

# Ros til ny struktur

Der var ros fra både lærere og studerende i Fakultetsrådet til de ny retningslinjer for den ny studiestruktur

–Udmærket, lød karakteren fra de studerende.

Lektor Frits Andersen kaldte det et "rigtigt godt papir" og understregede at tankerne bag den ny studiestruktur har været med til at samle fagene på kasernen.

Det eksterne medlem, gymnasierektor Anders Østergård hilste den ny struktur velkommen og roste oplægget for at have lyttet til gymnasiernes ønsker om at de kommende gymnasielærere ud over de faglige kvalifikationer også skal være personligt kompetente:

–Gymnasielærere skal kunne bruge sine faglige kvalifikationer i stadigt nye sammenhænge, og de skal kunne fungere i tæt samspil med andre lærere.

## Ens moduler

På tre områder mente rådet dog at oplægget skulle ændres;

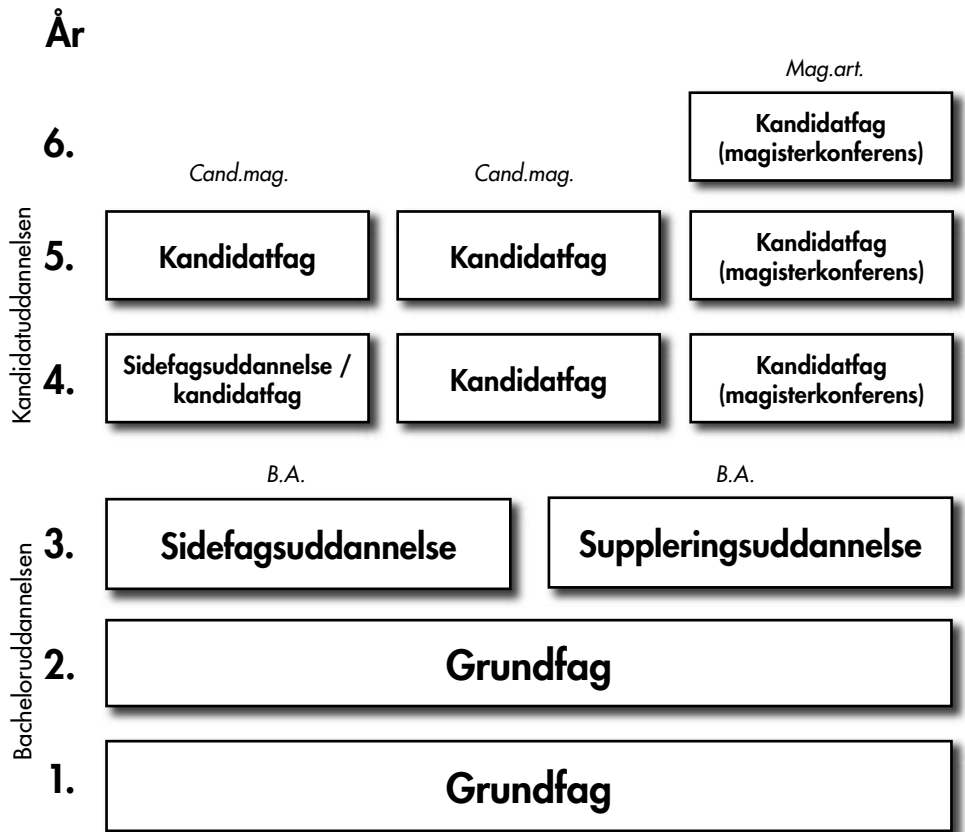
Modulerne på kandidatuddannelse skal have samme størrelser for at sikre fleksibiliteten. Det var udvalget enige om, men det havde ikke kunnet enes om hvorvidt størrelserne skulle være på 10-20-30 point eller på 15-30 point. Derfor indeholdt oplægget et forslag om at hvert fag skulle vælge at følge *enten* den ene *eller* den anden model.

Det ville Fakultetsrådet ikke acceptere, når udvalgets eget faglige argument var at der kun bør være en model. Rådet lagde derfor op til at rejse spørgsmålet på studieledermødet i maj og endeligt afgøre sagen på rådets møde 3. juni.

## Ikke lodtrækning

Et andet punkt var adgangsbegrænsningen til side- og suppleringsfag. Der er i øjeblikket begrænset adgang til tre sidefag og fem suppleringsfag på fakultetet. Når der er flere ansøgere end pladser, kommer studerende med højst anciennitet ind på det ønskede fag.

