



**Analyseinstitut for Forskning**

**En ledelsesreform på danske universiteter:  
Spørgsmål og problemstillinger**

**Peter Brink Andersen**





## **Abstract**

Dette arbejdspapir giver et indblik i debatten om ledelsen af universiteterne. Arbejdspapiret søger at sætte fokus på den kompleksitet, der kendetegner de problemstillinger, som tages op i debatten, og demonstrerer i denne forbindelse, hvordan manglen på klare udmeldinger kan ses som en medvirkende årsag til den udprægede sammenblanding af nuancer og niveauer, der finder sted i ledelsesdebatten.

Arbejdspapiret, der tematisk tager sit afsæt i forslaget om oprettelse af bestyrelser på universiteterne med eksternt flertal og ekstern formand, samt i forslaget om at rektor, dekaner og institutledere fremover skal udpeges og ansættes på åremål, gennemgår på baggrund af en interviewundersøgelse foretaget med udvalgte universitetsledere, en række spørgsmål og problemstillinger, det kan være hensigtsmæssigt at få afklaret i forbindelse med en kommende ledelsesreform for universiteterne.



## Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Kvalificering af begrebet forskningsledelse .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Ledelse på et administrativt ledelsesniveau.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Valgt ledelse eller Udpeget ledelse, interne ledere eller eksterne ledere?.....</b>	<b>13</b>
3.1.1 Fordele ved den demokratiske ansættelses- og udvælgelsesform .....	14
3.1.2 Problemer ved den demokratiske ansættelses- og udvælgelsesform .....	14
3.1.3 Fordele ved udpegede åremålsansatte ledere, der eventuelt rekrutteres eksternt i forhold til universitetet .....	15
3.1.4 Problemer ved udpegede åremålsansatte ledere, der eventuelt rekrutteres eksternt i forhold til universitetet .....	15
<b>3.2 Niveauspecifikke ansvars- og kompetenceområder .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Professionalisme og faglighed .....</b>	<b>17</b>
<b>3.4 Bestyrelser med et flertal af eksterne medlemmer .....</b>	<b>21</b>
<b>4. Ledelse på et politisk ledelsesniveau – Holdninger til forskningspolitikken .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Sammenfatning og diskussion.....</b>	<b>27</b>
<b>6. Datamateriale og metode .....</b>	<b>31</b>
<b>Organisationsdiagrammer .....</b>	<b>34</b>
<b>Referencer .....</b>	<b>36</b>



## 1. Indledning

Igennem 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 politiske system, som fra erhvervsliv og forskellige interesseorganisationer. Universiteterne 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 tydeligt afspejles i fremkomsten af begreber som eksempelvis vidensamfund 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 vidensamfundet, 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. Selvom Danmarks investeringer i offentlig forskning ligger under OECD-gennemsnittet,<sup>1</sup> så lægger universitetssektoren således i dag beslag på betydelige ressourcer. Dette forhold er ligeledes en medvirkende faktor til den øgede interesse i universiteternes virke, ikke mindst fra det politiske system. Dette betyder, at der fra politisk side i stigende grad rettes opmærksomhed mod ressourceforbrug i universitets sektoren.

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

---

<sup>1</sup> Forskning og udviklingsarbejde i den offentlige sektor – Forskningsstatistik 2000. Analyseinstitut for Forskning. Figur 1.3

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 relationen mellem universiteterne og det politisk administrative system har manifesteret sig i udviklingen og brugen af eksterne forskningspolitiske virkemidler til at styre universitetsforskningens udvikling og retning. Udviklingen er blandt andet slået igennem i relation til aktiviteter og diskussioner om forskningsevalueringer til at sikre en mere optimal ressourceudnyttelse og en øget kontrol med, hvad man får for pengene, 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.

