

Indhold

1 Indledning - Universitet i permanent omstilling	4
1.1 Problemformulering - Ledelse af mening	6
1.2 Opgavens opbygning.....	11
2 Casebeskrivelse - Aktuelt på Aarhus Universitet	12
3 Teoretisk perspektiv - Organisatorisk forandring med mening	15
3.1 Meningskabelse	16
3.2 Meninggivelse	18
3.3 Muligheder og begrænsninger ved meningsperspektivet - Det sete og det skjulte.....	19
4 Metodologi – At finde og fortolke mening, identiteter og ledetråde.....	21
4.1 Videnskabsteoretisk ståsted - Medforfattere og meningskabelse	21
4.2 Metode – At søge svar på spørgsmål.....	22
4.2.1 Dokumentanalyse af ekstern meningskabelse – Officielle dokumenter	23
4.2.2 Dokumentanalyse af intern meningskabelse - Mikrokonversation	25
4.2.3 Analyse af dokumenter - Fra skrevne ord til analytisk mening	28
4.2.4 Dokument, deltagerobservation og interview - Universitetsledelsen kommunikerer	29
4.2.4.1 Deltagerobservation – Universitetsledelsen og de akademiske råd	29
4.2.4.2 Interview – Rektors refleksioner.....	30
4.2.4.3 Analyse af observation og interview – Fra talte ord til analytisk mening.....	32
4.3 At se på det udefra indefra – analyse i egen organisation og andre overvejelser	33
4.3.1 Min forforståelse	34
4.3.2 Ethiske refleksioner.....	35
4.4 Refleksion over muligheder og begrænsninger - Hvis man kun en hammer, så begynder alt at ligne søm.....	35
5 Analyse - At lede efter og med mening	37
5.1 Delanalyse 1 - Forskningsbaseret viden skal i spil i samfundet	37
5.1.1 Universiteternes opgaveløsning ifølge aktuelle ministerielle dokumenter.....	37
5.1.2 Hvad er opgaven? Katalysering af vækst	38
5.1.3 Hvordan løses opgaven? Tværfagligt og internationalt.....	40
5.1.4 Hvordan ledes opgaven? Professionelt	42
5.1.5 Delkonklusion - Ekstern meningskabelse af universiteternes opgaveløsning	44
5.2 Delanalyse 2 - For meget New Public Management og for lidt ånd	45
5.2.1 Aarhus Universitets opgaveløsning ifølge Den interne problemanalyse.....	45
5.2.2 Hvad er opgaven? Serio's viden.....	46

5.2.3 Hvordan løses opgaven? Faglighed og frihed	47
5.2.4 Hvordan ledes opgaven? Demokratisk	49
5.2.5 Delkonklusion – Intern meningskabelse af Aarhus Universitets opgaveløsning	51
5.3 Delanalyse 3 - Det er argumentets magt, der er den egentlige magt	53
5.3.1 Universitetsledelsens beslutninger som opfølgning på problemanalysen	53
5.3.2 Hvad er opgaven? Samfundsforpligtigelse	54
5.3.3 Hvordan løses opgaven? Frihed under ansvar.....	55
5.3.4 Hvordan ledes opgaven? Ledelsesansvar og dialog.....	57
5.3.5 Delkonklusion – Universitetsledelsen giver mening til Aarhus Universitets opgaveløsning	60
6 Konklusion - Ledelse med mening	62
6.1 Refleksion over muligheder og begrænsninger - Følger af mine valg	66
7 Perspektivering - Tålmodighedshorisont på den permanente omstilling	68
8 English résumé	69
Litteratur og andre henvisninger	71
Kronik	77
Fredsftale eller våbenhvile?	77

1 Indledning - Universitet i permanent omstilling

"Omstillingen er blevet gjort permanent" er Ejersbo & Greves beskrivelse af tilstanden i den offentlige sektor (2005: 233). Sektoren er under forandring med stadig stigende hastighed, og reformerne indeholder såvel deregulering som re-regulering. På den ene side centraliseres styringen med skærpet budgetstyring, detaljerede resultatkontrakter og måling og evaluering i stigende omfang, og på den anden side decentraliseres styringen ved at skabe større enheder, der er bæredygtige og professionelt ledede (Pedersen, 2008: 25).

Den permanente omstilling har ændret betingelserne for at udøve offentlig ledelse. Budskabet til de selvstændiggjorte institutioner er: *"Vær selvstændig! Og adlyd!"* (Åkerstrøm Andersen, 2008: 47), og de offentlige leders kontinuerlige fortolkning af det budskab er ledernes medskabelse af eget ledelsesrum (ibid.: 63). Pedersen opsummerer grundvilkårene for de offentlige ledere som *"selvskabelse, polyfoni og forhandling"* (2003: 126). Det er således både ledelsesidentitet, -grundlag og -relationer, som lederne fortløbende formulerer. Thygesen & Tangkjær (2008: 206) peger tilsvarende på, at den væsentligste opgave for de offentlige ledere under styringspres er at skabe mening.

Udviklingen er ikke alene gældende for den danske offentlige sektor, men er en tendens, der også ses internationalt. Jeg eksemplificerer det her med universitetssektoren, da opgavens fokus er rettet mod denne sektor. Collini beskriver betingelserne for universiteterne således: På den ene side lovpriser universiteterne som kilde til innovation, og forskningsfrihed fremhæves som afgørende for nye opdagelser. På den anden side kritiseres universiteterne for selvhøjtidelig udvikling af ubrugelige forskningsmetoder, og der er fortløbende behov for at erindre dem om deres forpligtigelse til at imødekomme samfundets behov. Collini opsummerer budskabet til universiteterne således: *"Be original – but in the right way"* (2012: 110). Det må nærmest betegnes som den engelske oversættelse af at være selvstændig og samtidig adlyde.

De danske universiteter var ikke de første offentlige institutioner, der blev berørt af den permanente omstilling, men i de seneste godt ti år er der sket markante ændringer i universitetssektoren (UFM, 2014a). I 2002 var en politisk aftale afsat til en universitetsreform, der blev implementeret med en ændring i Universitetsloven det efterfølgende år, dernæst berørte Velfærds- og Globaliseringsaftalerne i 2006 universiteterne. I 2007 blev 25 forskningsinstitutioner fusioneret til 11, og disse sammenlægninger blev i 2009 fulgt op af en evaluering, der førte til nye ændringer i Universitetsloven. Siden er universiteterne blevet berørt af blandt andet Fremdriftsreformen, institutionsakkreditering, ændringer i forskningsfondsstrukturen, dimensionering af optag på uddannelser og anbefalinger fra Udvalget for kvalitet og relevans i de Videregående Uddannelser.

Aarhus Universitet afholder årligt fest i september for at fejre, at endnu et år er gået siden indvielsen den 11. september 1928. Jeg anvender herunder to rektors jomfru-årsfesttaler til at illustrere, hvordan ovenstående ændringer sætter sit fingeraftryk.

I 2002 holdt Niels Chr. Sidenius sin første årsfesttale som rektor ved Aarhus Universitet (AU, 2002). Han kommer i talen blandt andet ind på forskningsprioritering:

"Den enkle, men principielle grund til ikke fra denne talerstol at gå nærmere ind på forskningsprioriteringen er, at en sådan vurdering, afvejning og prioritering i første række sker bedst i de relevante forskningsmiljøer."

Trods sin egen afvisning af at gå nærmere ind på emnet stiller han sig selv det spørgsmål, om forskningsprioriteringen ikke nødvendigvis skal ses i relation det øvrige samfund, når universiteterne er skattefinansierede. Han svarer positivt på spørgsmålet, men tilføjer nogle forbehold, herunder: *”Et universitet (må) have råd og mod til også at give plads til forskning, der ikke er mondæn eller efterspurgt på dagen (...) Hvis samfundet ikke kan acceptere dét, eller universitetet ikke tør holde fast ved den side af sin rolle, så er begge blevet fattige – økonomisk eller åndeligt”*

I 2001 var der premiere på Peter Jacksons filmatisering af *Eventyret om ringen* og i 2002 udkom den anden film i trilogien *Ringenes Herre*. I sin tale drager Sidenius en parallel mellem *Ringenes Herre* og den universitetsreform, der er på vej. Han giver følgende resumé af *Ringenes Herre*:

”Fra øst rejser der sig en altomfattende trussel mod det gode, mod vesten. Her har man kun tre muligheder – enten en underkastelse værre end døden, eller modstand med sikkert samme resultat, eller ødelæggelse af noget, der potentielt giver dets besidder en enestående magt – ringen over dem alle. Vores venner fra vesten lykkes med det sidste, men først efter mange og frygtelige strabadser.”

Sidenius bruger parallellen til at kalde til kamp mod Regeringens forslag om ændringerne i universiteternes ledelsesstruktur, og han fremhæver frihed som afgørende for forskning og uddannelse af høj kvalitet. Samtidig kommer han i talen ind på stigning i antal forskningspublikationer og antal studerende og berører benchmarking af universiteterne som et nyt tiltag, der er på vej.

Talen viser, at de første reformbølger er rullet op på universitetets kyst, men der er i 2002 alene tale om små bølgeskulp. Sidenius blev den sidste valgte rektor ved Aarhus Universitet.

I 2013 var det Brian Bech Niensens tur til at holde sin første årsfesttale som rektor ved Aarhus Universitet (AU, 2013a). Han taler naturligt om dokumentationen af universitetets indsats: *”Resultaterne taler deres tydelige sprog. På alle de parametre vi sædvanligvis bliver målt på: Antal bachelorer, kandidater og ph.d.er, antal publikationer, voluminet i eksterne bevillinger og samarbejdsprojekter med erhvervslivet, så er kendsgerningen, at dette universitet aldrig har stået stærkere end nu.”*

Eksterne bevillinger og samarbejdsprojekter inddrages som fremtrædende resultater, og hans ordvalg i forhold til relationen til samfundet adskiller sig fra Sidenius'. I 2013 lyder det: *”Det er også dagen, hvor vi siger tak til det samfund, vi er en del af, og som vi er sat i verden for at styrke på mange forskellige fronter. Det er jo selve vores raison d’être, og det er vi fuldt ud bevidste om på Aarhus Universitet”,* og senere siger han: *”et universitet (skal) altid være åbent for input fra omverdenen. Et universitet, der lukker sig om sig selv, vil med tiden visne og dø.”*

I 2013 har rektor dog ikke givet afkald på friheden, men taler blandt andet om den som forudsætning for implementering af strategien, og slutter sin tale således:

”Vi skaber viden, og vi leverer viden, og hvis universitetet virkelig skal levere – og det skal Aarhus Universitet – så skal universitetets ånd svæve frit”

I den 11-årige periode mellem de to rektorers jomfru-årsfesttaler har Aarhus Universitet fusioneret med syv andre institutioner (AU, 2014a), omsætning, antal studerende og årsværk er steget med 30-40 pct. (AU, 2014b), antal fakulteter og institutter er halveret (Universitetsledelsen, 2011), universitetet ledes nu af en bestyrelse og de nuværende ledere er ansatte og ikke som de tidligere

kollegialt valgte (AU, 2014b), og hvert tredje år forhandles en udviklingskontrakt med Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM, 2014b).

De første reformbølger var rullet op på universiteternes kyst i 2002, siden da er bølgerne rullet ind i stadig større omfang. I forbindelse med rektors juletale i 2011 omtalte lektor Peter Bugge omfanget som en tsunami (AU, 2011a):

"Forskerne har haft svært ved at se konsekvenserne af den faglige udviklingsproces, men nu oplever de, at den griber stadig mere ind i deres hverdag. Processen er kommet til at fremstå som en centraliserings-tsunami."

Omstillingen er blevet gjort permanent på Aarhus Universitet.

I 2011 blev universitetet forandret markant, da såvel den faglige som den administrative struktur blev ændret ganske gennemgribende. Ændringerne blev offentliggjort i 9. marts-rapporten under overskriften 'Den faglige udviklingsproces' og skete i forlængelse af fusioner og ændringer i Universitetsloven. Forandringerne har været ganske udsældte, og da Brian Bech Nielsen tiltrådte som ny rektor i august 2013, iværksatte han 'Den interne problemanalyse', der skulle identificere og håndtere de væsentligste problemfelter.

Som afsæt til analysen blev etableret et analysepanel udpeget af og blandt medarbejderne, der udformede kommissoriet for en ekspertgruppe, der skulle gennemføre analysen. Henover vinteren og foråret 2014 gennemførte Ekspertgruppen analysen med spørgeskemaundersøgelser, fokusgruppe- og lederinterviews.

På baggrund af Ekspertgruppens analyse udarbejdede Universitetsledelsen et beslutningsforslag, der efter en høringsfase blev offentliggjort i den endelige form den 22. oktober 2014. Den interne problemanalyse er således nået til den fase, hvor løsninger på problemerne implementeres.

Jeg er rådgiver i ledelsessekretariatet på Health, der er det sundhedsvidenskabelige fakultet ved Aarhus Universitet, hvor en af mine arbejdsopgaver er at sikre fremdrift i implementeringsprocessen. Jeg har med stor interesse fulgt analyse- og beslutningsproces og ser nogle udfordringer i den videre proces, som jeg vil fordybe mig i i denne opgave.

1.1 Problemformulering - Ledelse af mening

"Aldrig mere 9. marts", sagde Jørn Flohr Nielsen, der som formand for Analysepanelet talte på et åbent møde ved offentliggørelsen af Ekspertgruppens rapport den 18. juni 2014.

Sætningen rummer en hel historie. Sætningen trækker på fortiden, hvor 'Aldrig mere 9. april' blev slogan for den danske forsvarspolitik efter 2. Verdenskrig, og Den faglige udviklingsproces bliver således Aarhus Universitets verdenskrig. Sætningen gengiver samtidig en forventning til fremtiden, da den rummer et ønske om at vende tilbage til forholdene før forandringsprocessen.

2. Verdenskrig blev i sommeren 1945 fulgt op af Potsdamkonferencen. Her indgik stormagterne en aftale om, at Tyskland skulle afnazificeres, demilitariseres, demokratiseres, demonteres og decentraliseres. Aftalen var dog ikke entydig, da der grundlæggende var modsætninger mellem Øst og Vest, der ikke blev håndteret i aftalen. Resultatet var Den kolde krig.

Med afsæt i Jørn Flohr Niensens analogi er Den interne problemanalyse Aarhus Universitets Potsdamkonference efter Den faglige udviklingsproces, og Universitetsledelsens beslutninger i forlængelse af Den interne problemanalyse adresserer en række af de problemer, der er påvist i analysen:

- Afnazificeringen har form af en forkastelse af den hidtidige kommunikations- og brandingstrategi
- Demilitariseringen sker ved at etablere en ledelsesstreng, der agerer sammenhængende
- Demokratiseringen gennemføres med en række processer, der skal sikre mere medinddragelse
- Demonteringen har form af øget delegering blandt andet i forhold til økonomi og ansættelser
- Decentraliseringen sker ved at reorganisere administrationen og efterse institutstrukturen

Som i Potsdam er der også i Universitetsledelsens beslutninger nogle modsætninger, der ikke håndteres i processen. Den interne problemanalyse har, som titlen indikerer, fokus rettet på de interne forhold på Aarhus Universitet. Med dette fokus ses bort fra de eksterne forhold, der medvirker til at sætte retning og rammer for universitetets opgaveløsning. Som det fremgår af uddragene af årsfesttalerne ovenfor, adresserede rektor både i 2002 og 2013 balancen mellem den akademiske frihed og universitetets responsivitet overfor de eksterne forventninger og krav. Balancering mellem interne og eksterne hensyn er således ikke ny, men aktualiseres i en forandringsproces med et utvetydigt internt fokus.

Denne opgave fokuserer på de uoverensstemmelser, der er mellem den mening, der skabes internt og eksternt af Aarhus Universitets opgaveløsning, da det er den centrale udfordring, som Universitetsledelsens skal håndtere, når de skal skabe mening, der kan sætte retning og rammer for universitetets videre udvikling.

Problemformuleringen for opgaven er: **hvordan kan Universitetsledelsen på Aarhus Universitet give mening til Uddannelses- og Forskningsministeriets, institutledernes og de videnskabelige medarbejders meningskabelse af universitetets opgaveløsning?**

Med den indledende formulering **hvordan kan** tilkendegives, at hensigten er at udfærdige en analyse, der kan anvise Universitetsledelsen handlemuligheder i deres ledelsesopgave **fremadrettet**. Det skal hvile på analyse af den **aktuelle** situation på Aarhus Universitet, der særligt er karakteriseret ved implementering af løsninger på de problemer, der er påpeget i Den interne problemanalyse.

