse på universiteterne er ansvarlige for. Den slags politisk ledelse, der er analyseret i denne undersøgelse, lader til at stemme overens med en nærmest allestedsnærværende enighed om mål og procedurer, der også er at finde i det engelske uddannelsessystem. Der er mange forskelle på det danske og det engelske uddannelsessystem, men at der skabes kultur i denne proces, er ifølge Marilyn Strathern tydeligt, når man ser på den samtidige fremkomst af, hvad der betragtes som værende acceptable former for sociale og etiske fremgangsmåder, der vil overbevise og overtale dem, overfor hvem ansvarlighed og afrapportering skal ydes. (Strathern, M. ed. 2000: pp.1-2).

Hvorvidt forandringer i de processer, der identificeres i forbindelse med udviklingen i relationen mellem forskningsledelse og forskningspolitik, i form af etableringen af udviklingskontrakter for universiteterne og implementering af ledelsesreformen 2002, også har bidraget til ændringer i forhold til normer og former for praksis i forhold til forskere og forskning, er nok for tidligt at bedømme, eftersom de politiske initiativer, der analyseres i denne undersøgelse, først for nylig er blevet implementeret af universiteterne. Ændringer i normer og praksis i relation til forskere og forskning på universiteterne er blevet påpeget af flere aktører i den offentlige debat om forskningsledelse i en forskningspolitisk kontekst. Politisk journalist Lars Mogensen argumenterede således for, at etableringen af udviklingskontrakter medvirker til at tvinge universiteterne til at genoverveje deres forskningsaktiviteter på en sådan måde, at de i højere grad inkorporerer kommercielle mål (Mogensen, L. 1998).⁹ Stefan Hermann, ekstern professor ved

⁷ Se side 17.

⁸ Se side 106.

⁹ Se side 35.

Århus Universitet, argumenterer for, at både forskere og ledere ved universiteterne overtager de sociale normer, vi kender fra forretningsverdenen, og derved i stigende grad fokuserer på nytteværdien af forskning (Thorup, M. L. 1999).¹⁰

Analysen af det empiriske og teoretiske materiale i et vidensperspektiv støtter således, ligesom det var tilfældet med hensyn til resultaterne af interviewanalysen, et syn på samspillet mellem de forskellige ledelsesniveauer i analysemodellen som værende karakteriseret ved en asymmetrisk balance i forhold til den kommunikation og den magtfordeling, der finder sted aktørerne imellem: De ledende politikere er i offensiven, mens det begrænsede antal af repræsentanter for de ansatte ved universiteterne, der udtaler sig, er i defensiven.

Ifølge den analysemodel, der anvendes i undersøgelsen, står den administrative ledelse overfor den opgave at skulle mediere mellem på den ene side den politiske ledelse på strukturniveauet, og på den anden side den operationelle ledelse på resultatniveau. Evnen til at gøre dette med succes er ifølge resultaterne af interviewanalysen tydeligvis et ansvars- og kompetenceområde, der relaterer sig til den administrative ledelse på procesniveauet. For at den administrative ledelse kan mediere mellem de kriterierne for validitet, der ligger til grund for de øvrige ledelsesniveauer i analysemodellen, på en frugtbar facon, virker det indlysende, at også viden fra den operationelle ledelse på resultatniveauet bør anerkendes som en værdifuld kilde til information: Ikke mindst i relation til udformningen af den praktiske forskningspolitik og de muligheder og begrænsninger udformningen af denne politik har for alle niveauer af forskningsledelse på universiteterne.

Argumentet præsenteret i analysen er, at i den analysemodel, der anvendes i undersøgelsen, er det en del af det ansvars- og kompetenceområde, der relaterer sig til den operationelle ledelse på resultatniveauet, at tage del i diskussionerne om forskningsledelse og forskningsledelse, med udgangspunkt i en diskussion af resultat-kvalitet; og at det er en del af det ansvars- og kompetenceområde, der relaterer sig til de øvrige ledelsesniveauer, at være lydhøre overfor denne information. Forskningsledelse opfattes i denne forbindelse som et middel til at opnå andre målsætninger såsom opbygningen af den politiske og økonomiske ramme for universiteterne, at mediere mellem viden og ideer både ovenfra og længere nede fra i ledelseshierarkiet, at skabe den bedst mulige ramme for den videnskabelig produktion, der finder sted på såvel proces- som på resultatniveau, hvor den operationelle ledelse frembringer de videnskabelige resultater. Tydeligvis anvendes der forskellige kriterier for validitet på hvert af de tre overordnede ledelsesniveauer, der beskrives i analysen, men alle aktører og interessegrupper

¹⁰ Se side 71.

er enige om betydningen af videnskaben i det moderne samfund og deler på denne måde (ideelt set) et fælles mål; frembringelsen af akademisk viden.