Men i en ny struktur hvor alle skal gå i gang med side- eller suppleringsfaget på tredje år vil alle principielt have samme anciennitet. Udvalget havde derfor anbefalet lodtrækning, men det kunne rådet ikke tilslutte sig. Registraturen havde heller ikke kunnet anbefale lodtrækning.



Den ny studiestruktur: Den treårige bacheloruddannelse består af to års grundfag og på tredje året enten en suppleringsuddannelse eller første år af den halvandenårige sidefagsuddannelse. På kandidatuddannelsen er der to års kandidatfag (inklusive specialet) minus et eventuelt halvt år til den resterende del af sidefaget. Alternativt kan man på visse fag tage den treårige magisterkonferens. På kandidatuddannelsen kan der indgå op til et halvt års "ekstrafaglig profilering" i form af fag som fx "projektledelse", "kulturkommunikation", "verdenslitteratur", "videoproduktion", "praktikophold, feltstudier eller udlandsophold.

De studerende foreslog motiverede ansøgninger, men det vandt ikke begejstring hos lærerne der forudså dels et stort arbejde med at gennemgå dem, dels at det ville være urimeligt at gode prosaiske evner kunne afgøre optaget.

–Men vi kan bruge karaktergennemsnittet; det er de studerende jo vant til fra optagelsen, foreslog Hanne Leth Andersen i stedet.

Det mente de studerende derimod var for urimeligt, fordi der var for store karakterudsving mellem de forskellige fag.

Debatten endte med at fakultetet vil undersøge om der er udsving i karaktergivningen på grundfagene og vente med en endelig beslutning til 3. juni.

## Fleksibel overgang

Endelig var flere lærere nervøse for om den "gennemførselskultur" som fakultetet gerne vil fremme lader sig gennemføre i praksis. Grundfaget skal være afsluttet før den studerende begynder på side- eller suppleringsfaget, og bacheloruddannelsen skal være i hus før man kan begynde på en kandidatuddannelse.

Det sidste er allerede et formelt krav i

dag, men man har kunnet få dispensation hvis man manglede mindre end et halvt årsværk af bacheloruddannelsen. Derudover har studienævnene givet dispensationer i vidt omfang.

Det skal der nu strammes op på.

–Det er ikke ensbetydende med, at de enkelte studienævn ikke skal kunne acceptere mindre overlap/manglende årsværkbrøker. Det er imidlertid væsentligt at de enkelte studienævn overvejer og klart definerer, hvilke discipliner der må betragtes som forudsætninger for næste trin i uddannelsen, hedder det i oplægget.

Studie- og Uddannelsesudvalgets oplæg kan læses på nettet (som bilag til Fakultetsrådets dagsorden):

<http://www.hum.au.dk/fak/fakraad/020429/Studiestruktur.PDF>

# Retorik-uddannelser bliver samlet

## Retorik bliver forankret på Litteraturhistorie

Fakultetets nye Master-uddannelse i retorik bliver placeret ved Litteraturhistorie, hvor suppleringsuddannelsen i retorik i forvejen hører hjemme. Dermed bliver fakultetets satsning på retorik-uddannelser samlet.

Master-uddannelsen udbydes for første gang til efteråret og tilbuddet afløser det hidtidige kursus i retorik, som er blevet udbudt under Åben Uddannelse i et samarbejde mellem Oldtid & Middelalder og Informations- og Medievidenskab.

Samlingen betyder samtidig at en adjunktstilling flyttes fra Oldtid & Middelalder til Litteraturhistorie.

### Satsning

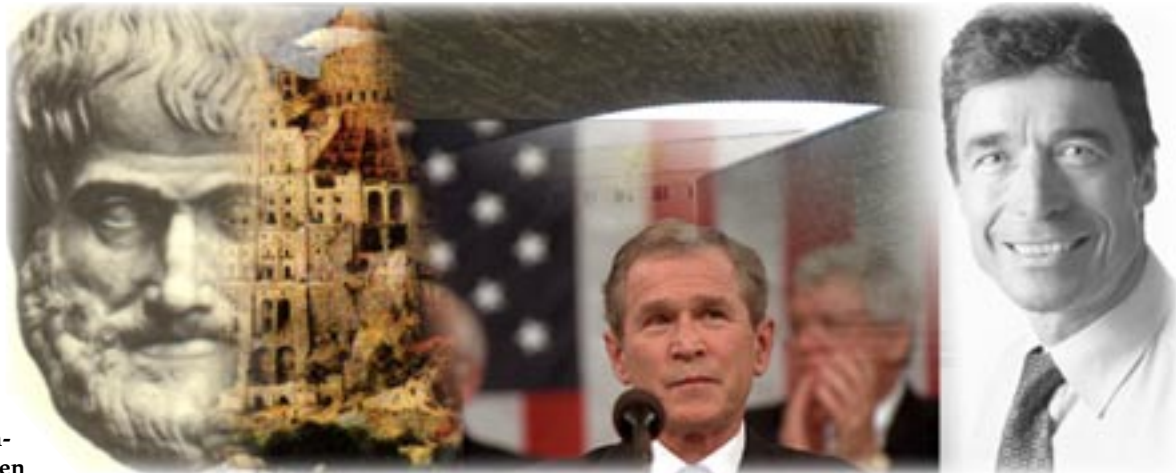
–Vi skal udnytte vores ressourcer bedst muligt, og den hidtidige deling på flere studienævne har medført en ganske besværlig administration, forklarede dekan Bodil Due på fakultetsrådets møde den 11. marts da hun begrundede hvorfor uddannelserne skulle samles.