Universiteternes opgave er overordnet defineret i Universitetslovens §2, der foreskriver, at universiteterne skal forske, udbyde forskningsbaserede uddannelser og samarbejde med det omgivende samfund såvel nationalt som internationalt. Løsning af opgaven sker indenfor rammerne af Universitetsloven, øvrige politiske beslutninger, det økonomiske handlerum, medarbejdernes kompetencer, studenterbestanden, samarbejdsaftaler osv. Aarhus Universitets **opgaveløsning** er således afhængig af en række forhold, der løbende forandrer sig, og i opgaven retter jeg fokus på, hvordan opgaveløsningen påvirkes i den permanente omstilling.

Perspektivet i analysen er fokuseret på **mening**. Det sker med afsæt i, at det træder frem som en væsentlig opgave i Ekspertgruppens analyse. Af deres sammenfatning fremgår blandt andet, at *"forandringsprocessen opfattes som ledelsens projekt"*, at *"der ikke er opstået meningsfulde pejlemærker"*, og at der er *"ringe forståelse for den aktuelle strategi"* (Ekspertgruppen, 2014a: 5-6). Det er i overensstemmelse med den pointe, der er gengivet indledningsvist, at netop meningskabelse er den væsentligste opgave for offentlige ledere under styringspres. Thygesen &

Tangkjær (2008: 206) baserer deres pointe på Weick, og jeg vil anvende hans begrebsapparat om meningskabelse i organisationer (1995) i min analyse.

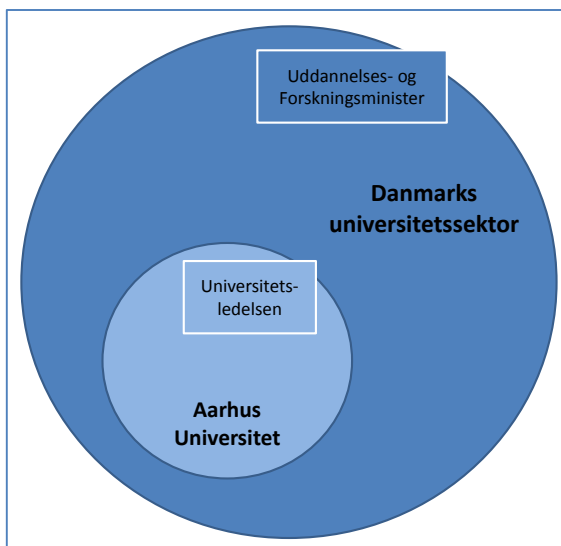
Jeg skelner i problemformuleringen - og dermed i opgaven - mellem at **skabe** mening og at **give** mening.

Meningskabelse sker løbende i den interaktion, der sker på og i relation til Aarhus Universitet. I den fortløbende kommunikation skabes mening af situationen i samspil med identitetskonstruktion og med anvendelse af ledetråde. Et tydeligt eksempel er Sidenius' parallel mellem *Ringenes Herre* og Universitetsreformen i årsfesttalen i 2002, som er gengivet ovenfor. Han anvender *Ringenes Herre* som ledetråd og fremdrager Regeringen som Sauron og Aarhus Universitet som Herredet, hvor hobitterne bor. Han skaber dermed en mening, hvor Regeringen er de onde, og Aarhus Universitet er de gode.

På tilsvarende vis skabes mening af de aktuelle forandringer. Meningskabelsen sker i kaffestuer og på ledermøder på Aarhus Universitet, men det sker også i universitetets omverden. Som ovenstående eksempel fra Sidenius' årsfesttale illustrerer, så er relationen til omverdenen en del af meningskabelsen, og hans meningskabelse er en reaktion på den universitære identitet, der træder frem i de politiske drøftelser om at reformere universitetssektoren.

Mit indtryk er, at der er uoverensstemmelser mellem den **interne** og den **eksterne** meningskabelse, som jeg beskrev ovenfor. Min analyse vil derfor indlede med at afdække henholdsvis den eksterne og den interne meningskabelse, da det er i spændingsfeltet mellem disse, at jeg skal anvise Universitetsledelsen handlemuligheder i deres ledelsesopgave. Den interne meningskabelse forstås som den mening, der skabes af og på Aarhus Universitet, mens den eksterne meningskabelse forstås som den mening, der skabes af den samlede danske universitetssektor.

Figur 1: Illustration af det interne og det eksterne



Weick anfører, at belysning af meningskabelse bør fokusere på dybere analyse af enkelte processer fremfor en bred analyse af mange processer (1995: 173), og det ligger desuden udenfor opgavens format at søge at analysere intern og eksternt meningskabelse i hele deres bredde. Eksternt retter jeg

fokus på Uddannelses- og Forskningsministeriet, og internt fokuserer jeg på institutledere og videnskabelige medarbejdere.

Der er en række aktører i Aarhus Universitets omverden, der indgår i skabelsen af mening af universitetets opgaveløsning. Den væsentligste eksterne aktør er **Uddannelses- og Forskningsministeriet**, da Aarhus Universitet som statsfinansieret, selvejende institution løser deres opgave under tilsyn af Uddannelses- og Forskningsministeren. Direkte dialog mellem ministeriet og universitetet finder sted, og der vil meningskabelsen nuanceres og præciseres i forhold til Aarhus Universitet specifikt, men den generelle mening med de danske universiteters opgaveløsning træder frem i officielle, ministerielle dokumenter.

Internt fokuserer jeg på **institutledere og videnskabelige medarbejdere**. Centralt i Universitetsledelsens beslutninger i forlængelse af Den interne problemanalyse er etablering af ledelsesteams, der skal sikre sammenhæng på tværs af Aarhus Universitet og øget inddragelse. Det er anskueliggjort med en skitse af universitetets ledelsesniveauer, hvor Universitetsledelse, institutledere og videnskabelige medarbejdere er de centrale aktører (Universitetsledelsen, 2014: 3). Det er også et udtryk for, at de videnskabelige medarbejdere er dem, der i sidste ende løser opgaven på Aarhus Universitet, og at institutledernes rolle markant har ændret karakter med de forandringer, der er sket i universitetssektoren (Degn, 2014: 116).

Weick peger på vekselvirkningen mellem det interne og eksterne som fokus for meningskabelse: *"It is those very problems that are the focus of sensemaking, namely, what is "out there", what is "in here", and who must we be in order to deal with both questions?"* (1995: 70). Foruden vekselvirkningen mellem det interne og det eksterne peger spørgsmålet på identitet som et centralt element i mening, og jeg retter særligt fokus på den universitære identitet, der træder frem.

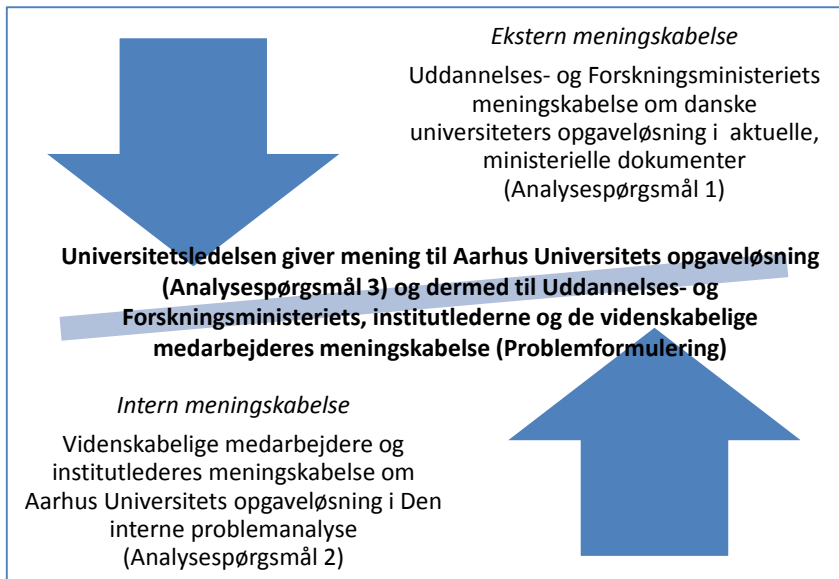
At **give mening** er det begreb, jeg vil anvende til at svare på, hvordan Universitetsledelsen agerer mellem det interne og eksterne. Mens meningskabelse uvilkårligt sker i de fortløbende interaktioner, så er meninggivelse ledelsens tilsigtede og målrettede forsøg på at påvirke meningskabelsen (Degn, 2014: 40). Når Sidenius drager sin parallel, så knytter han an til den meningskabelse, der er gået forud, og samtidig søger han at påvirke den fremadrettede meningskabelse. På grundlag af analyse af intern og ekstern meningskabelse analyseres Universitetsledelsens muligheder for at give mening.

Problemformuleringen foldes i analysen ud i forfølgelsen af svar på disse spørgsmål:

- Hvilken mening om danske universiteters opgaveløsning skabes i dokumenter fra Uddannelses- og Forskningsministeriet i 2014?
- Hvilken mening om Aarhus Universitets opgaveløsning skaber videnskabelige medarbejdere og institutledere i Den interne problemanalyse?
- Hvordan giver Universitetsledelsen mening til Aarhus Universitets opgaveløsning?

Problemformulering og analysespørgsmål er gengivet i figuren herunder.

Figur 2: Sammenhæng mellem analysespørgsmål og problemformulering



Et eksempel på denne sammenhæng er, at der er sket en markant forskydning fra humboldtske idealer til innovationspolitiske idéer hos de centrale aktører, som universiteterne indgår i relationer med, herunder Uddannelses- og Forskningsministeriet (Aagaard & Mejlgaard, 2012: 335). En sådan ændring i den eksterne meningskabelse sker i vekselvirkning med, at universitetets identitet forandres fra garant for forskningsfrihed til organisator af strategisk forskning, og samarbejde fremhæves som afgørende for god forskning frem for uafhængighed som ledetråd. Internt er universitetet fortsat garant for forskningsfrihed, og uafhængighed er stadig en fremtrædende ledetråd. Denne uoverensstemmelse skal Universitetsledelsen give mening til for at bringe Aarhus Universitets videre.

Det er i kommunikation eksternt og internt, at mening skabes og gives, og ved at rette mit analytiske fokus på mening retter jeg det på kommunikation, og jeg følger således den narrative vending indenfor organisationsanalyser (Barry & Elmes, 1997: 430; Fenton & Langley, 2011: 1172).

1.2 Opgavens opbygning

"*Any old map will do*", skriver Weick (1995: 54) i forlængelse af sin velkendte fortælling om, at soldater fandt vej i Alperne med et kort over Pyrenæerne, fordi de skabte mening med kortet. Trods det vil jeg her kortfattet beskrive det kort, der viser vejen, jeg følger i opgaven.

I det næste afsnit beskriver jeg den aktuelle situation på Aarhus Universitet ved kort at redegøre for, hvad der er gået forud for Den interne problemanalyse, og hvilke elementer der indgår i problemanalyseprocessen.

Det efterfølgende afsnit vil rumme en beskrivelse af det teoretiske perspektiv, der bygger på Weicks begrebsapparat om meningskabelse. Jeg anvender de teoretiske begreber som strukturerende for min analyse. Jeg står midt i empirien og anvender begreberne til at skabe en vis distance, der muliggør analyse.

I afsnittet om metodologi vil jeg beskrive, hvordan jeg gennemfører min analyse og forholder mig til de muligheder og begrænsninger, der er forbundet med mine valg. Jeg vil i relation hertil reflektere over betydningen af, at jeg gennemfører en analyse af min egen hverdag.

Endelig gengiver jeg analysen og dens resultater i tre trin, der besvarer analysespørgsmålene enkeltvis. Jeg samler resultaterne af de tre delanalyser i en konklusion, inden jeg perspektiverer i det afsluttende afsnit.

2 Casebeskrivelse - Aktuelt på Aarhus Universitet

Jeg vil skitsere de centrale elementer i ændringer på nationalt og særligt universitært niveau, der har betydning for den opgaveløsning, som Universitetsledelsen skal sikre, at Aarhus Universitet varetager.

'Tid til forandring for Danmarks universiteter' var titlen på den politiske aftale, der blev indgået i 2002 (Venstre m.fl., 2002). Som et element i aftalen skulle universiteterne ledes af en bestyrelse med et flertal af eksterne medlemmer, og universitetets ledere skulle fremadrettet ansættes og ikke vælges.

I 2007 ændredes det danske universitetslandskab markant med en række fusioner, både før og efter er det sket mindre justeringer i landskabet. I perioden 2006-2012 er Aarhus Universitet således fusioneret med Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning, Aarhus School of Business, Danmarks Jordbrugsforskning, Danmarks Miljøundersøgelser, Danmarks Pædagogiske Universitet og Ingeniørhøjskolen i Århus (AU, 2014a).

I 2011 blev Universitetsloven ændret, så rektorerne fik en styrket rolle (Degn, 2014: 8). Universiteterne blev samtidig pålagt at opbygge interne strukturer, der skulle sikre medarbejdere og studerendes medbestemmelse og medinddragelse (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2014: 4).

I marts 2011 iværksatte den daværende ledelse på Aarhus Universitet Den faglige udviklingsproces (Universitetsledelsen, 2011), der havde til formål at styrke den interdisciplinære forskning og tilpasse organisationsstrukturen efter fusionerne. Processen indebar en omfattende ændring af universitetets struktur såvel fagligt som administrativt:

- Ni fakulteter blev reduceret til fire, og 55 institutter blev til 26
- Der blev etableret en samlet Universitetsledelse bestående af rektor, prorektor, direktør og de fire dekaner, der foruden ledelse af et fakultet skulle varetage ledelse af en af universitetets fire kerneaktiviteter: forskning, uddannelse, talentudvikling og videnudveksling
- Administrationen blev samlet, så de administrative medarbejdere blev placeret i en række enheder, der refererede til ni vicedirektører, der havde reference til universitetsdirektøren

Den faglige udviklingsproces gav anledning til meget kritik af ledelsen både undervejs i processen og efterfølgende. Da der i 2012 blev gennemført en psykisk APV, der viste et øget stressniveau (AU, 2013b), blev det relateret til Den faglige udviklingsproces. Tilsvarende da universitetet gennemførte en besparelsesproces henover årsskiftet 2013/2014, hvor 128 medarbejdere blev afskediget foruden 180 frivillige fratrædelser (AU, 2014g), gav det anledning til fornyet drøftelse af forandringsprocessen.

FORSKERforum havde til eksempel 'Hvad gik galt på AU?' som tema i marts 2014. Her udtalte lektor Gorm Harste fra Institut for Statskundskab: *"Det er altså ikke med stor skadefryd og fornøjelse, at jeg siger det, men jeg siger det alligevel, 'Hvad sagde jeg?' Da ledelsens manual for den store strukturreform blev offentliggjort 9. marts 2011, var vi nogle, der rejste os op i Aulaen og sagde ligeud til rektor: Hvorfor sådan en drastisk reform? Det kommer ikke til at fungere. Det demotiverer de ansatte. Og det kommer til at koste kassen. Og i dag - med dysfunktionel administration, med en elendig 2013-APV og med kriseøkonomi - kan jeg desværre konstatere, at vi fik ret."* (FORSKERforum, 2014)

Kritikken har berørt mange elementer i processen; nogle af de centrale kritikpunkter er:

- Ledelsens mangelfulde involvering af medarbejdere og studerende i beslutningsprocessen
- Fremme af interdisciplinaritet sker på bekostning af kernefaglighed
- Fusion af institutter fører til for uoverskuelige og diverse enheder
- Brandingstrategi truer den faglige identitet
- Centralisering og vækst af administrationen
- Ledelsens manglende argumentation for forandringerne

Lektor Thomas Aastrup Rømer fra Institut for Uddannelse og Pædagogik opsummerer det således: *”Så udkommet af denne ”faglige udviklingsproces” (...) er en blanding af bureaukratisk virvar, dårligere undervisning og forskning og derfor naturligvis også ringere arbejdsmiljø. Det hele er i virkeligheden en indstiftelse af et nyt syn på forholdet mellem universitet, stat og globalisering, og den nye besparelsesrunde er blot en præcisering af denne dårlighed”* (Rømer, 2013)

Den 1. august 2013 overtog dekanen ved Science & Technology, det naturvidenskabelige fakultet, Brian Bech Nielsen hvervet som rektor efter Lauritz B. Holm-Nielsen, der havde været i spidsen gennem hele forandringsprocessen (AU, 2013c). Efterfølgende blev Berit Eika ansat som prorektor, samtidig med at prorektorstillingen ændrede karakter fra at have fokus på vidensspredning til at have fokus på uddannelse (AU, 2014c). Ledelsens sammensætning er desuden ændret ved, at dekanen for Arts, det humanistiske fakultet, og universitetsdirektøren er fratrukket.

