



AU-dekan Hylleberg vil ikke lede uden de ansattes engagement.

## Ledere mangler selvtillid

Hvorfor er ledelserne så bange for at give de ansatte lovfæstet medbestemmelse, spørger AU-dekan Svend Hylleberg

"I mine øjne vil der slet ikke ske noget ved i en lovrevision at imødekomme de ansattes ønske om mere medbestemmelse. På en akademisk arbejdsplads er det en del af kulturen, at man har indsigt og medbestemmelse i, hvad der foregår. Det er simpelthen nødvendigt for engagementet. Hvordan får man de ansatte til at engagere sig i Akademisk Råd, hvis ikke der er noget at bestemme over?"

Spørgsmålet blev ikke stillet af en *rabiat venstreorienteret*, men såmænd af AU-dekan Svend Hylleberg. Dekanen sagde hermed AU's rektor og bestyrelse imod, for i deres høringssvar om Uni-Evalueringen siges det, at der ikke er behov for en lovrevision.

Scenen var Videnskabernes Selskabs årsmøde, og til stede var den nye videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen.

KU-rektor Ralf Hemmingsen optrådte med budskabet, at Uni-loven ikke behøver at ændres, for de ansattes "medinddragelse" – rektorens udtryk – er tilstrækkelig:

"De ansatte har meget den magt, som de vil have. Der er tilstrækkelig jura i loven; spørgsmålet er, om juraen bliver brugt i praksis", sagde Ralf Hemmingsen. "Der behøves ikke lovbestemmelser, som dikterer mere medinddragelse i Akademisk Råd, for rådet høres jo i dag, og alle akademiske medlemmer kan rejse ethvert spørgsmål om budget og strategi m.m. Og det ville jo ikke se godt ud for en ledelse, hvis Akademisk Råd flere gange har undsagt direktionens indstillinger".

### Hylleberg: Ledere mangler selvtillid

Dekan Hylleberg er ikke enig med KUs rektor. I kulisserne efter årsmødet uddybede Hylleberg sit synspunkt:

"Lovens problem er, at den ikke giver de ansatte en ret til medbestemmelse. Hvis de i praksis ikke kan sige nej til dispositioner, som de mener er helt forkerte, så betyder deres 'medindflydelse' jo meget lidt. Og hvis de ansatte ikke har fornemmelsen af at have reel medbestemmelse, så gider de ikke engagere sig i en arrangeret kaminpassiar, men bliver apatiske. Og så får vi ikke de debatter, som også er med til at udvikle fagmiljøet og instituttet", siger dekanen.

"I mine øjne er den defensive holdning til Uni-lovsrevisionen et udtryk for, at universiteternes ledere mangler selvtillid, når de ikke vil være med til at indrømme de ansatte større medbestemmelse via lovgivning. Det er udtryk for, at lederne ikke tør stille sig i en situation, hvor der bliver reel debat om dispositionerne, og hvor deres ledelse kan drages i tvivl. Men den angst er i mine øjne overdrevet", siger han.

"Jeg er langtfra altid enig med mit personale, men jeg lytter til dem og diskuterer. Og jeg leder da i klar erkendelse af, at jeg skal have medarbejderne med mig – hvis en ledelse er i modstrid med de ansatte, så har ledelsen altså et problem".

Se Tema: Ledelse side 21-25

### CBS: Oprydning eller kaos 4

Den nye rektor har ryddet op. Og pludselig gik også direktøren

### Forskningsstatistik: Hurratal men ... 6

Danmarks Statistik måtte trække statistik. Det genopliver mistanken om, at Regeringen 'politiserer' statistikker

### Offentlighedslov indskrænker 8

Kommission har lavet kontroversielle lovforslag. Embedsmænd får stort spillerum til at afvise aktindsigt

### Bedre studiemiljø – bedre gennemførelse 10

Studieformer med socialt miljø skal give bedre gennemførelse

### Lektoren der stod af 12

- hun orkede ikke den seje kamp om forskningspenge og skiftede til job som embedsmand

### DTU: Enevælde 14

AC-fællestillidsmanden er gået på pension og giver interview om DTU – og det handler ikke overraskende en del om rektor Pallesen

### Stilskifte 16

- da den nye videnskabsminister havde sin første store performance

### TEMA: Ledelse

#### 16 råd til rektor 21-23

- og 4 til bestyrelsen. ESSAY

#### Ødelæg aldrig en primadonna 24

Primadonnaer findes på Det Kongelige og i forskerverdenen

#### Klimadebatten: De uovertalelige 27

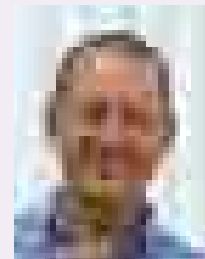
Uanset de gode argumenter, så er der altså folk, som ikke kan overbevises. ESSAY

#### FORSKERforums BLUFF-guide 31

Hvor mange beslutningsgange skal du igennem, før du siger ja/nej til at deltage i et forskningsprojekt?

jø

Hvis de ansatte ikke har fornemmelsen af at have reel medbestemmelse, så gider de ikke engagere sig i en arrangeret kaminpassiar, men bliver apatiske AU-dekan Svend Hylleberg



# Sektorforskningen : Langsom udsultning

**R**egeringen roser sig af, at bevillingerne til forskning er steget med milliarder i de seneste fem år. De nye milliarder står dog i skærende kontrast til, at rektorer oplever, at deres 2010-basisbevillinger – penge til egen disposition – falder. Og milliarderne står i skærende kontrast til at universiteterne fyrer på flere områder.

Men glem ikke at 'sektorforskningen' – såvel den fusionerede som den ikke-fusionerede – også er hårdt ramt. Den langsomme udsultning af sektorforskningen foregår i al stilhed. Flere hundrede årsværk er forsvundet fra sektorforskningsinstitutionerne og flere vil forsvinde de nærmeste år (se fx FORSKERforum 181), specielt indenfor teknisk/naturvidenskabelig sektorforskning - og værst indenfor jordbrugs- og veterinær sektorforskning. Udsultningen foregår nu på raffineret vis via privatisering / udlicitering og via en stram økonomi, der er helt afhængig af eksterne bevillinger.

Der blev advaret om de økonomiske konsekvenser ved sektorforskningens finansieringsmodel, da 'sektorforskningen' skulle fusioneres med universiteterne. Bevillingerne forblev i de afgivende ministerier, i stedet for at bevillingen blev overført til universiteterne med en lovfæstet trækingsret på rådgivning fra universiteterne til fag-ministerierne.

"Kæmpetab af statens viden på vej", lød advarslen i FORSKERforum i 2006 (nr. 195-196). Der blev advaret mod, at de kortvarige aftaler om at fagministerierne ville begynde at udlicitere det, som hidtil har været forskningsbaseret, eller at ministerierne begyndte at oprette deres egne "datakontorer".

Allerede dengang i 2006 bekymrede det

FORSKERforum, at de igangværende fusioner og deres finansieringsform kunne betyde, at mangeårig opbygget viden og data i sektorforskningen kunne sive, når forsknings- og overvågnings-opgaver blev overtaget af konsulentfirmaer. Det er ikke bare et spørgsmål om arbejdspladser, men også at landets, ministeriers og Folketingets viden og databaser forsvinder.

*"Nu er udmeldingen, at der ikke er behov for så høj kvalitet, så derfor kan opgaverne blive sendt i udbud, dvs. privatiseret, som 'tekniske opgaver'"*

Eks-minister Sander sagde allerede dengang, at "institutionernes myndighedsopgaver skal udbydes i åben konkurrence, hvis kvaliteten ikke er god nok." Sektorforskningens direktører i SEDIRK svarede, at udlicitering forudsætter, at arbejdet udføres efter "lige så høje standarder" som dem, sektorforskningen måles på. Nu er udmeldingen, at der ikke er behov for så høj kvalitet, så derfor kan opgaverne blive sendt i udbud, dvs. privatiseret, som 'tekniske opgaver'.

**E**t formelt hovedargument for fusioner var, at sektorforskningen bør bidrage til undervisningen på universiteterne. Det er nu endt i en frygtelig klemme, for på den ene side er der faldende bevillinger til 'sektorforskningen', på den anden side stilles der krav om, at der skal være flere phd'ere. Den underforståede konsekvens er, at flere ph.d'ere kommer på bekostning af mangeårigt ansatte forskere og forskningstilknyttede AC-teknikere.

I dag oplever sektorforskningen fyringer af medarbejdere – bl.a. af medarbejdere, som blev overført til sektorforskningen fra amterne ved kommunalreformen – og via "frivillig" fratreden (pension). Desuden må sektorforskningen opgive lejemål for at spare penge, bl.a. stalde på Foulum og Skadedyrslaboratoriet i Sorgenfri. Også DTU-Lindholms placering og organisering overvejes af økonomiske grunde (se artikel herom side 26).

Alderssammensætningen i 'sektorforskningen' og på universiteterne er forskellig. De relativt mange seniorforskere er tvunget til at hente eksterne projektmidler hjem til egen løn. Og det er svært at skaffe fondsbevillinger, for forskningsrådene lægger nu stor vægt på forsker-uddannelse. Den økonomiske situation på sektorforskningen er sådan, at basisbevillingen er klemmt, fordi lønninger eller medfinansiering båndlægger hovedbevillingen, og det rammer især de faste (ældre) medarbejdere. Det er en velkendt problematik, som bliver helt klart skåret ud i pap i en presset situation som denne.

# Sektorforskning: Miljøminister Ellemands ikke-svar

Ministeriet har omdefineret 'myndighedsopgaver', men foregiver at intet er forandret

Der er ikke tale om at Miljøministeriet har omdefineret opgaven, "der er blot tale om at man som kontraktgrundlag for opgaven har anvendt Miljøministeriets standardkontrakt for opgaven".

Sådan lyder den nye miljøminister **Karen Ellemanns** ikke-svar på spørgsmålet, hvorfor ministeriet har omdefineret traditionelle "myndighedsopgaver" under sektorforskningen til at være "konsulentopgaver" – og dermed unddrager sig de krav om offentlighed i forskning og rapportering, som universitetsopgaver stiller.

"Ministerens svar tager ikke stilling til den konkrete konflikt, når det anføres, at intet for så vidt er ændret med redefineringen", konstaterer **AU-prorektor Søren E. Frandsen**.

## Hvorfor så hemmelighedsklausul i udbud?

På spørgsmålet fra Per Clausen (EL) om ministeriet med redefineringen uddrager sig offentlig indsigt giver ministeren også et ikke-svar, idet ministeren svarer, at omdefineringen ikke ændrer ved "graden af åbenhed i Miljøministeriet. I Miljøministeriet er det fast praksis, at rapporter mv., der udarbejdes for Miljøministeriet, er offentligt tilgængelige".

Hertil siger prorektor: "Svaret indikerer, at der ikke er noget, der er ændret. Men hvis der ingen begrænsninger er omkring offentliggørelse og publicering, så er der jo ikke nogen grund til at skrive begrænsninger i udbuddet? Og når der i øvrigt henvises til ministeriets 'faste praksis', så angiver det jo på ingen måde, om det er det samme som kravene til universiteternes åbenhed, fx om ministeriet kan hemmeligholde noget, forsinke offentliggørelse osv."

## Prøvesager på udlicitering

Med udlicitering af tre opgaver har Miljøministeriet lavet nogle prøvesager på, hvad og hvordan hidtidige opgaver i sektorforskningen på fx DMU og DJF skal håndteres. Ministeriet har omdefineret hidtidige "myndighedsopgaver" (med bevillinger til DMU eller DJF) til at være simple konsulentopgaver. Det betyder dels, at det som hidtil har været forskningsbaseret rådgivning pludselig kan

overtages af private konsulentfirmaer (uden forskningsberedskab). Og dels betyder det, at Miljøministeriet kan privatisere eller hemmeligholde data, fordi man hermed ikke skal overholde universiteternes kodeks om, at rapporteringen her er underlagt regler for åben publiceringsret og -pligt.

## DMU undlod at byde ind på en udlicitering

Miljøministeriet lavede tre udbud, hvoraf DMU-AU faktisk bød på de to: "Det var udbud af 'teknisk rådgivning', og vi er faktisk enige med ministeriet i den definering, fordi to af de tre opgaver ikke kræver forskningsbaseret. DMU har valgt at byde på de to opgaver, fordi DMU tidligere har løst de opgaver og fordi de vurderer, at opgaverne passer godt med beslægtede aktiviteter på DMU. Hvis de ikke gjorde det, og der skulle opbygge tilhørende forskningskompetencer, ja så ville DMU ikke have budt på opgaverne", forklarer prorektor Søren E. Frandsen.

"Men den tredje opgave valgte DMU ikke at byde på. Den handler om risikovurdering af mikrobiologiske bekæmpelsesmidler. Den opgave kan ikke løftes uden en baggrund i aktiv forskning på området. Og når der hverken er økonomi og frie rammer – fx åbenhed i opgaven – så giver det ikke mening at byde på opgaven. Det skal tilføjes, at området med mikrobiologiske bekæmpelsesmidler går så hurtigt, at forskerne også skal have ressourcer til at være opdaterede".

*Miljøministeriet oplyser i øvrigt, at heller ikke private konsulenter har budt ind på det, som DMU-AU ikke ville byde på?*

"Når for eksempel private konsulentfirmaer heller ikke har budt, så er det vel fordi de også vurderer at den opgave ikke kan løses uden aktiv forskning – og den har de ikke", tolker AU-prorektor.

## Fra prøvesager til fast praksis?

"Vi har ikke noget imod konkurrenceudsættelse, men vilkårene skal være i orden, dvs. at der skal være lige vilkår for alle og de skal være



AU-prorektor Søren E. Frandsen: "Hvis der ingen begrænsninger er omkring offentliggørelse og publicering, så er der jo ikke nogen grund til at skrive begrænsninger i udbuddet?"

i overensstemmelse med de aftaler der blev indgået i forbindelse med fusionerne mellem sektorforskningsinstitutionerne og universiteterne, det vil bl.a. sige, at de aftaler om 'myndighedsbetjening', som er indgået mellem VTU og en række ministerier, skal overholdes. Men når ministerier begynder at redefinere vilkår, som det er sket, så er det vanskeligt foreneligt med offentlig forskningsvirksomhed", siger Aarhus' prorektor.

"Og konsekvenserne af den nye praksis er da bekymrende, for det er prøvesager på, hvad ministerierne kan gøre - altså udbyde den nuværende myndighedsbetjening som konsulentopgaver uden publiceringsrettigheder og tilhørende forskningsbevilling. Nu kan der så være åbnet for en uheldig praksis, som kan være til skade for kvalitet, pris og åbenhed omkring analyser og resultater. Men jeg håber at vi nu høster nogle erfaringer, som gør, at ministeriet mere seriøst overvejer, hvordan de vil udlicitere i fremtiden".

jø

Se sidste nyt på  
[www.forskerforum.dk](http://www.forskerforum.dk)

# CBS: Oprydning eller ledelseskaos

Den nye rektor Johan Roos har ryddet op i direktionen blandt den tidligere rektors personale. Og pludselig gik så også direktøren – så nu er rektor helt alene, lige før en stor strategiproces

Der er ledelses-krise på den institution, som skal uddanne ledere til erhvervslivet. CBS' rektor fra 1. august, svenskeren **Johan Roos**, har systematisk ryddet ud i den gamle topforvaltning fra eks-rector Finn Junges tid. Stort set alle de centrale ledere i toppen – minus de to dekaner, som er åremålsansatte – er forsvundet, forsvinder eller er forflyttet. Om de er tvunget bort eller flygter er uklart, men situationen er i hvert fald, at den nye rektor står ret alene tilbage i direktionen.

Senest har universitetsdirektør Peter Pietras – direktør siden 2006 – søgt nye græsgange. Han skal være socialdirektør i Odense Kommune pr. 1. maj, efter at han ifølge CBS's pressemeddelelse er blevet "tilbudt stillingen". Nogle tolker dog kommune-jobbet, som at det i hvert fald ikke er et trin opad karrierestigen. Pietras handicap i forhold til rektor Roos har været, at han var delagtig i eks-rector Finn Junge-Jensens forvaltning og dennes 'fleksible forvaltningsstil'. Men selv om Pietras bagefter afviste at have ansvar for dette (se FORSKERforum 230), så landede han i modsætningsforhold til rektor Roos, der nemlig har foreslået en koncernstruktur med sig selv og en ny 'finansdirektør' i toppen. I den struktur lå en degradering af Pietras, og det er et vink med en vognstang i den slags forvaltningssystemer. (Såvidt FORSKERforum erfarer har bestyrelsen dog afvist denne koncern-struktur).

Hertil siger universitetsdirektør **Peter Pietras**: "Jeg kan slet ikke genkende sandheden i FORSKERforums udlægning. Den stilling, som jeg har fået, er altså et trin opad i karrieren, fx med løn på niveau med KUs rektor. Og udlægningen af, at jeg har været i unåde hos rektor er fuldstændig forkert. Jeg har ikke mere at sige".



Rektor Johan Roos.

## Konflikt med tillidsfolkene

Men Pietras afgang er ikke den eneste. I februar fratrådte chefkonsulent **Charlotte Aller** jobbet som rektors nærmeste medarbejder. Hun havde funktion som ledelsesstøtte i forhold til rektor, direktion og bestyrelsesformanden samt som sekretær for samme. Baggrunden for fratrædelsen er uklar, men hun er nu overgået til en HR-lignende post som "direktør for strategi og udvikling".

Oveni disse fratrædelser kom så direktionens konflikt med tillidsfolkene, idet fællestillidsmanden gennem mere end fem år, **Lise Lyck**, pludselig blev tvunget til at træde tilbage, fordi ledelsen mener, at hun indtog en uforenelig dobbeltstilling som tr / centerleder.



Rektor bruger 'konsulentretorik'; mange flotte ambitioner og målsætninger, men man får ikke pejlemærker på hvad han egentlig tænker om CBS' fremtidige forskning, uddannelse og struktur.

Anonym

Det har forlydt, at rektoratet gerne ville af med Lise Lyck som et opgør med det gamle system. Men alle kilder afviser dog, at Lyck skulle have haft et venskabeligt forhold til den tidligere rektor – tværtimod spændte hun ofte ben for Finn Junges afslappede forhold til reglementer.

## Strategiplan under kaos?

Ledelseskrisen omkring den nye rektor på CBS kommer på et meget ubekvemt tidspunkt for CBS. Rektor Roos har nemlig varslet en større strategidebat indtil sommer om CBS' mål, uddannelser og struktur. Seks arbejdsgrupper skal indtil slutningen af maj lave indspil, som bestyrelsen skal bruge som beslutningsgrundlag d. 31. august. Men der er ingen tilbage i topdirektionen, som kan styre strategiprocesen med basisviden om CBS. Rektor Roos nærmeste allierede er formentlig bestyrelsesformand Anders Knutsen, der 'opfandt' den nye rektor, som kom med meget lille ledelseserfaring.

Men også i bestyrelsen er der uro. Næstformand Merete Eldrup annoncerede overraskende i februar, at hun går af i utide til sommer, angiveligt for at undgå, at hende og formand Anders Knutsen afgår efter tidsudløb samtidig i efteråret.

Hvad der er den nye rektors personlige holdning til den fremtidige strategi er også kilde

til spekulationer, for han har holdt kortene tæt til kroppen. Nogle frygter som det værste kaos, dvs. at rektor slet ikke har en plan ud over at CBS skal være mere elitær "business-school" og mindre universitet med humaniora og samfundsvidenskab.

## Masterplan?

Men uroen betyder, at alle afventer og ikke vil sige noget til citat. Konspirationstænkere taler om, at han har **en masterplan** i ærmet, som handler om at han vil gøre CBS til en business-school på bekostning af det nuværende brede hum./samf.-universitet. Og at han vil trække processen så langt, at han til sidst kan gennemtrumfe sin plan:

"Det er da meget sigende, at der skal ned-sættes nogle strategigrupper, som vi ikke kan vælge folk til. Vi kan indstille navne, og så er det direktionen, som bestemmer, hvem der skal ind, så det bliver et fingerpeg, hvis han sætter mange business-school -folk ind", forklarer en skeptiker. "Og foreløbig fedtspiller rektor i strategiprocesen. Rektors stil er ikke at lytte, men han taler meget selv. Det bemærkelsesværdige er, at rektor bruger 'konsulentretorik'; mange flotte ambitioner og målsætninger, men man får ikke pejlemærker på hvad han egentlig tænker om CBS' fremtidige forskning, uddannelse og struktur ..."

Andre er forundrede over, at han slet ikke markerer nogle præferencer: "Han giver ingen signaler, så ingen ved, hvad han vil", siger en anden. "Og at han nu lægger op til en langvarig proces er meget udansk eller meget ulig med den hidtidige fleksible CBS-politik. Det det risikerer at blive meget 'svensk' med en opslidende strategiproces, som kører alle trætte. Men når man endeligt har besluttet sig for en strategi, så kører man til gengæld meget firkantet efter den og ikke andet".



Bestyrelsesformand Anders Knutsen.

CBS's ledelse har fået tilbud om at kommentere ovenstående, men det tilbud har man ikke taget imod. - red

# CBS-ledelse underminerer tillidsmand

CBS' ledelse tvang fællestillids-repræsentanten til at afgå i februar.

Nogle tolker det som forspil til magtkampen om en ny strategi

CBS' fællestillidsmand for det videnskabelige personale blev tvunget til at fratæde i midten af februar. Det skete efter at handelshøjskolens ledelse havde påtalt, at hun havde en dobbeltrolle som både centerleder og tillidsrepræsentant – selv om hun uden modkandidater har fungeret i rollerne i mere end fem år.

Hun trak sig ikke fra hvervet som fællestillidsmand, fordi hun var mødt med mistillid fra sine tillidsmandskolleger, men fordi hendes forhandlings-autoritet som tillidsrepræsentant var blevet undermineret af ledelsens problematisering og af, at DJØF uden varsel havde overført hende til medlemskab af DJØFs ledersektion, fordi en centerleder (med ansættelsesbeføjelser og med mus-ansvar) her defineres som en leder.

## Ledelsens forsøg på at svække tr'

En tillidsmandskollega undrer sig: "Vi har ikke fået at vide, hvorfor ledelsen rejste sagen som et problem. Det er svært at forstå, at ledelsen i det hele taget rejste problemet, for hun har fungeret i dobbeltrollen i 5 år. Hvis man skal tolke på ledelsens motiver, så kunne det jo være, at man vil af med hende som tillidsmand, fordi man synes, at hun er besværlig, for hun engagerer sig i sagerne og kender reglerne. Og hvis ledelsen vil af med hende som centerleder - fx af frygt for illoyalitet - så kunne ledelsen jo bare bruge universitetsloven, for det er ledelsen, som ansætter og afskediger de underliggende ledere", siger **Finn Hansson**.

"Ledelsen har opført sig utrolig klodset og uprofessionelt, for man igangsatte denne manøvre uden forudgående forhandlinger. Hvis man havde forhandlet sagen, var der måske fundet en mindelig løsning. Nu har ledelsen bare opnået det, at hele gruppen af tillidsfolk bakker op om Lise Lyck, som ikke har gjort noget forkert".

## CBS-ledelsen skærpede konflikten

CBS-ledelsens ihærdighed i sagen er bemærkelsesværdig. Man tog ikke en forhandling med tr-gruppen om Lycks position. I stedet bad man Kammeradvokaten – statens advokat – om en udtalelse om spørgsmålet. Det gør arbejdsgivere normalt først, når der er større konflikter under opsejling, så det var svært at opfatte som andet end en fjendtlig handling.