Retorik er et fakultetets erklærede satsningspunkter i Udviklingskontrakten, og master-uddannelsen er en af de fire som ministeriet har støttet udviklingen af, og som bliver lanceret i løbet af 2002. Der har været stabil søgning til de hidtidige kurser i retorik under den åbne uddannelse, og der er store forventninger til søgningen til den nye Master-uddannelse.

### Samle kræfterne

Dekanatet påpeger i sin indstilling at de få personer, der har stået bag de hidtidige retorik-uddannelser har ydet en stor indsats, men vurderer at der skal dedikeres flere kræfter til at drive den ny master-uddannelse for at kunne indfri de kommende master-studerendes forventninger.

Det stod over for et ønske fra Oldtid & Middelalder om at få uddannelsen tilknyttet Studienævnet for Klassisk Filologi



Billedcollage: HUMavisen

*Studiet af retorik handler både om Aristoteles (tv.) og Anders Fogh (th.), festtaler, reklamer, hjemmesider, chat, poesi, reklamer, pressemeddelelser og meget mere. Nu har fakultetet samlet uddannelserne i retorik under samme studienævn.*

og at beholde adjunkturet på instituttet, bl.a. med henblik på at adjunkten kunne indgå i den øvrige undervisning på faget.

Det kunne professor Uffe Juul-Jensen (Filosofi), der har stået bag fakultetets første master-uddannelse, som begyndte i februar, ikke anbefale:

–Mine meget nærværende erfaringer taler imod at man trækker ressourcer væk fra master-uddannelsen og ind i egen drift. Tværtimod oplever vi at der skal bruges endnu flere kræfter end en fuld stilling til at varetage et master-uddannelsesforløb, fortalte Uffe Juul-Jensen.

### Tab for instituttet

Oldtid & Middelalder institutleder, Erik Ostenfeld, var til stede ved mødet; Han protesterede mod såvel procedure som beslutning og betonedes at flytningen af adjunkturet var et tab for instituttet, både fagligt og økonomisk.

Fakultetet har besluttet at indtægterne fra de åbne master-uddannelser skal anvendes til fortsat drift og videreudvikling af master-uddannelser.

Kursusbetalinger fra kurser under åben uddannelse tilfalder derimod for hovedpartens vedkommende studienævnet, hvorfor nedlæggelsen af retorik-modulerne medfører en indtægtsnedgang for Studienævnet for Klassisk Filologi.

Til gengæld kan Oldtid & Middelalder se frem til forhandlinger om kompensation.

Instituttets repræsentant i rådet, lektor Johnny Laursen (Historie) ønskede at

man så på fagets økonomiske situation, sammenholdt med fakultetets øvrige fag, aktuelle studentertal og andre faktorer og på den måde fandt frem til en løsning.

–Vi vil naturligvis drøfte spørgsmålet om kompensation seriøst, sagde Bodil Due.

Endelig opfordrede Uffe Juul-Jensen Oldtid & Middelalder til at bidrage fagligt til master-uddannelsen selv om uddannelsen nu bliver administrativt forankret på den anden side af Langelandsgade.

*slam*

Om suppleringsuddannelsen:  
[www.litteraturhistorie.au.dk/sider/retorik.htm](http://www.litteraturhistorie.au.dk/sider/retorik.htm)

Om Master-uddannelsen i retorik og formidling:  
[www.au.dk/da/aabenudd/katalog/2002380.htm](http://www.au.dk/da/aabenudd/katalog/2002380.htm)

# To storinstitutter til efteråret

Når efterårssemesteret begynder, vil der kun være ét institut på kaserne, ligesom Historie, Slavisk, Europastudier og Kønsforskning og Østasiatisk vil være fusioneret til ét og samme institut. Begge kommende storinstitutter forventer at få godkendt sammenlægningen på Fakultetsrådets møde 3. juni og endegyldigt i Konsistorium den 13. juni.



