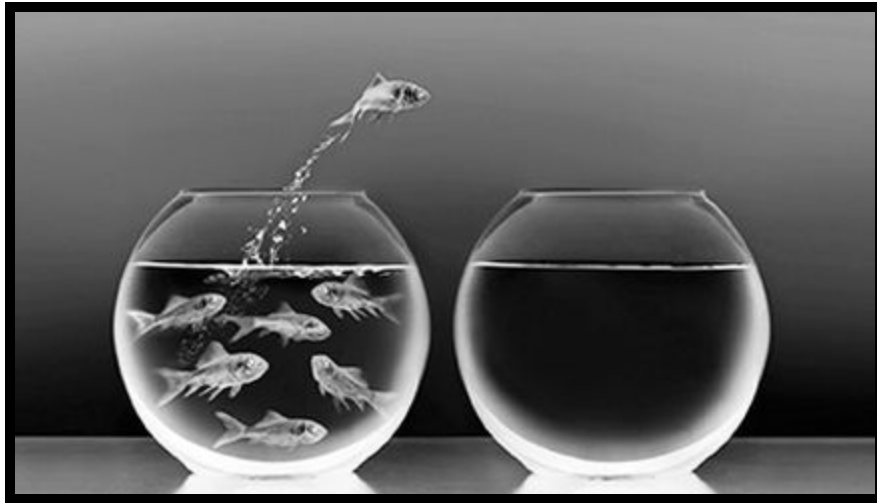


Friheden under forandring



- Hvordan implementeres politiske reformer af uddannelsessektoren ned gennem den parlamentariske styringskæde og hvordan påvirker reformerne mulighederne for at lede humanistiske fag på IKS, Aarhus Universitet?

Masterafhandling MPA14

Helle Grynderup & Vivi Rolsov Jensen

Forord

Umberto Eco skriver om det at skrive speciale, at det skal være sjovt og at tingene skal gøres med glæde: *“Hvis du har valgt et emne, som interesserer dig, og hvis du har besluttet dig for virkeligt at koncentrere dig, vil du opdage at specialeskrivning opleves som en leg, som et væddemål og som en skattejagt.”* (Umberto Eco, 1997)

Dette har vi i den grad oplevet, når vi har læst os gennem litteratur, lyttet til interviewoptagelser og haft lange samtaler om vores case, som modsat skattejagten og væddemålet ikke synes at kunne få en ende, da vi konstant opdager/genopdager nuancer i materialet.

Vi har med vores case på Institut for Kultur og Samfund på Aarhus Universitet fået muligheden for at komme omkring vores kernefag på vores masteruddannelse: økonomi, politologi samt organisation og ledelse. På den måde har casen været oplagt og givende for vores uddannelsesforløb.

Eco beskriver skriveprocessen som et spil kabale eller højst som et tomandsspil mellem den specialeskrivende og forfattere til den litteratur, der anvendes. Vi har i den grad oplevet, at vi med forfatterne og litteraturen fra fagene på uddannelsen har fået masser af medspil til at forstå vores case.

For os har skriveprocessen dog i højere grad været tilrettelagt som en holdsport, hvor vi som to studerende har delt den fælles tekst og det fælles projekt. Herudover har vi oplevet, at andre vigtige engagerede spillere har bidraget væsentligt til vores projekt. Det gælder vores interviewpersoner, der har åbnet sig og i udstrakt grad forsøgt at tænke med os i vores interviews. Vores vejleder Lars Kristensen har ligeledes gennem masterprojektet og gennem vores uddannelse været en uvurdelig del af processen, når han har bidraget med refleksion, ambition og utrætteligt engagement. Vores medstuderende/undervisere på MPA/14 har ligeledes bidraget med, at vi blev skarpere og stærkere i vores problemudforskning og tilgang. Dette givende hold siger vi, ikke helt uden vemod, tak til med det sidste punktum af denne masteropgave. Afslutningvis siger vi tak for friheden til fordybelse til vores arbejdspladser for at finansiere uddannelsen og familier for at give tiden.

Fagprofessionelle er gjort af et særligt stof, og derfor bærer man som leder af fagprofessionelle et stort ansvar – et ansvar, som langt fra altid tages tilstrækkeligt alvorligt (Helle Hein, 2010)

Abstract

Freedom changing

- How are the political reforms in education implemented through the parliamentary chain of governance at IKS, Aarhus University and how do the reforms impact the options to manage the disciplines of Humanities?

This Master thesis is a case study of political reforms implementation in School of Culture and Society (IKS) on the Faculty of Arts at Aarhus University. The reforms we have had our focus on are: the study progress and the dimensioning model. Using the model of the *Parliamentary Chain of Governance* we have analysed three levels: the political level, university level and department level. We investigated what challenges are when implementing political intentions and decisions in practice. We have done empirical research looking into documents and political process, written material on the university process and interviews with leaders that are close to the concrete education. We analysed the material with different theories within the following subjects: economy, politics, organization and management.

The political level

On the political level there are clear political intentions behind the study progress reform and agreement about dimensioning model. This is a change in the political understanding of education. Education is to a high degree used to increase productivity in Denmark by insuring that the students finish their studies faster, so that they can be part of the workforce faster. Therefore education has to be sharply aimed at the labour market and the competencies that are in demand. With this new way of understanding education, it means that not all options of educations are equally good anymore.

From the political level there are set clear goals, that support a culture of incentives, where the universities will be paid in the future in relation to their ability to get students through their education in the prescribed amount of time and educations will be evaluated by their ability to get students into the labor market. The universities will be paid based on results. There are however a number of challenges in the logic of management that the state is governing the educational sector with, because different management strategies are being used at the same time. The conclusion is clear: The reforms influence the freedom that the universities traditionally have had from the government hierarchy, because they are only allocated resources if they deliver the results and if the targets are met.

University level

In the second part of the analysis the focus was on, how the universities implement the political decisions. The universities do not back up the political intentions, which makes it complicated to implement the reform. On the contrary, the goals and strategy at IKS and Arts are not in harmony with the political intentions. Analysis shows that implementation of the reforms is done on many levels in the university and in different places. There is no immediately coordination between the different levels - and it seems like a detached processes. There is no clear strategy or plan on the different internal levels of the university on how the reforms should be implemented.

Department level

In regards to the dimensioning model there is a detachment of the department managers from the political intentions, because they don't share consensus. In general the economical consistency is not clear on all levels in the universities and the head of department therefor does not see the real consequences of the dimensioning model. The reduction of students are evenly distributed and done using numbers from old statistics, which enforces the detachment from the political goals.

In regards to the study progress reform there is no understanding of the political intention either. But here we see a larger acceptance of the new terms. Management is working to resolve the challenges that the new demands and limitations have introduced. Specific work is being done to change the curriculums, in such way that students can complete their education in the given time.

When we look at the department managers possibility to create real changes it is noticeable that the room for maneuvering for the department managers is very limited. There are unclear management roles at IKS because of obsolete functional descriptions. Also there is too little time for management tasks. Department managers act mostly as information intermediaries and consider themselves more as colleagues than leaders of professionals.

Conclusion

We conclude the analysis with a suggestion of change. We see a large potential in re-evaluating the understanding of management in general. A simple solution would be for the university to work with the problems seen by the politicians: Education has to provide concrete economical value. We alternatively suggest an approach using modern leadership models such as "the positive model" and "sense making".

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	2
De politiske krav til universiteterne ændres - øget effektivitet	3
Ledelse af stærke fagprofessionelle miljøer - forandring og ledelse	3
Undersøgelsesfelt	4
Problemformulering	5
2. Metode	8
2.1 Undersøgelsesdesign	8
2.1.1 Casestudiet	9
Valg af case	10
2.2 Empiri	11
2.2.1 Dokumentstudier	11
2.2.2 Semistrukturerede interviews	11
Interviewenes forløb	12
2.3 Teoretiske overvejelser og valg	13
Den parlamentariske styringskæde	14
2.4 Analysestrategi og generaliserbarhed	16
3. Beskrivelse af case	18
3.1 Kort om vores tidligere projekt	18
3.2 Beskrivelse af Arts og IKS på Aarhus Universitet	
20	
3.2.1 Institut for kultur og samfund, IKS	21
3.2.2 Økonomi	23
Tildeling til universiteterne	23
3.2.3 Økonomi for IKS	24
Dimensioneringsaftalens konsekvenser for Arts	25
4. Analyse	27
5. Politisk niveau, intentioner, mål og styringslogikker	28
5.1 Den politiske intention	29
5.1.1 Uddannelse uden værdi i sig selv	29
5.1.2 Nye økonomiske incitamenter	31
5.2 De politiske styringslogikker	32
5.2.1 Fordring om frihed	32
5.2.2 Målstyring og resultater	34
5.2.3 Modstrid mellem målstyring og regulering	35
5.3 Udfordringer ift. politiske intentioner, mål og styringslogikker	37

6. Universitetsniveau: Implementering og organisering	40
6.1 Organiseringen - udfordringer for implementering af politiske beslutninger	41
6.2 Implementering af reformerne gennem den parlamentariske styringskæde?	44
6.2.1 Implementering af reformerne	46
6.2.2 Implementering på Arts	48
6.2.3 Implementering på IKS	51
6.3 Manglende organisatorisk tænkning	53
6.4 Tempoet er en udfordring	54
6.5 Udfordringer for implementering	56
 7. Afdelingslederniveau - Ledelse	58
7.1 Afdelingsledernes målstyring og strategi	59
7.1.1 Problemforståelse - dimensionering - dekobling	61
Måltallene dekobles	63
7.1.2 Problemforståelse af krav om fremdrift	65
7.2 Ledelsesrum - hvilke muligheder har lederne for påvirkning?	66
7.2.1 Studieordningen	66
7.2.2 Uklare ledelsesroller	68
7.2.3 Formidler som nederste led i lang kæde	69
7.4 Ledelse i en gruppekontekst	72
7.4.1 Kampen for faget: nedefra	72
7.4.2 Leder i et fagligt fællesskab	73
7.4.3 Ledelse af fagprofessionelle	75
7.5 Udfordringer for afdelingsledelsen	77
 8. Forslag til mulig forandringer	80
 9. Konklusion	86
 10. Perspektivering	89

Litteraturliste

Bilag

1. Indledning

Mange offentlige organisationer står overfor et øget pres fra politisk side om at skabe øget kvalitet for færre ressourcer. Samtidig skal de offentlige organisationer skabe resultater med høj faglig kvalitet, der kan dokumenteres og give værdi for samfundet. Dette stiller store krav til ledelse i den offentlige sektor. Vi stiller med vores projekt skarpt på dette ved at gå tæt på tre afdelingslederes implementering af nye rammer for drift af uddannelsesområdet på Arts/humaniora på Aarhus Universitet.

Universitetsområdet har - i lighed med hele uddannelsesområdet og det meste af den offentlige sektor - det seneste årti gennemgået store forandringer i forhold til økonomi, organisation og uddannelsernes indhold og tilrettelæggelse grundet politiske reformer. Reformerne kan ses i lyset af New Public Management tankegangen og kodeordene har i uddannelsessektoren været faglighed, relevans og kvalitet, effektivitet og fleksibilitet. Men hvordan bliver disse reformer modtaget og implementeret ned gennem den parlamentariske styringskæde og konkret i universitetsverdenen og hvilken indflydelse har det på kerneopgaven.

For at lykkes med at skabe de ønskede resultater med høj faglig kvalitet for færre ressourcer, er de offentlige ledere afhængige af de fagprofessionelles ekspertise, arbejdsindsats og motivation. Der er en tendens til, at de fagprofessionelle ses som den offentlige sektors største problem (Dalgaard, 2013:41), fordi de hindrer de politiske hensigter i demokratiet i at blive til virkelighed.

Samspillet mellem de politiske krav og de fagprofessionelle miljøer stiller store krav til ledere i det offentlige. Lederne har ansvaret for, at kerneopgaven løses efter de politiske mål og sikre sammenhæng mellem medarbejdernes opgaveløsning, faglighed og skabelsen af resultater for færre ressourcer. Der skal på den måde skabes balance mellem de politiske ønsker om styring af opgaveløsningen og muligheden for de fagprofessionelle for at agere på en faglig hensigtsmæssig måde. For at lykkes med at udvikle den offentlige sektor, er der brug for at få de politiske hensigter og den faglige viden til at spille sammen.

Udfordringen mellem de politiske krav og de fagprofessionelle undersøger vi i konkret via et casestudie af på Institut for Kultur og Samfund (IKS), på Arts på Aarhus Universitet. IKS er ligesom alle universiteterne omfattet af fremdriftsreformen og aftale om dimensionering, som har store konsekvenser for rammerne for deres virke. Gennem de seneste år har IKS således fået forandret kravene til opgaveløsningen fra politisk side og samtidigt har instituttet en højt specialiseret medarbejderstab, der gennem ledelse af egne forskningsprojekter og undervisningsforløb skaber organisationens kerneopgave: forskning og forskningsbaseret uddannelse. Spørgsmålet er så, hvordan IKS er lykkedes med at håndtere de store udfordringer og hvad skal der til, før de er i mål.

De politiske krav til universiteterne ændres - øget effektivitet

De ændrede krav til IKS er en del af en større forandring af hele undervisningssektoren. Fra midten af 1990'erne har Danmark tabt terræn med en vækst i produktiviteten på under én procent om året, hvilket er lavt sammenlignet med andre vestlige lande. Produktivitet skaber velstand og velfærd. Når Danmark gennem et halvt århundrede frem til midten af 1990'erne udviklede sig til at være et af verdens mest velstående lande, var det fordi, at den danske produktivitet udviklede sig stærkt. Hvis den danske produktivitet havde fulgt den amerikanske fra 1990'erne, ville samfundet i 2013 have været 360 milliarder kroner rigere. (Produktivitetskommissionen, 2014:3)

Regeringen bad i 2012 Produktivitetskommissionen om at undersøge årsagerne til den dårlige produktivitsudvikling og komme med forslag til, hvordan Danmark kan styrke produktiviteten - både i erhvervslivet og den offentlige sektor. Produktivitetskommissionens analyser viste bl.a., at der var væsentlige svagheder ved det danske uddannelsessystem, som hæmmer produktiviteten. Der er problemer med kvaliteten i uddannelserne og der er ikke tilstrækkeligt fokus på at sikre, at de færdiguddannede har de kompetencer, som der er brug for på arbejdsmarkedet. (Produktivitetskommissionen, 2014:3)

Produktivitetskommissionen anbefalede derfor i 2014, at der skal være en større tilskyndelse for uddannelsesinstitutionerne til at uddanne til arbejdsmarkedet: *“Giv de videregående uddannelsesinstitutioner langt stærkere tilskyndelser til at levere uddannelser med høj studieintensitet og efterfølgende høj beskæftigelse og løn”* (Produktivitetskommissionen 2014:19).

Ud fra disse anbefalinger vedtog Socialdemokraterne, Det Radikale Venstre, Socialistisk Folkeparti, Venstre og Det Konservative Folkeparti *fremdriftsreformen*, som kræver hurtigere gennemførelse og aftale om *dimensionering*, der tildeler studiepladser ud fra jobeffekter. Begge reformer har store økonomiske konsekvenser for universiteterne - og især de humanistiske fakulteter, herunder Arts og IKS, hvis målsætningerne i reformerne ikke nås.

I et notat fra uddannelsesstrategisk sekretariat fra Aarhus Universitet fremgår det, at fremdriftsreformen i forhold til studiefremdrift i yderste tilfælde kan betyde et indtægtstab på 240 millioner kroner, hvis ikke den gennemsnitlige studietid reduceres med de 4,7 måneder inden 2020. (Uddannelsesstrategisk Sekretariat, 17. marts 2016)

Ledelse af stærke fagprofessionelle miljøer - forandring og ledelse

Samtidigt med at der med reformerne stilles krav til performance, er det i høj grad et vilkår for ledelse af universitetet, at de fagprofessionelle (de videnskabelige personaler) i udstrakt grad selv leder, organiserer og udvikler deres arbejde. Der er på den måde en række forhold, som lederen ikke kan eller skal beskæftige sig med.

I en fagprofessionel organisation som et universitet er det vigtigt, at lederne kan udøve en form for lederskab, der begejstrer den enkelte til at yde det optimale men også formår, at få den enkeltes engagement til at gå op i en højere enhed med de strategiske prioriteringer, som organisationen har for at overleve. (Rasmussen, 2014:15) På et institut som IKS er det de faglige eksperter, der er den væsentligste del af organisationens værdiskabelse. Det har nogle konsekvenser og medfører udfordringer for ledelsen. Udfordringerne er bl.a., at de fagprofessionelle er optaget af deres fag og deres profession - ikke organisationen, at en tværgående koordinering er vanskelig og at de fagprofessionelle er optaget af forskning, vidensudvikling og stærk faglighed - ikke uddannelse af studerende og drift i øvrigt.

Undersøgelsesfelt

I projektet ønsker vi at undersøge, hvordan de politiske beslutninger og reformer påvirker ledelsesrummet for afdelingslederne på IKS - hvordan den måde fremdriftsreformen og aftale om dimensionering påvirker dette i forhold til den måde reformerne implementeres ned gennem den

parlamentariske styringskæde. Ved at have et konkret fokus på afdelingsledernes rolle og muligheder i det system kommer vi tættere på ledelse af de fagprofessionelle, men også tættere på de konkrete forandringer i opgaveløsningen

I vores tidligere projekt udarbejdede vi en analyse af IKS som institut gennem anvendelse af Crossan et. al. strategiske analysetrekant som teoretisk tilgang (kort resume af projektet findes i afsnit 3). Gennem vores tidligere projekt fandt vi ud af, at der fra fakultetet og institutledelsens side ikke var en klassisk teoretisk tilgang til at løse de store udfordringer Arts og IKS står overfor med de ændrede rammevilkår.

Problemformulering

Hvordan implementeres politiske beslutninger i form af fremdriftsreformen og aftale om dimensionering ned gennem den parlamentariske styringskæde til afdelingsniveauet på Institut for kultur og samfund på Aarhus Universitet? Og hvordan håndterer afdelingslederne de ændrede politiske krav i forhold til at lede en ændring af de fagprofessionelles opgaveløsning? Og hvad skal der til for at de lykkes med ledelsesopgaven?

Resultat

Gennem projektets casestudie vil vi give bud på, hvilke udfordringer der er i forhold til at få implementeret politiske hensigter og beslutninger helt ud i praksis. Vi ser på de strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer dette medfører. Vi ser problemformuleringen ud fra et økonomisk, politologisk og organisatorisk perspektiv. Endelig vil vi give et bud eller et bidrag til, hvordan de ledelsesmæssige udfordringer i uddannelsessektoren kan imødekommes

Vores analyse er struktureret ud fra modellen om den parlamentariske styringskæde. Med vores case har vi en unik mulighed for at se de politiske beslutninger udfoldes i praksis fra de politiske krav og beslutninger ned til afdelingsledere på IKS. Vi ser på dilemmaerne i moderne offentlig ledelse i stærke fagprofessionelles organisationer gennem følgende analysetemaer:

Analysetema 1: Politiske intentioner, mål og styringslogikker

Det første analysetema skal ses som en analyse af, hvad der sker med de politiske beslutninger og reformer på det politiske niveau. Overordnet er spørgsmålet, hvad er baggrunden og intentionerne med reformerne og hvordan tænkes de implementeret. Hvilke styringslogikker ligger bagved de politiske beslutninger som fremdriftsreformen og aftale om dimensionering og hvordan influerer de på de vilkår, der er for at agere på universiteterne.

Dette analysetema bliver således en analyse og diskussion med henblik på at forstå baggrunden for politiske beslutninger og reformer og hvordan de udvikler sig over tid i et spil mellem Folketingets ambitioner og universiteternes behov for selvstyre helt ned på afdelingsniveau.

Politiske niveau: Politiske Intentioner, mål og styringslogikker

- Hvilke politiske intentioner ligger bag ved reformerne og i hvilken grad spiller de politiske intentioner om fremdriftsreformen og dimensionering sammen med universiteternes frihed?
- Hvilke styringslogikker er sektoren underlagt og hvordan harmonerer de forskellige styringslogikker med hinanden?
- Hvad er den samfundsøkonomiske værdi for sektorens forbrug af offentlige midler?

Analysetema 2: Implementering og organisering

Det andet analysetema skal ses som en analyse af, hvad der sker med de politiske beslutninger og reformer på universitetsniveau. Overordnet er spørgsmålet, hvordan politiske beslutninger som fremdriftsreformen og aftale om dimensionering implementeres på universitetsniveau og hvordan harmonerer det med den organisering, der er på Arts og IKS.

Universitetsniveau: Implementering, strategi og organisering

- Hvordan harmonerer organisationsstrukturen på Arts og IKS med de beslutninger der skal implementeres?
- Hvordan harmonerer de politiske intentioner med universitetets målsætninger og kerneopgaver?
- Hvordan implementeres beslutningerne ned gennem styringskæden?

Analysetema 3: Ledelse

Det tredje analysetema handler om, hvad afdelingslederen så kan og vil gøre i den situation, hvor der er en række forskelligrettede hensyn. Der er nogle ydre og indre rammevilkår, som står i kontrast til at lede i en fagprofessionel organisation.

Dette analysetema bliver en analyse og diskussion af, hvordan afdelingslederne agerer under de givne rammer og hvilke de muligheder, der reelt er i den organisation, de er en del af. Vi vil analysere afdelingsledernes muligheder for at omsætte kravene til reel handling. Det vil vi gøre ved at analysere de ledelsesmæssige ressourcer afdelingslederen har til rådighed i den organisation der er og hvilke ledelsesmæssige redskaber de har.

Afdelingslederniveauet: Strategi, magt og ledelsesrum

- Emergerer der på afdelingslederniveau strategisk ledelse på IKS, når der ikke oppefra en klar strategi i klassisk forstand? Er det for lederne på afdelingsniveau muligt at navigere i forhold til målsætninger?
- Understøtter den nuværende organisations- og ledelsesform mulighederne for at afdelingslederne kan lede ift. de politiske mål og krav? Har afdelingslederne reelt ledelseskompeter i den organisering?.
- Hvordan er afdelingslederens ledelsesrum over for de fagprofessionelle/den videnskabelige medarbejder?

Hvad skal der til for at lykkes med de politiske mål?

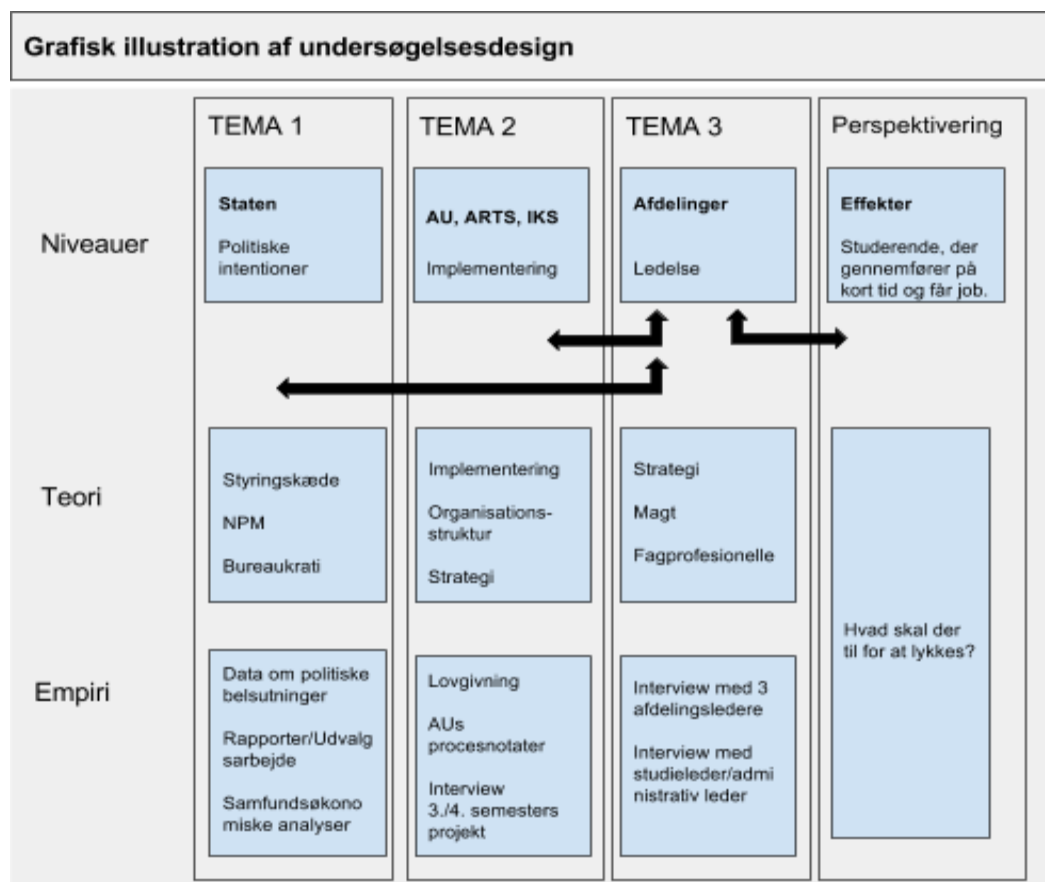
I opgavens sidste del vil vi på baggrund af analysen komme med nogle bud på, hvad der skal til for at lykkes med at lede i forhold til de politiske mål, der påvirker en offentlig organisation. Samt helt konkret, hvordan IKS kan sikre en fortsat løsning af kerneopgaven af høj kvalitet, selvom instituttet skal leve op til de politiske krav om bedre uddannelser for færre midler samt nedskæring på antallet af studiepladser.

2. Metode

Vi har gennem vores MPA studie på Aalborg Universitet været optaget af, hvordan offentlige organisationer skal agere i et øget ressourcepres samtidig med, at der sættes stadig større/nye krav til opgaveløsningen og hvordan dette implementeres fra staten ned til de ledere, der skal føre ændringerne ud i praksis. Dette har vi ønsket at undersøge som et casestudie, hvor vi se på, hvordan omfattende reformer som fremdriftsreformen og aftale om dimensionering implementeres ned gennem styringskæden via et universitet, en fakultet og et institut - og hvordan dette influerer på ledernes ledelserum i yderste led. I dette afsnit gennemgår vi vores undersøgelsesdesign og metoder, herunder metodiske overvejelser i forhold til vores valg af problemformulering.

2.1 Undersøgelsesdesign

Nedenstående er en grafisk illustration af vores undersøgelsesdesign.



2.1.1 Casestudiet

Vi har valgt at fordybe os i et casestudie for at komme i dybden og tæt på den offentlige leders virkelighed. En casestudie defineres af Bøgh Andersen m. fl. som en enhed/enheder ex. en stat, partier og for os en organisation/organisationer, der bliver observeret på et bestemt tidspunkt. Idet vi vælger at se på tre afdelinger på IKS, Arts har vi en spatial variation i casestudiet (Bøgh Andersen, 2012 83ff).

Et casestudie er ifølge Yin studiet af beslutninger eller sammenhængende beslutningssæt, hvorfor beslutninger er truffet, hvordan de iværksættes og med hvilket resultat. (Nielsen, 2007:62) Et casestudie er således yderst velegnet til netop at undersøge vores problemstilling i og med, det lige netop omhandler, hvorfor der politisk er truffet beslutninger om at iværksætte fremdriftsreformen og aftale om dimensionering, hvordan de iværksættes på IKS og hvilket resultat, muligheder og udfordringer dette giver for afdelingslederne på IKS - med andre ord ser vi på en implementeringsproces. Idet vores problemfelt kan ses som et tværsnit ned igennem styringskæden henter vi vores empiri fra andre niveauer end blot afdelingsniveauet på et universitet. Det gør vi for at få en bredere ramme for forståelsen af vores case.