Debatten om ledelsen af universiteterne er 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 har imidlertid siden denne udmeldelse holdt kortene tæt til kroppen, og det eksakte indhold af den bebudede universitetsreform kendes derfor ikke. Den samlede universitetssektor venter således i skrivende stund på et konkret udspil til en kommende reform, en situation der har givet anledning til talrige spekulationer om VK-regeringens planer. Regeringen har lagt op til en foreløbig 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).

Dette er kort fortalt baggrunden for indeværende arbejdspapir, der tematisk tager sit afsæt i forslaget om bestyrelser på universiteterne med eksternt flertal og ekstern formand, samt i forslaget om, at rektorer, dekaner og institutledere fremover skal udpeges og åremålsansættes. Arbejdspapiret søger at fundere disse spørgsmål empirisk gennem en interviewundersøgelse



foretaget internt på henholdsvis Aarhus universitet og på Københavns Universitet<sup>2</sup>. Analyseinstitut for Forskning ønsker hermed at bidrage til debatten om ledelse af universiteterne, samt at sætte fokus på en række centrale spørgsmål og problemstillinger i relation til det foreløbige oplæg til en ledelsesreform på de danske universiteter.

## 2. Kvalificering af begrebet forskningsledelse

Begrebet forskningsledelse anvendes bredt i debatten om ledelse af universiteterne. Det er imidlertid ofte uklart hvilke former for ledelse, og hvilke ledelsesniveauer, begrebet forskningsledelse omhandler:

*”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 dialog partner 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 renset, fordi det jo i så høj grad er politiske interesser, der bestemmer det.”*  
(Henning Lehmann – Tidligere rektor på Aarhus Universitet)

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.

Dette arbejdsrapport opererer med en overordnet opsplitning 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 gulvplan. Opdelingen af begrebet forskningsledelse

---

<sup>2</sup> Se organisationsdiagrammerne side 34-35 for en oversigt over de universiteter, fakulteter, institutter, interviewpersoner og forskellige ledelsesniveauer, der inddrages i interviewundersøgelsen.

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.

Tidligere 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 resultat-kvalitet:

*"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 resultat-kvalitet, 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 – Tidligere rektor på Københavns Universitet)*

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:

*"Resultat-kvalitet. 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, resultat-kvaliteten, 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 forskningsprodukt, 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 – Tidligere rektor på Københavns Universitet)*

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 på 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 kompetence område, der relaterer 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 – Tidligere rektor på Københavns Universitet)*

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 – Tidligere rektor på Københavns Universitet)

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, danner baggrunden for den videre analyse i dette arbejdsrapport.

### **3. Ledelse på et administrativt ledelsesniveau**

Arbejdsrapporten 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.

#### **3.1 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.

### 3.1.1 Fordele ved den demokratiske ansættelses- og udvælgelsesform:

Undersøgelsen peger på, 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.

### 3.1.2 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.

### 3.1.3 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 bidrage med nye perspektiver.

### 3.1.4 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.

### 3.2 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 videnstunge 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 Bildt – 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.

### **3.3 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, hvilke 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”. (Sven 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 såvel 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.

### **3.4 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 industrivirksomhed 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 organisations-tilknyttede 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 – Tidligere dekan på det Samfundsvidenskabelige Fakultet, AU)

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 ud af til, 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”. (Sven 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 – Instituttleder på Datalogisk Institut, AU)*

#### **4. Ledelse på et politisk ledelsesniveau – Holdninger til forskningspolitikken**

Debatten om ledelse på universiteterne har i overvejende grad fokuseret på den del af ledelsen, der i arbejdsrapporten operationaliseres som det administrative ledelsesniveau. De ansvars og kompetenceområder, der relaterer sig til det politiske ledelsesniveau, er i langt mindre grad genstand for diskussion i debatten. Det politiske ledelsesniveau inddrages i arbejdsrapporten som en del af universiteternes samlede ledelse med ansvar for at sikre, det Kjeld Møllgård kalder, strukturkvalitet ved at sørge for at skabe gode rammebetingelser for universiteternes virke.