Statens advokat var ikke overraskende enig med CBS-ledelsen i, at der var nærliggende risiko for habilitetskonflikter, når den af medarbejderne valgte en tillidsrepræsentant, samtidig har personaleansvar over de medarbejdere, som vedkommende repræsenterer.



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

Men CBS-ledelsen havde ikke forelagt for Kammeradvokaten, at der var tale om mange års praksis, efter godkendelse af CBS-ledelsen og også af DJØF. Og ledelsen havde heller ikke informeret om CBS' indviklede (matrix-) struktur. Universitetsloven omtaler ikke, hvilken status centerledere, gruppeledere og fagledere eller ledere af større forskningsprojekter har.

Det har ikke været muligt at få en kommentar fra universitetsdirektør Peter Pietras.

## Tillidsmand: Et angreb på tillidsmands-institutionen

Samtidig har CBS' HR-kontor udarbejdet et notat om tillidsmandsregler, som de ansatte betegner som "helt uspiseligt", da det i praksis ville skabe en gråzone, så ledelsen ad hoc vil kunne bestemme, hvem der kan blive tillidsmænd.

"Det er svært ikke at opfatte angrebet på Lise Lyck som et forsøg på at svække tillidsmands-systemet på CBS, for hvem tør nu stille op. Hvis man er konspiratorisk anlagt, kunne man jo tænke, at ledelsen ønsker en svag fællestillidsmand, når ledelsen til sommer offentliggør ny strategi og struktur – med de flytninger og fyringer, som kan følge med", siger Hansson.

Så lige nu har CBS's vip'ere ingen fællestillidsmand, for alle afventer, hvordan ledelsen fremover vil definere, hvad der er et lederjob. Det er særligt interessant, om 20 studieledere m.fl. hvoraf 4 tilmed er tillidsfolk - vil være diskvalificerede som potentielle tillidsfolk.



Universitetsdirektør Peter Pietras.

## Lise Lyck 'besværlig'

CBS har under den tidligere rektor Finn Junge-Jensen været præget af en løs forvaltningsstil, hvor "man fandt ud af det", som en kilde siger. Hvis der var personalesager, så forhandlede man sig på plads.

Men i en sådan løs struktur er det også vanskeligt at manøvrere. Det er en vanskelig balancegang, og ingen vil kommentere sagen med navns nævnelse.

En anonym kilde vurderer, at Lise Lyck i praksis har været "smadder god" og loyal med de menige ansatte, som hun har sat en ære i at repræsentere efter reglerne. En anden udtrykker det på den måde, at hun satte sig ind i sagerne og kan reglerne og CBS's historie, hvilket ikke er uvigtigt for en tr'.

"Hun har da været 'besværlig'. Hun lægger mange kræfter i arbejdet og blander sig i alt. Det forlyder, at hun for nylig gjorde sig ud til bens hos direktøren, fordi direktøren og rektor ikke fulgte de danske arbejdsmarkedsregler, da en sag (fusionen af SIMI og HHE) ikke blev forelagt hovedsamarbejdsudvalget. Hun holdt sig til, at regler skal overholdes, og det er da ikke populært hos en ledelse, som vil have spillerum".

## Konflikter om tillæg

Men hun har også optrådt firkantet og ufleksibelt, mener kritikere. Der har været trivselsproblemer på hendes center. Kritik kommer fra såvel yngre menige som fra mellemledere, der ønsker større fleksibilitet i løntillæg, når der skal rekrutteres medarbejdere.

"Det akademiske marked internationaliseres, og hvis vi vil rekruttere de bedste unge forsker fra udlandet, så må vi også betale for det – om det så betyder, at en ung forsker får en løn, der nærmer sig den ældre lektors", argumenterer en mellemleder.

Der opereres således med et ph.d.-tillæg til udlændinge, der skal komme og kvalificere sit til adjunker. Men hermed opstår der store lønforventninger og samtidig utilfredshed hos danske ansatte, mener en tillidsmand: "Lise Lyck har holdt sig til, at hvis der ikke er en vis objektivitet i tillæg, så risikerer vi et nepotistisk system, hvor ledere giver tillæg til vennerne. Et objektivi system reducerer konflikterne, og i dag findes der faktisk et relativt detaljeret skema med seks punkter, som du ansøger på".

jø

# Forskningsstatistik: Hurratal passede slet ikke . . .

Danmarks Statistik offentliggjorde, at erhvervslivets forskning eksploderede i 2008 og at Regeringen dermed opfyldte Barcelona-målet på 2,0 pct. Men jubelen varede kun til FORSKERforums amatørstatistikere kiggede på tallene

Hurra må det have lydt i regeringen, da BØRSEN (11. marts) bekendtgjorde, at regeringen allerede i 2008 - to år efter mållåret 2010 - opfyldte Barcelonamålet om at erhvervslivet skal lave »forskning og udvikling« for 2 pct. af BNP. Erhvervslivets forskningsindsats var eksploderet fra 2007 til 08: Indsatsen steget fra 1,91 pct. af BNP i 2007 til hele 2,05 året efter, viste tal fra Danmarks Statistik. Og det var en stor overraskelse, for det er et kendt problem, at det danske erhvervsliv hellere vil innovere end forske.

Glæden varede dog kun indtil FORSKERforums amatør-statistikere borede i tallene og fandt store inkonsistenser - hvorefter Danmarks Statistik måtte trække statistikker og nyhedsbreve tilbage: "Vi har desværre fundet fejl i statistikken om Erhvervslivets Forskning og Udvikling 2008 ..."

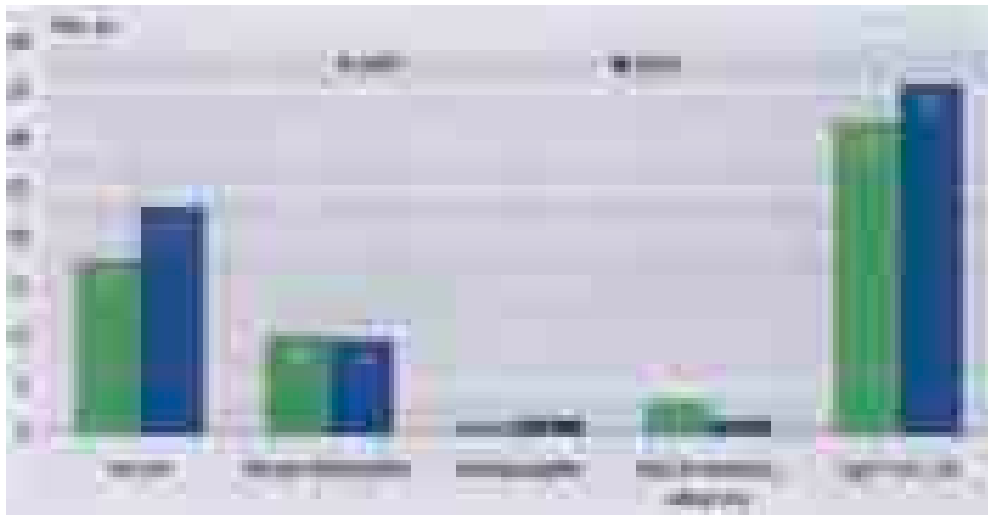
## Fejl i statistikken

"Vi har desværre fundet fejl i statistikken om Erhvervslivets Forskning og Udvikling 2008. Det vedrører Nyt'erne: Forskning og udvikling 2008 (nr. 2010:105), Forskning og udvikling i erhvervslivet 2008 (nr. 2009:571) og Innovation i erhvervslivet 2008 (nr. 2009:572). Fejlen er konstateret i det datagrundlag, som statistikken baserer sig på og vedrører kun oplysninger om forskningsudgifter (og dermed de samlede innovationsudgifter) og -personale. En revideret opgørelse vil blive offentliggjort hurtigst muligt".

Danmarks Statistiks hjemmeside  
18.marts

## Besynnerlige paradokser

FORSKERforums mistro til tallene skyldes flere faktorer, som gjorde en forskningsekspllosion 2007-08 usandsynlig, fx at danske firmaer i en spirende recession pludselig skulle satse hele 8 pct. mere på forskning, samtidig med at mange firmaer udflytter eller truer med at udflytte aktiviteter til udlandet?



FORSKERforum undrede sig over at lønudgifterne kunne stige i 2008, mens øvrige driftsomkostninger faldt ...

I selve det offentliggjorte nyhedsbrev var der også besynnerlige paradokser:

- På den ene side skulle lønudgifterne til "forskning og udvikling" være steget med 25 pct., sagde tallene. Men det hang slet ikke sammen med, at driftsudgifterne faktisk faldt i samme periode, for mere personale burde også føre til forhøjede driftsudgifter?

- Statistikken fortalte også, at der i 2008 blev ansat 12 pct. flere forskere, og at der samtidig var en helt uforklarlig eksplosion på 33 pct. i antallet "teknisk personale"?

## Brancheudvikling 2007-08?

DS' datamateriale var uigennemskueligt for lægmand. FORSKERforum kunne ikke få data, som fortæller om 8 pct.-tilvæksten fra 2007-08, fx om der var sket væsentlige ændringer i enkelte brancher, fx i den medicinalindustri som er stor-forsker. FORSKERforums spadestik kunne ikke opklare, hvor væksten især kunne være sket, hvorved eksplosionens rigtighed kunne sandsynliggøres.

Erhvervsfordelingen var sådan i 2008, at kategorien "Farmaci, medicinalvarer" alene tegnede sig for 20 pct. af forskningsudgifterne, "øvrige industri" for 20 pct., "erhvervsservice" for 25 pct. og informationsteknologi for 12 pct.

Men det var umuligt at få sammenlignet 2008 med 2007. Forklaringen i DS lød, at der var sket omlægninger i kategorierne, men at hovedtalene skulle stemme ...

## Tilbagetrækning da FORSKERforum antydede fup

"Vi har til opgave at udarbejde forsknings-, udviklings- og innovationsstatistikkerne for Videnskabsministeriet og Finansministeriet. Men det er ikke vores opgave at analysere data", lød de første svar fra DS, da FORSKERforum stillede kritiske spørgsmål til de bemærkelsesværdige tal.

Men pludselig ændrede DS kurs, da FORSKERforum fremsendte et artikeludkast "Talfup?" til gennemsyn. Det antydede, at DS leverer bestillingstal til regeringens ærinde med den ukritiske offentliggørelse af glade tal. Efter et par dages betænkningstid trak DS så pludselig i land med fejl-meldingen.

FORSKERforum undrede sig samtidig over, om DS kun har til opgave at være "talfabrik", uden evne til at analysere tal? - som det tidligere var forskningsanalyse-centret CfAs opgave. Regeringen fratog CfA statistik-opgaven 1. januar 2008.

Afdelingsdirektør Hilmer Bojesen fra DS Erhvervsstatistik meddelte, at man snarest muligt vil fremlægge en korrigeret statistik. Den vil blive omtalt i det næste nummer af FORSKERforum.

# Regeringens bestillingsstatistik?

Danmarks Statistiks tilbagetrækning af statistik-2008 genopliver mistankerne om, at Regeringen flyttede forskningsstatistikken for at 'politiser' den



For Danmarks Statistik er tilbagetrækningen af data pinlig. På DS's hjemmeside annoncerer man nemlig, at statistikken er blevet "kvalitetsforbedret på en række punkter for at sikre, at tallene er mere retvisende", end da opgaven lå hos CfA i Århus i 2007.

Og offentliggørelse af de tvivlsomme data genopliver pludselig historien bag regeringens flytning af forskningsstatistikken til "talfabrikken" pr. 1. januar 2008 fra Århus' CfA (Center for Forskningsanalyse ved Århus Universitet med centerleder Karen Siune i spidsen).

Denne "statistiske myndighedsbetjening" til 4 mio. fra Finansministeriet skulle overtages af Danmarks Statistik, fordi talfabrikens "rolle som central statistikmyndighed skulle styrkes".

Men den skjulte dagsorden var, at regeringen ikke kunne styre data. Regeringens hovedproblem var dengang i 2007, at man skulle nå Barcelona-målet på 1 pct. offentlig forskning af BNP, og statistikkerne. Her kunne omdefineringer pynte på statistikken (Og det gjorde man blandt andet ved at tvinge CfA til at medregne EU-forskningsbevillinger i de danske forskningsudgifter).

## Danmarks Statistiks direktør i 2008: Tallene analyseres korrekt

Danmarks Statistiks direktør, **Jan Plovsing**, var glad for overførslen i 2008 og han garanterede, at der ikke ville ske forringelser i serviceringen af offentligheden.

"Vi har satset på ikke at lave forskning på Danmarks Statistik, men vi har en verdensberømt forskerservice, der betyder, at vi leverer tal til forskerne, som de så kan tolke. Derfor tror jeg ikke, at man behøver bekymre sig om, at tallene ikke bliver analyseret korrekt" (FORSKERforum 212 / 2008).

Det udtalte Danmarks Statistiks direktør over for kritikere af, at forskningsstatistikken fra 2008 blev overført fra analyse-institution CfA i Aarhus til netop "talfabrikken".

## Overflytning gav 'definitionsagt' til regeringen

CfA var lidt for uafhængige, så med overflytningen til "talfabrikken" DS fik Finansministeriet / Videnskabsministeriet større "definitionsagt" til at styre statistik-produktionen. Hermed kan ministeriet bedre styre definitioner på, hvad der er "fri forskning", basisforskning, "forskning og udvikling", "innovation", EU-forskning osv.

Når der ikke længere er en uafhængig instans, som oparbejder statistikken, så er banen åben for, at Finansministeriet blander sig i definitioner og dataopsamling, hvorved der kan pyntes på regeringens gerninger, lød kritikken ved overflytningen.

Og det er netop denne mistanke om 'politisering, som DS' tal om eksplosionen i den private sektors forskning, eksponerer på ny.

## Ingen analyserer længere

Med overflytningen fra CfA til "talfabrikken" findes der ikke længere institutioner, der analyserer forskningsstatistikken. På det gamle analysecenter vil man ikke kommentere på den, selv om det er ens gamle forskningsfelt:

"Vi kommenterer ikke længere på forskningsstatistikken", fortæller **centerleder Ebbe Graversen** fra det CfA, som før 2008 udarbejdede statistikken og lavede analyser af den.

"Danmarks Statistik overtog myndighedsopgaverne fra 1. jan. 2008 med hud og hår, inklusive 'rådgivningsfunktioner'. CFAs prioriteringer er i dag analyser af forsknings- og innovationspolitik. Når vi ikke beskæftiger os med analyser af forskningsstatistikken, så skyldes det simpelthen, at vi ikke har mikrodata at bygge på, og dermed kan vi heller ikke udtale os med forskningskyndig baggrund", forklarer centerlederen.

"Hvis vi vil have mikrodata, så skal man købe det af Danmarks Statistik. Det kræver, at man har finansiering til et egentligt forskningsprojekt, og det har vi ikke. Vi har ikke ressourcer og overskud til at gå ind med analyser, som ikke er ønskede".

## Professorer:

### Venstre står fast på stopprøver

Knap var den nye videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen tiltrådt, før hun lagde afstand til Malou Aamunds (V) forslag om stopprøver for professorer: "Jeg synes, der er andre ting, der er vigtigere end at få private universiteter i Danmark. Så det er ikke noget, der står øverst på min ønskeseddel".

Det fik Venstres Ungdom til at kræve ministerens afgang, før hun næsten var tiltrådt. Men Venstre universitetsordfører Malou Aamund holdt fast i forslaget: Stopprøver hvert femte år for professorer er Venstres officielle politik. Hun vil bede Danmarks Forskningspolitiske Råd om at undersøge sagen og komme med anbefalinger.

"Jeg ser utroligt mange, der burde være professorer, men som ikke har fået titlen endnu, blandt andet fordi pensionsgrænsen på 70 år er ophævet. Men det er ikke noget sundt system, at du i virkeligheden bare kan fortsætte til tid og evighed, hvis din forskning er gået i stå,« forklarede Aamund.

*Men så er det jo argumentet om at holde de nuværende professorer til ilden, der fylder mest?*

»Ja, men det betyder også noget, at flere får en chance som professor, for den titel har stor betydning, når der skal søges eksterne midler specielt gennem internationale fonde" (til Altinget 2. marts).

## Brugerbetaling

### – bestilt anbefaling hos OECD?

Arbejdsløshedsunderstøttelsen og taksterne til fortidspensionister skal ned, så lysten til at arbejde vokser. Desuden skal skatten på arbejde sættes ned. Den offentlige sektor skal effektiviseres og opgaver skal udliciteres til den private sektor. Og så skal der indføres brugerbetaling på universiteterne.

Det lød som et manifest fra den liberale tænketank CEPOS. Men det er såmænd de seneste anbefalinger fra OECD, som nogle kalder *'den vestlige verdens økonomisk samarbejdsorganisation'* og andre kalder *'en liberal tænketank'*.

Anbefalingerne ligner bestillingsarbejde fra den danske regering, for OECDs anbefalinger til Danmark fik straks ros fra Økonomiminister Brian Mikkelsen og fra arbejdsgiverne i Dansk Industri.

Begrundelsen bag **"Going for growth 2010"** for at indføre brugerbetaling på universiteterne og dermed afskaffe gratisprincippet lød: *"Pointen er, at der er behov for at forbedre kvaliteten og finansieringen af det danske uddannelsessystem, samtidig med at vi bevarer den lige adgang, som du måske hentyder til. Grundlæggende mener vi, at Danmark burde introducere brugerbetaling gradvist, fordi det både kan forbedre finansieringen og kvaliteten, men for at bevare ligheden bør det være i form af afgifter og indkomstaflængige lån, som kun betales tilbage, hvis den studerende senere kommer til at tjene en løn, der er høj nok"*.

# Forskere frygter tilbageskridt i ny offentli

Den nye offentlighedslov skal skabe større åbenhed for forskere, journalister og andre i de offentlige

Men betænkningen om loven peger i stik modsat retning, lyder kritikken.

Det har i bogstavelig forstand taget syv lang og syv brede ...

Arbejdet med den kommende offentlighedslov har stået på i syv år og har i alle årene været omgærdet af stor hemmelighed og – ironisk nok – ingen mulighed for aktindsigt.

Så kom Offentlighedskommissionens betænkning endelig, og den har skabt stor opstandelse i journalistiske kredse, men også blandt forskere, der benytter muligheden for aktindsigt som et redskab, primært i den historiske og samfundsvidenskabelige forskning.

Betænkningen omkring den nye lov skulle ifølge kommissoriet *"udbygge lovens grundlæggende princip om åbenhed og demokratisk kontrol med den offentlige forvaltning [ ]"*. Men overordnet set sker der det stik modsatte – muligheden for demokratisk kontrol bliver forringet – mener flere kritikere.

## Dokumenter fritages for aktindsigt

De hæfter sig særligt ved tre paragraffer, der handler om, hvilke dokumenter, der kan fritages for aktindsigt. Her hedder det blandt andet, at dokumenter, der udveksles mellem ministerier og styrelser kan fritages, når det sker i forbindelse med ministerbetjening. Et andet sted forstås det yderligere, at dokumenter, der udveksles mellem ministre og folketingsmedlemmer omkring lovgivning også skal undtages.

Med andre ord bliver zonen for det, der kan betragtes som *'interne dokumenter'* udvidet i forhold til loven, som den er i dag, hvor der er ret til aktindsigt i alle dokumenter, der udveksles mellem offentlige myndigheder.

Det er **Henning Jørgensen**, professor i offentlig forvaltning ved AAU, er dybt bekymret over: "Der lægges op til, at den offentlige forvaltning selv kan beslutte hvad der skal gives aktindsigt i. Hvis det er for besværligt eller noget, de ikke synes er vigtigt, så kan embedsmændene kalde det 'arbejds papirer' og 'del af en lovproces'. Det er næsten, som når politiet bliver sat til at undersøge sig selv".

Han ser undtagelserne som et tilbageskridt, både i alment demokratisk perspektiv, men også specifikt: "Vi vil simpelthen blive stillet dårligere i at kunne lave forskning. Vi frygter, at vi ikke selv kan definere, hvad det er relevant, men at det bliver forvaltningen, der kan vælge. Hvis man vil bruge forskningen, kan det ikke nytte, man gør det vanskeligere for forskere, at gebærde sig via aktindsigt".



Statsminister Lars Løkke Rasmussen med embedsmænd, som nu skal have friere rammer til at 'politiser' uden at nysgerrige journalister eller forskere kan kigge med.

## Mere spillerum for embedsmænds 'politisering'

Baggrunden for undtagelsesparagrafferne er de ændrede strukturer og arbejdsgange i den danske statsadministration. Da offentlighedsloven blev lavet, forlod en sag sjældent ministeriet, før den var færdigbehandlet. I dag er ministerierne i langt højere grad splittet op i styrelser, og sagsbehandlingen er ofte en langt mere kompleks affære med flere parter involveret.



Der lægges op til, at den offentlige forvaltning selv kan beslutte hvad der skal gives aktindsigt i. Hvis det er for besværligt eller noget, de ikke synes er vigtigt, så kan embedsmændene kalde det 'arbejds papirer' og 'del af en lovproces'. Det er næsten, som når politiet bliver sat til at undersøge sig selv

**Henning Jørgensen**

Og det har man været opmærksom på fra Justitsministeriets side. I kommissoriet hedder det nemlig, at det mere komplekse sagsbehandlingssystem rejser *"spørgsmål om, hvorvidt offentlighedsloven fortsat yder den*

*fornødne beskyttelse af hensynet til den interne beslutningsproces [...]"*.

Det kunne ifølge flere af kommissionens medlemmer kun tolkes på en måde: hullet er for stort, og det skal strammes til. Og det er præcis, hvad man har gjort med undtagelsesparagrafferne.

## Historieprofessor: Gummiparagraffer?

"Det er klart, at enhver forvaltning har behov for en form for fortløbet sagsbehandling. Men det er ret vidtgående undtagelsesbestemmelser, det her. Især det omkring ministerbetjening. Der forekommer mig, at de er blevet formuleret for bredt, så det vil kunne bruges imod journalister og forskere, der vil søge indsigt. Man kan frygte, at det bliver gummiparagraffer, så ubehagelige sager bliver rubriceret under intern sagsbehandling og ministerbetjening".

Sådan siger **historieprofessor Poul Villaume** fra KU. Han forsker i samtidshistorie, og han kunne sagtens forestille sig, hvordan de mere "fleksible" regler for at undtage dokumenter fra aktindsigt kunne bremse ham i hans forskning.

"Hvis jeg ser på mit eget felt, som er udenrigs- og sikkerhedspolitikken. Der kunne jeg da sagtens forestille mig, at for eksempel forskning



# Gummi-jura i offentlighedslov?

Professor Steen Rønsholdt fra KU-jura sad med i Offentlighedskommissionen.

Han medgiver, at der sker stramninger, men står bag den kritiserede betænkning

i beslutningsgrundlaget for Danmarks deltagelse i Irak-krigen, hvor der har været udveksling mellem Udenrigsministeriet og Statsministeriet, kunne stoppes”, siger han.

Henning Jørgensen ser indskrænkningerne som klart udtryk for embedsmændsinteresser, der går stik imod større offentlig indsigt.

