

## CBS' ledelseskriser peger på lovproblem

Professor Nicolai Foss støttede universitetsreformen i 2003, men det har han fortrudt

Ledelseskrisen på CBS, der resulterede i fyring af rektor Johan Roos og bestyrelsesformand Anders Knutsen, har været en øjenåbner for mange på CBS. De mener i dag, at Uni-Lovens meget hierarkiske og topstyrede struktur var kilde til problemerne:

"Jeg støttede faktisk Uni-Loven ved dens vedtagelse i 2003, fordi jeg oplevede bagsider ved den gamle styrelseslov med konservatisme, tunge beslutningsgange og møder og processer der blev forsinket af unødigt kværlanteri. Jeg tænkte: En lovændring med stærkere ledelse kan måske gøre systemet mere effektivt og beslutningsdygtigt. Men i dag er jeg nok klogere: Uni-Loven har ført til et alt for enstregt, hierarkisk og topstyret system, der ikke passer til en akademisk viden-organisation", konstaterer professor Nicolai J. Foss, der på CBS forsker og underviser i ledelse og organisation.

### Åbenbare svagheder i Uni-Loven

CBS' ledelseskriser kom netop før regeringen og Socialdemokraterne i maj vil gennemføre en lovrevision af Uni-Loven. Men revisionen tager ikke fat på de svagheder, som CBS-prisen afslører, mener professor Foss.

"Det var åbenlyst et problem, at når en CBS' bestyrelse og en bestyrelsesformand kan udpege en rektor, som må gå efter halvandet år, så skyldes det ikke bare et fejlskud. Det er en systemfejl, når sådan noget kan ske. Man kan tvivle på om bestyrelser med ekstern majoritet, og uden medlemmer med særlig indsigt i sektoren, har de tilstrækkelige kompetencer til at

vurdere universitetets arbejde og de særlige krav, der stilles til lederne. De skal repræsentere 'samfundets interesser', men man kan frygte at de kommer med en forestilling fra erhvervslivet om, at der skal hyres en adm.dir./CEO, der skal få skuden på ret køl på nogle år, og måske ikke forstår at opbygning af et universitetsmiljø er en meget langsigtet proces", forklarer han.

### Magtkoncentration: Bestyrelse og rektor kan isolere sig

"Det er også en systemfejl, når loven er indrettet, så magten er så centraliseret, at bestyrelse og rektor kan isolere sig fra det menige niveau. CBS-sagen afslører, at det er muligt at lave et system med meget stor afstand mellem det øverste niveau, der har den formelle og reelle magt, og så de underliggende forskermiljøer. Rektor agerede i et tomrum uden den store legitimitet. Og bestyrelsens flertal havde som øverste organ ringe fornemmelse af utilfredsheden nedfra i organisationen. Det skyldes den hierarkiske struktur, hvor rektor informerer bestyrelsen, at der gik lang tid, før situationens alvor gik op for bestyrelsen og før der blev gjort noget", siger han.

"Hvor styrelsesloven måske var overdemokratisk og dermed et tungt og tidrovende system, så har den nuværende Uni-Lov frataget de menige medarbejdere indflydelse. Der mangler formelle og reelle checks-and-balances".

Se side 3-5 og 12-17 ...

**CBS og Uni-Loven** 3-5  
Folketinget er netop nu ved at lave kosmetiske ændringer i Uni-Loven – uden at tage fat på det, som skabte CBS' problemer

**DI: Færre humanister**  
- selv om arbejdsløshedsstatistikkerne viser, at humanister klarer sig bedre end DJØF'ere

**Penkowa: Hvad fortryder Ralf?** 8  
Nærgående spørgsmål til KUs rektor.  
INTERVIEW

**Opfordret til fup – hvad gør jeg?** 11  
BREVKASSE: Etikere giver filosofiske og praktiske svar på et dilemma

### BAGGRUND: Rektorfyring på CBS

**En rektors magt og bratte fald** 12  
Historien bag Johan Roos' fyring. Og bestyrelsesformand Anders Knutsens

**Hvem fyrede ham** 14  
Det var ikke bestyrelsen, som fangede alle problemerne. Det var de informelle systemer

**CBS' tavse forskere** 17  
CBS' professorer og lektorer tav med åben kritik, for at beskytte deres egen position, mener kritiker. Nej, modspillet kom på de indre linjer, lyder svaret

**Flere tunge studerende** 18  
- i fremtiden, spør uddannelsesforskere. Det vil kræve en ekstra og særlig pædagogisk indsats

### TEMA: AUs nye struktur

**Hvor er checks-and-balances** 20  
Der har manglet reel dialog i processen. Og nu får vi ledelse, der ikke er fagligt funderet, lyder kritik fra ledelses- og organisations-professor

**'Ledelsen har ikke smidt en bombe** 22  
- og jeg bliver tricket af managementsprog, svarer rektor Lauritz på FORSKERforums forsøg på at stille frække spørgsmål.  
INTERVIEW

**Er uni-lærere venstreorienterede** 30  
- spørger US-akademikere med afsæt i fem myter.  
ESSAY

jø

“ Det er nødvendigt med nogle mere direkte kontakter mellem bestyrelsen og det menige niveau. På CBS gik der nok for lang tid, før flertallet i bestyrelsen forstod alvoren i problemerne  
Peter Lotz



# 'Sektorforskning': Sammenbragte børn

**S**ektorforskerne er nu blevet universitetsforskere, hvor hovedformålet med deres forskning tidligere var relevans og anvendelighed for brugerne med et klart samfundsmæssigt sigte. Målene var fastlagt af andre instanser end forskerne selv. Som universitetsforskere skal den enkelte forsker nu have forskningsfrihed som beskrevet i universitetsloven.

Ministerierne brugte fusionen som anledning til at spare på bevillingerne. Samtidig blev der lagt en tikkende bombe i form af åbne udbud og aftaler om udlicitering af myndighedsbetjeningen, så også private konsulentfirmaer kan byde ind. Og det kan bl.a. være disse nye scenarier, som har foranlediget de store omstruktureringer på Aarhus Universitet.

I den rekvirerede forskningsbaserede rådgivning og myndighedsbetjening er det rekvirenten, der definerer opgaven, de centrale spørgsmål og kommissorium for arbejdet. Rekvirenten afstikker de tidsmæssige rammer og dermed dybden af arbejdet. Den der betaler, bestemmer musikken!

*Men hvad sker der så nu, når 'sektorforskere' er blevet universitetsforskere?*

**T**il baggrund: Forskningsbaseret myndighedsbetjening dækker over en lang række opgaver, for eksempel beredskabsopgaver, rådgivning, risikovurderinger, overvågning, kortlægning, forskning og udvikling, bidrag til besvarelse af § 20-spørgsmål for ministeren mv.

Strukturelt hørte sektorforskningen tidligere hjemme direkte under ministerier / styrelser. I 2007 fusionerede en række af universiteterne med hinanden og med hovedparten af de danske sektorforskningsinstitutioner. Det betød blandt andet, at DTU fusionerede med en lang række sektorforskningsinstitutioner, Forskningscenter Risø, Danmarks Fødevarerforskning, Danmarks

Fiskeriundersøgelser, Danmarks Rumcenter og Danmarks Transport Forskning. Parallelt hermed fusionerede Aarhus Universitet med Danmarks Miljøundersøgelser (DMU), Danmarks Jordbrugs Forskning (DJF). Endvidere blev By og Byg - Statens Byggeforskningsinstitut en del af Ålborg Universitet, mens Statens Institut for Folkesundhed blev en del af Syd-dansk Universitet. Med fusioneringen flyttede også en meget stor del af den forskningsbaserede myndighedsbetjening til universiteterne.

På AU gennemfører ledelsen netop nu en stor strukturændring, bl.a. som en konsekvens af fusionerne i 2007. Universitetsforskere og 'sektorforskere' bliver sammenbragte børn på 26 institutter i stedet for 55.

De gamle sektorforskningsinstitutioner DMU

*“Men hvad sker der så nu, når 'sektorforskere' er blevet universitetsforskere?”*

og DJF bliver delt ud på en række nye meget store institutioner, der formentlig også kommer til at udgøre nogle af de stærkeste faglige miljøer på internationalt plan. Kun disse institutioner med gamle sektorforskningsenheder reklamerer med, at de udfører 'myndighedsbetjening' og skal rådgive ministerier, EU, Grønlands Selvstyre og erhvervslivet.

Aarhus Universitet betragter da også den forskningsbaseret myndighedsbetjening som et "højt prioriteret indsatsområde, som skal være bredt funderet på universitetet og bygge på universitetets samlede kompetencer", dvs. også de traditionelle universitetslæreres.

Det bliver særdeles interessant at se, hvordan fusionen vil forløbe. Grundlæggende er spørgsmålet jo, om rekvirenterne / ministerierne / styrelserne fortsat vil købe deres ydelser hos universiteterne, selv om de mister den styring, de havde før? Vil 'sektorforskningen' smitte af på universitetskulturen, så den bliver mere 'brugerorienteret'? Set fra de universitetsansattes side er det interessante, om universitetets og deres forskningsfrihed langsomt vil forsvinde, fordi de skal lave rekvirerede opgaver? Og set fra 'sektorforskernes' side, om de faktisk får forskningsfrihed som universitetsforskere?

**E**t helt konkret problem er, hvordan det måles, hvordan myndighederne får det, de betaler for, hverken mere eller mindre. Det handler om arbejdstiden. De universitetsansattes OK-krav om styr på arbejdstiden blev afvist af arbejdsgiverne, fordi man ikke vil indgå bindende arbejdstidsaftaler på universitetsområdet, eftersom forskningstiden angiveligt ikke kan kontrolleres. Den udtalelse kan undre for på for eksempel DMU eller GEUS (De Nationale Geologiske Undersøgelser for Danmark og Grønland) har man i årevis målt forskningstiden under den daglige tidsregistrering af alle opgaver. Ligeledes i den private forskning på medicinalvirksomheder bliver tidsforbruget registreret på alle projekter. Hvis man ikke vil måle forskningen, kan man måle de øvrige opgaver – myndighedsbetjening, undervisning og administration, ferie, og så videre.

Det ved universiteternes ledelser og det kan undre, at de ikke bakker op om OK-kravet om regulering / registrering af arbejdstiden. For uden styr på arbejdstiden kan ledelsen vel ikke planlægge bemandingen til undervisningen? Og på samme måde kan man vel heller ikke dokumentere, at man leverer den aftalte myndighedsbetjening, hverken mere eller mindre?

**Medlemsblad** for DM's universitets-ansatte (ULA), DM's forskningsinstitutioners ansatte, DJØF's undervisnings- og forskningsansatte (under Overenskomstforeningen), samt Pharmadanmarks undervisnings- og forskningsansatte. Bladets leder udtrykker fælles holdninger. Øvrige artikler i bladet er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med afdelingernes synspunkter. Eftertryk er tilladt med tydelig kilde-angivelse. **Redaktion:** Lektor Leif Søndergaard, DM I (ansvarshav. for dette nummer), Lektor Mogens Ove Madsen, DJØF, Seniorforsker Niels Erik Poulsen, DM1-sektorforskning, Lektor Lars Kamp Nielsen, Pharmadanmark, Journalist Lasse Højsgaard (lah@dm.dk), Red. leder Jørgen Øllgaard (Joe@dm.dk).

**Redaktionens adresse: FORSKERforum**, Nimbusparken 16, 2000 Frederiksberg, Telefon: 38 15 66 33, Fax: 38 15 66 32. Bladets oplag er 7.500 ekspl. og udkommer 9 gange om året, den første uge i hver måned. **Øvrige adresser:** DM, Nimbusparken 16, 2000 Frederiksberg, Tlf. 38 15 66 00. DJØF, Gothersgade 133, PB 2126, 1015 Kbh. K, Tlf. 33 95 97 00. Pharmadanmark, Rygaards Allé 1, 2900 Hellerup, Tlf. 39 46 36 00. **Fotos:** Signe Alvarez (hvor ikke andre er nævnt) **Grafisk Produktion:** www.preducation.dk **Tryk:** Green Graphic ApS.

**Næste deadline:** 18. maj 2011.

# Alarmklokke til de ansatte?

Hvad kan Uni-Loven lære af skandalen om CBS' ledelsesproblemer

5. maj afslutter Folketingets Videnskabsudvalg lovarbejdet med L143 om revision af Uni-Loven. CBS' ledelseskriser - hvor såvel rektor Roos som bestyrelsesformand Knutsen blev fyret - sætter lovrevisionen i relief. Men forløbet peger på to påtrængende revisioner, der ikke er med i lovforslaget. Det ene er en konkret alarmklokke til de ansatte. Og det andet er bestyrelseskonstruktionen og -sammensætningen. Forslagene kommer fra organisationsøkonom Peter Lotz, der nøje fulgte Uni-Lovens tilblivelse i 2002-3. Han har også fulgt lovens implementering i praksis - han er bl.a. institutleder - og er i den forstand en slags universitetsekspert.

## Dilemma om bestyrelse, der realiserer med ministerstyring

Han mener, at der er noget grundlæggende galt i bestyrelseskonstruktionen, som han allerede advarede mod under lovbehandlingen i 2002-3: "Der er et indbygget dilemma. Bestyrelsen skal angiveligt repræsentere 'samfundets interesser', men her konkurrerer bestyrelsen med ministeren. Og ministeren har med sit embedsværk og kendskab til sektoren mindst lige så meget viden om det konkrete universitet som bestyrelsen. Desuden ejer ministeren jo universitetet, hvorved bestyrelsen bliver en slags datterselskabsbestyrelse. Derfor er det sådan set meget logisk, at den nye lov giver ministeren adgang til at pålægge universitetet konkrete mål. At man politisk vil gøre det er dog efter min mening uklogt og uproduktivt.

Men det udstiller jo bestyrelseskonstruktionens dilemma, nemlig at bestyrelsen de facto er overflødig, når det gælder den overordnede strategi for universitetet. Den fastlægges nemlig - eller kan i hvert fald fastlægges - af ministeren.

## Små-revision af Uni-Loven i maj

Regeringens og forligsparten Socialdemokraternes lovrevision af L143 om Uni-Loven sker helt uanfægtet af de systemproblemer, som CBS' ledelseskriser peger på. De politiske forhandlinger er allerede handlet af mellem parterne, og skal blot formelt afrundes i dagene efter d. 5. maj.

Lov-revisionen vil betyde, at formuleringerne om den individuelle forskningsfrihed (§2 stk.2 og §14 stk.6) blødes op. Den indfører også et ekstra redskab til politisk styring, når Videnskabsministeren kan diktere 3-5 pligtige mål i universiteternes udviklingskontrakter. Og så forpligtes ledelserne til at finde lokale modeller for en større medindflydelse (§15 stk.6), men det slås også fast, at det suverænt er rektor, som dikterer, hvad det betyder.

Den nye lov er således ved at udstille bestyrelserne som en slags avancerede aftagerpaneler eller advisory boards, med den eneste reelle kompetence at udnævne rektor. Og det er faktisk lidt trist, hvis bestyrelserne på denne måde kommer på mellemhånd mellem ministeriet og universitetet."

## Forslag: Akademisk Råd skal have direkte kontakt til bestyrelsen

Da Lotz ikke tror på, at regeringen og Socialdemokraterne, som er forligsparter om sagen, vil ændre på bestyrelseskonstruktionen, foreslår han en lappeløsning, der kan forbedre kontakten til universitetet, burde lovrevisionen derfor sikre en mere direkte kommunikation til organisationen:

"Det er nødvendigt med nogle mere direkte kontakter mellem bestyrelsen og det menige niveau. På CBS gik der nok for lang tid, før flertallet i bestyrelsen forstod alvoren i problemerne. Hverken rektor eller bestyrelsesformanden forstod, hvor lidt tillid der var nedefra. Men især Akademisk Råd spillede en vigtig rolle med et par markante udtalelser, som nåede helt op i bestyrelsen og bidrog kraftigt til at opklare de reelle forhold. Men Akademisk Råd - som med lovforslaget bliver til et 'senat' som på amerikanske universiteter - har faktisk ikke lov hjemmel til denne direkte linje til bestyrelsen. En enkel måde at give de menige en stemme kunne således være at indføre en bestemmelse om, at Akademisk Råd har ret til at udtale sig direkte til bestyrelsen", foreslår Lotz.

## Forslag 2: Større krav til bestyrelsesmedlemmers personlige viden

Lotz' andet forslag handler om, at hvis der skal være en bestyrelse så skal der stilles langt større krav til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer:

"Kontakten og tilliden mellem organisation og bestyrelse ville også bedres meget, hvis bestyrelsens kompetenceprofil nærmede sig den konkrete ledelsesopgave. Den nuværende lovbestemmelse er meget vag på dette punkt. Hvis man skal være eksternt medlem eller endog bestyrelsesformand må det kræve indsigt og forståelse for, at universitetet er en særlig videnarbejdsplads og kultur, som ikke uden videre er det samme som et privat selskab eller en statslig styrelse. Ledelsesopgaven er uhyre kompleks, og udover den ekstremt politiserede ramme, så ligner opgaven mere ledelsen af et stort, partnerejet advokat- eller konsulentfirma. Lovrevisionen kunne således udmærket stramme op på de faglige krav til bestyrelsesmedlemmerne, så der sikres et solidt branchekendskab".

## L143:

## S støtter alarmklokke

"CBS-ledelseskrisen peger på åbenbare problemer i Uni-Loven, som bør reflekteres i den igangværende lovrevision. Det vil være useriøst, hvis ikke CBS-erfaringerne om manglende alarmklokker tages med. Jeg vil derfor presse på for at Akademisk Råd får kompetence til at udtale sig direkte til bestyrelsen, så ledere ikke har ret til at 'censurere' på, hvad de menige mener. Ministerens henvisning til, at akademiske råd 'har mulighed for at udtale sig' er ikke tilstrækkeligt, for det er jo ledelsen, der bestemmer, hvad der slipper videre", siger SFs forskningsordfører Jonas Dahl. "Jeg vil også presse på for at luge elementer ud af loven, så Akademisk Råd ikke bliver ledelsesstyret".

Og SF'ernes pres støttes af Socialdemokraternes ordfører Rasmus Prehn: "Erfaringerne fra den aktuelle ledelseskriser på CBS bør selvfølgelig indgå i revisionen. Og når CBS-forskeres anbefaling er mere direkte alarmklokker nedefra og op, så vil jeg tage det med i finpudsningen af forslaget".

Regeringen og S forhandler lovrevisionen d. 3. maj: "Men jeg tror, at det bliver svært at få igennem vores forligspart, Videnskabsministeren. S har i en tidligere fase fremført et lignende ønske, men da blev det afvist. Men nu prøver vi igen med henvisning til CBS-erfaringerne".

## Ministeren: Brud på enstrengede ledelse

Enhedslistens ordfører Johanne Schmidt-Nielsen har tidligere stillet en lang række ændringsforslag, som skulle afprøve om der var sprækker i regeringens / S's revisionsforslag. Et af ændringsforslagene var netop at sikre, "at de kollegiale organer sikres ret til at udtale sig direkte til bestyrelsen" (spm. 8).

Forslaget blev blankt afvist af Videnskabsministeren, fordi det vil være brud på den enstrengede ledelse: Hvis et organ "går direkte til den øverste leder uden om sin egen leder, kan det sætte den enstrengede ledelse ud af funktion ved at skabe uklarhed om kompetencefordelingen mellem de enkelte ledelsesniveauer" (svar spm. 8).

# Topstyret ledelse

- er et forfærdelig risikabelt projekt, hvis man ikke får den rette leder, konstater

CBS-vip'ernes repræsentant i bestyrelsen

Professor Kristian Kreiner er organisationsforsker og medarbejdervalgt medlem af CBS' bestyrelse, hvor han opfatter sin rolle som den, der skal tilbyde "realitetstjek". Kreiner har således fulgt fyringsprocessen på nærmeste hold, men vil ikke udtale sig om, hvad der skete internt i bestyrelsen.

Men Kreiner har stort været den eneste – og helt sikkert den mest – åbenmundede og kritiske i CBS-offentligheden siden december med flere analyser i netavisen CBS-Observator.

"Det er ikke ligetil at sige, om det er Uni-Loven eller implementeringen af den, det er galt med, for ansvaret kan ikke placeres et bestemt sted, for der er mange faktorer og uforudsigeligheder i disse systemer", siger han.

## Uni-systemet kræver musikalske ledere

"Jeg vil nødtigt udpege systemfejl, for det er min erfaring, at enhver form for formel organisation kan fungere på uendeligt mange måder i praksis. Men en sådan topstyret / enstrengt ledelse, som Uni-Loven lægger op til, fordrer musikalske ledere, når de kun har en streng at spille på! Det kræver forfærdelig meget indsigt og forståelse af lederne at få medarbejderne til at spille med. Og i et topstyret system er det et forfærdelig risikabelt projekt, hvis man ikke får den rette leder ...", siger han.

Ledelse kræver i det hele taget en fantastisk balancegang i håndteringen af magten, mener Kreiner:

"Hovedsvagheden i loven og systemet er, at den fokuserer alt for meget på den formelle magt og for lidt på den uformelle. Hele systemet er bygget op på lederens magt over andre mennesker og den magt kan man bruge til at forhindre andre i at gøre noget, man ikke ønsker de skal gøre, eller begrænse dem ved at tage ressourcer fra dem. Den type ledelse kan forhindre nogle ting, men kan have andre uønskede konsekvenser.

For selv om man har magten, så kan man ikke beordre folk til at være kreative og begejstrede! Og i uni-verdenen handler det netop om at skabe betingelser for kreativitet og for at noget nyt kan ske. Her må der altså findes noget, der supplerer den formelle magt, og det er den ubestemmelige musikalitet hos lederne" forklarer Kreiner.

## Systemfejl i lovens hierarkiske struktur

Men det kan gå helt galt, når umusikalske ledere styrer: "En god akademisk leder skal ikke tænke og prioritere på de ansattes vegne; han

skal skabe rammerne og inspirere, så de ansatte tænker og tage initiativ selv. Uden at sige for meget, så satte Johan Roos en masse formelle strategier og planer i søen, men ironisk nok var resultatet, at en masse gik i stå. Det er en god illustration på magtens og ledelsens dilemma. En god leder må supplere sin formelle magt med en dyb forståelse for, hvordan vækstprocesser foregår. Med en fortærsket metafor skal han agere mere som en gartner end som en ingeniør", siger han, der har en anbefaling til politikerne bag lovgivningen:

"Den gamle demokratiske styrelseslov havde sine åbenlyse svagheder, for det var svært at få taget beslutninger, også gode og nødvendige beslutninger. I den nuværende er det så at sige for nemt at tage beslutninger, herunder også dårlige og forkerte beslutninger, der kan have forfærdelige konsekvenser. Det er en systemfejl i den hierarkiske, enstrengede magtstruktur. Så den bedste hjælp ville være, hvis politikerne ikke opfattede os med mistro som modstandere, men som partnere i forsøget på at få tingene til at gro og spille. Ellers risikerer de at udøve den formelle magt til at forhindre den akademiske verden i at udfolde sig".

JØ

# Systeme

"Der er åbenlyst et problem, når en CBS' bestyrelse og en bestyrelsesformand kan udpege en rektor, som må gå efter halvandet år. Så skyldes det ikke bare et fejlskud. Det er en systemfejl, når sådan noget kan ske", mener professor Nicolai Foss.