Et af de kritikpunkter, der peges på i undersøgelsen i forhold til den politiske ledelse af universiteterne, er, at politikerne mangler viden om universiteternes forhold og forståelse for den kompleksitet, der kendetegner aktiviteter på området. Politikerne kritiseres i denne forbindelse for ikke at have forståelse for de meget forskellige tidshorisonter, der opereres med i henholdsvis det politiske system og internt på universiteterne. Netop det forhold, at de tidshorisonter, der opereres



med på det administrative ledelsesniveau og på det politiske ledelsesniveau, er så forskelligartede, fremhæves i undersøgelsen som en medvirkende årsag til denne problematik. Forandringer i den politiske ledelses anvendelse af forskellige styreformer og virkemidler kritiseres desuden for i høj grad at ligge under for forskningspolitiske strømninger, nationalt og internationalt, og for ikke i tilstrækkelig grad at baserer sig på en forståelse for situationen på universiteterne.

Et af de problemer, der peges på i denne forbindelse, er, at de ansatte derfor kun i ringe grad føler et ejerskab i forhold til de beslutninger, der træffes på det politiske ledelsesniveau. Kritikken retter sig imidlertid ikke alene mod ledelsen på det politiske ledelsesniveau. Der peges i undersøgelsen ligeledes på, at universiteterne måske heller ikke har løst de politiske ledelsesopgaver optimalt:

*”Det er min oplevelse, at mange af de øvelser man laver her, det er politiske ritualer, og det er vel det som et ministerium er oppe imod, vil jeg sige. Det er, at der hele tiden introduceres nye styreformer, og at de internt på universiteterne opleves som at, nå nu skal vi i gang med det igen, nu har de fundet på noget nyt, og derfor så opleves det ikke som særlig ægte, men mere som ritualer. Et andet problem det er, at det er svært for en politiker at gøre sig kendt på sådan noget her, fordi omsætningsprocessen er meget lang. Så hvis man er minister for det her område, så er man sandsynligvis gået af før effekterne af det viser sig. Det også en del af samspillet. Men det er mere den der kynisme, tror jeg, kynisme overfor de forskellige styringsformer som man oplever ikke i særlig høj grad er baseret på en egentlig forståelse af hvordan universiteterne virker. Jeg forstår egentligt godt politikerne som synes, at der er brug for at gøre noget, fordi universiteterne heller ikke markerer særlig godt, hvad de kan og hvad de ikke kan”. (Peter Gundelach – Professor på Sociologisk Institut, KU)*

De problemer, der beskrives i undersøgelsen i forbindelse med manglende ledelsesmæssig kontinuitet på det politiske ledelsesniveau, relaterer sig til en lang række af de aktiviteter, der iværksættes på det administrative ledelsesniveau. Eksempelvis kræver opgaver såsom at opbygge forskningsmiljøer og iværksætte mere langsigtede projekter relativt længere tidshorisonter end dem, der generelt opereres med på det politiske ledelsesniveau. Manglende kontinuitet fremhæves særligt som et problem i forhold til finansieringen af universiteterne og de aktiviteter, der iværksættes her, og ønsket om en højere grad af budgetstabilitet er fremtrædende i datamaterialet.

Et problem, der i undersøgelsen ligeledes relateres til en manglende forståelse for den kompleksitet, der kendetegner universiteterne, på det politiske ledelsesniveau, består i en uhensigtsmæssig ensretning i anvendelsen af forskningspolitiske virkemidler. Dette beskrives i datamaterialet som en medvirkende faktor til, at der på det administrative ledelsesniveau i stigende grad anvendes ressourcer i forbindelse med administration og afrapportering i forhold til ledelsen på det politiske ledelsesniveau.