Analysen af det empiriske materiale indikerer imidlertid, som vist, en ulige balance mellem kommunikation og magtfordelingen blandt de forskellige aktører, i hvilken den politiske ledelse lader til i høj grad at definere størstedelen af nøglebegreberne og koncepterne i den fremherskende diskurs med hensyn til forskningsledelse og forskningspolitik. I denne proces er det tilsyneladende lykkedes for den politiske ledelse at fastholde både store dele af den administrative ledelse og særligt den operationelle ledelse i et greb, der minder om situationen beskrevet i Bourdieus brug af konceptet *Doxa*, der refererer til: *“when there is a quasi-perfect correspondence between the objective order and the subjective principles of organization (as in ancient societies) the natural and social world appears as self-evident”* (Bourdieu, p. 1977: 164). Hvad er forklaringen på, hvordan det er lykkedes for den politiske ledelse at opnå autoritet i forhold til de niveauer af forskningsledelse, der befinder sig længere nede i ledelseshierarkiet?

Politikerne agerer hurtigt og ændrer ofte kriterierne for validitet. Tekstanalysen viser således, at allerede før forhandlingerne om etableringen af udviklingskontrakter var færdige, tog diskussionerne i relation til ledelsesreformen 2002 og universitetsloven 2003 fart.

Diskussioner vedrørende både etableringen af udviklingskontrakter for universiteterne og ledelsesreformen 2002 var desuden kendetegnet ved en høj grad af fravær, af udmeldinger fra den politiske ledelse af mere substantiel karakter. De udmeldinger, den politiske ledelse kom med i ledelsesdebatten, blev ofte fremsat som dele af en obskur mængde af forslag og ideer indsvøbt i politisk retorik og klynger af ultra-fleksible nøglebegreber.

En anden forklaring på, hvorfor den operationelle ledelse ikke lader til at engagere sig mere aktivt, når det kommer til formuleringen af den praktiske forskningspolitik og udformningen af forskningsledelse på universiteterne, som er blevet påpeget i interviewmaterialet, er, at det bliver betragtet som værende et kompetence – og ansvarsområde for den administrative ledelse at friholde den operationelle ledelse for for meget administrativt arbejde. En mere engageret respons fra den operationelle ledelse med hensyn til konsekvenserne af de politiske initiativer diskuteret her for skabelsen/produktionen af akademiske viden bør imidlertid ikke forvirres med de mere administrative opgaver, der ligeledes påhviler den operationelle ledelse på universiteterne.

Endelig er revisionsprocedurer i form af afrapporteringsteknologier og ansvarlighed som politiske virkemidler nærmest umulige at kritisere, siden de tilsyneladende

fremfører værdier, som forskerne selv vægter højt såsom ansvarlighed, gennemskuelighed med hensyn til resultater samt nemmere adgang til disse (Strathern 2000: 3).

En måde, hvorpå man imidlertid kan kritisere revisionsprocedurer såsom afrapporteringsteknologier og ansvarlighed som politiske virkemidler, er ved af rette fokus på spørgsmålet om, hvordan disse nye politiske initiativer og former for forskningsledelse påvirker forskerne og forskningen indenfor de partikulære faglige traditioner for viden, der produceres og reproduceres på universiteterne. Problemet er, som Barth beskriver det, at:

“Even if our [the universities] only function were to produce graduates for employers outside the academic sector, the conditions under which we do so are unique in that the university sector must be capable of reproducing itself or it disappears. Unlike all other modern institutions, we have no other place to turn for skilled recruits in the hundreds of different disciplines: unless the university sector is allowed to produce full-fledged scholars, it will not be there to serve any of its other functions in 20 years’ time”.

(Barth 2002: 17).

Bibliografi

Altenburg, Tina. 1999: "Rektorer undsiger ministeriet". Information 30. januar 1999.

Altenburg, Tina. 1999: "Udvikling eller frivillig tvang?". Information 26. januar 1999.