*De behøver ikke købe nye bogstaver til muren på Langelandsgades Kaserne, når de fem æstetiske fag fusioneres til et institut til sommer.*

*Det bliver sværere med skiltningen til det nye institut på den anden side af Langelandsgade: Historie holder til i Hovedbygningen ved Ringgaden, mens de øvrige fag bor i Nobelparken.*

# Institutter til regnskab for regnskab

Institutterne skal gøre rede for planerne om hvordan de vil bruge de i alt syv mio. kr., som fakultetets institutter har videreført fra 2001 til 2002. Kravet kommer som en konsekvens af Rigsrevisionens kritik af budgetlægningen på Aarhus Universitet og universitetets ny budgetmodel.

–Det er naturligvis i orden at et fag vælger at vente med at bruge penge til næste regnskabsår, men man skal selvfølgelig også være i stand til at fortælle hvad man agter at bruge dem til, forklarede dekan Bodil Due.

Dekanen understregede at fakultetet ikke kommer og beskatter institutternes kassebeholdninger, men at der vil blive skelet til formuen, når der løber ansøgninger ind til fakultetet.

–Hvis et studienævn eller et institut har 200.000 kr. i kassen og så søger om 50.000 kr. fra fakultetet, så kræver det en forklaring, erklærede dekanen.

## Bagatelgrænse

Dekanen tilføjede at fakultetet fortsat har en bagatelgrænse for ansøgninger på 1.000 kr., og den vil blive håndhævet kon-

|   | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Alle år 3 december: Løbende post</b>             | <b>36.100</b> | <b>37.369</b> | <b>37.089</b> | <b>39.225</b> |
| Ordre og udsendelse                                 |               |               | 5.000         | 5.909         |
| Præmie  |               | 2.751         | 0.505         | 0.742         |
| <b>Samtidsoplysningsskolen</b>                      | <b>36.100</b> | <b>40.120</b> | <b>43.085</b> | <b>45.876</b> |
| Ordre og udsendelse (inkl. kassaservice)            | 0.040         | 0.832         | 0.897         | 0.998         |
| Præmie  | 1.372         | 0.709         | 0.702         | 0.311         |
| <b>Alle andre aktiviteter i alt</b>                 | <b>38.596</b> | <b>41.641</b> | <b>44.664</b> | <b>47.145</b> |
| Ordre og udsendelse                                 | 5.280         | 7.438         | 7.522         | 7.878         |
| Præmie (inkl. kassaservice)                         | 0.115         | 0.093         | 0.119         | 0.131         |
| <b>Samtidsoplysningsskolen</b>                      | <b>5.584</b>  | <b>7.532</b>  | <b>7.787</b>  | <b>8.045</b>  |
| Ordre og udsendelse (inkl. kassaservice)            | 45.484        | 49.173        | 52.371        | 55.190        |
| Præmie  | 1.280         | 1.322         | 2.751         | 2.885         |
| <b>Samtidsoplysningsskolen (inkl. kassaservice)</b> | <b>1.803</b>  | <b>1.800</b>  | <b>1.100</b>  | <b>1.100</b>  |
| Ordre og udsendelse                                 | 2.493         | 2.537         | 2.891         | 2.798         |
| Præmie  | 0.201         | 0.600         | 0.686         | 1.126         |
| <b>Alle andre aktiviteter (inkl. kassaservice)</b>  | <b>9.403</b>  | <b>9.384</b>  | <b>9.403</b>  | <b>9.403</b>  |
| Ordre og udsendelse                                 | 1.652         | 1.652         | 1.652         | 1.652         |
| Præmie  | 9.000         | 9.000         | 9.000         | 9.000         |
| <b>Samtidsoplysningsskolen (inkl. kassaservice)</b> | <b>1.400</b>  | <b>1.400</b>  | <b>1.400</b>  | <b>1.400</b>  |
| Ordre og udsendelse                                 | 2.111         | 2.111         | 2.111         | 2.111         |
| Præmie  | 0.000         | 0.000         | 0.000         | 0.000         |
| <b>Samtidsoplysningsskolen (inkl. kassaservice)</b> | <b>2.111</b>  | <b>2.111</b>  | <b>2.111</b>  | <b>2.111</b>  |
| Ordre og udsendelse                                 | 34.200        | 34.200        | 34.200        | 34.200        |
| Præmie  | 0.000         | 0.000         | 0.000         | 0.000         |
| <b>Samtidsoplysningsskolen (inkl. kassaservice)</b> | <b>34.200</b> | <b>34.200</b> | <b>34.200</b> | <b>34.200</b> |

sekvent.