*"Der er ind imellem for lille opmærksomhed på, at et instrument som måske har nogle gode sider, måske specielt har det i nogen bestemte sammenhænge, men ikke nødvendigvis har det i alle sammenhænge. Den erkendelse mangler, synes jeg, den skulle fremmes og have effekt på handlingerne. Der er i dele af centraladministrationen, og det er der jo også hos politikerne, og sådan må det nødvendigvis nok også være der, en betydelig mangel på både viden, men også forståelse for, hvad det vil sige at være et universitet. Lidt større forståelse for, at alt ikke nødvendigvis kan eller bør skæres over den samme læst, kunne måske være hensigtsmæssigt. Der er en form for administrationsgørelse af det hele. Der bliver brugt mere og mere energi på administration, på afrapportering, uden at vi for alvor får kvalitative og substantielle reaktioner tilbage fra systemet. Det kan de ikke, og det er ind imellem dybt utilfredsstillende". (Niels Chr. Sidenius – Tidligere dekan på det Samfundsvidenskabelige Fakultet, AU)*

Selvom den politiske ledelse af universiteterne høster kritik på flere punkter, så peger undersøgelsen på, at ledelsen på det politiske ledelsesniveau udfylder en vigtig rolle i forbindelse med at skabe dynamik og fornyelse på universiteterne. Det eksterne pres, som den politiske ledelse pålægger universiteternes administrative ledelsesniveau, beskrives i undersøgelsen således som en forudsætning for at skabe forandringer internt på universiteterne:

*"Den mest effektfulde måde at forandre en institution eller organisation på, det er via eksternt pres, og det ser vi så også her. De fleste organisationer som et institut jo er, er meget bundet op på tradition og kultur, og er meget konservative i deres måder at arbejde på. At ændre noget internt fra er betydeligt vanskeligere end at ændre noget, hvis der er et eksternt krav om det. Den type af konflikt, vi har haft her på instituttet, det er overhovedet i retning af at få medarbejdere til at acceptere at indgå i en diskussion om et kollektivt ansvar for forskning. Selve diskussionen har været illegitim i lang tid, og det er først nu begyndt at blive legitimt. (...) Med andre ord, det*

*her med at gå fra individuel ret og pligt til at forske til at der er mere overordnede kollektive forpligtigelser, at der er mere planlægning og ledelse i det, det er en utrolig konfliktfyldt proces som tager år, men som er begyndt at løbe i den rigtige retning. Og det der er karakteristisk for den, det er, at den kommer som et eksternt pres på mange planer, udviklingskontrakterne er et af dem". (Ove Kaj Petersen – Professor på Institut for Statskundskab, KU)*

Citatet peger på, at der er en forandring i gang på universiteterne, hvor spørgsmål i relation til ledelsen gradvist bliver vigtigere og i stigende grad opfattes som legitime. Det eksterne pres, som ledelsen på det politiske ledelsesniveau påfører universiteterne, fremhæves i denne forbindelse som et væsentligt element i forhold til at skabe forandringer. Citatet illustrerer imidlertid samtidig, at selvom ledelsen på det politiske ledelsesniveau spiller en væsentlig rolle i forbindelse med at skabe forandringer på universiteterne, så er dette en proces, der kræver tid. Ledelseskulturen på universiteterne ændres ikke med en ændring af universitetsloven.

## **5. Sammenfatning og diskussion**

Dette arbejdsrapport har fokuseret på en række delelementer i regeringens foreløbige udspil til en reform af ledelsen på universiteterne. I et forsøg på at skabe klarhed i ledelsesdebatten opererer arbejdsrapporten 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 er fremsat i forbindelse med regeringens foreløbige udspil til en ledelsesreform for universiteterne, retter sig således mod en reformation af ledelsen på det niveau, der i arbejdsrapporten 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 regeringens foreløbige udspil til en ledelsesreform for universiteterne består 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 kommende 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 oplægget til en kommende ledelsesreform for universiteterne.