Vores fokus er den reelle forandring af driften af uddannelser på baggrund af de politiske beslutninger. For at beskrive de forandringer, som sektoren gennemgår, anvender vi dels konkret lovgivning som udtryk for et ønske om forandring og dels forskellige udvalgsarbejder/rapporter af sektoren og forslag til forandringer. På den måde er vores empiri også diverse offentligt tilgængelige dokumenter (dokumentanalyse), der viser de politiske beslutninger og dens lovgivningsmæssige gennemførelse. Denne empiri gælder generelt for universitetssektoren. Jo længere vi går nedad i styringskæden jo tættere går vi på konkrete data i vores case gennem datamateriale fra Aarhus Universitet, IKS og afdelingerne.

Vi anvender fremdriftsreformen og beslutninger vedrørende dimensionering, som eksempler på, hvilke dilemmaer, udfordringer og muligheder ledelse af en offentlig sektor i et demokrati giver. Idet reformerne sætter vores felt i en helt ny situation giver vores analyser mulighed for at undersøge, hvordan politik omsættes til praksis. Vores undersøgelse handler dermed ikke særskilt om fremdrift og

dimensionering, men vi anvender disse politiske beslutninger, som en måde at krystallisere viden om ledelse i en for feltet ekstrem situation.

Valg af case

Vi har valgt denne case fra universitetsverdenen, fordi vi ser den som et godt eksempel på udfordringerne mellem styring og ledelse. Vi har konkret valgt at se på disse udfordringer, som de 2 reformer medfører på et humanistisk fakultet, idet vi ser dette som en ekstrem case - forstået på den måde, at de i særdeleshed bliver påvirket af ændringerne. Vi forventer, at udfordringerne for IKS står skarpere og det derfor bliver tydeligere, hvilke udfordringer statens styring af offentlige organisationer har ned gennem styringskæden på et område, hvor frihed og autonomi er vigtig for ledelsen.

Idet dette masterprojekt ligger i forlængelse af vores tidligere projekt, har vi haft mulighed for at anvende en del af den empiri vi allerede har tilvejebragt. Casestudiet foregår på et bestemt tidspunkt og vi kan derfor ikke uden videre anvende vores empiri fra det tidligere projekt. Der er allerede gået en rum tid siden vi indhentede data og som nævnt er den politiske dagsorden ændret. Fremdriftsreformen som vi undersøgte er blevet til fremdriftsreform 2.0. På den måde er vores viden fra 4 tidligere gennemførte kvalitative interviews på institut/Artsniveau forskudt i tid. Det gælder institutlederen, studielederen og 2 administrative ledere.

I det omfang vi vil anvende materialet, vil vi gøre det med en række forbehold omkring anvendelse, idet der er en tidsmæssig forskydning i forhold til vores nuværende projekt, samtidig med at vores analytiske fokus var et andet. Idet vi ser reformerne som en del af en større forandring, vil der dog være en række temaer, som er de samme og som vi har mulighed for at genbruge. Vi vil på den måde kunne anvende en del af de analytiske pointer, vi havde i projektet, og vi har også genbesøgt af vores interviewreferater og interviewguide (bilag 1 - Interview A, B, C og D og bilag 2 - interviewguides) for at belyse vores nye problemstilling. Det fremgår af vores henvisninger, når vi anvender tidligere pointer og empiri ved at vi henviser til Grynderup & Rolskov Jensen 2016.

Da vi har har fokus på, hvordan afdelingsledere på IKS agerer i den ændrede situation, har vi valgt at gennemføre kvalitative interview med 3 afdelingsledere på henholdsvis historie, arkæologi og

antropologi. Afdelingslederne er valgt, fordi de som ledere af afdelingernes undervisere kan spille en central rolle i at skabe den nødvendige forandring for fagene. Da studielederen dels gennem lovgivningen har ansvar for uddannelsernes indhold og dels ud fra vores tidligere projekt tillægges en meget vigtige rolle i forandringerne har vi valgt at geninterviewe hende.

Referater af disse (Interview F, G, H og I) er vedlagt i bilag 3 og interviewguides i bilag 4.

2.2 Empiri

Vi gennemfører projektet som en caseundersøgelse med kvalitative interview med 3 afdelingsledere og en studieleder. Herudover anvender vi vores tidligere empiri i de tilfælde, hvor det er relevant.

2.2.1 Dokumentstudier

Vi anvender i dette projekt en stor del af dokumentstudier. Vi anvender lovgivning omkring de to reformer, vedtægter og regler for universiteter samt et dokumentstudie af relevante dokumenter i forbindelse med implementering af fremdriftsreformen og aftale om dimensionering. Dokumenter vi har fået tilsendt af studieleder på IKS og administrationen samt offentligt tilgængelige dokumenter, som vi har kunnet finde via universitetes og ministeriets hjemmeside. Derudover har vi inddraget relevante evalueringer og rapporter.

2.2.2 Semistrukturerede interviews

Vores empiri ift. afdelingslederne er udover data om afdelingerne kvalitative semistrukturerede forskningsinterview. Idet vi ønsker viden om, hvordan de samfundsmæssige forandringer sætter sig spor og forandrer arbejdet i afdelingerne, vil vi tæt den egentlige ledelsespraksis. Vi har valgt interviewet, som anses som velegnet til et undersøgelsesspørgsmål som vores, hvor vi bl.a. ønsker data på individniveau. Det individuelle interview giver mulighed for at få uddybet de interviewedes synspunkter i forhold til vores problemstilling og mulighed for at komme tættere på den enkeltes oplevelse heraf. (Bøgh Andersen et al.(red), 2012:149).

Idet vi ikke på forhånd har udtømmende viden om, hvad der sker på afdelingsniveauet har vi brug for en åben interviewform - det semistrukturerede interview. Her åbnes de interviewedes synspunkter og andre uforudsete temaer og nuancer med relevans for at kunne besvare problemstillingen.

Muligheden i det kvalitative interview er at inddrage nuancer, få forhold uddybet og udforske problemstillingen.

Ved at anvende den semistrukturerede form er der mulighed for at stille uddybende spørgsmål og være med til at sikre en valid forståelse af svarene (Bøgh Andersen et al.(red), 2012:150).

Temaerne i interviewguide har vi udarbejdet ud fra de antagelser, vi har fra vores tidligere projekt og fra teorier om ledelse i den offentlige sektor. Vi opbyggede interviewguiden ud fra:

1. en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af interviewet ved at de mest enkle og konkrete spørgsmål kommer først f.eks. ved at tage udgangspunkt i beskrivelsen af, hvordan reformerne er blevet implementeret for senere i interviewet at spørge ind til ledelse, politik og frihed mm.
2. en tematisering indenfor den teoretiske ballast vi har i projektet - herunder ledelse, motivation og fagprofessionelle. Her har vi i operationalisering af disse temaer omsat dem til en række konkrete spørgsmål om afdelingsledernes situation. Interviewguiden er vedlagt som i bilag 2 og af denne fremgår vores temaer/undersøgelsesspørgsmål i venstre side.

Interviewenes forløb

Interviewene var af 1-1,5 times varighed med deltagelse af os begge, hvor en interviewede og den anden skrev noter. Interviewene blev optaget på diktafon og efterfølgende udskrevet. Referaterne foreligger i bilag 2. Idet interviewene blev gennemført som semistrukturerede interview var det ikke alle spørgsmål, der blev stillet, men som afrunding af hvert interview gennemgik vi spørgeguiden med henblik på at sikre, at vi havde fået svar på de overordnede temaer.

Vi oplevede stor åbenhed i interviewene og generelt en stor interesse i at bidrage til vores projekt. Vi fik et godt billede af, hvordan forandringerne håndteres af studieleder og afdelingslederne. Samtidigt oplevede vi, at svarene på vores spørgsmål blev besvaret på meget forskellige måde, hvilket vi ser flere forskellige årsager til. Dels udgør de tre afdelinger forskellige fag og tilgangen til problemstillingen omkring fremdrift og effektmåling er forskellige. Herunder var de tre afdelingsledere forskellige steder i deres karriere og deres tilgang til ledelse forskellige.

Vi har med vores valg af empiri foretaget en række fravalg. Vores interviews er f.eks. foretaget med personer tæt på driften. Interview med topledelsen på universitetet, politikere eller undervisere ville

have givet andre resultater end dem vi ser her. Undersøgelser og empiri vedrørende de studerende og undervisere har vi også valgt fra, alene med henblik på at holde vores fokus på ledelse.

2.3 Teoretiske overvejelser og valg

Vi har med vores case fået mulighed for at fordybe os i de 3 grundpiller i vores masteruddannelse - dvs. ud fra et økonomisk, politologisk og ledelses/organisatorisk perspektiv. På den måde er vores udgangspunkt præget af uddannelsens forståelse og fordringer for den offentlige leder, idet de ledelsesmæssige udfordringer skal ses ud fra et politisk, økonomisk og ledelsesmæssigt perspektiv.

Når vi undersøger vores case, er vores valg af genstandsfelt præget af denne tilgang og vores forforståelse og bias er, at vi med god offentlig ledelse tillægger det værdi at kunne se udfordringerne i dette perspektiv. Når vi i vores analysekapitler taler om økonomiske incitamenter, politiske målsætninger samt styring og ledelse, skriver vi os ind i den tradition vores uddannelse tilsiger. Der kunne med andre tilgange skrives andre projekter.

Med denne indledende afgrænsning er der stadig, som det vil fremgå af de kommende kapitler, mange nuancer og aspekter i det at lede universitetet, som er en vigtig samfundsinstitution, hvoraf vi med nærværende projekt kun kan få en brøkdel med. Vores case kunne analyseres ud fra de fleste ledelsesperspektiver og casen kan bidrage til at udfordre de fleste teorier og modeller, hvilket også er tilfældet med dem, vi har valgt. I vores teoretiske valg ligger der dermed væsentlige fravalg. Med Helle Hein er vores forståelse af teori knyttet til det *at se*: "*en teori er altså et sæt briller, man betragter verden gennem og når man anskuer verden gennem en teori ser man kun en lille del af verden[...]i en forsimpelt form*". (Hein 2013:21) Forandringsteori/ledelse, motivationsteori, kulturteori og det beslægtede institutionel teori er blot nogle af de teorier vi har valgt fra eller kun berører i begrænset form og som også kunne give relevante perspektiver.

Vi har struktureret vores projekt med udgangspunkt i styringskæden og vi har valgt denne model som rammen om vores case, fordi den giver mulighed for at kigge ned gennem styringen af den offentlige sektor.

Den parlamentariske styringskæde

Den parlamentariske styringskæde er en analytisk model udarbejdet af den norske politolog Olsen i 1970'erne (Frølund Thomsen, 2010:44). Den er en idealtypisk og analytisk model, til at beskrive fordelingen af magt i et parlamentarisk demokrati (Frølund Thomsen, 2010:45) – som er vores styreform i Danmark. Den er grundlæggende for forståelsen af den offentlige sektor, fordi den sætter ord på magten til at beslutte, hvordan samfundet skal være og udvikle sig. I vores projekt anvender vi den til at anskueliggøre vejen fra politik til opgaveløsning. Modellen er beslægtet med klassisk bureaukratiteori som Webers idealtypiske model over den bureaukratiske organisation, hvor politiske beslutninger gennemføres af et neutralt og målrationalt embedsværk (Christensen, Christiansen & Ibsen, 2011:29,41).

Modellen beskriver delegering af magten som en ubrudt kæde, der udgår fra det suveræne folk. På den måde udgør modellen også et ideal om, hvordan magten i et demokrati bør være fordelt mellem organisationer og hvordan beslutningskompetence overgives fra en til en anden (Frølund Thomsen, 2010:44). Modellen har oprindeligt fire led: det suveræne folk, parlamentet, regeringen og forvaltningen.

Ud fra den parlamentariske styringskædes logik udgår magten i et demokratisk samfund fra det suveræne folk – "nedefra". Demokrati betyder folkets styre (Frølund Thomsen, 2010:90). Grundtanken er, at det er statens borgere, der skal bestemme, hvordan samfundet skal indrettes, idet den politiske magt skal være hos borgerne (Frølund Thomsen, 2010:45).

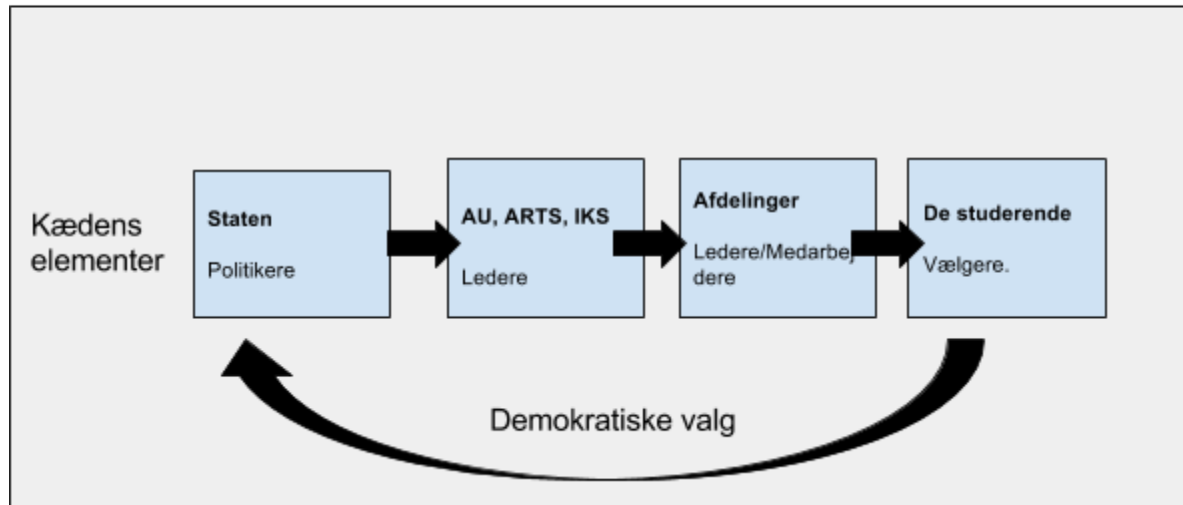
Magten delegeres af vælgerne til parlamentet, som i Danmark er folketinget. Folketinget er statens øverste myndighed og vælges via et direkte demokratisk valg på baggrund af holdninger. Folketinget vedtager de love, der gælder i Danmark og helt fra tidligere forfatningskampe har det været et ideal, at *"Folketinget er den højeste Myndighed, der har ingen over sig og ingen ved siden af sig"*, som Hørup i 1878 sagde (Munk Christensen & Sonne Nørgaard, 2012:110). Det er dermed folketinget, der sætter rammer og træffer beslutninger om den offentlige sektor gennem lovgivning og finanslov.

Regeringen udgøres af ministre, som er politiske og administrative ledere for statens embedsværk. Det er organiseret på den måde, at hvert ministerium udgør et ressort og at den samlede regering er et kollegium af sideordnede ministre (Christensen, Christiansen & Ibsen, 2011:82). Universitetsområdet henhører under uddannelses- og forskningsministeriet.

Forvaltningen er i styringskæden som Webers ideal hierarkisk opbygget. Beslutningskompetencen delegeres fra den politiske ledelse til en hierarkisk organisation, hvor embedsmænd forvalter eksisterende lovgivning og udarbejder forslag til ny lovgivning ud fra politiske ønsker. Idealet er, at politikerne vedtager lovgivning og disse gennemføres neutralt af embedsmænd (Christensen, Christiansen & Ibsen, 2011:30) Forholdet burde således idealistisk være, at der lovgives ud fra politiske holdninger og implementeres ud fra nøgternt og upartisk embedsførelse. Embedsmændene er neutrale og eksperter i lovgivning og sikrer, at de politiske beslutninger bliver gennemført i et hierarki, hvor den øverste leder er minister (Christensen, Christiansen & Ibsen, 2011:54).

Når vi anvender den parlamentariske styringskæde i vores case er der en væsentlig del, der mangler. En del som modellen også møder kritik for i forhold til at forstå det danske demokrati og samfund. Historisk set har den førte politik i Danmark ført til en meget omfattende offentlig service, og i de fleste dele af borgernes liv spiller det offentlige en rolle, som leverandør af velfærdsydelser (Frølund Thomsen, 2010: 105). I vores case leverer universiteterne en service, som en decentral udførerfunktion, hvilket er vigtig for at forstå den politiske udvikling. Men i modellen om den parlamentariske styringskæde er selve udførerleddet ikke med. Samspillet mellem stat og universitet er væsentlig for at se på, hvordan de politiske beslutninger influerer ned gennem den parlamentariske styringskæde og ud til "borgene" - her de studerende. Vi har udvidet modellen med et ekstra led i forhold til den oprindelige styringskæde. Vores tilgang til vores case er på den måde struktureret efter en tilpasset version styringskæden.

Styringskæde tilpasset vores projekt



For hvert af de tre niveauer i styringskæden vælger vi at inddrage de teorier, som vi har vurderet åbne vores problemstilling mest. Dermed også sagt, at vi ikke har fundet en model eller teori som rummer hele vores problemstilling. For hvert led i styringskæden inddrager vi forskellige teorier, som vi udfolder løbende: Øverst i kæden ser vi på den politiske baggrund for forandringerne, de økonomiske beregninger for uddannelsessektorens værdiskabelse samt de forskellige styringslogikker, som fra centralt hold anvendes til at drive udviklingen af sektoren så målene opfyldes. I andet niveau i kæden anvender vi implementeringsteori og det tredje anvender vi forskellige ledelsesteorier i form af perspektiver fra strategi-, og magtteori samt ledelse af fagprofessionelle.

2.4 Analysestrategi og generaliserbarhed

Idet vores metode er kvalitativ vil generaliserbarheden af resultaterne være analytisk generaliserbarhed på den måde, at når bestemte forhold er tilstede på samme måde og i situationer, der ligner dem i vores cases, så vil de forhold, vi finder i undersøgelsen også kunne findes på andre institutter og universiteter. (Bøgh Andersen et al., 2012:106).

Den analytiske generaliserbarhed giver mulighed for at drage slutninger fra de mønstre, forløb og forklaringer, der fremstår af et empirisk casestudie i forhold til en teoretisk for forståelse. Pointen er her at anvende den analytiske tilgang. (Nielsen, 2009:174)

Det er muligt på baggrund af et casestudie at lave en analytisk generaliserbarhed ud fra mønstre, forløb og forklaringer, der fremstår af empiriske casestudier (Nielsen, 2009:174). Der er en række lokale forhold, som gør sig gældende for vores casestudie - bl.a. er der tale om afdelinger på et humanistisk fakultet, som må antages at være hårdere ramt af reformer end andre institutter på andre faglige fakulteter. Det betyder, at det er med forbehold, at vi kan generalisere til at gælde udover de undersøgte cases. Dog mener vi, at vi i analysen kan drage en række konklusioner, som med en vis sandsynlighed kan siges at gælde udover IKS og det humanistiske fakultet Arts.

3. Beskrivelse af case

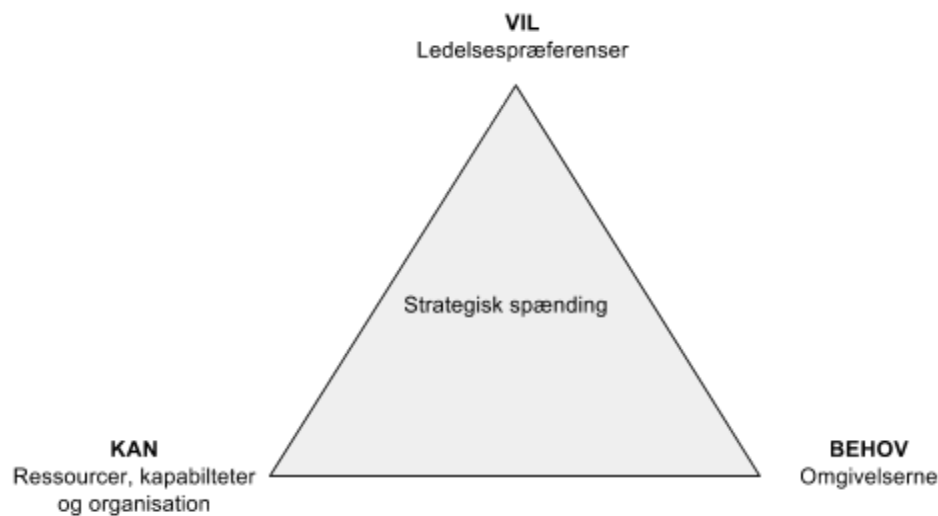
Vi har i dette projekt valgt at se nærmere på de udfordringer et institut som IKS står overfor i forbindelse med implementering af fremdriftsreformen og aftale om dimensionering. Baggrunden for projektet er, at de danske universiteters rammevilkår i almindelighed og IKS i særdeleshed i disse år bliver ændret gennem bl.a. fremdriftsreform og aftale om dimensionering. I projektet har vi valgt at se på nogle af de udfordringer, der er i den offentlige sektor ved at gå helt tæt på, hvordan de politiske beslutninger som træffes for at styre samfundet i nogle bestemte retninger reelt influerer på ledelsesrummet på en bestemt institution - og helt ned på mellemliderniveau.

Vi har som nævnt konkret valgt Institut for Kultur og Samfund . På vores 3. semester foretog vi en strategisk analyse af, hvordan IKS håndterede de ændrede rammevilkår, som reformerne på uddannelsesområdet medfører.

I dette afsnit vil kort beskrive casen og de udfordringer der især gør sig gældende for IKS.

3.1 Kort om vores tidligere projekt

På 3. semester foretog vi et casestudie af, hvordan instituttet IKS på under fakultetet Arts på Aarhus Universitet på institutlederniveau strategisk har håndteret de ændrede rammevilkår. Vi undersøgte dette gennem anvendelsen af modellen "Den strategiske analysetrekant" som er en variant af Diamant-E modellen:



(Crossan et. al., 2009:79)

Modellen viser, at en organisation er nødt til at håndtere de spændinger, der er mellem, hvad organisationen har behov for at gøre, når forholdene er som de er og hvad organisationen kan gøre med de forhåndenværende ressourcer og kapabiliteter og endelig hvad ledelsen vil gøre på baggrund af de præferencer, som de nu har. Netop ledelse er af stor betydning i forandringsprocesser, da det oftest fordrer et brud med det etablerede.(Crossan et. al., 2009)

Analysen via brug af modellen giver et godt billede af de udfordringer omkring strategisk ledelse, som er på spil på IKS. I stedet for at forholde sig konkret til omgivelserne og samfundets nye krav og behov, rettes der administrativt ind i forhold til de meget specifikke regler og krav, der kommer via lovgivningen fra politisk hold. Der rettes dog stort set kun ind i forhold til de administrative ændringer - ikke de store linjer i forhold til de politiske intentioner om at nedsætte studietiderne, uddanne til samfundet for at styrke landets produktivitet m.m. Gennem vores analyser står det klart, at institutledelsen ikke agerer bevidst strategisk i forhold til de nye krav og behov fra omverdenen. IKS fortsætter med deres egen strategi og arbejder videre ud fra egen holdning (kultur) om, hvad der er IKS` kerneopgave. Ledelsens egne ideer, tanker og referencer om hvad kerneopgaven er, kommer til at stå i skyggen for de krav som omgivelserne stiller. (Grynderup & Rolkskov Jensen, 2016) Med andre

ord fandt vi ud af, at der ikke var en konkret bevidst strategi bag håndteringen af de ændrede rammevilkår på IKS.

Vi ser, at den organisationsstruktur IKS har, giver udfordringer i forhold til at implementere reformer som fremdriftsreformen og aftale om dimensionering, når de ikke er i tråd med IKSs egen strategi. Institutledelsen er klar over ændringerne, men det medfører ikke, at strategien tilpasses eller at der ændres ret meget på praksis. Vi er derfor optaget af, at se på, hvordan det, at der ikke fra den øverste ledelse på instituttet arbejdes strategisk med implementering og hvordan den særlige organisationsstruktur, der er på instituttet, giver af muligheder for at få implementeret de ydre krav.

3.2 Beskrivelse af Arts og IKS på Aarhus Universitet

I 2011 blev det tidligere Humanistiske Fakultet, Teologiske Fakultet og Danmarks Pædagogiske Universitetsskole fusioneret og blev til Faculty of Arts. Arts er et af Nordeuropas største forsknings- og uddannelsesmiljøer, som beskæftiger sig med menneskets kulturelle og sociale udtryks- og praksisformer. (Aarhus Universitets hjemmeside: <http://arts.au.dk/om-arts/>).

Arts består af 3 institutter og en række forskningscentre. Overordnet er Arts opdelt i Institut for Kultur og Samfund, Institut for Kommunikation og Kultur samt DPU (Danmarks institut for Pædagogik og Uddannelse samt Center for undervisningsudvikling og Digitale Medier og derforuden en række forskningscentre. (Aarhus Universitets hjemmeside: <http://arts.au.dk/om-arts/>).

På Arts er der i 2014 i alt 12.320 studerende. I nedenstående tabel ses de samlede tal for Arts fra 2013 og 2014.

Nøgletal, Arts 2014

	2014	2013
Studerende	12.320	12.685
Heraf bachelorer	5.359	5.581
Heraf kandidater	6.931	7.104
Kandidater i beskæftigelse indenfor 1 år	79 %	78 %
Kandidater i beskæftigelse indenfor 5 år	95 %	95 %
Videnskabelige medarbejdere (årsværk)	772	631
Heraf professorer	61	65
Heraf lektorer og seniorforskere	322	315
Heraf adjunkter og postdoc	130	124
Indskrevne ph.d.-studerende i alt	250	261
Forskningspublikationer	1.946	1.626
Heraf peer-reviewed tidsskriftartikler	5602	462

(Nøgletal om studerende, Aarhus Universitet 14. april)

Hvis vi kigger på udviklingen i nøgletallene fra 2013 til 2014 indikerer tallene, at der er ved at ske nogle ændringer på Arts samlet set. Der ses et fald i det samlede antal studerende - både på bacheloruddannelserne og kandidatniveau.

Der er en lille stigning i procentandelen af kandidater, der er i beskæftigelse inden for et år. Tallene tyder på, at der er sket en pæn stor stigning i forhold til antallet af forskningspublikationer og peer-reviewed artikler.

3.2.1 Institut for kultur og samfund, IKS

Institut for kultur og samfund er som nævnt det ene af tre institutter på Arts. IKS består af syv afdelinger: Antropologi, Arkæologi, Filosofi og Historie, Globale studier, Historie og klassiske studier, Religionsvidenskab samt Teologi. Instituttet udbyder i alt pr. april 2016 16 bacheloruddannelser og 22 kandidatuddannelser samt 3 masteruddannelser.

Nedenstående er en oversigt over fordeling af antal studerende på henholdsvis bachelor og kandidat fordelt på afdelinger på IKS. Oversigten giver et billede af, at der på IKS er uddannelser, hvor der er få studerende - især når vi kigger på kandidatniveau.