CBS' ledelseskriser handler i Foss' øjne ikke bare om en ringe implementering af loven, men om at krisen afslører svagheder i loven. Det spillerum og den enerådige stil, som rektor Roos og bestyrelsesformanden kørte en strategiplan igennem og den måde, som rektor promoverede (personlige) projekter på en problematisk måde, fx afvisningen af ansættelsen af sociologen Richard Swedberg. Eller masteruddannelserne omkring SIMI. Eller særlige platforme uden særligt forskningsindhold:

"Helt overordnet mener jeg at det er en kæmpe fejltagelse, når en ledelse tror at den skal lave så detaljeret og topstyret strategi som det var tilfældet på med Roos på CBS. Det var også en strategi der var meget mere rettet mod de eksterne omgivers formodede (!) krav end de menneskelige og organisatoriske ressourcer, som CBS har. Det er helt i modstrid med al god forskning i strategi. En universitetsledelse skal lave gode rammebetingelser og helt overordnede mål, men skal ikke lave oremærkede

# Lovrevision: S siger

- på 3-5 ministerdiktater

VK-regeringen og Socialdemokraterne er forligspartner om Uni-Loven, og har lavet det udkast til lovrevision, som Folketinget skal færdiggøre i maj. Men i sidste fase har Socialdemokraterne fået kolde fødder hvad angår forslaget bestemmelse om, at Videnskabsministeren kan diktere 3-5 konkrete mål i udviklingskontrakten.

"Jeg har tidligere forsvaret forslaget om de strategiske mål. Men set i lyset af den kritik af, at ministeren kan stille mere eller mindre selvbestaltede konkrete mål, har vi bedt om et nyt møde med ministeren, hvor vi vil drøfte, om der er mulighed for at imødekomme kritikken," forklarer S' forskningsordfører Rasmus Prehn.

Regeringen og S forhandler lovrevisionen d. 3.maj. S-ordføreren vil imidlertid ikke sige noget om, hvordan S vil sno sig ud af aftalen med regeringen og få slettet diktatet, så

Videnskabsministeren må nøjes med at sætte strategiske mål efter forhandling og indforståelse hos uni-bestyrelserne.

S' kolde fødder er kommet efter massive protester fra universiteternes bestyrelser og rektorer (i Danske Universiteter), der kalder bemyndigelse til ministerdiktat for mistillid og detailregulering og i modstrid med universitets-evalueringens anbefalinger.

## Ministerens Rigsrevisionen skal kunne kontrollere

Videnskabsministeren har på regeringens vegne imidlertid fastholdt de 3-5 diktater. Regeringen mener, at de nuværende udviklingskontrakter er "for lidt fokuserede", og vil også have, at kontrakterne skal stille ens mål, så der kan "benchmarkes" (sammenlignes) på målopfylde.

# mfej

forskningsplatforme á la CBS. "Business in Society"-platforme. Picking the winners virker ikke i økonomien generelt, og heller ikke på universiteter".

## Roos i kontrast til Finn Junge

Nicolai Foss oplever i høj grad de sidste to års Roos-regime i kontrast til eks-rector Finn Junges ledelsesstil. Foss var egentlig positivt indstillet overfor indførelse af 2003-Uni-Loven, men siger i dag, at det skete på baggrund af hans oplevelse af Junges måde at lede på. Hans tro på, at det kunne være positivt med et mere effektivt system var paradoksalt nok farvet af Junges ledelsesstil:

"Junge havde et kæmpe overblik over organisationen, var inkluderende, og tog nogle få, markante beslutninger, men detailstyrede ikke, og gav medarbejderne stor autonomi. Der var forkerte prioriteringer fra hans side, men langt de fleste var meget fornuftige og nød opbakning. Men jeg var nok farvet af hans ledelsesstil, og havde i den forstand ikke noget imod at han fik flere ledelsesbeføjelser. Men læren af det er vel den sædvanlige, at diktatur er udmærket, hvis diktatoren er en vis mand..."



# Rektor-rekruttering var problemet

Loven er såmænd god nok – implementeringen var problemet, mener ledelsesprofessor

Rektor Johan Roos og bestyrelsesformand Anders Knutsen blev fyret fra CBS. Men det er ikke nødvendigvis Uni-Lovens skyld, at det gik så galt, derimod selve implementeringen, mener CBS-prodekan og professor i ledelse, Flemming Poulfeldt:

"En væsentlig del af det konkrete problem med udvælgelsen af Johan Roos skyldes manglende grundighed i ansættelsen. Man kan selvfølgelig ikke forudsige alt, men tilsyneladende har bestyrelsen ikke været skarpe nok. Rekruttering er en central proces i et system, hvor især toppen har stor magt. Og CBS-ledelsesproblemerne i den forstand skyldes manglende grundighed i ansættelsen".

## Bestyrelsesformanden ville have Roos

Hvad angår udvælgelsen af Johan Roos lyder kritikken af især bestyrelsesformand Anders Knutsen, at denne først og fremmest ville have en rektor, der skulle have en positiv attitude til erhvervslivet, og så skulle rektoren kunne gøre op med den tidligere rektor Finn Junge-Jensens ledelsesform. Roos og Junge havde nemlig et meget anstrengt forhold til hinanden, bl.a. fordi Knutsens autoritære form og Junges løse stil ikke matchede. Knutsen var derfor forhippet på at få en rektor, der kørte i takt med ham. Og Roos' profil tiltalte Knutsen, der i en meget uklar proces - det forlyder, at Roos var den eneste til samtale - ansatte sin favorit.

Men Roos erfaringer som leder var yderst begrænsede. Han havde været leder for en lille forskningsgruppe i en stenrig privat forskningsinstitution i Schweiz, men aldrig for større komplekse enheder. Og hvad der heller ikke fremgik var, at Roos i sin ansættelsestid på Stockholms universitet nærmest var flygtet fra

en MBA-fiasko, der lignede SIMI-affæren, som blev en pind til hans ligkiste.

## Brug test og bureauer ved udvælgelsen

Poulfeldt vil ikke kommentere den konkrete CBS-baggrund, men han mener, at tests kunne have været et redskab: "Man må være meget grundig og må ud i alle hjørner, bl.a. ved at afprøve kandidaternes lederevner og personlighed. Gør man ikke det, så tager man en unødigt chance ved ansættelsen".

Man kan også bruge rekrutteringsfirma: "Universiteternes bestyrelser har måske ikke de kompetencer, der skal til for at spotte de rigtige kandidater. Man bruger jo advokater, når man har et juridisk problem".

Men Poulfeldt vil ikke kritisere Universitetsloven. Det handler om implementeringen: "Love og strukturer afhænger helt af, hvordan de bliver fyldt ud. Uni-Loven er ganske rigtigt meget hierarkisk og topstyret, men det betyder bare, at der skal gøres en ekstra indsats for at udvælge de rigtige ledere. Det betyder således noget, hvem der bliver bestyrelsesformand og rektor", mener han.

Han vil ikke kritisere bestyrelseskonstruktionen: "Som i alle andre virksomheder skal universiteternes bestyrelser indeholde de kompetencer, der er nødvendige for at drive virksomheden. Bestyrelsen skal samlet være i stand til at definere opgaverne og de overordnede målsætninger. Og så skal der være folk med forstand på drift af store organisationer, og det kunne jo være nogle af de eksterne medlemmer, der har kompetence og erfaringer på dette område".

Han vil ikke udtale sig om, hvorvidt CBS' bestyrelse levede op til dette.

# fra

Udviklingskontrakter, der er udarbejdet i forhandling mellem uni og ministerium, har ikke ført til "tilstrækkeligt ambitiøse mål" (svar 33).

Men når ministeren har skullet give eksempler på, hvad der kan være konkrete mål, har det ikke virket beroligende på uni-bestyrelser og -rektorer. Ministeren vil nemlig have ret til at pålægge universiteterne "effektivisering af universiteternes administration, hvor der opstilles konkrete målepunkter af besparelser gennem effektivisering af sagsgange i universiteternes administration" (svar 34). Og når ministeren samtidig slår fast, at universiteterne skal redegøre for deres målopfyldelse i årsrapporter og at denne skal bruges af Rigsrevisionen (svar 32), så lyser alle alarmklokker på universiteterne. Herved kan Rigsrevisionens regnedrenge nemlig kontrollere og detailstyre. Og selvstyret er en illusion.

# Arbejdsgivere: DJØF'ere er

Selv om humanister lige nu er bedre til at komme i arbejde end DJØF'erne, s

Det er NAT-, TEK, og SAMF-kandidater, der skal sikre vækst og velstand i det globaliserede samfund. Sådan lyder en udbredt opfattelse, der ofte følges op med den logiske slutning, at universiteterne bør uddanne flere af disse, og færre humanister.

Men nyere ledighedstal sætter ridser i det ellers så klare billede. De viser nemlig, at nyuddannede humanister er langt bedre til at komme i arbejde end for ti år siden. Siden 2002 er ledigheden blandt humanistiske dimittender faldet fra 45 til under 20 procent.

Tilsvarende viser ledighedsstatistikkerne, at DM-medlemmerne – hvoraf to tredjedele er humanister – i øjeblikket er bedre til at få jobs end DJØF'erne. DJØF'erne har stadig højst beskæftigelse, men magistrene har halet stærkt ind, så de to grupper næsten ligger lige. Tendensen ses tydeligt blandt de nyuddannede, hvor magistrene nu har distanceret deres samfundsaglige kolleger i beskæftigelsesgrad.

Forklaringen fra AC, hvor ledighedstallene stammer fra, lyder blandt andet at humanister i dag er langt bredere funderet og mere målrettet mod stillinger i private virksomheder for eksempel inden for HR og kommunikation. Modsvarende lider DJØF'erne meget under nedskæringer i stat og kommuner.

Det bekræftes af Kieth Lau Andersen, konsulent i DM, som videre forklarer, at magistre i det private erhvervsliv generelt ikke rammes lige så hårdt ved nedskæringer.

"I mange private virksomheder sidder ingeniører og DJØF'ere ofte i større grupper, mens magistrene tit sidder alene i nogle helt specifikke stillinger. Derfor er det sjældent dem, der fyres, når virksomheden skal spare", siger Kieth Lau Andersen.

## DI: Humaniora skaber for lidt vækst

Denne udvikling sår imidlertid tvivl om opfattelsen af et område, der ikke kan bidrage nævneværdigt til væksten, og som man derfor bør skære ned til fordel for andre videnskabsområder.

En af de aktører, der flittigst har slået til lyd for dette synspunkt, er Dansk Industri. Så sent som i december 2010 skriver DI i folderen 'Fremtiden kalder', at "Vi vil især mangle højtuddannede fra de uddannelser, der giver højest samfundsøkonomisk afkast – nemlig de tekniske, naturvidenskabelige og økonomiske

kandidatuddannelser. (...) Derimod er der en risiko for overproduktion af andre uddannelser, f.eks. kandidater fra visse humanistiske uddannelser og fra en del kunstneriske."

Sådan skrev DI for et lille halvt år siden, og det syn har man stadig, trods den aktuelle ledighedsudvikling, fortæller forskningspolitisk chef **Charlotte Rønhoff**.

"Man skal ikke ændre syn, hvis det er rigtigt. Vores fremskrivninger viser, at behovet for højtuddannet arbejdskraft er langt det største på de områder. Det, man skal huske, er, at hvis vi ikke får uddannet nok af den type kandidater, så vil arbejdspladserne forsvinde ud af Danmark. Det er jo ikke sådan at vi vil stå i 2030 med 10.000 ubesatte stillinger. Virksomhederne har luret situationen og flyttet stillingerne til et andet land", siger Charlotte Rønhoff.

## DI: Advarsel mod overuddannelse af humanister

Hun fortæller, at det ikke er nyt for Dansk Industri, at humanisterne nu i stor stil har gjort deres indtog på det private arbejdsmarked.

"I en årrække har man kunnet se at humanisterne har fundet beskæftigelse på det private arbejdsmarked, så den tendens er med i vores fremskrivning. Men man skal også kigge lidt på, hvad de så tjener, og hvilken type af job, det er. En undersøgelse, vise, at det ikke altid er AC-jobs, som de unge HUM'ere får", siger hun.

Rønhoff anerkender, at humanister er bedre til at skaffe sig jobs over en bred kam. Men hun mener, at det først og fremmest er arbejdskraft

fra de andre områder, der gør at virksomhederne opretholder både produktion og udvikling i landet.

"Det er en god historie at humanisterne vinder indpas. Det ændrer bare ikke, at vi har et stort behov for andre de uddannelsesretninger. Ser man for eksempel på ingeniører, så vil man se at ingeniør-arbejdspladser skaber flere jobs omkring sig", siger hun og slår fast, at DI's advarsel mod overuddannelse af humanister stadig står ved magt.

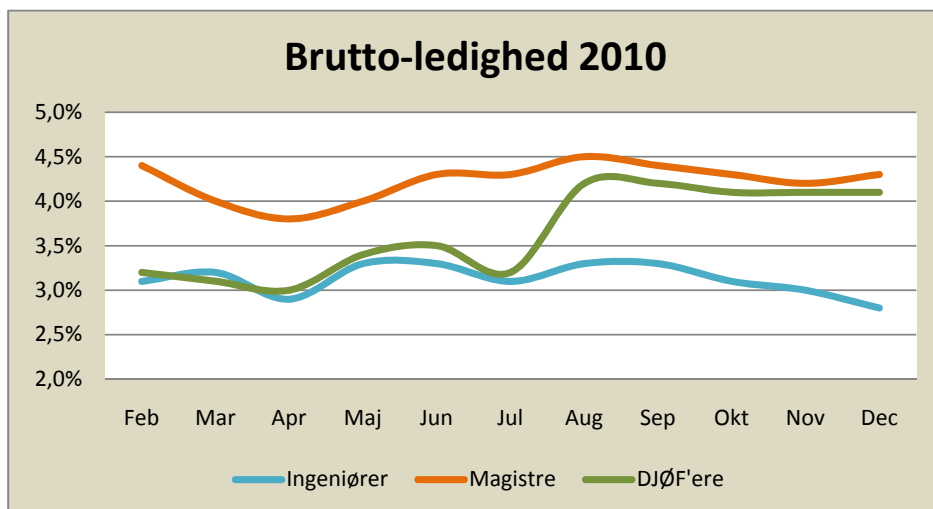
## Arbejdsmarkedsforsker: DI's forsimplede analyse

Men den holdning er AAU-arbejdsmarkedsforsker og politolog **Flemming Larsen** ikke enig i. Han mener udviklingen netop viser, at udbud og efterspørgsels-forholdene på arbejdsmarkedet er langt mere komplekse end for eksempel DI vil gøre dem til.

"Det her viser på alle måder, at de her forsøg på at ville styre uddannelsesudbuddet rationelt efter, hvad man har behov for, ikke holder. Erhvervslivet efterspørger nogle bestemte uddannelser, men gang på gang viser det sig, at det ikke holder stik. Udbuddet sætter sig igennem i beskæftigelsen", siger Flemming Larsen.

Han anerkender heller ikke argumentet om, at ansatte med humanistiske uddannelser generelt set skaber mindre vækst end kandidater fra andre områder.

"Det er det rene vrøvl, og i øvrigt en desavouering af de DI-medlemmer, der faktisk ansætter humanister. Hvorfor ansætter man



# mere værd end humanister

står DI fast på, at der bør uddannes færre. Vrøvl, siger arbejdsmarkedsforsker.

folk, hvis man ikke har brug for dem? Det viser sig jo, at der har været god brug for folk inden for sprog og kommunikation - områder hvor humanister har udfyldt en funktion. Jeg forstår ikke argumentet om, at humanister ikke skulle skabe vækst”.

Flemming Larsen mener, at der er alt for lidt anerkendelse af den egendynamik, der findes på arbejdsmarkedet. Jobbene opstår omkring de kompetencer, der er til rådighed, siger han, og nævner som eksempel, hvordan AAU's placering i Nordjylland førte til oprettelsen af en masse lokale elektronikvirksomheder, simpelthen fordi universitetet uddanner mange på det område.

## Ikke kun produkter er lønsomme

Han mener desuden, at humanistiske viden-kompetencer udmærket kan være eksport-rettede:

“Udvikling er ikke kun fysiske produkter.

Der er et enormt stort boom i hele service-økonomien. Vi beskæftiger os med stadig mere komplekse systemer, som skaber et stort formidlingsbehov. Så det er meget forsimplet at sige, at kun fysiske produkter skaber vækst”.

Blandt andet som følge af pres fra DI har regeringen satset benhårdt på ph.d.-uddannelser af naturvidenskabsfolk, ingeniører, medicinere, mens den humanistiske kvote er meget lille. Og dette pres på at prioritere bestemte uddannelser frem for andre, vil arbejdsmarkedsforskeren nødtigt motivfortolke på. Men han antyder dog, at synspunkterne kan ses som udtryk for en vis konservatisme hos DI-arbejdsgiverorganisationens medlemsgrupper:

“Opfattelsen af at produkter er fysiske, bygger jo på en meget klassisk forståelse af, hvad industri er, og set ud fra det er det måske ikke så underligt, at det er DI, der siger det”, siger Flemming Larsen.

På den anden side mener han heller ikke, at man bare skal slippe tøjlerne i forhold til uddannelsesplanlægning:

“Som i alle forhold er sådan noget en balancegang. Jeg anerkender, at der kan være et behov eller en mangel. Men at sige som udgangspunkt, at det ene er væsentligt bedre end det andet, er at undervurdere folks forståelse af deres egne potentialer. Og i mine øjne er det en alt for optimistisk styringstænkning, der tit falder til jorden, fordi kompleksiteten er større end som så”, siger han.

lah

## “Naturvidenskab, medicin og ingeniører skaber værdi”

Debatten om uddannelsesstyring og særlige fagområders vækst-værdi kom også til at udspille sig på en anden kant, da **direktør Jens Bager** fra medicinalvirksomheden ALK i et indlæg i Børsen krævede, at uddannelsesudbuddet i højere grad afspejler “*hvilke uddannelser, der skaber mest langsigtet værdi for det danske samfund.*”

Og her tænker Bager på natur- og sundhedsvidenskabelige uddannelser, da han anser det for “klart dokumenteret”, at de skaber mere vækst end andre uddannelser. Han henviser netop til en analyse fra DI, der viser at virksomheder i stigende grad flytter deres forsknings- og udviklingsafdelinger til udlandet på grund af mangel på kvalificeret arbejdskraft.

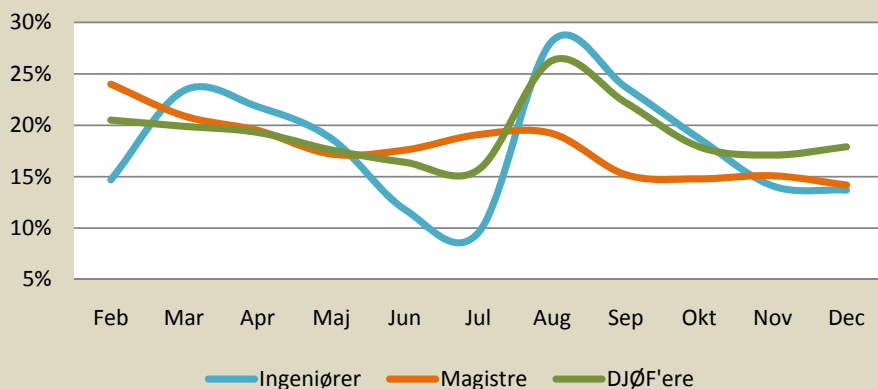
Svaret, mener Bager, er at “*vi som samfund nødt til at gøre alt, hvad vi kan, for at få flere unge til at vælge teknisk-naturvidenskabelige uddannelser.*”

## DJØFs formand: Tvivlsom analyse

Disse synspunkter fik imidlertid en hård medfart fra **DJØFs formand Finn Borch Andersen** i et efterfølgende indlæg. For det første henviser han til en analyse, der viser at samfundsvidenskabelige kandidater skaber størst produktivitet uanset branche. Han beskylder Jens Bager for at forsøge at fremme sine egne interesser med tvivlsomme argumenter, og så forsvare han ellers – ligesom Flemming Andersen – de frie uddannelsesvalg:

“*Det er muligt, at Jens Bager tror, der kommer noget godt ud af at tvinge et ungt menneske med interesser for eksempelvis kunsthistorie til at læse bioteknologi. Vi har derimod en klar overbevisning om, at det unge menneske tjener såvel sig selv og samfundet bedst ved at vælge uddannelse og dermed levevej med såvel hjerne som hjerte.*”

## Dimittend-ledighed 2010



# Ralf: 'Jeg fortryder Elite-Forsk

INTERVIEW: Fjorten skarpe til Ralf Hemmingsen om Penk

Penkowa-affæren har nu raset i fire måneder siden november 2010. Der er løbende afsløret nye detaljer omkring hendes forskning og person. Og den har fået sjældent tæt pressedækning, der ikke bare har handlet om Penkowa, men også om dekan / rektor Ralf Hemmingsens håndtering af sager, der har fået nogle til at kræve, at han burde gå.

Her stiller FORSKERforums reporter nærgående spørgsmål til den omstridte rektor.

## INTERVIEW

### 1. Kort sagt: Hvad handler Penkowa-sagens kerne om?

"Hvis det viser sig, at mistanker om Penkowa er korrekte, så er det en meget speciel sag, som hviler på forfalskning og snyd. Så handler det om en enkeltperson, som har gjort vold på det kæmpeansvar som forskningsfriheden indebærer i et miljø, hvor der nødvendigvis er begrænset kontrol med den enkelte. Det er en trist og tragisk sag.

Den forvaltningsmæssige side af sagen er, at det er en trykprøvelse på systemet. Der er nogle instanser og kontrolforanstaltninger, som har været i spil: Bedømmelser, ekstern fagkyndighed, praksisudvalg, jura, revisorer osv. Og i alle disse områder giver sagen anledning til selvransagelse, når der rejses mistanker om fup og fusk, og der vil da også ske korrektioner.

### 2. Hånden på hjertet: Ringede dekan Hemmingsen til Spanien om rotteforsøget i 2002? Hvordan kan du ringe til et telefonnummer, som Politiken siger ikke eksisterede?

"Man kan ikke påstå, at de ikke eksisterer. Men vi kan jo ikke komme det indholdsmæssigt nærmere end Kammeradvokatens rapport. Vi kan ikke opfinde erindringer, som ikke findes.

Der blev foretaget en samlet vurdering af, at 2002-doktorafhandlingen ikke skulle anmeldes til uredelighedsudvalget. Og så blev der foretaget en fagkyndig norsk-svensk vurdering af Penkows artikler, og den pegede entydigt på, at arbejdet byggede på udmærkede analyser.

Hvad angår den anden side med rotteforsøgene i Spanien byggede de med dagens viden formentlig på et falsum, som også Kammeradvokaten konstaterer. Jeg kan ikke komme det nærmere.

### 3. Fik studenten, der blev udsat for Penkows falske anmeldelse, en korrekt behandling af KU?

"Behandlingen af studenten var utilfredsstillende. Uanset om der er tale om studerende eller

studentemedhjælpere så har de krav på opbakning til at få belyst deres problemer i relation til universitetet. Der burde altså være foregået en belysning af substansen i hans henvendelse, uanset at den relaterede sig til regnskaber i et privat medicinsk selskab.

Det skal dog lige bemærkes, at studenten først henvendte sig til universitetet, efter at politiet havde clearet sagen, og frikendt ham for Penkows forsøg på at give ham skylden.

Men den uklare retsstilling for studerende er et reelt problem. Og det prøver vi at løse ved at oprette en Studenterombudsmand. Lige nu sidder en arbejdsgruppe og udarbejder retningslinjerne for det.



Jeg er opmærksom på, at nogle har givet udtryk for at jeg bør gå. Dertil vil jeg svare, at det har påvirket mig ganske meget at høre dette budskab. Men det er nu en rektors opgave at håndtere sager ...