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 arbejdspapiret behandlet i forhold til spørgsmålet om professionalisme og faglighed. Undersøgelsen 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 arbejdsrapporten ikke sat fokus på den mere uformelle forskningsledelse, der finder sted på institutternes gulvplan; det operationelle ledelsesniveau. De forslag, der i arbejdsrapporten 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 FORSKERforum<sup>3</sup> det hidtil klareste og mest detaljerede udspil til en kommende ledelsesreform. Dette udspil tyder imidlertid på, at ledelsesreformen bliver bredere end først antaget. Ud over de forslag, der i arbejdsrapporten 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. Der lægges i udspillet således op til en formalisering af ledelsen på det operationelle ledelsesniveau ved at institutlederen udpeger en eller flere og "forskningsledere".

Dette arbejdsrapport har søgt at sætte fokus på den kompleksitet, der kendetegner de problemstillinger, der tages op i debatten om en kommende reform af ledelsen på universiteterne. Undersøgelse viser en høj grad af uklarhed i debatten, og peger på en udpræget sammenblanding

---

<sup>3</sup> Se: <http://www.forskeren.dk/> - "Videnskabsministeriets notat af 29. august: Fremtidens universitetspolitik".

af nuancer og niveauer i forhold til de forslag, der diskuteres i forbindelse med oplægget til en kommende ledelsesreform. Mangelen på klare 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.

## 6. Datamateriale og metode

Arbejds papiret bygger på en række delresultater fra en igangværende undersøgelse som Analyseinstitut for Forskning foretager under overskriften "Forskningsledelse i en Forskningspolitisk Kontekst – *udviklingskontrakter på universiteterne*". Denne undersøgelse, der senere publiceres i form af en rapport i Analyseinstitut for Forsknings rapportserie, er en af del af det såkaldte REMAP<sup>4</sup> projekt, hvor der i samarbejde med universiteter og virksomheder ses på "forskningsledelse under forandring" ved forskellige organisationer og institutioner.

Resultaterne i dette arbejds papir bygger på gennemførelsen af 18 kvalitative, semistrukturerede interviews foretaget med en række udvalgte rektorer, dekaner, institutledere, centerledere, og forskere på gulvplan, i perioden December 2001 – Juni 2002<sup>5</sup>. Interviewundersøgelsen er således opbygget som en systemisk analyse, der inddrager interviewpersoner fra samtlige organisatoriske niveauer på de udvalgt institutioner. Interviewene har varet fra en time til cirka 1½ time. Sammenlagt bygger resultaterne i dette papir således på godt og vel 20 timers temaorienteret samtale om en række emner af central betydning i relation til forskningsledelse og forskningspolitik. Alle interviews er efterfølgende transskriberet i deres fulde længde, kodet og analyseret i et kvalitativt orienteret databaseprogram (QSR N4-Classic). Det samlede transskriptionsmateriale udgør 391 normalsider. Der er i forbindelse med gennemførelsen af interviewundersøgelsen anvendt en interviewguide, der som en løs spørgeramme har indeholdt en række perceptionsspørgsmål grupperet i syv overordnede temaer: 1) Udviklingskontrakter, 2) forskningsledelse, 3) evaluering, 4) kvalitetssikring, 5) benchmarking, 6) relationer til omverdenen og, 7) uafhængighed/forskningsfrihed. Der er i interviewmaterialet særlig fokus på de specifikke

---

<sup>4</sup> For yderligere informationer om REMAP (Research Management Processes under rapid Change): [www.remap.dk](http://www.remap.dk).

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.

Interviewundersøgelsen er gennemført på henholdsvis Aarhus Universitet (AU) og Københavns Universitet (KU), hvor en række institutter på henholdsvis det Samfundsvidenskabelige Fakultet og det Naturvidenskabelige Fakultet på AU og på KU er udvalgt.<sup>6</sup> Undersøgelsen er således case-baseret, hvilket betyder at resultaterne ikke nødvendigvis repræsenterative for situationen på andre universiteter, fakulteter eller institutter.

Udvælgelsen af AU og KU er begrundet med, at disse to universiteter organisatorisk er bygget op efter den samme struktur. Det er således muligt at sammenligne resultaterne af interviewundersøgelsen på henholdsvis universitetsniveau, på fag-niveau og i forhold til de forskellige ledelsesniveauer der eksisterer, formelt såvel som uformelt, i form af rektorer, dekaner, institutledere, centerledere og forskere på gulvplan.