Fordeling af studerende på henholdsvis BA og KA på IKS, april 2016

	Bachelor (BA)	Kandidat (KA)	Total
Afdeling for historie og klassisk filologi			
- Historie	319	197	516
- Klassisk filologi	49	4	53
- KLARK	59	15	74
I alt			643
Afdeling for globale studier			
- Japan	80	17	97
- Kina	85	23	108
- Sydasien	53	6	59
- Østeuropa	70	12	82
- Brasiliansk	48	5	53
- Europa		50	50
		102	102
I alt			551
Afdeling for Antropologi			
- Antropologi	243	172	415
- Human security		63	63
I alt			478
Afdeling for filosofi og idehistorie			
- Filosofi	191	79	265
- Idehistorie	127	34	161
I alt			431
Afdeling for Religionsvidenskab			
- Religionsvidenskab	176	89	265
- Arabisk og Islam	104	16	120
I alt			385
Afdeling for Teologi			
- Teologi	182	83	265
- Diakoni		30	30
- Europas Rel. rødder		14	14
I alt			309
Afdeling for Arkæologi			
- FARK	64	48	112
- MARK	69	35	104
- Sustainable Heritage		38	38
I alt			254

Kilde: IKS, Baseret på AU's oversigt over aktuel bestand den 10. april 2016

Der er således flere fag på IKS, hvor der i forvejen er forholdsvis få studerende. Hvordan vil ledelsen på IKS gribe det an, at der bliver reduceret i antal studerende på alle studier?

3.2.2 Økonomi

Reformerne på universitetesområdet medfører store økonomiske konsekvenser for landets universiteter - og her er især det humanistiske område hårdt ramt i og med at især denne gren af uddannelsesområdet har anvendt filosofien om, at uddannelse er godt - og det er ikke universitetets opgave at uddanne til arbejdsmarkedet, men derimod uddanne til samfundet. Dette ses bl.a. af strategien for IKS 2014-2020, hvor der i strategien klart er formuleret et ønske om at bidrage til samfundet med kompetencer indenfor kultur og samfund. Strategien fokuserer på henholdsvis forskning og uddannelse, som omdrejningspunktet for instituttets aktiviteter og repræsenterer de centrale kerneydelser. (Strategi 2014-2020)

En analyse af strategien viser, at instituttet har stor fokus på forskningen. *“Institut for Kultur og Samfund har en stærk forskningsprofil”, “Instituttet er kendetegnet ved flere internationale anerkendte forskningsmiljøer, ved succes med hjemtagning af nationale forskningsmidler....”* (Strategi 2014-2020:4). Dette understreges desuden i profilen for IKS, hvor det tydeligt fremgår, at forskningen er formålet. (Profil, IKS)

Tildeling til universiteterne

Universiteterne finansieres hovedsageligt af midler fra følgende fire måder:

Tilskud til uddannelse - Uddannelsesbevillinger består hovedsageligt af taksametertilskud.

Universitetet får en fast bevilling for hver studerende, der består eksamen. Eksamenerne opgøres i ECTS-værdier der tælles sammen og omregnes til årsstuderende (STÅ). Taxametersystemet tildeler bevillinger pr. STÅ ud fra de enkelte uddannelses takstmæssige indplacering - på de humanistiske uddannelser er det typisk 44.300 kr. I 2016. Derudover modtager universiteterne en færdiggørelsesbonus, som på de humanistiske uddannelser typisk er på 24.100 kr. i 2016 (samt tilskud til udvekslingsstuderende.)

Basismidler til forskning - udgør grundstammen i de ressourcer, som universiteterne har til rådighed til den grundlæggende forskningsaktivitet.

Konkurrenceudsatte forskningsbevillinger - midler fra forskningsråd, fonde etc. De er ofte knyttet til specifikke forskningsprogrammer/projekter. Bevillingerne er typisk tidsbegrænsede og kræver at universiteterne ansøger aktivt om midlerne.

Forskningsbaseret myndighedsbetjening - fra forskningsbaseret myndighedsbetjening, dvs. konkrete opgaver for de øvrige ministerier på grundlag af aftaler mellem det enkelte fagministerium og universitetet.

Kilde: Forsknings- og uddannelsesministeriet, hjemmesiden den 14. maj

Honoreringen af uddannelsesaktiviteter for danske universiteter foregår som nævnt med udgangspunkt i uddannelsestaxametret, som fastsætter et beløb som uddannelserne får pr. årsstuderende: antallet af beståede årsværk (STÅ). Satserne er politisk fastsat og er højest for teknisk/sundhedsuddannelser og lavest for eksempelvis humaniora. (Tilskud til uddannelse).

STÅ-produktion for ordinær uddannelse 2011-2014

Antal	2011	2012	2013	2014
Arts	5.823	6.312	6.719	7.007
Science and Technology	2.595	4.155	4.521	4.536
Health	2.728	3.042	3.272	3.369
Aarhus BSS	9.503	9.546	9.383	9.721
Aarhus Universitet i alt	20.648	23.055	23.895	24.633

AU i tal, 2014

Hvis vi kigger på STÅ-produktionen viser tal fra Aarhus Universitet, at der på Arts siden 2011 har været en stigning i antal årsværk.

3.2.3 Økonomi for IKS

IKS har en samlet økonomi, som ikke opdelt på afdelinger. Dvs. hver afdeling og eller hver uddannelse har ikke et særskilt budget ift. uddannelses størrelse.

Indtægter består af ovenstående beskrivelse af kilder. Midlerne gives til universitetet, som fordeler midlerne ud til hvert fakultet og derfra til hvert institut. Fordelingsnøglen er den samme, som er beskrevet i Finanslovens §19 (<http://www.oes-cs.dk/bevillingslove/fl16a19.pdf>: 81)

- Uddannelsestilskud (vægt 45 pct.)
- Universiteternes forskningsvirksomhed finansieret af eksterne midler (vægt 20 pct.)
- Universiteternes forskningsvirksomhed målt ved publicering (vægt 25 pct.)
- Universiteternes antal af færdiguddannede ph.d.-studerende (vægt 10 pct.)

Udgifterne består overordnet set af fire hovedposter: løn, drift, husleje og administrationsudgifter (betaling til fakultet / dekanat, administration på ARTS og fællesudgifter på universitetet)

Et forsimplet regnskab for IKS 2015:

INDTÆGTER	i alt 231 mio.
heriblandt	
- STÅ fra uddannelser	102 mio.
- færdiggørelsesbonus	10 mio.
- basisforskningsmidler	133 mio.
UDGIFTER	
heriblandt	
- løn	118 mio.
- husleje	39 mio.
- drift	17 mio.
- til fakultet inkl. phd. skolen	29 mio.
- administration på ARTS	35 mio.
- administration på AU	36 mio.

Kilde: Studieleder, IKS

Dimensioneringsaftalens konsekvenser for Arts

Nedenstående oversigt viser, at der på Arts er tale om en betydelig justering af antal studerende der må optages på de klassiske humaniora fag Arts fremadrettet. Dimensioneringsaftalen vil alt andet lige betyde en voldsom nedgang - også i forhold til indtægterne i forhold til STÅ-midlerne, som grundet beslutningen om en dimensionering på minus 30 procent samtidig betyder en tilsvarende nedgang i STÅ-indtægterne.

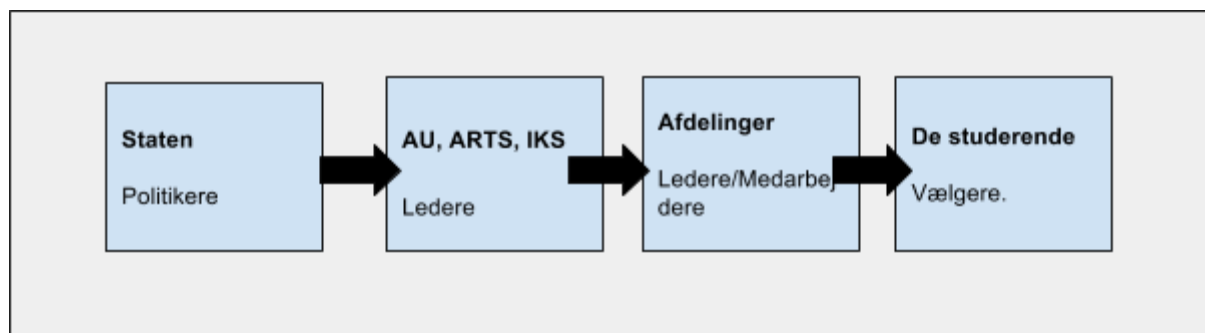
Oversigt: Loft over bachelor / kandidater på Arts (Klassisk humaniora)

Uddannelser	Tilgang i 2013	Loft over optag 2015	Loft over optag 2016	Loft over optag 2017	Loft over optag 2018	Loft over optag 2019	Loft over optag 2020
Bacheloruddannelser	655	633	569	519	446		
Kandidatuddannelser	424	415	406	397	360	321	281

Kilde: Udarbejdet på baggrund af Godkendelsesbrev til Aarhus Universitet fra Uddannelses- og Forskningsministeriet, 19-12-14

4. Analyse

Vores analyseafsnit er opdelt efter de tre analysetemaer. Hvert analysetema har sit eget kapitel. I de tre analysetemaer vil vi stille skarpt på forskellige dele af modellen om den parlamentariske styringskæde. Ud fra den model analyserer vi nærmere, hvad der sker med de politiske beslutninger.



Analysen er delt op i 3 afsnit på baggrund af vores analysetemaer.

I det første afsnit ser vi på de politiske intentioner, mål og styringslogikker bag reformerne om fremdrift og dimensionering. I dette afsnit er fokus på at forstå baggrunden for politiske beslutninger og hvordan de udvikler sig i et spil mellem Folketingets ambitioner og universiteternes behov for selvstyre og frihed. Hvilke styringslogikker er på spil og hvordan harmonerer de forskellige styringslogikker med hinanden og endelig diskuterer vi den ændrede samfundsøkonomiske værdi.

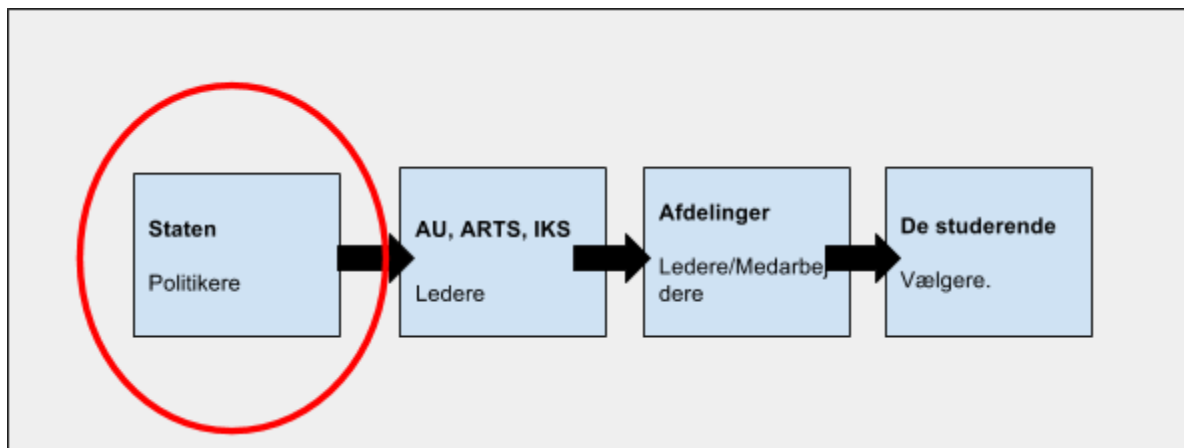
I det andet analysetema er fokus på næste led i den parlamentariske styringskæde og hvordan de politiske beslutninger i form af fremdriftsreformen og aftale om dimensionering implementeres på universitetsniveau. Vi ser på, hvilken betydning den nuværende organisering på Arts og IKS influerer på implementeringen. Endelig diskuteres, hvordan de politiske intentioner harmonerer med universitetets syn på målsætning og kerneopgaver.

I det tredje afsnit går vi tæt på, hvad afdelingslederen så kan og vil gøre i forhold til at sikre en implementering af reformerne og om det står i kontrast til at lede i en fagprofessionel organisation. Fokus er her på, hvordan afdelingslederne agerer under de givne rammer og hvilket ledelsesrum de reelt har overfor de fagprofessionelle.

5. Politisk niveau, intentioner, mål og styringslogikker

Vi tager vores udgangspunkt øverst i den parlamentariske styringskæde, hvor de politiske beslutninger træffes i folketinget, da det er den øverste myndighed i et demokrati. Her træffes beslutninger om, hvordan samfundet skal være og herunder den offentlige sektors udvikling, mål og rammer, som universiteterne er en del af.

Det gør vi ved først at se på, hvad det er for forandringer politikerne ønsker og på de økonomiske modeller, der ligger bag. Herefter ser vi nærmere på de forskellige styringslogikker, der gør sig gældende for de rammer, som universiteterne skal agere indenfor. Vi ser først på, hvordan ændringerne i de politiske intentioner og den politiske dagsorden ændrer universitetsdriften, hvorefter vi ser styringslogikker, som er på spil fra centralt hold og som har betydning ned gennem kæden.



I denne første del af kædens led ser vi på den politiske intention. Vi analyserer her den samfundsøkonomiske model der ligger bag intentionerne og hvordan den anvendes som grundlag for en ændring i herunder:

- ☐ Uddannelse uden værdi i sig selv
- ☐ Nye økonomiske intentioner

Herefter ser vi på den række af øvrige styringslogikker, der kendetegner vilkårene for universiteterne. Det er i afsnittene:

- ❑ Fordring om frihed
- ❑ Mål og resultater
- ❑ Ledelsesmæssige modsætninger

5.1 Den politiske intention

Ændringerne i de politiske krav til universiteterne er en del af en større forandring af hele undervisningssektoren. Fra midten af 1990'erne har Danmark tabt terræn med en vækst i produktiviteten på under én procent om året, hvilket er lavt sammenlignet med andre vestlige lande. (Produktivitetskommissionen, 2014:3) De politiske intentioner med reformerne omkring fremdriftsreformen og aftale om dimensionering er meget klare. Fra politisk side er målet med reformerne at sikre øget vækst i produktiviteten.

For at opnå det skal de studerende færdiggøre deres uddannelse hurtigere og de skal uddannes til arbejdsmarkedet, således at de færdiguddannede er med til at skabe vækst i samfundet. Med nedsættelse af "Udvalget for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser" blev opdraget i 2013, at se på om det virker at uddanne så mange som muligt, hvilket tidligere har været en politisk strategi. Desuden skulle udvalget se på, om vi som samfund får nok ud af investeringen i at uddanne så mange som muligt. (Nye veje & høje mål 2015:6).

5.1.1 Uddannelse uden værdi i sig selv

I forordet til rapporten "Nye veje og høje mål - Kvalitetsudvalgets samlede forslag til reform af de videregående uddannelser" hedder det om universitetssektoren, at den efterhånden har nået en størrelse, hvor den udgør en betydelig del af samfundsøkonomien: *"Vi bruger ca. 30 mia. kr. om året på de videregående uddannelser. De går til at finansiere udgifter til taksameterbevillinger og SU. Men hertil skal lægges den tid, der bruges på at studere. Tid, der alternativt kunne være anvendt på beskæftigelse. Det betyder, at den samlede samfundsøkonomiske investering ligger på omkring 100 mia. kr. om året"*. (Nye veje & høje mål 2015:6).

Med dette økonomiske blik er udgifterne således ikke kun begrænset til de udgifter sektoren tildeles via finansloven. De studerende "udlånes" fra den samfundsøkonomiske produktion, hvilket udgør den

største del af den værdi, det koster samfundet. Dette anslås til at være 70 mia. kr. om året. Udbuddet af arbejdskraft bliver negativt påvirket, hvilket er yderst skadeligt i den økonomiske model, der ligger bag.

Samfundsøkonomien afhænger af udbuddet af arbejdskraft. Det er den samlede investering udvalget blev bedt om at se på. Når præmissen er, at de studerendes tid har en værdi i sig selv, hænger det sammen med, at der ligger en markedsøkonomisk forståelse til grund for forståelsen af arbejdsmarkedet. En forståelse, som er meget fremtrædende i den nuværende økonomiske politik på tværs af regeringsskift. De studerende har værdi, fordi markedslogikken siger, at arbejdsmarkedet vil optage de mange ledige unge, hvis de ikke brugte deres tid på uddannelse. Udbuddet af den ekstra arbejdskraft de unge udgør, vil medføre, at lønningerne falder og på den måde vil de unge blive optaget på arbejdsmarkedet. Det betyder, at den samlede arbejdsstyrke vil forøges og dermed generere vækst. På kort sigt er det spild, at de studerende ikke bidrager til samfundsvækst og derfor skal investeringen i form af uddannelse bære frugt og helst hurtigt. I udbudsøkonomisk teori er BNP bestemt af produktionsfaktorer herunder mere og bedre uddannet arbejdskraft (Jespersen & Jensen, 2013:26). Uddannelse, der ikke bidrager med efterfølgende højtlønnede medarbejdere, er værdiløs.

Kvalitetsudvalget har på baggrund af deres analyse kommet med 11 udfordringer, hvoraf vi her vil inddrage dem, der er mest relevante for vores case og som har udgjort en del af baggrunden for de politiske beslutninger omkring dimensionering, hvilket er sammenhængen mellem uddannelse og mulig beskæftigelse. Her konstaterer kvalitetsudvalget, at der er mange uddannelser, som efterfølgende fører til høj løn og gode beskæftigelsesperspektiver (Nye veje & høje mål 2015). Men der er modsat også uddannelser, hvor dimittenderne klarer sig dårligere. Uddannelser som efterlader de færdiguddannede med relativt dårlige muligheder for at få et godt job – både i økonomisk gode og dårlige tider.

Den politiske forandring er dermed et opgør i at investere i uddannelse, som holder de unge længe ude af produktionen. Dette betyder, at denne del af arbejdsstyrken ikke er med til at sikre øget produktivitet i samfundet, fordi der ikke er efterspørgsel efter de kompetencer de har erhvervet sig. Andre værdier som uddannelse kunne bidrage med som f.eks. dannelse og fordybelse gennem et uddannelsesforløb er ikke nævnt. Værdier om dannelse, fordybelse mm. er ikke længere en del af tankegangen. Det er således ikke længere logikken om, at al uddannelse er godt, der er den dominerende hos den øverste myndighed. Uddannelse skal føre til øget produktivitet. Reformerne er

således funderet i en samfundsøkonomisk tankegang, hvor grundtanken er, at uddannelse ikke har værdi i sig selv, men kun i kraft af at den bidrager til vækst.

5.1.2 Nye økonomiske incitament

Reformerne blev vedtaget som et led i en større politisk omlægning af uddannelsesområdet. Baggrunden og intentionen er at imødekomme behovet for en veluddannet arbejdsstyrke og et velfungerende uddannelsessystem for at styrke den danske økonomi, konkurrenceevne og jobskabelse. Den politiske styring sker gennem ændring af de økonomiske incitament.

Incitamentsstrukturen skal sikre, at universiteterne lever op til reformens krav og sikre den hurtigere gennemførelse. Samtidig må der ikke indgås kompromis i forhold til kvaliteten i uddannelserne. Universitetets midler bliver reguleret i forhold til både deres målopfyldelse om nedsættelse af studietiden og antallet af studerende på studierne gøres afhængig af bidraget til væksten i form af beskæftigelsestilstand efter endt uddannelse.

Bevillingerne til uddannelserne på universiteterne ændres fra alene at tildeles efter antal gennemførte studerende og et økonomisk incitament til at uddanne så mange som muligt til i højere grad at afhænge af, om uddannelsen bidrager til væksten.

Med de nye krav bliver der også ændret på både efterspørgsel, udbud og konkurrenceforhold. I forhold til arbejdsmarkedets efterspørgsel tilpasses udbud af uddannelser, så optaget af studerende nedjusteres jf. aftale om dimensionering. Samfundsøkonomien beskyttes mod, at de studerende er for længe væk fra produktionen. Men dimensionering skæres der ned på de studier, der ud fra beskæftigelsestilstand ikke bidrager til samfundsøkonomien i tilstrækkelig grad. Herved forventes det at konkurrenceforholdene for dansk økonomi forbedres.

Dette rammer humaniora og herunder IKS hårdt, da de grundet den lave efterspørgsel af de færdiguddannede ikke får nok studerende i arbejde indenfor 2 år. Det forventes, at aftale om dimensionering vil betyde en nedgang i antallet af studerende med 30 procent på IKS. Også når det gælder fremdriftsreformen og de studerendes studietid anvendes nye økonomiske incitament til at sikre forandringen og den øgede vækst. Der indføres en særskilt honorering af færdiggørelse - i form af en færdiggørelsesbonus på 21.300 pr. speciale, som er bedømt i rette tid er et eksempel på dette (Tilskud til uddannelse - uvm.dk). Selvom kvaliteten af de studerendes færdigheder ikke følger med, vil

arbejdsmarkedet dog alligevel optage kandidaterne. Logikken er, at en oversvømmelse af arbejdsmarkedet med kandidater, der kommer hurtigt igennem vil betyde, at lønnen falder indtil de kan komme i arbejde med de ringe kompetencer de så har fået på uddannelsen (Jesper Jespersen kort interview d. 12. november 2015).

Skalering af studiernes økonomi bliver på den måde styret ud fra, om de studerende kommer hurtigt igennem og får job. De politiske intentioner med reformerne er meget klare. Fra politisk side er målet med reformerne at sikre øget vækst i produktiviteten. For at opnå det skal de studerende færdiggøre deres uddannelse hurtigere og de skal uddannes til arbejdsmarkedet, således de færdiguddannede er med til at skabe vækst i samfundet. Den politiske intention er således at sikre øget produktivitet i samfundet og dette gøre bla. ved at sikre, at de unge uddannes på normeret tid og til arbejdsmarkedet.

Vi vil i de efterfølgende afsnit se nærmere på, hvordan de nye økonomiske incitamenter spiller sammen med de øvrige måder staten styrer universiteterne på.

5.2 De politiske styringslogikker

Et udbredt dilemma i styring af den offentlige sektor er netop skismaet mellem på den ene side friheden til at udføre en fagligt kompetent opgaveløsning og på den anden side ønsket om, at sektoren styres politisk og ikke af embedsværk/fagfolk, som i et teknokrati (Christensen, Christiansen & Ibsen, 2011:11). I analysen af de vigtigste forhold omkring forandringerne af uddannelse i universitetssektoren ser vi endvidere en række politisk bestemte styringslogikker, som det er relevant at fordybe sig i for at forstå den ledelsesmæssige situation på Arts og IKS. Vi indleder med betragtninger omkring kravet til frihed og går derefter nærmere ind i målstyring og regulering som stærke men modsatrettede tendenser i den centrale styring.

5.2.1 Fordring om frihed

I vores case er dette skisma om politisk styring af den offentlige sektor forstærket af, at forskningen skal være uafhængig af særinteresser for at være god forskning. Derfor er der også en løbende debat mellem politikerne på den ene side og universiteterne på den anden side om, hvordan denne frihed fra politiske interesser skal forvaltes i praksis.

Vi har ikke gennem vores projekt ikke haft mulighed for at undersøge forskningsfriheden til bunds, men vi har sideløbende med vores arbejde kunnet iagttage sagen omkring Landbrugspakken og den sektorforskning som Aarhus Universitet har gennemført i den forbindelse og som har afstedkommet en heftig debat. Uden at gå ind i debatten kan vi bruge den som eksempel på de frihedsværdier som der både fra politisk side og fra forskningen er konsensus om. På den ene side fik vi en ny minister på området, fordi der var tvivl om talmaterialet i det politiske oplæg og samtidigt er Aarhus Universitets ledelse blevet klandret for ikke at sikre forskerne frihed (forskerforum.dk 5. April 2016). Forskningsfrihed fra politisk indblanding er på den måde en vigtig del af ledelsesopgaven i universitetsdriften.

Universiteterne er selvejende institutioner og er på den måde uafhængige af statens hierarki. Universitetsloven er også opbygget med dette for øje, idet der ikke tolereres en politisk styring af de forskningsmæssige resultater. Allerede i formålsparagraf 2 i universitetsloven understreges det i stk. 2: *”Universitetet har forskningsfrihed. Universitetet skal værne om universitetets og den enkeltes forskningsfrihed og om videnskabsetikken.”* (Retsinformation.dk)

Selvom der ikke er fuldstændig enighed mellem universiteterne og det politiske niveau om graden af frihed, er der alligevel en konsensus om, at det er en værdi for universiteterne, at de udfører opgaven uden politisk indblanding i forskningsresultater. Aarhus Universitet udgav i den debat i 2009 et temanummer om frihedsgrader: *”Universitetets frihed og uafhængighed er afgørende forudsætninger for, at det kan opfylde sine forpligtelser i samfundet, og helt afgørende idealer på Aarhus Universitet, som lever op til de europæiske universiteters Magna Charta.”* (Evaluering på universitetsområdet: 2009).

Samtidig er universitetsloven en ramme eller bemyndigelseslov, der i meget vidt omfang giver ministeren bemyndigelse til at fastsætte nærmere regler på et område. I denne måde at fastsætte rammerne om universiteternes virke, ligger der dermed en adgang fra politiske side til at foretage en lang række reguleringer og på den måde muligheder for, at ministeren gennem styringskæden, kan stille krav til universiteternes drift. (Evaluering på universitetsområdet: 2009).

5.2.2 Målstyring og resultater

Ministerens muligheder for at stille krav til driften ligger som styringsmåde i tråd med 1970'ernes ideal om den parlamentariske styringskæde. Det er dog på ingen måde den eneste teori om, hvordan den offentlige sektor i et demokrati drives på en god og værdifuld måde. Som nævnt spiller New Public Management, som en modbølge til den bureaukratiske opbygning af samfundet med fokus på god administration af politiske beslutninger, en væsentlig rolle for udviklingen de seneste 20 år, hvilket vi også ser i vores case.

Tanken er, at offentlige virksomheder skal drives og fungere på samme måde som private virksomheder (Du Gay, 2014:40f). I Webers klassiske bureaukratiteori er kernepunktet myndighedsudøvelse. Generelle regler og deres anvendelse overfor borgere og virksomheder samt den gode forvaltning er for Weber, at udmøntningen af reglerne skaber forudsigelighed, hvilke kendetegner en retsstat. (Christensen, Christiansen & Ibsen, 2011: 21f). Værdier som stadig anses for vigtige. Idealet er en stat, der styres gennem folkevalgte via politiske lovgivning. Administration af lovgivning og regulering er en kerneydelse i den offentlige organisation. Dette kendetegner også den parlamentariske styringskæde som ideal. Kritikken af NPM-bevægelsen er, at idealet har medført en upersonlig, hierarkisk og procedural organisering af det bureaukrati, som har fejlet og NPM skal reformeres og genopfindes.

Selvom universitetsområdet ikke som udgangspunkt er et kerneområde for NPM-opgør med forvaltningens og den offentlige administration "papirusseri", har målstyringen og idealerne i NPM bredt alligevel fået tag i sektoren og som vi vil vise senere i analysen er bureaukratiske træk en del af universitetsdriften, hvilket spiller en rolle for mulighederne for målstyring.

NPM har været og er fortsat en dominerende tænkning i den offentlige sektor og er med reformerne i vores case for alvor nået til universitets uddannelsesområde. Fra politisk side honoreres målsætninger med økonomiske bonus. NPM kræver eksplicite standarder og målepunkter for udførerens performance. Der skal være målsætninger, delmål og klare indikatorer på at succeskriteriet opnås - helst i kvantitative termer. Begrundelsen for dette er, at ansvarligheden styrkes gennem tydelige mål (Hood, 1991:4). Samtidigt er der mere fokus på indsatsens resultater og ressourcerne skal allokeres jf. målsætningen.

