

Kronik Weekendavisen 20. januar 2012 under titlen "Vi har brug for en helt ny ledelseskultur"

## Demokrati og ledelse i universitetskulturen

Af Christian S. Nissen <sup>(\*)</sup>

**Universitetsledelse er blevet en gordisk knude. Men den hugges ikke over ved at indføre flere lovbestemte regler og procedurer om medbestemmelse. Vi har brug for en helt ny ledelseskultur.**

"Bryd professorvældet – medbestemmelse nu" stod der med store sorte bogstaver på en husmur i Studiegården på Københavns Universitet den gang i marts 1968, da studenteroprøret brød ud. Lige siden har slaget om universiteternes beslutningsprocesser bølget frem og tilbage. Den enestående indflydelse, Folketinget i begyndelsen af 1970'erne gav medarbejdere og studerende, blev siden i flere omgange reduceret. Mest dramatisk da man i 2003 afskaffede valgte ledere og kollegiale styrelsesorganer og indførte den såkaldte "enstrengede ledelse" med bestyrelser, ansatte rektorer, dekaner og institutledere.

I sommeren 2011 svingede pendulet tilsyneladende en smule tilbage, da Folketinget gennem en lovændring pålagde universiteterne at lave nye regler, som sikrer medarbejdere og studerende medbestemmelse og medinddragelse i væsentlige beslutninger. Men samtidig blev det understreget, at den nye bestemmelse er en præcisering snarere end en ændring af gældende ret, og at den "enstrengede ledelse" skal opretholdes som hidtil.

Denne noget tvetungede tale skyldes sikkert, at man gerne ville vise lydighed over for kritikken af manglende medbestemmelse, men samtidig har en anden, nærmest modsatrettet dagsorden.

### Tættere statslig styring

Siden 1990'erne er universiteterne i stadig højere grad blevet set som et instrument i den generelle statslige vækstpolitik. Uddannelserne er blevet tilpasset særlige EU-skabeloner og der er kommet mere politisk fokus på at justere dem efter arbejdsmarkedets behov. Den øgede statslige satsning på forskning har været præget af en vægtskiftning fra den ustyrbare grundforskning til målrettet - såkaldt strategisk - forskning med særlig hensyntagen til dansk erhvervslivs behov. Helge Sander blev som videnskabsminister skoset for sit slogan "Fra forskning til faktura". Men det var en rammende - blot måske lidt for prægnant - karakteristik af en forskningspolitik, der var bred politisk enighed om. Sammenlægningen af en række sektorforskningsinstitutioner og tolv universiteter i 2007 til de nuværende otte og den efterfølgende interne omkalfatring på de to største universiteter (København og Århus) hører også med til dette billede af strukturpolitisk nyttetænkning.

Denne gradvise udfasning af det indre demokrati og den mere håndfaste statslige styring af universiteterne blev formentlig anset som en nødvendig forudsætning for, at folketing og regering ville binde an med nye milliard bevillinger. Tabet af institutionel selvstændighed blev søgt opvejet - eller tilsløret om man vil - ved at give universiteterne en ny (formel) status som selvejende institutioner.

I hele dette perspektiv er der noget nærmest patetisk over, at universiteternes ansatte og studerende har lagt så stor vægt at genvinde de "demokratiske rettigheder". Både fordi det, man slås for, har meget lidt med demokrati at gøre, og fordi reel

indflydelse ikke vindes ved at tilkæmpe sig formelle rettigheder inden for de gældende rammevilkår.

### **Det drejer sig ikke om ”demokratiske rettigheder”**

I 2009 blev der gennemført en større evaluering af de danske universiteter, hvor de studerendes og medarbejdernes medbestemmelse var et af temaerne. Kort fortalt var det panelets vurdering, at universiteterne ikke i tilstrækkelig grad har sikret medbestemmelse og medinddragelse og ikke har løftet udfordringen med at udvikle en ny ledelseskultur. Panelet anbefalede, med en henvisning til såkaldt ”moderne ledelsespraksis” i videnorganisationer, at universiteterne, udvikler procedurer og organisatoriske mekanismer til at sikre effektiv inddragelse af personale og studerende.

Evalueringspanelets vurdering og anbefaling er interessant først og fremmest ved påpegningen af behovet for at udvikle en ny ledelseskultur og henvisningen til såkaldt ”moderne ledelsespraksis” i videnorganisationer. Bare panelet dog havde givet et par illustrerende eksempler på, hvad det er for en moderne ledelsespraksis og ”organisatoriske mekanismer”, man havde i tankerne. Ser vi på bioteknologiske virksomheder, på avancerede IT-arbejdspladser og andre videnintensive, større danske virksomheder, er det nok svært at finde forbilleder med formaliserede regler om medbestemmelse af den slags, universiteterne nu skal indføje i deres vedtægter. Der er ganske vist eksempler på matrix-organisering og selvledelse mv. Men selv her foregår det inden for overordnede organisatoriske rammer med samme hierarkiske grundprincip som den kontroversielle ”enstrengede” model. Universiteterne har således ikke fået megen hjælp til at udvikle en ”ny ledelseskultur”. Og det er ærgerligt, for det er der i høj grad brug for.

En af barriererne for et sådant udviklingsarbejde er, at hele spørgsmålet om medarbejderes og studenteres indflydelse af mange bliver opfattet som en særlig, demokratisk rettighed, der kan sikres og reguleres gennem et regelsystem. Men det er, både af principielle og realpolitiske grunde, svært at argumentere for, at medarbejderne på universiteterne til forskel fra alle andre offentligt ansatte skal have en ganske særlig ret til at bestemme over de offentlige bevillingers anvendelse og udførelsen af Folketingets beslutninger.