Det fik en kommentar med på vejen af det eksterne medlem Anders Østergård under rådets debat om universitetsledelse;

–Mit indtryk fra Fakultetsrådet er at der er for megen detailstyring og for lidt principstyring. Og en bagatelgrænse på 1.000 kr. er alt for lille.

slam

## Økonomisk tilpasningsplan til august

Det Humanistiske Fakultet skal som følge af regeringens planlagte generelle besparelser spare hhv. 4, 8 og 12 mio. kr. de kommende tre år. Derfor skal budgetoverslagene for 2003-05 revideres.

Fakultetet vil umiddelbart efter sommerferien gå i gang med at lave en ny dispositionsplan.

# Første debat om universitetsledelse

Hvad er det for et problem som man vil løse med en ny universitetslov og hvordan vil man løse det?

Det var hovedspørgsmålet i Fakultetsrådets første, indledende debat om en ny ledelsesform på universiteterne.

Flere indlæg på mødet fokuserede på at de signaler som er kommet fra regeringen primært handler om midlerne i form af ansatte ledere og eksterne bestyrelser.

Også rektors oplæg blev kritiseret for ikke at have specifikke mål.

Som eksempel blev det første af tre "fundamentale udgangspunkter" i oplægget fremhævet; her slås fast at den akademiske frihed som institution skal fastholdes og videre:

"Det indebærer, at universitetets ledelse beslutter forskningsområder, samarbejds partnere mv. I praksis tildeles den enkelte medarbejder med udgangspunkt i det faglige miljø en betydelig frihed også med hensyn til at vælge forskningsemner."

–De to sætninger siger jo det modsatte, pointerede det eksterne medlem Anders Østergård.

Selv om der var udtalt skepsis over for ansatte ledere og ingen tro på at man kunne rekruttere eksterne medlemmer til en institutbestyrelse, så var der opbakning til professionalisering af ledelsen.

Lektor Johnny Laursen summerede det fundamentale problem med denne metafor:

–Vi er uddannet til at håndtere bøger, trænet i at bruge en pc og øvet i at begå os med tavle og kridt. Men vi er aldrig blevet uddannet til at håndtere mennesker.

## Debatten fortsætter

Debatten fortsætter nu i maj måned på fakultetet og drøftes igen i Fakultetsrådet 3. juni.

Aarhus Universitet er kommet sent i gang med at formulere sine ønsker til en ny universitetslov og når ikke at komme med sine forslag til regeringen inden 1. maj sådan som regeringen havde ønsket det.

Debat om universitetsledelse på nettet på [www.hum.au.dk/nyheder/debat/uniledelse](http://www.hum.au.dk/nyheder/debat/uniledelse)



Eugene Delacroix: La Liberté guidant le peuple, 1830.

## Ny debat om ledelse

### Debatten om en ny universitetsledelse er i gang

Tirsdag den 1. oktober åbner Folketinget og regeringen har lovet at en ny universitetslov vil få premiere samme dag. Universiteterne er blevet bedt om at kommentere de foreløbige ideer om blandt andet ansatte ledere og bestyrelser med eksternt flertal. Aarhus Universitet vil aflevere sine kommentarer til ministeren i juni måned og rektor har derfor bedt alle ansatte og studerende om at bruge maj måned til at komme med bidrag til debatten.

Rektor er selv kommet med et oplæg, og 3. juni skal fakulteterne afleveres deres samlede bidrag til Konsistorium.

HUMavisen har åbnet spalterne på nettet og bringer i dette nummer det første



bidrag til den fakultære debat om universitetsledelse. De øvrige oplæg og indlæg finder du på

[www.hum.au.dk/nyheder/debat/uniledelse](http://www.hum.au.dk/nyheder/debat/uniledelse)

# Tilbagetrukken ledelse, tak!



Af Steen Busck  
Lektor, Historie

**Videnskabsministeren mener, at universitetets ledelse skal forandres. Den skal være mere effektiv. Fint! Lad os forandre den. Han mener også, vi skal i nærmere kontakt med omverdenen. Fint! Det trænger vi til. Men dermed hører ministerens fornuft også op. Han vil have bestyrelse og ansatte ledere som i et aktieselskab, som om universitetet var en privat virksomhed, der producerede bestemte produkter til salg på et marked og havde en bundlinie, der virkede direkte ind på bestyrelsesmedlemmernes pengepung. Det er universitetet jo ikke.**