I november 2013 iværksatte den nye rektor Den interne problemanalyse, der skulle følge op på Den faglige udviklingsproces og identificere og håndtere problemfelter, som AU står over for. (AU, 2014d). Analysen skulle ikke følge op hele Den faglige udviklingsproces, men fokusere på de organisatoriske og administrative forhold, da der skal gennemføres en international og uafhængig evaluering af den samlede proces i 2016 (AU, 2014h).

Analyseprocessen blev tilrettelagt således, at et analysepanel, der blev udpeget af og blandt medarbejderne, definerede, at fokus i problemanalysen skulle være på ledelsesnærvær, medarbejder- og studenterinddragelse samt administrativ understøttelse. Dette definerede de nærmere i et kommissorium for arbejdet i en ekspertgruppe, der blev udpeget blandt medarbejdere, der har kompetencer til at gennemføre sådanne analyser. De gennemførte analysen af de udpegede problemfelter med spørgeskemaundersøgelser til medarbejdere og studerende samt en række fokusgruppe- og lederinterview.

Ekspertgruppen offentliggjorde den 2. juni 2014 deres analyse, hvor de pegede på centralisering og standardisering som fællesnævner for problemerne, og i forlængelse heraf angav den overordnede løsning som *”et samspil mellem på den ene side centralt fastsatte visioner og mål og på den anden side stærke og meningsfulde decentrale enheder”* (Ekspertgruppen, 2014a: 6).

Analysepanelet støttede Ekspertgruppens konklusioner og understregede, at ledelseskultur og -praksis er uhensigtsmæssig og top-tung, og der er behov for at ændre universitetets organisering, så lokale forskelle og medejerskab kan rummes i højere grad, samtidig med at universitetet som helhed rummes (Analysepanelet, 2014: 3).

Den 15. august offentliggjorde Universitetsledelsen deres forslag til beslutninger som opfølgning på problemanalysen, og disse beslutningsforslag blev sendt i høring på universitetet. Ved

høringsfristens udløb den 19. september var der fremsendt 168 høringssvar, som Universitetsledelsen drøftede, inden de den 22. oktober offentliggjorde deres endelige beslutninger, der skulle løse problemerne.

Universitetsledelsens beslutninger indeholder ændringer indenfor ledelsesdelegering og -nærvær, medinddragelse, kommunikation, organisatorisk indretning af fakulteterne og administrativ understøttelse (Universitetsledelsen, 2014).

Dokumenterne, der er udarbejdet i forbindelse med og i forlængelse af Den interne problemanalyse indgår som analysemateriale i opgaven, og det vil således blive underlagt yderligere beskrivelse og analyse længere inde i opgaven.

I 2014 har Uddannelses- og Forskningsministeriet gennemført en opfølgning på ændringen i Universitetsloven i 2011. Som et element i opfølgningen blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne på universiteterne om deres oplevelse af medbestemmelse og medinddragelse. Undersøgelsen viser, at medarbejderne på Aarhus Universitet oplever mindre lydhørhed fra ledelsen end medarbejderne ved de øvrige universiteter (Styrelsen for Videregående Uddannelser, 2014). Det er således ikke kun den interne analyse, der peger på problemer på Aarhus Universitet.

3 Teoretisk perspektiv - Organisatorisk forandring med mening

Af casebeskrivelsen fremgår det, hvordan omstillingen er blevet gjort permanent på Aarhus Universitet. Organisationen er således løbende under forandring initieret af såvel eksterne forhold som interne initiativer.

I dette afsnit vil jeg redegøre for Weicks begrebsapparat om meningskabelse, der er det teoretiske perspektiv, jeg anvender i analysen. Indledningsvist vil jeg placere Weick i det organisationsteoretiske landskab.

Forandringer i organisationer har været gjort til genstand for analyse med et utal af perspektiver, der overordnet kan deles i to kategorier ved at skelne mellem, om forandringerne sker episodisk eller kontinuerligt (Weick & Quinn, 1999). Min analyse indskrives sig i den sidste kategori, da det er denne kategori, der rummer accept af forandring som en konstant, hvilket jo netop er der, jeg har taget afsæt med 'Universitet i permanent omstilling' som overskrift på min indledning.

Et af de elementer, der i organisationslitteraturen er fremhævet som afgørende for organisatoriske forandringer, er modsætninger (Seo et.al, 2003: 74). Modsætninger, der trækker i hver sin retning i varierende grad uden nødvendigvis at være gensidigt udelukkende. Den simple løsning at vælge side mellem de to poler vil ofte ignorere en underliggende kompleksitet, som organisationer er indlejret i. Således peger Cameron et.al f.eks. på to grundlæggende dimensioner, som alle organisationer må håndtere: for det første fleksibilitet og dynamik overfor stabilitet og kontrol og for det andet interne dynamikker overfor ekstern positionering (2006: 159). Min problemformulering peger netop på denne modsætning mellem det eksterne og interne som central for forståelse af forandringer, hvilket har fokus på relationen til omgivelserne og dermed **organisationen som et åbent system** i modsætning til organisationer som rationelle eller naturlige systemer (Jaffee, 2001: 4).

Forandringer i universitetssektoren er oftest analyseret i et åbent system-perspektiv og mere specifikt i et ny-institutionelt perspektiv, hvilket er begrundet i, at universiteter er indbegrebet af yderst institutionaliserede organisationer (Degn, 2014: 9). Perspektivet fokuserer på, hvordan de normative, kognitive og regulative institutioner muliggør og begrænser handlinger (Mik Meyer & Villadsen, 2007), og er velegnet til f.eks. at belyse, hvordan logikken i styringen af universiteterne har ændret sig over tid (Degn & Sørensen, 2012).

Ny-institutionel teori er dog blevet kritiseret for ikke at have øje for aktørernes rolle i forandringer (Kjær, 2002: 50). Perspektivet er rettet mod meso-niveauet (Mik Meyer & Villadsen, 2007: 6), mens Weicks begrebsapparat om meningskabelse fokuserer på mikro-niveauet ved at koncentrere sig om relationer og kommunikation, hvor såvel organisationer som omgivelser på én og samme gang skabes og er kontekst for skabelsen. Han er således en repræsentant for den del af det organisationsteoretiske landskab, der benævnes symbolsk interaktionisme (Jaffee, 2001: 16-17).

En organisation er i Weicks perspektiv et **løst koblet system**, det vil sige, at de forskellige dele af organisationen er responsive i deres relation til hinanden, men er samtidig adskilte (Weick, 1976). Løst koblede systemer som perspektiv gør kommunikation til organisationers DNA: *"Organizations (are) conceptualized as social structures that combine the generic subjectivity of interlocking routines, the intersubjectivity of mutually reinforcing interpretations, and the movement back and forth between these two forms by means of continuous communication"* (Weick, 1995: 170). Det illustrerer jeg herunder.

Figur 3: Illustration af Weicks forståelse af en organisation



En organisation er et system, der fortløbende er under pres for at udvikle fælles forståelse, det vil sige for at skabe mening. **Meningskabelse er en kommunikativ proces**, og i organisatorisk perspektiv sker det gennem processer, hvor der argumenteres, forventes, forpligtes og manipuleres.

Presset for at udvikle fælles forståelse skabes af behovet for socialisering, kontrol med ressourcer, organisatorisk legitimitet, målbare resultater og ansvarlighed, og den fælles forståelse skaber strukturer, som aktørerne kan agere indenfor med en umiddelbar vished om, at verden er meningsfuld og under kontrol. *"Whether theorists choose to interpret this scenario as evidence of organizational culture, institutional control, or the exercise of power and politics, at the core lie processes of sensemaking"* (ibid.: 170-171). Weick anerkender således betydningen af strukturer, men fremhæver, at vaner og rutiner ikke er automatiserede. Meningskabelse er den fortløbende indsats med at håndtere det unikke og forbigående.

Meningskabelse kan tage afsæt i overbevisning og tage form som **argumentation** eller **forventninger** (ibid.: 135), som når der i ministerielle dokumenter argumenteres for en behovet for at tilpasse universiteternes opgaveløsning til erhvervslivets behov, eller der formuleres forventninger til, hvordan universiteterne bidrager til at løse de store samfundsudfordringer.

Alternativt er udgangspunktet for meningskabelse handlinger, der er eksplicite, offentlige og uigenkaldelige, i form af **forpligtigelser** eller **manipulationer**, hvor der fokuseres på henholdsvis, hvorfor handlingen skete, og hvad der skete (ibid.: 168). Det sker f.eks., når Universitetsledelsen begrunder Den interne problemanalyse med *"respekt for universitetets diversitet og behov for fleksibilitet"* (Universitetsledelsen, 2014: 1), så forpligter de sig på diversitet og fleksibilitet og skaber dermed Aarhus Universitet som en mangfoldig organisation.

En mere detaljeret gennemgang af meningskabelsesprocessen følger herunder.

3.1 Meningskabelse

Meningskabelse er ifølge Weick en nødvendig fortolkningsproces for medlemmerne af en organisation. Det er i denne proces, at de forstår og deler forståelser af organisationens opgave, hvad der løses henholdsvis godt og dårligt, hvilke problemer de står overfor, og hvordan de løser dem (Weick, 1995: 5). Det vil sige, det er den proces, hvor medarbejdere og ledelse på Aarhus Universitet skaber fælles forståelse af universitetets opgave, styrker og svagheder, potentielle problemer og mulige løsninger.

Meningskabelsesprocessen har ifølge Weick (ibid.: 17-62) syv kendetegn, som jeg håndterer forskelligt i analysen, hvilket jeg begrunder herunder.

Weick redegør for, at meningskabelse sker retrospektivt, socialt og kontinuerligt, hvilket vil indgå som forudsætninger i min analyse.

Skabelse af mening af det aktuelle sker med **retrospektivt** fokus. Udfordringen for aktører, der står overfor at skulle skabe mening i en given situation, er, at de skal vælge blandt mange forskellige mulige meninger. Overvejelserne over meningen stopper, når aktørerne opnår følelsen af orden, klarhed og rationalitet, og den følelse opnås ved at finde mening i det lettest tilgængelige, hvilket vil sige noget, de kan hente fra deres tidligere oplevelser og erfaringer.

Meningskabelse sker ikke uafhængig af historien, og den sker heller ikke uafhængig af øvrige aktører, men er en **social** proces. Gennem udvikling af og brug af fælles sprog og daglig interaktion skabes mening. Mening er ikke "derude" og opdages af aktører, den skabes i samspillet mellem de forskellige aktører. Vi skaber hver især vores egen mening, der indgår i den organisatoriske meningskabelse: "*Sense may be in the eye of the beholder, but beholders vote and the majority rules*" (ibid.: 6). Vi skaber individuel mening, men det er den fælles organisatoriske mening, det analytiske fokus er rettet mod.

Endelig peger Weick på, at meningskabelsesprocessen er **kontinuerlig**, hvilket jo reflekterer, at omstillingen er gjort permanent og dermed opgavens afsæt.

Meningskabelse er baseret på identitetskonstruktion, fokuseret på og af ledetråde og båret af enactment, hvilket er de tre træk ved processen, der bliver gjort til genstand for analyse.

Når aktører skaber mening, baserer de det på deres **identitet**, og samtidig skaber de identitet i processen. "*Whenever I define self, I define "it", but to define it is also to define self*" (ibid.: 20). Såvel individuelle som kollektive identiteter indgår i meningskabelsesprocessen. Flertydighed og usikkerhed giver anledning til meningskabelse, fordi det er ensbetydende med, at ens selvbillede ikke kan bekræftes, og meningskabelsen skal genoprette et konsistent, positivt selvbillede. Det sker i samspil med omverdenen. Vi projicerer vores identitet ind i omverdenen og observerer reaktionen, og det gør vi som individ og som repræsentant for organisationen. "*I make sense of whatever happens around me by asking, what implications do these events have for who I will be?*" (ibid.: 23-24). Regeringens forslag i 2002 om at ændre universiteternes gav anledning til meningskabelse, da det udfordrede såvel rektors identitet som universitetets identitet, og Sidenius søgte med sin årsfesttale, der er citeret fra i indledningen at genoprette et konsistent, positivt selvbillede. Til det formål anvendte han *Ringenes Herre* som ledetråd.

Ledetråde, det vil sige simple, genkendelige strukturer, anvendes af aktører, når de skaber mening af den større sammenhæng, og meningskabelsen er afhængig af, hvilke ledetråde der anvendes, og hvordan de tolkes. Mening skabes med anvendelse af en ledetråd indenfor en given ramme. Rammen udgøres af ideologi, ubevidste antagelser, paradigmer, handleteorier, tradition og historier, og rammen muliggør og begrænser den mening, aktørerne kan skabe, og indenfor rammen anvendes og tolkes ledetråde (ibid.: 106-132).

Weicks begreb **enactment** er centralt i skabelsen af mening og oversættes bedst som at 'skabe i handling' (Hammer & Høpner, 2014: 112). Når aktører handler, skaber de samtidig egne muligheder og begrænsninger, da deres ageren både sker i relation til omgivelserne og samtidig skaber deres omgivelser. "*People create their environments as those environments create them*" (Weick, 1995: 34). Vekselvirkningen mellem aktører og omverden rummer muligheden for at påvirke meningskabelsesprocessen. Universitetsledelsen kan med deres enactment give mening til meningskabelsen, hvilket uddybes nedenfor.

Det syvende og sidste kendetegn ved skabelse af mening er ifølge Weick, at det er **drevet af sandsynlighed frem for nøjagtighed**. Aktører søger mening, ikke *meningen*. Denne skelnen mellem sandsynlighed og nøjagtighed giver anledning til kritik af Weicks begrebsapparat.

Indenfor det konstruktivistiske paradigme, som Weicks begrebsapparat umiddelbart placerer sig i, er der forskellige gradbøjninger af, hvorvidt der findes "en virkelig virkelighed", der kan være målestok for, hvorvidt noget er nøjagtigt eller ej. Uagtet disse gradbøjninger er det problematisk med en konstruktivistisk tilgang at vurdere *mening* på en skala fra sandsynlig til nøjagtig. I sin argumentation for, at meningskabelse drives af sandsynlighed, skriver Weick: "*People see and find those things they can do something about*" (1995: 60). Men lige netop fordi aktører retter fokus på det, de kan gøre noget ved, vil de handle på baggrund af det, og det gør graden af nøjagtighed uinteressant - og dermed også skelnen mellem sandsynlighed og nøjagtighed.

3.2 Meninggivelse

Meningskabelse kan ske uafhængig af ledelsen, da det er en proces, der automatisk vil ske. Det er ikke ensbetydende med, at der ikke er handlemuligheder. "*Because people have some control over words, meanings, and actions, they can exert some control over the ways they organize themselves, the opportunities they discover, and the projects they pursue*" (Weick, 1995: 181).

Universitetsledelsen kan påvirke, hvordan der skabes mening i modsætningerne. De kan *give* mening ved at påvirke fortællinger og konversationer.

Gioia & Chittipeddi (1991) har analyseret strategiprocesen på et universitet, hvor de skelner mellem 'sensemaking' og 'sensegiving'. Universitetsledelsens opgave som meningsgiver er at forsyne medarbejdere og interessenter med en anvendelig fortolkning af en ny virkelighed og forsøge at få dem til at adoptere det som deres egen. Gioia & Chittipeddi viser, at meningskabelse og meninggivelse sker iterativt, sekventielt og i nogen grad reciprok.

Meningskabelse er processen, som beskrevet ovenfor, mens **meninggivelse** er den proces, hvor man søger at influere andres meningskabelse, og vejen til strategisk forandring er en proces, hvor ledelsen veksler mellem de to. Dejn peger på, at meninggivelse i vidt omfang er ækvivalent med strategisk kommunikation, men selv om meninggivelse er tilsigtet og målrettet en specifik målgruppe, så er det på kompliceret vis knyttet til meningskabelse, der både kommer før og efter meninggivelse (2014: 40).

Weick formulerer grundsætninger for ledelseshandlinger, der kredser om **lederen som forfatter** (1995: 181-191). Lederen skal med sine fortællinger bidrage til meningskabelse ved at sætte ord på handlinger, tolke på fortiden og formulere forventninger til fremtiden samt sikre kommunikation i organisationen. Kommunikation er således ifølge Weick helt centralt i Universitetsledelsens meningsarbejde. Forandringsagenten i dette perspektiv har som opgave at lede sprog, dialog og identitet (Weick & Quinn, 1999: 381). Opgaven løses ved både at forfatte og fortolke, ledelsen skal skabe såvel som opdage (Weick, 1995: 8).

Weick henviser til Shotter & Cunliffe, der peger på ledere som praktiske forfattere. De skaber forståelige formuleringer, som skaber organisationens sociale landskab. Det gør de ved at søge og kommunikere det potentiale, som andre ikke ser, og det sker ved brug af et poetisk sprog (Shotter & Cunliffe, 2002). Universitetsledelsen skal give mening til den meningskabelse, der sker internt og eksternt, og hvor divergerende identitetskonstruktioner og ledetråde anvendes.