”Embedsmænd vil undgå at skabe problemer ved at sager kommer til offentlighedens kendskab. Man vil tage sig godt ud i offentligheden, og derfor laver man damage-control på forhånd, så sager ikke kan opspores”, siger han.

Han mener muligheden for indsigt bør gælde, så snart noget er skrevet ned: ”Det skal selvfølgelig være muligt at have drøftelser, men hvis det er skriftligt, er det per definition noget, offentligheden skal have indsigt i. Ændrede samarbejdsstrukturer skal ikke betyde, at man laver lukkede rum”.

## Slappere og strammere

Betænkningen er udarbejdet af Offentlighedskommissionen, som fra begyndelsen har været sammensat af 22 repræsentanter for offentlige forvaltninger, pressen og organisationer. KU og AU har i fællesskab været repræsenteret af **professor Steen Rønsholdt** fra Juridisk Fakultet, KU.

Nærlæser man betænkningen, fornemmes et mønster med en mindretals-gruppe af ”slappere” – primært repræsentanterne for pressen og organisationer – og en flertals-gruppe af ”strammere” i form af embedsmænd. I et enkelt tilfælde har Rønsholdt stået sammen med mindretallet, nemlig i artiklen af den undtagelse, der handler om dokumentudveksling mellem ministre og folketingsmedlemmer. Herudover har Rønsholdt dog primært været på embedsmændenes ”strammer-hold”.

Henning Jørgensen lægger ikke skjul på, at han gerne havde set en politolog repræsenteret i kommissionen: ”Ledelsen har set det som et juridisk anliggende og peget på en jurist. Men for os handler det jo om, hvad det kan give af problemer, hvis vi ikke kan få adgang til data. Mindre indsigt giver dårligere forskning”.

lah

*Paragrafferne om undtagelse af aktindsigt kritiseres for at skabe mindre åbenhed. Er du enig?*

”Det er jeg som udgangspunkt enig i. Før var det sådan, at så snart en myndighed afgang et dokument, var det ikke længere internt. Med ændringen kan det nu gå på tværs at ministerierne, hvis det sker under etiketten ’ministerbetjening’”, svarer **professor Steen Rønsholdt**.

## INTERVIEW

*Og det kritiseres så for at være et gummi-begreb, som giver embedsmændene mulighed for selv at bestemme, hvad de vil give indsigt i?*

”Det er rigtigt, at begrebet er et skønsmæssigt udtryk, så naturligvis er det elastisk. Det betyder ikke, at der ikke er nogen retlige grænser. Men når der er tale om et skøn, så ligger der muligheder for dem, der skønner, og så er der også muligheder for misbrug. Så der ligger en udfordring til de retslige kontrolinstanser, for eksempel Folketingets ombudsmand”.

## Rønsholdt: Hensynet til minister og embedsmænd

*Hvorfor har du været med til at foreslå disse stramninger?*

”I dag bruger man langt mere email i stede for telefon, samtidig med at flere myndigheder bliver gjort til del i arbejdet. Det betyder, at en masse kommunikation i dag er underlagt reglen om aktindsigt. Her er så to hensyn. Det ene er til embedsmændene, som kan blive hængt op på alt, hvad de skriver, og derfor aldrig tør komme med strøtanker eller hurtige udkast. Det vil sænke kvaliteten og forhindre et dynamisk og effektivt embedsmandssystem. Det andet er hensyn til ministeren, der skal have lov til at gå imod sine embedsmænd af politiske grunde uden at blive hængt op på det”.

*Ifølge kommissoriet skal loven give større åbenhed, hvordan hænger det sammen med stramningerne?*

”Det hænger sådan sammen, at loven samlet set skal give større åbenhed, men der står ikke, om der på enkelte områder kan ske stramninger”.

## Samlet set giver ny lov større åbenhed

*Mener du, loven i betænkningen samlet set skaber mere åbenhed?*

”Ja. Der er mange bestemmelser, der åbner

for større offentlighed: indsigten i offentligt ejede virksomheder, muligheden for at søge aktindsigt ud fra et tema. Og så er der pligten til at overveje mer-offentlighed. Det betyder, at myndighederne, selvom de har grundlag for at sige nej, er forpligtet til at overveje, om de alligevel ikke bør sige ja”.

*Du går imod flertallet i spørgsmålet om at dokumenter, der udveksles mellem ministre og folketingsmedlemmer, skal undtages for aktindsigt (§27.2) – hvorfor?*

”Der mener jeg, grænsen er trukket for langt ud. Hvor der før er tale om kommunikation mellem embedsmænd, så er det her et helt nyt system – folketingsmedlemmerne – der trækkes ind. Det finder jeg betænkeligt”.

*Du er udpeget af universiteterne. Har du været forskernes mand i kommissionsarbejdet?*

”Nej. Jeg har været fagmand, altså jurist. Jeg har ikke opfattet det som mit ærinde at skulle varetage nogle bestemte grupperes interesser”.

lah

## Fremskridt i ny offentlighedslov

Offentlighedskommissionens formand, **ombudsmand Hans Gammeltoft-Hansen**, har lavet en liste over det, han betragter som henholdsvis fremskridt og tilbageskridt i forhold til åbenheden og mulighed for aktindsigt. Her oplister han fem tilbageskridt og 26 fremskridt. Blandt fremskridtene kan nævnes:

- indsigt i selskaber, som er mindst 75 % offentligt ejet
- aktindsigt kan søges alene ud fra et tema
- ret til at få dataudtræk fra offentlige databaser
- myndigheder har pligt til at overveje meroffentlighed
- 7-dages svarfrist for anmodning om aktindsigt og 20 dages behandlingsfrist for klagesager.

Hele listen og mange andre dokumenter vedrørende Offentlighedskommissionens arbejde og betænkning kan findes på websitet [Aabenhedstinget.dk](http://Aabenhedstinget.dk).

# Struktureret studiemiljø skal give bedre ge

Førsteårsstuderende skal lære, at universitetsstudier er et fuldtidsjob, og derfor skal de aktiveres med gruppearbejde og øvelse

For et par måneder siden kunne man i Politiken læse, hvordan ansatte på DPU i et forsøg havde øget tilhørsfølelsen og studieglæden for studerende ved at supplere undervisningen med forskellige sociale aktiviteter.

## UNDERVISNINGSTIP

Og de resultater er der utvivlsomt blevet nikked til på adskillige andre af landets fakulteter. Et stærkere fagligt og socialt tilhørsforhold er nemlig en af de knapper, der i fremtiden vil blive skruet på, blandet andet for at modvirke det relativt store frafald på bachelor-uddannelserne.

På DPU satte man de studerende i grupper, der en gang om ugen brugte en time på at diskutere ugens pensum. Og der blev afholdt faglige eftermiddagsarrangementer med rigelige pauser til mere social snak. Resultatet var at den

### Førsteårs-undervisning for begyndere

Det Humanistiske Fakultets studiestartsstrategi har i 2010 fokus på 1.årsundervisning. I regi af studiestartsstrategien er Lotte Rienecker sammen med sin faste makker Peter Stray Jørgensen i gang med at bidrage til en 'Håndbog for førsteårsundervisere'- en wiki, som skal bruges i forbindelse med studiestarten 2010 på Humanistisk Fakultet, KU. Her nævnes en række 'pædagogiske credoer' for undervisning af førsteårsstuderende, blandt andet at

- **egen aktivitet og egen verbalisering** – mundtlig og skriftlig – er vejen til, at de studerende kommer til at tale og skrive med fagets vokabularium og fagets såvel som deres egen stemme.
- **procedurale færdigheder** er lige så vigtige som fagligt indhold er det for et effektivt studium, og de første år er afgørende for at bygge stilladser op omkring gode læringsstrategier.
- alt kvalificeret studiearbejde **kræver forberedelse, både underviseres og studerendes**, af såvel indhold som af læringsaktiviteter.
- al undervisningsindhold bør være eksplicit begrundet, for eksempel med hensyn til læringsmål, brugbarhed og handlemuligheder.

generelle studietrivalsteg markant, og at kun 3 procent droppede ud før det efterfølgende semester. Årgangen før var tallet 12 procent.

### Studier skal være fuldtidsjob

Forsøget på DPU illustrerer det fokus, som der netop nu bliver rettet særligt mod de førsteårsstuderende på en række fag og fakulteter. De studerende skal forankres, både socialt, men i høj grad også fagligt. Den grundlæggende forudsætning for et godt studiemiljø er, at de studerende fysisk er til stede på studiet. Og det kan være et problem, når den reelle undervisningstid kun er på nogle få timer om ugen, og studiejobs og andre aktiviteter trækker studerende væk fra universitetet.

"Det er vigtigt, at de studerende opfatter studiet som et fuldtidsjob, og det ikke bare bliver en deltids-beskæftigelse. For så er det, de får en løs tilknytning", siger **Lotte Rienecker**, leder af Akademisk Skrivecenter på Det Humanistiske Fakultet, KU. Hun refererer blandt andet til et fokusgruppe-interview med førsteårsstuderende, hun netop har lavet i regi af fakultetets samlede studiestartsstrategi, hvor et helt klart råd fra de førsteårsstuderende selv var at være så meget til stede på studiet som muligt.

### Sætte rammer for 12 timers studietid om ugen

Det, der er væsentligt, er, at man føler, man er en deltager i diskurs-fællesskabet. Både på det sociale plan, men også at man kommer til at tale med fagets stemme, og bruger vokabulariet."

I forlængelse af fakultetets studiestartsstrategi mener Rienecker derfor, at underviserne bør tage ansvar for, hvordan de studerende bruger deres fulde studietid i stedet for kun at koncentrere sig om selve undervisnings-seancen.

"Hvis den studerende for eksempel har tre undervisningsgange om ugen, så er hver af de tre undervisere i princippet ansvarlig for 12 timers studietid, og de bør tilrettelægge aktiviteter, som er kvalificerende og kompetencegivende, også ud over almindelig læsning. Det kan være at sætte gang i de studerendes egne undersøgende processer eller opgaveløsning, at få læsegrupper til at fungere, og skabe spørgsmål, opgaver og test, de kan arbejde med", siger hun.

### Studiemiljøproblemer på storfag og på de abstrakte fag

Et af de pædagogiske principper bag Rieneckers egne anbefalinger er, at studerendes læringsproces fremmes, når de i fællesskab arbejder praktisk med deres fag gennem undersøgende arbejde, opgaver og øvelser, frem for blot at sidde alene og studere teori. Et mønstereksempel på et godt studiemiljø er ifølge Lotte Rienecker arkæologi-studiet, hvor de studerende fra starten er med på udgravninger og selv "sidder med flinteøkserne". Sproglige fag har også en god tradition for øvelser og konkrete aktiviteter.

"Problemerne, der er, er typisk storfagsproblemer og på de mere abstrakte fag", fortæller hun.

“ Jo, det kræver da noget ekstra arbejde for underviseren. Men øvelserne er jo især tunge første gang, de skal planlægges. Og så handler det jo også om at omtænke den måde, man underviser på. Det er ikke sådan, at de studerende selv skal stå med ansvaret for læringsforløbet. Men vi skal gøre op med den forståelse, at læring er noget med, at en lærer bare hælder en masse i hovedet på folk”  
**Helle Bundgaard**

På flere fag er man allerede i fuld gang med de tiltag, Lotte Rienecker snakker om. På Institut for Antropologi, der hører under Samfundsvidenskabeligt Fakultet, KU, planlægger man at indføre deciderede skoleskemaer for næste hold af førsteårsstuderende, der således vil få skemalagt en hel arbejdsuge på studiet, frem for blot de konkrete forelæsninger.

"Det gør vi for at signalere, at studiet er en 40 timers arbejdsuge, men også for at skabe et større tilhørsforhold. Vi har plads til, at de studerende kan være her, og med et uge-skema kan vi ligesom få visualiseret, at det er et fuldtids-projekt", siger Helle Bundgaard, der er studieleder på Antropologi.

### At holde på de studerende hver dag

I skemaet vil der ud over undervisningen blive lagt gruppe-arbejde og øvelser ind, så man undgår, at folk forlader instituttet efter en formiddags-forelæsning og sidder alene derhjemme.

"Hvis for eksempel de studerende arbejder

# ennemførelse

er ved siden af den traditionelle undervisning

med emnet social identitet, så kan gruppen blive stillet for en interview-øvelse, hvor de skal gå rundt på fakultetet og interview studerende om, hvad der karakteriserer studerende fra netop deres fag. Det er en praktisk øvelse, hvor de kan referere tilbage til den teori, de læser, og som også giver noget socialt, fordi de diskuterer emnet i gruppen på en anden måde end i en undervisningssituation,« fortæller Helle Bundgaard.

Tidligere har man på Antropologi indført en tutor-ordning, hvor ældre studerende bliver ansat til at vejlede grupper af førsteårsstuderende i forbindelse med nogle særlige opgaver i årets løb. Det giver ifølge Helle Bundgaard pote, blandt andet i form af dygtigere studerende.

”Vi kan se det på kvaliteten af årsopgaverne, de er simpelthen bedre skrevet. Og de studerende er meget glade for det”, fortæller hun, og nævner også, at man er begyndt at gøre stor brug af fakultetets pædagogiske center til at ruste de studerende metodisk i forhold til det, at studere.

Indsatsen på Antropologi har kunnet ses direkte i frafaldsstatistikken, der i år har været væsentligt lavere for førsteårsstuderende.

## Studieleder: Underviseren nedsætter grupper

**Nete Nørgaard Kristensen** er studieleder på Institut for Medier, Erkendelse og Formidling, og hun fortæller ligeledes, at de studerende fra efteråret skal aktiveres med opgaver og gruppearbejder som supplement til undervisningen. Planen, som netop er blevet godkendt af institutleder Jan Riis Flor, vil betyde, at underviserne får ansvar for at inddele de studerende i grupper og planlægge opgaver.

”Det skal være konkrete opgaver, som giver de studerende nøgler til, hvordan de skal læse pensum. Det kan for eksempel være, at de studerende skal konstruere et oplæg til diskussion. Vi lægger også op til at det er underviseren, der står for at nedsætte grupperne og udpege en ordstyrer, så de studerende ikke selv skal bruge tid på gruppedannelsen”, fortæller Netie Nørgaard Kristensen.

Men de pædagogiske tiltag er dog ikke uden knaster. Princippet er som sagt, at man vil skabe en fuldtids-arbejdsdag for de studerende på selve instituttet. Men en vision kan hurtigt kollideres med virkeligheden for de mange studerende,



Studerende skal have forelæsningerne suppleret med opgaver og gruppearbejder – som her på AAU – så de lærer at betragte studiet som en heltids-beskæftigelse.

der er vant til at kunne flexe studierne med erhvervsarbejde og andre aktiviteter.

## Obligatoriske udenomsaktiviteter?

Og spørgsmålet er, hvor mange, der vil benytte et ikke-obligatorisk tilbud om længere arbejdstid på selve studiet.

”Jeg tror, de vil synes, det er rart, der kommer rammer for, hvordan de kan arbejde mere intensivt med deres studie. Nogle vil være imod, men jeg har talt med mange, der efterspørger flere aktiviteter. For restens vedkommende må man så håbe, at solidariteten med de medstuderende gør, at de vil deltage. Og så er det selvfølgelig også vigtigt, at der bliver fulgt op på aktiviteterne i selve undervisningen”, siger Netie Nørgaard Kristensen, der heller ikke afviser tanken om at gøre udenoms-aktiviteterne obligatoriske.

”I første omgang kan det ikke blive det, for så skal det ind i studieordningen. Men det er dog noget, vi skal overveje på sigt”.

## Længere arbejdstid for underviserne

En anden problemstilling er det ekstra-arbejde, tiltagene vil kræve fra undervisernes side. Det

har man taget konsekvensen af på Institut for Medier, Erkendelse og Formidling, hvor institutlederen har afsat betaling til 10 ekstra forberedelsestimer pr. kursus, som altså er øremærket forberedelsen af de efterfølgende aktiviteter.

Derimod er der på Antropologi ikke afsat midler til aktiviteterne. Helle Bundgaard ser den ekstra indsats som en investering i en pædagogisk udvikling, der på sigt kan gøre undervisningsopgaven mindre krævende.

”Jo, det kræver da noget ekstra arbejde for underviseren. Men øvelserne er jo især tunge første gang, de skal planlægges. Og så handler det jo også om at omtænke den måde, man underviser på. Det er ikke sådan, at de studerende selv skal stå med ansvaret for læringsforløbet. Men vi skal gøre op med den forståelse, at læring er noget med, at en lærer bare hælder en masse i hovedet på folk”, siger Helle Bundgaard.

lah

Når man taler med unge forskere, er temaet ofte det lange udskillelsesløb mod de faste stillinger. En lang tunnel, og for enden det forjættede lektorat. Men en fastansættelse er ikke et garantistempel for en vellykket forskerkarriere. Det er læren af Anne Louise Gimsings historie. Hun havde en misundelsesværdig direkte vej frem til sin fastansættelse som lektor. Den havde hun to år, så sagde hun op.

## DROP-OUT KARRIERE

FORSKERforum mødte hende i Lyngby hos miljø-virksomheden Cleanfield. Her har hun i et lille års tid været ansat som projektleder, hvor hun blandt andet har styret de jordrensningsopgaver, firmaet udfører. Det gør hun imidlertid kun kort tid endnu. Snart skal hendes store viden om pesticider komme lovgiverne til gode, når hun tiltræder sit nye job i Miljøstyrelsen.

Og det lyder jo meget godt begge dele. Men det var altså ikke det, Anne Louise Gimsing allerhelst ville.

## Drømmen om et liv som forsker

Hun ville være forsker.

"Jeg blev ret tidligt sikker på, at jeg ville gå den vej. Min far var professor ved DTU, og han har altid ansporet mig og været et forbillede. Jeg så hvor meget han brændte for sit fag og også havde stor glæde af at undervise. Hans arbejde var hans hobby, og det må jo være drømmen," fortæller hun.

Drømmen kom også godt fra land. Hun blev forstkandidat fra Landbohøjskolen, og fortsatte med et ph.d.-projekt, som handlede om RoundUp-pesticidets opførsel i jorden. Det trak ud, da Gimsing undervejs fik hele to børn, men der var rigelig med opbakning på instituttet, og projektet kom i land.

Faktisk passede det som hånd i handske med hendes færdiggørelse. Instituttet havde nemlig fået en ny rammebevilling med en post.doc.-stilling, som hun gled direkte over i og fortsatte sine pesticid-studier. Forsker-fremtiden tegnede stadig lys, men der var dog begyndt at komme enkelte pletter på linsen i form af den arbejdsmentalitet, omgivelserne forventede af en seriøs forsker.

"Jeg begyndte at opleve, at det ikke var en så familievenlig branche, jeg havde valgt."

## Endelig: Lektoratet

Det lå ligesom i luften, at hvis man virkelig brænder for det, så arbejder man mere end 40 timer om ugen. Det er sådan noget, man fornemmer, når man får faglige mails lørdag eftermiddag, eller en mail fredag, hvor der står: vi skal have dit svar mandag morgen. Så mærker man jo en forventning om, at jeg bruger weekenden på arbejdet frem for på mine børn," fortæller Anne Louise Gimsing.

Hun havde dog stadig øjnene fast rettet mod den faste forskerstilling, der endnu stod som det store, forkromede mål. Derfor priste hun sit held, da hun ved sin post.doc.-stillings udløb fik en bevilling fra Carlsbergfondet, der finansierede et midlertidigt lektorat i to år samt driftsudgifter til forskningsarbejdet.



Jeg gik helt ned med flaget hver gang, jeg fik et afslag. Kollegerne støttede op og sagde, at jeg ikke skulle tage det personligt, men det kunne jeg ikke lade være med. Jeg havde jo lagt mit hjerteblod i det hver eneste gang

Anne Louise Gimsing

Allerede samme år – i 2006 – kom så den faste stilling, hun havde gået og sukket efter. Hun fik det aftalt på den måde, at hun fik stillingen, men fortsatte på finansieringen fra Carlsbergfondet det efterfølgende år med.

## - men uden forskningspenge

Da bevillingen udløb det følgende år, er hun personligt sikret med sin nu faste ansættelse. Problemet er bare, at der ikke er nogle penge at forske for. Og hendes løn gjorde det ikke alene.

Anne Louise Gimsing baserede sin pesticid-forskning på laboratorie-forsøg med jordprøver. Det kræver materialer og apparater og ikke mindst en tilknyttet laborant. Faktisk kunne hun ikke engang selv gå i laboratoriet, for mange af instituttets apparater kunne kun benyttes mod betaling, også for interne.

Løsningen på problemet var naturligvis – som den er for alle – at søge forskningsmidler. Og det gik hun da også i gang med. I det følgende år skrev Anne Louise Gimsing 6-7 ansøgninger, hver af dem anslår hun til at have krævet omkring en måneds arbejde på fuld

tid, hvilket naturligvis lå ved siden af hendes undervisningsforpligtelser.

Hun fik ikke så meget som en krone.

"Jeg gik helt ned med flaget hver gang, jeg fik et afslag. Kollegerne støttede op og sagde, at jeg ikke skulle tage det personligt, men det kunne jeg ikke lade være med. Jeg havde jo lagt mit hjerteblod i det hver eneste gang, og jeg syntes også ansøgningerne blev bedst, når man gjorde det," fortæller hun.

På et tidspunkt valgte hun selv at gå ind for personligt at aflevere sin ansøgning ved forskningsrådet: "Ansøgningerne lå i bjerge derinde. Det var meget deprimerende at se ens kuvert forsvinde i de bunker. Og når man ved, at det kun er ti-femten procent, der får bevillinger, så kan man ikke lade være at tænke, hvordan nogle af Danmarks bedst begavede mennesker bare har spildt deres tid på de bunker."

## En ond cirkel: Manglende basismidler

Manglen på driftsmidler blev lidt af en ond cirkel for Anne Louise Gimsing. Uden forskning havde hun ikke noget grundlag at publicere artikler på, og hvis ikke man får publiceret, står man yderligere svækket i forhold til forskningsansøgningerne.

Da hun spurgte sin leder, hvordan hun kom ud af sit dødvande, lød svaret: Du må prøve at søge nogle penge.

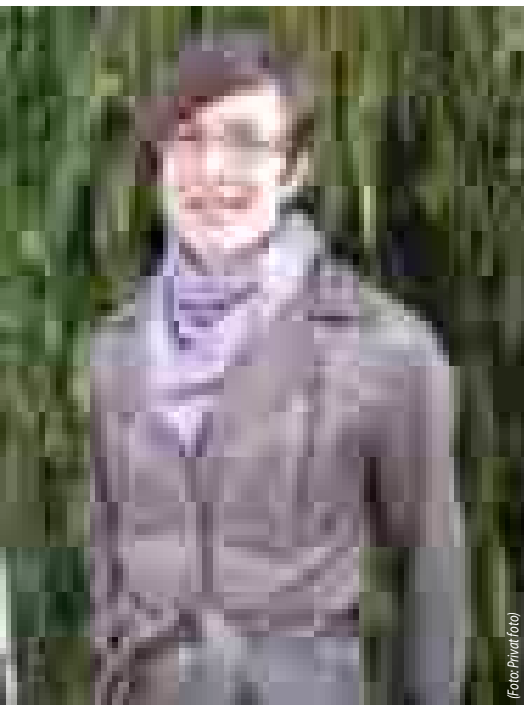
"Andre kolleger løb også tør for penge. Så prøver man at holde skruen i vandet, at komme lidt med på andres projekter - man hjælper hinanden. Hvis man har nogle specialestuderende, kan der måske komme en artikel ud af deres arbejde," fortæller Gimsing.