Altenburg, Tina. 1999: "Udviklingskontrakter uden krav". Information 1. marts 1999.

Andersen, Johannes og Nørgaard, Margrethe. 1999: "Debat: Skriveøvelse eller styringsinstrument?". Politiken 7. juni 1999.

ATV. 1998: "Bedre vilkår for videnbaserede virksomheder". Akademiet for de tekniske Videnskaber. August 1998.

Barth, Frederik 1995: "Other knowledge and other ways of knowing" in: Journal of anthropological research, 1995 No. 51: pp. 65-68.

Barth, Fredrik 2002: "An Anthropology of Knowledge" in: Current Anthropology. Volume 43, Number 1, February 2002.

Bourdieu, Pierre 1977: "Outline of a theory of practice". Cambridge University Press.

Christensen, Svend M. 1999: "Fuld skrue på den negative spiral". Information 16. oktober 1999.

Clausen, Per 1999: "Kronik: Fingrene væk fra forskningen". Information 24. juni 1999.

Danmarks Forskningsråd. 1999: "Ledelse af universiteterne". Danmarks Forskningsråd 12. februar 1999.

Dreyfus, Hubert & Rabinow, Paul 1982: "Michael Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics". Brighton: Harvester Press.

ForskerForum 7. december 1998: "Ekspertes: Trøjborgs universitetsplan tandløs og bureaukratisk". ForskerForum Nummer 43.

Forskningskommissionen, IT- og forskningsministeriet 2001: "Forskningskommissionens betænkning". Betænkning nr. 1406. Bind 1+2, September 2001.

- Forskningsministeriet & Undervisningsministeriet. Marts 2000: "Udviklingskontrakter for universiteterne: Sigtelinier, selvstyre og samfund".
- Forskningsministeriet. December 1998: "Universitets- og forskningspolitisk redegørelse".
- Forskningsministeriet. Marts 1999: "Udviklingskontrakter for universiteterne - stærkere selvstyre, stærkere universiteter".
- Grøntved, Christine. 1999: "Forskere i krise". Information. 29. september 1999.
- Jyllands-posten. Leder: "Fri forskning". Jyllands-Posten 30. december 1998.
- Kjølhede, Erik Ernø et. al 2000: "Managing University research In the Triple Helix". Kjølhede, Erik Ernø. Husted, Kenneth. Mønsted, Mette. Wenneberg, Søren Barlebo. Working paper from the Department of Management, Politics and Philosophy. No. 13/2000.
- Klarskov, Kristian. 1998: "Rektorer klar til kontrakt-styring". Politiken 30. november 1998.
- Klarskov, Kristian. 1999: "Minister er trængt". Politiken 3. april 1999.
- Klarskov, Kristian. 1999: "Regeringen får ultimatum". Politiken 23. december 1999.
- Koldstrup, Søren. 1999: "Skæv forskning". Information Kronik/Fagligt rum 18. februar 1999.
- Kolstrup, Søren. 1998: "Trøjborg skamrider". Information. 31. oktober 1998.
- Lotz, Peter. 2002: "Universiteter i skærsilden". Samfundsøkonomen nr. 5 – 2002.
- Mogensen, Lars. 1998: "Kommercielle universiteter". Information 22. november 1998.
- Mulvad, Nils. 1998: "Forskere kritiserer minister". Jyllands-Posten 7. november 1998.
- Mølgaard, Mikael. 1999: "Ansatte bliver usikre". Aktuelt 3. december 1999.
- Møllgård, Kjeld. 1998: "Den der først bliver vred ...". Politiken 21. november 1998.