De institutter, der indgår i undersøgelsen, er udvalgt på baggrund af to "objektive" kriterier. Det første kriterium, der er anvendt i udvælgelsen blandt institutterne, er det institut som har den højeste andel af FoU-årsværk<sup>7</sup> i forhold til antal FoU-personer<sup>8</sup>. Dette kriterium siger noget om Instituttets størrelse i forhold til antallet af ansatte forskere, men det siger samtidig noget den relative mængde af forskning, der bedrives på Instituttet, i forhold til den forskning, der udføres på andre institutter ved det pågældende fakultet. Kriteriet sikrer således en udvælgelse af institutter, der af den ene eller den anden årsag kendetegnes ved at have en høj grad af forskning. Det andet kriterium, der er anvendt i udvælgelsen blandt institutterne, er den højeste relative andel af ekstern finansiering, i forhold til de øvrige institutter på samme fakultet. Det er således ikke andelen af ekstern finansiering i beløb, men den procentvise andel af eksterne midler, der udgør det andet kriterium i udvælgelsen. Den procentvise andel af eksterne midler siger noget om omfanget af forskningsmæssige relationer til omverdenen. En høj procentvis andel af eksterne midler må

---

<sup>5</sup> Undersøgelsen der danner grundlaget for datamaterialet i arbejdsrapporten fokuserer i høj grad på udviklingskontrakterne. Derfor er de ledere der er udvalgt i forbindelse med interviewundersøgelsen, dem som har siddet på ledelsesposterne i perioden hvor de første udviklingskontrakter blev etableret.

<sup>6</sup> Se organisationsdiagrammerne side 34-35 for en oversigt over de universiteter, fakulteter, institutter, interviewpersoner og forskellige ledelsesniveauer, der inddrages i interviewundersøgelsen.

<sup>7</sup> Årsværk anvendt til forskning og udvikling i 2000. – Data fra Forskning og udviklingsarbejde i den offentlige sektor – Forskningsstatistik 2000. Analyseinstitut for Forskning.