På det tidspunkt stod hun faktisk i den for en fastansat lektor små-absurde situation, at hun med længsel tænkte tilbage på sin tid som ph.d.-studerende, hvor der trods alt fulgte en driftsbevilling på 50.000 kroner om året med stipendiatet.

## Hårdt forskermiljø

Selvom der var støtte og hjælp at hente fra mange kolleger, oplevede Anne Louise Gimsing i de senere år af sit forskerliv også en langt mere protektionistisk side af det faglige fællesskab. Når truet er tomt, bides hestene, og det mærkes især, når man kommer op som ung forsker uden større erfaring og netværk.

"En af de ting, jeg glædede mig til ved



Anne Louise Gimsing.

forskningen, var jo det der samarbejde, hvor jeg kan det, og du kan noget andet, og sammen hjælper vi hinanden frem. Men jeg begyndte at opleve, at jeg blev afvist, når jeg kom og ville samarbejde. Det kom meget til at handle om, at jeg ikke måtte bruge vedkommendes analyseapparat, eller jeg ikke måtte bruge vedkommendes metode. Nogle gange var det decideret ubehageligt", fortæller hun.

Det blev til sidst også den særlige akademiske hang til destruktiv kritik og fagligt mundhuggeri, der blev dråben i Anne Louise Gimsings fyldte bæger. Da hun besluttede at opgive sin karriere som forsker, havde hun netop gjort endnu et forsøg på en forskningsansøgning.



Der burde følge nogle forskningsmidler med til en fastansættelse, som der for eksempel også gør til et ph.d.-stipendiat. Det behøver ikke være mange, bare så man kan holde den gående, når man ikke har held med ansøgningerne

**Anne Louise Gimsing**

"Jeg havde arbejdet en hel weekend på et oplæg – virkelig knoklet hver gang jeg kunne få lov for børnene og når de var lagt i seng. Det sender jeg så rundt til de andre i projektgruppen, og det eneste jeg får tilbage er negativ feedback, om ting der er for dårligt skrevet og steder der

skal strammes op. Og jeg tænker bare: kunne jeg ikke få en lille bitte tak for mit arbejde?"

### Lad mig komme væk

"Jeg snakkede om det med min mand, der arbejder på Novozymes, og der bestiller de ikke andet end at fortælle hinanden, hvor gode de er. Efter det gad jeg simpelthen ikke mere."

Den dag tog hun beslutningen om at begynde at søge andre jobs. Det er i januar 2009, og få måneder senere begynder hun i virksomheden Cleanfield. Og nu står hun som sagt foran en karriere som embedsmand i Miljøstyrelsen. Her håber hun at kunne få opfyldt nogle af de ambitioner, forskningsverdenen ikke gav mulighed for.

"Det er en stilling, hvor jeg skal beskæftige mig med pesticider, hvilket jo er det, jeg har forsket i. Noget af det, jeg ønskede med min forskning, var at påvirke beslutningsprocesserne, og nu kom der et job derinde hvor beslutningerne træffes, så det er helt optimalt", siger Anne Louise Gimsing, der også har skelet lidt til Miljøstyrelsens prædikat som 'familievenlig arbejdsplads'.

### Løsningen

Men i dag kan hun stadig overveje, om hun tog det rigtige valg. Skulle hun bare have lænet sig tilbage og nydt sin faste løn, i stedet for at lade sig køre ned af fejlslagne ansøgninger?

"Det tænkte jeg da også, jeg havde jo ikke pistolen for panden. Men jeg var der jo, fordi jeg ville forske, og ikke bare for at være stædig. Kort efter jeg var stoppet, fik min kollega en stor bevilling, så jeg spørger også mig selv, om jeg gav for let op."

Hvis Anne Louise Gimsing i dag skal pege på problemet, så er det entydigt den frustrerende situation at være låst og nærmest udelukket fra forskning på grund af manglende midler. Løsningen kunne have været lidt basismidler til forskning – selv en lille pose penge været en forløsning.

"Der burde følge nogle forskningsmidler med til en fastansættelse, som der for eksempel også gør til et ph.d.-stipendiat. Det behøver ikke være mange, bare så man kan holde den gående, når man ikke har held med ansøgningerne. Det andet er inoptimalt – det er simpelthen samfundsmæssigt spild".

### 'Omtanke' eller 'mundkurv' til ansatte på KU-biologi?

I begyndelsen af februar sendte dekan Nils O Andersen fra KUs sparingsramte nat-fakultet et nyhedsbrev ud til sine ansatte. Heri var der bl.a. en række økonomiske redegørelser for, hvorfor fakultetet skal spare. Det var fremprovokeret af ansattes protester over, at ledelsen ikke havde redegjort redeligt for, hvorfor biologi og geofagene skulle spare.

Dekanens brev sluttede med: **"Jeg vil appellere til, at denne for vores fakultet så vigtige dialog om den fremtidige udvikling føres i de relevante samarbejdsfora. Med hensyn til kommunikationen med medier og eksterne samarbejdspartnere vil jeg slå fast, at ytringsfriheden giver alle en ret til at udtale sig, en ret, som bør forvaltes med omtanke"**.

FORSKERforum spurgte dekanen, *hvorfor denne appel om 'omtanke' var nødvendig?*

"Nogle indlæg i offentligheden har kunnet give potentielle studerende eller deres forældre det indtryk, at det ikke er attraktivt at studere biologi og geofagene ved KU. Hvis vi giver sådan et indtryk i pressen, så skyder vi jo os selv i foden, når fagenes problem faktisk er svigtende søgning", **svarede dekan Nils O. Andersen.** "Og sandheden er jo, at det fortsat er de stærkeste forsknings- og uddannelsesmiljøer i Danmark".

*Men har de ansattes protester og læserbreve, som har været i medierne, ikke været saglige?*

"Selvfølgelig har de ansatte deres ytringsfrihed, det slår jeg jo også fast. Og jeg stiller ikke spørgsmål ved sagligheden i indlæggene. Men udenforstående kunne som sagt få det indtryk, at uddannelsesmiljøerne ikke er attraktive"

*'Omtanke' er en meget bred ramme, for hvem skal definere det? – og ansatte kunne jo forstå det som et signal om at tie stille?*

"Der må gerne være debat. Men man skal tænke sig om og belægge sine ord, før man ytrer sig, så der ikke opstår utilsigtede effekter, som fx at man uforvarende kommer til at skræmme de unge væk".

*Kan du forstå, hvis nogle læser din appel som en 'mundkurv', især efter en fyringsrunde og den polemik, som har været?*

"Appellen er ingen mundkurv. Det er en henstilling om, at man tænker sig om før man går ud, så man ikke uforvarende kommer til at skade søgningen til faget".

# DTU: Enevælde og topstyring

- siger tidligere DTU-fællestillidsmand Jens Heide om sin gamle arbejdsplads – personificeret ved rektor Lars Pallesen

”Universitetsloven lægger op til enevælde, og det behøver ikke engang at være særlig oplyst ...”

Civilingeniør **Jens Heide** har været fællestillidsmand for vip'erne på DTU i mange år og tillige formand for IDAs forskersektion. Sidste sommer gik han på pension efter knap fyre års ansættelse på DTU. Og når han skal sammenfatte sine seneste erfaringer, så kommer rektor Pallesens styring og ledelsesstil til at fylde en del:

## AFGANGS-INTERVIEW

”Og enevælde er det ord, som umiddelbart falder mig ind, når du spørger, hvad der er ledelsesformen på DTU. Formelt er der rambestyring, så hvert institutleder har sit råderum, men i praksis sidder rektor Pallesen eller hans håndgangne folk med på alle beslutningsniveauer. Der tages ingen større beslutninger på institutterne uden at Pallesen har en hånd med.

Der findes mange dygtige ingeniørledere, som forstår vigtigheden af medarbejderinddragelse uden at det involverer rundkredspædagogik. Men rektor Pallesen tilhører absolut den antikverede leder, der optræder som stærk mand med kommandostrukturer, der går top-down. Og det er da et paradoks, at hans ledelsesform er totalt modsat det erhvervsliv, DTU skal uddanne ingeniører til ...”

### Groteske personalesager

I Heides fyre år på DTU skete der store ændringer:

”Da jeg blev ansat havde man som forsker stor frihed til at vælge det forskningsfelt, som man fagligt set fandt mest relevant. Den valgfrihed er væk i dag, for på de eksperimentelle områder kan man ikke gøre noget uden en

ekstern bevilling. Man må indrette sig efter, hvor pengene er henne”, fortæller han. ”Og ansættelsessikkerheden var dengang i '70erne uendelig; det var en vækstperiode i universitetssektoren. I dag er der ringe sikkerhed, for fastansatte lektorer kan ryge ud. I nedskæringsperioder griner de 3-5 årige fondsansatte af de fastansatte, for de har større ansættelsessikkerhed ...”

”Og hvad lønnen angår så var det offentlige nærmest lønførende for akademikere, men det tippede over i begyndelsen af '70'erne, og siden er vi saktet agterud i forhold til de privatansatte ingeniører, så der i dag er et løngab på 20 pct. Og 'ny løn'-tillæggene har ikke ændret meget, for her fedter man med småpuljer”.

*Hvad er de typiske sager, som Heide har været involveret i som tillidsmand?*

”Inden 'systemsiftet' – før universitetsloven 2000-2003 – var det typisk afskedigelsessager med disciplinære årsager, fx druk eller at folk ikke har passeret deres forskning eller undervisning. Inden for de sidste fem år har der været nogle ubehagelige afskedigelsesrunder på grund af bevillingsmangel, og her er afskedigelseskriterier ikke lige objektive.

Men inden for de sidste fem år har der også sneget sig mere groteske sager ind; advarsler har siddet løst, for eksempel for at krænke lederens ledelsesret. Det har noget at gøre med den ledelseskultur, som gennemsyner hele DTU-systemet”, fortæller Heide. ”Jeg ved, at Videnskabsministeriet også undrede sig over de mange sager”.

### DTU har været spydspids på universitetsområdet

*Hvordan styres DTU?*

”Groft sagt: Rektor bestemmer og giver direktiver nedad til loyale ledere. Det skal dog siges, at regeringens politik lægger en del bindinger på i form af udviklingskontrakten og især via bevillingerne. Ledelsen har altså til dels ret, når de siger, at der ikke er noget stort disponibelt rum til egne prioriteringer”.

Hans erfaring er, at universitetsloven 2003 gav spillerum for en helt ny topstyret kultur på universiteterne:

”Først og fremmest gav det enstrengede ledelsessystem enorm magt til toplederen. Det betyder, at en rektor kan gøre sig til stærk mand på godt og ondt. Det betyder, at det er fantastisk vigtigt, hvem du har som leder. Og på DTU har rektor Pallesen tiltaget sig denne totale styring. Og det er vel ikke forkert at sige, at rektor Pallesen har været førende, når det gælder topstyring og at DTU dermed er kommet til at være spydspidsen i implementeringen

af universitetsloven. DTUs styringsformer og strategitænkning vil således også komme til de andre universiteter, i mere eller mindre grov form”, spår Heide.

### Pallesen: 'Min dør står altid åben ...

”Pallesen synes selv, at han lytter til de ansatte. Pallesens standardbemærkning om sin eget ledelsesform er 'min dør står altid åben mellem 17-18'. Men der er ingen eller i hvert fald meget få, som besøger ham. Han har sin helt faste mening om ting, og det er svært at overbevise ham om andet. Og hvis man markerer uenighed, så bringer man sig i en dårlig position i en virksomhedskultur, der ikke er debatterende.

Man skal være hårdhudet for at gå til ham. Han er utålmodig og ryger lidt op under loftet, hvis han mødes af kritik, som ikke passer hans projekt, og det er absolut ikke god ledelsesstil. De gange, hvor jeg er gået til Pallesen for at forlige personalesager, så har han entydigt bakket personalekontoret og HR-kontoret op. Men så skal han jo lade være med at sige, at døren står åben ...”

Pallesen har indrettet systemerne, så han ikke mødes af modstand:

”Han har udpeget ledere, som er helt loyale overfor hans projekt. Ingen siger ham imod. De store konflikter på Kemisk Institut har ikke været omtalt med et ord i DTU-medier, så hvis man vil vide noget om det, så skal man læse FORSKERforum eller INFORMATION”.



Pallesen synes selv, at han lytter til de ansatte. Pallesens standardbemærkning om sin eget ledelsesform er 'min dør står altid åben mellem 17-18'. Men der er ingen eller i hvert fald meget få, som besøger ham.

Jens Heide

### Ingen kritikere – Pallesen en succes

*FORSKERforum oplever, at det stort set er umuligt at få navngivne kritikere til at optræde offentligt?*

”Ingen siger Pallesen imod af den simple grund, at folk frygter for deres job. Som leder kommer du i en uholdbar position, hvis du ikke er enig med rektor. Som menig risikerer du ekstra opmærksomhed. Ikke at du bliver fyret i morgen, men du risikerer at skulle stå til kammeratlig samtale hos deres leder, eller at de bringer sig i 'bad standing' og risikerer 'omplacering' over tid eller lignende. Frygten for repressalier er en meget raffineret form for disciplinering”.

*Men når der ingen kritikere er, så er Pallesen*

### Pallesens bil?

I en række år var rektor Pallesen meget omtalt for sin bil, da FORSKERforum (176) afslørede, at Pallesen havde fået et DTU-selskab til at bevilge sig fri bil – på trods af, at ministeriet udtrykkeligt havde forbudt et sådant arrangement. Men hvad fortæller bilsagen egentlig om rektor Pallesen?

”Først og fremmest, at han er en stor tilhænger af regler og kontrol, men at de primært gælder andre end ham selv. At han slipper fra den sag uden ministerielle advarsler i sin personalemappe – på trods af den åbenlyse ulovlighed, som andre var blevet straffet for – skyldes vel kun, at han har forbindelserne i orden og er en nyttig mand for ministeriet ...” svarer Heide.



(Foto: Signe Alvarez)

Tidligere fællestillidsmand Jens Heide foran DTU's fællesadministration – populært kaldet 'ovre i hundredeoget'.

vel en succes – og det fremstår han vel også som i offentligheden?

"Hvis tavshed er udtryk for succes og man ikke hører de meniges kritik i frokoststuen, ja så er han en succes. Men at han fremstår som succes i offentligheden skyldes, at han har scenen for sig selv. Han er ene om at tegne institutionen, og han styrer alt med hård hånd. Der er ingen debat eller kritik. Informationskanalerne er enstrengede, meget godt illustreret ved DTU-avisen, som er et rent hurrablade med succes historier uden kritiske artikler eller debat. På den måde kan ledelsen jo styre offentlighedens opfattelse.

### DTU som et 'Universitet A/S'

Medbestemmelse er der ikke meget af på DTU:

"I vigtige sager om strategier, struktur og budgetter så er kommandogangen, at direktionen – rektor – lægger denne op for bestyrelsen. Udarbejdelsen kører som en lukket proces oppe i systemet. Formelt bliver det hørt i samarbejdsudvalget – som samarbejds-cirkulæret kræver – men det foregår i praksis som et informationspunkt. Der bliver nemlig aldrig ændret på beslutninger eller oplæg i samarbejdsudvalg eller i Akademisk Råd. Ingen kommer med indvendinger; der er lavet hvad direktionen opfatter som et færdigt oplæg, og alle ved hvor svært det er at ændre".

### Er DTU et Universitet A/S?

"I fortrolighed sagde en udenlandsk professor – ansat på DTU, at DTU ikke er et universitet, men en fabrik! Og det er da diskutabelt, om DTU er et universitet i klassisk forstand – med den akademiske frihed og medbestemmelse til det videnskabelige personale, som hører til det", svarer Heide.

"Loven giver rektor stor magt, og rektor Pallesen har taget den. Han har en stor hånd med i strategier, struktur og økonomi. Han tager mange store beslutninger. Jeg siger ikke at de alle er forkerte, for nogle er såmænd gode og fornuftige, men det er altså uægtelig bedre at få folk til at arbejde med på projektet, når de selv har været med i processen bag strategien.

Og der skal også et forbehold ind hvad angår institutdirektørernes ledelsesformer: Det er ikke alle, som kører top-down – ledelse, som den udstilles hos Ole W. Sørensen på DTU-kemi. Der findes faktisk dygtige direktører, som er loyale overfor deres personale og inddrager dem i beslutningerne".

### DTUs vipere uden tillidsmand

*Da Heide gik på pension i sommer kom der ikke en ny fælles-tillidsmand for DTUs vipere?*

"Det skyldes vel flere ting: Det er en besværlig rolle, så det er svært at finde kandidater. Og så spænder ledelsen også ben ved at sige, at

tillidsmands-arbejdet i fremtiden ikke skal give frikøb fra dine daglige opgaver. Det kan klares 'inden for normal arbejdstid', hævder ledelsen. Det er helt urimeligt, især på en institution med mange personalesager – men den sag om tillidsmandsdækning drøftes for tiden mellem DTU-ledelsen og IDA", svarer eks-tillidsmanden.

*Er der ting, du kan sige i dag, som du ikke kunne sige, da du var fællestillidsmand?*

"Ja, da. Hvis jeg havde sagt, hvad jeg nu siger, så havde det umuliggjort min position som tillidsmand. Så ville ledelsen slet ikke have hørt på mig ..."

jø

## Fagforeningslisten

For nogle år siden meldte Ingeniørforeningen (IDA) sig ud af AC-samarbejdet med de andre akademikerorganisationer. Samtidig skete der en strukturændring, så IDA satte mere på service for standsmedlemmer end på den traditionelle fagforenings opgaver med primært at tage sig af medlemmernes løn- og arbejdsforhold.

Men disse beslutninger vakte voldsom intern debat i IDA, og har nu ført til oprettelse af en oppositionsliste til IDA-formand Lars Bytofte. Den hedder Fagforeningslisten, hvor tidl. DTU-tillidsmand lens Heide også stiller op.

"IDA er en forening med både menige og ledere, offentligt ansatte og privatansatte. Det betyder, at der i medlemskredsen kan være modstridende interesser. Fagforeningslisten er stiftet for at styrke fagforeningsaspektet. IDA skal først og fremmest arbejde for medlemmernes løn- og arbejdsforhold, og helt aktuelt for fastansættelser i stedet for tidens tendens til tidsbegrænsning.

De ansatte skal være sikre på at få IDAs bistand, hvis de får problemer. Det er blevet successivt nedprioriteret, mens der er brugt masser af energi på at udforme 'politikker' for næsten alt", siger Heide.

"Samtidig er vi meget uforstående overfor udmeldelsen af AC. Det betyder, at AC forhandler vores overenskomster uden at vi har indflydelse på den proces. Vi ønsker samarbejde med de andre medarbejdergrupper – i praksis med universitetslærerne i DM og DIØF".

Heide opfordrer alle IDA-medlemmer til at stemme på Fagforeningslisten ved det repræsentantskabsvalg, som via elektronisk afstemning foregår i april.

(Se [fagforeningslisten.dk](http://fagforeningslisten.dk))

# Stilskifte

Mange havde set frem til den nye ministers første store offentlige performance. Og de gode råd den nye videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen kom da også i en lind strøm, da Videnskabernes Selskab holdt årsmøde. Der var mange, som gerne ville af med noget.

**Professor Carl Bache** fra SDU talte for mere autonomi og mindre "embedsmandsvælde" og opfordrer ministeren til lovrevision, så Akademisk Råds beføjelser udvides og formanden skal være medarbejdervalgt. KU-rector Ralf Hemmingsen konstaterede, at forskningen nok har fået flere midler under denne regering, men der er også kommet flere bindinger, så universiteterne i praksis har fået færre basisbevillinger – og hvis det fortsætter, så er det ikke "forfærdeligt muntert." **Professor Niels Peder Kristensen** har så meget på hjerte i et langt indlæg, at folk begynder at hoste, men en af hans pointer er vistnok, at konkurrenceudsættelse er gået for vidt. **Professor Flemming Besenbacher** anbefaler, at ministeren rationaliserer den forvoksede administration, for her er en ledelsesstil, som hørte til private virksomheder i 1980-90'erne. **AU-dekan Svend Hylleberg** opfordrer ministeren til at skrue ned for akkrediteringsrådet, for det er unødigt bureaukrati, som universiteterne selv kan administrere.

## Hjertelig velkommen

Og **professor Nina Smith** gennemgik så den offentlige forskningsøkonomi og konstaterede tørt, at forskerverdenen lever *af og med* konkurrence: "Men der er altså forskellige slags konkurrencer, og den kan også have ødelæggende effekter, hvis forskere og institutioner bruger for mange ressourcer på den og hvis systemet er indrettet, så man modarbejder hinanden".

Nina Smith smilede bredt under hele mødet, og det var måske ikke kun fordi hun er glad for, at der er kommet en kvindelig videnskabsminister: "Jeg melder mig i koret, der hilser dig hjerteligt velkommen. Og jeg er begejstret for at opleve, at du lægger op til dialog og er åben over for vores argumenter. Vi er folk med mange meninger", sagde hun og pegede dels på salen med kloge mænd og kvinder og dels på Krøyers maleri med 1890'ernes videnskabselite.

## Ministeren: Dialog og debat

Og den nye videnskabsminister?

Hun fik respekt ved at optræde med en helt anden *attitude* end sin forgænger, Helge Sander. Han skabte anspændte stemninger omkring sig, fordi hans villighed og evne til at gå i dialog var begrænset. Hvor Sanders spindoktor for sidste års årsmøde havde sat som betingelse,



at der ikke måtte være debat, og hvor Sander traditionelt flygtede ud af offentlige møder, når han havde affiret sit talepapir, så lyttede den nye minister tappert på de mange kloge indlæg og anbefalinger – også efter debatten efter hendes eget indlæg. Det var noget, som gav respekt og tro på en ny dialog i salen.

Og selv om det kan indvendes, at det ville være svært at optræde med skråriskerhed og uden ydmyghed, så slap hun via sin attitude positivt fra sit hovedbudskab: "Jeg har hørt, at

bølgerne ofte går højt i Videnskabernes Selskab. Og er der noget, jeg elsker, så er det debat og dialog. Jeg er her i politikerens og ideologens rolle. I sidder med fagligheden. Det er ikke sikkert, at vi er enige, men udvikling er også at få modstand, og det gælder alle parter".

Se det var en slags invitation, som faldt i de kloge videnskabsfolks smag.

Mens man således kan se frem til et *stilskifte* på ministerposten, så fremgik det også for dem, som lyttede nøje til ministerens ord, at man ikke





*"Årsmøde i Videnskabernes Selskabs mødesal: Med Krøyers maleri af 1890'ernes videnskabelite i baggrunden gik den nye videnskabsminister i debat med salen. I baggrunden ses selskabets formand Kirsten Hastrup og fmd. for selskabets forskningsudvalg Peter Harder, mens professor Nina Smith ved opponent-bordet skygger for KU-rector Ralf Hemmingsen".*

skal forvente et *politisk skifte*. Hun fortsætter regeringens politik på området. "Der er gennemført en stor reform af ledelsessystemet på universiteterne, og den er grundlaget for det videre arbejde, selv om jeg gerne vil være med til at lette på administrationen. Vi skal respektere universitetslovens grundtanke med selvstyre til universiteterne".