Begrebsapparatet gør kommunikation til det centrale element i den kontinuerlige forandring. *"Strategies change reality not because they are implemented but because they are communicated"* (Clegg et.al, 2011: 138). Meningskabelsen i relation til den permanente omstilling sker i kommunikationen på Aarhus Universitet og med omverdenen.

3.3 Muligheder og begrænsninger ved meningsperspektivet - Det sete og det skjulte

"Den Tid skal dog komme, at Mennesker ved Glas og Perspektiver skal kunde see utallige Ting, som de nu ikke see, og som nu ere skjulte for dem. Ikke desmindre ville dog tusinde smaa Ting af konstige Skabninger blive og være skjulede for samme Mennesker indtil Verdens Ende" (Holberg, 1753: 2. akt, 1. scene)

I det kvarte årtusinde, der er gået, siden Holberg skrev ovenstående, er det ikke blevet tilbagevist. Med tiden kan vi se utallige ting med et givent perspektiv, mens andre vil forblive skjulte for os, og det gælder også for perspektivet i denne opgave.

Et begrebsapparat er en simplificering af virkeligheden, der skal muliggøre analytisk anvendelse. Weicks begrebsapparat kan dog i forbindelse med analytisk anvendelse af begreberne kritiseres for at strække sig langt for at ville se utallige ting. Begrebsapparatet er ikke entydigt og umiddelbart anvendeligt analytisk, fordi Weick søger at integrere verdens kompleksitet i begrebsapparatet. Derudover har Weick en essayistisk fremstillingsform, der fokuserer på det undrende, overraskende og søgende frem for begrebsdefinitioner (Hammer & Høpner, 2014: 22-24). I mit metodeafsnit skal jeg således balancere mellem at være tro mod begrebsapparatets fundament og samtidig gøre det analytisk anvendeligt.

En anden kritik af begrebsapparatet er, at betydningen af magtforhold ikke indgår. Uddannelses- og Forskningsministeriet er tildelt formel magt over universiteterne, og Universitetsledelsen er tildelt formel magt over medarbejderne, ligesom der er uformelle magtstrukturer i begge relationer, og betydningen af de forhold indgår ikke eksplicit i begrebsapparatet. Implicit indgår det i analysen, da opgavens fokus er på Universitetsledelsens muligheder for at give mening til meningskabelsen, og et element i denne relation er den formelle ledelseskompetence. Det ændrer dog ikke på, at analysen er sårbar for en kritik af, at magt ikke belyses i tilstrækkeligt omfang.

Det empiriske fokus er rettet mod Universitetsledelsens indsats med at give mening til Aarhus Universitets opgaveløsning efter Den interne problemanalyse. Weick påpeger, at meningskabelse er en kontinuerlig proces uden start og slut (1995: 43), og ledelse, medarbejdere og studerende på Aarhus Universitet vil fortløbende skabe mening i de situationer, hvor de møder uoverensstemmelser. Med det valgte teoretiske perspektiv vil analysen se på betydningen af ledelsens og medarbejdernes tolkninger, relationer og kommunikation og være åben for kompleksitet. Perspektivet vil give en forståelse af den proces, der fører til fælles forståelse af Aarhus Universitets opgaveløsning. Både omverden og medarbejdere indgår i perspektivet, som både skaber og modtager af mening. Modtagere i betydningen målgruppe for Universitetsledelsen, når de gør en indsats for at give mening. Med denne vekselvirkning mellem at skabe og give mening har perspektivet meget ringe forklaringskraft, da der er stor sandsynlighed for, at årsagssammenhænge bliver cirkulære. Det teoretiske perspektiv giver således ikke mulighed for at

belyse, hvorvidt Universitetsledelsen kan opnå det, de ønsker, da det målorienterede spørgsmål ikke giver mening i det valgte perspektiv.

Endelig er min analyse sårbar overfor en kritik af, at begrebsapparatet vægter aktørperspektivet (for) højt. Jeg har fravalgt et ny-institutionelt perspektiv, der har været meget anvendt i analyser af universitære forandringer, fordi det vægter de institutionelle rammer (for) højt, og med valget af meningskabelse som begrebsapparat løber jeg den modsatte risiko. Heller ikke jeg løser således cirkelens kvadratur i forhold til samspillet mellem de institutionelle rammer og aktører.

Det er et vilkår for enhver analyse, at den alene kan bidrage med indsigt indenfor det valgte perspektiv og ikke afdække den endegyldige sandhed - under alle omstændigheder indenfor det videnskabsteoretiske paradigme, som jeg indskriver mig i, og det er netop, hvad jeg redegør for i det næste afsnit.

4 Metodologi – At finde og fortolke mening, identiteter og ledetråde

Jeg har ovenfor redegjort for begrebsapparatet, jeg vil anvende i analysen af, **hvordan Universitetsledelsen på Aarhus Universitet kan give mening til Uddannelses- og Forskningsministeriets, institutledernes og de videnskabelige medarbejderes meningskabelse af universitetets opgaveløsning**. Jeg vil nedenfor redegøre for, hvordan analysen konkret gennemføres, og jeg strukturerer redegørelsen efter de analysespørgsmål, der folder den anførte problemformulering ud.

Inden jeg når til den specifikke fremgangsmåde, vil jeg herunder reflektere over analysens videnskabsteoretiske fundament.

4.1 Videnskabsteoretisk ståsted - Medforfattere og meningskabelse

En kritik, der er rejst af Weick i flere sammenhænge (Mills et.al, 2010: 187), er, at hans tilgang til meningskabelse ikke har et entydigt videnskabsteoretiske fundament. Weick begrunder det selv med, at aktørerne selv oscillerer ontologisk, hvilket begrebsapparatet blot rummer (1995: 36-38). Trods flertydigheden placeres han typisk i den **konstruktivistiske** tradition (Hammer & Høpner, 2014: 18), og i min analyse betoner jeg netop Universitetsledelsens mulighed for at påvirke skabelsen af mening med deres kommunikation.

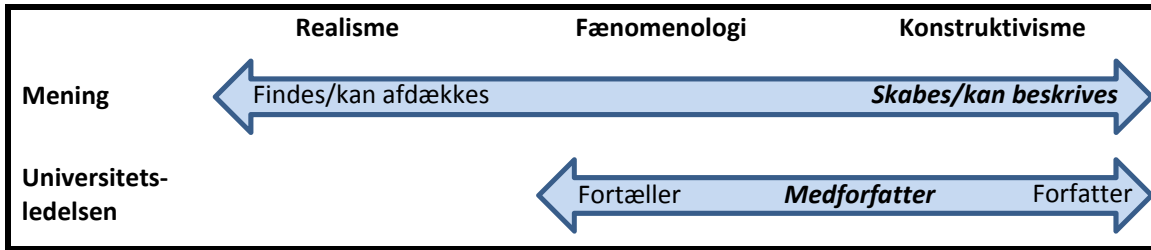
En analyse af mening med udgangspunkt i det realistiske paradigme vil fokusere på faktisk at afdække, hvordan der skabes mening (Georg, 2010:141). Heroverfor står det konstruktivistiske paradigme, der retter fokus på epistemologi frem for ontologi, fordi verden først får betydning, når den erkendes (Jordansen & Madsen, 2010: 58). Mening kan i det perspektiv ikke faktisk afdækkes, men meningskabelse kan beskrives med henblik på at få en større forståelse af processen, hvilket er min intention med opgaven.

Blandt forskellige narrative perspektiver skelnes mellem aktøren som forfatter og fortæller. Hvor Shotter & Cunliffe (2002) f.eks. gengiver ledere som forfattere, der med deres fortællinger skaber organisationens sociale landskab, forudsætter f.eks. Ricouer (1991), at aktørerne ikke kan være forfattere, men alene fortællere i eget liv. Denne skelnen er indenfor det konstruktivistiske perspektiv, når videnskabsteorien ansues som en dikotomi mellem konstruktivisme og realisme (Darmer et.al., 2010). Bringes **fænomenologien** ind som et alternativ perspektiv mellem de to (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 12), er aktøren som forfatter udtryk for et konstruktivistisk fundament, mens aktøren som fortæller er udtryk for et fænomenologisk fundament.

Med fare for at sætte sig mellem to stole placerer jeg mit perspektiv mellem de to ved at betone Universitetsledelsen som medforfattere. De giver mening til den meningskabelse, de kan påvirke, men ikke kontrollere. Som Weick formulerer det: *"Words approximate the territory; they never map it perfectly"* (1995: 107).

Refleksioner over opgavens videnskabsteoretiske fundament er søgt gengivet i figuren herunder.

Figur 4: Det videnskabsteoretiske ståsted for analysen (markeret med **fed og kursiv skrift**)



Såvel fænomenologien som konstruktivismen har fokus på intersubjektivitet, kontekst og skabelsen af betydning, hvilket gør det svært at adskille de to perspektiver (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 30). Min analyse er rettet mod, at meningskabelse (skabelse af betydning) sker socialt (intersubjektivitet) og via enactment (kontekst), hvilket netop placerer analysen i fællesmængden mellem perspektiverne.

Fælles for perspektiverne er, at analytisk kvalitet vurderes på baggrund af kohærens, konsistens, og transparens (ibid.: 37-51):

- Kohærens i betydningen god sammenhæng i analysens enkeltdele
- Konsistens betyder, at begreber er præcist definerede og anvendes ensartet gennem opgaven
- Transparens i betydningen åbenhed om valg og fravalg i fremgangsmåden

Mens de første kvalitetskriterier er i spil i hele opgaven, vil jeg herunder efterleve det sidste og redegøre for, hvordan analysen konkret gennemføres.

4.2 Metode – At søge svar på spørgsmål

Weick opregner en række karakteristika ved analyser af meningskabelse med fokus på, at aktørernes egne ord og deres kontekst skal afdækkes i analyserne i form af mønstre, hvilket forudsætter, at analyserne gennemføres så tæt på hverdagen i organisationen som muligt (1995: 172-173). Det er udgangspunktet for de metodiske valg, der naturligvis også afspejler, hvilke muligheder der er indenfor rammerne af en masteropgave.

Opgavens analytiske spørgsmål er:

- Hvilken mening om danske universiteters opgaveløsning skabes i dokumenter fra Uddannelses- og Forskningsministeriet i 2014?
- Hvilken mening om Aarhus Universitets opgaveløsning skaber videnskabelige medarbejdere og institutledere i Den interne problemanalyse?
- Hvordan giver Universitetsledelsen mening til Aarhus Universitets opgaveløsning?

De to første spørgsmål besvares med dokumentanalyse, mens det tredje besvares med dokumentanalyse, observation og interview. Disse metoder afdækker kommunikationen tæt på hverdagen.

I et konstruktivistisk perspektiv er dokumenters tilblivelse afgørende for deres analytiske anvendelse (Mik-Meyer & Justesen, 2010: 291), og herunder redegør jeg for, hvordan dokumentmaterialet, der anvendes i de to første delanalyser, er produceret. Forskelle i dokumenternes tilblivelse er afgørende for, at de er valgt som materiale til henholdsvis den ene og den anden delanalyse.

4.2.1 Dokumentanalyse af ekstern meningskabelse – Officielle dokumenter

I den første delanalyse er der fokus på den **eksterne** meningskabelse, og analysen skal beskrive, hvordan forventninger til og argumentation for universiteternes opgaveløsning træder frem eksternt. De danske universiteter generelt og Aarhus Universitet specifikt drøftes i uendelig mange sammenhænge og vil blive berørt i en endeløs række dokumenter. Universiteterne er selvejende statsfinansierede institutioner og refererer til Uddannelses- og Forskningsministeriet, der dermed er den centrale aktør i deres omverden. Desuden vil andre aktørers opfattelse af universiteterne præge Uddannelses- og Forskningsministeriets vurdering og afspejle sig i deres kommunikation. Produktionen indenfor - eller i tæt relation til - ministeriets formelle rammer er således udgangspunkt for valg af materiale.

Aarhus Universitet indgår i en direkte kommunikation med Uddannelses- og Forskningsministeriet om deres opgaveløsning, og der vil være forskelle på, hvordan Aarhus Universitet specifikt træder frem i den kommunikation, og hvordan universiteterne generelt træder frem i ministeriets kommunikation. De officielle dokumenter vil dog være den kommunikation, som andre aktører anvender i deres meningskabelse, og de vil også i en vis grad afspejle den øvrige kommunikation. Jeg anvender de officielle dokumenter i min analyse.

Uddannelses- og Forskningsministeriet som kollektiv aktør kommunikerer gennem en strøm af dokumenter, der er samlet på ministeriets hjemmeside. På hjemmesiden fremgår også de aktuelle politiske indsatser indenfor henholdsvis uddannelse og forskning.

Mit valg af dokumenter til **den første delanalyse** er sket på følgende måde:

- Jeg har taget listen på Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside med politiske indsatsområder på såvel uddannelsesområdet som forsknings- og innovationsområdet
- For hvert af indsatsområderne har jeg undersøgt indsatsens generelle indhold og identificeret de nyeste, væsentlige publikationer
- Jeg har til- og fravalgt dokumenter baseret på relevans og aktualitet. Dokumenter er valgt til, hvis de er relevante for universiteter og publiceret i 2014. Ældre dokumenter og dokumenter, der primært vedrører andre institutioner under ministeriet eller andet, er valgt fra
 - Fravalgt efter aktualitetskriteriet er f.eks. målet om, at i 2020 skal 60 pct. af en ungdomsårgang gennemføre en videregående uddannelse og 25 pct. gennemføre en lang videregående uddannelse
 - Valgt i modstrid med aktualitetskriteriet har jeg suppleret listen med Vejledningen til Institutionsakkreditering (Danmarks Akkrediteringsråd, 2013). Dokumentet er fra 2013, men anvendes fortsat meget aktivt på Aarhus Universitet og er dermed aktuelt
 - Fravalgt efter relevanskriteriet er f.eks. iværksætterpilot-ordning, som er en udløber af Innovationsstrategien, der er målrettet dimittenderne og dermed ikke direkte vedrører universiteterne
- Dernæst har jeg gennemlæst den samlede publikationsoversigt på ministeriets hjemmeside for at identificere dokumenter, jeg har erfaret som væsentlige i drøftelser på Aarhus Universitet i løbet af 2014, men som ikke er blevet indfanget af ovenstående fremgangsmåde
 - Som supplement på den baggrund er tilføjet *Status for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne*, der ikke er et politisk indsatsområde, men en status på universiteternes interne organisering fra et ministerielt synspunkt
- Endelig har jeg tilføjet et enkelt (semi-)eksternt dokument
 - Det drejer sig om Årsrapporten fra Danmarks Forskningspolitiske Råd¹ (DFR, 2014), der ikke fremgår af publikationslisten, fordi rådet giver uafhængig rådgivning til ministeren, men vedrører flere af de politiske indsatsområder på forsknings- og innovationsområdet, hvor der ikke er aktuelle ministerielle dokumenter. Flertallet af rådsmedlemmer er universitetsansatte og som sådan ikke eksterne aktører, men rådet som kollektiv aktør er en ekstern aktør i relation til universiteterne

I tabellen herunder er resultatet gengivet.