## Hvad er det, der skal ledes?

Universitetet har ikke nogen bundlinie. Det er et bundløst kar. De bevilgede midler leveres til universitetet som helhed, fordeles mellem fakulteterne, der fordele mellem institutterne, hvorefter midlerne diffunderer ud i det blå. Der foreligger et slags produktionsresultat i form af publikationer og kandidater, og uddannelses-”produktionen” kan forinden måles i et bestemt antal studieårsværk, men ingen af delene bliver solgt på markedet. Hverken universitetet eller de bevilgende myndigheder ovenover har en salgssindtægt, der kan måles mod udgifterne. Der er ingen bundlinie, og der kommer aldrig nogen. Man forstår godt, at de bevilgende myndigheder en gang imellem kan blive desperate, for det bliver aldrig rigtig klart, hvad de får for pengene. De forsvinder bare. Antallet af publikationer, studieårsværk og kandidater lader sig tælle, men ikke sælge, og ingen ved rigtigt, hvad de er værd. Kan erhvervslivet overhovedet bruge dem? Det hjælper ikke, at ministeren lader som om, universitetet er en privat virksomhed. Den bestyrelse, han sætter ind, vil være ligeså hjælpeløs, som de styrende organer, han selv og Folketinget er det nu, og den vil være mindre ansvarlig. Hvordan skulle man drage den til ansvar? Man kan ikke gøre de enkelte bestyrelsesmedlemmer ansvarlige på deres egen pengepung – så får man ikke nogen til at gå ind – og selv om man gjorde, var

der ikke noget klart økonomisk resultat at gøre dem ansvarlige for. Og i næste led: hvad har bestyrelsen at gøre de ledere, den ansætter, ansvarlige for? Det bliver meget vanskeligt at finde en målestok, langt vanskeligere end, hvor det gælder f.eks. en teaterdirektør, der dog bestyrer en virksomhed med et vist salg.

Universitetet adskiller sig også fra den private virksomhed – og fra en del offentlige eller halvoffentlige – i en anden vigtig henseende. Universitetet er ikke én stor funktionssammenhæng, hvor hver funktion og hver medarbejder indgår som en uundværlig del af helheden, sådan at et funktionssvigt i ét hjørne sætter hele skidtet i stå. Universitetet, ja det enkelte institut, er ikke én, men mange virksomheder. Der er ligeså mange virksomheder, som der er forskere. Det hænder at forskere går sammen i et hold, på nudansk ”team”, men det vil som regel være midlertidigt og kun med en del af deres arbejdstid, og tit vil det være med kolleger fra andre institutter eller helt andre universiteter i Danmark eller udlandet. Den basale forskningsenhed på instituttet er og bliver den enkelte medarbejder. En anden type virksomhed er undervisningsholdet eller en mindre gruppe af studerende, ofte kaldet en læsegruppe. Og den allervigtigste type uddannelsesvirksomhed er den enkelte studerende hjemme ved skrivebordet (at opfatte de studerende som kunder i en butik er ganske misvisende – i hvert fald på danske universiteter, hvor man ikke betaler for sin undervisning). Det er disse mange virksomheder, ikke én stor virksomhed, der skal ledes. Hvordan gør man det?

## Ledelsesfunktioner

Først: hvilke funktioner har ledelsen? Den vigtigste er oprettelsen af nye virksomheder, dvs. rekruttering og ansættelse af nye medarbejdere og optag af nye studerende. Især rekrutteringen af nye forskere kan man ikke være omhyggelig nok med, dvs. oprettelse og uddeling af ph.d.-stipendier og ansættelse af adjunkter, lektorer og professorer. Omhuen kræver bl.a. al den offentlighed omkring ansættelsen, som hensynet til de enkelte ansøgere kan bære. Oprettelsen af nye virksomheder er for vigtig til, at en enkelt institutleder eller dekan skal sidde i sit lønkammer og bestemme. Både udformningen af opslag, nedsættelsen af et fagkyndigt bedømmelsesudvalg og behandlingen af indstillingen herfra skal ud i et større kritisk forum, hvor alle argumenter for og imod kan prøves. Den næstvigtigste er at afstikke visse rammer for virksomhedernes aktiviteter, herunder især studieordningerne, og derudover at sikre, at virksomhederne har det godt, dvs. at

lokaleforholdene, biblioteksforholdene og IT-forholdene er tilfredsstillende, og at den administrative og tekniske bistand er tilstrækkelig, specielt mht. den praktiske tilrettelæggelse af undervisning og eksaminer. Det er derimod ikke ledelsens opgave at lede, hvad der foregår i den enkelte virksomhed, dvs. ved det enkelte skrivebord eller i det enkelte undervisningslokale. Her står hver virksomhed, dvs. forskeren, underviseren og de studerende selv med ansvaret og ledelsen.

