



VIGGO HØRUP
(1841-1902)
STIFTER AF
POLITIKEN I 1884



EDVARD
BRANDES
(1847-1931)
STIFTER AF
POLITIKEN I 1884

Redaktionschef:
Per Michael
Jespersen

Debatredaktører
Mette Højbjerg,
Hans Davidsen-
Nielsen
og Tarek Omar

Jourhavende
Mette Højbjerg

Analyseredaktør
Poul Anders
Aarøe Pedersen

Lederkollegiet
Kristian Madsen

Kronikredaktør
Christoffer Emil
Bruun

Debat
Rådhuspladsen 37,
1785
København V
Telefon, Debat
33 47 23 31
Telefon, Kronik
33 47 23 37
Fax
33 15 41 17

Politiken
26/11-13

Balanceret ledelse efterlyses

På universiteterne er risikoen stor for at møde enevældige topledelse, der forsøger at styre decentrale prioriteringer. Det ødelægger den faglige udvikling - og fremtiden

UNIVERSITETER

SØREN BARLEBO RASMUSSEN, SØREN-PETER OLESEN OG FLEMMING BESENBACHER, LEDELSESKONSULENT, PROFESSOR OG CENTERLEDER KØBENHAVNS UNIVERSITET OG PROFESSOR, FORMAND FOR CARLSBERGFONDET

DE TI SIDSTE ÅR har generelt ikke været kendetegnet ved god universitetsledelse - på trods af manges intentioner herom. Universitetsreformen fra 2003 var et velment forsøg på at gøre op med tidligere tiders noget indavlede universitetsledelse, hvor man i korridorerne lavede aftaler og politiske alliancer, og hvor man sjældent fik taget de rigtige og nødvendige beslutninger. Det var politikerne trætte af og mente, at en ledelsesreform var nødvendig, for at universiteterne kunne begynde at løfte de vigtige samfundsopgaver bedre. En enstrengt ledelse, der havde magten til *topdown* at gennemtvinge beslutninger, blev resultatet.

Men hvorfor gik det galt mange steder de sidste ti år? Det er ikke nok at have en magtgivende struktur. Magten og strukturen må bruges på den rigtige måde, for det bliver til god ledelse. Man må have et godt øje for de strategiske og organisatoriske udfordringer, hvis man skal udføre god ledelse gennem den magtfulde bemyndigelse, man havde fået. Uden forståelse for den strategiske og organisatoriske situation ender man nemt i ledelsesmæssige faldgruber.

HVAD ER DEN strategiske og organisatoriske situation for universiteterne så? Det er vigtigt at være opmærksom på, at gennem de sidste 30 år er universiteterne flyttet fra samfundets periferi til samfundets absolutte centrum. Fra at være mindre elitære størrelser for samfundets top er de blevet centrale masseinstitutioner i både velfærdssamfundet og konkurrencestaten. De er blevet en del af den samfundsmæssige malstrøm, hvor samfundets hastige og dynamiske udvikling sker. Det er på den ene side fantastisk, da det er udtryk for, at universiteterne skaber en enorm samfundsmæssig værdi - i hvert fald at mange tror på, at man har potentialet til det. På den anden side har



Tegning: Philip Ytournal.

denne nye placering en pris. Man bliver som universitet mødt med utallige krav om forandringer og strategiske dagsordener, som man bedes forholde sig til. Det var netop derfor, at politikerne ville have en ny form for ledelse på universiteterne, der kunne tage ansvar for at håndtere denne udvikling og alle disse strategiske dagsordener.

Det er i denne situation, at den nye magtfulde ledelse kommer ind. De vil gerne tage ansvaret for, at der sker centrale strategiske udviklinger. Dette er både forståeligt og sympatisk. For universiteterne er som organisationer ikke kendetegnet ved, at de centrale udviklinger sker af sig selv. Den internationalt kendte organisationsteoretiske guru Henry Mintzberg kalder universiteter for professionelle bureaukratier. En organisationsarketype, der netop vokser frem, der hvor der er en stabil omverden uden behov for strategiske udviklinger.

Med de nye centrale strategiske tiltag, der forsøger at gøre op med denne organisationstype, har det vist sig, at ledelsen desværre nemt kan falde i en eller flere faldgruber. For det første kan man som topledelse komme til at blive enevældig. Man mener ikke bare, at man ved, hvad de centrale strategiske udviklinger hand-

ler om. Man mener også, at det er bedst, at topledelsen foretager mere decentrale faglige prioriteringer. I Mintzbergs terminologi forsøger man at lave det professionelle bureaukрати om til en simpel struktur - den lille virksomhed, hvor toplederen kan overskue det hele.

For det andet kan den mere hierarkiske ledelse komme til at skabe en udvikling, hvor centrale administrative stabe begynder at fortælle de faglige enheder, hvordan de skal arbejde og udvikle sig, for at sikre, at de centrale strategier bliver implementeret. Mintzberg taler om maskinbureaukratiet, hvor en administrativ teknostruktur standardiserer de decentrale arbejdsgange. Maskinbureaukratiet er en udmærket organisationsform. Den er f.eks. superb til store organisationer, der producerer og sælger simple standardvarer til et globalt massemarked. Den tyske pølsefabrik for 100 år siden var et typisk maskinbureaukрати.