¹ Rådet har siden ændret navn til Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd i forbindelse med ændringerne i fondsstrukturen

Tabel 1: Centrale dokumenter fra Uddannelses- og Forskningsministeriet indenfor aktuelle politiske indsatsområder, der danner grundlag for dokumentanalyse af den eksterne meningskabelse

Indsatsområde	Indhold	Dokumenter
Uddannelsesområdet		
Kvalitet og relevans	Kvalitetsudvalget er etableret for at analysere og komme med anbefalinger med henblik på at styrke dimittendernes kompetencer og det samfundsmæssige afkast af investeringen i uddannelser.	1. rapport - Nye veje (Kvalitetsudvalget, 2014b) 2. rapport - Høje mål (Kvalitetsudvalget, 2014a) Refleksionspapir (Kvalitetsudvalget, 2014c)
Uddannelser, der giver mening	Fokus på omfang og kvalitet af undervisning på de videregående uddannelser	Udmelderbrev vedrørende udviklingskontrakter for 2015-2018 (UFM, 2014c)
Mønsterbrud – alle talenter i spil	Indsamling af idéer og forslag til, hvordan de videregående uddannelser kan tiltrække og fastholde flere mønsterbrydere.	<i>Social mobilitet Indsatser på de videregående Uddannelsesinstitutioner</i> (UFM, 2014d)
Øget brug af dimensionering af de videregående uddannelser	Dimensionering af optaget på nogle universitetsuddannelser med henblik på, at færre uddannes til arbejdsløshed	Brev til rektorer vedrørende dimensionering (UFM, 2014e)
Forsknings- og innovationsområdet		
Innovationsstrategi	Regeringen lancerede i december 2012 Danmarks nationale innovationsstrategi 'Danmark - Løsningernes Land' i forlængelse heraf er fondsstrukturen ændret	<i>Forsknings- og innovationspolitisk redegørelse</i> (UFM, 2014f)
Supplerende dokumenter		
Medbestemmelse og medinddragelse	Opfølgning på ændring i Universitetsloven i 2011 og en ministeriel status på universiteternes interne organisering	<i>Status for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne</i> (UFM, 2014g)
Institutionsakkreditering	I 2013 blev det vedtaget, at de videregående uddannelsesinstitutioner skulle overgå fra uddannelsesakkreditering til institutionsakkreditering. Dette implementeres henover de kommende år	Vejledning om institutionsakkreditering (Danmarks Akkrediteringsråd, 2013)
Det værdiskabende universitet	Danmarks Forskningspolitiske Råd yder uafhængig rådgivning til Uddannelses- og Forskningsministeren. Deres publikationer fremgår som følge af uafhængigheden ikke af den ministerielle publikationsliste, men årsrapporten berører mange af de indsatsområder, der ikke er aktuelle ministerielle publikationer indenfor	<i>Danmarks Forskningspolitiske Råds Årsrapport 2013</i> (DFR, 2014)

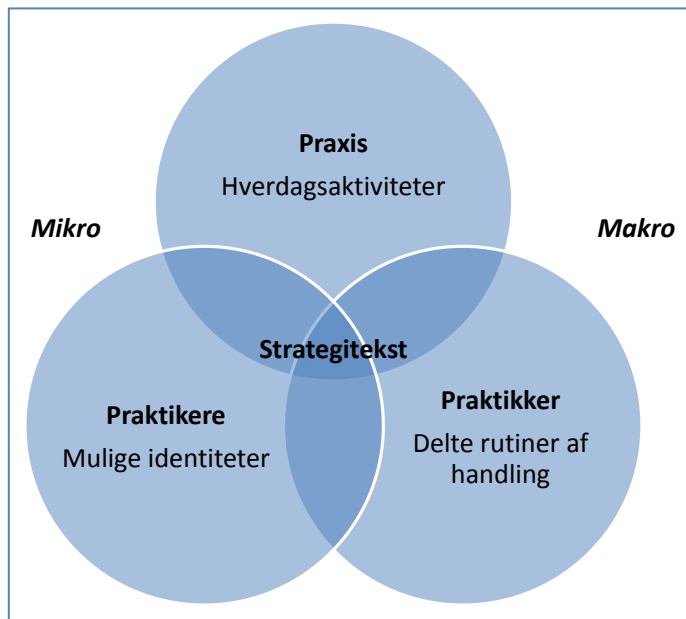
4.2.2 Dokumentanalyse af intern meningskabelse - Mikrokonversation

Uddannelses- og Forskningsministeriet har som tilsynsførende myndighed en formel kompetence overfor universiteterne, og de forventninger og argumenter, der formuleres officielt, skaber mening med opgaveløsningen. **Den interne meningskabelse** er mere uformel og sker i den kommunikation, der dagligt finder sted i laboratorier, mødelokaler, kaffestuer, auditorier og kopirum på Aarhus Universitet. Weick & Quinn gengiver Ford & Fords observation af, at organisationens

makrokompleksitet er skabt af og forandringer emergerer fra forskelligheden og sammenhængen af mange mikrokonversationer (1999: 378), og det er i disse mikrokonversationer, meningskabelsen sker.

Dokumentmaterialet i den anden delanalyse er valgt med henblik på at få adgang til mikrokonversationerne, og det sker på baggrund af Fenton & Langley (2011), der argumenterer for, at strategitekster afspejler samspillet mellem mikro og makro og mellem praxis, praktiker og praktikere. Det er gengivet i figuren herunder.

Figur 5: Strategitekst som udtryk for praxis, praktikker og praktikere (baseret på Fenton & Langley (2011: 1174; 1177))



Fenton & Langley definerer strategi som *"an evolving narrative that inscribes understandings of where the organization has been and where it is going"* (ibid.: 1184), og dokumentmaterialet, der er produceret i forbindelse med Den interne problemanalyse, er med denne definition strategitekst.

Det samlede dokumentmateriale for Den interne problemanalyse er udtryk for den interne meningskabelse af forandringerne i forlængelse af Den faglige udviklingsproces og Aarhus Universitets opgaveløsning, og udvalgte dele af dokumentmaterialet danner grundlag for **den anden delanalyse**. Ekspertgruppens analyse er gennemført med spørgeskemaundersøgelser, fokusgruppe- og lederinterview, og herunder er gengivet det samlede dokumentmateriale og begrundelser for mine valg og fravalg.

Tabel 2: Dokumentmateriale fra Den interne problemanalyse og valg og fravalg i forhold til dokumentanalyse af den interne meningskabelse

Det samlede problemanalysemateriale	Begrundelser for valg og fravalg
<i>Hovedrapport</i> , hvor Ekspertgruppen gengiver deres analyse og konklusioner (Ekspertgruppen, 2014a)	Materialet indgår i analysen, da det er den centrale strategitekst
<i>Baggrundsrapport vedrørende interview af institutledere</i> , hvor metode og hovedtendenser er gengivet og eksemplificeret (Ekspertgruppen, 2014b)	Materialet indgår i materialet, da det er tæt på institutledernes mikrokonversationer
<i>Baggrundsrapport vedrørende spørgeskemaundersøgelse til medarbejdere</i> , der gengiver svarfordelingen på alle spørgsmål i undersøgelsen blandt medarbejdere (Ekspertgruppen, 2014c)	Jeg fravælger materialet, da svarfordelingen indgår qua den tolkede udgave, som Ekspertgruppen fremstiller
<i>Baggrundsrapport vedrørende spørgeskemaundersøgelse til studerende</i> , der gengiver svarfordelingen på alle spørgsmål i undersøgelsen blandt studerende (Ekspertgruppen, 2014d)	Jeg fravælger materialet, da det vedrører de studerende
<i>Kommentarer fra spørgeskemaundersøgelse for medarbejdere og studerende</i> , der gengiver kommentarer fra ovenstående spørgeskemaundersøgelser (Ekspertgruppen, 2014e)	Dele af materialet indgår i analysen, da jeg anvender kommentarer fra videnskabelige medarbejdere og institutledere, da det er kommunikation tæt på hverdagen
<i>Analysepanelets kommentarer til ekspertgruppens rapporter</i> , hvor Analysepanelet kommenterer analysen med afsæt i det kommissorium, der har udarbejdet for Ekspertgruppen (Analysepanelet, 2014)	Materialet indgår i analysen, da det er en central strategitekst

Jeg retter fokus på de videnskabelige medarbejdere og institutledere af to grunde. For det første er videnskabelige medarbejdere og deres umiddelbare ledere de centrale aktører. Dels er det de videnskabelige medarbejders indsats, der udgør universitetets produktion, dels er institutleder måske den rolle, der har gennemgået den største forandring. For det andet er jeg selv administrativ medarbejder, og jeg fravælger derfor dette perspektiv, da det vil være der, det vil være sværest for mig at skabe analytisk distance, hvilket jeg vender tilbage til nedenfor.

I det valgte materiale har institutledere og videnskabelige medarbejdere bidraget til produktionen. De bidrager direkte med kommentarer fra spørgeskemaundersøgelsen, og institutlederne kommer derudover til orde via citater fra interview. Desuden er såvel institutlederes som videnskabelige medarbejders praksis indirekte med, da de udgør det væsentligste grundlag for Den interne problemanalyse. Endelig er Ekspertgruppen og Analysepanelet sammensat således, at i begge grupper er flertal og formænd videnskabelige medarbejdere, og der er tidligere institutledere repræsenteret.

4.2.3 Analyse af dokumenter - Fra skrevne ord til analytisk mening

Dokumentanalyse i et konstruktivistisk har fokus på det virkelighedsbillede, som dokumenterne afspejler (Mik-Meyer & Justesen, 2010: 289). Min dokumentanalyse skal anvendes til at vise, hvilken mening, det vil sige virkelighedsbillede, der skabes såvel eksternt som internt. Analysen af dokumenterne foretages med samme fremgangsmåde i de to første delanalyser.

Delanalyserne skal beskrive den mening, der skabes med opgaveløsningen i samspil med identitetskonstruktion og anvendelse af ledetråde. Analysen struktureres i to trin efter de to elementer.

Jeg gennemfører analysen med denne fremgangsmåde:

- Jeg identificerer passager i dokumenterne, der indeholder forventninger til og argumenter for universiteternes opgaveløsning, ved at identificere formuleringer, der giver svar på:
 - Hvad er opgaven?
 - Hvordan løses opgaven?
 - Hvordan ledes opgaven?
- I de to overordnede kategorier identificerer jeg i det næste trin følgende temaer:
 - Hvilke ledetråde anvendes i kommunikationen?
 - Hvilke(n) identitet(er) tildeles universiteterne (delanalyse 1) henholdsvis Aarhus Universitet (delanalyse 2)?

Opgaveløsningen opdeles således analytisk i tre elementer, opgave, løsning og ledelse, hvor de to første er en deling af ordet, mens det tredje element indgår, fordi det overordnede fokus i opgaven er ledelse, og det er et led i opgaveløsningen. Det første trin i fremgangsmåden har til formål at identificere de relevante passager, mens det andet trin fokuserer på indholdet i passagerne.

I analysen af indholdet rettes fokus på den organisatoriske identitet, der konstrueres i samspil med de individuelle identiteter, fordi det er organisationens opgaveløsning, der analyseres. Opgaveløsningen varetages af individerne, men det er den samlede mening med opgaveløsningen, der analyseres og derfor fokuseres på den kollektive identitet.

På baggrund af de identificerede passager tolker jeg meningen, som eksempelvis essensen af hvad opgaven er, og hvilke ledetråde og identiteter, der anvendes og konstrueres. Når jeg har det samlede billede af meningskabelsen, skelner jeg mellem den fremtrædende mening og mere perifer. Jeg fokuserer på den mening, der træder tydeligst frem i dokumenterne, men gengiver også andre anskuelser.

Herunder er gengivet et eksempel fra dokumentanalysen.

Tabel 3: Analyse af passage fra Kvalitetsudvalgets 1. rapport

Citat	Første analysetrin	Andet analysetrin
<p><i>"Arbejdsmarkedet efterspørger i stigende grad højtuddannet arbejdskraft som følge af den samfundsmæssige og teknologiske udvikling og nye kompetencebehov i både offentlige og private virksomheder. Generelt er der bred politisk og offentlig enighed om vigtigheden af videregående uddannelse som en nødvendig forudsætning for velstand og velfærd for både det enkelte individ og for samfundet."</i> (Kvalitetsudvalget, 2014b: 3)</p>	<p>Jeg kategoriserer passagen som svar på 'hvad er opgaven', da der argumenteres for, hvad de videregående uddannelser er "en nødvendig forudsætning" for.</p> <p>Passagen indgår som en del af grundlaget for at gengive 'at skabe vækst i samfundet' som den opgave, universiteterne eksternt forventes at løse.</p>	<p>Jeg identificerer 'arbejdsmarkedets efterspørgsel' og den indirekte forventning om, at universiteterne tilpasser udbuddet hertil som en ledetråd.</p> <p>Passagen indgår som en del af grundlaget for at tilskrive universiteterne identitet som 'vækstkatalysator'.</p>

Som indledning til de to delanalyser giver jeg et ultrakort resumé af den mening, der skabes i de enkelte dokumenter. Derefter gengiver jeg analysen på tværs af dokumentmaterialet med gengivelse af udvalgte citater.

4.2.4 Dokument, deltagerobservation og interview - Universitetsledelsen kommunikerer

Svaret på det sidste af de tre analytiske spørgsmål tager afsæt i den meningskabelse, der er beskrevet i de to første delanalyser, og har fokus på Universitetsledelsens enactment i relation hertil, da den samlede analyse skal munde ud i en anvisning af, hvordan Universitetsledelsen kan give mening til den interne og eksterne meningskabelse. Min sidste delanalyse kredser således om Universitetsledelsen som medforfatter.

Hvor de første delanalyser afdækker meningskabelse og hvilke modsætninger, der viser sig, så peger den tredje delanalyse på meninggivelse. Analysen vil tage afsæt i de to foregående analyser, men indledningsvist supplerer jeg ved at inddrage empiri, der gengiver konkrete eksempler på Universitetsledelsens enactment. Jeg anvender dokumentet, der rummer Universitetsledelsens beslutninger i forlængelse af Den interne problemanalyse (Universitetsledelsen, 2014), og gennemfører en deltagerobservation og et interview til at generere supplerende empiri.

Som opfølgning på Den interne problemanalyse har Universitetsledelsen truffet beslutning om en række organisatoriske ændringer, justeringer af beslutningsprocedurer, eftersyn af ledelsesstruktur og medarbejderinddragelse samt modifikationer i de kommunikative retningslinjer (Universitetsledelsen, 2014). Dette dokument vil jeg anvende i den tredje delanalyse, og det vil blive analyseret på samme måde som dokumenterne i de to første analyser, hvilket er gengivet ovenfor.

4.2.4.1 Deltagerobservation – Universitetsledelsen og de akademiske råd

Torsdag den 27. november 2014 var der seminar for de fire akademiske råd og Universitetsledelsen på Aarhus Universitet. Seminaret havde to overordnede emner: For det første en statusdrøftelse af Den interne problemanalyse og implementering af beslutninger, herunder styrket inddragelse af de akademiske råd. For det andet en generel drøftelse af kvalitet på Aarhus Universitet med afsæt i Kvalitetsudvalgets 2. rapport, der blev offentliggjort et par dage før seminaret. I programmet var der til de to emner afsat henholdsvis en time og en halv time til drøftelser i plenum.

De videnskabelige medarbejdere udgør flertallet af medlemmer i de akademiske råd, og seminaret ville således danne ramme om en drøftelse mellem Universitetsledelsen og de videnskabelige medarbejdere både om opfølgningen på Den interne problemanalyse og potentielt om Aarhus Universitets opgaveløsning i forbindelse med drøftelsen af kvalitet. Dette er baggrunden for, at jeg har valgt denne begivenhed til at gennemføre en observation. Desuden skulle jeg alligevel deltage i seminaret, der skulle således ikke indhentes tilladelse til at observere eller informeres særligt om min deltagelse, hvilket måske kunne influere drøftelserne.

Fokus i observationsstudier er, hvordan der skabes mening socialt (Jordansen, 2010: 275), og metoden er derfor velegnet til den tredje delanalyse. Observationer kan have en form, hvor hverdagssamtaler og daglig interaktion analyseres. Jeg begrænser dog min analyse til de udtalelser, der kommer i drøftelserne, og min deltagerobservation får på den måde karakter af et fokusgruppeinterview, hvor samspillet i meningsdannelsen også fremgår (Madsen & Darmer, 2010: 223). Det er dog ikke et interview, da jeg ikke stiller spørgsmålene, men lader programmet og deltagerne selv styre dialogen. Det giver mulighed for indfri en fremtrædende kvalitet ved observationer, som Mik-Meyer gengiver med Dingwalls formulering, at observation tvinger os *”til at lytte til det, som verden fortæller os”* (2010: 328).

Deltagerobservation (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 100-113) skal kombinere deltagelse og observation i et fænomenologisk perspektiv betegnet 'nærhedens vi' og distance. Jeg indtog rollen som observerende deltager (Alvesson, 2003: 174) i min kombination af de to. Jeg er deltager qua mit arbejde og kender dermed hverdag og livsverden indefra, samtidig er jeg i den konkrete observationssituation observatør. Det var jeg ved at tage ordrette noter fra drøftelserne på seminaret og ikke selv tage del i dem. I det omfang jeg kunne nå det, noterede jeg alt, der blev sagt, og hvem der sagde det i anonymiseret form. Jeg noterede, om det f.eks. var en videnskabelig medarbejder eller en studerende, der udtalte sig. Når dialogen gik hurtigere, end jeg kunne nå at notere, forsøgte jeg at få udtalelser fra Universitetsledelsen og videnskabelige medarbejdere noteret frem for andre udtalelser.

Der var i alt 52 deltagere i seminaret, hvoraf den største gruppe var de videnskabelige medarbejdere. I den første drøftelse var en enkelt dekan fraværende, ellers var de øvrige medlemmer af Universitetsledelse til stede og deltog i begge drøftelser.

4.2.4.2 Interview – Rektors refleksioner

Gennem kvalitative interviews er der *”gode muligheder for at komme tæt på individers erfarings- og meningsskabelsesprocesser”* (Madsen & Darmer, 2010: 213). For at få førstehåndsrefleksioner over Universitetsledelsens meningsskabelse gennemførte jeg et kvalitativt interview med rektor, Brian Bech Nielsen, der er den mest centrale aktør i den problemstilling, som opgaven søger svar på. Han har iværksat Den interne problemanalyse, siddet for bordenden i den efterfølgende beslutningsproces i Universitetsledelsen og har ansvar for universitetets ledelse indenfor de rammer, som bestyrelsen har fastsat.