- Nowotny, Helga. 1987: "A new branch of science". Oxford: Pergamon Press.
- Olsen, Lone Ryg. 1998: "Trøjborg ønsker ny ledelse på universiteter". Jyllands-Posten 20. oktober 1998.
- Olsen, Lone Ryg. 1999: "Naturfag skræmmer studerende". Jyllands-Posten 23. januar 1999.
- Pedersen, Lars Nørgaard. 2002: "Minister bag omvæltning". Politiken 17. marts 2002.
- Petersen, Nikolaj 1997: "Autonomy and professionalism – Danish Higher Education and the problems of state interference". In Klaus Dieter Wolff (ed.): "Autonomy and External Control – The University in Search of the Golden Mean". Ludicium verlag GmbH München 1997.
- Ritzaus Bureau 15 april 1999: "Flertal for ny universitetslov".
- Ritzaus Bureau 29. december 1998: "Magistre kritiserer Trøjborg".
- Ritzaus Bureau 29. december 1998: "Trøjborg afviser politisk styring af forskning".
- Shore, Cris & Wright, Susan 1997: "Policy – A new field of anthropology". Pp. 3-39, in: Shore, Cris & Wright, Susan (ed) 1997: "Anthropology of Policy – critical perspectives on governance and power". Routledge. London.
- Shore, Cris & Wright, Susan 2000: "Coercive accountability: the rise of audit culture in higher education". Pp. 57-89 in; Strathern, Marilyn (ed) 2000: "Audit Cultures – Anthropological studies in audit, ethics and the academy". Routledge, London and New York.
- Socialdemokratiets debatoplæg. 2001: "Universiteter i vidensamfundet" Juni 2001.
- Status 1999: "Beslutningsforslag: forsøg med ny ledelsesstruktur på universiteter". Politikken 15. november 1999.
- Strathern, Marilyn 2000: "Introduction - New accountabilities". Pp 1-18. In; Strathern, Marilyn (ed) 2000: "Audit Cultures – Anthropological studies in audit, ethics and the academy". Routledge, London and New York.
- Thorup, Mette-Line. 1999: "Markedet styrer forskningen". Information. 24. november 1999.

Thorup, Mette-Line. 1999: "Nyhedsanalyse: Trøjborgs gulerod". Information 8 april 1999.

Trøjborg, Jan. 1998: "En røst fra fortiden". Information 26. oktober 1998.

Ugebrevet MandagMorgen.: "Akademikerforbund - Universiteter må tvinges til ledelsesreform" Nr. 36. 19. Oktober 1998.

Weber, Max. 1958: "Science as a vocation" and "Politics as a Vocation". Pp. 129-156 in Gerth H. H. & C. Wright Mills (eds.) From Max Weber: Essays in Sociology. New York: Oxford University Press.

Wenneberg, Søren Barlebo. 1999: "Den nye videnskab – et studie af videnskab under forandring". frederiksberg. Samfundslitteratur.

Wittrup, Sanne. 1998: "Lille revolution til universiteterne". Ingeniøren 28. august 1998.

Ziman, John. 1994: "Prometheus bound – science in a dynamic steady state". Cambridge: University Press.

Aagaard, Kaare. 2000: "Dansk forskningspolitik – Organisation, virkemidler og indsatsområder". Rapport fra Analyseinstitut for Forskning 2000/9.

Aarhus Universitet: "Planer og grundlag 1995".

Interviewmateriale

Bent Jesper Christensen: Professor på Institut for Økonomi, Leder af CAF (Center for Analytical Finance), Aarhus Universitet. Interview: 15/5-02.

Brian F. C. Clark: Professor på Molekylærbiologisk Institut, Aarhus Universitet. Interview: 13/5-02.

Henning Lehmann: Rektor på Aarhus Universitet - på interviewtidspunktet. Interview: 17/12-01.

Henrik Jeppesen: Dekan på Det Naturvidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet. Interview: 17/1-02.

Just Justesen: Institutleder på Molekylærbiologisk Institut, Aarhus Universitet. Interview: 19/4-02.

Karl Pedersen Dekan på Det Naturvidenskabelige Fakultet, Aarhus Universitet – på interviewtidspunktet. Interview: 12/2-02.

Kirsten Thomsen: Tidligere institutleder på Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Interview: 17/5-02.

Kjeld Møllgård: Rektor på Københavns Universitet - på interviewtidspunktet. Interview: 28/1-02.

Kurt Jensen: Institutleder på Datalogisk Institut, Aarhus Universitet. Interview: 15/4-02.

Mogens Nielsen: Lektor på Datalogisk Institut, Leder af BRICS (Center for Basic Research In Computer Science), Aarhus Universitet. Interview: 6/5-02.

Niels Chr. Sidenius: Dekan på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aarhus Universitet - på interviewtidspunktet. Interview: 10/01-02.

Ove Kaj Pedersen: Professor på Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Interview: 7/6-02.

Peter Abrahamsen: Institutleder på Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Interview: 24/4-02.

Peter Gundelach: Professor på Sociologisk Institut, Københavns Universitet.
Interview: 8/5-02.