Den tredjevigtigste funktion er tilsynet med disse selvstændige virksomheder. Så længe de fungerer, er der ikke behov for tilsyn. Ledelsen kan stille midler til rådighed i form af evalueringsredskaber og medarbejdersamtaler, der sætter hver virksomhed bedre i stand til at vurdere og planlægge sine aktiviteter, men både forskeren og undervisningsholdet styrer skuden selv. Imidlertid kan det ske, at en virksomhed holder op med at fungere, - at forskeren ingenting producerer, eller at undervisningen bliver spild af tid, fordi hverken underviseren eller de studerende forbereder sig, og der intet af værdi foregår i timerne. Universitetsvirksomheder går jo ikke af sig selv nedenunder og hjem, som en privat virksomhed ville gøre det. Derfor må der være et tilsyn, som skrider ind, hvis en virksomhed går helt i stå. Ledelsen må forsøge at få den i gang igen, og hvis det ikke lykkes, må den gamle virksomhed vige pladsen for en ny. Tilsynet må også løbende have karakter af en vis kontrol af forskning og undervisning. De redskaber, den har hertil, publikationslister og regelmæssige evalueringer, er mangelfulde og må derfor suppleres med samtaler, hvis der synes at være så store problemer, at det begynder at blive til en ”sag”. Frem til nedlæggelsen/afskedigelsen fordrer sådanne sager fortrolighed og lykkethed, men når sagen skal afgøres, kræves der – under tilbørligt hensyn til den pågældende person - lige så stor offentlighed og kritisk prøvelse af argumenterne som ved ansættelsen.

Disse er universitetsledelsens vigtigste funktioner: at oprette virksomheder og om nødvendigt nedlægge dem og indimellem servicere dem så godt som muligt og søge at løse de praktiske problemer, de måtte komme ud for. Derimod er det ikke dens opgave at lede, hvad der foregår inden for den enkelte virksomheds rammer. Forsøg på at lede forskningen og undervisningen indholdsmæssigt fører ikke til større effektivitet, men til det modsatte. Begge dele trives bedst under

# Tilbagetrukken ledelse...

Fortsat fra side 7

den størst mulige frihed. Visse rammer er nødvendige i form af studieordninger, tidskemaer og lokalefordeling, men pensumlistes og undervisningsplaner for det enkelte undervisningsforløb er ikke ledelsens sag, planlægning af den enkelte forskers aktiviteter slet ikke. Universitetsledelsen må med andre ord være langt mere tilbagetrukket end ledelsen i en privat virksomhed. Og jo længere op i universitetshierarkiet man kommer, jo mere man fjerner sig fra virksomhederne, jo mere tilbagetrukket må ledelsen være.

## Principper for universitetets ledelse

Det er vigtigt at virksomhederne selv udpeger den tilbagetrukne ledelse, de har over sig, sådan som det sker – eller skete – i den andelsbevægelse, som videnskabsministerens parti engang var gode venner med, men nu for længst har svigtet i kommercialiseringens navn. Foreningsmodellen er den, der passer bedst til universitetets store forsamling af virksomheder. Man vælger en bestyrelse, som vælger en formand og eventuelt et forretningsudvalg, som står til ansvar over for medlemmerne. Den modsatte yderlighed er hierarkiet med det gennemførte kommandosystem fra top til bund, som man har det i en anden type offentlig virksomhed, militæret. Her kan der argumenteres for den, for militæret er én virksomhed, hvor hvert lille tandhjul er vigtigt for helheden. Hierarkiet er en forældet ledelsesform, hvor det gælder erhvervsvirksomheder. På universitetet er det ikke forældet, det har aldrig eksisteret her, men der er træk i ministerens tankegang, som peger mod hierarkiet og ikke engang tager hensyn til moderne principper for erhvervsvirksomhedsledelse. Universitetet er hverken nogen hær eller nogen erhvervsvirksomhed. Det må ledes fra bund til top, idet virksomhederne selv vælger deres ledere. Ligesom man helst skulle have en bonde til formand for andelsforeningen, er det vigtigt at universitetets ledere er forskere og undervisere, der vælges af kollegerne – som det i øvrigt har været skik siden den mørke middelalder – og at der sker en løbende udskiftning, så lederne ikke går hen og bliver så professionelle, at de glemmer, hvordan det var at drive egen virksomhed. Den ledelse, der er nærmest på virksomhederne, institutledelsen, er den vigtigste. Lederens betydning aftager fra bunden mod toppen. Videnskabsministerens og måske et folketingsflertals filosofi er den modsatte, og rektor Sidenius følger dem alt for langt i de modeller, der er lagt frem til diskussion, når det f.eks. foreslås,