# En demarkationslinje

Claus Emmeche & Jan Faye: *Hvad er forskning? Normer, videnskab og samfund* (Nyt fra Samfundsvidenskaberne, januar 2009)

**A**ntologien "**Hvad er forskning?**" er på mange måder en fremragende bog, så god, at man provokeres til at tænke, at det vel nok er en skam, at den ikke kom for ti år siden, da der virkelig var brug for den i opgøret med den dominerende socialkonstruktivisme og relativisme! Flere af bogens bidragydere antyder også, at nødvendigheden af at behandle det gamle *videnskabsteoretiske demarkationsproblem* – hvor går grænsen mellem videnskab og tro, pseudovidenskab – netop er at få gjort det opgør færdigt og få genstartet den klassiske debat om, hvad videnskab er, og hvad der gør, at nogle indsigter er bedre end andre.

Bogen indledes sigende med en rehabilitering af Mertons CUDOS, dvs. normer, der "*skal sikre konsensus og objektivitet i det videnskabelige arbejde*". Med udgangspunkt her tematiseres alle de gode spørgsmål, og det vil jo i realiteten sige vanskelige, krævende spørgsmål: Hvad er forskellen på forskning og videnskab? Hvad er fælles ved god videnskab? Hvor går grænsen mellem videnskab og ikke videnskab? Hvad er forholdet mellem grundforskning og anvendt forskning, strategisk forskning og udviklingsarbejde?

Også forholdet til forskningspolitikken og universiteternes autonomi berøres, men i de fleste indlæg vil det være mere korrekt at sige, at den aktuelle universitetspolitik anes i baggrunden, og den evigtunge videnskabsteoretiske demarkationsdiskussion dominerer. Selv de indlæg i antologien, der direkte handler om forskningsregistrering, kvalitetsbedømmelse, bevillingspolitik og forskningspolitik, er snarere registrerende og analyserende end oppositionelle og politisk-kritiske. Det er ment som en ros til redaktørerne, at man har turdet lade en klassisk debat fra midten af forrige århundrede være omdrejningspunkt i en bog, som de fleste vil tro er et universitetspolitisk kampskrift.

**R**edaktørerne **Emmeche og Faye** har valgt rigtigt ved at afsøge grundlaget for universiteterne og gøre det på en meget venlig måde, hvilket netop muliggøres af, at bogen kommer ti år for sent og dermed er fri af det videnskabelige slagsmål kaldet *Science Wars*, dvs. kampen mellem en overvejende naturvidenskabelig og en humanistisk-samfundsvidenskabelig-konstruktivistisk videnskabsopfattelse.

Højdepunktet i de internationale universitetsstridigheder, men især amerikanske kampe var den såkaldte Sokalaffære i 1998. Fysikeren Sokal skrev en uforståelig vrøvleartikel med mange af de rigtige modeord og konstruktivistiske termer, sendte den ind til et fornemt, humanistisk

tidsskrift, fik den ud, afslørede svindelen, mens redaktøren, den kendte litterat Stanley Fish forsvarede offentlighedsførelsen. Sokal-affæren er ikke nævnt i bogen, selv om der er artikler om Lomborg, og forholdet mellem astrologi og astronomi. Sokal var meget grov ved humaniora,

## Men hvor er videnskabens skyggeside?

Jeg mener alt, hvad jeg har skrevet i omstående anmeldelse, men i en stigende uro under skrivningen gik det op for mig, hvad det er, jeg mangler i antologien **Hvad er forskning?** Jeg mangler simpelthen et afsnit om, *hvordan forskerne arbejder og lever i praksis* – en videnskabssociologisk ajourføring af Merton. Den idealistiske og romantiske beskrivelse af det videnskabelige arbejdes sociale karakter, som forfatterne påpeger hos Popper og Merton og mange andre, præger faktisk også deres egne indlæg.

Derimod er romantisering ikke **sociologen Heine Andersens** svaghed, og det forekommer mig vigtigt at give balance i billedet af normernes faktiske vægt i det videnskabelige samfund: "*Med til dette noget forstemmende billede hører også, at den interne gensidige kritik blandt forskerne synes at være tørret ind. Fagligt har der (i samfundsvidenskaberne NB) været tendenser til konformisme, og hvad man kan kalde en "bekvemmelighedsrelativisme", en tolerance over for indbyrdes modsigende teorier og resultater, der er udartet til ligegyldighed ... Der har i hvert fald bredt sig et skær af kollegiale normer og holdninger, der stempler kritik som nærmest værende i strid med god tone og måske ligefrem skadelig"* (Heine Andersen Samfundsvidenskaber i videnssamfundet – muligheder og trusler in: *Grus* nr. 72, s. 7-28 her s.25)

Denne realisme, som gør forhåbninger om snarlig etablering af en lærd republic til skamme – de lidt altmodiske CUDOS ser lidt for hyggelige og politisk korrekte ud, og der mangler i bogen overvejelser over, hvordan de tvinges igennem, hvis socialiseringen kikser. Den hos Andersen konstaterede mangel på den afgørende faglige kritik, savner også et hjemsted blandt instituttets centrale forpligtelser. En overskrift kom ind på lystavlen og understreger omfanget af det problem, vi selv skal løse, hvis ikke andre udefra skal gøre det. Det handler om videnskabens skyggeside, som må med i analysen engang.

men dette er en venlig bog, der går efter *begrebsafklaring i stedet for polemik og kritik* – en slags oprydning efter relativismens hærgen.

Og mange af forfatterne er humanister. Til denne oprydning er den videnskabsteoretiske og –historiske debat mellem Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend og Laudan vældig brugbar, og det lykkes i høj grad at bruge kombattanternes argumenter i den aktuelle afklaring af, hvad forskning og videnskab er, men interessant nok uden at vise, at det også var et forrygende slagsmål. (Jeg kunne have ønsket mig en artikel, der viste *relativismens* indtog på universiteterne, men måske mener man at være dækket ind her ved at tre af bidragyderne inden for de seneste par år har lavet to andre bøger, som ligger på linje med denne "**Ideer vi lever på**" (red. Collin og Faye) og **Arven efter Kuhn** (red. Hanne Andersen og Jan Faye). Det kunne lyde, som om bogen næsten er alt for pæn, men **Alrøes og Noes** artikel om det feterede honnor-ord tværvidenskab og **Hasses** om forskersamarbejde på europæisk plan er en befriende kontant gennemgang af vanskelighederne, de praktiske og fundamentale problemer, der sjældent tematiseres.

Bredten i bogen er stor og nogle af indlæggene forudsætningsfyldte mht. videnskabsteori, men indlæggene er kædet fint sammen og forholder sig (refererende) til hinanden, så der er lejlighed til at repetere. **Claus Emmeche** skriver 'Fra videnskab til forskning' – om presset mod videnskabens normer, en udvikling der let kan læses som en forfaldshistorie fra en (humboldtsk) guldalder, men også det tages op. **Søren Brier** skriver om Lomborg som 'Grænsetilfælde i forskningsvurdering' og stiller – lidt naivt set i relation til bogen afsluttende analyser af det forskningspolitiske spil – en lang række forslag til at rette op på de miserer, sagen viser, herunder en slags Statstidende med fri spalteplass til forskeres kritik af andre forskere. **Alrøe og Noe** behandler som nævnt tværfaglighed – og alle de institutioner, der bryster sig af tværfaglighed, burde læse med her. Det sker med brug af det noget forvirrende begreb perspektivisk, '*Et perspektivisk blik på videnskabelig uenighed og ekspertise*'. **Cathrine Hasse** skriver om EU-forskningens multinationale betingelser i '*Forskerens læreprocesser – et kritisk realistisk perspektiv*'. **David Favrholt** skriver, som nestorer gør, kort og fyndigt om de sidste 2000 års filosofihistorie og ender med sit yndlingsemne Niels Bohr og dagligsproget. **Jens Hebor** skriver om '*Demarkationsproblemet*', i klassisk stil med opgør med kreationisme og intelligent design, og viser overbevisende, at det gamle problem er

et "Ganske påtrængende problem", ligesom han behandler naturvidenskabelige metoders forhold til andre metoder. Jan Faye bruger astrologi og astronomi som eksempler på den historiske udvikling af den bugtede demarkationslinje – det er herligt provokerende for ens fordomme og tro på metodologiens betydning.

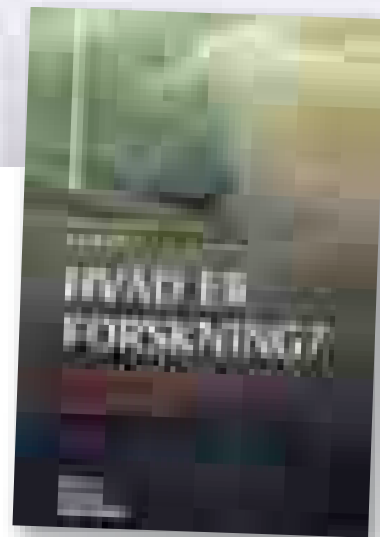
**Finn Collin** skriver om Lomborgs videnskabelighed – og fortrænger desværre historien om de overvejende samfundsvidenskabelige og humanistiske forskeres støtteunderskrifter for Lomborgs ret til at skrive, hvad han ville om miljøvidenskaben og dens forskere, som blev mødt af dobbelt så mange overvejende naturvidenskabsfolk, der støttede UVVU. Det er nok det nærmeste, vi kom Science War, og konflikten er til stede i bogen, men så at sige konstruktiv som dialog internt i artiklerne. **Hanne Andersen** skriver om 'Videnskabsindikatorer og videnskabshistorie', konkret om udviklingen og problemerne med bibliometriske indikatorer, herunder især citationsindekser.

Karakteristisk for bogens linje er, at hun tager afsæt i den nye danske forskningsindikatormodel, men ender efter det udmærkede, historiske survey, der viser det ene fundamentale problem efter det andet ved denne type forskningsmåling, ud med at sige, at videnskabshistorikeren kan vise bibliografiske modellens begrænsninger. **Niels Keiding** bidrager med en beretning om det engelske RAE-fagfælle vurderingssystem med udgangspunkt i deltagelse i grotesk faggrupperarbejde under den danske forskningsindikatormodel. Fagfælle vurderingen er dyrere, men langt bedre.

Keidings indestængte harme over det påtvungne, fagligt set idiotiske arbejde er fin, men der er alt for mange ædle motiver i forklaringen, og der mangler erkendelse af, at en af årsagerne til, at det har kunnet lade sig gøre for et fagligt set inkompetent Fagligt Udvalg at dressere og hundse med flere hundrede fagfolk, er angsten for, at der nok er nogle andre, der vil overtage ens plads. De gange, folk er gået i protest, er pladsen blevet fyldt hurtigt op. Konkurrencen om midlerne er stor. **Karen Siune og David Budtz Pedersen** runder passende af med to politologiske artikler om grundlæggende elementer i forskningspolitikken, aktører, reguleringens historik, sprog og institutioner - analytisk og lidenskabsløst i betragtning af, at den danske Uni-lov er Europas værste og meget omstridt. Det er forhåbentlig et oplæg til bind 2 om forskningspolitik og forskningsstyring, fordelingspolitik og legitimeringsstrategier?

**D**en praktiske konklusion på læsningen af denne bog må være, at universiteterne - eller måske mere sikkert de institutter, hvor fornuften og Oplysningen stadig eller igen er til stede - indkøber et tilstrækkeligt antal eksemplarer af bogen og giver et til hver nyansat forsker med 5 års tilbagevirkende kraft og foranstalter faglige seminarer om DEMARKATIONSPROBLEMET. Ikke fordi jeg er enig i alle indlæg, men fordi de tilsammen repræsenterer udgangspunktet for en produktiv faglig uenighed, og for at markere instituttets demarkationslinje.

*Forsk.bibl., lektor Nils Bredsdorff, RUC*



## Når videnskaben bliver en sirenesang

Af DAVID A. SHAYWITZ, tidl. stamcelle-forsker ved Harvard, nu management-konsulent.

**D**a en gruppe britiske universitetsforskere sidste forår rapporterede, at kvinder, der godt kunne lide at spise kornprodukter til morgenmad, var mere tilbøjelige til at føde drenge, labbede journalister over hele verden historien i sig. "Stryg morgenmaden for en datter, spis op for en søn", rådede The Economist, blot en af de mange publikationer, der begærligt greb ideen.

### ESSAY

Hvad er problemet med denne fascinerende undersøgelse? Jo, det lader til, at den er forkert. En analyse ledet af **Stan Young** fra National Institute for Statistical Sciences opdagede, at den oprindelige konklusion var baseret på dårlig statistik og sandsynligvis et tilfældigt resultat.

Indtil videre har Youngs indsigelse, der blev offentliggjort i januar, kun fået meget lidt opmærksomhed.

At den bliver ignoreret af mange af de medier, der overøste den oprindelige rapport med opmærksomhed, er ikke overraskende; det mest bemærkelsesværdige er faktisk, hvor almindelig den mangel på interesse kan være. Megen videnskab, viser det sig, kan ikke stå for en ægte granskning. En tankevekkende analyse af **John Ioannidis** (Ioannidis JPA (2005) *Why most published research findings are false*. PLoS Med 2(8): e124.) antyder, at mere end halvdelen af de offentliggjorte, videnskabelige fund ikke kan gentages af andre forskere...

**Kilde:** Washington Post d. 14. marts 2009  
**Oversættelse:** Nils Bredsdorff

I den for Ivy League-akademias mure (hvor jeg har tilbragt mere end to årtier), er opfattelsen lidt anderledes. Universitetet er ikke et fredeligt kongedømme, og livet er langt mere hobbes'iansk. Henry Kissinger havde fat i noget, da han bemærkede, at "universitetspolitik er så ondsksfuld, netop fordi indsatsen er så lille." I modsætning til problemstillingen omkring Akademia versus industri bliver hybris, egeninteresse og ambitioner ikke tjekket ved universitetets port; de er velsagtens afgørende for adgang og nødvendige for professionel succes.

Universitetsforskere ligger i konstant kamp om anerkendelse og de belønninger, der følger med succes: Plads til at forske, foredrage, penge og autonomi. Akademisk forskning beskrives ofte som "drevet af nysgerrighed", men resultatet af denne kamp er i virkeligheden lidt mere ubehagelig, fordi mange forskere - mærkeligt nok - har en tendens til at forfølge de mest trendy teknologier og udforske emner, der tilfældigvis associeres med den mest rundhåndede forskningsstøtte.

Derudover er tilskyndelsen til at producere resultater usædvanlig stærk, eftersom akademisk succes bliver bestemt udelukkende af antal og prestige af forskningsudgivelser, og det kan anspre forskerne til

- at se mønstre, der måske ikke eksisterer,
- at se bort fra modstridende observationer, som kan være vigtige,
- at overvurdere data, der kan være foreløbige eller upålidelige og
- at tage konklusioner til sig, der fortjener at blive set på med langt større skepticisme...

# OK-krav: Fælles forum for universitetskrav

Allerede næste år skal der igen forhandles ny overenskomst på det offentlige område, og AC organisationerne skal derfor til at indsamle ønske til OK-krav fra medlemmerne. Nogle ønsker vil være almenyldige, medens andre vil være specifikke for en enkelt sektor, f.eks. universitetsområdet. Kravene vil blive prioriteret i primærorganisationerne, før de sendes til AC, som foretager den endelige udformning og prioritering af kravene, inden de sendes til modparten. Personalestyrelsen.

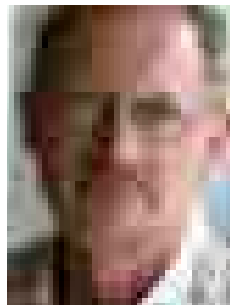
## FAGLIG KOMMENTAR

I denne lange rejse fra de enkelte arbejdssteder gennem **primærorganisationerne DM, DJØF, Pharma-Danmark, JA, DDD m.fl. til det fælles forhandlingsorgan AC**, sker der ofte omprioriteringer og omformuleringer eller flere krav sammenskrives. Det betyder undertiden, at krav som f.eks. universitetslærere har fremsat ud fra ønsker om forbedringer i vores specifikke arbejdsvilkår, får fjernet deres fokus og udvandes eller ændres så meget, at kravene ikke længere afdækker de primære forbedringer, som var årsagen til at universitetslærerne fremsatte dem.



I processen frem mod overenskomst-forhandlingerne sker der undertiden det, at de krav som universitetslærere har fremsat ud fra ønsker om forbedringer i vores specifikke arbejdsvilkår, får fjernet deres fokus og udvandes.

Mens vi ved selve forhandlingerne mellem AC og Personalestyrelsen i en række år har haft en særlig delegation med en direkte og samlet repræsentation af universitetslærere til at forhandle specifikke universitetslærerkrav, så har der i høj grad manglet en sådan samlet repræsentation på primærorganisations niveau. Vi har haft stor glæde af **Forhandlingsdelegationen for Undervisning og Forskning (FUF)**, både fordi delegationen har kunnet opretholde tæt kontakt med repræsentanter ude på de enkelte universiteter under forhandlingerne, og fordi der i delegationen var erfaring og ekspertise fra universitetsområdet til stede, hvilket har gjort det muligt direkte i forløbet at kvalificere



Aflektor **LEIF SØNDERGAARD**, fmd. for DMs universitetslærere

forhandlingerne med argumenter og erfaringer fra den oplevede universitetsdagligdag.

Det vil være oplagt at trække på disse erfaringer og indenfor AC at skabe en fælles struktur, hvor OK-kravene fra de enkelte universitetsarbejdspladser kunne formuleres og prioriteres, inden de indgik i de samlede AC-krav. Som situationen er nu, er universitetslærerne en større eller mindre minoritet, men alle steder en minoritet, i primærorganisationerne, og har derved ofte svært ved at få universitetslærerkrav prioriteret tilstrækkeligt højt til, at de kommer med i den liste, der sendes til AC.

Der er derfor et stort behov for et fælles forum, hvor bl.a. universitetslærernes fælles OK-krav kan diskuteres, formuleres og prioriteres. Opbruddet på AC området, hvor f.eks. IDA har valgt at stå udenfor og andre organisationer fusionerer (DJØF og civiløkonomerne i C3) er vel et udmærket udgangspunkt for at diskutere, om vi har den optimale organisering på AC-området, eller om der kunne være andre måder at opdele medlemmerne på; måder, som vil betyde en bedre og mere direkte repræsentation af arbejdspladsernes medarbejdere end den nuværende hvor organisations kriteriet er uddannelse. I en moderne universitetsverden, hvor der forskes og undervises på tværs af gamle fagskel virker det mærkværdigt, at folk der arbejder tæt sammen kan være medlemmer af to eller tre forskellige organisationer, der vægter universitetslærernes arbejdsvilkår vitt forskelligt.

# 16 råd til rektor,

Amanda Goodall har studeret lederskab og som kan hjælpe universiteter til at klatre op

## Råd til ledere: Forbedr' dit spil

Så handler det igen om rankings, og konkurrencen skærpes hele tiden: universiteter over hele verden satser alt, hvad de kan, for at spille med i rankingspillet.

Men hvad kan universiteterne gøre for at forbedre deres ranglisteposition? Goodall har udarbejdet en række simple råd på grundlag af data, erfaring og anekdotiske bidrag. Forslagene gælder hovedsageligt forskningsinstitutioner. Væsentligt i lyset af forestående nedskæringer er, at rådene alle er billige ...

### 1. Hvis man vil ændre universitetet, er man nødt til at give medarbejderne incitamenter

De fleste universitetslærere og -forvaltere er fuldstændig uvidende om dit universitets strategidokument. Hvis de har set det, synes de, det er noget værre nonsens. Så hvis det er meningen, at din strategi skal ændre medarbejdernes adfærd, er du nødt til at give dem nye incitamenter og overvåge performance ovenfra. Den mest effektive strategiplan er ikke en instruktionsbog, men en simpel liste over prioriteringer. Marketingfolket anbefaler muligvis at gøre brug af flotte brochurer, men virkningen af den slags materiale på medarbejderne er tvivlsom. (Dog kan brochurer m.m. være nyttige med henblik på fundraising).

### 2. Vil du tiltrække de bedste medarbejdere, må du have de bedste ledere

Hvis det er en del af strategien at fastholde eller højne forskningskvaliteten, er man nødt til at ansætte de bedste forskere, man kan få fat i, og anbringe dem i stillinger, der giver dem indflydelse – prorektor for forskning, dekan eller institutleder. De bedste universiteter og handelshøjskoler har alle anerkendte forskere ansat i lederstillinger. Det skyldes formentlig, at andre førende forskere vil vælge at blive eller søge dertil i kraft af, at institutionens kultur og værdier højst sandsynligt er mere fordelagtige, når ledelsen består af gode forskere. Derudover føler en dekan, der også er en anset forsker, sig muligvis mindre intimideret af, at institutionen får tilgang af en 'berømt' stjerneforsker. Og endelig er det tilfældet, at hvis en dekan eller prorektor for forskning ikke samtidig er en god forsker, er det sandsynligt, at vedkommende også vil have begrænset troværdighed og indflydelse

# prorektor, universitetsdirektør

produktivitet på universiteterne og giver her 20 billige råd,  
af ranking-ranglisten

andre steder i institutionen. Hvem vil høre på en prorektor for forskning, som kun har publiceret i begrænset omfang, når han dikterer andre, at de skal forbedre deres forskningsproduktivitet?

### 3. Kontrollér kvalitet ved hjælp af ansættelsesudvalg

Rektor er universitetets fanebærer, hvorfor han eller hun skal sætte standard for kvaliteten i institutionen. Hvis man vil ansætte de bedste, må man selv styre processen. En leder skal delegere, men kun når de, der tildeles indflydelse, har bevist deres værd. Sørg for, at de allerbedste forskere også sidder i ansættelses- og bedømmelsesudvalg. Folk er tilbøjelige til at selektere dem, de kan spejle sig i. Et ansættelsesudvalg af andenrangsforskere ansætter kun modvilligt en stjerneforsker. Hvorfor skal man gøre livet besværligt for sig selv ved at ansætte folk, der er så meget dygtigere end en selv? Status quo er at fortrække, i hvert fald blandt senioransatte - hvorimod de unge formentlig er mest interesserede i at højne standarden.

Nedsæt et udvalg, der skal rådgive rektor vedrørende ansættelser, prøvetid og avancement. I sidste ende skal processen styres og overvåges af en leder. Endelig må ytringer som f.eks. "Hvem står for tur?" bandlyses. Det indbyder kun til middelmådighed.

### 4. Ansæt de bedste

Rektor er nødt til at være drivkraft i denne proces og skal ligesom prorektor for forskning og lederen af det pågældende institut være til rådighed for personligt at tale med potentielle nye medarbejdere. Som tidligere nævnt skal rektor selv sidde med i ansættelsesudvalget ved væsentlige ansættelser eller i det mindste være med til at bedømme kandidaterne. Hvis universitetets øverste leder ikke er i stand til, eller ikke er villig til, at tage hånd i hanke med rekrutteringen af universitetets personale, er spillet tabt.

Man må aldrig nøjes med at annoncere. Overvej nøje, hvilke kvaliteter der skal være kendetegnende for den perfekte kandidat. Vidende HR-afdelinger kan blive mere aktive i at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. Hvis det er en dekan eller institutleder, man søger, skal der ikke ansættes nye medarbejdere på fakultetet eller i instituttet, før den nye leder er på plads, især ikke hvis det drejer sig om nøglestillinger som f.eks. professorater. Magten til selv at ansætte udgør et væsentligt

incitament for en ny leder. En ny dekan skal også have mulighed for selv at sætte sit eget managementhold.