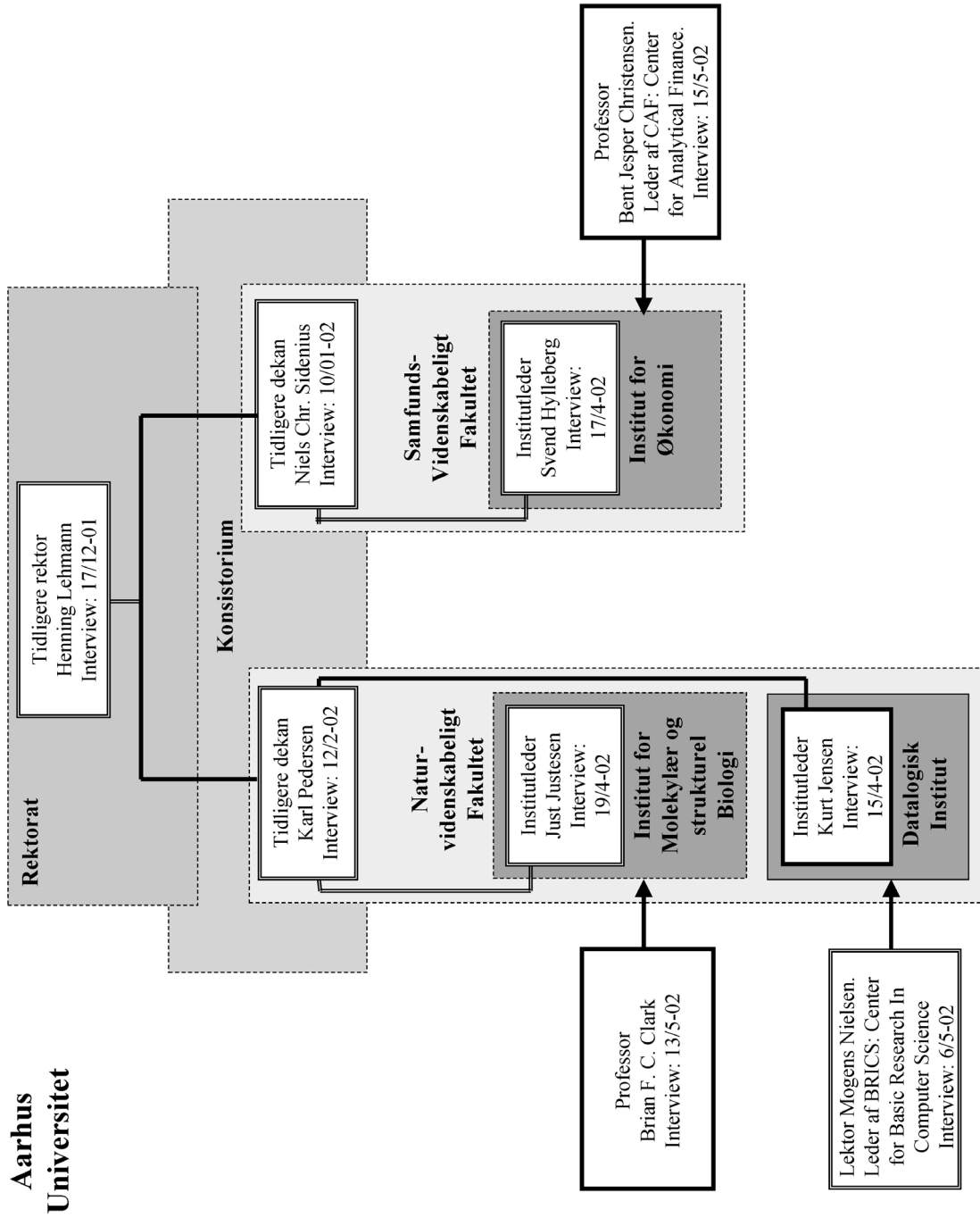
<sup>8</sup> Forskningspersonale tilknyttet instituttet pr. 31/12-2000. - Data fra Forskning og udviklingsarbejde i den offentlige sektor – Forskningsstatistik 2000. Analyseinstitut for Forskning.