at rektor skal vælges og dekan og institutleder ansættes af sine overordnede. Dette giver rektor en magt, han aldrig før har haft, og det giver ikke større effektivitet, det giver det modsatte. Hvad har vel rektor af føling med, hvad der foregår nede i de enkelte virksomheder? Vi må klart afvise denne hierarkiske tankegang, der lægger alt for megen magt i toppen alt for langt væk fra virksomhederne. Vi må sige nej til de stærke topledere, man vil indføre. De bliver aldrig effektive, for de kan intet stille op. Og det er der ikke andre til at fortælle politikerne end vi i virksomhederne. Måske skal man helt væk fra en fælles styrelseslov og hen til en situation, hvor hvert universitet selv fastlægger sin styrelsesform.

## Forslag til ny ledelsesform

Man kan foreslå følgende institutledelse: En gang om året afholdes et institutråd, bestående af samtlige medarbejdere og et tilsvarende antal studerende. Institutrådet er instituttets højeste myndighed. Det afstikker retningslinjerne for optagelse af nye medlemmer, dvs. ansættelsesplaner, stillingsopslag og større beslutninger om de rammer, virksomhederne fungerer indenfor, herunder budget for fælles udgifter, optag af nye studerende, nye studieordninger og langtidsplaner for undervisningen. Institutrådet vælger en bestyrelse, der består af lige dele VIP og studenter samt en repræsentant for TAP. Bestyrelsen vælger en institutleder og tager sig af ledelsen mellem møderne under ansvar over for institutrådet. Bestyrelsen foretager under fornøden tavshedspligt den nærmere behandling af personsager, herunder ansættelser og afskedigelser. Den kunstige tostrengede ledelse af henholdsvis uddannelsessager og andre sager afskaffes. Én enkelt streng er nok. Det tilstræbes, at institutterne bliver så store, at en række vigtige sager, først og fremmest ansættelser, kan flyttes fra fakultetsniveau ned på institutniveau. Dette kræver, at institutlederen bliver fuldtidsadministrator og midlertidigt nedlægger sin vanlige virksomhed, som varetages af en vikar. Han vælges for en periode af 3 år med mulighed for genvalg i andre 3 år. Derefter skal han ud.

Fakulteterne opretholdes (kan dog måske nedlægges på teologi), men som instanser, der alene tager sig af den overordnede ressourceallokering og samarbejdet mellem institutterne, først og fremmest fordelingen af stillinger, stipendier, studenteroptag og driftsudgifter (annua). Ressourcefordelingen, der er ganske grov og ikke går i detaljer

med, hvad institutterne bruger deres penge til, sker gennem automatiske fordelingsnøgler under en vis hensyntagen til institutternes virksomhedsprofil og deres langtidsplaner. Desuden er det fakultets opgave at tilvejebringe rammerne for forsknings- og undervisningsaktiviteter og – miljøer på tværs af institutterne. Fakultetet ledes af et fakultetsråd, som består af en VIP, en TAP og en studerende fra hvert institut, idet tages hensyn til størrelsen, således at mindre institutter går sammen om en repræsentation. Rådet udpeger af sin midte en dekan til at varetage den daglige ledelse. Dekanen tillægges et minimum af beføjelser. Det forventes, at han i alle vigtige sager rådfører sig med både fakultetsråd og berørte institutledere.

Det samlede universitets ledelse består af et universitetsråd (konsistorium), bestående af samtlige fakultetsråd, som mødes en gang om året. Universitetsrådet varetager den overordnede fordeling af ressourcer til fakulteterne – også her efter stort set automatiske fordelingsnøgler – og står for bygningssager og andre fællesanliggender af mindre betydning. Det udpeger en rektor, som varetager den daglige ledelse af universitetet og repræsenterer det udadtil. Han har ingen beføjelser uden for de fællesanliggender, der er tillagt universitetsledelsen, og har dermed endnu færre beføjelser end dekanerne, som han i øvrigt rådfører sig med i alle vigtige sager.

En sådan ledelsesform er betydeligt enklere end den gældende universitetslovs. Den fører ikke til flere møder, men færre, idet det tostrengede system på institutniveau afskaffes, og den tager langt mere hensyn til, hvad det faktisk er, der skal ledes, end de modeller, politikerne og vort eget konsistorium hidtil har forestillet sig.