### **To fremmede kulturer**

Det ville i det lys være en hjælp til afklaring, hvis vi kunne forlade denne rettighedstænkningens skyttegrav og i stedet definerer behovet for en ny ledelseskultur som vejen til, at universiteterne kan træffe optimale beslutninger. Dvs. beslutninger som både er hensigtsmæssige i forhold til de overordnede mål og kan gennemføres i forståelse med og opbakning fra medarbejdere og studerende. Det lyder som en selvfølge, men er i universitetssammenhæng i virkeligheden hele kontroversens kerne. For de to hensyn er ikke umiddelbart forenelige. Det skyldes, at god universitetsledelse skal foregå i et møde mellem to meget forskellige kulturer.

I den akademiske kultur opleves beslutningsprocesser og ledelse på sæt og vis som en forskningsmæssig erkendelsesproces. Der er ingen endegyldige sandheder eller ”rigtige løsninger”. Beslutninger opfattes og håndteres ofte som videnskabelige hypoteser, der løbende kan og skal anfægtes og justeres. Den rigtige løsning er den, der til enhver tid kan opnås bredest mulig kollegial enighed om blandt akademiske fagfæller – lige indtil ny erkendelse viser, at der findes en anden og bedre løsning. Derfor er det helt legitimt at opretholde sin skepsis eller modstand mod en truffen beslutning og løbende arbejde for at omgøre eller forbedre den.

Den forvaltningsorienterede, administrative kulturs beslutningsprocesser bygger på et helt andet rationale, hvor legitimitet og beslutningskompetence afledes af

politiske mål og beslutninger (i folketing og regering) og delegeres fra toppen af forvaltningen ud igennem niveauerne i et hierarkisk system til de udførende led. Der kan på hvert niveau meget vel være divergerende synspunkter i beslutningsprocessen, men når beslutningen er taget, ophører diskussionen og de underliggende niveauer (universiteternes bestyrelser, rektorer og institutledere) må rette ind og loyalt efterleve den.

Begge kulturer har sine styrker og svagheder, og der er i en universitetssammenhæng brug for dem begge. Problemet er blot, at de har svært ved at forliges. Den kollegiale, akademiske kultur er helt uundværlig i den forskningsmæssige erkendelses- og udviklingsproces. Men den kan ikke danne basis for ledelsen af en kompleks institution med ansvar for driften af et stort undervisningsudbud, et milliardbudget, flere tusind ansatte og en politisk konstitutionel forankring. Især ikke i en periode med udfordringer til nyudvikling og omstilling, hvor der skal træffes langsigtede og helst konsistente beslutninger og foretages vanskelige prioriteringer.

Omvendt kan man i den politisk-administrative kultur i de ministerielle korridorer, ved universiteternes bestyrelsesmøder og i rektorenes kontorer nok (i hvert fald ideelt) træffe langsigtede, sammenhængende beslutninger om overordnede mål, økonomiske rammer, omprioriteringer og organisationsstrukturer. Men kæden hopper ofte af, når disse systemorienterede beslutninger skal gennemføres i universiteternes akademisk orienterede virkelighed.

Problemet er ikke bare det traditionelle skisma mellem top-down og bottom-up i større organisationers beslutningsprocesser. For i universitetsverdenen befinder de to kulturer sig så at sige i hver sin elevatorskakt med så stor afstand, at man knapt nok kan høre og forstå hinanden. De lokale universitetsledelser balancerer med et ben i begge lejre. Jo mere de solidariserer sig med den ene kultur, jo mere kommer de på kant med den anden. Det samme dilemma må Folketinget leve med. For afvejningen mellem den enstrengede ledelses ansvar og handlekraft og medarbejdernes formaliserede medbestemmelse er ude i universiteternes virkelighed reelt et nul-sums spil, hvor det der gives til den ene, tages fra den anden.

### **En ledelseskultur med reel indflydelse**

Det er således nærmest en underdrivelse, når evalueringspanelet kaldte opgaven med at udvikle en "ny ledelseskultur" for en udfordring. Organisationskulturer er dybt forankrede værdisæt og adfærdsnormer, der ikke uden videre kan ændres og udvikles ved ledelsesbeslutninger og nye regler. Udvikling af et nyt samvirke og en anden arbejdsdeling mellem den akademiske og den politisk-administrative kultur kræver en langvarig, fælles proces, hvor alle parter må flytte på deres hegnsplæle.

For det første skal hele tænkningen omkring medarbejdernes og de studerendes indflydelse på beslutningsprocesserne frigøres fra den problematiske rettighedsorienterede "demokrati-tænkning" og regelstyringen. Accepten af ledelsens pligt til at fastlægge mål og træffe beslutninger er en af de højpuklkede kameler, der skal sluges.

For det andet må universitetsledelserne forstå og erkende, at de ikke kan skabe en frugtbar udvikling ved at tvinge beslutninger igennem. Reelle, fortløbende forandringer forudsætter en rimelig bred accept blandt "universitetsfolket". Det opnås kun, hvis ledelserne giver tid til en åben, forudgående debat og magter at forklare, hvad det er, man ønsker at opnå og hvorfor det er nødvendigt. Gør de det, kan opgaven med at gennemføre beslutningerne i det store og hele – og uden detaljerede anvisninger og flere regler – til gengæld overlades til de direkte berørte medarbejdere og studenter. Det er her nøglen til lokale frihedsgrader og reel indflydelse ligger.

Det er faktisk det, den sagnomspundne "moderne ledelsespraksis" går ud på. Og det er noget helt andet – både mere frugtbart og udfordrende - end Folketingets pålæg om, at universiteterne skal indføre flere regler om medbestemmelse i deres vedtægter.

---

\* *Formand for Studenterrådet 1968, universitetslektor i 70'erne. Nu bestyrelsesformand RUC og adj. professor i ledelse på CBS.*