Ralf Hemmingsen

### 4. Var indstillingen af Elite-Forsk –prisen egentlig ikke dekan Ulla Wewers ansvar?

"Jeg har beklaget at indstillingen kunne køre hele vejen igennem KU-systemet. Selvfølgelig kom den som en indstilling fra de fire våde dekaner, så det faglige ansvar var ikke mit som rektor. Men som den øverste ansvarlige kunne jeg have inddraget aspektet med, at prisen skulle gives til et forbillede eller en rollemodel, og Penkowa havde jo faktisk fået mindre anmærkninger fra KUs Praksisudvalg. Der kunne altså være skønnet anderledes, men der forekom et fejlskøn, som gik hele vejen fra instituttet over fakultetet til rektor.

### 5. Hvad er Rektors reaktion, hvis jeg siger, at store dele af KUs videnskabelige personale mener, at du bør gå, fordi sagen (s detaljer) har gjort dig utroværdig, og fordi du skader KUs renomme?

"Jeg er opmærksom på, at nogle har givet udtryk for det ønske. Dertil vil jeg svare, at det har påvirket mig ganske meget at høre dette budskab. Men det er nu en rektors opgave at håndtere sager, og dertil hører nogle meget lidt muntre opgaver, som denne hører til.

Jeg bliver siddende, fordi jeg opfatter det som min opgave. Og fordi Kammeradvokaten konstaterer, at jeg ikke har foretaget usaglig forvaltning. Hvis jeg fx havde bedrevet nepotisme, så ville det have været uforeneligt med at blive siddende.

Hvad angår skaden på KUs renomme er min subjektive vurdering, at det på kort sigt har givet ridser i lakken – også på grund af den store presseeksponering, hvor også Penkows personlige synlighed og stil har bidraget til den ekstraordinære eksponering. Ellers havde det måske bare været en banal sag om en person, som har lavet noget skidt.

Internationalt tror jeg ikke at der er sket skade på KUs renomme. Hvis vi mod forventning synker nedad på rankinglister, skyldes det næppe Penkowsagen.

### 6. Fortryder du KU-ledelsens nulfejlspolitik, da denne sag opstod: Vi har ikke gjort noget forkert?

"Jeg er ikke enig i formuleringen om 'nulfejlspolitik'. Da den opstod i november / december var vi meget optaget af, at det var en personsag, som der derfor skulle være fortrolighed om. Derfor var KUs information meget lukket.

Men det er da rigtigt, at der skete et skift i håndteringen, da vi pludselig blev opmærksom på, at Penkowa havde lavet dokumentfalsk (om fax og brevpapir fra spansk firma m.m.), som blev anmeldt til politiet. Før det blev afsløret, havde det ikke foresvævet os, at papirerne var fabrikerede. Men at de viste sig at være falske, var en øjenåbner, som også gjorde, at vi blev nødt til at gå over i en anden fase med større åbenhed om sagen. Som altså kulminerede med offentliggørelsen af Kammeradvokatens rapport i marts.

### 7. Du kom fra en stilling som ledende psyk-professor i Bispebjerg til stillingen som dekan ved KU 2002-05? Hvordan oplevede han KUs medicermiljø?

"Jeg oplevede, at i forhold til hospitalsmiljøet, så var der en relativt hård og krigerisk tone med et miljø, hvor der er status og bevillinger i spil. Men hvad har det med Penkowa-sagen at gøre?

### 8. Ralf Hemmingsen blev jo kendt som en relativt effektiv og brutal dekan, der lavede sammenlægninger og centraliseringer. Det er åbenlyst, at der er dele af medicermiljøet, som ønsker dig hen, hvor peberet gror: Er der gamle regnskaber, som skal gøres op?

"That's your conclusion! Jeg er ikke bevidst om, at jeg i min tid som dekan foretog nogle overgreb eller noget chikanøst, og jeg vil ikke ind i en intrige-spekulation eller ind i mudderkastning. Hvis der findes et ulmende raseri fra fortiden, så kommer det bag på mig.

Men det er mit indtryk, at nogle miljøer er



# –indstillingen

Penkowa-sagen

hårdere end andre, og at der i medicinemiljøet har været en både hård og konkurrerende tone, hvor det kritiske er en hårfin balance med det personlige. Det betyder også, at det kan være svære miljøer at håndtere og begå sig i. Men det er ikke årsag til Penkowsagen og egentlig irrelevant i sammenhængen.

**9. Når nogle af medicinerne i dag forklarer, hvorfor de ikke anmeldte deres mistanker mod Penkowa 2002-10, lyder svaret: 'Det gjorde jeg ikke, for hun havde magtfulde venner!'**

"Jeg har aldrig været hendes ven, hverken med eller uden magt. Og henvisningen til 'magtfulde venner' er i mine øjne ikke noget validt forsvar for at undlade at gøre noget, hvis forskere har mistanker om fup eller fusk. Et forskningsmiljø bør ikke tage hensyn til, om nogen kender en rektor eller en minister. Det bør være en faglig pligt at gøre indsigelse, hvis der foregår noget forkert.

**10. Hvordan var beslutningsklimaet omkring Penkows sager 2002-2008-2010: Indgik det som en faktor, at du tænkte, at sagerne kunne skyldes, at hanelefanterne / janteloven i medicinemiljøet forsøgte at holde en ung, lovende forsker nede i hierarkiet?**

"Svaret er nej: Der blev ikke taget særlige hensyn! Der findes jo hvide elefanter på alle fagområder, men jeg går ikke ind med gisninger

og fornemmelser hvad angår beslutningsmiljøet, for den slags styrer ikke min forvaltning.

2002-bedømmelsesudvalget afviste disputatsen og antydede, at de mistænkte uredelighed, men de anførte det ikke direkte og de ville ikke anmelde hende til UVVU. Som det foreligger oplyst for mig kunne de som fagkyndige have skrevet i deres bedømmelse, at de mistænkte uredelighed, og så havde der været baggrund for at anmelde for UVVU. Men det gjorde bedømmelsesudvalget ikke – Men da bedømmelsesudvalgets antydning af uredelighed var der, kunne jeg ikke bare lade sagen hvile, og igangsætte derfor den svensk-norske udredning, som alle kender til i dag. Og de gav en markant udtalelse, som også overraskede dekanatet, som gjorde indtryk og som selvfølgelig påvirkede vores sagsbehandling.

**11. Havde du opfattet det som urimeligt, hvis KUs bestyrelse havde givet dig en formel påtale for ikke at opfylde din notatpligt i sagen om de manglende spanske rotter?**

"Jeg svarer ikke på hypotetiske spørgsmål. Men jeg kan da oplyse, at jeg beklagede dette overfor bestyrelsen og bestyrelsen tog det til efterretning.

Men hvad angår min (dekan-) håndtering af 2002-bedømmelsesudvalget, så har jeg skriftligt beklaget behandlingen af dem. Når vi nu ved, at Penkowa sandsynligvis begik



dokumentforfalskning om de spanske rotteforsøg, så påpegede udvalget jo på et reelt problem.

**12. Hvad fortryder du allermost i denne sag?**

"Det er nok Elite-Forsk –indstillingen i 2009. Her føler jeg personligt, at jeg kunne have handlet anderledes. Prisen skulle jo gives til et forbillede og en 'rollemodel', og når der havde været 'sager' omkring hende var det måske lige i overkanten at give hende en pris?

Men omvendt: Der lå en indstilling fra dekanterne, så ansvaret og selvansøgelsen gælder jo ikke bare mig som den øverst ansvarlige, men på det samlede system.

Om vi skulle have håndteret sagen anderledes, da den opstod i november? Nej. Det ville være at anskue sagen bagfra. Vi har hele tiden handlet ud fra den forhåndenværende viden, og indtil det blev klart, at der var tale om dokumentfalsk, fulgte vi linjen om, at det var en personsag, som skulle følge de strikse regler.

Men jeg vil da også erkende, at vores beredskab på den professionelle kommunikation er blevet skærpet. Man skal ikke undervurdere, at offentligheden og universitetsbefolkningen i sådan en sag har et stort informationsbehov.

**13. Hvad sker der nu i denne sag?**

'Det ene store spor – hvor prorektor er ankermand på KU – handler om den videnskabelige undersøgelse af, om og hvor der er uredelighed i Penkows forskning, og hvor der evt. skal ske tilbagetrækning.

Så er der det forvaltningsmæssige spor med fremtidig ansvarsfordeling og opstramning af procedurer. Og endelig er der revisorernes rådgivning hvad angår proceduren på kontrol og regnskabsaflæggelse på forsknings- og fondsprojekter.

Og tidsperspektivet: Det frie forskningsråd har skønnet, at forskningssporet kan være færdigbehandlet inden årsskiftet.

**14. Sidder Rektor sin periode ud, dvs. de næste to år indtil 1. nov. 2013.**

'Jeg har kontrakt på 5 plus 3 år. Og jeg har ingen planer om at søge stillingen, når den bliver slået op på ny ...



Foto: PafFoto

jø

# Udvalg ville ikke anmelde

- på grund af KU-fortrolighedsregel. Svært at forstå, siger UVVU

Penkowa-sagen har skabt bitterhed mod dekan / rektor Hemmingsen i det medicinske miljø. Men hvorfor undlod fagfolkene i bedømmelsesudvalget at indklage hende for UVVU?

Per Soelberg Sørensen, Bente Finsen, Henning Laursen er professorer og udgjorde det oprindelige bedømmelsesudvalg for Milena Penkows første disputats i 2002. De underkendte disputatsen, men efterlod tilmed nogle antydninger af, at der kunne være tale om videnskabelig uredelighed. Det var disse antydninger, som dekan Ralf Hemmingsen ikke ville / turde lade hænge i luften, hvorfor han igangsatte den efterhånden ret kendte uvildige svensk-norske undersøgelse, der resulterede i en total rensning af Penkows forskning som den forelå i skriftlig form. Derimod har det senere vist sig, at dokumentationen for den praktiske afvikling af 784 rotteforsøg i Spanien beroede på et falsum, idet hun tilsyneladende havde forfalsket dokumentationen. Dette dokumentfalskneri blev i januar anmeldt til politiet.

Siden har især det medicinske miljø sået tvivl om dekan Ralf Hemmingsens forvaltning af sagen.

## Dekanens / rektors dømmekraft?

Bedømmelsesudvalget - der siden 2002-sagen har holdt lav profil - føler sig så dårlig behandlet, at de går ud med åbne angreb på dekanen / rektor. De kalder nogle af hans dispositioner for "i bedste fald udtryk for manglende dømmekraft og kan - såfremt det var en bevidst handling - opfattes som forsøg på manipulation", fx fordi dekanen ikke medsendte deres negative vurdering til det svensk-norske udvalg. Han stillede sig også tilfreds med Penkows forklaring om, at rotteforsøgene var udført privat og dokumentation i form af kopi af faxesider med firmaets logo indeholdende meddelelse til Penkowa om udførte rotteforsøg og resultater - på trods af bedømmelsesudvalgets klare vurdering af, at det var nær fysisk umuligt at lave det store antal rotteforsøg inden for den periode.

De er utilfredse med Kammeradvokatens renselse, der blot pålægger dekanen "lidt bogholderimæssigt rod med manglende telefonnotater og forkerte telefonnumre i sagens mest centrale del, men ellers ikke meget mere".

## Hvorfor indklagede bedømmelsesudvalget ikke for UVVU

Et aspekt er imidlertid, at hvis bedømmelsesudvalget i stedet for at komme med antydninger om uredelighed havde indklaget Penkowa for

UVVU (Uredelighedsudvalgene), så var dekanen sluppet for at igangsætte særundersøgelsen. Og når udvalget nu antyder, at dekan Hemmingsen burde have gjort det dengang, så unddrager de sig deres ansvar som fagpersoner. De forklarer om deres bevæggrunde til ikke at indklage Penkowa dengang i 2002:

*"Vi udgjorde det bedømmelsesudvalg, der i 2003 forkastede Penkows disputats. I otte år har vi afstået fra at kommentere sagen og tage til genmæle mod den bagvaskelse, som ensidigt har været fremført mod os. Årsagen hertil er, at vi efter et responsum fra Rigshospitalets jurister har respekteret den fortrolighedspligt, som doktordisputatsager er underlagt*

*Med Kammeradvokatens offentliggørelse af størstedelen af sagens centrale dokumenter opfatter vi fortrolighedspligten vedrørende disse som bortfaldet og finder derfor anledning til at kommentere forløbet"* (POLITIKENS kronik 2.april 2011).



Hvad KU har af interne regler og fortolkninger af doktorbedømmelser, må KU forklare. Men der er ikke noget i UVVUs regelsæt, der forhindrer en anmeldelse. En doktorafhandling er jo 'et videnskabeligt produkt', som kan anmeldes

*Charlotte Elverdam*

## Bedømmelsesudvalget: Fortrolighedspålæg fra KUs retningslinjer

Undladelsen skete angiveligt for at respektere den fortrolighed, bedømmelsesarbejdet var underlagt. Professor Henning Laursen vil ikke udlevere responsum'et, fordi det var indhentet privat. Men han forklarer, at begrænsningen simpelthen lå i fakultetets fortolkning af ministeriets bekendtgørelse om afvikling af doktorbedømmelser (KUs vejledning 2000).

"I KUs retningslinjer, som vi arbejdede ud fra, fremgik direkte s.34, at bedømmelsesudvalget har tavshedspligt om bedømmelsen. Det fortolkede Rigshospitalets jurist som at det også gjaldt selve afhandlingen. Vi var derfor afskåret fra at indklage Penkowa for UVVU. Det kan da godt være, at vi havde gjort det, hvis vi havde haft muligheden, for mistanken var jo relativt simpel at opklare", forklarer professoren.

"Vi valgte derfor mere end at antyde, at der var tale om uredelighed. Det gjorde vi konkret ved et møde med dekanen", siger hun. "Jeg skal ikke stille mig til dommer over, om fortroligheden er rimelig, når der fx ikke er fortrolighed



omkring indsendte peer-review'ede artikler, som altså godt kan indklages. Det er ikke mig, som har lavet regelsættet. Vi fulgte det bare".

## UVVU: Intet hindrer anmeldelse

Chefkonsulent i Videnskabsministeriet, Charlotte Elverdam, har ansvaret for forvaltning af UVVU-loven. Hun mener ikke, at der er noget i UVVUs regelsæt, der forhindrede anmeldelse:

"Hvad KU har af interne regler og fortolkninger af doktorbedømmelser, må KU forklare. Men der er ikke noget i UVVUs regelsæt, der forhindrer en anmeldelse. En doktorafhandling er jo 'et videnskabeligt produkt', som kan anmeldes".

Og der sker i udgangspunktet intet fortrolighedsbrud ved at anmelde en forsker: "I UVVU er der fortrolighed om sagsbehandlingen og om en indklagets identitet. Også offentliggørelse af afgørelser er i øvrigt fortrolige. Så jeg har svært ved at forstå, at en anmeldelse til UVVU kan være noget brud på forvaltningers fortrolighed i personsager".

Det har ikke været muligt at få KUs fortolkning. Forvaltningsretsprofessor Carsten Hinrichsen har været formand for KUs Praksisudvalg, der bl.a. tager sig af klager og fortolker regler. Han vil imidlertid ikke udtale sig, da han i Praksisudvalget behandlede en klage over Penkowa.

# 'Kollega opfordrer til fusk – hvad skal jeg gøre?

## Spørgsmål:

Jeg har fået en mail fra en kollega med en tydelig opfordring til brud på forskningsetikken. Jeg mener, at sagen bør rapporteres til fakultetet. Jeg har dog et dårligt forhold til denne kollega og frygter, at hun vil gå ud med falske anklager mod mig (hvilket hun tidligere har gjort), hvis jeg anmelder hende.

Efter min mening ligger ansvaret hos vores institutleder, som er godt kendt med sagen og har modtaget den samme mail, men ikke vil gøre noget. Han har vist sig at være passiv, når det gælder etiske normer og forskningsskik. Desværre er det udbredt i academia, at etiske retningslinjer bliver tolket så generøst i ens egen eller andres favør, at de til slut ikke opfyldes.

Hvis jeg siger fra, kan det skabe en ubehagelig situation for alle involverede parter, inklusive mig selv. Mit problem er, at jeg ikke ser det som et godt argument for at deltage. Hvad skal jeg gøre?

*Stipendiat, 31 år, Oslo*



## ETIKEREN

Den etiske brevkasse i den norske ugeavis MORGENBLADET ('norsk Information') har en spalte, hvor en livserfaren mand med bred indsigt i moral-filosofiske spørgsmål svarer på spørgsmål om dilemmaer i hverdagen, indsendt af læserne

## Svar:

*Hvis du er overbevist om, at det drejer sig om en opfordring til klart brud på forskningsetiske regler, sidder du selv i klemmen. En tydelig moralsk dom forpligter nemlig ikke mindst den, som fælder den. Uanset hvor mange gode og mindre gode grunde, som skulle findes til at trække dynen over hovedet, vil du være medskyldig, med fuldt ansvar for det, som sker, hvis du lader som ingenting.*

*Med mit langvarige og grundige kendskab til den akademiske verden synes jeg, det er mærkeligt, at det ikke sker oftere, at man forsøger at diskreditere kolleger med forskningsetisk argumentation. Da denne type kvalitetssikring første gang dukkede op for mig, tænkte jeg: 'Dette bliver et helvede. Nu har man endelig fået et redskab til at bagtale hinanden – ikke på den gode, gamle måde ved at antyde, at kolleger er dumme, uinformerede, udbrændte, korrupte eller seksuelt uansvarlige – men i et effektivt retorisk sprog, som er velegnet til at simulere moralsk forargelse.'*

*Men jeg tog fejl. Forskningen fulgte et andet spor end sladderpressen. (Tabloidpressens moralisme er jo endnu mere hyklerisk end den religiøse moralisme nogensinde har været.) De forskningsetiske regler og komiteer har derimod både vist sig velegnede til at udvikle en refleksion*

*over, hvad man faktisk gør som forsker i et videre forskningsmæssigt perspektiv og kunnet stimulere til vigtige fagdebatter. Forskningsetiske tribunaler er blevet noget langt mere end en censurinstans. Sådant en overvejelse indgår nu i enhver normal metodisk overvejelse før projekter sættes i gang – og som selvkritik, når man vurderer projekters resultat til slut.*

*Selvfølger det an på, hvordan du alarmerer din overordnede eller fakultetet. Argumentet for at kollegaens fremgangsmåde er uetisk må være så godt, at det ikke er muligt at mistænke dig for usaglig chikane. Og mere end det. Formuler dine indvendinger sådan, at de måske kan komme andre forskere og fremtidige situationer til gode. Analysér hvad der kræves af forskningsetikken, som konstruktive betæneligheder. Skal etiske overvejelser have nogen funktion, må de ikke bare gennemføres, fordi en enkelt trænger til en lærestreg. Moralen er noget langt mere end en straffeinstans. Den er der og kan bruges til at bygge tillid og funktionelle fællesskaber. Nürnberg-domstolen er et tvivlsomt forbillede for forskningsetiske tribunaler. Nyttens afhænger nemlig ikke af, hvor mange der må bøde med livet.*

*Så er vi tilbage ved dit indtryk af, at der er sket en overtrædelse. Der findes mange mærkelige tilskyndelser, som kan maskere sig som moralsk forargelse. Hvis du ærligt og oprigtigt føler en forpligtelse til at sige fra, må du være helt sikker på, at det er forskningsetikken og kun den, som driver dig til at gøre indsigelse. At etiske påmindelser ofte skaber ubehagelige situationer er ikke usædvanligt. Med en sløv og ligeglad institutleder og ikke mindst en genstridig kollega må du være sikker på, at du gør faget en tjeneste ved at anmelde. Jeg vil måske også spørge en, der ofte håndterer lignende situationer, hvor alvorligt han mener overtrædelsen er, og hvad der i bedste og værste fald kan komme ud af at skrive til fakultetet. Uden altså at nævne navne for den uvildige.*

*Hvor der findes tætte miljøer med personer, der konkurrerer med hinanden om forskningsmidler og stillinger, kan man ikke forvente, at det man siger og gør altid bliver forstået i den bedste mening. Forskningsinstitutter ligner i den forstand lidt politiske partier i den forstand, at alles kamp mod alle er en del af hverdagen. Forskere har tilmed en forbandet god hukommelse, når det gælder udfordringer mod deres forfængelighed. Så jeg forstår godt, at dette er et stort personligt dilemma for dig...*

(Kilde: MORGENBLADET, Norge 8.april)

# En rektors magt og

Hvad lå bag CBS-rektor Johan Roos bratte fald. Og bestyrelsen

I offentligheden kom det som en stor overraskelse, da CBS-rektor Johan Roos blev fyret. Det skete i et forløb over tre fredags-bestyrelsesmøder i marts. For udenforstående så det nærmest ud som om, at det var dagbladet BØRSENS artikler og omtale af MBA-Simi-skandalen, der fældede ham. BØRSEN skrev om den forliste MBA-fusion, som Roos i et år havde foregivet var en stor succeshistorie. Men BØRSEN var blot det sidste søm i kisten, forklarer CBS-kilder, som dog indrømmer, at BØRSEN-omtalen nok var det, som fik bestyrelsesformand Anders Knutsen til at fatte problemet. Hvis der er noget, som en gammel industrimand ikke kan lide er det offentlig omtale, til nød rosende omtale, men slet ikke dårlig omtale.

**MILJØBESKRIVELSE:** FORSKERforum beskriver et miljø ved brug af anonyme kilder, fordi ingen vil udtale sig til citat i en kontroversiel sag. Succeskriteriet for artiklen er, at miljøet kan genkende sig selv, og at de citerede kan genkende deres udtalelser

Kilderne forklarer, at det var en lang kæde af negative begivenheder, der kulminerede i MBA-skandalen, og som førte til, at 'Johan' – som mange fortsat kalder Roos – blev fyret.

## Roos fik sin chance

"Vi undrede os og var meget forbavset over udnævnelsen. Organisationsforskere fandt jo ret hurtigt ud af, at hans ledelseserfaring var ret begrænset. Men der var enighed om, at han skulle have en chance. Men allerede i den indledende fase bredte mistroen sig, for han var besat af at gøre op med den tidligere rektor Finn Junges regime. Han gik så vidt, så han efter 14 dage fyrede Junges sekretær, og var det virkelig nødvendigt? Han udrensede uni-direktøren og en lang række folk i organisationen, nogle gik selv, andre fik et vinduesjob. Og det syntes vi var uundværligt og ikke særlig sympatisk", forklarer en lang række kilder samstemmende. FORSKERforum har talt med et dusin kilder, som foretrækker at optræde anonymt, hvis den rigtige historie skal frem. Og få kommer med positive bedømmelser af Roos' regime.

Alle er dog enige om, at Roos fik sin chance. Måske ville det friske pust åbne for ny inspiration og dynamik, tænkte folk.

"Og han er faktisk en forbandet god sælger. Han kan rejse sig op og holde en tale og forklare om en strategi, det må man give ham. Jeg tror, han brændte igennem overfor ministeriet og erhvervslivet. Hvis man kunne få en fornuftig

model med ham som ekstern sælger og samtidig et internt selvstyre, så var det måske slet ikke så dårligt? Og hvis han så kunne bidrage til at skærpe profilen i rektorkollegiet og i offentligheden, kunne det også blive en positiv situation", forklarer en kilde om starten.

## Retorik fra varmluft-industrien

"Men da vi havde hørt hans salgstale tre gange, bredte mistroen sig, for han sagde egentlig ikke så meget. Han analyserede ikke organisationen og han fortalte ikke konkret, hvor vi skulle hen. Det lugtede af retorik fra varmluftindustrien", forklarer en kilde.

"Så satte han den store strategiproces i gang med store ord og udvalgte strategigrupper med hvert sit fokusfelt osv. Det var en tidskrævende proces, og i starten blev der lyttet til den dynamiske retorik. Det gik ret hurtigt med at formulere planen, og selv om Roos forsikrede, at dialogen var i gang, så efterlod han en underliggende skepsis: Havde han en masterplan, som han arbejdede os langsomt henimod, lød spørgsmålet".