I sit indhold er dermed en række principper i NPM, som kan genfindes i de samfundsmæssige forandringer universiteterne i disse år undergår. Det gælder særligt følgende træk ved NPM

- Performance målt som resultater og ikke som proces/input
- det stærke fokus på sammenhæng mellem forbrug og resultater (Majgaard, 2008:203)

Målstyringen i NPM trækker på perspektiver og ledelsesbegreberne omkring vision, mål og strategi som udspringer af private virksomheder, hvor organisationen er sat i verden til at opfylde et formål, løse opgaver og nå mål. (Jacobsen & Thorsvik, 2008:29) Graden af målrealisering beskrives som effektivitet. Strategien er en beskrivelse af de handlinger, der skal til for at indfri målene (Jacobsen & Thorsvik, 2008:29ff). På den måde vurderer vi, at målstyringen de kommende år i endnu højere grad vil sætte sig igennem for universiteternes uddannelsesaktiviteter, som den har gjort i andre sektorer.

Dette kommer til udtryk ved fokus på resultaterne, men også en enorm fokusering på talmæssige, økonomiske målinger og sammenligninger på tværs. Med fremdriftsreformen synliggøres fokus på resultaterne og det målelige. Med dimensionering tildeles ressourcer ud fra de resultater, der skabes dvs. om uddannelsen er effektiv til at få den studerende ind i produktionen.

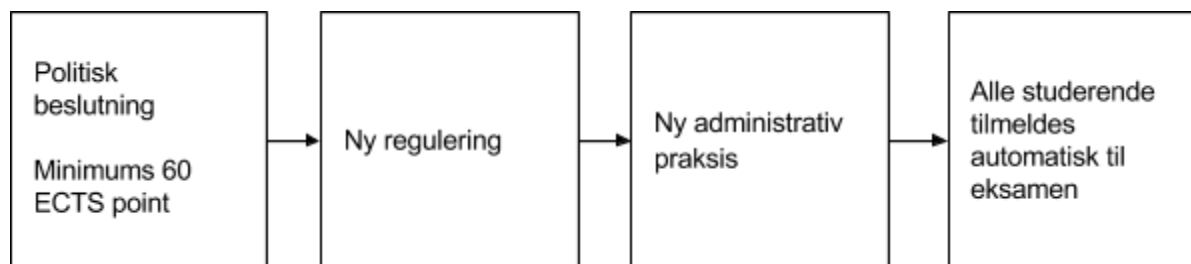
Som Rennison citerer gør finansministeriet følgende overvejelser om målstyring i 1990'erne: *“Direkte styring på mål er på sin plads, mens eller er direkte politisk styring i modstrid med kvalitet.”* (Rennison, 2014:151). Der skal være større frihed i løsningen af opgaverne og de driftsmæssige ansvar skal afskærmes fra det politiske. Dette er i modstrid med Webers bureaukrati, hvor styring sker oppefra. Det uddybes i det efterfølgende afsnit.

5.2.3 Modstrid mellem målstyring og regulering

Et af de helt centrale redskaber til at skabe den positive forandring af den offentlige sektors fremtid som NPM indeholder, er en drøm om ledelse. Med ændringer i universitetsloven i 2002 indførtes bestyrelser for universiteterne, hvorved man fra politisk side gik væk fra, at ledere blev udpeget gennem valg blandt de faglige medarbejdere, til at indføre en mere hierarkisk ledelse. (Aftale om universitetsreform - Tid til forandring for Danmarks universiteter) På den måde er universiteterne omfattet af en mere generel tendens, hvor fokus på ledelse er svaret på det offentliges udfordringer. I

forhold til NPM er ledelse centralt, fordi det er lederne, der skal sikre, at målene nås og de skal derfor have frihed til at lede. Når vi stiller skarpt på denne frihed til at lede, fremstår det som om frihed og opgøret med detailreguleringen ikke er fulgt med i tilstrækkelig grad til at skabe rum til, at ledelsen leder organisationen mod klare mål.

Den første version af fremdriftsreformen, som blev vedtaget i 2013 er et godt eksempel på, hvordan der målstyres samtidig med at der anvendes de Weberske virkemåder i form af regulering. Med fremdriftsreformen blev der indført tvungen tilmelding til eksamen, så den studerende skal tilmeldes 60 ECTS point pr. år. Netop denne form for regulering er NPM et opgør med. Den politiske forandring sker dog, som modellen herunder viser.

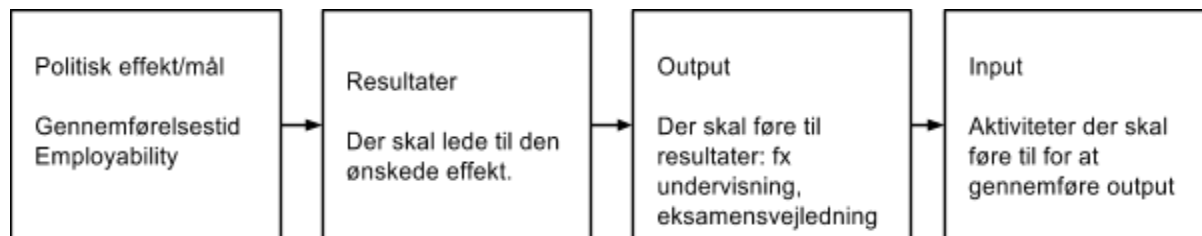


I den logik, der ligger i den Weberske styrings- og delegationskæde, anvendes reglerne vedrørende de studerende til at træffe afgørelser og som nævnt er forudsigelighed et ideal i den administrative adfærd.

Gennem analyserne i vores tidligere projekt kunne vi ligeledes konstatere, at de studerende gennem ændring af administrative procedurer blev tilmeldt eksamen og at forandringerne på den måde blev gennemført. Men netop kritikken af det Weberske bureaukrati kan også anføres her, da det netop ikke nødvendigvis fører til, at den studerende bestod eksamen, men at de f.eks. vælger at dumpe det første forsøg, hvorved den ønskede effekt helt udebliver (Grynderup og Rolkskov Jensen 2016).

Styringslogikken i NPM er, at effekten defineres først, herud fra resultater, output som kommer af aktiviteter og input, hvad skal til i form af ressourcer (Rennison, 2014:158f). De ønskede resultater skal være styrende for de interne processer.

I NPM idealet ser kæden således ud:



Der er med fremdrift 2.0 blevet ændret i lovgivningen, så bl.a. den tvungne eksamenstilmelding er sløjft. Der er stadigvæk enighed om det overordnede mål om at reducere studietidsoverskridelse, men der sker en række justeringer, således at universiteterne får mere frihed og fleksible rammer til at tilrettelægge uddannelserne efter de konkrete udfordringer og behov. (Aftale om justering af fremdriftsreformen, 2015) Den nye aftale er således med til at understøtte ledelsernes opgave med at finde en balance mellem studiefremdrift og en hensigtsmæssig tilrettelæggelse, der ikke skaber unødige barrierer for de studerende. (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 20. nov. 2015) På den måde blev der en opblødning i forhold til detailreguleringen, men det betyder ikke, at der er skabt frihed til at lede. Der er en lang række områder, hvor reguleringen af universiteterne ikke er blevet mindre samtidig med at målstyringen øges.

På den måde stiller de politiske omgivelser for universitetsdriften forskelligrettede krav og det foregår med forskellige styringslogikker samtidigt. Der skal navigeres efter en række forskelligartede logikker i ledelsen af universitetsdriften og der er dermed et broget billede for organisationen at forholde sig til. I de kommende afsnit går vi endnu tættere på vores case, da vi bevæger os ned gennem kæden til universitetsniveauet, hvilket ikke gør opgaven med at levere resultater mindre udfordrende.

5.3 Udfordringer ift. politiske intentioner, mål og styringslogikker

I ovenstående analysedel har vi diskuteret de politiske intentioner med fremdriftsreformen og aftale om dimensionering - og hvilke indflydelse det har på universitetets frihed i forhold til at varetage uddannelsesopgaven.

De politiske intentioner omkring de to reformer er klare og udgør et skifte i den måde uddannelse forstås på. Uddannelse skal anvendes til at øge produktiviteten i Danmark og det skal gøres ved at

sikre, at de studerende kommer hurtigere igennem studierne og gerne på normeret tid. På den måde kan de studerende hurtigere komme ud på arbejdsmarkedet og dermed blive en værdi for samfundet set i forhold til at sikre øget produktivitet. Desuden skal der fremadrettet i højere grad uddannes til arbejdsmarkedet - og ikke uddannelse for dannelsens skyld.

De studerende skal via universiteterne uddannes med de kompetencer, der efterspørges på arbejdsmarkedet. Der ligger på den måde et opgør med at uddannelse i sig selv kan bidrage til samfundsværdi og med at universiteterne kan lægge beslag på unge så længe det giver mening i en dannelsesproces. Der er tværtimod sat kontant milliardbeløb på, hvad det koster at låne de studerende ud til universiteterne.

Der er grundlæggende en rationel funderet tankegang bag disse reformer. Den politiske styringslogik er NPM-inspireret - der er et klart mål, der træffes en politisk beslutning om. Dette understøttes af en incitamentstruktur, hvor universiteterne fremadrettet bliver honoreret i forhold til deres evne til at få de studerende igennem de respektive uddannelser på normeret tid og uddannelserne bliver fremadrettet dimensioneret efter deres evne til at få de studerende ind på arbejdsmarkedet efter endt uddannelse.

Universiteterne skal honoreres ud fra effektmål. Når vi går tættere på de styringslogikker, som præger sektoren fremstår der imidlertid en række udfordringer, i måden staten styrer sektoren på. Grunden til det er, at der foregår forskellige styringslogikker samtidigt. Der reguleres på processer, samtidigt med at der ønskes målstyring og fordres frihed samtidigt med at der reguleres. Der er på den måde et meget tydeligt krav om effekter, men også nogle styringsmæssige begrænsninger i mulighederne for at nå dem.

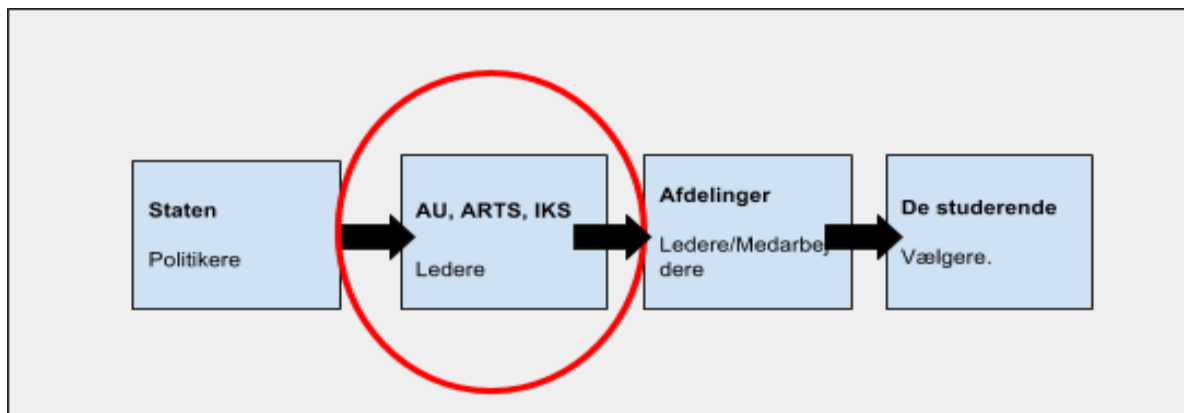
De nye styringslogikker er samtidig en udfordring for universiteternes autonomi og selvstyre. Med de to reformer påvirkes den frihed fra statens hierarki, som universiteterne traditionelt har haft. Friheden stækkes i nogen grad af, at der kun følger bevillinger med, så længe der leveres resultater og målene nås.

Vi ser i det følgende afsnit på, hvordan harmonerer dette fokus på uddannelse til arbejdsmarkedet med de værdier og holdninger, der ligger på universiteterne. Og er universiteterne gearet til, at de

studerende skal gennemføre uddannelserne til normeret tid både i forhold til det helt praktiske omkring de enkelte uddannelser og i forhold til fokus på dannelse og fordybelse.

6. Universitetsniveau: Implementering og organisering

I dette analyseafsnit ser vi på styringskædens næste led. Vi stiller skarpt på, hvordan universitetet griber de ændrede politisk bestemte vilkår an på de forskellige niveauer. I forhold til fremdriftsreformen og aftale om dimensionering er universitetet næste led i den parlamentariske styringskæde, som vi har tilpasset til vores projekt. For at forstå de reelle forandringer er det vigtigt at se på samspillet mellem stat og universitet og konkret, hvad der sker med reformer på universitetsniveau i forhold til den politiske intention og styringslogikkerne.



I vores tidligere projekt har vi analyseret spørgsmålet om, hvordan IKS arbejdede med reformerne udfra et strategisk perspektiv. Vores konklusion var, at der fra AU/ARTS/IKS ikke blev foretaget en strategisk forankret forandring, idet der dels ikke blev justeret på den strategi, der allerede var udarbejdet eller udarbejdet en ny samlet strategi. (Grynderup og Rolskov Jensen, 2016) I stedet blev ændringerne gennemført administrativt. Vi anskuer i dette projekt forandringerne ud fra et implementeringsperspektiv, men vil henvise til nogle af de analytiske pointer fra tidligere projekt.

Vi indleder analysen med at se på, hvordan den ledelsesmæssige organisering af universitet med afsnittet

- ❑ Organiseringen - udfordringerne for implementeringen af politiske beslutninger

Herefter går vi med implementeringsmodeller tættere på, hvilke krav politiken stiller og hvordan den omsættes. Det går vi med afsnittene:

- ❑ Hvordan implementeres reformerne gennem den parlamentariske styringskæde?
- ❑ Implementering på Arts
- ❑ Implementering på IKS

Herefter går vi tættere på, hvilke udfordringer tilrettelæggelsen af implementeringen giver. Det gør vi med afsnittene:

- ❑ Manglende organisatorisk tænkning
- ❑ Tempoet er en udfordring

6.1 Organiseringen - udfordringer for implementering af politiske beslutninger

Næsten al implementering kræver, at en eller flere organisationer involveres. (Winter & Nielsen, 2010:73) Universitetet skal som organisation gennemføre de reformer politikerne beslutter. I dette afsnit indleder vi analysen af implementering med at se på, hvordan organisationens ledelse ser ud. Et universitet er en fagprofessionel vidensorganisation og har de udfordringer, det medfører i den globaliserede verden vi lever i. Et universitet skal på den ene side kunne brande sig internationalt ved at foretage klare strategiske valg og styre ressourcerne optimalt. På den anden side skal universiteterne konstant leve op til omverdenens krav om at levere varen. (Rasmussen, 2014:14f) Et universitet er en offentlig organisation med en lang tradition for at vidensbaserende og udvikling (forskning) er meget vigtigt. (Rasmussen, 2014:20)

Bestyrelsen er universitetets øverste myndighed og varetager dets interesser som uddannelses- og forskningsinstitution. Bestyrelsen fastlægger retningslinjer for universitetets organisation, langsigtede virksomhed og udvikling. Herunder er universitetsledelsen, som består af rektor, prorektor, universitetsdirektøren samt dekanerne for de fire fakulteter. Rektor varetager universitetets daglige ledelse inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat. De øvrige medlemmer af universitetsledelsen varetager deres opgaver efter bemyndigelse fra rektor.

Den øvrige ledelse udgøres af prodekaner samt institutledere og studieledere, der ligeledes varetager deres opgaver efter bemyndigelse fra rektor. Derudover er der en administration - en

enhedsadministration, der betjener bestyrelsen, universitetsledelsen og fakulteterne. (AUs hjemmeside: <http://www.au.dk/om/uni/?b=1510%25252525252c413>)

I 2002 vedtog Regeringen en aftale om en universitetsreform, som havde til formål at styrke universiteternes ledelse og åbne yderligere for folk udefra for at sikre et tættere samspil mellem universiteterne og det omgivende samfund. (Tid til forandring for Danmarks universiteter, 2002:3)

Dette kan også ses som en del af NPM tendensen, hvor der ønskes stærkere ledelsesmæssige styring.

Dette betød bl.a., at det er bestyrelsen, der ansætter rektor samt at lederne fremadrettet skal ansættes og ikke længere vælges. (Tid til forandring for Danmarks Universiteter, 2002:4f). I forhold til den sidste del, vil vi komme nærmere ind på, hvordan det fungerer i praksis på IKS.

På Aarhus Universitet er der 4 fakulteter, hvoraf vi har fokus på Institut for Kultur og Samfund, der er under fakultetet. Det er det enkelte fakultet, institut og afdeling, der varetager opgaven med universitetets kerneydelser: forskning, talentudvikling, videnudveksling og uddannelse.

Samtidigt med at universiteterne blev pålagt at indføre en organisering, hvor ledelsen ansættes oppefra, har de bevaret nogle ledelsesorganer ved universitet, som har demokratiske træk. Det er først og fremmest studienævnene og uddannelsesnævnene. Studienævnene har bl.a. til opgave at kvalificere og kvalitetsudvikle undervisningen, påse at institutlederen følger op på undervisningsevalueringerne, at sikre den løbende ændring/ajourføring af studieordninger, godkende undervisningsplaner, udpege sensorer samt behandle ansøgninger om merit og dispensationer. (Tid til forandring for Danmarks Universiteter, 2002:20). Studienævnene vælges nedefra, dvs. af undervisere/det videnskabelige personale og studerende, som er repræsenteret med lige mange medlemmer. Logikken og det demokratiske træk her kan minde om det i den parlamentariske styringskæde, idet studerende og undervisere på samme måde som borgere i staten skal vælge nogle repræsentanter, der kan beslutte hvordan universitet skal drives. Det videnskabelige personale er der en valgperiode på 3 år, mens de studerende vælges for 1 år ad gangen (Vedtægter for Aarhus Universitet, § 45 stk. 1 og 2)

Jf. vedtægterne § 46 vælger studienævnet for 1 år ad gangen en formand, der tillige kan være studieleder. Med henblik på at skabe sammenhæng mellem afdelingsledelse og de demokratisk valgte organer har Institutlederen på IKS valgt, at afdelingslederen er formanden for studienævnet og på den måde er afdelingslederen formelt udpeget af institutlederen.

På IKS har institutlederen besluttet, at både afdelingsledere og studieledere i praksis vælges blandt de fastansatte. (Interview B:2) Dette er klart modsat de intentioner, der var med universitetsreformen i 2012. I interviewene fremgår det klart, at de 3 afdelingsledere på forskellig vis har taget jobbet som afdelingsleder, fordi det nu var deres tur og giver alle mere eller mindre udtryk for, at det ikke er en post der er meget prestige i. Den ene udtaler: "... *Det er sådan med universitetet, at de administrative poster - dem er der mange der ikke går efter*". (Interview F:6). Dvs. der er ligeledes en klar mangel i form af motivation af prestige i forhold til at påtage sig afdelingslederrollen. "*På så lille en afdeling er det efter et vist rotationsprincip. Der er sjældent mange at vælge imellem. Det var ikke kampvalg. Jeg var ikke superglad for det ...*" (Interview H:8) Dette understreges både af, at det ikke er en funktion, som har den store prestige og desuden at det er en funktion man skiftes til at varetage, fordi ingen reelt ønsker posten. På den måde er der bevaret et demokratisk element i organiseringen af instituttet. Vi vil i analysetema 3 diskutere, hvordan dette influerer på det ledelsesrum de enkelte afdelingsledere og studieleder har.

Fagprofessionelle organisationer har en række fællestræk i deres måde at strukturere og organisere sig på. Jf. Mintzberg handler det om, måden man træffer beslutninger på (central kontra decentral) og om arbejdsgangene er organiseret efter bureaukratiske rutiner eller mere ad hoc. eller organisk. Der er tale om to kontinummer, hvor en organisation kan være mere eller mindre centraliserede og mere eller mindre bureaukratiserede. (Rasmussen, 2014:42) Jf. Mintzberg består en organisation af 5 dele: Topleledelsen, mellemlidelsen, teknokstrukturen, støttestrukturen og den operative kerne. I fagprofessionelle organisationer er det den operative kerne - de fagprofessionelle - der er den væsentligste del af organisationen (Rasmussen, 2014:47) Dette understreges gennem interviewene, hvor der i høj grad er fokus på, hvor godt det er, at lederne er valgt og har kendskab til fagligheden. Alle lederne påpeger dog udfordringerne med at nå både ledelsesdelen og forskningsdelen, som på trods af, at de varetager en afdelingslederfunktion skal fortsætte med. Lederfunktionen er således ikke

en fuldtidsstilling, men derimod nærmere en opgave, der varetages ved siden af forskningsdelen og for nogen også ved siden af at de samtidig varetager undervisning.

Dette giver nogle udfordringer - udfordringer som bliver forstærket af, at der er tale om fagprofessionelle og en fagprofessionel organisation. For hvilken funktion vejer tungest, hvis der skal foretages valg og træffes beslutninger. De fagprofessionelle er optaget af deres fag og deres profession - ikke organisationen. Desuden er de fagprofessionelle optaget af forskning, vidensudvikling og stærk faglighed - ikke af drift. Dvs. der reelt set - udfra en teoretisk betragtning - er ledere på posterne, som grundlæggende ikke er optaget af organisationen og driften.

På den måde IKS har valgt at organisere sig ved reelt set at have valgte ledere, er der tale om, at fagligheden i høj grad er fastholdt på ledelsesniveauet. Studielederne ansættes - men på IKS i praksis vælges - for 3 år ad gangen med mulighed for at blive i flere perioder (Vedtægten for Aarhus Universitet § 43).

En fagprofessionel organisation er designet til en stabil omverden. I dag er der større og større behov for fælles organisatorisk udvikling. Håndteres dette ikke rigtigt i en fagprofessionel organisation kan det hurtigt føre til strategisk implementeringsmangel, hvor den fagprofessionelle organisation ender i kamp med sig selv, hvor energien anvendes på interne diskussioner. (Rasmussen, 2014:72f) De danske universiteter - og i særdeleshed ikke institut for kultur og samfund på et humanistisk fakultet - kan siges at være præget af en stabil omverden. Tværtimod er der hele tiden nye krav fra omgivelser - dette ses bl.a. med de politiske beslutninger omkring fremdriftsreformen og aftale om dimensionering. Ydre krav som stiller store krav og medfører store ændringer i forhold til IKS.

6.2 Implementering af reformerne gennem den parlamentariske styringskæde?

Reformen er som nævnt i analysetema 1 funderet i en rationel tankegang, hvor grundtanken er, at en politisk beslutning om ændringer af mål og incitamentsstruktur vil medføre en ændring i praksis. Implementeringsforskningen viser noget andet.

Implementeringsforskningen viser, at en del af lovgivningen ikke gennemføres som tilsigtet, at der ofte er forsinkelser i implementeringen af nye reformer og at der er betydelige variationer i implementeringens resultater fra sted til sted og endda mellem frontlinjemedarbejder indenfor den enkelte myndighed (Winter & Nielsen, 2010:19).

Implementeringsforskningen bidrager i vores projekt med kritik af modellen som en velsmurt kæde, hvor politik bliver omsat til egentlige forandringer. Implementering anses af mange for kernen i det at lede en organisation (Krautwald & Landsdorf, 2013:16).

Iværksættelse og gennemførelse af lovgivning er hverken nogen teknisk, administrativ eller kedelig proces. Det er en proces, hvor der træffes en række beslutninger, som omformer lovgivningen og afviger en del fra det forventede, således lovgivningen ikke får den tilsigtede virkning (Winter & Nielsen, 2010:14). Implementering af politiske beslutninger er ikke nogen automatisk eller trivial proces og der er ingen garanti for, at en vedtaget lovgivning eller ændringer bliver ført ud i livet efter hensigten. (Nielsen, 2011: 320 i :Berg Sørensen et al. (red))

Aarhus Universitet skal leve op til reformens krav og sikre den hurtigere gennemførelse. Samtidig skal der ikke gøres på kompromis i forhold til kvaliteten i uddannelserne. Universitetets midler bliver reguleret i forhold til både deres målopfyldelse og i forhold til nedsættelse af studietiden. Vi så i den første analysedel, at den politiske intention var meget klar.

Anskuer vi fremdriftsreformen og aftale om dimensionering ud fra "Den integrerede implementeringsmodel" er det tydeligt, at selve politikdesignet og fasen med at få reformen vedtaget har betydet en del. Mulighederne for at implementere en politik er jf. modellen afhængig af, hvordan politikken er skruet sammen. (Winter & Nielsen, 2010:41). Det er i politikdesignfasen, at der politisk træffes beslutning om, hvilke politikinstrumenter der skal anvendes ift. den politik, som er ved at blive vedtaget. De politiske instrumenter til at opnå målet kan klassificeres som: regler, information, økonomiske styringsinstrumenter og serviceleverance. (Winter & Nielsen, 2010:44f) Umiddelbart kan det i forhold til fremdriftsreformen argumenteres for, at der her er tale om en kombination af forskellige styringsinstrumenter. Der er vedtaget nye regler på området, som stiller konkrete krav til universiteternes resultater i forhold til, om de studerende får job. Dette er fulgt op af skrappe

økonomiske styringsinstrumenter, hvor universiteternes indkomst reguleres i forhold til, hvor gode de er til at levere de ønskede resultater i form af kortere studietid og at de studerende kommer ud på arbejdsmarkedet.

Designet af en politik har betydning for implementeringen på flere måder. Det er essentielt, at der er en klar sammenhæng mellem mål og midler samt at der kan skabes commitment hos implementeringsaktørerne og målgruppen (Winter & Nielsen, 2010:41).

Vi ser en klar sammenhæng mellem mål og midler i forhold til de to reformer. Der er politisk enighed om målet - og midlet er den økonomiske incitamentsstruktur, der understøtter de politiske intentioner. Udfordringen ligger i forhold til at skabe commitment hos implementeringsaktørerne. I forhold til fremdriftsreformen og aftale om dimensionering er det jf. diverse artikler og udmeldinger fra universiteter, studerende og deres organisationer klart, at det med disse reformer ikke er skabt et commitment hos hverken implementeringsaktørerne (universitetet) eller hos målgruppen (de studerende). Dette er ligeledes noget der gør sig gældende hos de ledere vi har interviewet.

Valget af politiske instrumenter, organisering og ressourcer kan få vidtgående betydning for den måde, hvorpå politikken implementeres og for præstationerne, effekten og effektivitet. (Winter & Nielsen, 2010:47f) Her er der valgt nogle styringsincitamenter, som der på universiteterne ikke er opbakning til, hvilket vi vil komme ind på i nedenstående og i analyseafsnit 3.

Jf. Lipsky er hovedbudskabet, at lovgivning og andre politiske beslutninger kun er papir og at gennemslagskraften er afhængig af, hvad der sker under implementeringen (Lipsky jf. Winter & Nielsen, 2010:14).

6.2.1 Implementering af reformerne

I forhold til fremdriftsreformen og aftale om politisk dimensionering er det landets universiteter der er de organisationer, som skal sikre implementeringen. I udgangspunktet har de danske universiteter i mindre grad været inddraget i politikformuleringsfasen og dermed i fastsættelsen af de politiske bestemte krav. Målene og kravene til universiteterne er klare og tydelige

udfra et rationelt perspektiv - og de understøttes af en klar incitamentsstruktur, hvor universiteterne økonomiske grundlag er bragt i spil.