Interviewet blev gennemført som et semi-struktureret kvalitativt interview (Madsen & Darmer, 2010: 220), hvor jeg kunne sikre, at jeg fik spurgt til de centrale elementer i opgavens problemformulering og analysespørgsmål, og samtidig give god mulighed for, at rektor kunne bringe andre, interessante perspektiver i spil.

Jeg udarbejdede en interviewguide, som jeg tematiserede med afsæt i begrebsapparatet, og hvor jeg formulerede både forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål (Kvale, 1997: 135). Under interviewet holdt jeg mig ikke slavisk til de konkrete formuleringer, men anvendte interviewguiden som stikord frem for som talepapir, på den måde kunne dialogen tage form af den dialog, der var gået forud. Denne sammenhæng er gengivet herunder.

Tabel 4: Sammenhæng mellem forskningsspørgsmål, spørgsmålsformulering i interviewguide og spørgsmål i interviewsituationen

Fra interview-guide	Tema	Mening
	Forsknings-spørgsmål	Hvilken mening om Aarhus Universitet ønsker rektor at være medforfatter til?
	Spørgsmål	Problemanalysen skulle løse de problemer, der var opstået i kølvandet på Den faglige udviklingsproces. Den faglige udviklingsproces blev gennemført for at gøre AU til et universitet, der kunne klare sig i fremtidens konkurrence. Hvordan ser du AU i fremtiden?
	Baggrund og overvejelser	Weick (1995): Muligheder for at bidrage til meningskabelse ved at sætte ord på handlinger, tolke på fortiden og formulere forventninger til fremtiden samt sikre kommunikation i organisationen. Rektors anvendelse af ledetråde i form af simple, genkendelige strukturer, der anvendes til at skabe mening af den større sammenhæng
Fra interview-situation	Spørgsmål	Du siger selv, Brian, at noget af det, der i Den faglige udviklingsproces gik galt, var, at fortællingen gik galt, at nogle begrundelser blev forkerte, men hvad er det så for en fortælling, der får det til at gå rigtigt denne gang? Nu skal vi videre udover stepperne, AU ind i fremtiden, hvad er det for en fortælling, der skal bære os derind?

Jeg gennemførte interviewet den 19. december 2014, og det havde en varighed på en time.

Interviewet skal anvendes i analysen af, hvordan Universitetsledelsen *giver* mening, og spørgsmålet er, om den mening, der skabes i interviewsituationen, kan siges at repræsentere den kommunikation, som Universitetsledelsen anvender til at give mening. Jeg rundede interviewet af med at spørge, hvorvidt rektor ønskede, at jeg fortrolighedsstemplede min masteropgave. Han svarede: *"Jeg har ikke sagt noget, jeg ikke også går rundt og siger på universitetet."* Det bekræfter, at jeg kan anvende interviewet til at belyse indsatsen med at *give* mening.

4.2.4.3 Analyse af observation og interview – Fra talte ord til analytisk mening

Jeg transskriberede interviewet, hvorefter jeg behandlede transskriberingen og mine noter fra min deltagerobservation på samme måde i analysen.

Min analyse gennemførte jeg i en kombination af meningskategorisering og meningskondensering (Kvale, 1997: 192-197) svarende til fremgangsmåden i dokumentanalysen. Jeg kategoriserede først efter de centrale begreber:

- Jeg identificerer passager i dialogen, hvor **Universitetsledelsen** tilskriver mening til universiteternes **opgaveløsning**, ved at identificere sætninger, der giver svar på:
 - Hvad er opgaven?
 - Hvordan løses opgaven?
 - Hvordan ledes opgaven?
- I de kategorier identificerer jeg anvendelse af **ledetråde** og **identitetskonstruktion**. Fokus er på Universitetsledelsens enactment i form af beskrivelser af såvel fortidige som fremtidige handlinger i relation til kontekst. Det træder frem i forventninger og argumenter, men også i forpligtigelser og manipulation, der er meningskabelse med udgangspunkt i handlinger, som bekræftet i det teoretiske afsnit

Efter kategoriseringen kondenserede jeg mening i hver kategori med henblik på at skabe et billede af den fremtrædende mening såvel som mere perifere. Jeg relaterede dette til ledetråde og identitetskonstruktion i de to første delanalyser.

Herunder er gengivet et eksempel fra mit interview med rektor.

Tabel 5: Analyse af passage i interview med rektor

Citat	Første analysetrin	Andet analysetrin
<p><i>”Når man har en sektor, hvor man putter 22 milliarder i sektoren, så skal bare forvente to ting: det ene det er, at man slipper ikke for kontrol. Der findes ikke noget folkevalgt organ, der kan holde til ikke at have kontrol med 22 milliarder for nu at sige det lige ud. Så kan vi forsøge at mildne det, men vi undgår det ikke. De vil have at vide, bruger I nu også pengene til et eller andet fornuftigt, og så må vi finde en balance der. Det er den ene. Det andet, der også sker, det er, at det er jo skatteyderbetalt, og de store virksomheder, og de store offentlige virksomheder også, de har jo blikket stift rettet mod, hvordan kommer vi ind og får maksimalt gavn af det her”</i></p>	<p>Med formuleringen ‘bruger I nu også pengene til et eller andet fornuftigt’ identificerer jeg passagen i kategorien ‘hvad er opgaven’, fordi det vedrører, hvad Aarhus Universitet foretager sig - og dermed hvilken opgave de løser.</p> <p>Citatet indgår som et element i at pege på Aarhus Universitets forpligtigelse overfor samfundet som fremtrædende i den mening, Universitetsledelsen tildeler opgaveløsningen.</p>	<p>Citatet anvender sammenhæng mellem investering og afkast som ledetråd.</p> <p>Citatet indgår som en del af grundlaget for at konkludere, at Universitetsledelsen anvender og konstruerer en identitet som samfundets ejendom.</p>

Citater fra interview og observation gengives i analysen på følgende måde: Under hensyntagen til opgavens samlede omfang gengives i videst mulige omfang relativt lange og intakte uddrag. Ord eller stavelser, som personen særligt betoner, er gengivet med understregning. Jeg har redigeret i meget begrænset omfang for at øge læsevenligheden, f.eks. har jeg slettet, hvis jeg siger ‘ja’ eller

lignende for at vise, at jeg lytter interesseret, og jeg har slettet gentagelser som "Det jeg tænker er ... jeg tænker at ...".

Citater fra observationen gengives således, at den ordveksling, der vedrører et givent emne, fremstilles samlet. I plenumdrøftelsen var der kommentarer til forskellige emner, der "krydsede" hinanden. Jeg gengiver de sætninger, der knytter an til hinanden. Jeg angiver, hvem der taler således, at 'VIP' er benævnelsen for en videnskabelig medarbejder, og 'UL' er benævnelsen for et medlem af Universitetsledelsen.

Jeg henviser i analysen ved i parentes at angive enten 'observation' eller 'interview'.

4.3 At se på det udefra indefra – analyse i egen organisation og andre overvejelser

Jeg nævnte indledningsvist, at jeg i mit job ved ledelsessekretariatet på Health ved Aarhus Universitet arbejder med implementering af Universitetsledelsens beslutninger som opfølgning på problemanalysen. Jeg gennemfører således analyse ikke alene i min egen organisation, men af en proces der indgår i mine egne arbejdsopgaver, og har desuden deltaget i planlægningsgruppen bag det seminar, hvor jeg gennemfører min deltagerobservation.

Min store indsigt i organisationen og processen giver et godt fundament for analysen og reducerer mit ressourceforbrug (Madsen & Darmer, 2010: 232). Desuden kan det føre til et frugtbart empirisk udbytte og øget refleksion over egen praksis (Alvesson, 2003: 189), og MPA-uddannelsen har netop som mål at øge mine kompetencer som refleksiv praktiker. Desuden er muligheden for, at uddannelse og arbejde kan berige hinanden, yderst attraktiv i en travl hverdag. Den valgte problemstilling i egen organisation og egen opgaveportefølje har således potentielt såvel analytiske som praktiske fordele.

Det kan dog også betyde, at der er nogle blinde vinkler i min måde at se på organisationen (Alvesson, 2003: 189). Jeg har en nærhed, der kan gøre det svært at skabe distance. Min forforståelse vil uundgåeligt få betydning for min tilrettelæggelse, gennemførelse og formidling af analysen, fordi jeg er del af organisationen før, under og efter analysen (Ry Nielsen & Repstad, 1993: 27). Foruden de nævnte fordele er der således også potentielle faldgruber.

Indfrielse af fordele og minimering af sandsynlighed for faldgruber kan ske ved at gennemføre analysen med en række forholdsregler i de forskellige faser (Ry Nielsen & Repstad, 1993: 29f).

Før analysen er det vigtigt at skabe bevidsthed og åbenhed om egen rolle og forforståelse, og desuden vil anvendelse af et teoretisk perspektiv skabe en distance mellem mig og analysen. Det er begrundelsen for, at jeg lader begreberne strukturere analysen, som beskrevet ovenfor.

Under analysen er det væsentligt at fastholde åbenhed overfor alternative forklaringer. Det kan ske alene ved at anvende forskellige kilder, og det kan ske sammen med andre ved at indgå i dialog og afprøve tolkninger. Som det fremgår ovenfor, trækker jeg på flere kilder i min analyse, og mit interview med rektor er valgt for at inddrage dialog, om end det er i begrænset omfang. Interviewet har primært til formål at få indblik i meningskabelsesprocessen, men i mindre omfang inddrager jeg mine foreløbige tolkninger og afprøver dem ved at få rektors vurdering.

Efter analysen er det afgørende, at jeg med formidling af resultaterne til Universitetsledelsen bidrager til, at de får en bedre forståelse af Aarhus Universitet og deres ledelsespraksis, så de kan

handle mere reflekteret. Som rådgiver i ledelsessekretariatet er det min daglige opgave at analysere, bidrage til forståelse og skabe rum til refleksion, og min opgave vil blive inddraget i mit arbejde med den videre proces i forlængelse af Den interne problemanalyse.

I hvilket omfang det lykkes mig at overholde forholdsreglerne **efter** analysen bliver en sag mellem mig og min samvittighed, mens min indfrielse **før** analysen gerne skulle fremgå af dette afsnit, og endelig skal min efterlevelse af forholdsreglerne **under** analysen gerne fremgå af resten af opgaven. Transparens som kvalitetskriterium er således meget betydningsfuld, når der gennemføres analyser i egen organisation.

4.3.1 Min forforståelse

Bevidsthed og åbenhed om min egen rolle og min egen forforståelse er, som nævnt, vigtigt forud for analyse i min egen organisation. Min rolle er beskrevet ovenfor, og jeg vil forholde mig yderligere til dette nedenfor. Her vil jeg kort redegøre for og reflektere over min forforståelse i relation til opgavens problemformulering.

Jeg har integreret et centralt element i min forforståelse i problemformuleringen, idet jeg indikerer, at der er uoverensstemmelse mellem den interne og den eksterne meningskabelse. Jeg oplever i min hverdag, at de ministerielle krav og forventninger, vi skal imødekomme, ikke harmonerer med de krav og forventninger, institutterne har til universitetets ledelse og udvikling.

Problemformuleringen sigter mod anvisninger af, hvordan Universitetsledelsen kan bidrage til at skabe mening i modsætningerne. Det valgte sigte er et udtryk for, at jeg oplever "efterspørgsel efter mening" på Aarhus Universitet. Som et konkret eksempel efterlyste institutledere og institutsekretariatsledere på Health i forbindelse med et lederseminar i maj 2014, at når ledelsessekretariatet videreformidler opgaver til dem, så ønsker de, at der bliver redegjort for baggrund og begrundelse for opgaven. Min forforståelse af, at mening er centralt, og at ledelsen kan bidrage til at skabe mening via kommunikation, afspejles i valg af teoretisk perspektiv og dermed strukturering af analysen.

Centralt i forandringsprocessen fra Den faglige udviklingsproces over Den interne problemanalyse til Universitetsledelsens beslutninger står universitetets administration. Der har været omfattende kritik af centralisering og selvtilstrækkelighed, og der er foretaget markante organisatoriske ændringer for at imødekomme kritikken. Universitetsledelsen har desuden som et led i processen adresseret tonen i de videnskabelige medarbejders kritik, der blandt andet har omfattet formuleringer som "*de udfylder tilsyneladende kun en destruktiv rolle på universitetet*" (Ekspertgruppen, 2014c: 541), "*ledelsens forlængede arm, en moderne ridefoged*" (ibid.: 165), og "*spild af penge, væk med det*" (ibid.: 629). Som administrativ medarbejder er det denne del af forandringsprocessen, der kommer tættest på mig, og jeg har valgt ikke at rette fokus på de administrative elementer af forandringsprocessen, da der vil være en risiko for, at min forforståelse her vil medføre, at jeg ikke kan holde analytisk distance.

4.3.2 Ethiske refleksioner

I forlængelse af de metodiske overvejelser i relation til at gennemføre analyse i egen organisation vil jeg afrunde afsnittet om at gennemføre analyser i min egen organisation med etiske refleksioner.

Ved at udføre en analyse af en problemstilling, som jeg selv arbejder med, kan jeg anklages for i analyseperioden at have alle de, der indgår i processen, under konstant observation. Min indsigt qua mit arbejde udgør et værdifuldt fundament for analysen, og det gør det, fordi jeg anvender mine observationer fra mit arbejde som grundlag for analysen. Analyseproces og arbejdsproces er således tæt koblet sammen.

Jeg har ikke informeret og indhentet tilladelse fra alle de, jeg arbejder sammen med i relation til processen i forlængelse af Den interne problemanalyse. Jeg anskuer det ikke som en uetisk adfærd fra min side, netop fordi analyseproces og arbejdsproces er tæt sammenkoblede. Min arbejdsopgave er at yde ledelsesrådgivning, og det er kendt. Udarbejdelse af denne opgave er således et særligt solidt analysearbejde som grundlag for min rådgivning, men adskiller sig ellers i øvrigt ikke fra mit arbejde med at undersøge kontekst og sammenhænge og gengive dette til ledelsen.

Den situation, der adskiller sig mest fra min daglige praksis, er min deltagerobservation på seminaret for Universitetsledelsen og de akademiske råd. Deltagerne forventede sikkert ikke, at jeg tog ordrette noter af deres drøftelser, men seminaret er ikke indledt med en aftale om fortrolighed, og der var i sidste øjeblik afbud fra en journalist fra Omnibus, der er Aarhus Universitets uafhængige avis, så det var ikke en lukket forum. Jeg fraholdt mig fra at optage drøftelserne, da det ville være for markant en afvigelse fra min daglige praksis. Endelig har jeg i citaterne alene gengivet, hvorvidt udtalelsen kom fra en videnskabelig medarbejder eller et medlem af Universitetsledelsen, og de er således anonymiseret.

De etiske overvejelser skal rettes mod, hvordan de observeredes integritet og ve og vel kan sikres (Jordansen, 2010: 277). Min vurdering er, at jeg kan gennemføre observation uden samtykke, uden det vil skade nogen af de observerede, hvilket er metodisk det mest hensigtsmæssige, da drøftelserne dermed kan ske, uden at min observation skaber uro (Kalckar, 2010: 131). Jeg hævder ikke, at jeg ikke influerer situationen, det gør jeg ganske givet, men ambitionen er at gøre det som rådgiver og ikke som observatør.

4.4 Refleksion over muligheder og begrænsninger - Hvis man kun en hammer, så begynder alt at ligne søm

Jeg har i dette afsnit beskrevet den hammer, jeg agter at slå med, og jeg er opmærksom på, at det betyder, jeg er tilbøjelig til at se alt som søm. Overordnet har jeg foretaget tre valg, der skaber muligheder og begrænsninger for min analyse.

For det første opdeler jeg analysen i tre delanalyser, hvor de to bekræfter meningskabelse, og den sidste fokuserer på meninggivelse. **Den opdeling** er et analytisk greb og afspejler ikke, at mulighederne for at give mening sker i et løbende samspil med meningskabelsen. Jeg løber dermed en risiko for at begå en narrativ fejlslutning, der betegner vores medfødte trang til at konvertere komplekse fænomener til enkle fortællinger. Jeg udfører grebet for at muliggøre analysen, populært sagt for at spise elefanten i små bidder. Det er dog vigtigt, at jeg ikke lader mig begrænse af det analytiske begreb, og jeg skal således konkludere på kompleksiteten i det omfang, analysen tillader det.