Kridt skoene og vær til stede fra det øjeblik, du træffer en potentiel kandidat. HR-afdelingen bør være behjælpelig med at sørge for, at kandidaterne får de nødvendige oplysninger om lokale forhold vedrørende skoler, bolig, osv. "Wine and Dine" dine topkandidater, som gerne vil forkæles. Den perfekte kandidat må for alt i verden ikke overlades til at vandre rundt på campus på jagt efter en sandwich!

### 5. Man må holde sig ajour med talentet og huske at sige 'tillykke'

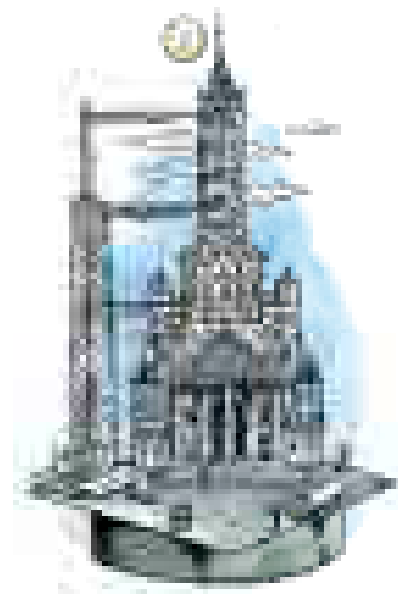
Det er utænkeligt, at en succesfuld erhvervsvirksomhed ikke har fuldstændig styr på, hvem blandt deres medarbejdere, der har størst talent. Find ud af, hvem det er på dit eget universitet - forskere, undervisere og administrativt ansatte. Sørg for, at folk på gulvet giver dig besked, når en medarbejder udretter noget stort. Send vedkommende en lykønskning.

Når du belønner dine ansatte, skal det gøres ordentligt. Bestræb dig på, at folk ved, at deres indsats bemærkes og værdsættes. En universitetslærers arbejde kan være ensomt. Loyalitet, siger man ofte, er noget man har over for sit fag snarere end sin institution. Det giver god mening. Som regel får forskere kun positive tilbagemeldinger fra fagfæller - de bedømmes af fagfæller, hvilket fører til publikation, avancement og i sidste ende løn. Universitetslærere kan godt være loyale over for universitetet, men det kræver, at man gør mere end bare at bede dem om at udfylde blanketter.

Sørg for, at en eller flere medarbejdere - helst i HR-afdelingen - ved præcis, hvem de største talenter er, og om de er tilfredse. Det er en opslidende og efterhånden meget omkostningstung proces at tiltrække topfolk, og man må for alt i verden sørge for at holde fast i dem, man har!

### 6. Man skal yde, før man kan nyde

Hvis man vil forandre en organisation, kommer det til at gøre ondt. Hvis man bare vil have en rolig tid, inden man går på pension, skal man ikke udarbejde en strategi for forandring. Lederen, bestyrelsen, ungforskerne og nogle af seniorforskerne vil muligvis synes, det er en god idé, men det er usandsynligt, at alle andre vil dele deres begejstring. De fleste af os foretrækker, at alt bliver ved med at være, som det plejer.



Beslutninger om fastansættelser er nogle gange det, der gør mest ondt. Man lærer folk at kende; måske bliver man oven i købet gode venner. Det er grunden til, at en institutleder skal være i stand til at træffe vanskelige, men rimelige beslutninger; og når institutlederen træffer de vanskelige beslutninger, skal rektor og andre topledere bakke dem op. Det sidste ord om fastansættelse skal komme udefra. Men ofte tilsiger kulturen, at afgørelsen stemmes af med det pågældende institut ud fra princippet om, at den ene tjeneste er den anden værd. Det udvalg, der skal træffe afgørelse vedrørende en prøveperiode, skal kontrolleres af rektor, evt. via en prorektor for forskning, ligesom det skal bestå af institutionens bedste forskere, der alle sammen er indforstået med universitetets strategi med hensyn til kriterier for ansættelse og avancement. Sådanne beslutninger skal der ikke tages let på. Et nyt medlem af forskerstaben kan nemt være på lønningslisten i 35 år.

En forkert beslutning kan på længere sigt vise sig skadelig for den unge forsker. At være en del af et institut, hvor man ikke føler, at man er god nok, er en kilde til stress. Det er motiverende at have kolleger, der er en smule dygtigere end en selv. Men hvis de er meget dygtigere, kan det medføre både depression og isolation.

Fortsættes næste side ...

# fortsat: 16 råd til rektor . . .

## 7. For meget forandring giver bagslag

Er der noget, vi har lært under New Labour, så er det, at for meget forandring i en organisation driver folk til vanvid. På universitetet er det som regel rektor, der tager initiativ til og leder de store strategiske satsninger. Mellemliderne skal stå for implementeringen. Men en leder besidder ofte sin stilling i ganske få år. Derfor er det for at forhindre, at institutionens strategi hele tiden vipper frem og tilbage, nødvendigt, at bestyrelsen tager det overordnede ansvar. Med andre ord skal man være konsekvent, når man rekrutterer sine ledere.

Hvis den overordnede strategi er at udvikle det bedste interdisciplinære fakultet for de sociale videnskaber, eller regionens bedste lægeuddannelse, skal den næste rektor rekrutteres med det mål for øje. Det behøver ikke at være det eneste, en ny rektor skal tage sig af (alle ledere har selvfølgelig deres egne dagsordener), men hvis den tidligere rektor har investeret universitetets resurser i en sag, er det vigtigt, at indsatsen ikke går til spilde. Det tager meget lang tid at forandre et universitet. Og det kræver fokus, vedholdenhed og tid at blive det bedste.

## 8. Betal, hvad det koster for at få den rigtige institutleder

Der er ikke mange stillinger, der er væsentligere på et universitet end institutleder. At få den rigtige til jobbet er omtrent så nemt som at tage et kødben fra en rasende pitbull. Universitetet skal være indstillet på at betale en topløn for det privilegium at ansætte en fremragende institutleder. Tilbyd væsentligt mere end et semesters orlov, som alligevel ofte tilbringes på et rehabiliteringscenter! Gode institutledere gør det så meget nemmere at være rektor. Institutlederen skal være blandt instituttets allerbedste forskere, og det er rektor, der skal stå for ansættelsen.

## 9. Gør det attraktivt at skaffe forskningsmidler

Alle nye rektorer tager en runde på universitetets institutter, når de bliver ansat. Det er sjældent, at "vi vil gerne kunne skaffe flere forskningsmidler" ikke figurerer øverst på deres ønskeliste. Men hvad man som regel undlader at nævne er hvorfor forskerne selv skal gøre det, når der samtidig ikke tilbydes særlige incitamenter. Hvis man vil have flere forskningsmidler til universitetet, skal man tilbyde at give noget til gengæld, f.eks. at instituttet får lov at beholde en ekstra 10 procent (frikøb fra undervisning og administration bør være en selvfølge).

## 10. Eliminér papirusseriet og skær ned på antallet af udvalg

Hvor mange gange har man hørt det sagt, og hvor ofte er det egentlig sket? Bureaucrati er yderst skadeligt for vore universiteter. Det sinker arbejdsgangen, påvirker innovationen, svækker motivationen, æder sig ind på forskningstiden og nedbringer kvaliteten. Bureaucratiet kan ydermere være en barriere, når man gerne vil holde fast i gode medarbejdere. Administrationen har taget overhånd. Det er ikke halen, der skal logre med hunden.

Samtlige udvalg, systemer og processer skal gås efter i sømmene, og man skal i hvert tilfælde spørge sig selv: *hvordan er dette til gavn for kerneaktiviteterne forskning og undervisning?* Hvis det ikke står klart, skal det afskaffes. Komitemøder og -referater skal skæres ned til et minimum. Om nødvendigt må man hyre en advokat til at tage sig af det med småt. Lad ikke dine bedste folk spilde deres tid på administration. Det er navnlig relevant i det tilfælde, at man forsøger at opfordre forskere til at påtage sig lederstillinger. Hvis man ikke har klarhed over, hvor papirusseriet stopper systemerne, må man spørge sine bedste forskere, undervisere og administrativt ansatte og konsultere en nytilkommen forsker – helst en fra USA...

## 11. En leder skal være tilgængelig

Og ikke kun for sine nærmeste medarbejdere. Gør det til et princip at lytte til, hvad andre prøver på at sige. Og vær parat til også at tage imod det dårlige. Du har nået toppen, og det er jo en stor bedrift. Men nu skal du være lidt ydmyg og sørge for, at andre har det godt med sig selv. Der er ikke noget bedre end at få at vide, at det, man laver, gør en forskel. Hvad gør det, at professor X har et kæmpe ego? Vær også tilgængelig for studerende: Spis, hvor de spiser; hold en forelæsning for studenterorganisationerne; vis dem, hvem du er.

Hvis du er den type rektor, der helst vil have, at folk kan lide dig, eller som holder af at konkurrere med sine medarbejdere, skal man ikke påtage sig jobbet. Desuden begynder mange rektorer og topledere at tale et andet sprog – *managerialism*. Glem ikke stedets kultur og værdier. Tal, så folk kan forstå det – det virker bedst.

## 12. Afklar forholdet mellem de administrativt og videnskabeligt ansatte

Hvor mange gange har man hørt administrativt og videnskabeligt ansatte brokke sig over hinanden – selv universitetsdirektører kan finde på at gøre sig lystige på forskernes bekostning ved større møder i administrationen. Universitetets

kerneaktiviteter – forskning og undervisning – eksisterer slet og ret ikke uden de videnskabeligt ansatte. Det skal gøres klart, hvilket kun sjældent er tilfældet.

Hvis en stor forsker forlader universitetet, får det negative konsekvenser for hele institutionen. Det skal gøres bekendt for alle. Ligeledes anser de videnskabeligt ansatte administrationens rolle for at være "mindre væsentlig". Men der er et gensidigt afhængighedsforhold mellem forskere og undervisere og de administrativt ansatte. Forbedret kommunikation og lidt mere tid tilbragt sammen i netværks øjemed kan være guld værd. Hvis centraladministrationen har til huse langt væk fra de videnskabeligt ansatte, er det mindre sandsynligt, at der





opstår gensidig respekt og forståelse mellem parterne. Administrativt ansatte, fundraisers og PR-medarbejdere med tætte arbejdsmæssige relationer til forskning og undervisning bør regelmæssigt (og i ordentlige omgivelser) spise sammen med videnskabeligt ansatte.

### 13. Forskere skal uddannes i ledelse allerede, mens de er unge

Hvis gode forskere også er de bedst egnede ledere - sådan som jeg hævder - så skal de allerede tidligt i deres karrierer uddannes i ledelse. Ledelseskurser betragtes ofte som unødigt langtrukne og dårligt tilpassede universitetslærerens behov. Der er stort set ingen incitamenter til, at unge forskere tilmelder sig sådanne kurser.

Korte, relevante kursusforløb (maks. en halv dag ad gangen) bør løbende tilbydes den enkelte forsker i hele karriereforløbet, og incitamenterne skal være tilstrækkelige - lidt men forholdsvis tit. (Måske kunne sådanne kursusforløb erstatte de lange pædagogiske kurser).

### 14. Bestyrelsesmedlemmer og medlemmerne af universitetets rådgivende organer skal udpeges og vælges fordi - og KUN fordi - de kan gavne universitetet, og de skal uddannes

En tidligere rektor ved et amerikansk universitet sagde engang til mig: "Private universiteter er meget bedre end offentlige til at udpege bestyrelser. De peger nemlig kun på folk, der kan gavne universitetet." Er det tilfældet med dit universitets bestyrelse?

Et andet væsentligt spørgsmål er: *Forstår dine bestyrelsesmedlemmer virkelig, hvad det vil sige at drive et universitet? Ved de, hvad dit universitet er bedst til?* Det er totalt afgørende, at bestyrelsesmedlemmer forstår den institution, de bestyrer.

Endelig må man sørge for, at der sidder fremragende forskere i bestyrelsen og de rådgivende organer. Der skal være tale om nuværende ansatte samt - og det er væsentligt - emeritus forskere udefra, helst tidligere studerende som er loyale over for institutionen. Tidligere topadministratorer fra universitetet eller nøglepersoner i administrationen kan også være værdifulde i en bestyrelse.

### 15. Stå imod politikkerne!

Universitetslederne er sektorens fortrap. Hvis først de lægger sig ned, begynder kampvognene at rulle ind. Universitetet har ingen anden beskyttelse. At være rektor for et universitet er uden tvivl det sværeste job i hele sektoren. Men det er forstemmende at høre, at universiteterne skal betale prisen for finansverdens fejltagelser via nedskæringer. Lad os håbe, at rektorerne står politikerne imod.

### 16. Giv medarbejderne noget ordentligt at spise!

Vigtigheden af mad kan ikke overvurderes. Hvor tit hører vi ikke, at "tværfagligheden skal stimuleres"? Men hvor er det egentlig, at fagene skal mødes med hinanden? Gode spisesteder er en sjældenhed på universiteter. Der skal være steder, hvor det er attraktivt for forskere at komme og møde hinanden (og andre medarbejdere med nær tilknytning til forskningen). De fleste steder er pinlige! Der er en klar sammenhæng mellem indtagelse af frugt og grøntsager og så individets mentale sundhed. (Ønsker du måske flere skøre professorer?)

## Og 4 råd til bestyrelsen

### 17. Ansæt en forsker som leder

Min forskning viser, at de bedste universiteter er dem, der ledes af fremragende forskere, ligesom det er tilfældet, at ansættelse af gode forskere på længere sigt forbedrer universitetets performance. Lederen skal naturligvis også være en god leder og være i besiddelse af den fornødne ledelseserfaring, men det må være givet. En tommelfingerregel kunne være, at universitetets øverste ledere bør være blandt de øverste ti procent af institutionens forskningskapaciteter.

### 18. Sørg for, at lederen bliver i mindst fem år - helst længere

En universitetsleder, der bestrider sin post i mindre end fem år, har sandsynligvis sin hjertesag andetsteds. Min forskning viser, at de universiteter, der klarede sig bedst ved forskningsevalueringen, også var dem, hvis ledere var forskere, som havde siddet mellem syv til ti år som ledere. Omvendt er det væsentligt, at man ikke bliver længere, end det er formålstjenligt.

### 19. Lederen skal have godt med beføjelser (ellers kan man lige så godt lade være med at ansætte vedkommende)

Ledere skal have beføjelser, hvis de skal være effektive. Tving dem ikke igennem et hav af komiteer, før en beslutning tages. Giv lederen beføjelser og en pose penge, men sørg for, at der er en bestyrelsesformand eller et råd, der agerer som tilsynsførende.

### 20. Lederen skal have lov til at sætte sit eget hold

En universitetsleder skal have magt til at sætte sit eget top management team. Rektor bør så vidt muligt udpege sit hold inden for få måneder efter tiltrædelsen.

*Amanda Goodall er forsker ved Warwick Business School.*

*Kilde: Times Higher Education, 18. februar 2010 i Martin Aitkens oversættelse*

De kan virke barnlige og utålelige, men primadonnaerne er de største ressourcer,

En læge kom til at ændre livsbanen for Helle Hedegaard Hein. Ikke fordi han kurerede hende for sygdomme, men fordi hans personlighed fascinerede hende i en grad, så han simpelthen inspirerede hende til det tema, der siden har fyldt det mest af hendes forskning. Manden var en ærke-primadonna. Arrogant og umulig, men samtidig en ildsjæl med en fantastisk faglig kapacitet. En type af medarbejder, der ofte bliver betragtet som et socialt og samarbejdsomt problembarn, men som i Helle Heins øjne er den måske vigtigste medarbejdertype på arbejdsmarkedet.

### PRIMADONNA

Når Helle Hein siden har talt og skrevet om primadonnaer, har det ofte være med ham på nethinden som referencepunktet.

### Kulturanalyse på Rigshospitalet

Primadonnaerne er overalt, men hospitalsvæsenet er et sted, hvor kontrasterne træder tydeligt frem. Det oplevede hun allerede tidligt i sit studie, da hun som CBS-studerende lavede projekt om, hvordan læger og økonomer samarbejdede om økonomistyring, hvor hun interviewede henholdsvis læger og administrative DJØF'ere.

»Jeg interviewede en læge, der sagde til mig: du må forstå, at den dag, jeg taler med en DJØF'er, så har jeg solgt min sjæl til djævelen. Det var mit første møde med kontrasten mellem pligt-etikken og nytte-etikken«, fortæller Helle Hein.

Hendes projekt blev bemærket på Rigshospitalet, og kort efter blev hun ringet op af en oversygeplejerske, der ville have hende til at lave en kulturanalyse på sin afdeling. Det kom til at blive Helle Heins kandidat-projekt, og samtidig var det her, hun mødte den kirurgiske professor – primadonnaen over dem alle – da hun som en anden antropolog fulgte i hælene på personalet rundt på afdelingen.

»Han havde et tilsyneladende meget arrogant syn på sygeplejerskerne, og jeg bemærkede, at han opførte sig anderledes over for mig, end over for dem. Han kunne for eksempel finde på at stikke hovedet ind ad en dør til et lokale, hvor jeg sad med nogle sygeplejersker, og så kun hilse på mig, men ikke på dem«, fortæller Hein.

Men samtidig var manden en utrolig dygtig og skattet læge.

»Jeg kunne se, at patienterne elskede ham. Han levede og åndede for patienterne og udrettede store og små mirakler, og fik reddet tilsyneladende håbløse tilfælde. Han var også

typen, der gik ind om natten og tilså patienter, han havde opereret tidligere, for at se om det gik godt. Han arbejdede i en højere sags tjeneste og blev irriteret, hvis andre folk ikke havde det samme kald«.

### Clash mellem primadonna- og lønmodtager-mentalitet

I første omgang holdt hun fast i sin rolle som flue på væggen. Men efter kulturanalysen var færdiggjort, spurgte hun ham, hvorfor han behandlede hende anderledes end sygeplejerskerne.

»Svaret var, at det var meget simpelt. Jeg havde jo gjort, som han havde sagt, jeg skulle gøre. Jeg havde været inde og observere flere operationer derinde i de hellige haller. Det havde han mange gange bedt sygeplejerskerne om at gøre, men ikke en eneste havde gjort det. Og så sagde han: så længe de der sygeplejersker opfører sig som simple lønmodtagere, så behandler jeg dem som simple lønmodtagere«.

Ifølge Helle Hein var der her tale om et helt klassisk clash mellem primadonna-mentaliteten, og dens diametrale modsætning: lønmodtager-mentaliteten. Sygeplejerskerne var aldrig gået ind for at observere en operation, for enten skulle det ske i arbejdstiden, og så skulle kollegerne løbe hurtigere, eller også skulle det ske i fritiden, og det ville de ikke.

Den tilgang til faget var ganske svær at forstå for en læge med et kald om at redde menneskers liv og helbred.

Primadonnaerne blev beskrevet som hysteriske, barnlige og egoцентриerede og fuldstændig ledelsesresistente. Det blev jeg ekstremt provokeret af, og jeg tænkte: hvis det er professoren, de taler om, så har de totalt misforstået ham

Helle Hein

»Den dag, sygeplejerskerne ville opføre sig som rigtige fagprofessionelle, for hvem det er en selvfølge at vide, hvad der sker med patienten, før man bagefter skal pleje vedkommende, så ville professoren give dem al den respekt, de fortjener, men ikke et øjeblik før«, fortæller Hein.

Efter specialet fik Helle Hein et ph.d.-stipendium på CBS med endnu et projekt på Rigshospitalet, denne gang om at skabe dialog på tværs af faggrupper. Men billedet af den besjælede overlæge slap hende ikke, og da primadonna-begrebet begyndte at blive



diskuteret i ledelseslitteraturen, poppede han op som et mønster-eksempel.

»Primadonnaerne blev beskrevet som hysteriske, barnlige og egoцентриerede og fuldstændig ledelsesresistente. Det blev jeg ekstremt provokeret af, og jeg tænkte: hvis det er professoren, de taler om, så har de totalt misforstået ham. Bevares, han kunne være arrogant, men hvem ville jeg helst behandles af, hvis jeg blev indlagt? Det er da ham, der kommer ind og tilser mig om natten, selvom han ikke får penge for det«.

### Primadonnaer med et kald

Helle Hein besluttede, at hun vil udvikle nye motivations- og ledelsesteorier, der tager udgangspunkt i primadonnaerne. Gennem en post doc-ansættelse på CBS begynder hun et nyt projekt, der har til formål at blotlægge primadonnaernes motivationsprofil. Derfor vender hun blikket mod primadonna-begrebets arnested – teatret, nærmere bestemt Det Kongelige Teater.

»Jeg tænker, at det må være det mest naturlige sted at studere ledelse af primadonnaer. Jeg får lov at placere et projekt derinde og bruger 3 år på at snuse rundt og observere blandt andet, hvordan instruktøren agerer over for de medvirkende, og hvad der virker - hvornår de gør, som de får besked på, og hvornår de gør noget andet«, fortæller hun.



# en primadonna

vi har, siger ledelsesforsker Helle Hein, der ser mange af dem i forskningsverdenen



Primadonna: Her Bianca Castafiore fra Tintin.

Det, der definerer primadonnaerne i Helle Heins teori, er, at de arbejder i en højere sags tjeneste. De føler et kald, og i modsætning til andre medarbejder-typer ligger både mål og belønning langt ude over deres person. De arbejder for menneskeheden, for kunsten eller som i forskerens tilfælde for videnskaben.



Jeg synes, der er en bekymrende tendens fra en del fagforeningers side i stress-debatten, som kun fokuserer på pragmatikerne. Men det, der stresser primadonnaer, er, når de skal gå på kompromis med den høje standard.

Helle Hein

Konsekvensen er ofte, at de stiller ekstremt høje krav. Først og fremmest til sig selv, men også til deres kolleger og ikke mindst deres leder. Og her starter konflikten ofte. For kollegerne er ikke nødvendigvis primadonnaer. De kan som sygeplejerskerne i Helle Heins eksempel fra Rigshospitalet have et andet syn på, hvorfor de går på arbejde, og så bliver ambitionsniveauet et andet.

## God ledelse bestemmes af pragmatikerne

Set ud fra et ledelsesmæssigt synspunkt er problemet, at arbejdspladsen ofte har medarbejdere

med meget forskellige tilgange til arbejdet. Helle Hein definerer fire arketyper, hvor primadonnaen og lønmodtageren ligger i hver sin ende af skalaen for, hvor meget man vil ofre sig for sit arbejde. Imellem dem ligger henholdsvis præstationstripperne og pragmatikerne, hvor sidstnævnte er dem, der først og fremmest går op i en god work-life balance.

Når man taler om god ledelse i dag, er det ofte i forhold til pragmatikerne. Den demokratiske leder, der lader alle komme til orde og har forståelse for de ansattes private behov. En ledelsesform, der passer godt til mange medarbejdere, bare ikke til primadonnaerne.

»Jeg interviewede en instruktør og spurgte om hans ledelsesmæssige forbillede. Han sagde, at det var Jesus, og efter en kort pause tilføjede han: og selvfølgelig Hitler. Nogle gange handler det om omsorg, men primadonnaer kan også godt lide det diktatoriske, blandt andet fordi, det kan løfte standarden. De ved, at skal man skabe noget unikt, kræver det en meget passioneret leder«.