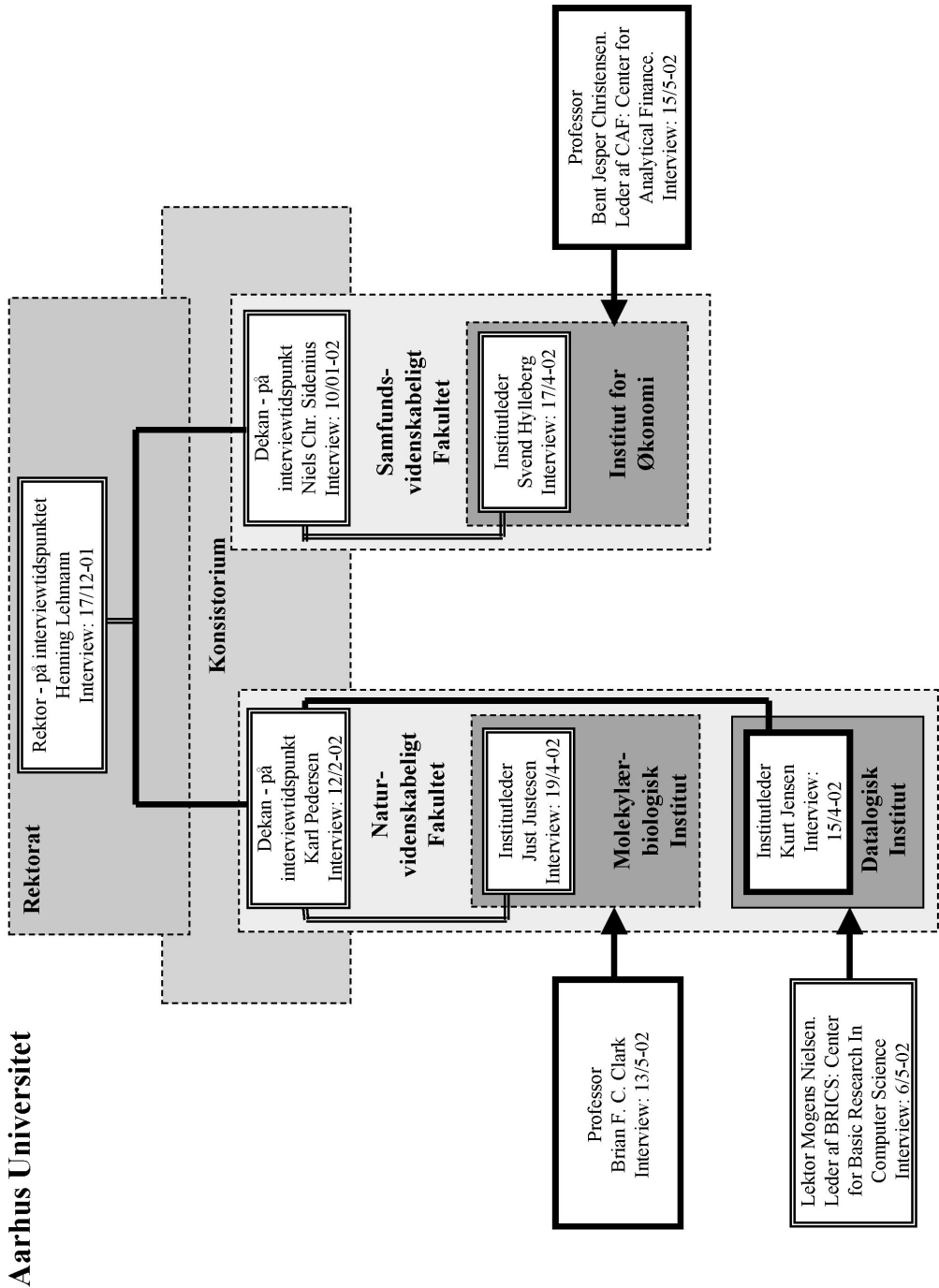
Sven E. Harnung: Institutleder på Kemisk Institut, Københavns Universitet.
Interview: 2/5-02.

Svend Hylleberg: Institutleder på Institut for Økonomi, Aarhus Universitet.
Interview: 17/4-02.