Implementeringsforskningen har fulgt mange forskellige spor. Implementeringsprocessen er kompleks og stiller krav om intraorganisatorisk samarbejde og koordination samt frontlinjemedarbejdernes og borgernes medspil, hvilket i vores case svarer det til underviserne og de studerende. Der er jf. Lehmann 3 overordnet tre perspektiver i forhold til implementering - tre perspektiver skal ses som komplementære perspektiver (Berg Sørensen et al. (red), 2010:319) De tre perspektiver er: Topdown perspektiv, klassisk bottom up og moderne bottom up.

Topdownperspektiv tager afsæt i en hierarkisk styringsoptik og ser mangelfuld implementering som et kontrolproblem, hvor analysespørgsmålet bliver: Hvor springer implementeringskæden evt. af og hvorfor springer den af? (Berg Sørensen et al. (red), 2011:324).

Fremdriftsreformen og aftale om dimensionering er en topdown styret forstået på den måde, at målene er politisk besluttet og fastsat ud fra en rationel og økonomisk tankegang om, at hvis de studerende bliver hurtigere færdige og uddannet til de områder, der har lav arbejdsløshed vil det gavne samfundsøkonomien. Topdown implementeringsforskerne lægger stor vægt på, at målene skal være klare, entydige og konsistente. Fra politisk side er dette også tilfældet med reformerne.

Det klassiske bottom up perspektiv har til formål at komme med input til, hvordan politikken og den institutionelle implementering bør se ud, hvis den skal være i stand til at løse de oplevede problemer. Implementeringen i dette perspektiv holdes ikke op mod, hvorvidt magthavernes mål og krav kan opfyldes, men om implementeringen er i stand til at løse de problemer, som aktørerne i fronten oplever. Det normative udgangspunkt er således ikke demokratisk effektivitet, men løsningen af de berørte aktørers problemer (Berg Sørensen et al. (red), 2010:328). Denne klassiske bottom up forståelse genfinder vi en særlig form i vores empiri, idet aktørerne i form af universitetet og instituttet ikke i udgangspunktet har været inddraget i at se, hvad problemerne er. Tværtimod er det for de berørte aktører i casen et problem, at der kommer den nye politik på området. Tilgangen anvendes dog på universitetet til at løse udfordringer med den nye politik.

Moderne bottom up perspektivet argumenterer for, at problemforståelse og dermed implementeringsmål konstrueres og forhandles i netværk. Ser mere på selve processen og samspillet mellem medlemmerne af netværket end på evaluering af output og eller outcome af netværkets handlinger. Det grundlæggende forskningsspørgsmål for dette perspektiv er, hvordan nye aktiviteter og nye måder at handle på og udvikles og gennemføres i et netværk af implementeringsaktører. Den bagvedliggende ambition er at forstå og få viden om, hvordan en fælles problemforståelse opstår, henholdsvis ikke opstår.

En af de væsentligste årsager til implementeringsproblemer er, at flere af de involverede aktører har et incitament til at handle på en måde, som hæmmer realiseringen af politiske mål eller krav. (Winter & Nielsen, 2010:21) En anden antagelse er, at implementeringen afhænger af kapaciteten hos de involverede aktører. Dette går vi tættere på i de følgende afsnit.

6.2.2 Implementering på Arts

Når vi ser på, hvordan dimensioneringen blev implementeret ser vi dels, at dimensioneringen blev godkendt af AU i december 2014 (AU Godkendelsesbrev 2014), hvor antallet af færre studerende indberettes. Dette sker ud fra vores empiri uden inddragelse af fagene på Arts og bliver på den måde en top-down beslutning. Efterfølgende bliver der i foråret 2015 iværksat et uddannelseseftersyn på Arts. Eftersynet blev igangsat for at ruste fakultetet til de økonomiske og uddannelsesfaglige udfordringer, som følge af aftale om dimensionering. (AU hjemmeside; Medarbejdere.au.dk, Uddannelseseftersyn, 5. maj). Som et led i et uddannelseseftersyn på Arts besluttede uddannelsesudvalget at nedsætte seks arbejdsgrupper, der skulle arbejde med forskellige områder for at gennemgå alle uddannelserne med henblik på, at sikre den bedst mulige sammenhæng under de nye betingelser.

Fakultetsledelsen igangsætter dette velvidende, at de langsigtede løsninger næppe kan findes på institutniveau alene, idet de fælles økonomiske vilkår og sammenhænge og samarbejder indenfor de forskellige uddannelse sætter nogle fælles rammer. Fakultetet ønsker, at arbejdet sker på et velinformeret grundlag, hvor de enkelte institutter og fagligheder inddrages, hvorfor man lokalt bedes drøfte, hvordan man vil imødekomme udfordringerne. (Notat, Arts uddannelseseftersyn - rammer og målsætninger, 2015:1).

Fakultetets prognose viser, at fakultetet kan miste STÅ-indtægter på op mod 50-60 millioner kroner årligt frem mod 2020. Trods dette er det fakultetets klare målsætning, at den fremtidige uddannelsesudvikling skal være fastholdelsen af brede, klassiske bacheloruddannelser af høj kvalitet og med en overbygning af internationale og samfundsorienterede kandidatuddannelser med en stærk forskningsprofil. Fakultetet ønsker at fastholde sin position som centrum for forskeruddannelser indenfor dets faglige område. (Notat, Arts uddannelseseftersyn - rammer og målsætninger, 2015:4)

Undervejs i processen går det op for fakultetet og de 6 arbejdsgrupper, at fakultetet ikke alene står overfor en stor udfordring i forhold til dimensioneringsaftalen. Fremdriftsreformen medfører ligeledes en række krav, som kan ramme fakultetets økonomisk hårdt, hvis ikke der leveres forbedringer i studietiden. En udfordring på op mod 240 mio. kroner (Notat, Indstillinger mhp. afslutning af uddannelseseftersyn på Arts:2). Udfordringerne i forlængelse af fremdriftsreformen tænkes undervejs i processen således ind i hele uddannelseseftersynet. Uddannelseseftersynet anvendes til at imødekomme besparelser i forbindelse med dimensionering og senere ligeledes fremdriftsreformen. Her er fokus på det den overordnede muligheder for at drive undervisningen med færre midler. Den politiske beslutning omsættes på universitetsniveauet til en ny økonomi med færre midler, men der lægges ikke om i forhold til at skabe et uddannelser der i højere grad bidrager til vækst og derved opnå at øge bevillingerne ved at arbejde med de politiske mål.

Tilgangen fra fakultetets er en bottom up tilgang til implementeringen af ændringerne. De ønsker at inddrage de relevante parter fra hele organisationen og fra alle fagområderne. Der iværksættes arbejdsgrupper, som er bredt repræsenteret for at få de lokale tilkendegivelser og input inddraget. Samtidig ligger der i rammerne også nogle klare signaler til, hvad det er der kan drøftes og gives input til i de forskellige grupper - ligesom de overordnede målsætninger er klare fra begyndelsen.

De tre hovedoverskrifter for planen er:

- **Faglig og økonomisk bæredygtighed**

Plan for den gradvise reduktion af studiepladserne over den kommende 5 års periode.

Tiltag der kan bidrage til at imødegå det forventede fald i STÅ-indtægter

- **Uddannelsesudvikling og fremdrift**

Fokus på klar faglig innovation og et overbevisende fremtidigt beskæftigelsesgrundlag

- **Faglig tyngde og samarbejde i fokus.**

Vigtigheden af at sikre sammenhængen mellem uddannelse og forskningsgrundlag, således at forskningspositionen i endnu højere grad kan bidrage til at profilere og præge fakultetets uddannelser.

Arts begyndte således i foråret 2015 arbejdet med at udforme en langsigtet uddannelsesprofil i forlængelse af dimensionering og senere fremdriftsreformen. (AU hjemmeside; Medarbejdere.au.dk, Uddannelseseftersyn, 5. maj) Arbejdet i arbejdsgrupperne ender sidst på året 2015 med, at de indenfor hvert område udarbejder en indstilling til de lokale studienævn foråret 2016.

På baggrund af de 6 arbejdsgruppers arbejde er der udarbejdet et samlet notat med anbefalingerne fra de 6 grupper i forhold til de forskellige emner, hvorefter prodekanen på baggrund af høringerne i studienævnene, og drøftelse i uddannelsesnævnet den 11. maj (Referat fra møde i uddannelsesnævn den 11. maj) laver en indstilling til fakultetsledelsen.

Ovenstående er en kort analyse af, hvordan især aftale om dimensionering gribes an på Arts - men et arbejde, der hen af vejen også kommer til at omfatte fremdriftsreformen, da det går op for fakultetet hvor store økonomiske udfordringer den del også kan medføre.

Da vi i efteråret 2015 undersøger om der arbejdes med strategier eller planer for, hvordan dimensionering og fremdrift skal implementeres på IKS fremhæves uddannelseseftersynet ikke som en særskilt som en del af arbejdet. Der er faktisk ikke nogle af de ledere, vi interviewer på IKS, der omtaler dette i efteråret på trods af, at processen tilsyneladende var i fuld gang. Arbejdsgrupperne er på den måde ikke tæt knyttet til den lokale ledelse, selvom vi kan se at f.eks. nogle af underviserne og lederne deltager i gruppen.

Der er således i forhold til fremdriftsreformen og dimensionering igangsat en koordineret proces på hele Arts, som omfatter både det faglige og det administrative spor. Processen er tilrettelagt således, at en række centrale aktører inddrages kontinuerligt. Det er både uddannelsesudvalget, prodekaner, uddannelseschef, studienævn og studenterorganisationer. Dvs. bred inddragelse af relevante aktører

I vores sidste projekt - og via vores interviews i dette projekt - finder vi det slående, at hele denne proces med uddannelseseftersyn på fakultetsniveau ikke omtales i forbindelse med vores spørgsmål omkring implementering af fremdriftsreformen og aftale om dimensionering. Den nævnes meget kort af de folk, der er ansat i administrationen - men ikke af de folk vi har interviewet fra IKS. På baggrund af dette må vi derfor antage, at processen ikke reelt har haft meget lokal inddragelse og bottom up tilgang, som egentligt var fakultetsledelsens intention. Det virker mere som en sideløbende proces uden kobling til virkeligheden.

Når det gælder fremdriftsreformen bliver den skrevet ind i uddannelseseftersynet, da dette er rullet i gang. Herudover bliver den i første omgang implementeret som en administrativ ændring. Fra vores tidligere projekt er vores konklusion, at der alene blev konsekvensreguleret ud fra de krav der kom fra politisk hold omkring studieaktivitet (Grynderup & Rolkskov Jensen: 2016).

Den justerede fremdriftsreform version 2 udrulles sideløbende med, at vi udarbejder dette projekt og er tilrettelagt som en proces, hvor der træffes en række overordnede rammebeslutninger på AU-niveau. Efterfølgende køres en proces mellem det faglige miljø ved prodekanen på Arts, som er øverste leder af uddannelsesområdet og administrationscentret, dvs. at både det faglige miljø og administrationen deltager. Idet en række beslutninger er truffet på AU niveau er det en mindre del af beslutninger, der overlades til Artsniveau. På den måde foretages reguleringerne til fremdrift 2 på fakultetsniveau. Kravet om studieaktivitet bliver $\frac{3}{4}$ årsværk pr. år bliver f.eks. truffet her. (Interview F:4)

6.2.3 Implementering på IKS

På IKS er konsekvensen af dimensioneringen og de generelle besparelser på uddannelsesområdet, at der i 2020 vil være 30 procent færre studerende på IKS. (Projektplan - bedre udnyttelse af ressourcer på uddannelsesområdet på IKS) Institutledelsen præciserer i samme projektplan, at dette ikke nødvendigvis betyder, at undervisningsopgaverne bliver tilsvarende mindre, fordi kun få uddannelser kan reducere et helt hold på en årgang. Derfor er instituttet nødt til at effektivisere og være kreative for at opretholde det nuværende undervisningstilbud for de studerende. Institutet har udarbejdet en plan for dette arbejde, hvor de ønsker at inddrage både fagmiljøet, uddannelsesnævn og studienævn. Der er nedsat en arbejdsgruppe, som i løbet af foråret skal rundt i alle uddannelsesnævn for at indsamle

ideer til et idekatalog. Idekataloget skal så i fase 2 danne grundlag for drøftelser i de enkelte afdelinger og uddannelsesnævn med henblik på at ændre tilrettelæggelsen af undervisningen og ændre studieordningerne. I fase tre skal der iværksættes eventuelle samarbejder på tværs, studieordningerne skal ændres og de nye tiltag skal implementeres. Institutledelsen har udsendt et brev om processen, hvori de er meget tydelige på, at besparelserne skyldes vilkår, der ikke kan ændres på. Desuden opfordrer institutledelsen til en konstruktiv proces og uddannelsesnævne bør sikre, at de studerende inddrages heri.

Processen er igangsat i foråret 2016. IKS har således i 2016 sat gang i processen med at arbejde konkret med konsekvenser af dimensioneringen - en proces, hvor de ønsker at inddrage mange aktører fra hele instituttet.

Når vi spørger ind til, hvordan afdelingslederne har arbejdet med implementeringen af de ydre krav i form af fremdriftsreformen og aftale om dimensionering er det klart, at det i høj grad er dem, der har skullet videreformidle og iværksætte tiltag lokalt. *“Jamen det er sådan set os afdelingslederne, der er fremdriftsreformens lange arm, vi står med den lokale implementering og omsættelser af de tiltag, der bliver påbudt fra det politiske niveau højst oppe og den måde det bliver implementeret på lokalt. Så det er en medierende opgave ...”* (Interview H:1) Afdelingslederne er kun i meget begrænset omfang involveret i processen med at træffe eller pege på de overordnede beslutninger - kun i form af deres post i studienævnet for de mulighed for at være med til at give høringssvar på det fremsendte rapporter og indstillinger. Og på den måde får afdelingslederne en rolle som formidler af information og til at få beslutninger ført ud i praksis uden selv at have været en del af dem.

Så selv om processen på IKS niveau på papiret er bottom up inspireret med stor inddragelse af de lokale aktører, er det ikke den holdning vi møder vi hos afdelingslederne. De ser sig selv mere som formidler og filtre i forhold til at videreformidle. Det virker ikke til, at afdelingslederne føler sig selv som en stor del af den proces - det er heller en proces de tre afdelingsledere refererer til, når vi spørger ind til planerne for implementering en af de to reformer.

Tværtimod virker det til, at der kører rigtig mange forskellige og ikke koordinerede processer. Det er en proces på AU-niveau, en proces på Arts-niveau og en proces på IKS-niveau - og endelig kører hver

afdelingsleder deres egen proces. Og oven i det kører der et administrativt spor, hvor de formelle regler og ændringer implementeres jf. lovgivningen.

6.3 Manglende organisatorisk tænkning

De fagprofessionlle organisationer har ligeledes nogle udfordringer, fordi de fagprofessionelle er optaget af deres fag og deres profession - ikke organisationen jf. den definition vi har taget udgangspunkt i. Desuden er tværgående koordinering vanskeligt i den simple dueslagskoordinering, som organisationen via de standardiserede regler og rutiner er kendetegnet ved. Og endelig er de fagprofessionelle optaget af forskning, vidensudvikling og stærk faglighed - ikke af drift af organisation. (Rasmussen, 2014: 48ff)

Overordnet set ser vi en organisation, der også er i kamp med sig selv, fordi der anvendes en del energi på interne diskussioner. Det er et billede af en organisation, der arbejder i mange forskellige retninger. Fra institutledelsen bliver der i første omgang ikke fastlagt en klar strategi for, hvordan udfordringerne skal gribes an.

Institutledelsen venter på udspil og klare meldinger fra fakultetets side. Der bliver igangsat en overordnet proces på fakultetsniveau, men det er ikke en proces nogen af vores interviewpersoner omtaler eller på noget tidspunkt snakker om, selvom vi spørger ind til det. Det er således ikke en proces, der er kendt i hele organisationen.

I foråret 2016 bliver der fra institutledelsen på IKS igangsat en proces - en proces der betyder, at en gruppe i løbet af foråret skal rundt i alle uddannelsesnævn for at indsamle ideer til et idekatalog, som skal danne grundlag for drøftelser i de enkelte afdelinger med henblik på at få igangsat ændringer i studieordninger og i undervisningens tilrettelæggelse. Dette arbejde er igangsat af institutledelsen og vi hører også kun om det af den vej. Ingen af de tre afdelingsledere nævner noget omkring denne proces. De tre afdelingsledere snakker hver især om, hvordan de konkret har arbejdet med forskellige tiltag til at imødegå udfordringerne.

Det er for os at se tydeligt, at der mangler en samlet organisatorisk tænkning i forhold til at læse de udfordringer IKS står overfor. Der mangler grundlæggende kommunikation omkring de forskellige

processer og en klar strategi for, hvem der gør hvad for at IKS lykkes med at gøre organisationen klar til den nye virkelighed. Dette mangler helt fra fakultetsledelsens side.

Vores casestudie og interview viser desuden, at der på afdelingslederniveau arbejdes med tiltag for at imødekomme udfordringerne. Det er dog slående, at dette tilsyneladende er tiltag, der arbejdes selvstændigt med - istedet for at kommunikere og vidensdele omkring de forskellige muligheder for løsninger på instituttet. Det er muligt, at der sker en vidensdeling på tværs - men det bliver ikke italesat i interviewene - og vi ser heller ikke i dokumentstudierne tegn herpå. I stedet virker det som om hver afdeling er en institution i sig selv, som ikke arbejder med en høj grad af organisatorisk tænkning. Billedet bliver på den måde, at der ikke er en samlet indsats for at imødekomme udfordringerne.

Når vi ser på den måde inddragelsen af de underliggende niveauer foregår, er der en tendens til at diverse grupper etableres uden forankring i ledelseslinjen i det faglige miljø. Dette sker med henblik på at inddrage den faglige viden. Her er det et paradoks, at der ikke tages højde for, at Arts netop er kendetegnet ved forskellighed og ønsker at bevare bredden, hvilket betyder, at der måske er behov for forskellige løsninger. Når beslutningerne træffes på baggrund af arbejdsgruppeudredningerne bliver de udformet som fælles reguleringer.

På den måde kan det være en risiko ved, at arbejdet med at finde løsninger bliver lagt ud i en faglig arbejdsgruppe med enkeltpersoner fra de faglige miljøer, fordi den bliver dekoblet fra det enkelte fags udfordringer med at nå målsætningerne fra politisk hold. Arbejdsgrupperne dekoobler drøftelser og beslutninger fra afdelingerne og afdelingsledelsen. På rundturen deltager man ikke som arbejdsgruppedeltager på sit eget fag, hvilket dekoobler yderligere ved eventuelle beslutninger, som følger i kølvandet på arbejdsgrupperne.

6.4 Tempoet er en udfordring

Udefra set virker det som om der kører en række forskellige processer på hvert sit niveau - alle med målet om at få implementeret de nødvendige ændringer for at leve op til udfordringer omkring fremdriftsreformen og aftale om dimensionering. Der er mangel på koordination mellem de forskellige niveau - der arbejdes ikke med at få lavet en samlet organisatorisk plan for ændringerne - ikke engang

på institutniveau. Desuden er der noget omkring tempoet i de forskellige processer. Umiddelbart er det på alle de faglige niveauer tale om processer, der er igangsat meget sent i forhold til hvornår reformerne blev vedtaget. Kun på det administrative niveau blev ændringerne igangsat for at leve op til kravene omkring tilmelding til eksaminer mm (Grynderup & Rolskov Jensen, 2016). I forhold til den faglige ændring virker det udefra set, som om det hele går for langsomt - processerne igangsættes for sent til at de kan nå at få truffet beslutningerne i rette tid. Desuden er processen på IKS så langtstrakt i tid, at der under hele processen må antages at kunne komme en masse nye ydre krav, udfordringer, ændringer m.v. som umiddelbart ikke er tænkt ind i planen. En række parter inddrages - men mange af dem kun en gang på forskellige tidspunkt - rundturen til eksempelvis studienævn og uddannelsesnævn kører i foråret 2016, men fordelt over et halvt år.

Der er således flere forhold omkring tempoet der er en udfordring. Processerne for at imødegå de ydre krav i form af de to reformer bliver igangsat meget sent og uden det fra start af er kendt, hvor stor en forandring det reelt bliver. Der mangler helt grundlæggende en analyse af betydningen af de enkelte reformer inden arbejdet igangsættes. Desuden bliver processerne meget langstrakte, som reelt betyder, at der kan komme mange andre nye krav og udfordringer.

Og på afdelingslederniveau oplever de, at processen ikke rummer tid til at inddrage det videnskabelige personale, som er en vigtig aktør i hele implementeringen. En afdelingsleder fortæller f.eks., at tempoet i forandringer er for højt til inddragelse: *“Der er to ting; det er næsten ikke muligt med de tidsfrister vi arbejder med at komme længere ned. Fra studienævnet bliver det meget meddelsessag: Nu gør vi sådan her. Det går jo alt for stærkt. Alting skal gå utrolig stærkt. Der er problem med at nå høringer. Hvis vi vil have tommelfingeren helt ned, kan vi så gøre noget ved det? Jeg ved jo godt, at det ikke er for at udelukke”. (Interview F: 3-4)*

Samtidigt skal studieordninger først revideres i 2017, hvilket er 3 år efter at de første anslag til fremdrift og dimensionering blev iværksat gennem ny lovgivning (Interview F: 3f) Det er som nævnt en risiko for den fagprofessionelle organisation, at der anvendes meget lang tid på intern debat og drøftelser, hvilket kan føre til en implementeringsmangel.

6.5 Udfordringer for implementering

Vi har i ovenstående analysetema set på, hvordan implementeringen af fremdriftsreformen og aftale om dimensionering er foregået ned gennem styringskæden på Aarhus Universitet, Arts og IKS.

Vi viser, at der var en sammenhæng mellem mål og midler i reformerne fra politisk side, mens der er en udfordring fra intentionerne, incitamentsstruktur og til at der er commitment hos de aktører i AU, der skal implementere reformer.

Tankegangen om, at de studerende skal uddannes til arbejdsmarked så hurtig som muligt strider mod grundtanken fra universiteternes side - at al uddannelse er godt, uddannelse er til for samfundet bredt set - og at uddannelse kræver tid til fordybelse. Der er således generelt ikke opbakning til intentionerne, hvilket gør det vanskeligere at implementere.

Implementeringen af reformerne foregår udefra set på rigtig mange niveauer - og i meget forskellige tempi. Umiddelbart er der ingen koordinering mellem de forskellige niveauer - og det virker som løse processer. Der er således ikke en entydig implementeringsplan på universitetet, der sikrer en strategisk koordineret indsats hen mod de politiske intentioner. Tværtimod har vi set, at de politiske intentioner ikke harmonerer med de mål og strategier, der er på IKS og Arts.

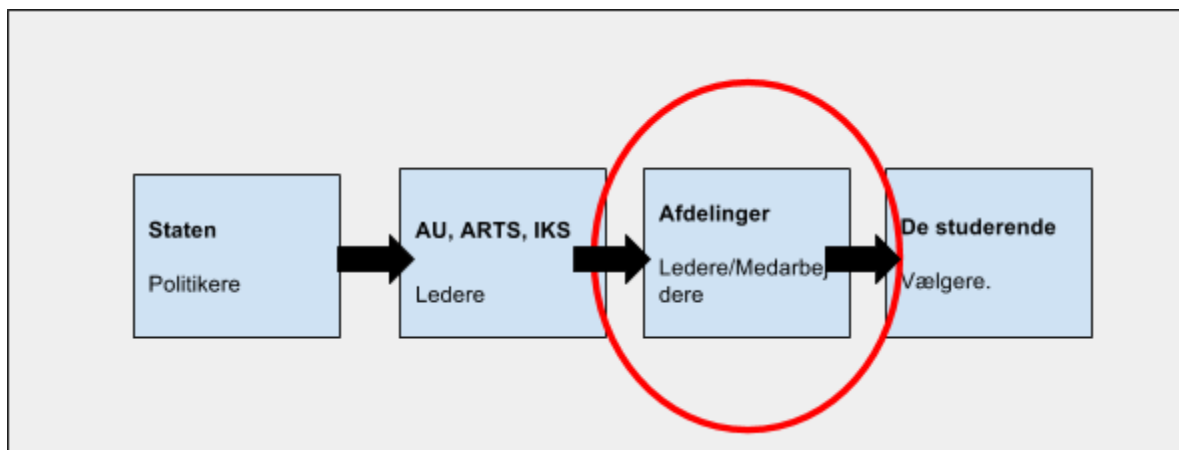
Der er således hverken en strategi eller en plan for at få de to reformer implementeret eller imødegå de udfordringer de konkrete medfører for alle niveauerne på universitetet. Desuden betyder den konkrete organisering af IKS yderligere udfordringer.

Organiseringen på universiteterne og konkret den måde IKS er organiseret på, medfører nogle udfordringer for implementeringen af fremdriftsreformen og aftale om dimensionering. Der er tale om en fagprofessionel organisation, hvilket betyder, at der skal være en særlig opmærksomhed på, at der er behov for fælles organisationsudvikling, således det ikke fører til strategisk implementeringsmangel. Endvidere er IKS organiseret således, at lederne er fagprofessionelle og ikke professionelle ledere. Nedenstående vil vi se på, hvordan dette influerer på implementering af reformerne.

Vi ser nogle politiske reformer, der rammer et område, som er uenig i selve hovedformålet med reformerne. Fra humaniora side er der fokus på dannelse og fordybelse - ikke på fremdrift og arbejdsmarkedets behov.

7. Afdelingslederniveau - Ledelse

Dette analysetema handler om, hvad afdelingslederen konkret kan og vil gøre for at leve op til de politiske mål og krav omkring fremdriftsreformen og aftale om dimensionering. Vi ser på afdelingsledernes muligheder for at omsætte kravene til reel handling. Idet afdelingslederne er tæt på den reelle drift af fagene og uddannelserne, ser vi dem som centrale aktører for at målene nås: *“The leader is the major instrument an organization has for articulating its dreams, pointing the way toward their achievement and helping people work together effectively to create brighter futures.”* (Bennis & Nanus, 1997:210) Med dette citat går vi tættere på, hvad ledelsesopgaven konkret består af og hvordan den gribes an, da vi ser afdelingslederne som en meget vigtig part i at bidrage til en fremtidens humanistiske fag.



Vi anvender i denne del af analysen forskellige tilgange til ledelse til at forstå, hvilke ledelsesmæssige redskaber afdelingslederne har. For os handler god ledelse om at kunne navigere i de forskellige forståelser af ledelse og gennemskue, hvordan bestemte forforståelser, sprogbrug, tilgange mm. påvirker den ledelsesmæssige handlemulighed og ledelsesmæssig kapabilitet. Vi lægger os på den måde ikke fast på en fast definition af, hvad ledelse er.

Vi anvender dog med inspiration i Yukl/Hildebrandt følgende forsøg på at fastholde ledelsesbegrebet: *“Leadership is the process of **influencing** others to understand and agree about what needs to be*

*done and how to do it, and the process of facilitating individual and **collective efforts** to accomplish shared **objectives*** (Yukl, 2013: 23/Hildebrandt, 2015:20). I forhold til vores case har vi fremhævet “*påvirkning, gruppekontekst og mål*”. Vi anvender disse tre centrale dele af det at lede som indgang til udfordringerne for afdelingslederne.