## Den bedste leder

Den bedste leder, siger Helle Hein, formår at tilpasse sin ledelse til hver enkelt medarbejdertype, og det betyder i forhold til primadonnaerne, at det er det helt store helikopter-perspektiv, der kommer i spil.

»Man skal gøre sig umage med at formulere en vision, der går lige i hjertet på primadonnaen. Så kan det godt være, de andre sidder med himmelvendte øjne, men de tager ikke skade af det. Man skaber en kultur, der appellerer til primadonnaen, men som samtidig rummer de andre arketyper og ikke lægger pres på dem.

Helle Hein er selv primadonna - i hvert fald et stykke hen ad vejen. Forskningsprojektet er for hende et kald.

»For mig er det vigtigt at få gjort op med myterne om dem, vi har allermost brug for, og den politiske debat, der handler om ligestilling af alle, hvilket jeg synes klinger hult, når man snakker om et samfund, der skal baseres på den kreative økonomi og videnskøkonomi«, siger hun.

## Forskeres motivationsprofil

For alle medarbejdere – også primadonnaen – gælder det dog, at der kan være arbejdsopgaver, der ikke tænder gnisten. Man kan godt være primadonna og have et udpræget lønmodtagerforhold til visse arbejdsopgaver. Helle Hein nævner som eksempel forskere, der ikke bruger

## Helle Heins 4 arketyper

De fire medarbejdertyper placeres på en skala afhængig af, hvor meget de er villige til at ofre sig selv i forhold til jobbet.

- **Primadonnaen** arbejder i en højere sags tjeneste og lægger standarden derefter. Er i princippet altid på arbejde og definerer sin egen livsmening gennem kaldet.
- **Præstations-tripperen** kan deles op i to typer: Den ekstroverte, der dyrker sin karriere og får et kick ud af prestige-symboler som forfremmelse og løn; den introverte, nørden, der ser en sport i at kunne knække den faglige nød.
- **Pragmatikeren** vil have en balance mellem et velfungerende familie- og privatliv og samtidig et spændende job, man går op i.
- **Lønmodtageren** vil have så meget som muligt for at lave så lidt som muligt. Den klassiske arbejdskamp-forståelse fra det industrielle samfund, tidligere ofte drevet frem af fagforeningerne.

mere tid på deres undervisningsforpligtelser end højst nødvendigt.

Hun skyder på, at forskere i deres motivationsprofil fordeler sig med en tredjedel som henholdsvis primadonnaer, præstationstripper og pragmatikere. Men generelt sker det for mange offentligt ansatte, at de regredierer til lønmodtagere – odelagt af reformer og dårlig ledelse, og måske også af fagforeninger, der hænger fast i lønmodtager-retorikken.

»Jeg synes, der er en bekymrende tendens fra en del fagforeningers side i stress-debatten, som kun fokuserer på pragmatikerne. Men det, der stresser primadonnaer, er, når de skal gå på kompromis med den høje standard. Jeg siger ikke, fagforeningerne skal give slip på overenskomsterne, men man kan godt prøve at have et mere nuanceret syn på medlemmerne«.

lah

# Flyttes 120 kilometer

DTU-Lindholm: Medarbejderne er bekymrede, de lokale er rasende

I midten af april træffer DTU's ledelse en beslutning, der markant kan ændre betingelserne for 81 medarbejdere og føje endnu et hårdt slag til den erhvervsmæssige marginalisering i Storstrømsregionen. I hvert fald hvis man som ventet beslutter at nedlægge Veterinærinstituttets Afdeling for Virologi og flytte aktiviteterne til DTU i Lyngby.

Det betyder, at afdelingens medarbejdere med et slag får flyttet deres arbejdsplads fra Syd-til Nordsjælland. Helt konkret en afstand på 120 kilometer, der med almindelig myldretidstempo på Køge Bugt-motorvejen hurtigt kan blive en tur på flere timer.

## Skal til at pendle

"Jeg bor i Nakskov, så jeg får 200 kilometer til arbejde, hvis det flytter til København. For mig vil det ikke kunne lade sig gøre at pendle hver dag, uden at min hverdag skrues sammen på en ny måde", siger **Thomas Bruun Rasmussen**, der er seniorforsker og tillidsrepræsentant på Lindholm.

Han er selvsagt ikke begejstret ved den udsigt, og den reaktion er ganske dækkende for flertallet af de 81 medarbejdere, der bor på Sydsjælland, Lolland-Falster og Møn.

Medarbejderne har ifølge Thomas Bruun Rasmussen udtrykt deres bekymring over for ledelse og samarbejdsudvalg. Men bekymring er til gengæld et alt for svagt begreb, når der skal sættes ord på de reaktioner, DTU's hensigter skaber i lokalmiljøet.

## Lokale folketingskandidater aktiveret

"Det er en lokal katastrofe. Det er 80 arbejdspladser, der forsvinder, og der er stort set tale om de sidste viden-arbejdspladser i området. Man taler om et videnssamfund, men det skal åbenbart kun være i København", siger **Martin Leider Olsen**, der er socialdemokratisk folketingskandidat i Vordingborg-kredsen.

Han har stillet spørgsmål til videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen om flytningen, som han mener, ministeren må skride ind over for.

"Den beslutning vil være i direkte modstrid med regeringens mål om at fastholde statslige arbejdspladser i yderområderne. Og i sidste ende er det videnskabsministeren, der er ansvarlig for DTU. Det kan hun ikke løbe fra", siger Martin Leider Olsen.

Men det kan hun måske alligevel godt, mener Olsens partikammerat **Kirsten Brosbøl (S)**, der sidder i videnskabsudvalget: "Jeg synes overordnet, det er en god ting, hvis man kan bevare arbejdspladser i udkantsområderne. Men i sidste ende er det DTU's egen beslutning, og der er ikke tradition for, at politikerne blander sig i det", siger hun.

Lokale folketingsmedlemmer fra Venstre og Dansk Folkeparti har også udtrykt beklagelse, men siger at de næppe kan gøre noget for at påvirke beslutningen.

## DTUs spareøvelse

Det er først og fremmest en spareøvelse, når DTU tager initiativ til at lukke Lindholm. DTU's egne beregninger viser, at der kan spares 30 millioner om året ved en såkaldt "samlokalisering".

"Jeg vil ikke sætte priser på de enkelte dele. Men det koster at bo på en ø. Vi har en lille færge og to mindre både, der transporterer alt. Så handler det også om at 85-90 procent af bygningerne er gamle og har utidssvarende energi-systemer. Derfor regner vi med store udgifter i fremtiden til bygningerne", siger **direktør Kristian Møller**, Veterinærinstituttet.

Afdelingen for Virologi beskæftiger sig med forebyggelse, kontrol og forskning inden for virus sygdomme hos huspattedyr – sygdomme som mund- og klovsyge, svinepest og kvægpest. Afdelingen blev oprettet i 1926 på den lille ø Lindholm nordvest for Møn. Tanken var dengang, at vandet skulle sikre smittespredning til nærliggende landbrug. Den sikkerhedsforanstaltning er dog ifølge Kristian Møller helt overflødig i dag.

## Risiko for spredning af smitte?

"Dengang i 1920-erne troede man, det var nok at holde det på en ø. Men det holder ikke. Mund- og klovsyge smitter via luften, så det vigtige er, at man har de rigtige huse med de rigtige foranstaltninger, sluser og filtre. Så i princippet kan det placeres hvor som helst", siger Kristian Møller.

I begrundelsen fra DTU nævnes også, at man vil udnytte synergien med de øvrige fagmiljøer. Det argument har Thomas Bruun Rasmussen dog svært ved at se de helt store perspektiver i: "Vi har samarbejde med alle mulige institutioner i Danmark og udlandet, og det går fint. Og om vi opnår en fysisk synergi, kan jeg godt stille spørgsmålstegn ved. Vi vil jo stadig skulle være meget isolerede på grund af smittefaren, uanset om vi ligger på Lindholm eller i Lyngby", siger han.

Kristian Møller understreger, at beslutningen om at nedlægge Lindholm endnu ikke er taget, og at sagen for så vidt ikke er afgjort. Han siger også, at hensynet til de 81 medarbejdere på Lindholm bliver en af faktorerne for beslutningen: "Det er klart, det får stor betydning. Nogle medarbejdere bor meget sydligt, og de får langt på arbejde. Det er vi meget opmærksomme på. Vi tager det hele med ind, og så tager direktionen den endelige beslutning."

# Klimadebatten:

Fortæl folk noget, som de allerede ved, og sandhedsværdi er blevet en tillidssag, men

kampen for videnskab abonnerer vi på en behagelig illusion: at folk kan blive overbevist af fakta. Der findes et spørgsmål, som ingen benægter af menneskeskabte klimaforandringer vil besvare: **Hvad skal der til for at overtale dig?**

## ESSAY

I de fleste tilfælde vil svaret være: Ingen. Ingen nok så stor grad af bevislighed kan rukke ved den stadig meget udbredte forestilling om, at klimavidenskaben er én stor konspiration kogt sammen af miljønørdere og regeringer, som er opsatte på at beskutte og kontrollere os. De seneste studier af klimaets tilstand, som maler et endnu sortere billede end FN's klimapanel, vil således heller ikke overbevise de uovertalelige.

Angrebene på klima-forskerne har nu bredt sig til en total bekæmpelse af videnskab. Således kunne Daily Telegraph-klumnisten Gerald Warner for nylig forkaste videnskabsmænd som *"hvidkittede primadonnaer og narcissister, som har overtaget rollen som rablende galninge ... Offentligheden bøjer sig ikke længere i ærefrygt for forskerne. Som kævlende evangeliske kirker i det 19-århundrede kan de danne nok så mange skismatiske sekter, de vil – ingen lytter til dem længere"*.

Opfattelser som denne kan tolkes som humanisternes hævn. Der er næppe en eneste redaktør i dagens medielandskab – og forbavsende få journalister – som har en grad i naturvidenskab. Alligevel ved alle, at de anorakklædte klimatosser er ude på at beherske verden.

Men problemet forværres også af kompleksitet. Arthur C. Clarke sagde engang, at *"enhver tilpas fremskreden form for teknologi er ikke til at skelne fra magi"*. Han kunne have tilføjet, at enhver tilpas fremskreden ekspertise ikke er til at skelne fra volapyk. Videnskaberne specialisering er nu så ekstrem, at selv forskere, der studerer beslægtede emner inden for samme disciplin, ikke længere kan forstå hinanden. Enkelthederne i moderne videnskab er uforståelige for stort set alle, hvilket betyder, at vi er henvist til at stole på, hvad videnskaben finder frem til. Videnskab bliver dermed en tillidssag. Og dog lærer rationalitetens erkendelsesideal os, at vi aldrig må stole på noget, som ikke kan eftervises. **Denne modstilling er fatal for den offentlige tillid.**

Missilliden mangedobles af udgivere af videnskabelige tidsskrifter, hvis monopoliserende praksis får supermarkedskæder til at ligne engle.

lah

# De uovertalelige

de vil takke dig. Fortæl dem noget nyt, at de vil hade dig for det. Videnskabens

er Guardian-journalisten GEORGE MONBIOT

Publikationer som Science og Nature betaler så at sige intet for det materiale, de bringer, og er man ikke tilknyttet en forskerinstitution opkræver de 150 kroner for adgang pr. artikel; ja i nogle tilfælde pålægger de biblioteker at betale hundredtusindvis af kroner for et årsabonnement. Hvis forskere ønskede, at folk skulle forstå resultaterne af deres arbejde, burde de gøre oprør mod de tidsskrifter, der trykker dem. Det er uacceptabelt, at vogterne af vores viden opfører sig som vildtfogeder i 1800-tallet, der jager proletarer væk fra godssets jorder.



Men der er en dybere mistillid på spil her. Den populære mytologi – fra Faust over Frankenstein til Dr. No – skildrer forskere som skumle komplotmagere, der dyrker sortekunst for at forøge deres diaboliske kræfter. Undertiden er dette ikke langt fra virkeligheden – tænk på de videnskabsmænd, som bruger deres talenter på at klargøre miltbrand til krigsvåben for den russiske eller amerikanske regering. Eller på at udvikle 'terminator-gener' til biotech-firmaer, så fattige bønder hvert år tvinges til at købe ny såsæd! Andre igen udlåner deres tillid og navne som ghostwritere for farmaceutiske koncerner, som dermed ved videnskabens indforståelse kan misinformere om deres produkter. Indtil der kommer en hipokratisk ed eller en global etisk adfærdskodeks, der forpligter forskere til at afstå fra skadelig adfærd, så vil videnskabens ry blive trukket ned i sølet af dens korrupte udøvere.

Klimavidenskaben har et pædagogisk problem, men læg blot mærke til det had og den latterliggørelse, som møder en så overbevisende og lidenskabelig pædagog som Al Gore.

Problemet er ikke blot, at kun de færreste klimaforskere kan gøre sig forståelige i menneskesprog. Problemet er også en indgroet modvilje mod at lade sig overbevise af noget, som strider mod ens yndlingsopfattelser.

I 2008 opsummerede Washington Post den nyeste psykologiske forskning i misinformation. Det viste sig, at selv gendrivelser af en falsk påstand kan forøge antallet af dem, der tror på den. I en undersøgelse påvistes det, at 34 pct. af en gruppe erklærede konservative amerikanere var tilbøjelige til at tro på Bush-regeringens påstand om, at Irak havde masseødelæggelsesvåben. Den vigtige **Duelfer-rapport** påviste i 2004-05, at Saddam Hussein *ikke* havde opbygget lagre af kemiske våben; det som vestens regeringer brugte som argumentet for invasionen af Irak 2001. Men da den samme gruppe blev præsenteret for Duelfer-rapportens gendrivelser, steg antallet, der troede på påstandene om masseødelæggelsesvåben, paradoksal nok til 64 pct!

En mulig forklaring på paradokset stod at læse i en artikel i Nature i januar. Den viste, at folk er tilbøjelige til "at tage stikord om, hvad de skal mene og tro fra deres eget hjemmepublikums jublen og øv-råb". De som opfatter sig selv som individualister og de som respekterer autoriteter "er tilbøjelige til at afvise beviser på miljø-risiko, fordi den udbredte accept af sådanne beviser kan føre til restriktioner på business og industri; aktiviteter som de beundrer". De med mere ligheds-værdier "er mere tilbøjelige til at tro, at sådanne aktiviteter medfører uacceptabel risiko og bør begrænses".

Denne holdnings-typologi, som psykologerne fandt, giver bedre forklaringer end andre faktorer – (race, køn, klasse, indkomst, uddannelse eller personlighedstype).

Ideologiske filtre ansporer os altså til at tolke nye data på måder, der styrker vores forudfattede opfattelser. "Som følge heraf bliver grupper med modstridende værdier ofte mere polariserede, når de præsenteres for videnskabeligt underbygget information". De konservative amerikanere i Irak-eksperimentet reagerede således snarere på noget, de forbandt med Duelfer-rapporten end på dens saglige indhold.

Selv om denne analyse har noget i sig, indfanger den ikke min position og pointe. Trods mine antiautoritære instinkter, må jeg konstatere, at jeg bruger en stor del af min

tid på at forsvare den etablerede videnskabelige institution mod angreb fra kritiske hoveder, på hvis hold, jeg normalt ville befinde mig blandt. Mit hjerte rebellerer mod dette projekt. Jeg ville hellere smide æg i hovedet på videnskabsmænd end forsøge at forstå deres datasæt. Men min hjerne tvinger mig til at forsøge at forstå deres videnskab og forklare dens implikationer.

Men disse paradokser er det mest splittede, jeg nogensinde har været engageret i. Jo mere, jeg holder mig til videnskabelige fakta, jo mere **ondartet** bliver misbruget af dem.



Men disse paradokser er det mest splittede, jeg nogensinde har været engageret i. Jo mere, jeg holder mig til videnskabelige fakta, jo mere ondartet bliver misbruget af dem.

George Monbiot

Det anfægter for så vidt ikke mit arbejde, men det forstærker oplevelsen af, at intet virker. Modtagelsen af Nature-artiklen viser, at når forskere iklæder sig jakke og slips, barberer fuldskægget af og giver deres rapporter konservative overskrifter, så vil borgerlige skeptikere pludselig være mere imødekomende over for indholdet. Risikoen er så, at de støder andre fra sig, som ellers ville være tilbøjelige til at tro indholdet. Som hele sagaen om mæslinge-vacciner viser, er det både de autoritetstro og antiautoritære, der er på vagt over for videnskab.

Måske er vi nødt til at acceptere, at der ikke er nogen enkel løsning på den offentlige mistillid til videnskab. Kontroverserne om klimaforandringer viser, at jo klarere man anskueliggør og formulerer problemet, desto mere støder du nogle folk bort. Hvis de ikke ønsker at vide besked, er der næppe noget eller nogen, der kan nå dem. Så der røg mit livsprojekt.

George Monbiot er journalist v. THE GUARDIAN, verdenskendt for sin politiske aktivisme-journalistik, pt. især om klimaspørgsmålet. Forfatteren til bogen "Heat: How to stop the planet burning". Se [monbiot.dk](http://monbiot.dk)

Kilde: "The Unpersuadables", Guardian 8. marts.

# Uni-loven: En sten i skoen? Eller en sko af sten?

Vi har fået ny videnskabsminister. Mange vidste, hvad vi havde. Kun få ved, hvad vi har fået. Så optimismen er stor! Men det rydder ikke forsider længe. Der er jo hverken tale om X-factor sms, eller om folk der »kaster med sten og fejrer med koste«. Scissor Sisters sang »There ain't no tits on the radio« gælder også for universiteterne. Vi er noget støvede og kedelige, og er sjældent sexede nok til at nå forsiden. Så til lykke til den nye minister og velkommen til placering længere inde i medierne, hvor debatstoffet lever.

Uanset politisk holdning kan vi nok blive enige om, at »skabe viden« er i fokus for en videnskabsminister. På universiteterne skabes viden på tre måder: Der skabes en vidensforøgelse, ved at viden udbredes til flere hoveder. I Universitetsloven fastslås universitetets formål til at »give forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau« (§2.1). Universitetet skal også »som central viden- og kulturbærende institution udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund« (§2.3). Så taler vi om formidling. Men forud for universitetets opgaver inden for undervisning og formidling fastslås: »Universitetet har til opgave at drive forskning« (§2.1).

Forskning er at skabe viden, og den videnskabelse er reguleret gennem Universitetsloven. I 2003 fik vi en ny Universitetslov, og debatten omkring Universitetsloven har stået på siden da. Indstillinger og rapporter er udformet, modtaget og læst. De seneste høringssvar er indkommet i ministeriet i januar 2010, og efter planen sker der behandling af Universitetsloven i næste folketingssamling. Det bliver en af de vigtige opgaver for den nye minister. Forskningen sikres gennem frihed i loven:

§2 stk. 2. *Universitetet har forskningsfrihed og skal værne om denne og om videnskabetik.*

Men, nej! I DJØF's undersøgelse for undervisning og forskning er 76% enige i udsagnet »*forskningsfriheden er under stadig indskrænkning*«. Enigheden skyldes universitetslovens etablering af et hierarkisk ledelsessystem og en markeds-gørelse af universiteterne. Forskningsfriheden er altså fastslået i Universitetsloven, og Videnskabernes Selskab har fastslået de centrale tre dele i forskningsfrihed: frihed til spørgsmål, frihed til metode og frihed til konklusion. På den baggrund burde alt jo være i skønneste orden!

Desværre stopper Universitetsloven ikke ved paragraf 2. Gennem yderligere paragraffer i loven mistede samtlige ansatte den direkte indflydelse. Nogle af de ansatte kan sidde i råd (fx Akademisk Råd) og har ret til at »udtale sig« (§ 15 stk. 2). Andre organer har helt tilsvarende

en ret til at tale ud (fx repræsentantskab og aftagerpaneler (§ 13)). Men beslutningerne træffes andre steder: »*Bestyrelsen er øverste myndighed for universitetet*« (§ 10). I bestyrelsen skal flertallet af medlemmerne være udefrakommende, og bestyrelsens formand skal vælges blandt disse (§ 12). Bestyrelsen udpeger rektor, som udpeger underledere (dekaner), som igen udpeger underledere (institutedere), som igen etc. Hierarkiet er på plads.

- »*Ja, sådan er det også nede på min fabrik. Så hvad klager I over?*«.

Vi klager over, at det har forbigået nogen, at et universitet ikke er en fabrik!

Markedsgørelsen sker gennem newspeak om eksterne »konkurrenceudsatte midler«. Der vindes projekter og underskrives kontrakter. Så er spørgsmålene stillet; og så skal der leveres, opfyldes delmål, rapporteres etc. Og hvem skal gøre arbejdet? Det bliver med indførelsen af de eksterne midler underforstået, at »den der betaler, bestemmer musikken«. Altså må der være en instruktionsparagraf, så lederen ikke pludselig befinder sig som leder for en gruppe af forskere, der er »busy doing other things«, idet de forfølger deres egne selvrejste forskningsspørgsmål.

§17 stk. 2. *Institutederen varetager instituttets daglige ledelse, herunder planlægning og fordeling af arbejdsopgaver. Institutederen kan pålægge medarbejdere at løse bestemte opgaver. I den tid, hvor de videnskabelige medarbejdere ikke er pålagt sådanne opgaver, forsker de frit inden for universitetets forskningsstrategiske rammer.*

Naturligvis kan ledelsen pålægge medarbejderne bestemte opgaver. Blandt andet skal ledelsen planlægge og koordinere undervisningen. Men fri forskning inden for »*universitetets forskningsstrategiske rammer*«? Så er der ingen frihed til at stille spørgsmål.

Hvorfra stammer ideen om, at hierarkisk maskinbureaukrati er mest effektiv til at frembringe viden? Ikke fra effektive vidensvirkomheder som Google, hvor 20% af arbejdstiden er til »fri forskning«. En norsk Stortingsbetænkning skriver: »*Stor grad af faglig autonomi for den enkelte videnskabelige ansatte er en vigtig forudsætning for forskningens uafhængighed og legitimitet*«. I debatten krævede ministeren »lig på bordet« i form af konkrete knægtelser af forskningsfriheden. Der blev nævnt forskellige sager, og nogle »lig« blev hastigt fejlet af bordet.

Herefter kom der så hjælp udefra! I starten af december 2009 fremlagdes rapporten »*The University Evaluation 2009*« fra det nedsatte

internationale evalueringspanel. Panelet anbefaler, at Folketinget fjerner eller reformulerer 17.2 fordi - lig eller ej - symbolværdien betyder negativ selvjustits og tilbageholdenhed. I høringssvarene tilslutter mange sig ledelsen på Københavns Universitet om justering af 17.2 med sikring af den individuelle forskningsfrihed - dog fortsat under bemærkningen »*forskningstemmet ligger inden for institutionens overordnede strategi*«. Således også ledelsen på Syddansk Universitet, hvor rektor Jens Oddershede i universitetets eget blad (»Ny Viden«, februar 2010) skriver om 17.2 som »en sten i skoen«. Han slår friheden fast; stenen er eller kan være en begrænsning af i valget af metode og fremlæggelse af resultater og konklusioner, og den sten skal fjernes. Der skal dog ikke gives samme frihed i valg af forskningsemne. Så den sko er ikke føjelig, den er lavet af sten!

## LÆSERBREV

FORSKERforum optager læserbrev, der er relevante, korte og præcise. Omfanget bør helst være på under 3600 anslag (inkl. mellemrum), dog i særlige tilfælde max. 4.800 anslag (med mellemrum).

red.