Men efter et opslidende år kommer svaret: "Bestyrelsesformand Knutsen havde sin dagsorden, nemlig at organisationen skulle slankes og være mere business-erhvervsrettet, og det skulle alle disse akademikere, som han ikke forstod sig på, indrette sig efter. Men Roos' masterplan kom ikke. Han havde faktisk ingen ide om hvad han ville, og hvad alt det med dialog og folkehøringer osv. skulle eller kunne føre til! Han var måske management-mand, men ingen strateg eller beslutningstager, og han havde ikke sans for organisation og slet ikke på de barske områder, forskningsprioriteringer og institutsammenlægninger".

En anden forklarer: "Vi spurgte, hvad der var galt, siden vi skulle have en ny strategiplan: Hvad var formålet? Svaret lød, at det er sundt for en organisation at gentænke sig selv en gang imellem. Men hvorfor skulle det ske, nærmest før han overhovedet havde sat sig ind i, hvad CBS er og kan", forklarer han. "Og i næste fase spurgte vi os så, om han havde en skjult dagsorden og det bare skulle se demokratisk ud med alle disse oplæg, arbejdsgrupper og stormøder. Og forvirringen var stor, for hvad hvis han personligt slet ikke havde en vision ud over de fine management-ord? Det er trods alt en organisation med 1000 medarbejdere og et budget på en milliard. Men visionen blev ved at være en gåde".

En anden tilføjer: "Han udpegede arbejdsgrupper inden for udvalgte tematikker, og lukkede dermed munden på nogle. Men

strategiplanen var floskuløs, og det er altså svært at protestere konkret mod en floskuløs og ukonkret strategiplan"

## 'Floskuløs strategiplan'

I forsommeren 2010 gik det langsomt op for dem, der deltog i processen, at der herskede limbo:

"Han havde indledningsvist formuleret en strategi og handleplan i fem punkter, som nærmest var en religiøs besværgelse. Det var sådan nogle positive handlingsanvisninger, som ingen kunne være uenige i, men som på den anden side ikke kunne stå for negationstesten, for hvis man formulerede det modsatte ved fx at sætte et 'ikke' ind, så blev det absurd".

"Strategiplanen var overskrifter og ikke gennemtænkt. Det var fuldstændig uigenomtænkt, hvad vi skulle. Der var uklare tidslinjer og pejlemål. Der var en 'dialog-hjemmeside', men det var uklart, hvad vi skulle diskutere. Der foregik noget fluff".



Men da vi havde hørt hans salgstale tre gange, bredte mistroen sig, for han sagde egentlig ikke så meget. Han analyserede ikke organisationen og han fortalte ikke konkret, hvor vi skulle hen

Anonym

En anden siger: "Den blev solgt på floskler og Roos' selviscenesættelse! Han mente, at han kunne sælge strategien og tilmed, at han kunne udpege satsningsområder. Men at prøve at forudsige forskningskrav og danske universiteter om fem år er simpelthen bullshit".

Nedenunder viste det sig, at mistro var et drivende motiv, lyder det fra en tredje: "Roos var nærmest besat af denne 'business'-strategi. Alt skulle opgøres i 'erhvervsrelation', mens 'excellence of research' – altså den brede akademiske tilgang – blev nedtonet. Men sagen er, at CBS allerede har 'business'-tankegangen; du kan ikke have en god erhvervsrelevans, hvis du ikke er en god forsker ...", siger han. "Præmissen for Roos var mistro til det eksisterende CBS. Groft sagt opfattede han forskere som nogle der sidder i elfenbenstårnet og ikke gider tale med erhvervslivet. Og så er vi tilmed dovne. Derfor provokerede han ved at prøve at ændre på normsystemet, så fx forelæsninger blev prissat lavere, så der var mere tid til erhvervslivet ..."

En fjerde siger: "Business in Society er smart framing, men at lave det som relevanskriterium for et universitet. CBS har bevæget sig langt væk fra den 'konsulentvirksomhed' som

# bratte fald

Bestyrelsesformand Anders Knutsens



Johan Roos

handelshøjskolen var i gamle dage ...”, siger han. ”Og det moderne erhvervsliv kan ikke være tjent med et lukket og provinsielt uni, der leverer halvdårlig forskning”.

## Lavede ingen alliancer

En væsentlig grund til mistroen over for Roos var, at han faktisk viste sig at være en administrativ-politisk amatør. Det var uprofessionelt,

- når han brutalt udrensende Finn Junges folk, når han lavede en unødvendig magtdemonstration overfor en tillidsrepræsentant (Lise Lyck),
- når han lukkede CBS-LearningLab osv. I disse sager overtrådte han almindelige funktionærregler og arbejdsretlige spilleregler
- når han egenhændigt diskvalificerede den verdenskendte sociolog Richard Swedbergs ansættelse.- ”der udfordrede han vores akademiske identitet”.

Listen over disse forsyndelser er lang, når CBS-ansatte fortæller om problematiske sager.

”Det var ikke bare hans egensindige topstyrede ledelsesstil. Der manglede simpelthen respekt; nogle gange viste respektløsheden sig bare i det utjekkede. Akademisk råd fik ikke – trods gentagne anmodninger – forelagt papirer og budgetter før møderne”, siger en kilde, der selv sidder i systemet.

Roos’ mangel på empati og på organisationsdynamik blev mere og mere åbenbar. Han blev isoleret i sit ledelseskantor, eller som det hed i toppens egen jargon ”LT”, hvilket stod for ”leadership-teamet”, hvilket vel på andre universiteter kaldes direktionen. Det bestod af rektor, de to dekaner og direktøren.

”Hans forståelse af organisationer og processer er meget lille. Han tror groft sagt, at toppen kan beslutte og så implementerer organisationen. Han har – i høj grad i modsætning til eks-rektor Finn Junge – ikke forståelse for, at det er nødvendigt at danne alliancer og skabe forståelse og loyalitet i organisationen. Det forlød, at rektorkontoret havde sit helt eget liv, selv de to dekaner holdt sig helst borte fra hjørnekontoret. Rektor signalerede, at han havde magten. Og den går ikke i nogen organisationer: Der skal være overensstemmelse imellem, hvad der siges, og hvad der gøres. Der skal være personer ikke bare i toppen, men i hele organisationen, som er enige i strategi og prioriteringer”.

## Sagerne: Swedberg og Simi-MBA

For mange var Swedbergsagen en øjenåbner. Efter at Roos havde forhåndsgodkendt

søgningen af Swedberg til et professorat, hvilket ville gøre Swedberg til den mest højprofilerede CBS-ping, og hele proceduren kørt igennem, underkendte Roos ansættelsen efter en personlig ansættelsessamtale: ”Den sag gjorde folk rasende og var formentlig årsagen til, at Lars Bo Kaspersen sagde op som institutleder og søgte ind på KU. Men typisk nok gav Roos aldrig en faglig forklaring på sin underkendelse. Han lod sin forskningsdekan Allan Irwin stå med forklaringsproblemet, selv om det forlyder, at Irwin havde erklæret sig meget uenig med Roos ...”

Også Simi-MBA sagen om at fusionere en privat og en offentlig institution (s økonomi) var uprofessionel forvaltning: ”Her optræder Roos faktisk igennem et helt år som om fusionen allerede er en realitet, uden at lovgrundlaget er tjekket. Roos ignorerer sin specialkonsulents advarsler om det lovstridige. Og da så lovproblemet endelig kommer frem, prøver Roos at løse det politisk. Først gennem at prøve at spille Fondsstyrelsen ud mod Videnskabsministeriet, hvilket formentlig gør ministeriet rasende. Og bagefter tigger man nærmest ministeriet om at hjælpe til med at finde en måde at omgå lovgrundlaget på”, forklarer en kilde.



Strategiplanen er en tom skal med en masse signaler, groft sagt en latterlig ordleg. ”Business in Society”, ja hvad ellers, ”Business on the Moon”  
*Anonym*

”Roos har tydeligvis appelleret til en liberal regering om at åbne op for et offentligt-privat samarbejde. Men der må sidde nogle i forvaltningen med røde ører i denne sag, for aktindsigten afslører en forrygende amatørisme. Jeg kan ikke tro, at Roos’ spindoktor Søren Toft har fået lov til at sagsbehandle. Men så lander den jo på uddannelsesdekanens bord?”

## Roos: Illoyale dekaner

Heller ikke de to dekaner kunne vide sig sikre. Uddannelsesdekan Molin ville han kun forlænge i et år fra i sommer. Det var jo et mærkeligt signal. Bag det kunne ligge, at Roos meldte også solo ud med etårige kandidater – lige efter Videnskabsministerens forestilling – men det syntes uddannelsesdekanen ikke hørte hjemme på et universitet.

Hvor spinkelt Roos fundament var fortælles ved, at rygterne forlød før det første af tre bestyrelsesmøder i marts, at Roos havde planer om at ofre sine dekaner for ”illoyalitet”, fordi de havde ydet modstand mod nogle af hans dispositioner,

og måske fordi uddannelsesdekan Molin kunne få pålagt ansvaret for den mislykkede Simi-MBA-fusion. Og når der nu var offentliggjort kritik i BØRSEN, så kunne den jo affærdiges ved at placere aben hos dekanerne.

## Strategiplanen: Fortid eller fremtid?

Efter at Roos blev fyret er såvel bestyrelsesformanden som den konstituerede rektor Allan Irwin gået ud med meldinger om, at strategiplanen står ved magt. CBS fortsætter kursen.

Men der er nogen uenighed i tolkningen af dette. Nogle påpeger, at det er ledelsen nødt til at sige, for de har jo selv været med til at beslutte den! Og så tilføjer de, at man skal lægge mærke til, at den nye ledelse samtidig har lavet en stor åbning af, at strategiplanen faktisk er til forhandling.

Om selve strategiplanens brugbarhed er der uenighed. Nogle mener, at den såmænd godt kan fortsætte; den skal bare implementeres på den rigtige måde!

Andre er kørt så sur i dens management-sprog, at de foretrækker, at den totalt revurderes: ”Det er dumt af Allan Irwin at erklære, at strategien lever videre. Han burde forstå, at den er en rød klud efter den lange proces, vi har været igennem. Men han har jo selv aktier i den, så derfor kan han ikke sige andet”, konstaterer en kilde.

”Strategiplanen er en tom skal med en masse signaler, groft sagt en latterlig ordleg. ”Business in Society”, ja hvad ellers, ”Business on the Moon”? Men det tragiske efter den lange og opslidende proces er, at der ikke er så meget konkret tilbage. Roos højprofilerede platforme er væk, særligt samarbejde med andre universiteter er ikke blevet til noget, vores studieudvikling har ikke flyttet sig som følge af strategiplanen osv. Strategymap'en var et plagiat fra Leeds og skamfuldt for et universitet, der bør kunne skabe sin egen strategiplan osv.”, konstaterer én, der forbavsende nok alligevel er positiv overfor den kommende tid: ”Der er stort set ikke noget tilbage af strategien. Nu kan vi bare tage de bedste elementer. Og ellers kører vi jo bare videre. Og CBS’ forskning og uddannelser kører altså slet ikke så dårligt, som ledelseskrisen kunne give indtryk af ...”

# Hvem fyrede Johan

Det var den informelle magtfaktor, som var i spil: Især Akademisk Råd

Roos faldt ikke på grund af Uni-Loven, men på trods af den. Han kunne have siddet som rektor endnu, hvis ikke krisesignalerne nedefra var trængt igennem. Uni-Loven er nemlig så enstrenget og topstyret, at rektor ikke behøver eller har en forpligtelse til at høre på de menige, og såmænd heller ikke på sine mellemledere.

## MILJØBESKRIVELSE

At Roos faldt, var et bare spørgsmål om tid, siger de på CBS. Han gjorde i stigende grad sin forvaltning umulig, og undergravede dermed sig selv så det faktisk var helt korrekt, når bestyrelsen anførte "manglende tillid i organisationen" som fyringsgrund. I den forstand faldt han ikke på en enkelt sag, fx Simi-MBA, som det fremstår i offentligheden: "Det vil være at tillægge BØRSEN for stor betydning", som en kilde sarkastisk bemærker.

*Men hvad fik ham så til at falde?*

## Den uformelle magt protesterede

Stort set alle FORSKERforums kilder er enige om, at Roos fik meget lang og måske for lang snor. Hovedproblemet var, at bestyrelsen – og især de eksterne medlemmer – slet ikke havde fingeren på pulsen. Først til allersidst på det første af tre bestyrelsesmøder i marts gik alvoren op for dem. De internt valgte bestyrelsesmedlemmer havde ellers prøvet at sende alarmsignaler ud, men de blev kvalt i mistro om, at det nok bare handlede om et akademisk personale, der ikke var forandringsparat eller fremtidsklar. De to bekræfter, at de prøvede at overbevise den øvrige bestyrelse om, at der var ledelseskriser, men de vil dog ikke give deres version af forløbet, fordi de hermed bryder bestyrelsens fortrolighed ved at sige noget om, hvad andre bestyrelsesmedlemmer har gjort.

Men ud over den formelle magt, som bestyrelsesmedlemmer har, så er der især to uformelle faktorer, som fik ham til at falde. Det er to organer, som ikke har formelle magtredskaber via Uni-Loven, fx til at give rektor et mistillidsvotum. Akademisk råd og kredsen af institutledere har nemlig kun informel magt.

## Den informelle magtfaktor: Akademisk Råd og gruppen af institutledere

Når miljøet i dag skal forklare, hvem der protesterede mod Roos' regime henvises der til Akademisk Råd. Rådet protesterede ved to

lejligheder helt åbent mod Roos dispositioner. Det handlede senest om strategiplanens og Roos flagskibe, BiS-plattformene. Til det var reserveret 3 x 20 mio. kroner af CBS' frie forskningsmidler til projektet. Men det blev aflyst efter skarp kritik fra Akademisk Råd om at projektet var helt uigennemtænkt og uden konkrete akademiske kriterier (se FORSKERforum 243). Kritikken ramte rektor hårdt, og ved en smart manøvre – som FORSKERforum ikke har kunnet opklare – blev Roos tvunget til at fortælle bestyrelsen om kritikken, selv om han helst ville have undgået det og heller ikke har pligt til det ifølge universitetsloven.

Men der fortælles også om en institutledergruppe, som i stigende grad kom i opposition til rektor. Han havde selv udpeget dem, men sørgede ikke for deres loyalitet. Tværtimod tog han beslutninger, der blev opfattet som irrationelle og egensindige af institutlederne, så de blev tvunget til at forsvare noget, som de ikke var enige i. Man begyndte at holde hemmelige møder:

"Institutlederne var nødt til at samordne vores erfaringer og handlinger. Vi var nødt til at stå sammen, når Johan skulle siges imod eller kritik. Men det må FORSKERforum ikke skrive, for så ser det ud som om, vi var illoyale og bevidst undergravede rektor. Men så planmæssigt var det altså ikke; FORSKERforum skal rettere skrive, at han undergravede sig selv. Det er tættere på sandheden", siger fortæller en kilde.



Og det er da strukturelt et problem, at det er uformelle magtorganer – Akademisk Råd og kredsen af institutledere – som skal træde igennem, før der sker noget ...

Anonym

En anden kilde sammenfatter: "Der er da et åbenlyst problem i Uni-Loven, når dens topstyring forhindrede at ledelsesproblemet kom frem til åben debat i en vidensorganisation som et universitet. Og det er da strukturelt et problem, at det er uformelle magtorganer – Akademisk Råd og kredsen af institutledere – som skal træde igennem, før der sker noget ..."

## Knutsens og Roos' alliance

Det var ikke bare Johan Roos, som var et problem, det var også bestyrelsesformand Anders

Knutsen, vurderer stort set alle de CBS-kilder, som FORSKERforum har talt med.

Og personkarakteristikken af bestyrelsesformand Anders Knutsen, hører ikke til de pæne. En forklarer: "Johan Roos var især den magtfulde bestyrelsesformands opfindelse. Derfor var Anders Knutsen også den sidste i bestyrelsen til at fatte, at Roos var en katastrofe, for så skulle han indrømme sin fejl. Knutsen er som type en mand, der lever i en gammel industriproduktions-kultur med autoritære og enstrengede kommandostrukturer. Bestyrelsesformanden udpeger en adm.direktør, som kan stå for den daglige drift, som formanden selv ville gøre. Medarbejderne forventes at gøre, hvad ledelsen siger".

En anden er mere personlig: "Knutsen er ikke særlig klog. Han var tilmed meget handikappet af, at han ikke kom med nogen som helst branchekendskab. Han havde aldrig selv gået på et universitet, hvilket han nærmest synes var en kvalifikation. Men havde han havde været nogenlunde kvik, og stukket fingeren i jorden, var det måske gået. Nu kom han med fastlåste ideer og når han blev mødt med modsigelse fra akademikere, så opfattede han det nærmest som skabagtigt".

## Dæmonisering af Finn Junge

"I dag spørger vi os, hvordan man kunne vælge en mand som rektor, der ikke havde ledererfaring i andet end små forskergrupper. Han havde ingen store, markante resultater med", siger mange.

"Derfor skal forklaringen på valget hentes et helt andet sted", forklarer en kilde. "Første forklaring på valget er, at Knutsen ikke ville have en type, der favnede bredt akademisk. Den nye rektor skulle ikke ligne eks-rector Finn Junge Jensen. Finn og Knutsen kunne slet ikke sammen. Finn havde den brede tilgang og slog nogle gange ud med armene, når han satte noget i gang". Knutsen ville gøre op med Finn Junge-epoken: "Finn slog nogle gange ud med armene og tog det ikke så nøje med økonomistyring. Et budgetoverskud, som under andre omstændigheder og før Knutsen ville have udjævnet sig over nogle år, gav Knutsen en anledning til at skaffe sig af med Finn. Knutsen fik at vide, at der var et budgetunderskud på 26 mio. kr. i 2006, og så trådte bestyrelsesformanden i karakter. De måtte ikke være underskud i hans organisation!



Johan Roos

Samtidig foregik der en udhængning og et karaktermord på Finn i Jyllands-Posten".

Men på CBS havde Junge mange fans. Han var en akademisk vidende og lyttende person, men med en vis distance. Han havde været dygtig til at skabe alliancer og forståelse for sin linje, delvis ved at dele privilegier ud til det, han så en fremtid i. Og fire ud af fem af hans satsninger viste sig at matche med marked og fremtiden, siger folk. Men der var selvfølgelig også nogle, som ikke var del af det Finn'ske regime, så fjender havde han også. Og de var kilder til Jyllands-Posten-artiklerne.

Men hvor populær Finn var, viste sig ved hans afskedsreception, hvor sympatien tydeligt var på hans side overfor bestyrelsesformand Knutsen, der måtte råbe forsamlingen op og tysse på folk, da han holdt en i øvrigt ringe tale, fortæller folk, der overværede det pinlige optrin.

Pinligt var i øvrigt også Roos' behandling af den stab, som havde været omkring Finn Junge. Den blev udrenset i en blodig hævn. Og Junge fik en formel aftrædelsesstilling, men han fik ikke noget kontor...

### Knutsen og Roos ville have business

En andens forklaring går i forlængelse af den første:



Bestyrelsesformand Anders Knutsen forstod slet ikke det særlige ved universitetet.

"Knutsen er simpelthen helt fejlcastet til et universitet. Han forstår ikke det særlige ved universitetet. Og værre endnu: Han er også forfængelig, dvs. at han ikke vil indrømme sine egne begrænsninger. Så skal det jo gå galt i form af et kultursammenstød", lyder den usminkede forklaring.

En mere nuanceret karakteristik lyder: "Knutsen var en mand fra den anden industrielle revolution. Knutsen kom med mentaliteten fra et privat A/S. Han havde renomme fra B&O og som bestyrelsesformand for Danisco blev han fyret. Men han ville have en businessskole – en handelsskole. Det kunne han forstå sig på, ikke en akademisk organisation med forskning, som ikke nødvendigvis fører til noget konkret. Han forstod altså slet ikke, at et universitet er en kompleks organisation med undervisning, forskning, formidling osv. Han lukkede bestyrelsesrummet i stedet for at åbne det, både fordi det var hans autoritære måde at styre organisationer på og så fordi han ikke forstod, hvad et universitet er", siger han.

Og Roos var i den forstand lige en mand efter Knutsens hoved: "Han talte godt for sig. Han havde tilsyneladende samme holdning som Knutsen, nemlig at CBS trængte til en omorganisering. Den skulle rystes op, og gøres mere business og erhvervsliv end universitet. Misforstå mig ikke: Jeg er slet ikke uenig i, at en handelshøjskole / universitet skal være mere rettet mod erhvervslivet end de andre universiteter, for det ligger lidt i formålet. Men det er CBS allerede, og det forstod Roos ikke at bygge videre på. Han mente bare, at han skulle lave om".

*Men hvis bestyrelsesformanden manglede empati, hvorfor var der ingen, som gjorde ham opmærksom på problemerne?*

"Dels fordi Knutsen aldrig fattede, hvor kompliceret en organisation et universitet er. Dels fordi han havde en indgroet mistro til dette akademiske miljø, som han ikke forstod. Dels fordi det simpelthen var svært at kommunikere til ham; han deltog som bestyrelsesformand og viste sig sjældent til almindelige arrangementer, for han bor vist i Sydfrankrig", forklarer en kilde pragmatisk. "Og det er vel forklaring nok på, at folk egentlig heller ikke troede, at de fik noget ud af at forklare Knutsen problemerne".

## Og så det positive ...

Ledelsesskandalen har rystet medarbejdere: Hvordan kunne det gå så galt med ledelse og management på et universitet, som angiveligt skulle have den højeste teoretiske ekspertise på det område?

"Det er da tankevækkende, ja. Selv om nogle vil bagatellisere det med, at det bare var en dårlig casting af to chefer – bestyrelsesformanden og rektor – og at det altså er implementeringen af Uni-Loven, den er gal med, så ligger en stor del af problemet altså på selve den autoritære, enstrengede beslutningsstruktur. Er der taget en forkert beslutning, så er der ingen formelle måder at sige fra på. Derfor tav folk stille", siger en kilde.

Men krisen har også kastet noget positivt af sig: "Bestyrelsen – især de eksterne medlemmer – har vist fået en øjenåbner, der fortæller dem, at de skal lytte mere til de ansatte. Og det er sigende, at den konstituerede bestyrelsesformand åbnede dørene til det første bestyrelsesmøde efter Knutsen. Knutsen kørte en totalt lukket dagsorden".

Men forløbet har også banket personalet sammen, lyder den enige vurdering: "Der kan vokse en ny CBS-ånd frem af det her. I krisehåndteringen begyndte miljøerne faktisk at tale sammen. De traditionelle modsætninger mellem de bløde sociologiske/politologiske fag og de hårde økonomividenskaber er blevet mindre. Hardcore økonomerne, som ellers er meget traditionelt og autoritært indstillede, var pludselig med på, at der var noget helt galt i organisationen som i 'business'-dagsordenen. Vi har fået en forståelse af, at vi må stå sammen og har fået en bedre forståelse, at begge parter hører hjemme på et bredt funderet universitet. Det er faktisk meget positivt".

Men der er dog stadig kulturforskelle, bemærker en, som ellers er enig i at fagene er kommet tættere på hinanden: "Læg mærke til, at da professor Ann Westenholtz skrev sit blog-indlæg om, at Knutsen burde gå, så blev det underskrevet af politologerne og sociologerne. Mens økonomerne har en tradition for at holde sig mere tilbage; sådan en konflikt kan løses bag lukkede døre og bør ikke eksponeres. Derfor underskrev de ikke på sådan en 'politisk' sag".