For det andet og i tilknytning hertil har jeg valgt en fremgangsmåde, hvor **begrebsapparatet strukturerer analysen**. Struktureringen er valgt for at skabe en distance mellem mig og det, jeg underligger analyse, fordi det er en analyse af en proces, der er en del af mine arbejdsopgaver, og de teoretiske begreber skal således muliggøre analytisk distance. Begrænsningen i fremgangsmåden er, at jeg bliver slave af perspektivet. Hvis analysen struktureres for stramt efter de teoretiske begreber, kan jeg ikke se andet end det, teorien foreskriver. Jeg stræber efter at være åben for alternative forklaringer i min analyse, men enhver analyse er i større eller mindre omfang begrænset af det valgte perspektiv.

For det tredje har jeg valgt at gennemføre delanalyserne med anvendelse af **tre forskellige kvalitative metoder, primært dokumentanalyse**. Jeg har indenfor rammerne af opgavens omfang og karakter valgt de metoder, jeg begrunder som de mest anvendelige til at give svar på de analytiske spørgsmål. Umiddelbart er der ikke den bedste overensstemmelse mellem dokumentanalyse og meningsskabelse, der sker socialt. Metoden er dog valgt og begrundet med dokumentmaterialets karakter og sammenhæng. Dokumentmaterialet i Den interne problemanalyse rummer uredigerede mikrokonversationer i form af kommentarer og interviewcitater, og Universitetsledelsens beslutninger adresserer de elementer, der træder frem i Ekspertgruppens og Analysepanelets dokumenter, hvilket rummer det sociale element. Endelig supplerer jeg dokumentanalysen med observation og interview.

Valgene tilgodeser forskellige hensyn og virker balancerende på hinanden. Den stringente teoretiske tilgang kan virke forenkende, mens metodekombination kan bidrage til at få øje på flertydighed og kompleksitet (Mik-Meyer, 2010: 327). Dokumentmateriale spiller sammen med den specifikke kontekst, hvilket viser det hensigtsmæssige i kombinationen af dokumentanalyse med deltagerobservation og interview (ibid.: 335).

Med de muligheder og begrænsninger er min ambition med analysen, at jeg med mine **teoretiske** valg kan belyse problemstillingen i et interessant perspektiv, at mine **empiriske** resultater kan bidrage til refleksion og rådgivning, og at mine **metodiske** valg er et frugtbart match mellem analytiske spørgsmål og svar.

5 Analyse - At lede efter og med mening

Vi er nu klar til afgang, hvor endemålet er at give svar på, **hvordan Universitetsledelsen på Aarhus Universitet kan give mening til Uddannelses- og Forskningsministeriets, institutledernes og de videnskabelige medarbejderes meningskabelse af universitetets opgaveløsning**. Men inden vi når til det endelige mål, er den første destination at fokusere på den eksterne meningskabelse ved at analysere, hvordan de danske universiteters opgaveløsning træder frem i aktuelle dokumenter udarbejdet i eller i tæt relation til Uddannelses- og Forskningsministeriet.

5.1 Delanalyse 1 - Forskningsbaseret viden skal i spil i samfundet

Det første analyse spørgsmål er: **hvilken mening om danske universiteters opgaveløsning skabes i dokumenter fra Uddannelses- og Forskningsministeriet i 2014?**

Indledningsvist vil jeg kort gengive, hvordan universiteternes opgaveløsning foreskrives i de ti dokumenter, som dækker de otte indsatsområder, der er identificeret som relevante og aktuelle. Dernæst vil jeg beskrive opgaveløsningen på tværs af dokumenterne og identificere forventninger til og argumenter for, hvad opgaven er, og hvordan den løses og ledes. Her vil jeg desuden anføre, hvilke ledetråde, der anvendes, og gengive de fremtrædende identiteter, der anvendes og konstrueres til universiteterne.

5.1.1 Universiteternes opgaveløsning ifølge aktuelle ministerielle dokumenter

I *Nye veje. Fremtidens videregående uddannelsessystem* (Kvalitetsudvalget, 2014b) fremdrages et radikalt paradigmeskifte som begrundelse for, at universiteterne skal løse en ny opgave. Universiteterne udbyder ikke eliteuddannelser længere, men masseuddannelser, og de skal som følge deraf sikre et bedre match mellem uddannelserne og arbejdsmarkedets efterspørgsel samt en mere effektiv uddannelsesproduktion.

Høje mål. Fremragende undervisning i videregående uddannelser (Kvalitetsudvalget, 2014a) anfører de studerendes læring som den væsentligste opgave. Samfundsudviklingen medfører, at universiteterne skal supplere dimittendernes grundfaglighed med generelle kompetencer og en tættere kobling mellem teori og praksis. Ledelsen skal udføre en mere systematisk indsats og prioritering af udvikling af uddannelse og undervisning.

Af Kvalitetsudvalgets refleksionspapir (Kvalitetsudvalget, 2014c) fremgår, at universiteternes opgave er at sikre, at de studerende opnår kompetencer, så de kan få job i det private erhvervsliv og særligt i de mindre virksomheder. Det kræver en gennemgribende ændring af form og indhold på universitetsuddannelserne, der er nødvendig for at opnå tilstrækkelig værdi for dimittenderne og samfundet.

I forbindelse med udarbejdelse af Udviklingskontrakter for 2015-2018 (UFM, 2014c) anføres, at universiteterne nok skal bidrage til dimittendernes dannelse, men også skal bidrage med løsninger til samfundets aktuelle udfordringer. Det gør de ved at ændre uddannelsesudbuddet, så det bedre imødekommer arbejdsmarkedets efterspørgsel, styrke uddannelsernes internationale dimension og bidrage til øget social mobilitet.

Øget social mobilitet (UFM, 2014d) er den centrale opgave for universiteterne i indsatsområdet 'Mønsterbrud – alle talenter i spil'. De skal løse opgaven via rekrutterings- og brobygningstiltag, indslusnings- og fastholdelsesaktiviteter samt ændringer i undervisningstilrettelæggelsen.

Dimensionering (UFM, 2014e) skal modvirke, at universiteterne uddanner til arbejdsløshed. Universiteterne har til opgave at tilpasse uddannelsesudbuddet til beskæftigelsessituationen.

Af den forsknings- og innovationspolitiske redegørelse (UFM, 2014f) fremgår, at universiteterne har til opgave at omsætte mere viden til værdi via en tættere kobling med erhvervslivet, at agere internationalt og dermed udfordringsorienteret frem for disciplinorienteret, at arbejde for øget ligestilling og social mobilitet og at sikre forskningsintegritet og forskernes deltagelse i den offentlige debat.

Status på medbestemmelse og medinddragelse (UFM, 2014g) fremhæver ledelsens ansvar for en effektiv inddragelse i beslutningsprocesser. Ledelsen skal løse opgaven ved at beskrive processer og procedurer.

Universiteternes opgave ved institutionsakkreditering (Danmarks Akkrediteringsråd, 2013) er at sikre uddannelser af høj kvalitet og relevans, og opgaven løses ved at dokumentere og sikre ledelsesansvar.

Danmarks Forskningspolitiske Råd (DFR, 2014) anfører værdiskabelse til samfundet via uddannelse og videnudvæksling som universiteternes opgave. De omfattende investeringer i universiteterne skal omsættes til synlige resultater. I opgaveløsningen er incitamenter og omstillingsparathed afgørende.

5.1.2 Hvad er opgaven? Katalysering af vækst

Den overordnede mening, der skabes med universiteternes opgaveløsning i de ministerielle dokumenter er, at universiteterne skal skabe **vækst i samfundet**. Den globale konkurrence er en fremtrædende ledetråd i argumentationen, og indeholdt i denne reference til konkurrence er, at der skal ydes en indsats for at vinde den. Den globale konkurrence anvendes som begrundelse for, at der er behov for at skabe mere vækst, og universiteterne skal yde deres indsats - ikke for selv at vinde konkurrencen, men fordi Danmark skal vinde konkurrencen.

Såvel forskning som uddannelse forventes at være målrettet samfundets økonomiske vækst. Danmarks Forskningspolitiske Råd angiver blandt andet: *”Universiteterne skal også styrke deres orientering mod omverdenen, fordi behovene på arbejdsmarkedet og i samfundet ændrer sig i den globaliserede verden. Efterspørgslen vil rette sig mod kandidater med et højt fagligt niveau, der har entreprenante og innovative kompetencer, og som kan danne grundlag for at skabe nye job såvel nationalt som globalt. Der er i stigende grad behov for at forandre verden i stedet for blot at forstå den og for at løse nogle af de såkaldte store samfundsmæssige udfordringer i det 21. århundrede.”* (DFR, 2014: 93)

De store samfundsudfordringer er en markant ledetråd i argumentationen for, at dimittendernes kompetencer skal ændres, så den fremtidige vækst kan sikres. De store samfundsudfordringer er en udbredt vending i mange sammenhænge og henviser generelt til klimaforandringer, befolkningsvækst, ressourceknaphed mv. Udfordringer, som underforstået kan få fatale konsekvenser for os alle, hvis de ikke løses. Dermed er det i alles interesse at løse de problemer, der henføres til de store samfundsudfordringer.

Universiteternes opgave med at skabe vækst adresseres direkte, men også indirekte via opgaver som ligestilling og øget social mobilitet. Den sociale ansvarlighed er middel til det overordnede mål, da det skal bidrage til at indfri det fulde potentiale.

I Forsknings- og innovationspolitisk redegørelse er det formuleret således: *”Globaliseringen betyder, at der er en stigende konkurrence om de dygtigste talenter. Det er derfor vigtigt at fokusere på at tiltrække og fastholde talent i Danmark. Det er centralt, at alle talenter uanset køn eller social baggrund kommer i spil.”* (UFM, 2014f: 15)

Den sociale ansvarlighed er en opgave, der skal løses af hensyn til samfundet og den samlede vækst, ikke af hensyn til den enkelte eller af normative grunde. Universiteterne skal sikre ligestilling, fordi det er afgørende for Danmarks konkurrenceevne, ikke af hensyn til kvinderne eller på grund af retfærdighed.

Den overordnede globale udvikling og deraf følgende samfundsudfordringer, der skal løses, anvendes som ledetråde, som det fremgår ovenfor. I forlængelse heraf anvendes også de afledte effekter i argumentationen, et eksempel er udviklingen i optaget på universiteterne, der betegnes som et radikalt paradigmeskifte. Udviklingen fra eliteuddannelser til masseuddannelser begrundes, at uddannelsernes indhold skal ændres, som det fremgår herunder:

”Det er dog vigtigt for udvalget at betragte formålet med videregående uddannelse i lyset af udviklingen af de videregående uddannelsers rolle i samfundet og betydningen for den enkelte studerende. Videregående uddannelse er gået fra at være et privilegium for de få til et gode for de mange, og for en stadig stigende andel af en ungdomsårgang er en videregående uddannelse springbrættet til beskæftigelse. Derfor finder udvalget det meningsfuldt at se de videregående uddannelsers formål i en tæt kobling til det arbejdsmarked, som venter de mange dimittender efter endt uddannelse.

Udvalgets optik på de videregående uddannelsers formål og værdi i nærværende sammenhæng er derfor knyttet op på muligheden for, at dimittenderne kan begå sig og stå stærkt på arbejdsmarkedet samt dimittendernes evne til at kunne honorere forventningerne til viden og kompetencer erhvervet gennem videregående uddannelse.” (Kvalitetsudvalget, 2014b: 15)

Argumentationen er, at samfundsudviklingen ændrer studenterbestanden, og som følge deraf skal uddannelsernes indhold ændres. Her argumenteres for, at det skal ske både af hensyn til samfundet og af hensyn til dimittenderne. Hensynet til dimittenderne er dog også indirekte et samfundsøkonomisk hensyn, da målestokken er deres beskæftigelsessituation. På tværs af dokumenterne er det iøjnefaldende, at dimittendernes interesse gengives som at komme i beskæftigelse, eventuelt suppleret af en interesse i at opnå en høj løn. Dimittendernes eventuelle ”åndelige” interesse i at opnå viden indgår ikke i forventningerne til universiteternes opgaveløsning. I begrænset omfang berøres universiteternes bidrag til dannelse og fri forskning, men det har en perifer plads i dokumenterne og følges ofte af en argumentation knyttet til vækststopgaven.

Kvalitetsudvalget adresserer direkte, at dannelsesidealet er udfordret: *”Som konsekvens af udviklingen af de videregående uddannelsers udbredelse og rolle i samfundet kan det herskende humanistiske dannelsesideal for videregående uddannelse siges at være kommet under pres. En lang videregående uddannelse opfattes ikke længere primært som en ’akademisk erkendelsesrejse for det søgende individ’, men i stigende grad som et middel for den studerende til at tilegne sig nyttige kompetencer og for samfundet til at sikre vækst, velstand og velfærd. Det humanistiske dannelsesideal udfordres således af kompetencebegrebet og et mere erhvervsrettet syn på uddannelse som svar på udviklingen af den samfundsmæssige kontekst, som det videregående uddannelsessystem i dag og i de kommende år vil tage sit afsæt i.”* (Kvalitetsudvalget, 2014b: 4)

Begrebet 'nyttige kompetencer' står i stærk kontrast til dannelsesidealet, og fokus på, at universiteterne gør nytte, er dominerende i dokumenterne og knytter an til, at sikring af vækst, velstand og velfærd er den opgave, der skal løses.

Af årsrapporten fra Danmarks Forskningspolitiske Råd fremgår: *"det er nødvendigt, at universiteterne aktivt forvalter deres unikke rolle og position (...), der hviler på uafhængighed, saglighed, uvildighed og legitimitet (...)* (og) *det er samtidig nødvendigt, at universiteterne og de videnskabelige medarbejdere i langt højere grad indgår i samarbejde, alliancer og udveksling af viden med en stadig bredere kreds af aktører."* (DFR, 2014: 71)

De klassiske videnskabelige dyder indgår således stadig som et element i universiteternes opgaveløsning, men idealerne følges af et komma og ikke et punktum. Universiteterne skal være uafhængige, men indgå i samarbejde.

Den fremtrædende identitet, der anvendes og konstrueres til universiteterne i relation til, hvad deres opgave er, kan betegnes som **vækstkatalysator**, og argumentationen hviler på, at universiteterne producerer, formidler og anvender viden, der er den afgørende globale konkurrenceparameter i fremtiden.

Uddannelses- og Forskningsministeren erklærer i forordet til den forsknings- og innovationspolitiske redegørelse, at *"Skal Danmark fremover være i stand til at løse de store samfundsudfordringer og fastholde vores position som et konkurrencedygtigt samfund, skal vi være blandt de bedste til at skabe, forstå og omsætte ny viden"* (UFM, 2014f: 3). Universiteterne skal ikke blot skabe viden, men sikre at viden omsættes til værdi, hvilket er ækvivalent med økonomisk vækst.

Ifølge Den Danske Betydningsordbog er en katalysator et *"kemisk stof, der ved sin blotte tilstedeværelse igangsætter en katalyse, dvs. fremskynder en kemisk reaktion uden selv at blive forbrugt herved"*. Vækst er den overordnede mening med universiteternes opgaveløsning, men universiteterne skal accelerere vækst i samfundet, ikke selv vækste. De skal med andre ord være katalysatorer for vækst.

Universiteterne som dannelsesinstitutioner og frie forskningsinstitutioner har en perifer plads i dokumentmaterialet. Dimittender skal være kompetente og relevante fremfor dannede, og forskningen skal være strategisk frem for fri. Behovet for at løse de store samfundsudfordringer for at sikre Danmarks konkurrenceevne, så den økonomiske vækst sikres, er fremtrædende i argumentation og forventninger. Universiteternes dominerende opgave er opsummerende at bidrage til vækst i samfundet direkte med kompetente og relevante dimittender og strategisk forskning og indirekte ved at sikre ligestilling og social mobilitet.

5.1.3 Hvordan løses opgaven? Tværfagligt og internationalt

Opgaveløsningen forventes at være funderet på en solid kernefaglighed, men det skal i stigende omfang suppleres af andre fagligheder. De studerende skal tilegne sig generelle, erhvervsrettede kompetencer, forskningen skal ske i tværfagligt samarbejde, og både uddannelse og forskning skal fokusere på entreprenørskab.

Uddannelsesmæssigt kan det eksemplificeres med Kvalitetsudvalget, der angiver: *"Hvis det skal lykkes at øge antallet af universitetsuddannede i den private sektor så markant, vil universiteterne i langt højere grad end i dag skulle sikre, at en del af de studerende tilegner sig kvalifikationer og*

kompetencer, der er relevante for og kan bidrage til vækst i brancher og mindre og mellemstore virksomheder, der i dag ikke har stor erfaring med at ansætte universitetsuddannede. Dette fordrer efter udvalgets opfattelse radikale forandringer af det videregående uddannelsessystem.”
(Kvalitetsudvalget, 2014c: 2)

Der argumenteres for, at universiteterne skal sikre, at uddannelserne tager form efter de behov, erhvervslivet har. Der skal være et bedre match mellem udbud og efterspørgsel, og det skal alene ske ved, at udbuddet justeres.