På universiteterne må vi nok bøje os for ledelsernes argumentation om strategi og deres gode øje til eksterne og udsatte midler. Lad os da i det ledelsesorienterede og markedsgjorte universitet blive i den gammeldags motivation. Hvis man monteres med sko af sten i noget af tiden, så kunne det jo passende blive kompenseret med nogle af de dejlige eksterne midler. Forskningsfrihed er også et moralsk spørgsmål, det er spørgsmålet om at trække en grænse. Der er ikke tale om at sælge sin sjæl til Djævelen - i det mindste ikke hele sjælen - men om at sælge en del af sin arbejdstid.

Yderligere kan der heldigvis ofte være tale om win-win, hvor forskere arbejder med ekspertise og interesse i områder, som er eksternt finansieret. Lad os få fjernet stenen i skoen og møde markeds-gørelsen af universiteterne med selvrejt forskning kombineret med en aktiv markeds-gørelse af de ansatte. De ansatte købes for tiden alt for billigt, lad os forlange »faktura for tanke«. Det giver balance i markedet.

Universitetet skal i øvrigt »*tilskynde medarbejderne til at deltage i den offentlige debat*« (§2.3). Tak lov!

Lektor Karsten Boye Rasmussen, Institut for Marketing & Management, SDU

## FORSKERforums tema: Diversitet af planter og forskere

I sidste nummer af FORSKERforum 232 omtales i artiklen **'Botanik-udfasning: Hvem skal bestemme arter?'** det faktum at der ikke mere på Biologisk Institut på Københavns Universitet er ansat kolleger indenfor fagområdet Systematisk Botanik. Det er klart et tab for samfundet, at universiteterne på grund af de ændrede vilkår for finansiering ikke har mulighed for at opretholde bredden i alle dele af fagene. Dette betyder dog ikke, at vi ikke mere kan bestemme plantearter, et udsagn jeg fejlagtigt er citeret for i artiklen. Både jeg selv og adskillige tilbageværende kolleger ved Biologisk

Institut er naturligvis særdeles kompetente i artsbestemmelse, som er centralt for vores arbejde med miljø- og klimapåvirkninger af naturen.

Hvis man generelt fjerner forskning og undervisning i at kunne bestemme og kende plantearter og deres tilknytning til specifikke vegetationstyper, så svækker man uddannelsen af de ganske mange biologer, der skal beskæftige sig med naturforvaltning, f.eks i kommuner og regioner, hvor artskenndskab er centralt for udpegning af og overvågning af følsomme naturtyper, men hertil er vi ikke nået endnu. Der

gives stadig kvalificeret undervisning indenfor plantekendskab af Biologisk Institut ved Københavns Universitet. Vi uddanner stadig kvalificerede botanikere og biologer der kan varetage forvaltningsopgaver for kommuner og rådgivende ingeniørfirmaer på særdeles kompetent vis, med det indgående kendskab til arter, naturtyper og miljøforvaltning som de kan få bl.a. gennem Natur- og Miljø-profileringen under Biologistudiet ved KU.

*Lektor Anders Michelsen,  
Biologisk Institut, KU*

## Ad sexbagsiden: Forargelse eller bornerthed

Eftersom at FORSKERforum 232 i bagsidehistorien **'Lidt for sexet branding af SDU'** har valgt at bakke op om marketingchef Kragh Rühes undren over rektor Oddershedes beslutning om at undsige kampagnen, kunne jeg tænke mig, at læserne fik mulighed for at læse, hvorfor det ikke handler om snerperi, men om manglende professionalisme.

Pernille Kragh Rühle fra Esbjerg Erhvervsudvikling udtalte i diverse medier: *"Sexfantasier sælger studiepladser"*. På nettet kan man se hende udtale til TV-Syd nyheder: "Jeg skal da love for, at vi har fået lidt respons på de to nye billeder, vi har kommet i vores kampagne, og den måde man oplever vores kampagne på, den afhænger meget af de øjne, der ser, og vi her i Studieby Esbjerg håber på, at der er nogen der ser det der 'uddannelsen er der tjek på', fordi det er egentlig det overordnede budskab med kampagnen." Hvorfor skulle det være nødvendigt at fortælle potentielle studerende, at der er tjek på uddannelserne? Det går de sandelig ud fra, der er! Og skulle de være i tvivl om det, kan det virke skræmmende, at man vælger at kommunikere, at "uddannelsen er der tjek på." Men så kommer det reelle hovedbudskab: "resten må du selv klare."

Hvorfor dog lege med ilden i den grad? Konfronteret med den slags kampagne overlades man til at tro, at man netop i Esbjerg hverken har styr på kommunikationen eller noget andet af betydning for studierne. Og dette bliver uheldigvis bekræftet gennem valget af illustrationer. Billederne ligner gamle reklamer fra 50'erne. Det er måske en måde at markere på, at Esbjerg helst vil brande sig som gammeldags og jævn, men det kan også være, at man har været så optaget af at

udtrykke 'ironi' og være med på en trend, at man har glemt at se på alt andet.

Kampagnens bagmand, Jesper Holm, afslørede i Jyllandsposten, hvad hans kommunikationsstrategi har været: *"Vores målgruppe er fra 18 til 22 år - Generation Y, og vi ved fra de undersøgelser, der er lavet, at når de skal afkode noget, vil de ikke have, at tingene er for lette. De vil godt selv knække koden, og det har vi så prøvet at give dem lov til med et foto, der spiller lidt på sex, og en taleboble. Først når man kommer længere ned i annoncen, finder man ud af, at det handler om videregående uddannelser i Esbjerg."*

Jeg føler mig fristet til at tro, at mange vil kunne se meget mere i reklamen, end kampagnens bagmand vil have dem til at se, men at de flestes opmærksomhed ikke bliver styret hen mod "legen", og at de få, som reelt hæfter sig ved, at det handler om videregående uddannelse i Esbjerg, vil dele sig op i hovedsageligt to grupper: den, der vil lade sig forføre af denne type reklame, og som de andre store byer nok vil være glade for ikke tilmelder sig deres studier, og den, der vil komme til at spekulere over, hvorfor man i Esbjerg falder for den slags, og som selv hellere vil møde op på uddannelser, hvor man kan præstere mere avancerede former for kommunikation.

Disse reklamer er nemlig hverken kreative, grænseoverskridende eller overraskende. De er banale, og det er det, de af mange grunde ikke måtte være. Hvis Esbjerg skulle brande sig, så skulle det være som noget særligt, ikke som noget middelmådigt.

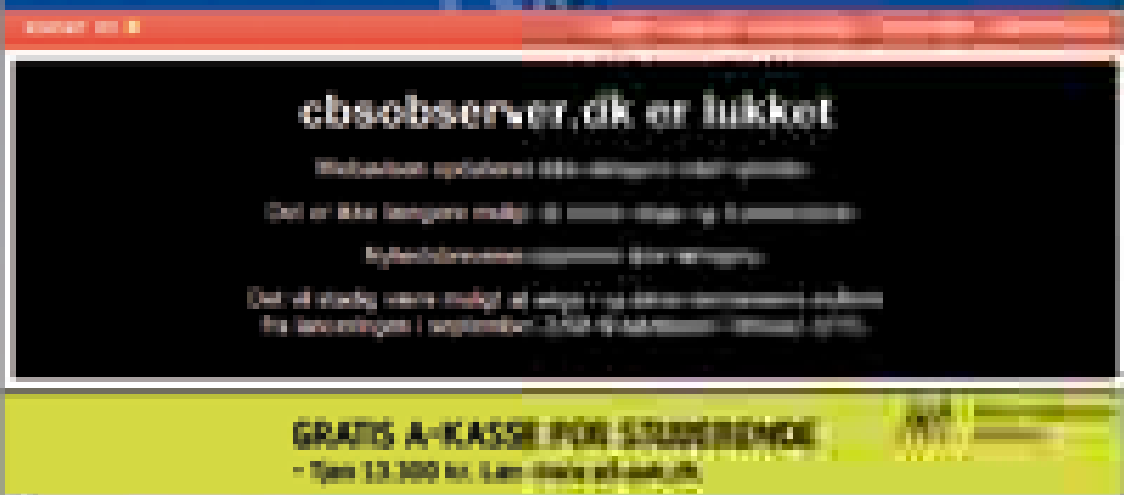
Selvom det er en tungtvejende grund i sig selv, er det således ikke først og fremmest, fordi annoncerne er vulgære og seksuelt

diskriminerende, at Esbjerg Erhvervsudviklings nyeste tiltag bør forkastes. Det er, fordi denne leflen ikke passer sammen med de højere uddannelsesinstitutioners image, identitet og kultur. M.a.o. fordi **disse reklamer kommunikerer præcis det modsatte af det, der skal kommunikeres.**

Der skal i alle former for kommunikation være et hovedbudskab, som afspejler grundværdierne i organisationen. De, der har lavet denne reklamekampagne, har været så optaget af deres delmål, at de har glemt at relatere til helheden. Denne måde at kommunikere på er så meget desto mere fejlslagen, fordi de videregående uddannelsesinstitutioner principielt hverken vil lefle for den dårlige kommunikation eller for letkøbtheden i det hele taget.

Selvfølgelig er der noget om det, marketingchefen fra Esbjerg Erhvervsudvikling, hvor man har "fokus på innovation og vækst", siger: "det afhænger også af øjnene, der ser". Nogle mennesker ser – eller tænker - ikke i sammenhænge. Således vil nogle altid være af den opfattelse, at når rektor fra SDU udtrykker sin fordømmelse af den esbjergensiske reklamekampagne, er det et udtryk for gammeldags forargelse og tegn på manglende åbenhed overfor nutidens ungdoms måde at være på. Imidlertid er bornertheden mest udtalt hos dem, der reducerer alting til at handle om snerperi, og som udnytter enhver chance for at vise, hvor gode (eller stadig unge) de selv er. I kontrast dertil er de højere læreanstalter om nogen forpligtet til at kunne skelne skidt fra kanel.

*Professor Dominique Bouchet,  
Syddansk Universitet*



## CBS' nyhedsmedie lukkes i panik

På CBS skulle der spares på medierne: Det blev et valg mellem papirbladet og web-siden CBS Observer – og det var websiden, som fik lov til at begå harakiri

”Pisseærgerligt. Pissefrustrerende.”

CBS-professor Kurt Jacobsen må en tur i det latrinære vokabularium for at udtrykke, hvordan han har det med at have lukket web-udgaven af CBS Observer. Han er formand for avisudvalget, der fik til opgave at vælge mellem lukning af den trykte avis CBS Observer – tidligere kendt som Kræmmerhuset – og så det website, der i to år har suppleret avisen med en daglig nyhedsdækning. CBS-medierne blev meget kontant stillet overfor valget mellem papir og web-nyhederne.

Formanden for avisudvalget forklarer valget som en satsning på det velkendte og sikre.

”Papirudgaven giver mulighed for den analytiske journalistik og perspektivering, som er det, der for alvor har sparket røv hos os. Så spiller det også en rolle, at skribenterne er vant til at arbejde i en fast rytme med faste deadlines. Hvis vi skulle gå helt over til web-fladen, ville det kræve en helt ny arbejdsform, som vi i første omgang ikke turde binde an med”, fortæller Kurt Jacobsen.

### Nødbremseløsning

Han siger dog samtidig, at beslutningen måske ville have været en helt anden, hvis web-projektet havde fået lov at køre frem til sommer, og man havde nået at få lavet den planlagte evaluering i løbet af foråret, som kunne give et kvalificeret perspektiv på, hvorvidt fremtiden for CBS Observer ligger på internettet.

Men pengekassen blev smækket i, stort set fra den ene dag til den anden, og derfor var der ikke andet for, end det, Kurt Jacobsen selv kalder en ”nødbremsebeslutning”.

CBSobserver.dk har nemlig primært været

finansieret af den såkaldte ledelsespulje, som er en kasse, CBS' rektor kan disponere over til særlige projekter. Men da rektor Johan Roos tiltrådte sommeren 2009, kunne han konstatere at kassen stod i minus, og derfor gik man i gang med at standse flere af de løbende projekter, herunder CBSobserver.dk, der således kun nåede at bruge godt tre fjerdedele af den bevilling på 1 million kroner, man fik i september 2008.

### FRA VORES EGEN VERDEN

#### Daglig dækning på web'en er fremtiden

Udover pengene fra ledelsespuljen har CBS Observer selv kastet omkring en halv million af sine egne opsparede midler i drift og udvikling af sitet. Og det er således et projekt til godt 1,25 millioner kroner, man nu lukker uden at finde ud af, om det i virkeligheden er web-mediet, der for fremtiden vil kunne møde behovene hos CBS' ansatte og studerende. Det mener Jørn Albertus, redaktionssekretær for CBS Observer og redaktør for web-udgaven, det er.

”I mine øjne har en daglig nyhedsdækning større værdi end noget, der kun kan fortælles hver femte uge. Og her tænker jeg især på vores studerende, der er langt den største målgruppe. CBSobserver.dk var stedet, man kunne fortælle hinanden, at nu foregår der det og det arrangement. Og det var også stedet, brugerne havde mulighed for at debattere. Et helt andet aspekt er så, at jeg ikke tror papirmedierne på længere sigt har en fremtid overhovedet”, siger Jørn Albertus.

Han fortæller, at læsertallet har været i positiv udvikling lige siden sitet blev lanceret, og han mener bestemt også, at der er stof nok til en daglig nyhedsdækning på CBS.

### Et samspil

Kurt Jacobsen er helt enig i den nytteværdi, web'en har i forhold til den trykte avis, og han havde da også helst beholdt begge.

”Der skulle være et samspil, hvor web'en står for den løbende nyhedsformidling og debat, og avisen så giver en perspektiverende magasin-dækning. Men skal vi vælge, vil vi helst have papiret. Det er også noget hjerteblood, man rører ved. Der er meget symbolik i Kræmmerhuset, som det hed før. Folk snakker også i højere grad om det, der står i avisen, frem for det, der står på web'en”.

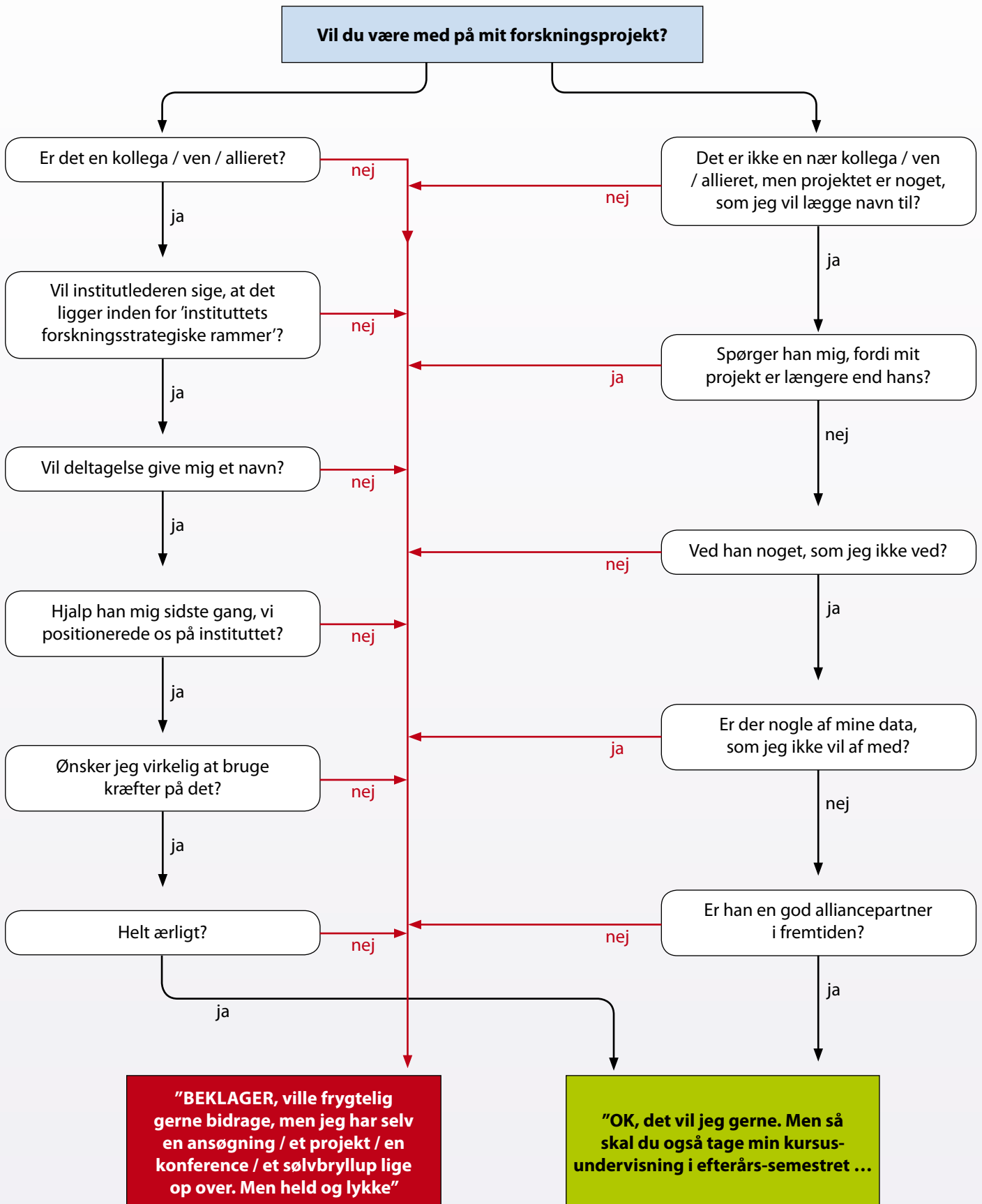
CBSobserver.dk er nu lukket i den forstand, at sitet ikke bliver opdateret, og at der ikke bliver lagt flere arbejdstimer i den. Men det betyder ikke, at ideen om et nyhedsite er stedt til hvile for tid og evighed. 23. april skal Kurt Jacobsen have et møde med rektor Johan Roos om blad-situationen, og han håber, det møde vil kunne gøde jorden for de bevillinger, der skal til.

”Jeg mener personligt, at et universitet bør have råd til begge dele i lyset af en årsomsætning på omkring en milliard. Jeg tror ikke, jeg går ud af rektors kontor med penge på lommen, men jeg håber på en vis lydhørhed for rationalet bag sitet, og at der på sigt kan blive åbnet for en diskussion omkring det”, siger han.

CBS Observer anslår selv udgiften til en web-udgave ved siden af den trykte avis til at ligge omkring 650.000 kroner årligt inklusiv journalistisk bemanning og teknisk drift og udvikling.

# FORSKERFORUMS BLUFF-GUIDE

TEST: Den interkollegiale beslutningsgang. Her er de beslutningsgange, hvor du skal beslutte JA eller NEJ, når kollega XX spørger, om du vil være med på en ansøgning / et projekt:





Yngste fuldmægtig

## 'Politiske' embedsmænd i Videnskabsministeriet?

Her gik vi alle og troede, at det danske korps af ministerielle embedsmænd har den dyd, at de neutralt og objektivt arbejder på grundlag af faglighed, lovmæssighed og sandhed. Ideelt set skal det være de mest kyndige folk, som står til rådighed for den offentlige sektor og for offentligheden. Men den virkelighed eroderer.

Et eksempel så man i sidste måned, hvor Videnskabsministeriets Universitetsstyrelse UBST søgte en akademisk fuldmægtig, der kan »analysere udfordringer, udforme politiske initiativer og føre dem ud i livet«.

**Hovsa**, her kommer vi med vores børnelærdom om magtens deling, hvor det er politikere og ministre og til nød nogle topembedsmænd, der udformer politiske initiativer – måske med en nymodens spindoktor indimellem? Nu skal yngste fuldmægtig i en styrelse langt fra ministeren pludselig ind i maskinrummet som 'idegenerator', der hvor politikken udformes?

### Hvem skal embedsmændene egentlig arbejde for?

Det er mere accepteret, når topembedsmænd som departementschefer og nærmeste omegn deltager i 'politiseringen' fra kommandobroen. Men **hovsa**, her har sager for nylig vist, at topfolk – senest Udenrigsministeriets klimachefer eller Krigsministerens departementschef - pludselig er landet i skudlinien for folketingsmedlemmer og pressen, fordi ministre har sendt dem ud i det politiske miniefelt. Der blev spurgt til gråzonen, om embedsmænd var ansvarlige overfor deres ministre eller overfor Folketinget?

Hvem skal embedsmændene egentlig arbejde for? – spurgte en bekymret Per Hansen,

formand for DJØFs Offentlige Chefer, der krævede klarere grænser og spilleregler (DJØFbladet 12.marts).

Også den nylige betænkning fra Offentlighedskommissionen afspejler erosionen i de traditionelle embedsmandsroller. Her tales der om, at »ændrede samarbejdsstrukturer i forvaltningen» og i den politiske beslutningsproces, så også embedsmænd i styrelser og direktorater deltager i ministerbetjeningen. Og derfor foreslår kommissionen, at loven skal beskytte / hemmeligstemple denne »fortrolighed» (se s.8: 'Forskere frygter...).

### Tim Knudsen: 'Designerpolitik'

**Politologiprofessor Tim Knudsen** konstaterer, at Videnskabsministeriets stillingsannoncer både er reklame, men også afspejler at embedsmænd nu gør meget af det, som man i gamle dage forventede politikerne selv klarede:

»Ministeriers nysprog hjælper almindelige embedsmænd til i stigende grad at være en slags spindoktore, der agerer bag et tågeslør af uklare budskaber. Markedsføringsprog har (nemlig) sneget sig ind i de 'virksomhedsgjorte' forvaltninger, fordi embedsmændene på samme måde som de politiske partier i stigende skaber designerpolitik, hvor de i tilblivelsen allerede indtænker den politiske markedsføring».

Bag dette teknokratisprog ligger, at embedsmænd skaber politik og hjælper ministeren med at få den gennemført: »Topembedsmænd skal være politisk lydøre og »musikalske«, så musikalske, at de ikke alene kan spille ministerens melodi, de skal også kunne komponere videre på den. Men hvis ministeren overhovedet ikke aner, hvor melodien skal begynde, så er

adskillige ministerier så selvkørende, at de selv kan tage mange initiativer ...»

### Embedsmænd reducerer til 'markedsdemokrati'

»Stillingsannoncen og kommissionens forslag om større 'fortrolighed' er udtryk for, at embedsmandsrollen gradvist er ved at blive vendt på hovedet. Realiteten er, at Danmark nu ikke styres af politikere, men af et samspil mellem politikere og teknokrater. De nye embedsmænds politiske neutralitet består nu kun i, at de i modsætning til rigtige spindoktore er forsigtige på de relativt få områder, hvor der er store kontroverser mellem regering og opposition», siger politologi-professoren.

»I embedsmændenes selvforståelse – som for nyligt formuleret af DJØF'S Lars Quistgaard - bliver det til, at embedsmænd også er med til at lægge kursen og styre efter den. Borgerne er som passagerer 'skibets kunder'. I den tankegang er menige borgere ikke aktive deltagere i demokratiet, men reduceret til kunder i et 'markedsdemokrati'. Det absurde er, at DJØF ved Quistgaard kalder dette for et levende og stærkt demokrati - en meget problematisk tankegang, for et levende og stærkt demokrati kræver folkelig deltagelse».