From: Johan Roos <johan@gronadal.com>

To:

Sent: Mon Apr 11 16:49:52 2011

Subject: On CBS

This is to inform you that I am no longer President of Copenhagen Business School (CBS). Within a single week both the chairman of the board and I resigned from our positions.

A unanimous board hired me two years ago with a clear mandate to reform CBS from a "thousand flowers meadow" to "one garden". Governmental pressure to improve performance in the university sector also demanded such change. To this end a universally praised strategy process, involving some 1000 staff, began its journey. All parties involved supported the new "Business-in-Society" strategy, the strategic initiatives, the "must-do" actions and the budget needed to make it happen. But when representatives of the old culture realized end 2010 that the changes they had agreed upon necessary impacted their daily life the implementation grounded to a firm halt.

During a board meeting Mid-march a coup was staged and the same day a newspaper made false accusations about an "illegal" merger with an executive education organization based on anonymous CBS sources. That claim is incorrect and really put the whole affair beyond decency. For the external board members and I this came as a surprise since I have been totally loyal to the board and the chairman, who was forced out a few days after me.

I have learnt a lot from this experience, especially about the dos and don'ts in transforming an deep-rooted organizational culture.

Until we meet again,

Johan

## Roos' analyse: 'De er reform-uvillige

Kilder fortæller, at fyringen kom som et chok for Johan Roos. Den var rektoren slet ikke forberedt på, for han havde levet isoleret i sit hjørnekontor og var omgivet af personale, der ikke turde konfrontere ham med, at han havde mistet styringen og autoriteten. Det var sigende, at han i Simi-MBA-sagen meldte ud med positiv spin om, at alt stort set gik efter

planen, selv om projektet reelt var forlist.

Men mange bed mærke i hans ansvarsfralæggelse og bitterhed, da han en uge efter fyringen optrådte i et Berlingske-Business-interview. Her fremstillede han fyringen som, at han er på forkant, og at CBS og danske universiteter bare er for forandringsuvillige i forhold til en uundgåelig international udvikling.

Og det forarger også CBS' stab, at han rundsendte en mail til ledere i private og offentlige organisationer, hvor han beskrev fyringen som reform-uvillighed fra CBS-oldschool'ere og som et kup, igangsat af falske beskyldninger i en BØRSEN-artikel.

# CBS-forskere: Vi har fået arbejdsgivere

"Vi, der havde oplevet Finn Junge Jensens åbne akademiske attitude, fik os en overraskelse, da Roos trådte til. Nåda, det var da en sær udnævnelse, men han skulle da have en chance. Det fik han, og han brugte den til at tage beslutninger, som manglede opbakning og legitimitet i organisationen. Men han havde magten til at gøre det. Og i den forstand var det en opvågning.

Det gik op for os, at vi havde fået arbejdsgivere, der kunne og ville dirigere. Det gav helt nye spilleregler, og det var for eksempel underligt, når det så klart blev signaleret, at de menige var uden for reel indflydelse. Men også institutterne kom i samme position, for rektor Roos tog sine strategiske beslutninger uden at rådføre sig med nogle. Og det skabte tiltagende frustration og vrede i organisationen, også i den magtfulde institutledergruppe."

En organisationseksperter forklarer: "Den enstrengede struktur er også et stort markant brud på det traditionelle universitets åbenhed og debat. Det giver sig fx udtryk i, at vi ansatte ikke længere kan tale direkte med rektor, for rektor er mere loyal overfor bestyrelsen end overfor os. Det markeres klart i det daglige, men også i strukturen: Det er jo meget sigende at bestyrelsesformænd og Rektorkollegiet nu har et fælles organ, Danske Universiteter", forklarer en

organisationseksperter.

### Hvad skal bestyrelsen?

"Selve lovstrukturen, hvor bestyrelsen angiveligt skal agere på 'samfundets vegne', men i praksis ikke er ansvarlige over nogle 'stakeholdere' (måske med undtagelse af Videnskabsministeren) er en afgørende brist. Der kan komme personer ind, som ikke skulle være der og der er ikke formelle måder at korrigere beslutninger på eller give mistillids-erklæringer – måderne er derfor uformelle, dvs. foregår i kulissen", forklarer en kilde. "CBS-skandalen med en inkompetent erhvervsmand som formand, der udpeger sin egen inkompetente rektor, er da en god illustration og viser, hvor galt det kan gå. Det var jo aldrig sket i en privat organisation, som skal være ansvarlige overfor aktionærerne."

Kilden tilføjer sarkastisk: "Ikke så mærkeligt, at regeringen detailstyrer og nu vil til at diktere 4-5 mål i udviklingskontrakten, for at komme udenom disse bestyrelser. Men logisk set burde bestyrelsen afskaffes."

### CBS-læren: Uni-Loven

Uni-Loven var et massivt tilbageskridt, fordi man suspenderede den formelle og reelle medarbejderbestemmelse og det akademiske

selvstyre, som hører hjemme i klassiske universiteter og i moderne videnorganisationer, lyder manges lære af CBS-krisen: "Man kan diskutere, om der var en overflod af forsinkende demokrati i Styrelsesloven, men man er gået fra den ene yderlighed til den anden. Og et af de grundlæggende problemer er, at Roos ikke var en lydhor leder. Han behøvede slet ikke at høre de menige. Men i den enstrengede struktur er rektor meget afhængig af de faglige institutledere, men dem behøver han heller ikke at lytte til. Institutlederen er helt afhængig af, hvor meget magt rektor vil give ham. En lyttende ledelseskultur kunne kompensere for den kommanderende struktur. Men det gjorde Roos og Knutsen ikke."

En anden kilde samler op på lovproblemet: "Der er et indbygget problem i Uni-Loven. Der er alt for stor afstand mellem top og bund. Bestyrelsen og rektor kan være frit svævende og ved ikke, hvad de menige laver og tænker, og det er ikke godt i en videnorganisation. Den topstyrede model betyder, at der mangler nogle meldeprocedurer og debatfora: Groft sagt er der ingen steder, hvor vi menige kan kæfte op og blive hørt, hvis noget er ved at gå skævt. Det er en helt afgørende brist i loven."



# Hvorfor tav det kritiske miljø på CBS

- blandt professorer og lektorer, da de voksende ledelsesproblemer viste sig, spørger forundret forsker



Johan Roos

"Tavsheden om problemerne på CBS har været beskæmmende. Professor Kristian Kreiner, der er vip-valgt bestyrelsesmedlem, er en hæderlig undtagelse. Han problematiserede i CBS-Observatør tidligt dilemmaet mellem centralisering / decentralisering, men meget sigende var der ingen på institutniveau, som svarede. Og Akademisk Råd har også været ude med et par skarpe protester. Men ellers har de kritiske røster manglet i processen, som altså er gået over mange måneder og som så kulminerer med et stort brag i marts", mener projektleder **Henrik Hjortdal**.

"Det var fx besynderligt, at ingen – INGEN – gik åbent ud i december og kritiserede rektor Roos' diskvalificering af Richard Swedberg. Rektor underkendte ansættelsen af Swedberg med alt andet end akademiske argumenter. Og på samme måde var der ingen videre debat om Roos' strategiplan, som nu efter hans afgang kaldes newspeak og tomt managementsprog".

## Ansvarsforflygtigelse hos professorer og lektor

"Det har skuffet mig at se, hvor snæversynet forskergruppen forholdt sig. De har tilsyneladende analyseret forløbet ud fra deres egen position. Og nu bagefter hører jeg bortforklaringer om, at det var Uni-lovens skyld, en dårligt casted bestyrelsesformand, en ringe søgningsproces af rektorkandidat osv.

Det er ansvarsforflygtigelse og for tyndt, når man glemmer det individuelle og det akademiske samfunds ansvar. I et åbent - og i egen selvforståelse kritisk - akademisk miljø må der da være en åben og offentlig kritisk debat, hvor man påpeger, hvis der er noget, der er en helt utilfredsstillende strategi eller forvaltning", siger han, der selv er ansat som projektleder på FORUM for Fremtidens Offentlige Ledelse og Styling på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse.

"Det burde være tiden til selvansagelse i de faste professor- og lektorgruppe. Dem i løsere stillinger som projektansatte kan man ikke bebrejde noget, for de har meget at miste i karrieren, hvis de eksponerer sig som 'kritiske'. Men professorer eller lektorer i sikre stillinger bør ikke tie. I deres selvforståelse er de 'kritiske forskere', men så snart det har en anelse af en personlig pris, så lukker de i. I praksis risikerer

“ Det har skuffet mig at se, hvor snæversynet forskergruppen forholdt sig. De har tilsyneladende analyseret forløbet ud fra deres egen position. Og nu bagefter hører jeg bortforklaringer ...

**Henrik Hjortdal**

de ikke så meget, for i modsætning til privatanstatter risikerer de ikke drastiske konsekvenser, fx fyring, men allersjældent at de kommer i unåde hos uni-ledelsen, og dermed ikke står først, når der skal uddeles privilegier o.lign."

## Tavsheds-motiv: Taktik og positionering

Hjortdal har et bud på, hvorfor forskerne tier:

"Uni-systemet er blevet endnu mere konkurrencestyret og afhængigheden af at stå sig godt med bevillingshaverne er øget. Forskerne tænker for taktisk og strategisk i stedet for fagligt. Man tier for ikke at komme i unåde hos ledelsen. Man positionerer sig for at stå først i rækken, når ledelsen beslutter midler, privilegier og magt. Det hænger bl.a. sammen med NPM-tænkningens indtrængen i forskerverdenen. Det gælder om at legitimere sig på universitetet og i samfundet. I den forstand er forskerverdenen kommet ud af det gamle elfenbenstårn, som samfundet ønskede. Men desværre for langt i en opportunistisk optimering af egeninteressen".

Hertil lyder svaret fra en af de anonyme: "Det er korrekt, at der udadtil var en larmende tavshed. Og det er måske også beskæmmende for det såkaldt 'kritiske' universitetsmiljø", bekræfter en kilde. "Men man skal ikke underkende, at Uni-Loven udruster en rektor

med meget stor magt. Folk var meget usikre på, hvad Roos ville – og det skabte et afventende og frygteligt miljø. Det blev forstærket af, at Roos straks efter sin tiltrædelse lavede en brutal udrensning af den tidligere rektor, Finn Junges stab. Man blev bange for at udtale sig, fordi det kunne have konsekvenser. Ikke at man stod til fyring, men det ville forringe ens muligheder for at positionere sig. Man vidste altså ikke, hvad der var i gang og man vidste heller ikke, om man og ens forskningsfelt var købt eller solgt. I sådan et miljø er det bedst at holde lav profil, så der ikke var projektørlys på dig".

## 7 måneder er ikke lang tid

En kilde, som har været indviklet i spillet, er uenig i kritikken om tavshed:

"Vi er faktisk en del, som har sagt noget internt! Vi er professionelle og var i udgangspunktet indstillet på, at konstruktionen skulle virke. Roos fik altså sin chance. Da det ikke gik, fik han lov at løbe linen ud. Men der var på de interne linjer modspil. Alle der internt fulgte nogenlunde med i korridorsnak og ved medarbejdermøder, forstod at noget var rivende galt. Der var ingen grund til at eksponere problemet. Problemet ville blive løst før eller siden, så der var jo ingen grund til at BØRSEN eller FORSKERforum skulle udpensle det i offentligheden. Det er ikke vores facon".

Kritikken foregik igennem det eneste formelle akademiske organ, som vi har, nemlig Akademisk Råd, lyder forsvaret fra mange: "Hvis vi kunne få rådet til at komme med kritikken, så lad dem gøre det. I stedet for at toneangivende folk gik åbent ud med kritik, så virkede faglig kritik fra rådet meget stærkere. De – og de to medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer - holdt fanen højt, da rådet sagde fra i to konkrete sager", forklarer han.

*Det lyder lidt som at I vasker hænder?*

"Det gør vi altså ikke. Der var modsigelse internt. I mine øjne har der ingen nølen været: Sådanne processer tager tid i en stor organisation som CBS. Efter min bedste overbevisning gik det hurtigt. Roos præsenterede strategiplaner i oktober; der gik altså kun syv måneder, før der var trukket i håndbremsen", lyder svaret.



# Flere tunge studie

Større universitetsårgange vil kræve en ekstra pædagogisk in

Universiteterne kan igen i år konstatere rekordhøje søgningstal, og dermed ser det også lysere ud for regeringens målsætning om at halvdelen af alle unge får en videregående uddannelse. Men de store uddannelsesårgange kommer også til at få konsekvenser for kravene til undervisningen og universitetspædagogikken, lyder det samstemmende fra tre lektorer, der forsker i de unge på ungdomsuddannelsesniveaet.

For når optaget øges, kommer der flere unge, for hvem universitetet måske ikke var et selvindlysende valg, og for hvem den akademiske måde at tale og tænke på er en fremmed verden.

Og dette er kun en af flere grunde for universitetslærerne til at overveje, hvordan de tilrettelægger fremtidens undervisning. Andre væsentlige faktorer er gymnasireformen og den gymnasiepædagogiske udvikling, og så den habitus, der generelt set præger nutidens unge.

## Steen Beck: Flere typer studerende

**Steen Beck**, lektor ved Institut for Filosofi, Pædagogik og Religionsstudier på SDU, inddeler fremtidens universitetsstuderende i tre typer, som han kalder henholdsvis 'de opdagelsesrejsende', 'turisterne' og 'vagabonderne'.

De første – 'de opdagelsesrejsende' – er dem, som kaster sig over studierne af ren lyst og videnbegær. De går på universitetet, fordi de synes det er enormt spændende, og det er selvsagt en type studerende, alle lærere godt kan lide.

Stik modsat er det med 'vagabonderne', som Steen Beck kalder det moderne uddannelsessystems tabere. De af dem, der har gået i gymnasiet, har mest gjort det for at følge en trend i tiden. De færreste af dem vil nå så langt som til universitetet, og dem der gør, vil formentlig hurtigt droppe ud.

Mest interessant i denne sammenhæng er mellemgruppen – 'turisterne'. Det er nemlig – anslår Steen Beck – en voksende gruppe i ungdomsbilledet, og formentlig også en voksende gruppe på universiteterne, især når optaget øges. 'Turisterne' kendetegnes ved, at de er på, når noget interesserer dem. Til gengæld mister de hurtigt koncentrationen i undervisningen, hvis det ikke interesserer dem. De vil sidde med et tomt blik, eller med tre fjerdedele af deres koncentration rettet mod en sms-korrespondence eller en net-opkoblet bærbar.

## Men hvor er vidensbegæret?

Disse unge er meget netværks-orienterede, og de vil gerne være aktive på mange platforme på samme tid, hvilket selvsagt går ud over dedikeringen til et studie eller en opgave. I

virkeligheden udtrykker turisterne en generel tendens hos det moderne menneske, mener Steen Beck.

"Vi lever i et samfund, hvor man ikke bare skal være noget, men også nogen. Og der er mange platforme i identitetsarbejdet, uddannelsen er bare en af dem. Bliver den for kedelig, så dropper man dem. Det gør at kvaliteten bliver ringere – i hvert fald anderledes", fortæller han.

Den svigtende koncentration og dedikation er imidlertid ikke nødvendigvis udtryk for at 'turisterne' har dårligere evner end 'de opdagelsesrejsende': "De kan en masse og har en masse evner, når de tænder på det. Men de er gode til at koble fra, fordi de er så netværksorienterede og orienterede mod en masse identitetsplatforme. Det er sådan nogle, man som lærer river sig i håret over: Hvorfor pokker har de ikke læst? Hvor er vidensbegæret?"

Steen Beck kalder det en kæmpe udfordring for universitetspædagogikken at få så mange kandidater som muligt ud af denne voksende gruppe af studerende. Og en af de veje, han ser som frugtbare, er i højere grad at integrere sociale aspekter i studiet.

"Noget af det, der interesserer 'turisterne', er netop netværksdannelse. Og man kan måske godt gøre mere for at skabe mere socialt-faglige kombinationer frem for bare faglighed i sig selv", siger han.

Hermed kommer han også ind på et andet problemfelt, der er, når man taler om fremtidens universitetsstuderende, nemlig en manglende sammenhæng mellem gymnasium og universitet på det pædagogiske område.

## Gymnasiefærdigheder tabes på uni

Unge gymnasiaster får i dag stor træning i brug af projektarbejde, samarbejdslearning og lignende læringsværktøjer. Men det er nogle kundskaber, der i høj grad tabes på gulvet, når de kommer på uni, mener Steen Beck.

"Vi har et mærkeligt dilemma i uddannelsesverdenen. I folkeskole og gymnasium lærer de unge i høj grad at arbejde sammen. Men så har vi en ide om at studiekompetence er at individualisere det hele – du tilrettelægger selv, og din eksamen er det helt afgørende. Så man kan sige, at noget af lærdommen fra gymnasiet er lidt spildt", siger han.

Igen peger Beck på integrationen af det sociale og faglige som en måde at bygge videre på de gymnasiale læringskompetencer: "På første år kan man for eksempel medvirke til, at der bliver skabt et forpligtende studiemiljø, hvor individuelle oplæg i den lille eller store gruppe



Derskal en

får stor betydning, og hvor den enkelte studerende forpligtes rent arbejdsmæssigt i forhold til gruppen", siger han.

## Lene Larsen: Studerende som forbrugere

Også **Lene Larsen**, lektor ved Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning på RUC, ser en udfordring i den kommende generation af studerende, der forventer at blive tilbudt en hel vifte af muligheder, men samtidig kan have lidt svært ved at magte rollen som projektledere i forhold til egen uddannelse.

Hun peger på den øgede markedsføring af uddannelsessystemet, som en del af baggrunden: "Gymnasieelever konstrueres som forbrugere, så de forventer, at vi som uddannelsesinstitutioner leverer serviceydelser til dem".

Og det, de unge efterspørger og forventer, er blandt andet et uddannelsesforløb, hvor de i høj grad selv kan vælge fra hyldeerne. De ønsker nemlig at skabe individuelle og unikke

# rende i fremtiden

dsats for at få den tunge ende med, spår uddannelsesforskere



store pædagogisk indsats til for at fange den tunge ende af de kommende universitets-årgange. Her er det gymnasielever ved Forsker Grand Prix 2010.

uddannelsesprofiler, drevet frem af deres egne interesser: "De er børn og unge af et individualiseret samfund. Så de har gang i deres individuelle identitetsprojekter, hvilket de blandt andet skaber ved at sammenstykke uddannelsen af det, man synes er interessant", fortæller Lene Larsen.

Det skal man komme i møde, mener hun. Men samtidig advarer hun imod at skabe en 'tumbleplads'.

"Selvfølgelig skal vi forny os med de studerende og høre deres behov og motivation. Men det skal samtidig have et modspil. Vi skal også give mulighed for vedvarende fordybelse og skabe holdstruktur omkring det sociale i at studere. Rent didaktisk mærker vi et større behov for at 'holde rummet'. Hvis der ikke er en indholdsmæssig faglig strukturering på undervisningen, så er der nogle, der bliver usikre".

Gymnasiereformen i 2005 havde blandt andet til formål at gøre studenterne mere studieforberedte. Det er lykkedes til dels, mener

Lene Larsen, der blandt andet hører fra sine kolleger, at de nye studerende er bedre til de store skriftlige opgaver. Men stadigvæk ligger der en stor opgave i at introducere de unge til den akademiske studieform.

## Gitte Holten Ingerslev: Manglende akademisk parathed

Lektor Gitte Holten Ingerslev fra Institut for Didaktik, DPU, taler ligesom Steen Beck om en stor gruppe af fremtidens studerende, der udgør en særlig universitetspædagogisk udfordring. Hun mener nemlig ikke, at de større årgange af studerende modsvarer af en tilsvarende akademisk parathed hos de nye grupper af ansøgere. I forhold til boglige og akademiske traditioner er der stadig en udbredt grad af social arv i det danske samfund, og den forstærkes af det stigende antal unge med indvandrerbaggrund, der søger på universitetet.

"Der er store kulturelle forskelle, også inden

for den etniske danske gruppe. Bare sådan noget, som hvorvidt der er bøger i hjemmet, om man har et leksikon, man nogle gange slår op i og så videre. Og så er de to-sprogede, der har svært ved at orientere sig. Ikke i de matematiske fag, men i vores kultur-dimension – de dannelses- og bevidsmæssige fag", fortæller Gitte Ingerslev.

Barrieren for denne gruppe er det, hun kalder 'den akademiske kode':

"De er ikke svage, de har bare svært ved at knække koden. De udgør en stor gruppe i gymnasiet, og de er potentielt gode studerende, men de har brug for en stor universitetspædagogisk indsats. Hver enkelt fag skal tænke didaktisk, tænke i støttemuligheder og gode vejledere. Og så skal de have undervisning – det skal ikke være sådan, at undervisningen er slut i april, når eksamen er i juni", mener hun, og sammenligner denne store gruppe af måske-egnede studerende med den 'intelligens-reserve', man talte om, da man indførte HF-uddannelsen.

## Massiv indsats ved studiestart

DPU-lektoren mener, at denne gruppe især kræver en massiv støttende indsats ved studiestarten, og hun nævner lige som Steen Beck gruppearbejdet som et af de værktøjer, man kan gøre brug af, blandet andet for at kompensere for begrænsede lærerressourcer.

"Hvis vi for eksempel har et hold, der skal have seks timers undervisning, kunne man bruge den første time på at gennemgå det faglige indhold. Herefter ville jeg som underviser sikre, at de studerende har dannet læsergruppe, og herefter lade dem arbejde alene i to timer. Dagen vil så slutte med, at jeg holder en forelæsning på baggrund af de spørgsmål og problemstillinger, grupperne har optegnet. På den måde klæder man de studerende på til at være kognitivt aktive, og det vil give en forelæsning, hvor tilhørende er aktive, lyttende og nysgerrige", siger Gitte Ingerslev.

Problemet med disse udfordringer, siger hun, er at det universitetspædagogiske blandt mange undervisere ikke har særligt stort fokus:

"Nogle universitetslærere er dygtige forskere og formidlere, men interesserer sig ikke for pædagogik. Det er dem, der siger til de studerende: Hvis I ikke kan hænge på nu, skal I slet ikke gå på universitetet. Og det er et stort problem for de studerende, der ikke selv kan knække koden".

lah

# AUs nye struktur: Hvor

- spørger ledelsesforsker, der advarer mod, at AUs nye struktur kommer

"Aarhus' nye struktur har med den enstrengede top-down –struktur nogle styringstendenser, der tangerer en overdreven karikatur af, hvad man tror er effektivt og efficient i den private sektor. For samtidig med, at ledere i de mest moderne dele af den private sektor har indset at demokratisering og råderum for viden-medarbejdere er vigtig, så er det egentlig bizart, at et moderne universitet laver en sådan et topstyret ledelsessystem".

Professor og ledelsesforsker Verner C. Petersen har fulgt tilblivelsen af AUs store strategiplan, og han er skeptisk, når han vurderer dens resultat. Han kommer selv fra ASB, den gamle handelshøjskole, hvis afdelinger nu sam-fusioneres med institutter på det gamle AU. Han kan godt se, at nogle fagområder var overlappende og at fusioner har mening. Men han spørger, hvad der egentlig var formålet med den meget gennemgribende fusionering af fagområder, der fungerede godt og tilmed havde et internationalt 'brand':

"Der er knyttet en masse nysprog på formålet med strukturændringen: *'Tværvidenskab, synergi, internationalisering, globalisering, innovation'* osv. Men det er svært at se at hele øvelsen er andet end et forsøg på at løbe efter nogle internationale tendenser på uddannelses- og organisationsfeltet. Men skæres al retorikken fra, er der mest en stærk centralisering tilbage. Det er en karikatur på, hvad der foregår i store moderne vidensorganisationer. Den er mere ideologi og trend end fagligt motiveret", vurderer professoren.