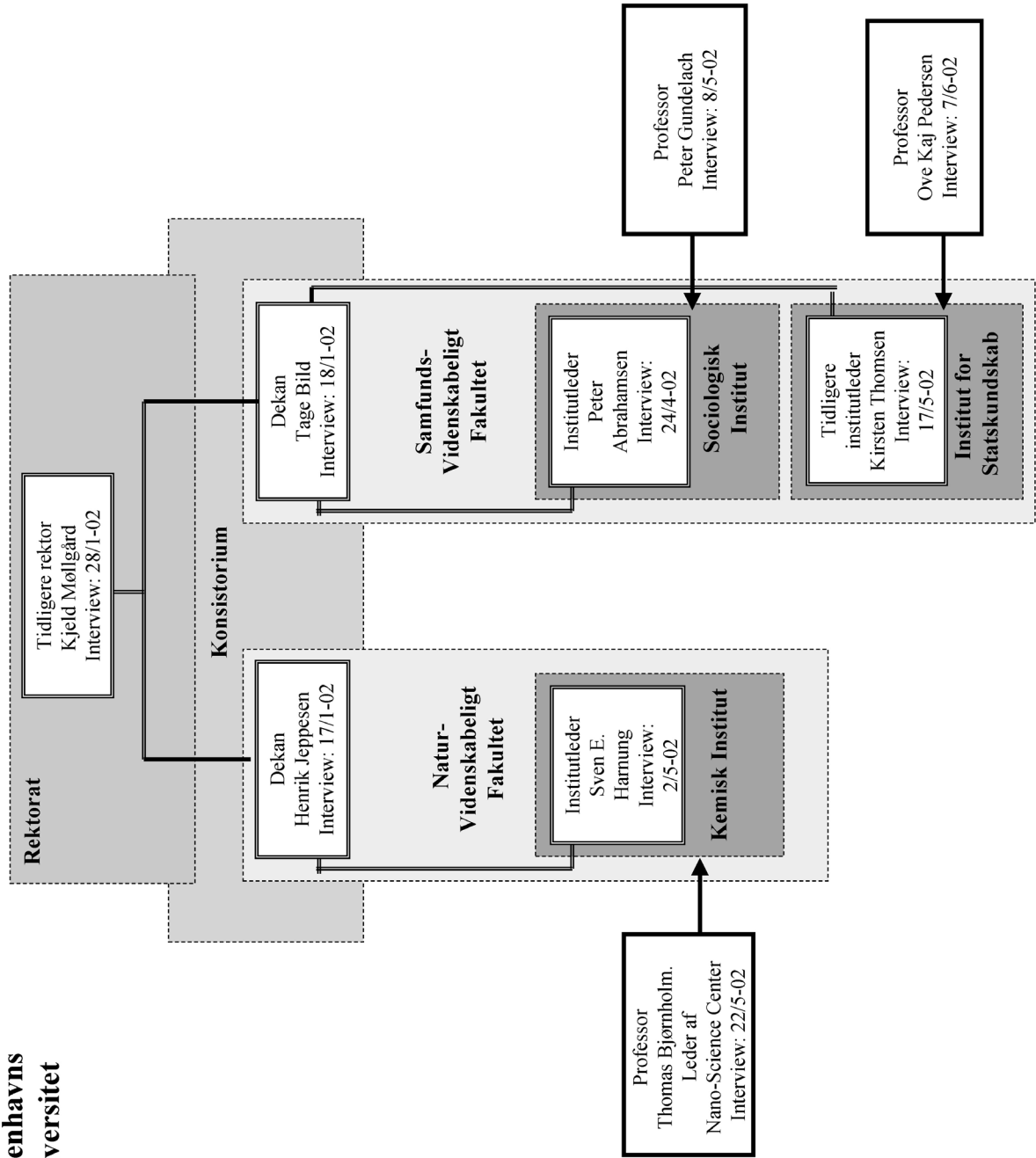


forventes at betyde, at et institut har bedre økonomiske vilkår end institutter med en relativt lille andel af ekstern finansiering. Der er derfor et vist sammenfald mellem de institutter, der vælges ud fra henholdsvis det første og det andet kriterium.

Rækken af interviewpersoner på guldplan er alle udvalgt på baggrund af en formodning om, at disse personer har erfaring med ledelse af forskning. Dette kan enten være i kraft af interviewpersonernes formelle titel af centerledere, eller mere uformelt, i kraft af at disse interviewpersoner er bevillingsindehavere af større forskningsbevillinger, eller opfattes som "ankerpersoner" for større eller mindre forskningsgrupper.

# Organisationsdiagrammer





## Referencer

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

Analyseinstitut for Forskning, 2002: "Forskning og udviklingsarbejde i den offentlige sektor – Forskningsstatistik 2000".

Forskningskommissionen, IT- og Forskningsministeriet 2001: "Forskningskommissionens betænkning". Betænkning nr. 1406. September 2001.

Bangkjær, Birgit 2002: "Universitetsreform i sigte – Kort gennemgang af regeringens foreløbige reformpakke". AKADEMIKERNE 2/02.

Lotz, Peter 2002: "Universiteter i skærsilden". Samfundsøkonomen nr. 5 – 2002.

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling 2002: "Videnskabsministeriets notat af 29. august: Fremtidens universitetspolitik". <http://www.forskeren.dk/>

Pedersen, Lars Nørgaard 2002: "Minister bag omvæltninger". Dagbladet Politiken, 17. marts 2002, 1. sektion, forsiden.