Vi lægger ud med at se op målopfyldelse. Her anvender vi teorier om strategi, som problemorientering gennem afsnittene:

- ❑ Afdelingsledernes målstyring og strategi
- ❑ Problemforståelse: dimensionering - dekobling
- ❑ Problemforståelse: fremdrift - forandring

Når vi går tættere på afdelingslederne muligheder for at påvirke inddrager vi en klassisk magtforståelse til at forstå ledelsesrummet gennem afsnittene:

- ❑ Studieordning
- ❑ Uklar magt
- ❑ Formidler som nederste led i kæden

Vi runder analysen af med at se på den gruppekontekst afdelingslederne står i, når vi går tættere på lederens forhold til VIP-erne. Her kobler vi teorier om, hvordan fagprofessionelle bør ledes, da det er den udfordring lederne står med.

- ❑ Kampen for faget
- ❑ Leder af et fællesskab

7.1 Afdelingsledernes målstyring og strategi

Vi har i dette og vores tidligere projekt ikke kunnet afdække en klassisk strategisk tilgang til forandringerne i den forstand, at (top)ledelsen i form af AU/ARTS/IKS foretager en analyse af den omverden organisationen befinder sig i, beslutter sig for at foretage forandringer, som herefter gennemføres af ledere ned gennem en hierarkisk organisation. Når vi anvender implementeringsteorier til at forstå, fremstår der heller ikke en tydelig sammenhængende implementering.

Når vi alligevel ønsker at se på, hvordan afdelingslederne forholder sig til de politiske målsætninger, har vi hentet inspiration i nyere tilgange som gør op med klassisk top-down "strategi"/"implementering", idet den bliver simplificeret som en lineær, kausal og ikke-interaktiv proces, og den ignorerer det relationelle, idet der sker en adskillelse mellem strategien og den strategiske situation (Chia & Holdt, 2008).

Chia og Holdt ønsker f.eks. at gøre op med, at der skal være en stor forkromet strategi, som skal implementeres for at organisationer kan lykkes. De taler i stedet for en tilgang, der er præget af, at ledelse handler om at løse konkrete problemer i en given situation, og hvor lederen ikke kan stå udenfor situationen gennem abstraktioner og objektiv tilgang. (Chia & Holdt, 2008:14)

For at forklare forskellen anvender de som eksempel tilgangen til at bygge et hus, hvor de trækker tråde til ontologiske overvejelser om væren og tænken, hvor de hævder, at et byggeri ikke behøver at være tænkt/planlagt før det skal bygges (de bruger begreberne building/dwelling til at skelne mellem tilgangen). Chia og Holdt gør op med at se strategi isoleret som på forhånd gennemtænkte og predesignede interventioner. Strategi er i lige så høj grad kulturelt skabte handlinger, som selvom de er latente og ikke synlige, spiller en aktiv rolle i at forme individers valg og strategisk handling.

Vi har brugt denne tilgang til strategi for at komme tæt på, hvilke muligheder afdelingslederne har for ud fra deres egen problemanalyse at agere strategisk i situationen. Idet vi fra det politiske niveau har to forskellige nye konkrete krav, har vi mulighed for at få mange nuancer i analysen af, hvordan det på afdelingslederniveau er muligt at foretage strategiske forandringer ud fra en forståelse af problemer i omverdenen. Gennem interviewene ser vi en tydelig forståelse af, at der er en større forandring i den politiske situation. *"Vi er kommet i en situation, hvor analysen er, at det er ligegyldigt om det er en rød eller blå regering. Det gør ingen forskel... De overordnede styringstendenser er der."* (Interview F:12) *"Grundlæggende må vi jo være lidt opgivende til, at vi kan ikke, ikke implementere noget i forhold til disse mål. Selvom folk ikke synes godt om principperne."* (Interview H:7) På den måde er det fra afdelingslederniveau en omverdenforståelse, som er central for den strategiske handling og problemløsning.

Når det så kommer til at omsætte den nye situation til strategisk handling ser det meget forskelligt ud alt efter om vi går tæt på dimensionering eller fremdriftsreformen:

- ❑ Problemforståelse - dimensionering - dekobling
- ❑ Problemforståelse af øget fremdrift - forandring

7.1.1 Problemforståelse - dimensionering - dekobling

Når det drejer sig om kravet til uddannelserne fra politikerne om beskæftigelse efter endt studie på uddannelser som f.eks. antropologi, historie og arkæologi er der store udfordringer. En afdelingsleder har forståelse for, at der skal uddannes færre, fordi der har været et vækstscenarie de senere år. En anden afdelingsleder er åben overfor, at der kommer færre studerende, fordi det kan give muligheden for, at faget kan slippe for de ringeste studerende ved at færre studerende kommer ind.

Men logikken bag målet om beskæftigelse, der ligger bag dimensionering er ifølge afdelingslederne forkert. Det kan ikke lade sig gøre, at uddannelserne skal arbejde med jobeffekter som mål. Politikerne har - efter deres mening - alt for begrænset indsigt i at forstå de humanistiske fag og jobmulighederne. Det er et samfundsansvar og det giver ikke mening at placere det alene hos universitetet. Som en afdelingsleder siger: *“Det er meget vanskeligt, at arbejde med måltal for beskæftigelse - det er notorisk utroligt vanskeligt - og man har jo kun dårlige erfaringer med at skræddersy uddannelser til arbejdsmarkedets behov”* (Interview F:3).

For fagene historie og arkæologi med kernearbejdsmarkeder på museer og gymnasieskolen er der en opmærksomhed på, at kandidaterne skal have relevante kompetencer i forhold til disse konkrete arbejdsmarkeder og kunne konkurrere med kandidater fra andre universiteter. (Interview F:6/Interview H:4) *“Så det vi kan gøre er, at uddanne dygtige folk. Så kan vi skele til, hvilke generelle kompetencer, der er behov for. Vi er nødt til at sørge for, at vores kandidater har de kompetencer der f.eks. for histories vedkommende er i gymnasieskolen.”* (Interview F:6)

Når det gælder kandidater, der ikke skal have beskæftigelse indenfor disse konkrete områder og for antropologi ser det for afdelingsledernes perspektiv mere eller mindre umuligt ud at påvirke beskæftigelsesgraden efter endt uddannelse. En siger direkte, at: *“Vi er ikke interesseret i at lægge uddannelsen om, så de får andre jobs. Uden at de er efteruddannede. De får ikke et job på andre*

områder i kraft af deres uddannelse her. Det gør de, fordi de har en interesse eller andet eller at de mister interessen for de svære forhold for arkæologer.”(Interview H:7)

For faget antropologi er det et problem, at det at oversætte kompetencerne fra uddannelsen til arbejdsmarkedet tager lang tid, hvilket tallene - der ligger til grund for dimensioneringen - ikke tager højde for: *“Der er jo ikke fordi, der er noget i vejen med de kompetencer, som vi giver de studerende, det er jo fordi det er en bred vifte af specifikke ting, som de skal omsættes i forhold til. Det er i princippet uløseligt. Kører man den logik det igennem, så kan vi dimensioneres til nul, fordi det vil aldrig løse det ved at skære ned på antallet af kandidater, da det jo slet ikke er problemet... Vores kandidater har en lang oversættelsesproces - ikke kun antropologi - det gælder for mange humanistiske uddannelser.”* (Interview G:4f)

Når vi forholder os til denne problemopfattelse og ser den i lyset af teorierne om strategi som konkret problemløsning, er det en hel central udfordring, at afdelingslederne ser logikken i den politiske beslutning. Afdelingslederne accepterer derfor heller ikke præmissen i den politiske beslutning om, at det er et mål, som universiteterne fremover tildeles ressourcer efter og dermed er det meget vanskeligt at lede en strategisk forandring. Det afspejles selvfølgelig også når vi spørger ind til, hvad de konkret gør for at ændre beskæftigelsesmulighederne: De mener ikke, at der er ikke noget at gøre.

Det er en barriere for at skabe en forandring, at der i den grad er konsensus om, at der ikke kan ændres på det forhold, at det er vanskeligt for de studerende at finde job efter endt uddannelse på disse fag.

Denne afvisning af, at det er universitetets ansvar og at der ikke er noget at gøre, udgør en betydelig risiko for organisationen, idet kravene formentlig ikke bliver mindre fremover. Præcis som en af afdelingslederne siger: styringstendensen er der og der kan i princippet dimensioneres til nul. Evnen til at være forudseende ser Klaudi som en central lederopgave (Klaudi, 2014:100), hvilket kræver en orientering mod omverdenen i en strategisk forstand (Crossan et. al 2009). Når vi taler med afdelingslederne oplever vi, at de i høj grad forudser en fremtid som i stigende grad forandrer vilkårene for at drive uddannelserne. Idet de umiddelbart afviser det de ser, ser vi ikke, at de i

tilstrækkelig grad kommer til at foregribe situationen, som Klaudi ser som forlængelsen af det at være forudseende (Klaudi, 2014:100).

Måltallene dekobles

Når vi går tættere på dimensioneringen afvises målstyringen som nævnt. På den måde er den politiske målstyring uden effekt. Som nævnt, er der i NPM den logik, at det er resultater af indsatsen, der skal styres på - jobeffekten for den studerende. Målstyringen fremstår imidlertid mere og mere afkoblet fra praksis, jo tættere vi kommer på den studerende. Dels er der gennem de lag af beslutninger, som ligger forud for, at afdelingslederne inddrages i målene. Der er taget en beslutning om at nedskalling af studierne på Arts med en 30 procents reduktion og som på den måde er ens for alle studier (AU Godkendelsesbrev 19.12-2014). Dette er besluttet uden inddragelse af afdelingerne. Denne grønhøstermetode virker negativt i forhold til hele tanken om målstyring. Når reduktionen bliver ens for alle fjernes incitamentet til at skabe forandringer, der udløser bevillinger. Samtidigt er uddannelsesøkonomien ikke placeret hos afdelingslederne.

Når vi går lidt dybere i den manglende anerkendelse af målene, kan vi genkende noget af den kritik, som generelt rettes mod målstyring og NPM generelt. Det er på den måde en indgroet og velkendt risiko ved målstyringen i NPM og som vi også genkender i vores empiri. *“Vi er et lille fag og vores tal er meget små - vi mener alle det er problematisk at bruge så små talstatistikker til at sige noget.”* (Interview H: 7) Der er også det forhold, at tallene er historiske, som betyder, at der ikke er mulighed for at påvirke dem.

Omvendt kan man sige, at når der er så få studerende, er det en mindre opgave at øge den enkeltes jobmuligheder eller sikre at den enkelte kommer hurtigt gennem studiet. Tallene og de målinger, der ligger til grund for især dimensionering er for afdelingslederne helt dekoblede fra den virkelighed, de ser på uddannelserne. Det er ikke første gang NPM og resultatbaseret styring bliver kritiseret for at være virkningsløs eller direkte skadelig. I forhold til vores case er det at NPM:

- Anvender abstrakte og standardiserede styringskoncepter, uden tilknytning til en specifik faglighed. *“Nøgne ydelsesbeskrivelser, som fagfolk ikke kan genkende sig selv i”*

-
- Baserer sig på, at der ideelt set kun er én rationel en måde at fortolke omverdenens vilkår og krav på.
 - Er funderet i en økonomisk reduktionisme, der er blindt og kritikløst overfører markedsøkonomisk logik til områder, der er styret af ikke-økonomiske forhold (Rennison, 2014:149).

For beskæftigelsesområdet har KORA netop i et større reviewstudie vist, at der ikke er dokumenterede erfaringer med om resultatbaseret styring giver borgere job på lang sigt. (Østergård m.fl., 2016:6). Når vi ser på dimensionering som styring, er der med den nuværende tilgang ikke stor sandsynlighed for at fagene kommer til at arbejde med at forsøge at nå målene. De politiske hensigter er filtreret fra jo tættere vi går på de studerende.

Dimensioneringen og fremdrift er opbygget som en styring på et mål, der ved opnåelse honoreres økonomisk. Det er som nævnt instituttet, der er den økonomiske enhed - og dermed er det institutlederen, der har det overordnede økonomiske ansvar. I vores interview fremstår der også her uklarheder om, hvor meget råderum de enkelte ledere har. *“Der er måske en lidt uklar ansvarsfordeling - uden at det i sig selv er et stort problem. Det er jo instituttet der er en den økonomiske enhed. Der er en vis økonomisk udligning mellem store og små fag.”* (Interview G:6) Omvendt er det således, at hver enkelt afdeling har fået tildelt en budget - en mindre pose penge, som de således skal sikre overholdes. *“Vi har en ramme - et budget. Mit ansvar er at forsøge at lave en undervisningsplan der gør, at vores behov holder sin indenfor budgettet. Formelt set ligger uddannelsesøkonomien hos studielederen på inst. niveau. Men hun er jo ligesom afhængig af, at afdelingerne overholder uddannelsesøkonomi på afdelingsniveau.”* (Interview G:6).

På den måde virker økonomien ikke som et stærkt incitament til at arbejde målrettet med de nye udfordringer for den enkelte afdelingsleder, idet der ikke er en klar incitamentsstruktur til at løse de udfordringer, de alle står overfor. Når vi spørger ind til potentialer i f.eks. dimensionering kommer dette til udtryk ved, at det ses som en fordel for arkæologi og historie, at optaget begrænses, da der med en adgangsbegrænsning bliver færre studerende med lave karakterer fra den adgangsgivende eksamen og at der har været optaget for mange (Interview H: 3, Interview F:13). Her fremstår der ikke en

bekymring om, at de manglende indtægter de færre studerende rammer afdelingen direkte. Det økonomiske incitament til at uddanne studerende til beskæftigelse går helt tabt.

7.1.2 Problemforståelse af krav om fremdrift

I forhold til fremdrift er problemopfattelsen i lidt højere grad på linje med det politiske niveau.

Som en afdelingsleder svarer, er der ikke begejstret opbakning til fremdriftsreformen og fortsætter:

“Det er heller ikke sådan, at vi er fuldstændigt ligeglade med det - det kan man ikke være. Der er mere en form for apati, det hedder det ikke, men sådan en kynisme.. vi bliver målt på, at vi kan få så og så mange igennem på den og den tid, så det er vi nødt til. Sådan er det.” (Interview F: 12) Samme afdelingsleder foreslår, at politikerne skærer det 6. SU år for at løse problemet, men i forhold til politikernes side vil det formentligt kun løse den udgift i form af finansiering af SU og taksameter og ikke den store udgift det er, at der ikke er fart nok på gennemførelsen og at de studerende er for længe ude af arbejdsmarkedet til skade for samfundsøkonomien.

Når vi spørger ind til de forskellige versioner af fremdriftsreformen version 1 og fremdriftsreformen 2.0, er der for afdelingslederen større arbejde i den sidstnævnte og derfor er sidstnævnte ringere. *“Det gør måske opgaven lidt større, at det i højere grad er et spørgsmål at motivere de studerende til at blive færdig, fremfor de bliver pisket igennem. Så nu bliver universiteterne straffet, hvis ikke de studerende synes de behøver at blive færdige. Det vil vise sig, hvordan det fungerer. Igen må man bare sige, at der er nogle politiske rammevilkår, som vi har ingen eller meget begrænset indflydelse på, men vi er tvunget til at operere indenfor dem. Der er ikke rigtig nogen der er tjent med, at vi sætter os ned og siger, at det vil vi ikke. Det kommer vi ikke rigtig nogen vegne med.”* (Interview G:11)

De økonomiske konsekvenser bliver i modsætning til dimensionering beregnet ud fra fremtidige tal, hvilket kan have betydning for tilgangen. Der er en motivation til at undgå den fremtidige straf.

Herudover finder vi i interviewene en række forskelligartede tiltag, som skal løse problemet med lange studietider. Arkæologi har i en længere periode arbejdet med at fusionere to uddannelser til en ny, hvor fremdriftsreformen tænkes ind og antropologi har arbejdet med at ændre kandidatuddannelsen så den kan gennemføres på normeret tid samtidig med at der er plads til “feltarbejde” som er en metode, der kræver at den studerende gennemfører et forskningsophold i en kultur/samfund.

Her ser vi, at afdelingslederen på trods af en manglende samlet strategi er gået i gang med at foretage strategiske forandringer gennem ændring af studieordningerne. På den måde ser vi med den problemløsende tilgang til strategi, at afdelingslederne foretager strategisk forandring af uddannelserne for at honorere kravene til fremdrift.

7.2 Ledelsesrum - hvilke muligheder har lederne for påvirkning?

Helt grundlæggende skelnes der i magtteorier mellem to væsensforskellige forståelser af, hvad magt er for en størrelse, hvilket igen har betydning for, hvor magts grænser, muligheder mm. går. Når vi ser på de ledelsesmæssige muligheder for påvirkning og målopfyldelse, anvender vi først den substantielle magtforståelse, hvor aktør A "vinder" over en anden aktør B gennem aktivering af ressourcer som viden, status, interesser mm. I forhold til ledelse ligger der her den forståelse, at lederen har magt og magten er et fænomen man kan "have" eller "besidde". Hvis vi ser på fremdriftsreformen og dimensionering tilsiger magtforståelsen, at lederne gennem deres magt, skaber de nødvendige forandringer. Som vi allerede nu har set, er der en række forhold der gør, at denne magtforståelse ikke alene kan være kendetegnende for situationen, hvilket også ses bredere i implementeringsforskning.

De udfordringer vi undersøger i projektet ville ikke finde sted, hvis magts 1. dimension var nok til at forstå, hvordan den offentlige sektor skal ledes. Magtforståelsen har dermed nogle begrænsninger, hvilket vi uddyber i de følgende afsnit. Den substantielle magtforståelse kan imidlertid anvendes til at se på, hvordan den formelle magt i vores case er fordelt mellem lederne og hvilke reelle magtbeføjelser studie/afdelingslederne har. En adgang til direkte magt for afdelingslederen er dels studieordningerne og som formidler af regulering oppefra. Her ser vi i vores empiri klare muligheder for påvirkning af undervisningen.

7.2.1 Studieordningen

De ledelsesmæssige muligheder for at se på nye måder at anvende ressourcerne på, er der ikke direkte adgang til. Afdelingslederne kan beslutte eller få indflydelse på, hvordan undervisningen skal udformes. Lederen kan planlægge undervisningsforløbene ud fra de fordelingsnøgler, der ligger i

stillingerne, dvs. 46 procent af tiden, men ud fra studieordningerne er det underviserne der tilrettelægger indholdet. Der er på den måde begrænsninger i, hvad lederen kan: *“Jeg kan ikke sige, hvad de skal.”*(Interview H:10)

Et af de redskaber som universitetet og afdelingslederne har til at styre og udvikle uddannelserne med er studieordningerne. Fremdriftsreformen lægger op til, at de studerende skal igennem på normeret tid. Fremdriftsreformen har været med til at sætte fokus på studieordningerne, da de regulerer opbygningen af undervisningen og den studerendes flow igennem uddannelserne. På antropologi blev der allerede sidste år iværksat en revision af studieordningen, på arkæologi indtænkes fremdriften i skabelse af en ny studieordning og på historie bliver ordningerne revideret i efteråret 2016.

Det er med fremdriftsformen blevet tydeligt, at studieordningerne reelt ikke var skruet sådan sammen, at det i praksis kunne lade sig gøre at gennemføre nogle studier på normeret tid. Bl.a. har de fleste kandidatuddannelser været tilrettelagt som om der var 24 måneder at bruge på det - men hvor der i virkeligheden kun er 22 måneder. Desuden har organiseringen af især 3. semester på nogle fag været en nærmest umulig udfordring for de studerende - idet opfordringen er, at de studerende skulle ud i felten og arbejde, men samtidig tage et tværgående seminar.

Når vi spørger ind til, hvordan afdelingslederen skal omsætte kravene udefra er omdrejningspunktet studieordninger, *“vi reviderer antallet af eksaminer, eksamensformer for at gøre det muligt at nå det”*. (Interview F: 5) Her spiller afdelingslederen en væsentlig rolle. Der er på den måde en direkte magt til at ændre uddannelserne gennem ændring af studieordningen.

Netop i forhold til studieordningerne har den særlig organisering i form af, at afdelingsledere er valgt blandt de fastansatte, frem for ansat direkte af institutlederen betydning. Studienævnene spiller en vigtig rolle i forhold til studieordningerne, idet de har opgaven med løbende at ændre/ajourføre af dem. Afdelingslederne har gennem positionen i studienævnet en stor indflydelse på studieordningerne. Idet studieordningerne indstilles til godkendelse på fakultetsniveau er afdelingslederen ikke endeligt beslutningstager. Disse uklarheder uddybes i næste afsnit.

7.2.2 Uklare ledelsesroller

I forhold til uddannelsernes tilrettelæggelse og mulighederne for at ændre dem i forhold til at opnå fremdrift ligger det formelle ansvar hos studielederen. En studieleder der vælges af og blandt de faglige miljøer.

Ansaret er lovgivingsbestemt. Afdelingslederen har ansvar for medarbejderne, som er de ressourcer, der anvendes til at levere undervisningen. Her er det - i forhold til de nødvendige besparelser og effektiviseringer, som de kommende år skal gennemføres - noget uklart, hvem der har *magten* til at træffe beslutninger om ændringer.

Desuden er det på IKS - ligesom på alle andre institutter på universiteterne - sådan, at alle afdelingslederne ved siden af deres afdelingslederfunktion fortsat formelt skal forske med samme intensitet som ellers. Det er i forhold til afdelingsledernes fremadrettede faglige karriere vigtigt, at de under deres lederperiode samtidig har fokus på deres forskning. Efter deres lederperiode - uanset om det er i en eller to perioder - er et vigtigt for dem, at de kan fremvise forskningsresultater og preview artikler.

Desuden er selve funktionsbeskrivelserne meget uklare - både i forhold til hvilke kompetencer studielederen har i forhold til afdelingslederne. Dette underbygges af studielederens udtalelser i forhold til, hvem der har ansvaret for hvor mange forskellige valgfag, der skal udbydes til en gruppe af 35 studerende: *"...jeg oplever, at der er nogle afgrænsningsspørgsmål mellem mig og afdelingslederne. Hvem tager de her beslutninger. Altså i alle de her funktionsbeskrivelser jeg har, er det mig der tager dem. Men afdelingslederne ønsker også selv at tage et stort ansvar og præge det der foregår, så nogle gange synes de, at det er dem, der skal tage de beslutninger. Og det er sådan lidt forskel til afdeling til afdeling, hvor meget jeg får lov til at blande mig i tingene"* (Interview 1:4) Der er i og for sig nogle funktionsbeskrivelser, men de er tilsyneladende uklare på visse punkter. Desuden er der tilsyneladende forskellige kulturer på de forskellige afdelinger, der afgør hvem der reelt får lov til at træffe beslutningerne.

Herudover har studielederen reelt ikke ledelseskompetencer i et traditionelt over - underordningsforhold i forhold til afdelingslederne, da hun i en klassisk organisationsforståelse er på samme niveau som afdelingslederne. Derfor er studielederen afhængig af, at der er helt klare linjer i

forhold til funktionsbeskrivelserne og hvem der har kompetence til at træffe hvilke beslutninger. Ellers bliver det tilfældigheder i form af traditioner, ledelsesstile og magt, der kommer til at præge, hvem der reelt træffer de konkrete beslutninger.

Dette gælder også i forhold til det vigtige ledelsesredskab studieordninger. Her fremstår der nogle uklarheder og uhensigtsmæssige beslutningsstrukturer i forhold til, hvem der har kompetencen til at gennemføre en ændring og hvordan det sikres at den understøtter målene. *“Den her beslutning - det er mit ansvar. Men nu er der jo mange beslutninger involveret. Beslutningen om studieordning ligger i sidste ende på fakultetsniveau, men burde sådan set ligge i studienævnet. Det er lidt mere mudret, hvem der beslutter det. Lovgivningsmæssigt er det nok studienævnet, men den bliver alligevel sendt til godkendelse i fakultetet.”* (Interview G:5) Afdelingslederen er således dem der - i samarbejde med deres medarbejdere - reelt arbejder med selve indholdet, men godkendelse ligger et andet sted. Men hvordan er det, at institutledelsen bliver involveret i sådanne beslutninger. *“Kan jeg gennemtvinge en studieordningsændring, hvis fagmiljøet ikke vil. Som sagt håber jeg ikke vi kommer ud i den slags ting. Men der kommer jo lige den der med forskellige ledelsestrengte ind ...og i sidste ende er det dekanen, der godkender studieordninger...”* (Interview I:7) Der er således noget i selve den måde selve organiseringen af universitet, der giver uklarheder i forhold til, hvem der reelt bestemmer hvad. Dette fremgår flere gange i interviewene - især i forhold til studieordninger. Her mener både studieleder og afdelingsleder, at de burde have beslutningskompetence, selvom den formelt ligger højere oppe på universitetet. Studieleder - og institutlederen - sidder faktisk i en hel særlig position, hvor de reelt ikke formelt har indflydelse på studieordningen - som i virkeligheden nok er det vigtigste styringsredskab for at kunne leve op til de nye ydre krav. *“Den er en direkte konsekvens af de politiske krav, der rejser ned gennem systemet. Oplever det som et krav oppefra - diffust krav - når vi nu skal afholde re-eksaminer i alle discipliner hele tiden. Jeg kunne jo have lyst at sige som afdelingsleder, at vi kun holder re-eksaminer hvert halve år og ikke efter en måned. Så vil jeg få at vide, at det kan jeg ikke.”* (Interview F:4)

7.2.3 Formidler som nederste led i lang kæde

I teorien vil en standardisering af kompetencer gøre fagprofessionelle organisationer stærke og muliggør en høj grad af decentralisering, men en mindre grad af bureaukrati. Det betyder, at organisationen kan vokse uden at blive for stive og træge på grund af de standardiserede regler,

rutiner og procedurerne. Desuden betyder det store antal af højtuddannede medarbejdere i separate faglige miljøer, at det er en organisation, som kan håndtere meget komplekse opgaver (Rasmussen, 2014:46)

Når vi spørger ind til afdelingslederens rolle i forhold til at gennemføre ledelsesmæssige beslutningerne omkring dimensioneringen og fremdrift fremstår det i vores materiale, at der på den ene side er en klar rangfølge i, at afdelingslederen skal videreformidle beslutninger truffet "oppefra"/"udefra". På den måde opleves der på afdelingsniveau en meget stærk centralisering, hvilket den fagprofessionelle organisation ikke nødvendigvis har behov for. *"Jeg føler, at rektorniveauet er ret fjernt. Føler at Arts niveau træffer beslutninger, som er vidtrækkende for, hvad vi må og ikke må, og på IKS niveau - hvor jeg mest implementerer."* (interview F:5). Dette kan ses som en klassisk magtfordeling, hvor den underordnede gennemfører de overordnede beslutninger i en hierarkisk centraliseret organisation.