## Efterlysning: Klare meldinger på medbestemmelsen

Han vurderer, at det er ledelsesstyringsinteresse, som har domineret formålet.

"Der er et klart referencesystem opad, hvor jeg har svært ved at se, hvor den enkelte medarbejder skal kunne få indsigt og indflydelse. Der er meget lidt checks-and-balances. Strukturplanen kræver, at de ansatte får klare meldinger og løfter på, hvor og hvordan de får formel og reel medbestemmelse i den nye ledelsesstruktur", siger ledelsesforskeren. "I en vidensorganisation som et universitet er det absolut afgørende for engagementet og kvalitetsudviklingen, at medarbejderne har indsigt og medejerskab til, hvad der foregår. Det betyder, at der skal være gennemsigtighed og medbestemmelse"

Han forklarer, at AU-strukturen er så hierarkisk opbygget, at lederne på stort set alle niveauer får så store enheder under sig, at de

umuligt kan have faglig indsigt: "Derfor risikerer vi at få ledere, der ikke nødvendigvis ansættes på deres evner til at inspirere og understøtte det videnskabelige personale. I stedet vil de ansættes på deres forvaltningsmæssige kompetencer. Men problemet er, at de også får stor magt over det faglige, undervisningen og forskningen. Men hvordan skal de være i stand til at pejle sig ind på, hvad der er fagligt vigtigt", spørger han.



Sådanne ufaglige ledere er orienteret mod styring, ikke ledelse. Der er vægt på 'dirigisme', dvs. kontrol og styring ovenfra. Man er ikke i stand til at lave faglig ledelse, for det har lederne ikke indsigt til

*Professor Verner C. Petersen*

## Hvad blev der af Uni-Evalueringens anbefalinger

Professoren konstaterer, at Uni-Evalueringen 2009 ikke har haft det store gennemslag. Den vurderede Uni-Lovens implementering og anbefalede en "højtilidsstrategi", hvor politikere og administratorer skulle give universiteterne mere autonomi, så den "i mange tilfælde meget detaljerede regulering" blev opgivet. Og så anbefalede den faktisk mere medbestemmelse til de menige: "Men hverken loven eller bemærkningerne indeholder en generel bestemmelse til sikring af medbestemmelse, og universiteterne har ikke indført medbestemmelse i tilstrækkelig grad", skrev Bl.a. som følge af Uni-Evalueringen er Folketinget netop nu i gang med en lovrevision, hvor de enkelte ledelser er pålagt at finde måder for medarbejdernes medbestemmelse.

Men organisationsprofessoren undrer sig over, at dette aspekt ikke indgår klart i AUs nye struktur:

"Ledelsen kan påstå, at der har været høringer og dialog. Men de menige oplever, at processen har været gennemført uden faglighed nedefra. Det er ikke forskere, som står bag den. Hovedmændene er konsulenter og administratortyper, som ønsker sig klare kommandostrukturer, overskuelighed, effektivitets-evidens m.m. Det er en 'intelligent design' –udgave, hvor man sætter sig mål og styringsredskaber, som skal rette sig mod en bestemt målopfyldelse (= simple output-mål). Men sådan strukturerer man ikke arbejdet på et universitet med meget komplekse opgaver på forskning, undervisning og formidling".

## Koncernstyring og dirigisme

Det er en helt ny type ledelse og dermed også nye ledertyper, som er trænger ind på uni.

"Groft sagt er det koncernstyring, der ønskes. Man har lavet en struktur med en stærk rektor i spidsen, som kan delegerer det faglige ud til sine dekaner, som igen skal delegerer ud til institutledere, der ingen chance har for at have det faglige overblik og indblik. Enhederne er simpelthen for store. Alle lederne bliver dermed orienteret mod administrative aktivitetmæssige kriterier og ikke nødvendigvis faglige, for det har de simpelthen ikke kompetencer til at vurdere. Og det er meget illustrativt for tømningen af den faglige kompetence, jo længere man bevæger sig opad i organisationen", forklarer han.

"Sådanne ufaglige ledere er orienteret mod styring, ikke ledelse. Der er vægt på 'dirigisme', dvs. kontrol og styring ovenfra. Man er ikke i stand til at lave faglig ledelse, for det har lederne ikke indsigt til. Og da kommandostrukturen er top-down, så bliver det administrative og aktivitetmæssige mål, som bliver beslutningsgrundlaget, jo højere man kommer op i organisationen. Det er et meget uakademisk system, hvis der ikke findes en slags modvægt /modsigelse i form af checks-and-balances. Og moderne ledere erklærer, at det skal der skam være. Men det var da meget sigende, da CBS-rektoren efter sin fyring afslørede, hvad han egentlig mente om det traditionelle universitets akademiske livs medbestemmelse. Han erklærede at han var stødt på traditionalisme og for meget inert. Jeg læser det sådan, at han opfattede medarbejdernes modsigelse som besværlig, og ikke en måde at skabe kreativ dynamik – og forståelse - med de ansatte".

## Forskerne som moderne lejesvende uden ejerskab

Der sker en strukturel forvridding, når de professionelle ledere opfatter universitetet som et aktieselskab som alle andre:

"De menige oplever, at det bliver det administrative, som får retten til at styre og prioritere det aktivitetmæssige og forskningsmæssige, og at fagligheden skal halse efter, hvad ledelsen definerer, der er vigtigt af forskningstemaer, centre og forskningsprogrammer. Det risikerer, at blive 'avisforskning', dvs temaer der er oppe i tiden, innovation, entrepreneur-ship, design osv. Forskerne bliver moderne lejesvende uden ejerskab; de udlejer sig til det, der pt. er moderne. Men det har meget lidt at gøre med aktiviteterne på et universitet, hvor den uafhængige

# er checks-and-balances

er til at blive domineret af forvaltere og DJØF'ere og ikke fagpersoner

sandhedssøgen står i centrum. Hvis formålet er at bidrage med ny viden, så kræver det en høj grad af akademisk frihed, ikke styring”.

## Træthed

”Ledelsestænkningen omkring universiteter går i høj grad ud på at der skal skabes klare og enstrengede kommandostrukturer. Nogle vil synes at jeg lyder frygtelig gammeldags – jeg ønsker ikke det gamle system tilbage – men man skaber et system, der kun skaber loyalitet opad. Hos de menige skaber man desillusion og passivitet”, siger han.

Det seneste års strukturproces på AU har

været ledelsesdrevet og styret. Man var igennem såkaldte dialogfaser, hvor de ansatte blev indbudt til at melde ind, men ledelsen var hele tiden et skridt foran i processen, fx da 9 dekan-områder blev til 4. Man lovede så medarbejderne stor indflydelse, i næste fase, da strukturen under de enkelte fagområder skulle fyldes ud. Men også her har ledelsen foretaget nogle drastiske dispositioner, hvor nogle af tilbagemeldingerne fra fagområderne – fx fra ASB, Statskundskab og humaniora – tyder på utilfredshed og forvirring over fusioner af fagfelter.

”Selve processen er også en god illustration af den manglende faglighed. Den 9. marts fik

medarbejderne udmeldt en struktur, som mange ikke kunne genkende sig selv i. Bevares, der var fornuftige elementer i den, fx fusion af fagfelter som lå tæt på hinanden. Men hos mange er der vantrø, forvirring og træthed over, at man nu skal igennem en proces, som man ikke kan se formålet med”.

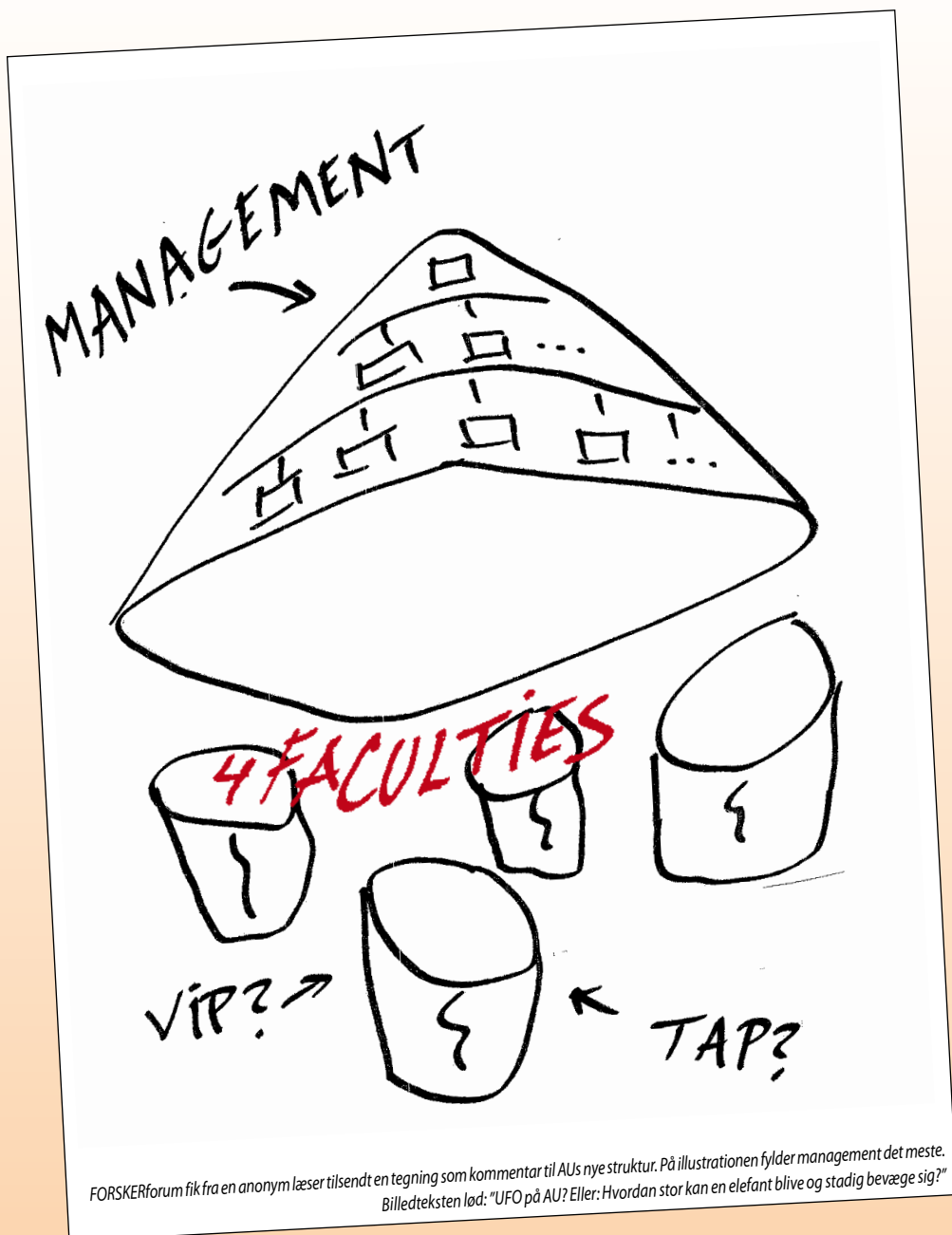
Men ledelsens struktur blev ikke mødt med de store protester i løbet, og den passivitet har professoren en forklaring på: ”Arbejdspresset er stort, og personalet skal hele tiden omstille sig så, så der er en grundlæggende træthed og tidnød hos de menige. Og så kan der være flere varianter på, hvordan det videnskabelige personale reagerer: Det vedrører nok ikke mig! Man kan jo alligevel ikke ændre noget! Måske er det alligevel fornuftigt; jeg forstår det bare ikke! Eller: Jeg skal passe på ikke at blande mig, for det kan få negativ indflydelse på mine muligheder i det nye system!”

## ’Løvfaldsledelse’

”En stærkt hierarkisk struktur risikerer at give magten til administratoren og DJØF'ere. Det er såmænd ikke et særligt dansk fænomen, men en international tendens, at det er rådgivere / konsulenter / administratoren, som sætter sig på universitetsplanlægningen. Og de har ikke nødvendigvis indsigt i det faglige”, siger han.

Et andet sted, som heller ikke nødvendigvis er præget af faglig indsigt, er bestyrelserne:

”Politikerne ville med universitetsloven have eksterne repræsentation (og dominans) ind i bestyrelserne. Men der stilles ikke krav om dybere indsigt i sektoren. og groft sagt blev det sådan, at første generations bestyrelsesmedlemmer og –formænd blev ’løvfaldsledelse’, dvs. eks-erhvervsledere som er i karrerens efterår. Hvordan skulle de bidrage til universiteternes udvikling, når de måske aldrig har været på et universitet, og slet intet kender til, hvad et universitet laver?”, siger han. ”Bestyrelseskonstruktionen har intet fagligt formål, dens formål er groft sagt kun eksternt politisk kontrol. Så afskaf bestyrelser med eksterne medlemmer, der ofte har meget ringe indsigt i universitetets betingelser og formål. Og det gælder for så vidt både eks-koncerndirektører i private virksomheder og i store offentlige styrelser eller institutioner”.



FORSKERforum fik fra en anonym læser tilsendt en tegning som kommentar til AUs nye struktur. På illustrationen fylder management det meste. Billedteksten lød: "UFO på AU? Eller: Hvordan stor kan en elefant blive og stadig bevæge sig?"

# 'Der har uundgåeligt være

Aarhus' nye struktur: Fra 9 til 4 dekaner. Fra 55 til 26 institutter. FOR

Aarhus Universitets' ledelse har brugt mange rapporter, diagrammer, figurer og ord på at forklare den nye struktur. For ikke at blive fanget ind af dette organisationslimbo, tog FORSKERforums reporter til Aarhus for at spille djævelens advokat, og stille lede spørgsmål til rektor Lauritz Holm-Nielsen, i håb om, at de store forandringer forklares med andre ord.

## INTERVIEW

### **1. Handler denne nye struktur ikke bare om, at rektor skal have en enstregen, overskuelig struktur, topstyret struktur, som han kan overskue og delegerer fra?**

"Man skal ikke starte med bygningerne og derpå fylde en struktur. Jeg har en filosofi om, at struktur ikke må diktere indholdet. Opgaverne har altså ikke ændret sig, fordi strukturen ændres!

Men strukturen er selvfølgelig lavet så den er operativ. Den skal også være enstregen, for det giver en klar og gennemskelig organisation. Og da vi diskuterede indspil til Uni-Evalueringen 2009 blev det kritiseret, at vi havde for mange ledere. Derfor satte vi os for at reducere antallet, som det er set.

Det er ikke en struktur, som er tegnet for at rektor kan styre eller at faglighederne skal indrette sig på det. Vi vil skabe et (kaotisk) pionersamfund, hvor de bedste og mest kreative fagligheder og hoveder får bedst plads. Vi skal IKKE opfinde professorvædet igen, men udvikle en ny form for organisation med udgangspunkt i den dybe faglighed og stærk indflydelse for den enkelte medarbejder! Jeg ved godt, at det lyder meget darwinistisk, og det er også den lidt provokerende mening. Der skal opstå en ny dynamik, så de faglige miljøer, forskere og undervisere får mulighed for at nydefinere og gruppere sig, fordi – jo – der røres op i systemet ..."

### **2. Kaotisk pionersamfund - det lyder som skinbarlig social-darwinisme?**

"Jeg vælger ikke at tage det som en fornærmelse. Men det er da rigtigt, at jeg på lang sigt tror, at der fungerer nogle naturlov- og junglelove og dem må man så søge at indrette sig på!

Forskning og universiteter er elitære. Det betyder, at de stærke overlever på langt sigt, og her må man så som universitetsleder disponere på forkant. På AU er vi således ikke enige i fremherskende synspunkter om, at arts (humaniora,

teologi og pædagogik) er af mindre betydning. Vi mener, at det er ligeværdige videnskaber på linje med de andre, og AU prioriterer tilmed, at vi vil have et af EU's stærkeste art-fakulteter. Det rum får de, og så må de fylde det ud – på god darwinistisk vis ..."

### **3. Nogle ansatte oplever, at ledelsen har smidt en bombe midt i organisationen, så deres faglighed og position gøres usikker. Det gør dem meget trætte?**

"Man bliver træt af det, man IKKE gør! Ledelsen har ikke smidt en bombe ind i organisationen, så der skal ske rekonstruktion fra bunden.

Vi har været igennem en halvandet år lang proces, hvor der er blevet fremlagt udspil og debatteret. Der har været 'familiemøder' inden for de enkelte hovedområder, hvor ledelsesstrengen var udenfor og dekanerne sad med for at lytte. Osv.

Men det er rigtigt, at der sker ændringer, så den enkelte er nødt til at flytte sig. Det er min erfaring, at det er sundt for organisationer og dens individer. Det er i den forstand de ansattes mulighed for at genopfinde sig selv fagligt og organisationsmæssigt. Der skal ofte bare et lille prik til for at flytte folk. Og så kan det udløse en positiv kædereaktion, som både den enkelte og organisationen nyder godt af"

### **4. Er det ikke udtryk for en forceret proces – at smide en bombe – når der nu sker en næsten total udskiftning af lederne: Tre nye dekaner ud af 4, og nu skal der tilmed nye institutledere ind?**

"Ja det kan jeg godt høre at nogle siger, men vi har klart lagt strategien frem til åben debat. Hvis man vil gennemføre store forandringer må de ikke trække for længe ud, det vil trætte organisationen. Derfor må en sådan proces nødvendigvis foregå relativt hurtigt. Nogle medarbejdere har endda givet udtryk for at processen ikke går hurtigt nok.

Processen omfatter også nogle administrative og bygningsmæssige forhold, som skal ordnes for at få organisationen til at hænge sammen. Og når jeg gentagne gange har sagt, at det skal foregå 'ordentligt', så handler det blandt andet om, at der skal tages personlige hensyn i processen. Og det prøver vi at tage"

### **5. Er der ikke risiko for tomt managementpræk, hvis uni-ledelser strør om sig med ord som tværfaglighed,**

### **synergi, internationalisering, globalisering, som begrundelse for en drastisk organisationsændring?**

"Jeg bliver tricket af managementsprog. Jeg bliver irriteret, når jeg bliver beskyldt for at bruge det men jeg vil gerne forsvare nogle af ordene: Globalisering er et vigtigt ord til forståelse af en international udfordring i modsætning til det umådeligt provinsielle, hvor den foretrukne gevækst er ligusteren, som man bygger op om sig og sin faglighed, eller som værn mod det fremmede og udlændinge. Men læg lige mærke til, at jeg ikke bruger ordet tværviden-skab; jeg bruger interdisciplinaritet: Det betyder respekt for disciplinen, men samtidig åbenhed for det udenom.

### **6. Hvad skal denne store strategi-øvelse skal til for: Hvad var der galt i den gamle struktur?**

"Grundlæggende så skal AU have 2007-fusionerne til at virke. Der var nogle administrationer, som skulle virke sammen. I november 2009 vurderede ledelsen, at AU stod overfor et generationsskifte med rektor og mange ledere. Vi stod overfor et behov for flere kvm. og skulle ministeriets Uni-Lab investeringer anvendes på en fremsynet måde, skulle vi have en plan klar.

Ledelsen har – med bidrag fra medarbejdere men også studerende – analyseret organisationen og vores styrker, og det er strukturen så lavet ud fra. Og der har været velartikuleret modspil til planerne og det har været en sund proces.

Og så skal det jo heller ikke forties, at der også var konservative elementer i den tidligere struktur, som betød at forskere murede sig inde i deres institutter og dekaner forsvarede deres territorier. Med AU's diversitet måtte der ske et opbrud, så fagene bliver en aktiv del af AU's dynamik. Institutter er jo ikke én organisme.

Der har uundgåeligt været nogle strategiske spil i processen – fx omkring ASB, DPU og 'sektorforskningen (med myndighedsberedskabet). Men det betyder jo ikke, at man skal lade være med at pille ved strukturen?"

### **7. Der er protester, som tyder på modstand i organisationen: Hvordan vil ledelsen sikre medarbejderskab til den nye struktur?**

"Det skal ske gennem at medarbejdere og studerende oplever, at der er plads til at de kan udfolde deres faglighed. De sidder i førersædet på deres respektive fagligheder og de skal opleve, at der frigøres flere ressourcer. Vi skal også have

# t nogle strategiske spil . . .

FORSKERforum prøver at stille frække spørgsmål til Lauritz, AUs rektor



Pludselig rejser Lauritz sig op og begynder at tegne på tavlen: 'Vores udgiftsstruktur skal svare til vores aktiviteter. 35 % til forskning, 31 % til undervisning osv.', forklarede han.

skabt organer, hvor der kan foregå en reel dialog mellem ledelse og ansatte med checks-and-balances, så ledelsen forpligtes til at lytte.

Og så er AU begunstiget af, at vi har en utrolig stærk indre kultur, som ikke bare handler om de fysiske rammer. Der er rigtig mange, som brænder for foretagendet. Og i sådan et miljø er det en del af kulturen, at der kritiseres og ydes modstand, når man oplever, at noget kører af sporet.

## 8. Hvad er protester mod institutnavne og tab af 'brand' udtryk for?

"Jeg kan godt forstå, at det vækker følelser, for forskerne identificerer sig naturligvis med det bestående. Man skal huske på, at det først og fremmest er det faglige indhold, som vi er kendt på og ikke navnet i sig selv. Men hvis man bliver skræmt af og går amok i et nyt institutnavn, så er det en kritik, der er ude af proportioner. Men navnespørgsmålet finder vi en løsning på. Det er således ikke sådan, at der lægges en ny figur ned over fagene. Der skal ikke 'business' ind i alle samfundsfagene, men det gør ikke noget, hvis der er 'business' i nabofagene. Hvis Danmark skal have en ordentlig handel og økonomi, så er den enkelte fagdisciplin ikke nok; man skal også have forstand på kultur og religion. I den forstand skal den nye struktur skabe rammerne for interdisciplinaritet

Jeg har ikke opfundet begrebet 'brand', det lyder lidt i mine ører som noget handelskolelimbo, hvor man spænder en skal omkring, som Oma-margarine – noget man først og fremmest bruger om industriprodukter. Det er ikke 'brand', som er afgørende, men forskernes gennemslagskraft.

## 9. Er strukturen tegnet af nogle DJØFere eller teknokrater uden kendskab til universitetets faglighed, fx direktør Jørgen Jørgensen, der kom med erfaringer fra Rigshospitalet?

"Nej, hvis man skal placere et personligt ansvar, så er det på udelukkende mig. Og der er ikke lavet en struktur, som det faglige indretter sig på. Der er skabt en struktur med få ledere, og en masse rum som fagfolkene må tage chancen og fylde ud".

## 10. Strukturen skal angiveligt spare ledere: Men hvordan kan ledere med bredt fagligt / personmæssigt ansvar fungere som indsigtfulde faglige ledere?

"De 4 dekaner eller de 25 institutledere kan selvfølgelig ikke være fagkyndige på alle institutets områder. Men det skal løses via dialog. Og så er hensigten, at der skal frigøres ressourcer, så forskerne / underviserne oplever, at der skabes større råderum. Der skabes – også økonomisk

– et mentalt frirum, fordi alt er kastet op i luften. AU har således et par hundrede millioner, der skal give plads til interdisciplinært samarbejde og centre samt til stærke fagpersoner, der kan løbe med bolden.

Frirummet hænger selvfølgelig også sammen med, at der skabes enhedsadministration, hvor målet også er, at alle medarbejdere skal føle sig bedre hjulpet og serviceret.

**11. Strukturen skal angiveligt spare ledere: Men for at forvaltningen af studier og fag skal fungere må der nødvendigvis blive et mylder af mellemledere – ledersurrogater - under institutledere med store institutter. Og så er man lige vidt?**

"Ja, hvis summen af ledelse er konstant, men sådan bliver det ikke. Nogle påstår også, at universiteternes administrationer bare vokser.