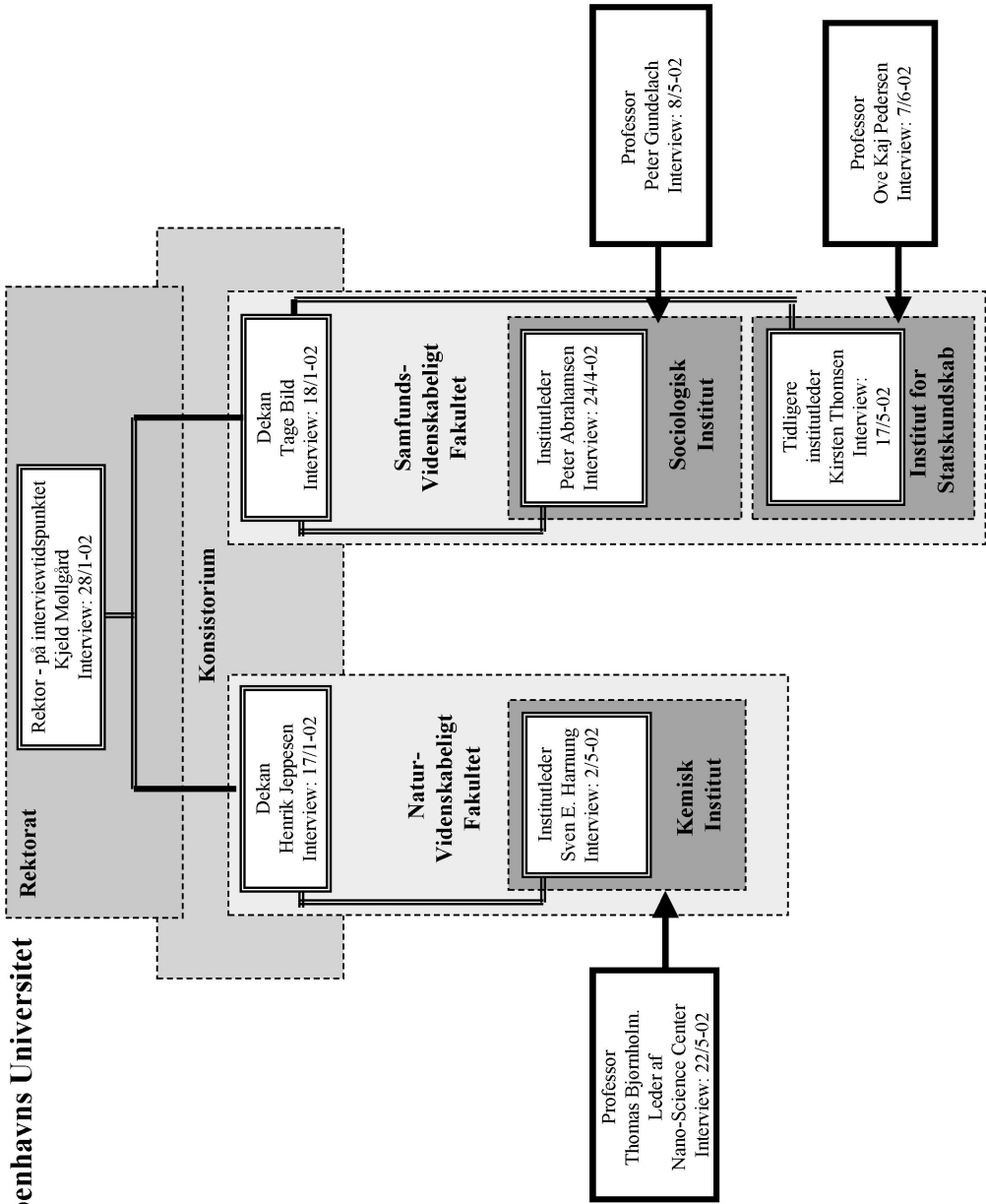
Tage Bild: Dekan på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Københavns
Universitet. Interview: 18/1-02.

Thomas Bjørnholm: Professor på Kemisk Institut, Leder af Nano-Science Center,
Københavns Universitet. Interview: 22/5-02.

Organisationsdiagrammer



Københavns Universitet



Analyseinstitut for Forskning er et sektorforskningsinstitut under Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

Analyseinstitut for Forskning skal bl.a.:

- gennem egen forskning og udredning styrke grundlaget for det forskningsrådgivende system og for forskningspolitiske beslutninger,
- fremme en kvalificeret offentlig debat om forskningspolitiske spørgsmål,
- frit kunne påtage sig forsknings- og udredningsopgaver inden for instituttets formål

Gennem instituttets rapportserie håber vi at kunne være med til at belyse forskningens rolle i samfundet.