Det er en begrænset indflydelse afdelingslederen har i forhold til at omsætte kravene oppefra til en ændring af måden at arbejde på. Som en af afdelingslederne klart udtaler omkring ansvaret for at fremdrift: *"Jeg er jo deltidsleder. Jeg har et vist ansvar, men jeg har nok mere ansvar for at gennemføre det, der er og kvalitetssikre det selvfølgelig med underviserne"* (Interview H:4) Gennem interviewene får vi indtrykket, at afdelingslederen skal sikre, at de rammer i form af lovgivning, beslutninger fra rektoratet, dekanatet, instituttet som besluttende ovenfra sættes i værk. På dette punkt kan det beskrives som magtens 1. dimension. Rollen som leder overfor VIP-ere beskrives som et informationsflow nedadtil, hvor opgaven er formidler og mediere upopulære beslutninger. Når vi spørger ind til afdelingsledernes rolle i forhold til at gennemføre tiltag i forhold til underviserne beskrives rollen som f.eks. medierende, formidlende (Interview H: 1, 5) eller at som "Oversætter af ledelsesbeslutninger" (Interview F: 11). Her skal der videreformidles, når folketinget f.eks. beslutter, at alle studerende skal tilmeldes eksamen et årsværk pr. år, hvorefter dette rulles tilbage og rektoratet beslutter, at det i stedet skal være $\frac{3}{4}$ årsværk pr. år (Interview F:4).

I lærebøgerne er den fagprofessionelle organisation som nævnt decentralt styret og dermed forskellig fra bureaukratiet som organisationsmodel, hvor sidstnævnte er kendetegnet ved stærke hierarkier, hvor beslutninger træffes oppefra. Gennem vores empiri kan vi ikke genkende dette. Når vi taler med afdelingslederne om deres rolle og muligheder for at træffe beslutninger opleves de begrænsede og

rollen ses i højere grad som formidler af beslutninger, der er truffet andetsteds. Ved udvikling af nye modeller for uddannelsesgennemførelse er der på den måde mange niveauer internt, der skal inddrages og medbesluttet. Dette betyder, at det virker som en meget tung organisation. Den første tanke om den bureaukratiske styreform blev udviklet i 1920-erne af Weber og den er med reguleringstilgangen stærk, når organisationen består af et sammenhængende system af regler, der styrer beslutninger og handlinger (Hildebrandt m. fl., 2015:73).

Opgaverne som omfattes af afdelingslederrollen fremstår i vores interview som administration og styring (management) i højere grad end det der i litteraturen omtales som lederskab (leadership) (Hildebrandt m. fl. 2015).

Desuden er der i øjeblikket en pågående forhandling omkring funktionsbeskrivelserne - idet den tid der er tillagt afdelingslederne på ingen måde forslår til de opgaver, der reelt ligger i stillingen. *“Formelt set er der afsat 43 procent af en fuldtidsstilling. Reelt fylder det 120 procent. Og dertil kommer forskning oveni. Så derfor bliver det mange timer.”* (Interview H:4) *“Det er en hel urimelig aftale - og det tror jeg alle er enige om at den er og den er ved at blive lavet om - men alle sådanne processer tager tid - men tror alle regner med at der ligger en ny aftale inden sommerferien”* (Interview G:11). Det fremstår heller ikke som en attraktiv post, og som nævnt presses lederen ofte til at påtage sig opgaven. Når vi spørger ind til, hvorfor afdelingslederne så alligevel sidder i den uønskede stilling er der dels et pres fra kolleger, som det fremgår af nedenstående citat: *“Formelt bliver man udpeget af institutlederen, men man bliver reelt udpeget eller presset til det af kolleger. Det er sådan med universitetet, at de administrative poster - dem er der mange der ikke går efter.”* (Interview F:8). Ledelse er uønsket og lederskab som f.eks. indebærer inspiration, motivation, udvikling, innovation, visioner, måldannelse, visioner og strategisk passion genkender vi ikke i afdelingsledernes forståelse af rollen (Hildebrandt 2015:27). Disse former for lederskab formoder vi anvendes i forskningen uden vi har empiri der understøtter det.

Herudover er der den store begrænsning i forhold til lederskabet, at afdelingslederrollen har en hovedvægt i administration. Idealet om NPM fordrede agile ledere, der har frihed og indflydelse til at sætte sig igennem og tilpasse organisationens processer, så den leverer de ønskede resultater. Rennison har i sin analyse af ledelsesdiskursen i den offentlige forvaltning talt om, at hierarkiet i styringen bliver vendt rundt med styring i forhold til resultater. Det skal forstås på den måde, at det

resultat/mål for borgeren - den studerende i vores case - som både er første og sidste led i styringskæden, er det, der skal styres politisk. Tankegangen er, at politikerne alene skal sætte mål for, hvad de vil opnå og ikke hvordan. Heri ligger et opgør med, at politikerne kan overskue den offentlige sektor og styre den ned gennem styringskæden. Der skal i stedet sættes mål for, hvad resultaterne skal være for f.eks. de studerende og disse mål skal institutionerne imødekomme gennem *ledelse* under sloganet: *Let the managers manage*. (Rennison, 2014:150ff) Når vi ser på afdelingslederne reelle situation er det en illusion, at lederen kan nå målene ved at tilrettelægge processerne. De tilrettelægges andre steder i delegationskæden.

7.4 Ledelse i en gruppekontekst

I vores interview med afdelingslederne var vores for forståelse af deres rolle præget af, at vi udefra så dem som ledere, der først og fremmest skal gennemføre det institutleder, dekan og rektor ønsker skal ske med uddannelserne og fagene. Det var imidlertid ikke umiddelbart den rolle afdelingslederne selv ser som den vigtigste rolle. Vi går i de kommende afsnit ind på, hvordan det at lede et fag har betydning for, hvordan forandringerne finder sted.

7.4.1 Kampen for faget: nedefra

Gennem vores interview fremstår det som en meget vigtig del af afdelingslederfunktionen at skabe mest mulig indflydelse opad i universitets interne hierarki. På den måde kan afdelingslederens rolle ses som en vigtig spiller i den kamp, der er internt om, hvordan implementeringen skal finde sted. Her ser afdelingslederne også muligheden for at påvirke den "lokale politik" på Arts, IKS, og AU. *"Det er måske det sidste jeg er nødt til at gøre ift. den her profilfagsdiskussion - håber det lykkedes ift. den lokale politik - men ikke i forhold til (at påvirke) ministeriet giver det ingen mening. Skal ligesom vide, hvilke slag der er relevante - kan man sige."* (Interview G:10) og fortsætter, at rollen er at se hvornår, der skal medieres og hvornår han skal forsøge at trække i en anden retning (Interview G:11)

Magten for afdelingslederen vender på den måde i lige så høj grad den modsatte vej i forhold til magtens delegering nedad i en kæde, fordi magten opad ses som primær. Vi ser det i nogle af udtalelserne såsom: *"Vi har en udmærket - set som afdelingsleder - synes jeg, at jeg udmærket, at jeg bliver hørt og jeg kan gøre min stemme gældende og har en vis indflydelse på, hvordan tingene bliver implementeret. Opad."* (Interview F: 4) På den måde er der som nævnt en understregning af et

demokratisk træk i den ledelsesforståelse, hvor lederen repræsenterer VIP-erne, hvor lederen vælges nedefra og ikke sættes ind oppefra. I vores case er der en meget stærk faglig identitet og det at udføre et meningsfyldt hverv er centralt. Helle Hein siger om specialister, at selve livsmeningen skabes ved at gøre en forskel i en højere sags tjeneste, hvilket udøves gennem kaldet til arbejdet. Det betyder også, at det at kæmpe for faget og sagen er naturligt. (Hein, 2013:63f)

Fra et teoretisk perspektiv har fagprofessionelle organisationer en række fællestræk i deres måde at strukturere og organisere sig på. Dem er man nødt til at kende og stille skarpt på, hvor de ledelsesmæssige udfordringer er og hvordan fremtidens ledelse i den slags organisationer skal foregå. Der er tale om organisationer, der giver meget plads til decentrale aktiviteter. Der skal være plads til stærke selvstændige individer, der alligevel til en vis grad kan organisere sig sammen. (Rasmussen, 2014:41)

I vores empiri fremstår det ikke som om, at der fra organisationen gives plads til de decentrale løsninger. Opgaven som afdelingsleder formuleres af en anden leder som: *“Sikre at der bliver taget de nødvendige hensyn til afdelingens behov for de beslutninger der tages længere opad. Har en rolle til at repræsentere afdelingen opad i systemet.* (Interview G: 10) Magten nedad ser de ikke, som så central. Den er i højere grad fyldt af de mange opgaver omkring bl.a. personaleledelse, stresshåndtering mm. Det samme gør sig i nogen grad gældende i forhold til studielederen, der heller ikke ønsker at sætte sig igennem overfor afdelingerne. I vores materiale fremstår det som om, at der ikke umiddelbart er en forskel mellem afdelingslederen og VIP-erne. Som nævnt går rollen på skift og tanken om, at lederen i en periode skal have magten over kollegerne er fjern. En decentralisering af ansvaret vil formentligt kræve, at lederne i højere grad skulle ud af rollen som formidler af beslutninger oppefra til at træffe beslutninger.

7.4.2 Leder i et fagligt fællesskab

Der er jf. Dalsgaard flere teoretiske diskussioner omkring fagprofessionelle - det gælder selve definitionsspørgsmålet, forsøg på at sikre sig særlige positioner på et område og egen selektion af medlemmer og meninger. Det er kendetegnet ved et særligt indhold i arbejdet og den særlige måde, det er organiseret på, hvor der kan ligge en institutionel kontrol. (Dalsgaard, 2013:42) . *“Så det er både det særlige arbejde (med krav om viden, kunnen og vilje) og den særlige måde at organisere det på*

(med autorisation, autonomi, autenticitet og legitimitet), der tæller” (Larson 1977, Macdonald 1999, Evetts 2007 jf. Dalsgaard, 2013:43).

Når vi tager udgangspunkt i den definition Dalsgaard når frem til i forhold til fagprofessionelle:

Fagprofessionelle afgrænses funktionelt ved fælles og selvstændig uddannelse (med inklusions- og eksklusionsregler), fælles viden, metode og eventuelt etik, autonomi i arbejdet og specielle relationer til det offentlige. Arbejdet karakteriseres forskelligt ud fra den specialiserede viden, evner til at bruge denne viden, empati og en bestemt etisk holdning til at udføre arbejdet på. Opgaveløsninger skal tjene et større formål end blot gratifikation til faggruppens medlemmer. De bærende søjler for fagprofessionalismen er således mekanismer, der har afsæt i uddannelsen: kognitive (viden, oplæring, kompetencer), stipulative (medlemskriterier, standarder, sanktioner) og symbolske (serviceidealer, etiske koder) mekanismer. (Dalsgaard, 2013:43)

Som det fremgår af en afdelingsleder i nedenstående citat skal ledelse forstås på denne måde at der i fagene og i metoderne er en udstrakt fra grad af autonomi. *“Forskningsfriheden og friheden til at beskæftige sig med det man har lyst til, er meget vigtig for medarbejderne og det er en af fordelene ved ikke at have en ikke professionel ledelse - at det er en, der var lektor i går, der er afdelingsleder i dag. Det betyder noget for mig, for jeg skal være lektor igen og jeg vil ikke have, der er nogen der bestemmer, hvad jeg skal lave. Det er en af de helt store fordele ved det job, vi har og det er en af de ting, der gør, at vi arbejder så meget som vi gør.”*(Interview F:11)

Dette betyder, at der i forhold til hele spørgsmålet om ledelse lægger nogle begrænsninger, fordi ledelse også indebærer det at skulle begrænse friheden. I vores interviews går det også igen som et fælles billede, at ledere, der ikke er helt tæt på fagligheden ikke kan træffe de rigtig beslutninger (Interview I, Interview B). På den måde er institutlederen og studielederen diskvalificeret fordi de ikke er helt tæt på.

Det, ikke at bestemme over fagfællerne, er på den måde en vigtig værdi for lederne. Blandt de tre ledere er der heller ikke egentligt ønske om at arbejde med ledelse. Det er kendetegnende for rekrutteringsprocessen, at posten går på tur og at det er almindeligt, at det er vanskeligt at finde kandidater. Gennem interviewene er det tydeligt at afdelingslederposten er alt andet end ønsket, men

en "skraldespand for opgaver", "underbetalt", "tages med risiko for at egen forskningskarriere kompromitteres", har været taget som retrætestilling, mellem forskningsprojekter mm.

7.4.3 Ledelse af fagprofessionelle

De enkelte afdelingsledere har som vi har set i ovenstående analyse i virkeligheden ikke et særlig stort ledelsesrum til at implementere de nødvendige tiltag, der kommer grundet ændrede ydre krav. Men hvilke muligheder har afdelingslederne så i forhold til de fagprofessionelle, altså de videnskabelige medarbejdere?

For en ledelse af fagprofessionelle er det vigtigt at værne om den indre motivation for at få de fagligt dygtige specialister til at yde deres bedste. Overordnet er der 3 forhold der skal være på plads: Det er vigtigt, at de fagprofessionelle føler autonomi, at de har de relevante kompetencer og færdigheder og at deres arbejde er meningsfuldt. (Rasmussen, 2014:30)

I fagprofessionelle organisationer kan det få katastrofale konsekvenser, hvis de fagprofessionelle ikke kan finde den indre motivation og se meningen med det, de laver. For det første kan motivationen ødelægge evnen til at levere kvalitet og dermed ødelægge den kerneydelse, som organisationen lever af. For det andet fordi manglende motivation kan betyde, at den fagprofessionelle i stedet for at bruge sin energi og engagement i det faglige arbejde ender med at kanalisere det over i negativ energi rettet mod organisationen.

Fremdriftsreformen og aftale om dimensionering er reformer, som på en lang række af punkter strider mod det syn de fagprofessionelle på IKS har - et syn som de videnskabelige medarbejdere har haft gennem lang tid, hvor de for det første ser forskning som deres kerneopgave og derudover ser at uddannelse handler om at uddanne for dannelse og samfundets skyld fremfor at uddanne til arbejdsmarkedet og samfundet i form af at sikre øget produktivitet. De videnskabelige medarbejdere på IKS ser således også fordybelse og tid til at reflektere, komme på feltarbejde osv. som nogle meget værdifulde kompetencer. Det strider mod de krav og tiltag, der ligger i fremdriftsreformen, hvor det handler om at få de studerende hurtigt igennem uddannelsen med arbejdsgivende kompetencer, således de kan komme ud og sikre øget produktivitet for landet som helhed. Med andre ord er

reformerne ikke entydig meningsgivende for de fagprofessionelle på IKS - og i virkeligheden heller ikke for afdelingslederne. Med reformerne kommer der således nogle ydre krav, der i nogen grad reducerer deres autonomi - der bliver i hvert fald en modsætning mellem det de fagprofessionelle ser som altafgørende for kerneopgaven og samfundets syn på kerneopgaven.

Afdelingslederne har på den måde i udgangspunktet en svær ledelsesmæssig opgave - da to af de tre parametre for at sikre god ledelse af fagprofessionelle. De tre afdelingslederne vi har interviewet har grebet dette forskelligt an. *“Man kan også sige - det er ikke helt rigtigt - men jeg forsøger kun at gennemføre ting, som jeg samtidig sikrer, der er opbakning til, Fordi det er et universitet - man kan ikke få dybt begavede og motiverede medarbejdere til at gøre ting de ikke er enige i, så det handler om at skabe en enighed, om de ting, som jeg i udgangspunkt mener vi bør gøre og så finder vi en fælles vej.”* (Interview G:6). Når vi ser dette i lyset af, at det at lede i en gruppekontekst kommer det til at stå som en meget stærk faktor i det at skulle forandre fagene. Som vi har nævnt omkring implementering, kan det at skulle være enige være en meget tidskrævende proces og der kan endvidere opstå en situation, hvor det der kan skabes konsensus om ikke i tilstrækkelig grad honorerer omgivelsernes krav.

Helle Hein har gennem en årrække arbejdet med Det kgl. Teaters medarbejdere, hvor arbejdet er et kald og hun anbefaler, at man som leder overfor den fagprofessionelle, skærmer for en stærke nytteetik. En nytteetik, der også kendetegner de politiske beslutninger, som skal føre til en større økonomisk samfundsværdi af uddannelserne. Styringsinstrumenterne hviler på et menneskesyn, som de færreste højtspecialiserede medarbejdere kan spejle sig i (Hein, 2013:138), der i højere grad drives af en pligt til en højere sags tjeneste - pligtetik.

Med den skærmende ledelse kan lederen tage sig af rammerne og sortere i det specialisten involveres i og på den måde sætte medarbejderen fri (Hein, 2013:144). Her handler det om at løfte de spørgsmål og opgaver, der relaterer sig til nytteetikken, så de varetages af lederen, hvorved medarbejderen ikke skal bekymre sig om det.

Den tilgang vælger en enkelt af de ledere vi har talt med, idet han sorterer i det materiale som medarbejderne involveres i. Men herudover er der en stor del af inddragelse. I forhold til at ændre

studieordninger er rollen som afdelingsleder, at facilitere processen omkring forandring af studieordningen: *“På den måde er min rolle er at initiere disse processer og sørge for det sker og følge op på det. Det er ikke min rolle at gennemføre ting jeg bare finder på ud af den blå luft. Det er ikke sådan det fungerer.”* (Interview G: 6) Med den store grad af inddragelse fungerer lederen ikke som “skærmende” i forhold til nytteetikken, som præger de politiske dagsorden. Hele fagmiljøet inddrages og der skal træffes fælles beslutninger. Der er dermed ikke den skærmende leder, der træffer beslutninger, der kan være vanskelige fagligt set.

Det, at lederen finder på ting ud i den blå luft fremstår karikeret i ovenstående citat, men i andre sammenhænge ser vi en tilbageholdenhed med at sætte sig igennem f.eks. fra studielederens side, hvor idéer til enkle besparelser ikke anvendes, da de ikke skal presses igennem overfor fagmiljøerne. Dette kan forhindre, at ledelsesmæssige beslutninger træffes. Et eksempel herpå ses i følgende overvejelser fra studielederen: *“Jeg har f.eks. forsøgt at rejse spørgsmålet om brug af intern censur, både i studienævn og ved afdelingslederne og her når jeg næsten ikke at tale færdig og de hører jeg siger vi kan spare på det, før de siger hvor utroligt vigtigt det er for faglige”*. De 12 % af underviserressourcerne, som studielederen vurderer, der kan spares kommer i slet ikke frem i den fælles drøftelse. I vores tidligere projekt så vi også flere eksempler på, at studielederen har strategisk blik for muligheder, der ikke i tilstrækkelig grad bliver anvendt i beslutninger (Grynderup & Rolskov Jensen 2016). I stedet skal besparelsesinitiativerne afvente den nedsatte arbejdsgruppes resultater, som kommer til sommer.

7.5 Udfordringer for afdelingsledelsen

I dette analysetema har vi kigget nærmere på, hvordan afdelingslederne håndterer de ændrede politiske krav og hvad afdelingslederen konkret kan og vil gøre for at leve op til disse. Vi ser på afdelingsledernes muligheder for at omsætte kravene til reel handling.

Der er fra universitetets side ikke en klar klassisk strategi for at føre organisationen Aarhus Universitet gennem de nye ydre krav med reformerne, der er ikke lagt en klar strategi eller en implementeringsplan fra central hold i organisationen. Afdelingslederne er i stedet i en situation, hvor

ledelse kommer til at handle om at løse konkrete problemer i en given situation, hvor strategi er kulturelt skabte handlinger.

I forhold til dimensionering sker der på afdelingslederniveauet en dekobling fra de politiske hensigter om beskæftigelse til praksis. Logikken bag dimensioneringsaftalen om beskæftigelse er der ingen forståelse for og afdelingslederne peger på, at det ikke giver mening, at uddannelserne skal arbejde med jobeffekter som mål. Det mener de ikke, de har nogle redskaber til. Det politiske mål er der således ikke opbakning til, ligesom det økonomiske incitament der er fra politisk side, ingen effekt har over for afdelingslederne, da de som sådan ikke har et økonomisk ansvar. Generelt er hele den økonomiske sammenhæng meget uklar på alle led i universitetet og afdelingslederne ser derfor heller ikke den reelle konsekvens af dimensioneringsaftalen. Det forhold at studiepladsreduktionen foregår med en jævn fordeling og at der anvendes historiske tal styrker formentligt denne dekobling af de politiske mål.

I forhold til fremdriftsreformen er der ikke forståelse for den politiske intention, men en accept af de nye vilkår. De ser udfordringer med, hvordan de skal motivere de studerende til at komme hurtigere igennem uddannelserne. De erkender, at det er et vilkår og nogle ydre rammer der er sat. I forhold til den udfordring er de på alle afdelingerne i gang med forskellige tiltag til at imødegå udfordringen - bl.a. er de ved at ændre studieordningerne, således at de studerende reelt kan gennemføre uddannelsen på normeret tid.

Vi har i analysen kigget nærmere på, hvilket ledelsesrum afdelingslederne reelt har og hvordan ledelsesrummet - eller den magt de har - anvendes. Vi ser, at der generelt er uklare ledelsesroller på IKS. Der er nogle forældede funktionsbeskrivelser af afdelingslederrollen, som er ved at blive ændret, da der generelt er for lidt tid til ledelse. Men det er klart, at afdelingslederne ser sig selv som deltidsledere, der på forskellig vis er presset til opgaven grundet rotationsprincip og valg til funktionen. På flere måder fungerer afdelingslederne som formidler af information og desuden ser de sig selv mere som kollegaer end leder af de fagprofessionelle. Der er således ikke tale om ledere, der bevidst og strategisk har valgt ledervejen. På mange måder er det faget og den fagprofessionelle indgang til rollen afdelingslederne har.

Dertil kommer, at der også er uklarheder i forhold til studielederens ledelsesrum og magt. Studielederen har ingen formel ledelsesret i forhold til afdelingslederne, men alligevel har hun ansvaret for eksempelvis uddannelserne. Desuden opleves der blandt dem alle, at der er uklarhed over, hvem der reelt godkender de ændrede studieordninger. Selve organiseringen og det, at der ikke er klare og opdaterede funktions- og kompetencebeskrivelser bevirker, at det er uklart hvem, der reelt har ledelsen og magten - og derfor oplever vi i stor grad, at ingen tager ansvaret for opgaveløsningen.

Generelt er der således ikke et stort ledelsesrum på afdelingslederniveau til at gennemføre de nødvendige tiltag for at imødegå udfordringerne med fremdriftsreformen og aftale om dimensionering. På mange måder er det ikke ledelse i traditionel forstand - og vi ser udfordringer i forhold til den valgte organisering i så fagprofessionel en organisation som IKS er.

Der er generelt ikke opbakning til de grundlæggende intentioner med reformerne - og for de fagprofessionelle udførere er det i høj grad vigtigt, at de fortsat føler autonomi og kan se at deres arbejde er meningsfyldt. Dette skal ledelsen være meget opmærksom på at sikre for ellers kan det ødelægge motivationen og dermed kvaliteten. Men umiddelbart har afdelingslederne ikke rummet eller motivationen selv for at gå ind i dette. Både afdelingsleder og studielederen har blikket for at det er vigtigt med autonomi for de fagprofessionelle, men ingen af dem ser tilsyneladende behovet for at tage lederskab.

8. Forslag til mulig forandringer

Af ovenstående analyse fremgår det klart, er det ikke en enkel opgave at sikre en styring af den offentlige sektor, som virker efter hensigten. Implementering af politiske forandringer er ikke nogen automatisk eller trivial proces og der er ingen garanti for, at en vedtaget lovgivning eller ændringer bliver ført ud i livet efter hensigten. Der er ikke enkle løsninger, men vi vil alligevel i dette afsnit pege på en række forskellige forhold, som vil kunne bidrage til en større sammenhæng mellem de politiske intentioner og virkeligheden på universiteterne.

Friheden til at drive uddannelser er blevet mindre og der ligger fra politisk hold en klar økonomisk styring, der fordrer bestemt mål og resultater. Uddannelsesøkonomien udgør ca. halvdelen af IKS økonomi, så der er brug for handling for at tilpasse sig omgivelserne. Forholdene for universitetet er forandret og vi ser et stort behov for forandring, som skal foregå i et tempo, der er væsentligt højere end det vi ser nu. 'Som vi har vist i analysen er der en række forhold som fra politisk hold ligger fast og hvor universitetet ikke har indflydelse. Vi ser dog et potentiale for, hvordan universitetet kan få mere ud af de nye vilkår.'

Det vi ser på afdelingerne og IKS genkender vi i Satir's model (her fra Cameron & Green 2015) om forandring og transformation. Forandring er kaosskabelse i forskellige faser, hvor fremmedelementer/ydre påvirkninger i første omgang forsøges afvist, og hvis det ikke lykkes, så "rummes" i den hidtidige måde organisationens drives på. Hvis det lykkes at afvise eller "rumme" kan status quo bevares. (Cameron & Green, 2015:34ff) Hvis dette ikke kan lade sig gøre, er den næste fase transformation et nyt status quo, hvilket foregår i en form for kaos. Dette sker gennem en transformerende idé, som viser lys i situationen og en vej videre. Hvis idéen rodfæstes kan det skabe vejen til, at organisationen integrerer de fremmede elementer og der kan opstå et nyt status quo. (Cameron & Green, 2015:34ff) Vores empiri og analyse viser, at IKS sidder fast i de første to faser til de forstyrrende fremmedelementer, som reformerne udgør: de afviser eller forsøger at tilpasse gennem nye studieordninger. Vi ser en større behov for forandring, hvor f.eks. organisationens ledelsesforståelse og fælles forståelse af forandringen skal tages op til revision.

Det er særligt:

- ☐ Forandring af ledelsesforståelsen
- ☐ Fælles forståelser af forandringerne

Forandring af ledelsesforståelsen

Indenfor forandringsteori er organisatorisk redesign en tilgang, hvor fokus er på at se om strukturerne i organisationen understøtter de mål, der skal opnås. (Borum, 2015:508f) Her ser vi et behov for, at de ledelsesveje, der er i dag ændres. Grundlæggende har vi observeret et problem omkring organiseringen og håndtering af ledelse på IKS, Arts og Aarhus Universitet, som bevirker, at det er vanskeligt at få implementeret politiske reformer efter intentionerne. Dette forstærkes af, at der på universitetet ikke er opbakning til selve intentionerne bag reformen. Indenfor en række forandringstilgange spiller ledelsen en helt central rolle i at skabe forandringen, se nødvendigheden og jf. Kotter at skabe en koalition, der kan facilitere forandringerne.

Helt fra universitetsledelsen delegeres udfordringerne uløste videre - først til fakulteterne, som sender det videre til institutterne, der igen sender det ud til afdelingslederne. Vi ser, at det i høj grad er nødvendigt at ændre dette. Der skal fra den øverste ledelse tages nogle ledelsesbeslutninger for at skabe en organisatorisk sammenhængskraft. Idet kernemedarbejdere i organisationen er fagprofessionelle, er det vores vurdering, at lederne skal initiere forandring: *"Fagprofessionelle er gjort af et særligt stof, og derfor bærer man som leder af fagprofessionelle et stort ansvar"*. (Hein: 2010:2636)

Indenfor forandringsteorien er der en forskellige synspunkter i forhold til, om forandring skal skabes af ledere/konsulenter eller som en emergerende løbende proces. Kritikken af den sidstnævnte er, at der kan stilles spørgsmål ved, om der gennem den organisatoriske praksis - refleksion og læring - opstår emergerende forandring i en grad, der er tilstrækkelig til at sikre organisationens overlevelse og udvikling. I øjeblikket havner udfordringer i høj grad ved afdelingslederne - afdelingsledere som ikke har meget formel ledelseskompetence og som kun har valgt lederrollen af nød og ikke for netop at være med til at løse de ledelsesudfordringer, der er og fortsat vil komme. Med den emergerende tilgang sker der ikke nok.