Men med færre enheder og en flad struktur så bliver der mindre administration og flere kan bidrage direkte og indirekte til ledelse og styring på institutterne. Der skal findes en ny balance. Kald det bottum-up – ledelse eller hvad du vil! Hvordan det nærmere skal udformes er noget, som skal overvejes i implementeringen, men det bliver en opgave for institutlederne at finde den mest hensigtsmæssige form.

Det er da også rigtigt, at institutledere umuligt kan gennemføre MU-samtaler med hundrede medarbejdere. Her er det nok mere hensigtsmæssigt, at det gennemføres på et lavere niveau, fx af forskningsledere med 6-10 forskere. Samtalerne skal gennemføres af fagfolk, ikke af 'djøf'-ledere.

Og det skal ikke være 'surrogatledelse'. Strukturen er godt nok hierarkisk fra institutlederne og opad. Men det skal fx ikke være sådan, at den, der skal gennemføre MU-samtalerne ikke har reelle beføjelser, for så har samtalen ingen betydning. Men den slags problemer skal som sagt løses i den kommende implementering".

## 12. Hånden på hjertet, Lauritz, er hele denne store plan ikke udtryk for 'direktørnykker' – nemlig at en rektor skal have sat nogle monumenter til sit eftermæle?

"Nej, men måske er det mere kaptajns-genet i mig – jeg kommer jo fra en skipperfamilie. Før jeg træder af vil jeg gerne sikre, at Aarhus Universitet ligger godt på kursen. Jeg kan godt lide debat og modspil, hvor der bliver givet og taget af et godt hjerte, men, det berører mig da, når jeg tillægges motiver, som jeg ikke har".

# Lauritz lover stærke akademiske råd m.m.

Aarhus er ved at finde sin særlige model for medindflydelse

Der har været skarp kritik af AU-ledelsens snuptags-indførelse af den nye struktur. Nogle siger, at der ikke har været manglende indflydelse på processen, for der har slet ikke været nogen indflydelse ...

Den kritik er rektor Lauritz Holm-Nielsen ikke enig i. Men han tager den til efterretning, og vil nu gøre noget ved medindflydelsen i praksis.

"Uni-loven har en enstregnet struktur, som man ikke må lave om på. Det er således ikke muligt at give de ansatte ret til at vælge deres egen institutleder! Men det handler ikke så meget om Uni-loven, men om at det er tosset ikke at inddrage medarbejderne og opnå legitimitet om beslutninger og strategier. Det handler om at få indarbejdet checks-and-balances i systemet, og jeg tror faktisk at ledelse og ansatte i Aarhus er enige om de overordnede linjer og mål", forklarer rektor Lauritz B. Holm-Nielsen.

## Akademiske råd som 'privilegeret høringspart'

Altimers der foregår revision af Uni-Loven i Folketinget har Aarhus Universitet taget de første skridt til at finde sin egen model for medarbejderens indspil. Ifølge lovudkastet skal der gives større medbestemmelse til medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger – og det pålægges bestyrelserne at sikre en aktiv inddragelse.

I Aarhus har medlemmer af de akademiske råd mødtes med uni-ledelsen til et stort seminar om den sag. Det resulterede i, at der er nedsat et fælles udvalg, som arbejder på en konkret form og så skal det fyldes ud inden marts 2012. Der er enighed om, at der skal være stærke akademiske råd, valgt blandt de ansatte.

"Der skal være et aktivt samspil mellem akademiske råd og ledelsen. Ifølge forslaget til lovrevision skal rådet betjenes af dekanen, men dekanen skal ikke længere være formand – det skal fx en professor eller en lektor. Rådet skal altså have en slags trækningsret på forvaltningen, og det er også i dekanens interesse i at få afviklet forvaltningen i et samspil med de ansatte. Men det skal jo ikke være sådan, at akademisk råd mister indflydelse, fordi dekanen ikke længere er formand, så der må være nogle formelle muligheder for indspil", forklarer Lauritz.

Medarbejderne hører, at ledelsen er indforstået med, at de akademiske råd bliver en slags "privilegeret høringspart", dvs. en slags kontrolinstans og indsigelsesforum, hvis de ansatte er uenige i dispositioner. Det betyder, at de skal informeres og inddrages i strategisk sparring med ledelsen. Men det er endnu ikke fastlagt, hvordan det skal foregå.

## Formel medindflydelse eller reel medbestemmelse?

Og lytter man nøje til rektors sprogbrug handler det om "medindflydelse og medinddragelse" – ikke om "medbestemmelse". *Det lyder som om rektor er imod, at akademisk råd får formel og reel medbestemmelse i form af en slags veto, dvs. ret til at trække i nødbremsen, hvis der er dispositioner, man er helt uenige i?*

"Vi skal have stærke akademiske råd, men den enstrengede ledelsesstruktur skal fastholdes, for vi skal også have stærk ledelse. Rådene skal have udtaleret, men der skal findes en form, så rådets ageren ikke kan danne unødige fronter, og på den anden side må det heller ikke blive en syltekrukke". Medbestemmelse er jo ikke lig med beslutningsret. Den ligger f.eks. i bestyrelsen og her er medarbejderne jo også repræsenteret.

*Skal rådene fx have direkte udtaleret til bestyrelsen, dvs. ret til at sige institutleder, dekan og rektor tværs imod?*

"Nu vil jeg ikke udtale mig for bombastisk mens udvalgsarbejdet foregår. Men jeg er nok ikke enig i en sådan en ret, for det vil bryde den enstrengede struktur og risikerer at blive lidt

af et gedemarked. Der skal være en organiseret struktur med klart system for papirstrømme".

Den nye struktur i Aarhus giver meget store institutter. *Når loven forhindrer direkte valgte institutledere, hvilken reel indflydelse skal så være på institutniveauet?*

"Det er et meget vigtigt niveau. Der skal være checks-and-balances, hvor de ansatte oplever, at de får indflydelse på dispositioner og prioriteringer. Jeg er skeptisk overfor at kalde organet for "institutråd"; lad os finde et andet ord, for det associerer til nogle strukturer, som vi helst vil undgå, fordi planen er at nytænke institutternes rolle, så der bliver integration og samarbejde på tværs.

Jeg går ikke ind for en fast afdelingsstruktur, for så flytter nissen med. "Institutråd" i den gamle forstand var for eksempel et meget forsvarsagtigt system med mistro overfor naboerne; det gik ofte gik ud på at forsvare territorier og privilegier", forklarer rektor, der slutter:

"Der skal være et forum for medindflydelse, men hvordan det nærmere kommer til at se ud ved jeg ikke. Men en institutleder, der ikke er lydhør har ingen muligheder for at agere".





## Fejl i artikel om DMUs fremtid

Forskerforum 243 behandler detaljeret og kritisk den nye struktur på AU. Den store interesse er velbegrunderet, da det er en meget gennemgribende omorganisering på alle niveauer i universitetet, med potentielt vidtrækkende konsekvenser. Det er så bare kedeligt at dækningen er behæftet med alvorlige faktuelle fejl, ihvertfald på det område jeg har en vis indsigt i.

I den usignede artikel på side 18 "AU-struktur: Bombe under DMU" beskrives nedlæggelsen af det nuværende DMU og indplaceringen af DMUs afdelinger i den nye institutstruktur. Artelen indeholder ihvertfald 2 større faktuelle fejl, som let kunne have været rettet ved en nærmere læsning af strukturrapporten:

- Det påstås at dele af DMU (afdelingerne for Marin Økologi og Arktisk Miljø) 'på sigt' skal flyttes fra Roskilde til Aarhus. Det er ikke korrekt; ligesom resten af DMU-Roskilde forventes disse afdelinger flyttet til Emdrup indenfor ca. 5 år. Det kræver dog, at et nybyggeri med plads til laboratoriefaciliteter kan gennemføres. Der er således ingen planer om at flytte VIP'ere fra Roskilde til Aarhus. Derimod forventes medarbejderne ved de nuværende DMU-tjenestesteder på Kalø og i Silkeborg (som altså ikke hører under DJF!) flyttet til Aarhus indenfor ca. 5 år.

- Det påstås at DMU skal splittes i to 'afdelinger', som skal tage sig af henholdsvis grundforskning og anvendt miljøvidenskab. Det er ikke korrekt; DMU deles ganske rigtigt i to dele, hvoraf den ene slås sammen med det nuværende Biologisk Institut i Aarhus til Institut for Bioscience, mens den anden danner Institut for Miljøvidenskab. Begge nye institutter skal drive både forskning, undervisning og rådgivning, indenfor henholdsvis natur (de biologiske dele af DMU) og miljø (miljøkemi, atmosfærisk kemi og systemanalyse).

Det er værd at bemærke at journalisten (eller hvem der nu har skrevet denne artikel) tilsyneladende ikke har talt med kilder på DMU.

Eller måske har vedkommende ikke kunnet finde kilder som var tilstrækkeligt kritiske? Ved gennemlæsningen af hele temaet om AU får man ihvertfald den fornemmelse at linjen har været lagt på forhånd – der er tale om et uhyrligt overgreb fra ledelsens side. Uden at kunne påstå at have det fulde overblik er det min fornemmelse at mange forskere på DMU er positive overfor de faglige aspekter af den nye struktur, som vil give os mange nye udfordringer og muligheder, og at de fleste værdsætter de ændringer i planen som er lavet efter høringsfasen i efteråret.

Som forskningsansatte i et topstyret og politiseret universitetsmiljø har vi helt sikkert brug for et kritisk fagblad som går politikere og universitetsledelsens beslutninger efter i sømmene, og der er ingen tvivl om at det er det FORSKERforum tilstræber. Det ville så klæde bladet hvis man i stedet for rygmarvsreaktioner præsenterede en afbalanceret dækning – og først og fremmest sørgede for at have check på fakta.

**Seniorforsker Morten Frederiksen, DMU**

### SVAR:

*Jeg, som har skrevet artiklen, beklager at have misforstået det første aspekt, og kan bekræfte, at det ikke ligger i kortene, at afdelingerne for Marin Økologi og Arktisk Miljø skal flyttes til Aarhus.*

*Hvad angår det andet aspekt om opsplittning i to afdelinger, er det dog formalistisk at foregive, at de har samme fordeling på arbejdsopgaver.*

*Det ene – som fusioneres med AUI-biologi - vil i praksis komme til at arbejde betydeligt mere med grundforskning.*

*Det andet – som stammer fra DMU og 'myndighedsbetjeningen' – vil hovedsageligt komme til at arbejde med anvendt miljøvidenskab.*

*Til orientering havde FORSKERforum kun kort tid til at skrive artiklerne om Aarhus' fusionsproces, og det var i øvrigt svært at få fat på interviewofre, fordi alle på AU var til møder ...*

**Journalist Jørgen Øllgaard**

## Forskningsstatistik: Fup-spin fra Sahl

Danmark bliver det første EU-land, som får hævet sig op over Barcelona-målsætningen om at komme over 3 pct. af bruttonationalproduktet på forskning og udvikling, bekendtgør en stolt videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen. Men ministerens glade spin dækker over det faktum, at regeringen IKKE når Barcelona-målsætningen om, at den offentlige forskning skal være over 1 pct. af bnp...

Pressemeddelelsen (26. april) bygger på tal fra Danmarks Statistiks tal. Danmark når 3 pct.s målsætningen, dels fordi bnp er faldet under krisen, og dels fordi især den private indsats er steget:

- Den private indsats (hvis mål er 2,0 pct.) er steget fra 1,63 pct. (2007) til 1,96 (2008) til hele 2,10 (2010).
- Den offentlige indsats (hvis mål er 1,0 pct.) er steget fra 0,79 (2007) til 0,84 (2008) til 0,99 (2010).

### Danmarks Statistik måtte trække 2008-tal

Om virkeligheden bag statistikken om den voldsomme stigning i den private indsats er imidlertid tvivlsomt. Danmarks Statistiks opgørelser har nemlig tidligere vist sig at være særdeles problematisk og "politiseret", fordi regeringen vil have positiv-tal.

For 2008 lød hurrabudskabet således, at den private forskningsindsats var steget fra 1,91 (2007) til 2,05 (2008). FORSKERforum problematiserede tallene, fordi de viste nogle besynderlige paradokser, fx at lønudgifterne til forskning og udvikling skulle være steget samtidig med, at driftsudgifterne faldt i samme periode. Eller at der kun var ansat 12 pct. flere forskere i perioden, men hele 33 pct. mere teknisk personale. Og da FORSKERforum antydede, at der var tale om fup-tal, trak Danmarks Statistik tallene tilbage pga. "fejl i statistikken" (FORSKERforum 233/2010).

### 2010-tal med paradokser

Men de nye tal indeholder fortsat mærkværdige paradokser i 2010-tallene:

For det første ændrede Danmarks Statistik opgørelsesmetoderne i 2008, så regeringen fik lettere ved at nå Barcelonamålet. Det betød en drastisk stigning i den private indsats og denne nye standard bygges der så videre på.

For det andet er det absurd, at stigningen i den private forskningsindsats skulle udgøre hele 0,14 pct. i perioden 2008-10. Traditionelt er det tværtimod sådan, at forskning netop er et spareobjekt for de private firmaer i tider med økonomisk recession. Stigningen er således helt uforklarlig, og Danmarks Statistik giver ingen indikationer på, hvor stigningen har været størst (fx i den forskningstunge medicinalindustri?), om firmaerne er blevet bedre til at medregne "innovation" til "forskning" selv om "innovation" netop ikke er "forskning og udvikling" eller andet.

FORSKERforum vil bore i spørgsmålet i næste nummer.

# “Der står ingen steder at jeg skal

Den danske forskningsmission i Damaskus holder bevidst lav profil, mens Mellemøsten ulmer,

“Alt ånder fred og ro i Damaskus”.

Det udsagn stemmer ikke helt med de nyhedsdessiner, pressen i disse uger leverer fra den syriske hovedstad, hvor oprøret mod det snart 50-årige Baath-styre ulmer som aldrig før. Men det er ikke desto mindre hvad **Anders Hastrup**, direktør for Det Danske Institut kan berette, da FORSKERforum fanger ham på telefonen. Og mere får man ham faktisk heller ikke til at berette om den politiske situation i landet.

For selvom mange danske medier helt naturligt ringer til Det Danske Institut i Damaskus for at få en dansk vinkel på den syriske revolte og øjenvidneberetninger fra Anders Hastrup, så har han taget en principbeslutning om ikke at medvirke til mediernes nyhedsdækning af konflikten.

## PÅ UDEBANE

“Der står ingen steder, at jeg skal levere nyhedsstof. Tværtimod er det vigtigt, at instituttet ikke lever af at levere journalistiske gisninger for at tilfredsstille en revolutionshungrende presse”, siger Anders Hastrup.

Han giver flere grunde til den beslutning. En er, at konflikten og den politiske udvikling er ganske svært at gennemskue, og at det hurtigt vil blive useriøst, hvis han begynder at kloge sig i danske medier. Men endnu vigtigere er, at Det Danske Instituts position som apolitisk kultur- og forskningsinstitution ikke må blive bragt i tvivl, for det kan få alvorlige konsekvenser for instituttets fremtid og virke.

### Kritik af forskningsambassadørens passivitet

“Instituttet har altid været apolitisk i vores fundament, og det har gjort, at vi har kunnet overleve politiske omvæltninger og tegningekriser. Så der er en pointe i at holde hovedet koldt og afvente situationen, i stedet for at sætte navn og renommé på spil ved at komme med spekulationer. Vi er her for at identificere videnskabelige samarbejder og kulturelle engagementer. Det skal vi insistere på at blive ved med, og hvis vi gør det godt, kan vi også overleve de omvæltninger der sker”, siger han.

Det er dog ikke alle, der er enige i den opfattelse af instituttets rolle. I et indlæg i Information retter den erfarne Mellemøsten-korrespondent **Lasse Ellegaard** en kraftig kritik af det, han oplever som iøjnefaldende passivitet. Overfor FORSKERforum efterlyder Ellegaard, at

Instituttet – i form af Anders Hastrup – er mere til stede i medierne for at forklare den udvikling, der foregår i Syrien.

“Tag nu begivenhederne da Muhammed-tegningen i Jyllands-Posten blev genoptrykt i 2006. Dengang var det den nuværende KU-professor Jørgen S. Nielsen, der var direktør. Og det var jo fantastisk for den danske presse, at have en ekspert i området, som kan sproget og bor der selv. Anders Hastrup har kun sagt en ting til DR2, nemlig at alt er roligt i Damaskus”, siger Lasse Ellegaard.

I sit indlæg kalder Ellegaard instituttet for “**Det danske mausolæum**” og kritiserer det for et meget lavt aktivitetsniveau.

“Nu henligger instituttet øde på et tidspunkt, hvor der er mest brug for det som folkeoplysende bidrag til det, der foregår lige uden for dets dør”, skriver Ellegaard.

### Forskningsambassadøren: Masser af workshops

At aktivitetsniveauet skulle være lavere end før, er imidlertid en påstand, Anders Hastrup afviser blankt.

“Det billede kan jeg overhovedet ikke genkende. Ikke i min tid. Der har været masser af workshops, phd-seminarer, kulturelle arrangementer, koncerter, i den tid jeg har været”, siger Hastrup til kritikken.

Han erkender dog, at der har været en del aflysninger af workshops og lignende, primært på grund af udefrakommende der har aflyst deres rejser til Syrien. Senest er en planlagt ph.d.-skole over temaet “Islam og muslimer i en pluralistisk verden” blevet aflyst.

Som eksempel på den forskningsmæssige indsats, som instituttet i Damaskus driver frem, nævner Hastrup opslaget af 10 stipendier på hver 20.000 kroner, der for nyligt havde ansøgningsfrist. Stipendierne er såkaldte feed-money-stipendier og rettede sig til forskere inden for alle retninger, der ønsker at komme til Mellemøsten og opdyrke kontakter, der kan føre til varige forskningsaftaler.

### Rent vand bedre end rygtesmeden

Oprindeligt var det arkæologiske forskningssamarbejder, der udgjorde den primære forskningsmæssige del af instituttets virke, og siden er det især forskere inden for sprog- og kultur-studier, der er kommet til Damaskus. Men Hastrup, der



“Fred og ro i Damaskus”. Syrien har i flere måneder været præget af d

selv er antropolog, mener også der er oplagte muligheder for forskningssamarbejder for eksempel på det naturvidenskabelige område. Han peger på et konkret eksempel, hvor et hold danske geologer har hjulpet med at optimere udnyttelsen af et grundvands-reservoir i det drikkevands-fattige Syrien.

På den måde, mener Anders Hastrup at man gennem ikke-politiske forskningssamarbejder kan være med til at fremme en positiv samfundsudvikling i landet.

“Når man er i et land, så har man også en betydning for, hvordan et land udvikler sig intellektuelt. Sådan et projekt, hvor danske

# levere nyhedsstof"

forklarer ny dansk forskningsambassadør, der mødes af hård kritik



demonstrationer, der på voldelige vis er blevet nedkæmpet af regimet. Men direktøren for Det Danske Institut ønsker ikke at bidrage til nyhedsdækningen.

geologer er med til at komme med forslag til bedre grundvands-udnyttelse, det er meget mere langtidsholdbart for os at bruge energi på end at sidde rapportere om politiske rygtedannelser. De mennesker, der forsker i grundvand, er dem, der skal blive ved med at være der", siger han.

## Mærker ikke til revolten i Syrien

Personligt har Anders Hastrup ikke været berørt af den spændte politiske situation i landet. De demonstrationer, der har ført til voldelige sammenstød, er foregået i en anden del af byen. Han bor selv i Aqqad-huset, der rummer instituttet.

"Jeg har mærket meget lidt til revolten her,

hvor jeg sidder. Mit arbejde er jo at blive her og "holde fortet". Så jeg har ikke tid til at rekonstruere så meget ude i byen", fortæller Hastrup.

Heller ikke de ansatte har været direkte berørt, om end der er en almindelig bekymring for, hvordan konflikten kan udvikle sig.

lah

*(Efter interviewet medio april med Anders Hastrup opgraderede Udenrigsministeriet deres advarselsniveau omkring Syrien, således at man nu fraråder alle ikke-nødvendige rejser til landet).*

## Ansøger opfyldte ikke de formelle krav

I sit indlæg 'Det danske mausoleum i Damaskus' i Information rejser journalist og Mellemøst-korrespondent Lasse Ellegaard først og fremmest en kritik af den indirekte fyring af stedets tidligere direktør Hans Christian Korsholm Nielsen, som ikke fik sin kontrakt forlænget. Ellegaard skriver blandt andet, at et af de primære klagepunkter mod Korsholm om rod i regnskaberne skyldtes en fejl begået af revisionsfirmaet Deloitte, hvilket firmaet selv har erkendt.

I stedet blev stillingen slået op, og blandt ansøgerne valgte man så den 34-årige Anders Hastrup. Det skal Hastrup ikke bebrejdes, mener Ellegaard, men han undrer sig over valget og noterer, at Hastrup ikke opfyldte formelle krav til erfaring som administrator og forskningsvejleder samt en uskreven regel om, at direktøren skal have en ph.d. Hastrup forsvarede nemlig først sin ph.d.-afhandling fire måneder efter sin ansættelse. Endelig beklager Lasse Ellegaard, at Hastrup mangler lokalt kendskab og netværk.

## Svar: En tyndbenet kritik

Anders Hastrup selv giver ikke meget for kritikken.

"Jeg synes, det er en meget tyndbenet kritik. Omkring min ph.d., så blev forsvaret forsinket i universitetets regi. Men jeg tiltrådte under forudsætning af, at den blev forsvaret. Og jeg synes, jeg allerede nu har bevist, at jeg har masser af erfaring fra mine tidligere jobs", siger Hastrup og henviser blandt andet til sit arbejde som lejrkoordinator i nordafrikanske flygtningelejre.

Han har boet i flere arabiske lande, men ikke i Syrien. Men han mener alligevel, at kritikken om manglende lokalt netværk går ramt forbi.

"Man sidder i en situation, hvor enormt mange mennesker retter henvendelse til dig selv. Så det er gået forbløffende hurtigt at få netværk. Det er folk fra kulturscenen og det er forskere, der gerne vil introducere sig selv med henblik på samarbejde med instituttet. Og hvis man kun kan søge jobs de steder, man kender i forvejen, så kan man jo ikke rykke sig særlig meget".

lah

Der findes forskning, der udføres på små kontorer foran en fladskærm eller på laboratorier med kolber og kanyler. Og så er der den, der udføres blandt illegale gamblere på en ramponeret galopbane i New Delhi.

### UNG FORSKER

Den sidste type står **Stine Simonsen Puri** for, formentlig som den eneste i verden. Som led i sit antropologiske ph.d.-projekt ved Komparative Kulturstudier, KU, levede hun i et halvt år som gambler med sin daglige gang ved galopbanen i New Delhi. I åbningstiden fra 12-18 stod hun sammen med det øvrige sammenrend af spil-lefugle og ludomaner og så på hestevæddeløb, enten transmitteret på storskærme fra løb rundt omkring i Indien, eller ved det ugentlige løbsarrangement på selve banen.

### Sammen med bordelmutter og eks-prinsesse

Hvad de lokale gamblere har tænkt om 31-årige Stine Simonsen Puri er ikke godt at vide. For galopbanen i Delhi er ikke lige til at sammenligne med Klampenborgs status som fritidsadspredelse for overklassen. Det er i næsten bogstavelig forstand en lastens hule, hvor man – især som kvinde – ikke sætter sine ben, hvis man kærer sig om sit gode navn og rygte.