Problemet ved, at topledelsen tager magten, og/eller at teknostrukturen begynder at bestemme, er, at det ødelægger den decentrale faglige udvikling. Og på et forskningsbaseret universitet er det ude i de decentrale enheder at værdi- og kvalitetsskabelsen sker. Man kan ikke kommandere, planlægge eller standard-

isere sig frem til god forskning eller forskningsbaseret undervisning. Så at omforme det professionelle bureaukрати til en simpel struktur eller til et maskinbureaukрати er faldgruber. Den voldsomme ekspansion i universiteternes administrative stabe gennem de senere år taler sit alt for tydelige sprog. Det er ikke administrationen i sig selv, der er problemet. Det er administrationens grundlæggende indstilling, der er afgørende. Administrationen skal understøtte de faglige miljøer - ikke knægte dem.

Samtidig kan vi heller ikke acceptere et handlingslammet universitet, som ikke kan løse de samfundsmæssige opgaver og ikke kan udvikle sig hurtigt nok på grund af manglende central strategisk udviklingskraft. Vi skal have central strategisk handling! Er der så en tredje vej?

Ja, for det er en vej, hvor den centrale linjeledelse af sig selv begrænser sin egen magt, så man ikke styrer, hvad der skal ske decentralt, men koordinerer mellem det centrale og det decentrale. En linjeledelse, der giver plads til de faglige ledere og samtidig støtter dem ved at prioritere i form af retningsangivelser og rammer. På denne måde bliver et tillidsfuldt samspil mellem de organisatoriske linjeledere og de faglige projekt- og gruppeledere helt afgørende for fremtiden. Derfor er god dialog mellem disse to dele af en universitetsledelse helt afgørende. Nogle af de allervigtigste opgaver, der venter lige om hjørnet, og som skal vise, om ledelsen er i stand til - sammen med de faglige kernemedarbejdere - at løfte de danske universiteter ind i en ny tid, er for alvor at forholde sig til den internationale konkurrence.

LAD OS NÆVNE nogle af de mest oplagte udfordringer. Hvordan kan vi ved en fælles dansk indsats rekruttere de bedste udenlandske studerende i stedet for at tage dem fra hinanden inden for landet grænser? Kan vi sende de danske studerende ud i verden og hente dem hjem igen? Hvordan kan vi øge mobiliteten af medarbejdere mellem landets universiteter og virksomheder? Hvordan udvikler vi karriereplaner for centrale unge medarbejdere? Kan de danske universiteter øge samarbejdet med hinanden på en række områder? Alt dette kræver en koordineret og tillidsfuld involvering af universitetets medarbejdere og ledere på alle niveauer, en høj faglighed og respekt for akademiske værdier i ledelsen, og løsningen af disse udfordringer vil være en lakmusprøve på, om universiteterne gennem de næste år kan udvikle en ny frugtbar og balanceret ledelsesstil.

“
Og på et forskningsbaseret universitet er det ude i de decentrale enheder, at værdi- og kvalitetsskabelsen sker

Jeg mødte taberne i Warszawa

KLIMATOPMØDE

NIELS BOEL,
JOURNALIST, DELTAGER I COP19

SELV OM hverken vækstøkonomierne eller olielandene kan fritages for ansvar for klimaforandringerne, retter vreden blandt fattige lande sig mod Vesten. De rigte lande har, hedder det sig, nydt godt af udledning af CO₂ i deres industrialisering. Nu betaler de fattigste lande prisen.

Den malaysiske direktør for ngo'en South Centre, Martin Khor, sagde: »Regner man ud, hvad hvert land gennem historien har forbrugt af CO₂ pr. indbygger, ligger Kina pænt under gennemsnittet«. Det gælder i langt højere grad for lande som Bolivia og Bangladesh. Budskabet hos de vestlige lande er, at der ikke er råd til mere støtte til ulandene.

JEG TÆNKER på restauranterne i Danmark, som bugner hver weekend. På de samtaler, man kan overheøre på enhver dansk arbejdsplads om den næste svipetur til New York.

I flyet til klimatopmødet sad jeg ved siden af en forretningsmand fra Oxford. I sine ferier forkæler han sig selv: Sidst rejste han på ferie ud for Sudans kyst, fortalte han. Fra lufthavnen blev turistene eskorteret af militærkonvoj ud til dykkerparadiset. »De lokale kunne være dødsensfarlige«. På hjemturen faldt jeg i snak med to danskere, som havde været i Polen for at nyde gode tilbud med »massage«. Nogle har glæde af den nuværende form for globalisering. På klimatopmødet mødte jeg nogle tabere.

Masailederen Joseph Ole sagde til mig: »Vi nomader lider meget under klimaforandringerne. Tørke gør folk meget fattige og livet meget svært«.

Elena Cedillo fra Peru fortalte mig om en »tragedie i støbeskeen i Peru« med afsmeltningen af gletsjerne. »I dag er der oversvømmelser. Når isen er væk, udgælder bøndernes landbrug og vandforsyningen i storbyerne, der ligger i en ørken langs Perus kyst«.

Maiga Mahamadou Farka fra Mali sagde til mig: »Befolkningerne i Sahel-området lider hver dag under klimaforandringerne. Ørkenen breder sig. Floderne sander til. Temperaturen stiger. Vi oplever også stadig flere oversvømmelser«.

Hvordan skal jeg forklare Joseph, Elena og Maiga, at Vesten ikke vil ændre sin CO₂-tunge levevis og ikke 'har råd' til at påtage sig sit historiske ansvar?