Når vi ser på den måde beslutningerne foregår på, fremstår der i den grad mangel på ledelseskraft. Der mangler ledere, der driver forandringerne, sætter mål, træffer strategiske beslutninger og trækker organisationen i en retning af en fremtid, hvor organisationen lykkes.

Første skridt i en forandring i dette tilfælde er at få taget hul på drøftelserne af konsekvenserne af de politiske forandringer - forandringer som rammer hele uddannelsessektoren. Det er ikke hensigtsmæssigt, at der er en reel dekobling af de politiske hensigter.

Hvis beslutningerne skal tages så decentralt som muligt, skal der ledere til, der vil og kan, dvs. ledere med ledelseskraft og ledere, der vil lede. En decentral ledelse kan være godt set i lyset af den faglighed, der også skal bidrage til at lykkes, men den er ikke stærk nok i dag.

Det bunder i, at der også er en stor tryghed i, at ledelse foregår gennem dueslaget i form af mails med henstillinger om dette eller hint, hvor afdelingslederne reelt får en formidlerrolle. For afdelingslederne betyder det, at der ikke bliver konflikter i forhold til VIP-erne, hvilket kan være godt, når lederen efter sin "turnus" skal tilbage som kollega. Vi ser derfor et behov for at få truffet konkrete beslutninger, om lederne skal være faglige formidlere eller reelle ledere med ledelseskompetencer. Dette er beslutninger, som kan tages på institutniveau, hvor man så kunne decentralisere studielederfunktionen, men det kræver et opgør med en lang tradition i universitetsverden.

For at kunne gøre op med denne "one size fits all" regulering skal der være en ledelse, der er fri til at handle og som træffer beslutninger - også når det er svære beslutninger. Alle beslutninger kan ikke først drøftes i plenum i det faglige miljø og opnå enighed herom. Dette kræver en forandring af hele ledelsesforståelsen og at organiseringen af ledelsesopgaven ændres. Ved at etablere et stærkere lederskab, kunne der formentligt sættes et fælles fokus på missionen - der skal etablere fælles mål for hele instituttet eller den enkelte afdeling og der skal skabes en fælles konsensus om, at lederen træffer beslutninger. Det vil dog kræve, at den formelle ledelseskompetence tillægges afdelingslederniveauet. Hvis ikke afdelingslederniveauet styrkes, er det vores opfattelse, at studielederen skal træffe flere ledelsesmæssige beslutninger, da det er her det formelle ansvar ligger i dag.

Fælles forståelse af forandring

Selvom vi ser et stort potentiale i, at lederne spiller en meget større rolle i forandringen, er det ikke nok. Der er brug for en større forandring af organisationens selvforståelse på den måde, at den bliver "fit" med omgivelserne (Klaudi, 2014:19). Det handler dermed ikke kun om, at ledelsen - og det kunne både være på universitetsniveau, fakultetsniveau eller på institutniveau - skal agere anderledes.

Det handler om at få etableret et fællesskab med udgangspunkt i og med respekt for de individuelle interesser. For at kunne agere som offentlig organisation, skal alle incl. de fagprofessionelle have et organisatorisk fokus. Det er ikke nok, at de fagprofessionelle kun brænder for deres forskning - de skal brænde for organisationen og den del af kerneopgaven, der nu handler om at uddanne folk til samfundets behov.

Der skal etableres et fælles fokus på missionen samt findes fælles mål og der skal skabes en fælles kultur herom. Det handler om at arbejde i samme retning - ikke i hver sin retning, dvs. få skabt organisatorisk sammenhængskraft og sikre at der sker den nødvendige vidensdeling på tværs af fag og afdelinger samt horisontalt mellem de forskellige ledelsesniveauer. Med andre ord kunne der udarbejdes en strategi, der rummer den nye virkelighed og desuden skal der udarbejdes en plan for implementeringen. Der skal i høj grad arbejdes med organiseringen og med kulturen.

Når vi ser på vores case, er det en udfordring, at problemforståelsen og det der pt. opleves som den brændende platform fra universitets side er de politisk skabte forandringer i form af økonomiske sanktioner. Fra universitetets side ser de ikke den brændende platform det politiske niveau ser: at der anvendes milliarder på uddannelse, der ikke har nogen effekt.

Derfor bliver f.eks. Kotters 8-trins forandring vanskelig at anvende, fordi det første trin - den brændende platform ikke er den udfordring, der ses fra politisk side. Herudover er det andet trin - etablering af en stærk koalition - vanskelig med den udfordrende ledelsesstruktur. Grundlaget for forandringen er ikke tilstede. Og derfor kan de øvrige trin om - som vi ser et stort behov for - ikke initieres: det er en vision og strategi for forandringen, udbredelse af forandringsvisioner, udvikling af kompetencer, skabelsen og realiseringen af kortsigtede succeser, konsolidering, forankring af de nye

arbejdsmetoder i organisationens kultur (Salomonsen (red.), 2013:81f). På den måde er modellen vanskelig at anvende, selvom den er oplagt, udbredt og ville kunne bringe organisationen langt.

Her kan det i stedet være en idé at søge inspiration i forandringstilgange, som ikke er problemorienteret, men har f.eks. et positivt fokus eller en kulturel tilgang. Det er vores vurdering, at hastigheden i forandringerne er central. Jo før denne kulturelle forandring initieres, jo større muligheder vil fagene på IKS få for at kunne navigere i den nye situation. Her er det en udfordring at kulturelle forandringsprocesser er langvarige.

Det er forandre en kulturel/fagprofessions tilgang til arbejdet vil være en langvarig proces og her kunne de første små skridt være at arbejde på at skabe mening i de nye vilkår og hvordan fagenes selvforståelse skal defineres i de nye vilkår. Her ligger der en meget stor opgave i at skabe mening i at skulle uddanne til samfundet og undersøge mulighederne for, hvordan sammenhængen mellem uddannelse til forskning og til samfundet er i dag og skal være, hvis flere skal have job.

Her kan viden om kulturel forandring anvendes. Netop disse ledelsesteorier har deres udspring i humaniora og fortolkningsteori, hvor udgangspunktet er skabe kulturel mening i forandringer. Den verdensberømte antropolog Geertz definerer kultur som: *"Believing, with Max Weber, that man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun, I take culture to be those webs, and the analysis of it to be therefore not an experimental science in search of law but an interpretative one in search of meaning"* (Hatch, 2013:36). Weick viderefører fortolkningforståelsen til organisationsteori og proklamerer, at *"..organizations exist only in the minds of organization members where they appear as cognitive maps of socially constructed reality"* (Weick i Hatch, 2013:34f). Weick ser organisationer, som samlinger af aktører, som forsøger at skabe mening med i det der sker omkring dem. Der er på den måde et stort potentiale i "sensemaking" som er processuelt og ske ofte løbende - ofte foranlediget af forandringer.

En anden måde kunne være at se på, hvad der allerede virker - hvem er kommet i job og hvorfor. Her kunne ledelsestilgang som positiv model danne grobund for at forbedre resultater. Når vi ser på, hvad der skal til fra instituttet og afdelingslederne side, ser vi et stort potentiale i at se på mulighederne for at påvirke situationen i forhold til beskæftigelsen for færdiguddannede kandidater.

Den nuværende opfattelse af beskæftigelsesmulighederne fremstår som en automatreaktion, der er mejslet i sten: jobmulighederne kan ikke påvirkes og det giver ikke mening at arbejde med tallene. Denne tilgang gør det vanskeligt at lykkes med ændringer, fordi de ikke prøver noget.

Med Appreciative Inquiry/påskønnede udforskning kunne lederne forsøge med et andet perspektiv og i stedet se på, hvem der faktisk kommer i job. Metoden kendetegnes ved at fokusere på, hvad organisationen gør godt. Ved at udforske det der virker, er der muligheder for at bygge videre på det og opnå bedre resultater for organisationen (Hildebrandt m. fl., 2015:341)

Vi har ikke haft muligheder for at få beskæftigelsestallene for de tre fag vi undersøger i denne case, men for Arts er tallene for kandidater, der kommer i job 79 procent efter et år og på den måde er der en stor del, der faktisk kommer i job efter endt uddannelse.

Der foreligger en stor undersøgelse af Damvad (Damvad 2015), hvor der forefindes bud på Arts kandidaters karriereveje om beskæftigelse efter studiet. Det er desværre ikke muligt at genfinde de enkelte fag. Og selvom vi kun har set på tre fag er det vores klare indtryk, at billedet af at det er meget forskelligartet, hvilke muligheder uddannelserne giver, hvilket fordrer, at fagene forholder sig særskilt til jobmarkeder for kandidater.

Der ser ikke ud til at være en samlet løsning for humaniora. Det betyder med andre ord, at det er nødvendigt, at hver enkel afdelingsleder - gerne i samarbejde med studielederen - konkret forholder sig til, hvem og hvorfor deres dimittender kommer i arbejde forholdsvis hurtigt efter uddannelsen. Her er det vigtigt, at den viden der anvendes er kvalitativ og ikke statistik og talmateriale, da den skal anvendes til at se på, hvordan undervisningen, pædagogikken og fagene kan tilpasses så den i højere grad understøtter jobmulighederne.

Måske kender underviserne allerede eksemplerne på, hvornår det er lykkedes, som kan anvendes som gode eksempler og grobund for at skabe flere resultater. Dette kræver dog et opgør med forståelsen af, at beskæftigelsen efter uddannelse ikke kan påvirkes og et blik for at der allerede er nogle studerende, der kommer i job hurtigt.

9. Konklusion

Styring af den offentlige sektor er ikke en enkel opgave og med universitetet som case, har vi haft mulighed for at berøre en lang række af de udfordringer, som styringen giver. Når vi ser på de forskellige teorier og modeller er det kendetegnende, at der ikke er en model eller teori, som kan anvendes til indkredse alle udfordringer, dilemmaer og muligheder i vores case.

For at forstå udviklingen af den offentlige sektor er der netop brug for at kunne navigere i mange forskellige modeller og teorier. Vores tanker om, hvad offentlig ledelse går ud på er netop, at der skal kunne skiftes perspektiv og "briller", så nuancerne i de komplekse udfordringer den offentlige sektor i Danmark står overfor kommer frem.

Med modellen *den parlamentariske styringskæde* har vi analyseret tre niveau: det politiske niveau, universitetsniveau og afdelingsniveau. På den måde har vi set på, hvilke udfordringer der er i forhold til at få implementeret politiske hensigter og beslutninger helt ud i praksis.

Vi har koblet empiri i form af dokumenter om den politiske proces, skriftligt materiale om processen på universitet og interview med ledere tæt på den konkrete undervisning med en række forskellige teorier inden for fagene økonomi, politologi og organisation og ledelse.

På det politiske niveau er det klare politiske intentioner, der ligger bag fremdriftsreformen og aftale om dimensionering. Det er et skifte i den måde uddannelse forstås på fra politisk side. Uddannelse anvendes i højere grad strategisk til at øge produktiviteten i Danmark ved at sikre, at de studerende kommer hurtigere igennem studierne, så de studerende kan komme ud på arbejdsmarkedet. Uddannelse skal derfor være skarpt rettet mod arbejdsmarkedet og de kompetencer, der er behov for. Al uddannelse ses dermed ikke længere som lige godt. Der ligger på den måde et opgør med, at uddannelse i sig selv kan bidrage til samfundsværdien.

Der sættes fra politisk side klare mål, der understøttes af en incitamentsstruktur, hvor universiteterne fremadrettet bliver honoreret i forhold til deres evne til at få de studerende igennem de respektive uddannelser på normeret tid og uddannelserne bliver dimensioneret efter deres evne til at få de

studerende ind på arbejdsmarkedet efter endt uddannelse. Universiteterne honoreres ud fra effektmål. Der er i midlertidig en række udfordringer i de styringslogikker, staten styrer sektoren med, fordi der anvendes flere styringslogikker samtidigt. Konklusionen er dog klar: Reformerne påvirker den frihed fra statens hierarki, som universiteterne traditionelt har haft, fordi der kun bevilliges ressourcer, så længe universiteterne leverer resultater og målene nås.

I analysens anden del var fokus på, hvordan universiteterne implementerer de politiske beslutninger. Der er fra universitets side ikke opbakning til de politiske intentioner, hvilket gør det vanskeligere at implementere reformerne. Tværtimod harmonerer de politiske intentioner ikke med de mål og strategier, der er på IKS og Arts. Analyser viser, at implementeringen af reformerne foregår på rigtig mange niveauer på universitetet - og i meget forskellige tempi. Der er umiddelbart ingen koordinering mellem de forskellige niveauer - og det virker som løsrevne processer. Der er ingen klar strategi eller en plan på hverken universitets-, fakultets- eller institutniveau for, hvordan reformerne skal implementeres.

I analysens sidste del ser vi afdelingslederne i en situation, hvor ledelse kommer til at handle om at løse konkrete problemer i en given situation, hvor strategi er kulturelt skabte handlinger. I forhold til aftale om dimensionering sker der på afdelingslederniveauet en dekobling fra de politiske hensigter om beskæftigelse, fordi der ikke er forståelse herfor. Generelt er den økonomiske sammenhæng meget uklar på alle led i universitetet og afdelingslederne ser derfor heller ikke den reelle konsekvens af dimensioneringsaftalen. Studiepladsreduktionen foregår med en jævn fordeling på hele universitetet og det er gamle tal der ligger til grund, hvilket styrker dekoblingen fra de politiske mål.

I forhold til fremdriftsreformen er der heller ikke forståelse for den politiske intention. Men her ser vi større accept af de nye vilkår. Lederne går ind i opgaven med at løse de udfordringer, som de forandrede ydre krav og rammer medfører. Konkret arbejdes der med at ændre studieordningerne, således de studerende reelt kan gennemføre uddannelsen på normeret tid.

Når vi ser på afdelingsledernes mulighed for at skabe konkrete forandringer er det kendetegnende, at det ledelsesrum afdelingslederne reelt har, er begrænset. Der er uklare ledelsesroller på IKS grundet

forældede funktionsbeskrivelser og der er al for lidt tid til ledelsesopgaven. Afdelingslederne fungerer som formidlere af information og desuden ser de sig selv mere som kollegaer end leder af de fagprofessionelle.

Vi runder analysen af med forslag til forandringer og ser her et stort potentiale i at se på ledelsesforståelsen generelt. Derudover foreslår vi tilgange til forandring i form af en positiv model og meningsskabelse. Metoder der kan anvendes, hvis ikke universitetet vælger den enklere løsning: at arbejde med de problemer politikerne ser og anerkende den brændende platform: uddannelse skal give værdi for samfundsøkonomien.

10. Perspektivering

Vi har med vores case fået mulighed for at fordybe os i konkrete udfordringer med reformer i en tid med store omvæltninger. Vi har som nævnt valgt casen, fordi den på mange måder er ekstrem. Der er et skisma mellem den faglig frihed på universitet og de gennemgribende forandringer, som præger forståelsen af uddannelse fra det politiske niveau. Vi vil i denne perspektivering brede vores konklusioner ud i tid og rum ved at se bredere på universitetssektoren og hvad fremtiden bringer.

Når vi ser på forandringen udefra står det klart, at forståelsen af uddannelse som investering, der skal bære frugt i form af konstant vækst og drivkraft på arbejdsmarked, er kommet for at blive. På den måde bliver sektoren en del af en større forandring i den politiske tilgang til den offentlige sektor, hvor der skal være sammenhæng mellem de midler, der anvendes og de resultater, der leveres. Selvom universiteterne ser uddannelse som del af fødekæden til forskning, ser politikerne universitetsuddannelse på lige fod med anden uddannelse: den skal give effekt. I det omfang at universiteterne ikke omstiller sig til i højere grad at levere varen vil der formentligt blive tildelt ressourcer til andre uddannelser, hvor relevansen af uddannelserne er langt højere.

Drøftelser af taksametersystemet og udtalelser som fra Venstres uddannelsesordfører at *“Et nyt bevillingssystem skulle gerne resultere i færre uddannelser, der historisk set har høj ledighed. Venstre går ind for uddannelse. Men vi går først og fremmest ind for uddannelse, der fører til beskæftigelse.”* (Matthiesen: 2016) understøtter denne tilgang. Hvis universiteterne vil beholde antallet af studerende på lang sigt, er der et stort behov for omstille sig. Der er på den måde to scenarier - et hvor universitet ikke honorerer politikernes ønsker og uddannelsesmidlerne går til andre og et andet hvor universiteterne forandrer deres tilgang til uddannelse og definerer friheden på nye måder. Fra alle ledelsesnivauerne kræver det, at der udøves et lederskab, der begejstrer den enkelte til at yde det optimale, men også formår, at få den enkeltes engagement til at gå op i en højere enhed med de strategiske prioriteringer, som organisationen har for at overleve (Rasmussen, 2014:15) Samtidigt med at der værnes om den frie forskning. Hvis universiteterne vil være med i kampen om at uddanne i fremtiden er der brug for, at ledere får ansvaret for resultater og økonomi, og efterfølgende tilrettelæggelse af processer så de understøtter resultaterne. Fra centralt hold kræver dette, at det politiske niveau holder inde med reguleringerne og giver friheden til at lede til universiteterne.

Litteraturliste

Bøgh Andersen, Lotte, Hansen, Kasper Møller & Klemmensen, Robert (Red). 2012. Metoder i Statskundskab, Hans Reitzels forlag, 2. Udgave.

Berg Sørensen et al. (Red) Organiseringen af den offentlige sektor : grundbog i offentlig forvaltning 2011. Hans Reitzels Forlag, 1. Udgave. Artikel af Viibeke Lehmann Nielsen: Implementeringsteori : implementeringsperspektiver og frontlinjemedarbejderadfærd

Borum, Finn: "Organisationsforandring" i Vikkelsø, Signe & Kjær, Peter (red) (2014). Klassisk og moderne organisationsteori. Hans reitzels Forlag. 1. udgave

Cameron, Esther & Green, Mike(2015): Making Sence of Change Management, KoganPage 4. udgave.

Chia, R & R. Holt (2008): Strategy as wayfinding, Paper for the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam, June 2008.

Crossan, Mary M., Rouse, Michael J. Fry, J. Joseph N. & Killing, Peter (2009) Strategic Analysis and Action, Dansk, 4Mativ, 7. udgave

Du Gay, Peter 2014: "Bureaukrati" Vikkelsø & Kjær, kapitel 2 s. 23-47

Dalsgaard, Lene (2013): "Fagprofessionelle i nyere forvaltningslitteratur" i Nordisk Administrativ Tidsskrift nr. 1/2013, 90. årgang

Eco, Umberto (1997): "Kunsten at skrive speciale" Akademisk Forlag, 1 udgave, 2. oplag

Frølund Thomsen, Jens Peter (2010). Politologi- en introduktion Hans Reitzels Forlag 1. udgave.

Grønnegård Christensen, Jørgen, Munk Christiansen, Peter & Ibsen, Marius (2011). Politik og forvaltning. Systime 3. udgave

Hatch, Mary Jo (2013). Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford University Press, 3. Edition.

Hein, H. (2009): "Motivation og ledelse af højtspecialiserede kreative medarbejdere", Ledelse & Erhvervsøkonomi, nr. 4/2009, s. 21-33

Hein, H. (2010); "Hvorfor skulle nogen ville ledes af dig?" s. 2636, Ugeskrift for Læger, 20. September 2010, 172/38.

Helle, Helle (2013): "Primadonnaldelse - når arbejdet er et kald", Gyldendahl Business, 1. udgave 3. oplag

Hildebrandt S. , S. Brandi, Poulsen, J. Poulsen, Wittrup, K. Isaksen, V. (2015): Ledelse - hele historien, Systime, 1. udgave, 1. oplag

Hood, Christopher (1991). "A Public Management for All Seasons?", Public Administration, vol. 69 (1)

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2013). Hvordan organisationer fungerer - en indføring i organisation og ledelse. Hans Reitzels Forlag. 3. udgave.

Jarzabkowski, P, J. Balogun & D. Seidl (2007): "Strategizing: The challenge of practice perspective", Human Relations, 60 (5), pp. 5-27.

Jespersen, J. & Jensen H. (2013): Introduktion til Makroøkonomi - en introduktion, Jurist og økonomiforbundets Forlag 2. udgave

Krautwald, Alexandra & Landsdorf, Rudi.(2013) Strategi implementering : værktøjskassen. L&R Business. 1. udgave,

Klausen, Kurt Klaudi (2013): Strategisk ledelse - De mange arenaer, Syddansk universitetsforlag, 2. reviderede udgave.

Klausen, Kurt Klaudi (2014): Strategisk ledelse i det offentlige -fremskrive, forudse, forestille, Gyldendal, 1. udgave.

Majgaard, Klaus (2008): "Livet efter NPM - ledelse på kerneforretningens vilkår" i "Det fortrængte offentlige lederskab -offentlig ledelse efter New Public Management", Jurist og Økonomiforbundets Forlag.

Munk Christiansen, Peter & Sonne Nørgaard, Asbjørn (2012). Demokrati, magt og politik i Danmark, København: Gyldendal. 2. udgave

Nielsen, Peter. (2009) Produktion af viden en praktisk guide til samfundsvidenskabelig metode. Nyt Teknisk Forlag. 3. udgave.

Rasmussen, Søren Barlebo. (2014). Potentialedelse - om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer. Barlebo Forlag, 1. udgave

Rennison, Bettina (2014) Ledelsens genealogi - offentlig ledelse fra tabu til trend, Forlaget samfundslitteratur, 1 udgave., 2. oplag

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000): "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", Contemporary educations Psychology, 25(4), s. 54-67

Salomonsen, Heidi Houlberg (red.) (2013). Offentlig ledelse og strategisk kommunikation. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 1. udgave

Winter, Søren C. / Nielsen, Vibeke Lehmann. (2010) Implementering af politik. Academia, 1. udgave.

Yukl G (2013): Leadership in Organizations, Pearson, 8. udgave

Artikler

Matthiesen, Anni (2016): V: Midlerne skal fremme målet om beskæftigelse og kvalitet, Altinget Debat
'<http://www.altinget.dk/artikel/v-midlerne-skal-fremme-maalet> 28.5.16

Rapporter, dokumenter og data, der henvises til i projektet

- ❑ Aftale om Fremdriftsreformen 2013
<http://ufm.dk/lovstof/politiske-aftaler/reform-af-su-systemet-og-rammerne-for-studiegennemforelse>
- ❑ Aftale om universitetsreform - Tid til forandring for Danmarks universiteter
<http://ufm.dk/lovstof/politiske-aftaler/aftale-om-universitetsreform-tid-til-forandring-for-danmarks-universiteter>, 8.12.15
- ❑ Aftale om justering af fremdriftsreformen, 20.11.15
<http://ufm.dk/lovstof/politiske-aftaler/aftale-om-justering-af-fremdriftsreformen>
- ❑ AU Godkendelsesbrev - Dimensionering 19.12.1014
<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/dimensionering/institutionernes-fordeling/au-godkendelsesbrev.pdf> d. 7.5. 16
- ❑ AU i tal 2014 <http://www.au.dk/om/profil/au-i-tal/> d. 6. 1. 15
- ❑ AU Arts dimittenders karriereveje, kompetencer og værdiskabelse. Undersøgelse udarbejdet af DAMVAD Analytics. oktober, 2015.
<http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/hovedomraader/Arts/Uddannelseseftersyn/final.pdf>
- ❑ Evaluering på Universitetsområdet 2009- TEMA E: FRIHEDSGRADER, Aarhus Universitets bemærkninger til Universitets- og Bygningsstyrelsens temapapir, "Universiteternes frihedsgrader – kompetencefordelingen mellem staten og universiteterne" Aarhus Universitet, 25. maj 2009, 23. 5. 16
- ❑ Review af resultatbaseret styring - Resultatbaseret styring på grundskole-, beskæftigelses- og socialområdet, Møller, Marie Østergaard, Iversen, Katrine og Andersen, Vibeke Normann 28.5. 16 http://www.kora.dk/media/5186743/10946_review-af-resultatbaseret-styring.pdf
- ❑ Løftebrud: Esben laver ny dimensionering', Forskerforum 10. 12. 2015
<http://www.forskeren.dk/loeftebrud-esben-laver-ny-dimensionering/> d. 6. 1. 15
- ❑ Nye veje & høje mål 2015, Kvalitetsudvalgets samlede forslag til reform af de videregående uddannelser, <http://ufm.dk/publikationer/2015/nye-veje-og-hoje-mal> d. 28. 5. 16
- ❑ Profil IKS <http://cas.au.dk/om-instituttet/profil/> , 19.12. 15
- ❑ Produktivitetskommissionen, Slutrapport: Det handler om velstand og velfærd, 2014
<http://produktivitetskommissionen.dk/publikationer>

-
- ❑ Reform af SU-systemet og rammerne for studie gennemførelse, 2013
<http://ufm.dk/lovstof/politiske-aftaler/reform-af-su-systemet-og-rammerne-for-studiegennemforelse>
 - ❑ Strategi 2014- 2020. Institut for Kultur og Samfund, Aarhus Universitet.
<http://cas.au.dk/om-instituttet/strategi-2014-2020/> d. 20. november 2015
 - ❑ Universitetsavisen, 22. september 2015
<http://universitetsavisen.dk/politik/esben-lunde-vil-indfri-valglofte-indkalder-til-snarlige-forhandlinger-om-fremdriftsreformen>
 - ❑ Universitetsavisen, 15. maj 2013
<http://universitetsavisen.dk/politik/venstre-vil-efterse-fremdriftsreformen-som-noget-af-det-forste-efter-et-valg>
 - ❑ Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM); Hovedelementer i dimensionering
<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/dimensionering/hovedelementer-i-dimensionering.pdf>
 - ❑ AU hjemmeside; Medarbejdere.au.dk, Uddannelseseftersyn, 5. Maj,
<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/dimensionering/hovedelementer-i-dimensionering.pdf>
 - ❑ Tid til forandring for de danske universiteter Styrket ledelse. Øget frihed. Stabil økonomi, 2002
<http://ufm.dk/publikationer/2002/tid-til-forandring-for-danmarks-universiteter> 28.5.16
 - ❑ Tilskud til uddannelse, Forsknings- og Undervisningsministeriet
<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/universiteter/okonomi/uddannelsesbevillinger>, 19. december 2015
 - ❑ Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser, 2015 Nye veje og høje mål" er den samlede afrapportering fra Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser (Kvalitetsudvalget), som blev nedsat af regeringen i oktober 2013.
<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/rad-naevn-og-udvalg/tidligere-rad-naevn-og-udvalg/kvalitetsudvalget>
 - ❑ Nøgletal om studerende, Aarhus Universitet;
<http://www.au.dk/om/profil/au-i-tal/noegletal-om-studerende/>
 - ❑ Uddannelses- og Forskningsministeriet, 20. nov. 2015;
<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/indsatsomrader/fremdriftsreformen>
 - ❑ Uddannelsesstrategisk Sekretariat, 17. marts 2016
http://cc.medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/hovedomraader/Arts/dac/Bilag_4.1_Studiefremdrift_for_BA_og_KA_paa_AU.PDF
 - ❑ Notat, Udformning af studietidsmodellen, 2013. Styrelsen for Universiteter og Internationalisering, <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/0B6Quke12HMq1d1RXanNFeDFOeTg> 28.5.16
 - ❑ Vedtægt for Aarhus Universitet,
<http://www.au.dk/om/organisation/regelsamling/0%3A-styrelse.-administration/01/01-02-vedtaegt-for-aarhus-universitet/> 28. 5. 16

Hjemmesider:

- ❑ <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/universiteter/okonomi#>
- ❑ <http://au.dk>