”Udover mig var der fem kvinder, der kom der dagligt. Den ene var bordelmutter, hvilket jeg først troede var et ondt rygte, men senere kunne konstatere ved selvsyn; den anden var en tidligere prinsesse, som familien havde slået

hånden af, da hun hellere ville giftes med en polospiller (og gambler) end prinsen af Jaipur; den tredje var en fraskilt kvinde, der tydeligvis havde store problemer; den fjerde kvinde var på tiende år elskerinde til en af gamblerne, og de mødtes kun på galopbanen; og så var der en femte, der også var prostitueret”, fortæller Stine Simonsen Puri og erkender, at mange sandsynligvis også tog hende for en af de russiske prostituerede, der findes en del af i New Delhi.

### Aktør-forskning

Når hun overhovedet kunne blive integreret som en del af gambler-miljøet, skyldes det i høj grad at hun fra starten blev introduceret på banen af en af de erfarne hesteejere. Efternavnet Puri kommer fra Stine Simonsens indisk-amerikanske mand, og selvom hans familie – der tilhører det bedre borgerskab – aldrig har været på banen, var der en ven af familien, hvis onkel vistnok havde en hest, der deltog i galopløb. Der blev arrangeret et møde, og onklen sagde ja til at tage hende med.

”I Indien kan folk godt lide, at de kan placere folk, så det betød meget, at de kunne gruppere mig med ham, som var et kendt ansigt. De første tre uger holdt jeg mig helt bevidst kun til ham for at blive ordentligt etableret”, fortæller hun.

Det betød også, at hun de første tre uger måtte nøjes med at spille på totalisatoren, da onklen ikke mente, det sømmede sig at tage hende med ind i indercirklen, hvor man væddede større summer direkte mod bookmakerne. Men det skulle hun snart komme efter. At gamble var nemlig helt nødvendigt for at blive en del af miljøet og kunne foretage sine deltagerobservationer.

### Gambling er ikke for hesteelskere

Det første væddemål var lidt af en overvindelse for antropologen, men det skulle vise sig at blive en spøjs oplevelse.

”Jeg har altid haft det sådan, at jeg hader at gamble, så jeg havde egentlig ikke lyst. Men jeg tænkte, at nu måtte jeg bare tage mig sammen, og så spillede jeg 500 rupees (knap 60 kroner) på en hest. Da så løbet går i gang, kan jeg se at min hest ligger forrest, og begynder at tænke: yes, det her er fedt! Men pludselig sker der et eller andet, og hesten falder simpelthen død om lige foran målstregen! Så trækker de bare det døde dyr ud til siden, og der får det lov at ligge resten af dagen”, fortæller hun og tilføjer, at galopspport i Indien er for gamblere, ikke for hesteelskere.

Stine Simonsen Puris fascination af Indien stammer fra dengang hun efter gymnasiet var

afsted og lave frivilligt udviklingsarbejde for Mellempokkeligt Samarbejde. Og da hun startede med at læse antropologi, brugte hun hele tiden sine oplevelser af Indien som referenceramme for den teori, hun læste på studiet.

### Understudie i indiske universiteter

Af samme grund valgte hun at læse sit tredje år på studiet på Jawarhalal Nehru University i Delhi. Og det blev i sig selv et lille antropologisk studie af sociale strukturer i det indiske universitetsmiljø.

”De universitetsstuderende i Indien tilhører i høj grad eliten. Men så er der en kvote på 30 procent af pladserne, der gives til lavkasterne og andre ressourcetsvage grupper, hvilket er lidt sjovt, da kastesystemet ellers er forbudt. Men man kan ofte se forskellen på høj- og lavkaste-folk. Lavkasterne er ofte mørkere og spinklere, og så holder de sig lidt for sig selv”, fortæller hun.

Det faglige niveau på sociologi, som hun læste, var imidlertid ikke imponerende. Stine Simonsen Puri, der kom fra bachelor-niveau på KU, var tvunget til at vælge de ph.d.-forberedende kurser, for at finde tilstrækkelig faglig udfordring.

”På masters-niveau handlede undervisningen mest om indlæring af faktuel viden. Det er de også sindssygt dygtige til, men jeg var mest interesseret i noget kritisk metode, og så skulle man op på det niveau”.

### De uformelle og illegale niveauer

Udover studierne brugte hun en del tid på at få undervisning på en danseskole, og det skulle komme til at blive indgangen til hendes speciale, der handler om, hvordan man gennem dansetraditionen kan lære og forstå indernes forhold til den hinduistiske mytologi.

Det metodiske princip bag specialet, der byggede på felt-studier på en danseskole, er det samme, der går igen i ph.d.-projektet på galopbanen: ved at nærstudere et lille, afgrænset hjørne af et samfund, lærer man en masse om helheden. Med andre ord bliver studiet af danserne eller gamblerne til et Indien-studie.

”Det er ikke fordi, det er repræsentativt, men det er et område, hvor nogle ting bliver sat på spidsen. I antropologi behøver vi ikke studere og repræsentere en median. Ved at se på grænsefladerne bliver et samfund ligesom trukket op. Jeg betragter det som et Indien-studie, og i forhold til mit kendskab til Indien, har det her været lidt af en øjenåbner i forhold til dagligdagen og de uformelle og illegale niveauer, der også eksisterer.”



Stine Simonsen Puri blev betragtet som 'sister in crime' og kom på fortrolig hold med flere af storspillerne.



Væddeløbsbanen i New Delhi er et sammenrend af spillefugle, ludomaner og enkelte kvinder med tvivlsom moral.

## Måtte redefinere sit projekt

Ph.d.-studiet af den indiske galopbane er også en historie om, hvordan man som ph.d.-aspirant er nødt til at forholde sig åbent og pragmatisk i forhold til de midler, der er opslået, og de muligheder, der opstår. Da Stine Simonsen Puri rejste til Indien for at begynde ph.d.-studiet, var det med penge fra Danske Spil administreret af Det Strategiske Forskningsråd, øremærket til forskning omkring ludomani, og med en projektbeskrivelse, der handlede om den indiske mytologis betydning for synet på spil og gambling. Men hun havde ikke været der længe, før hun fandt ud af, at der ikke var fugls føde på det emne, og så var der ikke andet at gøre end at redefinere projektet og lede efter en anden god og spilrelateret ide.

Og den fik hun, første gang hun trådte ind på væddeløbsbanen i New Delhi:

”Første gang jeg kom derind, var der lukket og helt tomt, men jeg kunne straks se, at dette var den perfekte setting. Min primære metode er deltagerobservation, og det virker bedst, når man har nogle rammer, optimalt set en lille ø. Væddeløbsbanen gav derfor nogle rigtig gode rammer for studiet.”

På banen gik hun rundt og brugte en bog over hestenes sejr-statistikker som alle andre også gik rundt med i hånden til at skrive sine observations-noter i, så det ikke var for åbenlyst.

## Ingen plads til moralisme

Ph.d.-studien blev hurtigt et kendt ansigt på banen og fik også fortrolige forhold til flere af de erfarne gamblere, som betragtede hende som en *'sister in crime'*. Her var det helt afgørende, at hun selv deltog i spillet, og således ikke stod på en moralsk piedestal og kiggede ned. Derfor har hun haft den særlige oplevelse, at staten har

finansieret hendes til tider illegale hasardspil.

”Jeg tænkte, at hvis man skal lave et antropologisk studie af gambling, så er man nødt til at gamble. Så jeg satte en post på 9000 kroner på budgettet, som jeg fik bevilget. Men foreløbig har jeg vundet lige så meget, som jeg har tabt, så posten på 9000 kroner står stadig uberørt.”

Men det er ikke sikkert, hele posten får lov at overleve projektet. Stine Simonsen Puri skal senere tilbage til galopbanen og lave de afsluttende studier, og her vil hun gerne forsøge sig som stor-gambler.

”Jeg kunne godt tænke mig at lægge et stort beløb, og se hvordan omgivelserne reagerer. I to måneder væddede jeg kun 500 rupees. Da jeg så gik op til 1000, åbnede der sig en helt ny verden for mig – det illegale spillemarked, som jeg ellers ikke havde kendt til. Hvad nu hvis jeg pludselig lægger 20.000 rupees, hvad sker der så?”

# Er uni-lærerne venstreorienterede?

Der er fem udbredte myter om USA's universitetslærere, konstaterer *Matthew Woessner, April-Kelly Woessner og Stanley Rothman*

Er det virkelig sådan, at ægte, hårdt arbejdende amerikanere skal betale i tusindvis af dollars hvert år for at sende deres afkom på universitetet, for at en flok kommunistiske hippier skal forvandle ungerne til hash-rygende Obama-tilhængere med sundhedsreformer i hovedet? Denne stereotype opfattelse, hvor universitetslærere hjernevasker studerende med venstreorienteret ideologi, har plaget universiteterne i hvert fald siden Vietnam-tiden.

Der findes næppe nogen anden amerikansk institution, som de konservative foragter mere end universitetets elfenbenstårn. Det, som for århundreder siden blev grundlagt som konservative lagre for klassisk visdom, tjener nu om dage et væsentligt mere komplekst formål, der går ud på at uddanne studerende, bedrive forskning og promovere kunst, litteratur og de humanistiske idealer. Idet man peger på en ideologisk slagside blandt universitetets undervisere og forskere, er mange konservative blevet åbenlyst fjendtlige over for universitetet og hævder, at læreanstalten efterhånden er mere engageret i politik end i ægte forskning og uddannelse.

Der findes ikke noget bedre eksempel på denne konservative foragt end de fordømmelser af amerikanske universiteter, der så hyppigt fremsættes af kultur- og mediekonservative, som regelmæssigt langer ud efter universitetet for at bedrive ideologisk propaganda, indoktrinere studerende and give husly til radikale venstreorienterede undervisere. Men i modsætning til hvad de fleste, der imødegår de konservative, hævder, har dette korstog mod det amerikanske universitet sine rødder andre steder end i en decideret anti-intellektuel grundholdning. Som det er tilfældet hos mange konservative, grunder kritikernes mistanker sig på udbredte fejlopfattelser, som tilføres næring af en forholdsvis lille gruppe radikale professorer, der misbruger deres positioner som forskere og undervisere til at gøre universitetet til en platform, hvorfra de kan udbrede deres egen personlige politiske holdninger.

Heldigvis findes der andre end marxister og veganer blandt landets universitetslærere. Lad os se nærmere på fem udbredte fejlopfattelser om de mennesker, der skal uddanne den kommende generation.

## 1. Universitetslærerne i dag er mere moderate end deres radikale kolleger i 1960'erne.

En meget citeret undersøgelse af politiske holdninger hos amerikanske universitetslærere

viser belæg for, at yngre lærere er mere tilbøjelige end deres ældre kolleger til at kalde sig moderate. Men én ting er, hvordan man definerer sig, noget andet og mere relevant er, hvor man står, når det gælder specifikke politiske og sociale spørgsmål.

I forbindelse med vores nye bog, **The Still Divided Academy**, foretog vi en spørgeske- maundersøgelse omfattende mere end 4000 universitetslærere, studerende og administrato- rer på universiteter fordelt over hele landet. Vi sammenlignede holdninger hos lærere, der var født efter 1955, dem, der var født mellem 1946 og 1955, og dem, der var født før 1945. Den yngste gruppe var den mest liberale, når det gjaldt væsentlige sociale spørgsmål: 7 procentpoint mere tilbøjelig end mellemgruppen og 14 procentpoint mere tilbøjelig end de ældste til at være enig i udsagnet "homoseksualitet er lige som heteroseksualitet". Desuden var den yngste gruppe 8 procentpoint mere tilbøjelig end den ældste gruppe til at være enig i, at "det er i orden, at et par lever sammen uden at have til hensigt at blive gift". Hvis denne tendens fortsætter, indtil de ældre lærere går på pension, vil universitets- lærerne samlet set drive mod venstre snarere end at blive mere moderate.

## 2. Universitetslærere gør de studerende venstreorienterede

Fremstående konservative kommentatorer som f.eks. David Horowitz og Dennis Prager hævder, at venstreorienterede universitetslærere ændrer på de studerendes politiske holdninger ved at gøre politisk kontroversielle bøger til pensum, ved at vinkle forelæsninger i retning mod venstre og ved at forklejne konservative argumenter.

Mens nogle lærere afgjort forsøger at påvirke de studerendes politiske holdninger, er det langt fra indlysende, at de rent faktisk får held med deres forehavende. Da vi sammenlignede poli- tiske holdninger hos førsteårsstuderende med deres ældre medstuderendes, fandt vi således intet, der tydede på systematisk indoktrinering. Når 32 procent af førsteårsstuderende og 31 procent af de ældre studerende betegner sig selv som demokrater, forekommer det rimeligt at antage, at vores universiteter netop ikke er i færd med at vende op og ned på de studerendes politiske holdninger.

Ligeledes var der kun små forskelle i holdninger til bestemte sociale og økonomiske spørgsmål. For eksempel mener 74 procent af

førsteårsstuderende, at "det er kvindens ret at bestemme, om hun vil have en abort". Blandt de ældre studerende var 73 procent enige. 53 procent i begge grupper mener, at "jo mindre staten regulerer erhvervslivet, jo bedre".

De studerende er ikke svampe, der blot absorberer et hvilket som helst politisk budskab, de måtte præsenteres for. Tværtimod tyder undersøgelsen på, at unge mennesker har dannet deres egne politiske værdier og holdninger allerede inden de fylder 18, og at disse er forholdsvis vanskelige at ændre på.

## 3. Fastansættelse betyder, at universitetslærere har frit spil til at give udtryk for yderligtgående holdninger uden frygt for konsekvenserne.

Hvor meget beskyttelse ligger der i en fastansættelse? Da vi spurgte universitetslærere om, hvorvidt de "undgår at give udtryk for et bestemt synspunkt på grund af forventninger om en negativ reaktion", svarede 31 procent, at de "en gang imellem" eller "ofte udøver selv censur" for at undgå negative reaktioner blandt kolleger. 34 procent svarede, at de gør det for at undgå negative reaktioner blandt de studerende. Mens demokrater udøver selv censur en anelse hyppigere, er tendensen stort set uændret i forhold til såvel partipolitisk ståsted som ansættelsesform. Mens 42 procent af de periodeansatte adjunkter indrømmer, at de en gang imellem eller ofte holder igen med at lufte synspunkter, var tallet hos de fastansatte lektorer og professorer 35 procent. En mulig forklaring på selv censur blandt de fastansatte er, at de ønsker andre belønninger end fastansættelse, f.eks. et professorat, tillidshverv og præstationstillæg. I og med at belønninger ofte er knyttet til de studerendes evalueringer, er professoraspirantens behov for at opnå popularitet blandt de studerende ret så stabilt.

## 4. Konservative universitetslærere udstødes af universitetets fællesskab

Vi har ikke fundet noget, der kunne tyde på, at konservative universitetslærere behandles dårligt. Vores undersøgelse viser, at 33 procent af republikanske og/eller konservative univer- sitetslærere siger, at de er "udmærket tilfreds" med deres karrierer, mens 24 procent blandt demokratiske og/eller liberale lærere og forskere svarer ligeledes. Mere end 90 procent blandt republikanske universitetslærere svarer, at hvis de fik mulighed for "at begynde forfra med karrieren", ville de helt sikkert eller formentlig

vælge samme vej. Omvendt svarer mindre end 2 procent, at de har følt sig uretfærdigt behandlet på grund af deres politiske holdninger. Disse resultater er stort set identiske med det, der gælder hos deres demokratiske eller liberale kolleger.

Imidlertid kan konservative forskere opleve vanskeligheder ved at få deres forskning offentliggjort i fagfællebedømte tidsskrifter og på akademiske forlag. En undersøgelse af *Harvard University Press* foretaget for nylig af *Econ Journal Watch* konkluderede, at forlaget udviser en kraftig slagside til fordel for liberale politiske holdninger. Kun 8 blandt 494 bøger udgivet gennem de 10 foregående år betegnede man som "konservative" eller "klassisk liberale". Eftersom publikationsevnen er altafgørende for fastansættelse og yderligere advancement, er det et problem, som der skal tages hånd om.

#### 5. Universitetslærere er liberale, fordi højtuddannede hælder mod venstre.

Denne noget selvforklarende logik anvendes til tider til at retfærdiggøre en forholdsvis mangel på konservative blandt amerikanske universitetslærere. Men den ser samtidig bort fra de faktorer, der fører folk i retning af en akademisk karriere. I vores bidrag til bogen *The Politically Correct University: Problems, Scope and Reform*, undersøgte vi forholdet mellem politiske holdninger og uddannelsesmæssige ambitioner. Liberale og konservative studerende er stort set lige tilfredse med universitetet og opnår næsten identiske karaktergennemsnit, men de konservativt orienterede er langt mindre tilbøjelige til at fortsætte deres studier ad ph.d.-vejen. Hvorfor forholder det sig sådan?

En del af forklaringen ligger i deres foretrukne hovedfag. Konservative studerende er omtrent dobbelt så tilbøjelige til at vælge hovedfag inden for erhvervsområdet, f.eks. revisorfaget eller hotel management, hvor fokus er lagt på, at de studerende efter endt eksamen går ud i erhvervslivet snarere end fortsætter deres studier på et højere akademisk niveau. Men konservative og liberale studerende adskiller sig også fra hinanden selv blandt dem, der har valgt den samme uddannelse. Blandt studerende med et humanistisk hovedfag, gav 19 procent af konservative udtryk for at ville gå videre med en ph.d. sammenlignet med 30 procent blandt deres mere venstreorienterede medstuderende. De dygtige liberale tiltrækkes af ph.d.-vejen, hvorimod de dygtige konservative vælger andre veje.



#### Og tankefriheden internt i det akademiske miljø?

Generelt ser det ikke ud, som om venstrefløjens dominans i det akademiske miljø giver årsag til gennemgående utilfredshed blandt republikanere eller konservative på campus. Blandt de 4000 personer, vores undersøgelse omfatter, var det kun ganske få studerende, lærere og administratorer, der rapporterede om uretfærdig behandling eller chikane, og stort set ingen pegede på uretfærdig behandling på grund af politiske holdninger.

Selv om de kun udgør en brøkdelen af den samlede population af universitetslærere, er republikanske og socialkonservative stort set tilfredse med deres universitetskarrierer. Stillet over for spørgsmålet "Hvis du skulle begynde forfra med din karriere, ville du stadigvæk gerne være universitetslærer?", svarede 93 procent af republikanere og 90 procent af de socialkonservative ja. Det svarer forbausende nøjagtigt til holdningen hos de demokratiske og socialliberale universitetslærere, hvoraf 91 procent ville vælge at blive i deres valgte profession.

Mens den ideologiske slagside i det akademiske miljø ikke i nævneværdigt omfang synes at være definerende for de studerendes politiske holdninger eller virke demoraliserende på de sidste rester af konservatisme, der endnu er tilbage i miljøet, er det tydeligvis tilfældet, at venstrefløjens dominans potentielt kan skabe problemer for både universitetslærere og samfundet som sådan. Al den stund det er meningen, at universiteterne skal bedrive

forkantsforskning, forekommer det ret sandsynligt, i hvert fald inden for de sociale videnskaber, at venstreorienterede universitetslærere ikke er sene til at acceptere marginalforskning i det omfang, at den understøtter deres ideologiske standpunkter, samtidig med at man kritiserer forskning, der underbygger konservative argumenter. I et akademisk miljø, hvor fastansættelse afhænger af publikationsfrekvensen, står de politiske minoriteter over for en særlig udfordring med hensyn til at få deres forskning optaget i de pointgivende tidsskrifter.

Men denne udfordring er langt fra uoverstigelig. Ved at overdrive den politiske konflikt, der gør sig gældende på de amerikanske universiteter, og ved at tegne et billede af universitetet som et miljø, der ikke tåler andre holdninger, bidrager konservative som David Horowitz og Dennis Prager til at skærpe universitetsmiljøets politiske slagside.

For selv om de konservative står over for en særlig udfordring i universitetsmiljøet, kommer de til at snyde samfundet for den intellektuelle mangfoldighed, som er så afgørende for uddannelsessektorens formål, såfremt de fravælger en akademisk karriere.

*Matthew Woessner er lektor ved Penn State University at Harrisburg. April Kelly-Woessner er lektor ved Elizabethtown College. Stanley Rothman var indtil sin død for nylig professor emeritus ved Smith College.*

*Oversættelse: Martin Aitken fra NYT 18. jan.*

2011

Udgiveradresseret maskinel magasinpost id-nr.: 42026  
Alt henvendelse: dm@dm.dk, telefon 3815 6676



(Foto: PolFoto)

## Har Ralf og Helge haft affærer med Penkowa

- spørger FORSKERforums snagereporter

Penkowa-affæren har nu raset i fire måneder siden november 2010. Der er løbende afsløret nye detaljer omkring hendes forskning og person. Og den har fået sjælden tæt pressedækning, der ikke bare har handlet om Penkowa, men også om dekan / rektor Ralf Hemmingsens håndtering af sager. Nogle i forskermiljøet har været meget kritiske overfor Hemmingsen og mener, at han bør gå. Og tonen har været forbitret og personlig. Nogle har krævet, at hans misforvaltning burde betyde hans afgang,

Det har været guf for sensationspressen. Og det mest forbitrede angreb var da professor Elisabeth Bock krævede, at rektor Hemmingsen afgav en erklæring om, at han ikke har haft personlige forbindelser til Penkowa.

Dette opsigtsvækkende krav om en "sex-erklæring" besvarede Ralf Hemmingsen ved at afgive en erklæring til KUs bestyrelse:

**"Jeg hverken har eller har haft personlige, økonomiske eller faglige relationer til den nu fratrådte forsker og har aldrig været på tomandshånd med vedkommende".**

### Sexerklæringen

*Men hvad var Ralf Hemmingsens overvejelser, da han blev bedt om at afgive sex-erklæringen?*

"Det var – indrømmet - et af de mere uventede aspekter ved rektorposten. Det kom bag på mig. Jeg overvejede selvfølgelig at sige, at det var sagen uvedkommende. Men jeg valgte den pragmatiske løsning, også for at aflive alle mulige rygter om personlig nepotisme m.m.", svarer Hemmingsen. "Jeg er helt klar over, at der verserer rygter i folkedybet om, at såvel jeg som videnskabsminister Sander skulle have haft affærer med hende. Det kan jeg for min part blankt afvise, og det var også derfor, at jeg valgte at svare med 'tomandshånd'-erklæringen".

### Pres fra sensationspressen

Penkowa-sagens afsløring skyldes især WEEK-ENDavisens journalist Poul Pilgaard Johnsen. Han har dog holdt sig tilbage for at placere ansvar, fx på dekan / rektor Hemmingsen. Især medicinere har været ivrige for at få placeret ansvar, og der er da også stillet spørgsmål ved, om nogle har travlt ved håndvasken. Og Politiken har nærmest kørt kampagne med "afsløringer" af Hemmingsens forsømmeligheder.

Hvordan har Hemmingsen oplevet det: *Er han involveret i et abekastringsspil, hvor det gælder om at placere skylden på en eller anden, dvs. ham?*

"Pressens behandling har været fair i vidt omfang. Men der er klart nogle pressevinklinger, som har været stærkt personrettede. Jeg har måske været skuffet over, at ikke alle de oplysninger, som jeg er fremkommet med, er blevet brugt. Men jeg vil ikke gå ind med tolkning af pressens vinklinger eller med gisninger om motiver", fortæller Hemmingsen.

"Personligt har pressens behandling gjort stort og ubehageligt indtryk på mig. Det følger vel med den eksponerede stilling som rektor. Men jeg sover om natten, selv om jeg har brugt meget energi på denne sag. Og set fremad er universitetet altså ikke sat på stop af Penkowa-sagen. Der er flere vigtige, og endda positive sager at arbejde med..."

*Er der noget slam, som endnu ikke er gravet frem i Penkowa-sagen?*

"Det spurgte bestyrelsen også om. Jeg svarede: Ikke så vidt jeg ved ..."