Udbud og efterspørgsel er en fremtrædende ledetråd og anvendes i argumentationen for, at uddannelserne skal ændres, så de kan imødekomme arbejdsmarkedets behov. Tilsvarende fremhæves det, at erhvervslivets behov skal tilgodeses i forskningen, og at universiteterne skal bidrage til at formidle og omsætte forskningsresultater til det omgivende samfund. Den generelle argumentation på tværs af dokumenterne er, at universiteterne forventes at tilpasse deres udbud til omverdenens efterspørgsel.

Som led i universiteternes tilpasning af udbuddet fremhæves interdisciplinært samarbejde og internationalisering. Både forskning og uddannelse skal hvile på kernefaglighed, men forventes i højere grad at arbejde på tværs af discipliner, fordi de store samfundsudfordringer og omverdenens behov forudsætter det. Tilsvarende betyder den globale konkurrence, at den økonomiske vækst er afhængig af åbenhed overfor omverdenen, også udenfor landets grænser, og universiteterne forventes derfor at internationalisere uddannelse og forskning.

Danmarks Forskningspolitiske Råd anfører universiteterne som *”porten til verden (...) (som) har fundamentet for at modtage og oversætte international viden på alle områder, der er vigtige for det danske samfund.”* (DFR, 2014: 9)

De store samfundsudfordringer anvendes også som argument for, at universiteterne skal integrere innovation og entreprenørskab i opgaveløsningen. Forskning og uddannelse suppleres af en forventning om at formidle viden og omsætte den i samfundet. Universiteterne skal give gode rammer for forskernes samarbejde med erhvervslivet, forskerne skal kvalificere den offentlige debat, og uddannelserne skal indeholde undervisning i entreprenørskab.

Universiteternes fremtrædende identitet i opgaveløsningen er **tværfaglig, international problemløser**. De forventes at imødekomme den efterspørgsel, omverdenen har, så opgaveløsningen tager form af de eksterne behov. Den modsatte bevægelse, hvor universiteternes udbud former efterspørgslen og bidrager til samfundsudviklingen af den vej, adresseres næsten ikke i dokumenterne.

Universiteterne som tværfaglige, internationale problemløser er også ensbetydende med, at de skal være indstillede på den permanente omstilling. De skal være åbne overfor de forandringer, der sker, og klar til at omstille sig til de vilkår og krav. Danmarks Forskningspolitiske Råd formulerer det således: *”universiteterne skal være fleksible og forandringsparate i en globaliseret verden, hvor ’new is normal’”* (DFR, 2014: 97)

5.1.4 Hvordan ledes opgaven? Professionelt

Meningen med ledelsen af opgaveløsningen træder tydeligt frem i dokumenterne i form af ledelse efter de anvisninger, der gives i **New Public Management**, selv om det ikke er betegnet som så. New Public Management kommunikerer ikke direkte, men indirekte via ord som incitament, ledelsesansvar, nøgletal og økonomiske tilskyndelser.

Med afsæt i de syv karakteristika ved New Public Management, som Hood (1995) opsummerer, vil jeg her vise, hvordan denne tilgang træder frem i dokumenterne:

- **Kontraktbaseret styring**

Universiteterne indgår for treårige perioder udviklingskontrakter med Uddannelses- og Forskningsministeriet, og i udmelderbrevet har ministeren følgende formulering om anvendelsen af kontraktstyring: *"Jeg ser udviklingskontrakterne som et redskab, der kan være med at understøtte en tydelig og åben dialog mellem ministeriet og de enkelte uddannelsesinstitutioner om prioritering af målsætninger, strategi og opfølgning samt en måde at synliggøre og dokumentere institutionernes præstationer og resultater for omverdenen"* (UFM, 2014c: 1), hvilket er essensen af den kontraktbaserede styring i New Public Management.

- **Opdeling af den offentlige sektor i selvstændige enheder**

- **Ledelsespraksis som i den private sektor**

I statusrapporten vedrørende medbestemmelse og medinddragelse opsummeres ændringerne i universitetssektoren således: *"Universitetsreformen i 2003 gjorde universiteterne til selvejende institutioner inden for den offentlige forvaltning. Fokus i reformen var på styrket ledelse, øget frihed og stabil økonomi. Ledelsesstrukturen blev ændret fra en kollegialt valgt ledelse til en professionel ledelse, hvor alle ledere fra rektor til institutleder er ansatte. Der blev indført bestyrelser med udefrakommende flertal. Dermed kom universiteternes ledelsesstruktur til at minde om den, der gælder for såvel (større) offentlige og private virksomheder som for mange udenlandske universiteter"* (UFM, 2014g: 6)

Her fremgår både universiteternes øgede selvstændiggørelse og tilnærmelse af ledelsesstrukturen til private virksomheders forskrift.

- **Ressourcebevidsthed og -disciplin**

I flere dokumenter er anført, at bevillingerne til universiteterne i de kommende år i bedste fald kan forventes at være på det nuværende niveau, der fremhæves som højt.

Ressourcebevidstheden træder tydeligt frem, for eksempel formulerer Danmarks Forskningspolitiske Råd det således: *"Kort sagt gælder det for Danmark om at skabe mere værdi med udgangspunkt i det nuværende budgetniveau"* (DFR, 2014: 6).

I forlængelse heraf følger fokus på udbyttet af investeringen, og Kvalitetsudvalget angiver blandt andet: *"det forekommer yderst relevant og legitimt at belyse og diskutere, hvad vi som samfund ønsker at få ud af den samlet set meget massive investering i videregående uddannelser"* (Kvalitetsudvalget, 2014b: 5).

- **Eksplícitte, formelle performancemål**

I forbindelse med institutionsakkrediteringsprocessen ses fokus på performancemål tydeligt. I selvevalueringsrapporten skal indgå *"nøgletal på studieprogression, beskæftigelse/ledighed og frafald"* (Danmarks Akkrediteringsråd, 2013: 7), og akkrediteringen foretages ud fra fem kriterier, hvorunder der blandt andet skal fastsættes *"konkrete og ambitiøse mål"* (ibid.: 9) og foretages *"systematiske vurderinger"* (ibid.: 10).

- **Synlig topledelse**

Universiteternes professionelle ledelse fremdrages i flere dokumenter, og selv når fokus er på, hvordan der sikres medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne, der har været kollegialt ledet for kun godt ti år siden, fremhæves topledelsen: *"I sidste ende er det et ledelses- og bestyrelsesansvar at sikre den nødvendige medbestemmelse og medinddragelse"* (UFM, 2014g: 26).

- **Større opmærksomhed på outputkontrol**

Øget brug af dimensionering af de videregående uddannelser er iværksat, fordi universiteterne ikke har leveret det rette output i form af dimittender fordelt på de uddannelser, der giver dem job. Ministeren formulerer det således i brev til rektorerne: *"Vi vil ikke uddanne til arbejdsløshed, hvorfor noget af optaget på uddannelser, der har haft en systematisk og markant overledighed skal flyttes til uddannelser med bedre jobudsigter"* (UFM, 2014e: 1).

New Public Management optræder én gang på de i alt 548 siders dokumentmateriale, og det er i gengivelsen af en videnskabelig artikel, hvor det primært står som reference til, hvordan relationen mellem universitet og samfund tidligere har været (UFM, 2014g: 21). Dokumenterne er dog spækket med angivelser af, hvordan universiteterne skal lede deres opgaveløsning baseret på karakteristika ved netop New Public Management, som det er gengivet herover. New Public Management er så fremtrædende et element i rammen, at de ledetråde, der anvendes i forhold til ledelse, er knyttet til dette paradigme.

De fremtrædende ledetråde i den New Public Management-baserede argumentation er 'investering og afkast' og 'ledelsesansvar'. I den almindelige forståelse af begrebet investering er knyttet en forventning om afkast, ved at fremhæve investering i universitetssektoren i stedet for sektorens budget eller forbrug, når de økonomiske ressourcer berøres, opstår en forventning om, at det giver et afkast. Det er tæt knyttet til opgaven med at sikre vækst.

Opgaveløsningen knyttes til et tydeligt ledelsesansvar. Det fremgår adskillige steder i dokumenterne, at universiteternes ledelse har ansvar opgaveløsningen. Ved at tildele ansvar skabes en forventning om, at det indfries, at de konkrete opgaver løses - og det er ikke de medarbejdere, der løser opgaverne, der primært for tildelt ansvar. Et eksempel er denne formulering fra Kvalitetsudvalget: *"Det ledelsesmæssige ansvar på institutionerne er efter udvalgets opfattelse det helt centrale omdrejningspunkt for udviklingen i de videregående uddannelser. Hvis kvaliteten og relevansen af uddannelserne reelt skal have et løft, er det essentielt, at udviklingsopgaven er klart placeret og har fuld opmærksomhed på alle niveauer i organisationen - ikke mindst på det øverste ledelsesniveau"* (Kvalitetsudvalget, 2014a: 127).

I opgaveløsningen forventes universiteterne at agere som **professionelle organisationer**, hvor ledelsen kan sikre, at opgaven bliver løst. Det er ledelsens ansvar at sikre, at universiteternes udbud imødekommer det omgivende samfunds efterspørgsel, det vil sige sikre tværfagligt samarbejde, entreprenørskab og åbenhed overfor omverdenens behov, hvilket de gør efter New Public Managements forskrifter.

5.1.5 Delkonklusion - Ekstern meningskabelse af universiteternes opgaveløsning

”Vi skal i Danmark blive langt bedre til at bringe forskningsbaseret viden i spil i samfundet, fordi det er en forudsætning for at sikre vækst, velfærd og velstand i fremtiden” (DFR, 2014: 34).

Danmarks økonomiske vækst er den overordnede opgave, som universiteterne forventes at bidrage til at løse. Den globale konkurrence skal vindes, og derfor skal universiteterne tilpasse deres udbud til erhvervslivets efterspørgsel. Når viden skal bringes i spil i samfundet, så er det viden i form af løsninger på de store samfundsudfordringer, og ikke disciplinorienteret viden, hvis anvendelighed kan være knap på umiddelbar. Universiteterne skal åbne sig mod omverdenen og levere uddannelse og forskning, der gør nytte.

De fremtrædende universitære identiteter, der anvendes og konstrueres i den eksterne meningskabelse, er vækstkatalysator, tværfaglig, international problemløser og professionel organisation. Resultaterne af den første delanalyse er gengivet i tabellen herunder.

Tabel 6: Resultater af den første delanalyse af den eksterne meningskabelse af universiteternes opgaveløsning

Opgaveløsning	Ledetråde	Identiteter
Skabe vækst i samfundet	Global konkurrence	Vækstkatalysator
Supplere disciplinernes kernefaglighed med tværfaglighed, entreprenørskab og åbenhed overfor omverdenens behov	De store samfundsudfordringer	Tværfaglig, international problemløser
New Public Management	Udbud og efterspørgsel	Professionel organisation
	Investering og afkast	
	Ledelsesansvar	

Den altdominerende mening med de danske universiteters opgaveløsning, der skabes i de ministerielle dokumenter, kan opsummeres i den organisatoriske arketype, der betegnes som **det entreprenørielle universitet**. Karakteristika ved det entreprenørielle universitet er (Pinheiro & Stensaker, 2014; Etkowitz et.al, 2000; Deiacio et.al., 2013):

- Videnuveksling har en ligeværdig status med forskning og uddannelse i opgavedefinitionen, og den strategiske forskning har en fremtrædende plads, da universitetet skal bidrage til økonomisk vækst i den globale konkurrence, hvor viden har stigende betydning
- Opgaveløsning sker i en tættere interaktion mellem universitet, regering og erhvervsliv, og forskning og uddannelse skal ske inter- og multidisciplinært
- Universitetet har en professionel ledelse, der har fokus på ansvarlighed, impact og effektivitet

Ovenstående karakteristika ved det entreprenørielle universitet er i overensstemmelse med den mening, der skabes med de danske universiteters opgaveløsning i de ministerielle dokumenter.

Den organisatoriske arketype er fremanalyseret med et andet teoretisk perspektiv end meningskabelse, men som jeg gengav i det teoretiske afsnit, mener Weick, at uanset perspektiv, så er det centrale meningskabelsesprocessen (Weick, 1995: 170-171). Idéen om det entreprenørielle universitet fortrænger næsten fuldstændigt andre umiddelbart tilgængelige alternative meninger.

5.2 Delanalyse 2 - For meget New Public Management og for lidt ånd

Det andet analysespørgsmål er: **hvilken mening om Aarhus Universitets opgaveløsning skaber videnskabelige medarbejdere og institutledere i Den interne problemanalyse?**

Indledningsvist vil jeg give et kort resumé af de problemer, Den interne problemanalyse viser. Herefter vil jeg identificere forventninger til og argumenter for, hvad Aarhus Universitets opgave er, og hvordan den skal løses og ledes, samt hvilke ledetråde, der anvendes, og hvilke fremtrædende identiteter, der tildeles.

5.2.1 Aarhus Universitets opgaveløsning ifølge Den interne problemanalyse

Ekspertgruppens analyse (2014a) belyser den administrative og ledelsesmæssige understøttelse af Aarhus Universitet og den organisatoriske og ledelsesmæssige indretning af fakulteterne ved at fokusere på tre emner:

- Ledelsesnærvær
- Studenter- og medarbejderinddragelse
- Administrativ understøttelse

Fællesnævnerne for de problemer, der identificeres i analysen, er centralisering og standardisering. Aarhus Universitet rummer meget forskellige faglige miljøer, og denne forskellighed er der ikke tilfredsstillende plads til. Den faglige udviklingsproces har ikke i tilstrækkeligt omfang respekteret medarbejdernes faglige identitet. Der sigtes særligt til branding og kommunikation, hvor det samlede universitet fremhæves på bekostning af underenheder, og hvor envejskommunikation med "salgs karakter" fylder for meget fremfor nuanceret dialog.

Universitetsloven fastsætter såvel en hierarkisk ledelse som krav om inddragelse af medarbejdere og studerende. Aarhus Universitet har ikke i tilstrækkeligt omfang levet op til kravet om inddragelse, og problemerne er knyttet til centralisering af magt og ansvar, mangel på sammenhængskraft på større institutter, håndtering af geografiske og kulturelle afstande og manglende hensyntagen til universitetets forskellighed.

De administrative ændringer i forbindelse med Den faglige udviklingsproces har medført, at skellet mellem de videnskabelige og de tekniske og administrative medarbejdere er øget. Samarbejdet er præget af en kløft mellem 'os' og 'dem', fordi administrativ kvalitet er blevet defineret snævert som 'faglig professionalisering' uden at inddrage aspekter som nærhed, koordination, informationsudveksling og tilpasningsevne. Problemanalysen viser et behov for mere fleksible administrative løsninger, der klart understøtter kerneaktiviteterne, og større transparens om administrativt ressourceforbrug, opgaveløsning og dimensionering.

Ekspertgruppen fokuserer i sin analyse på balancen mellem det fælles og det særegne og konkluderer, at problemerne løses ved at forskyde den nuværende balance:

"Et samlet universitet udspringer af et samspil mellem på den ene side centralt fastsatte visioner og mål og på den anden side stærke og meningsfulde decentrale enheder. (...) [Løsningsforslag] sigter alle mod at decentralisere magt og ressourcer, men inden for en ramme af centralt fastsatte mål og krav og den eksisterende overordnede ledelsesstruktur." (ibid.: 56)

Analysepanelet (2014) tilslutter sig Ekspertgruppens analyse og fremhæver i forlængelse heraf, at et resultat af Den faglige udviklingsproces er en top-tung ledelseskultur og -praksis, og at der skal

skabes bedre plads til den opgavemæssige, faglige og geografiske mangfoldighed på Aarhus Universitet.

5.2.2 Hvad er opgaven? Seriøs viden

Forskning og uddannelse er den fremtrædende gengivelse af, hvad der er Aarhus Universitets opgave. Når der peges på problemer som følge af Den faglige udviklingsproces, gengives det gentagne gange, at det går udover forskning og uddannelse, som eksempelvis her i en kommentar til bygningservice:

“As in many other areas, do not lose sight of our main function: teaching and research. You cannot adversely influence what we already have going. [The building office] is often like a bull in a china shop; they do what they want, irrespective of what research and teaching facilities will be influenced.” (Ekspertgruppen, 2014e: 297)

Den fremtrædende ledetråd i argumentationen er, at viden er værdifuld. Det er ikke et middel, der kan bidrage til et mål, der er værdifuldt, det er målet i sig selv. Forskning og uddannelse rummer således værdi i sig selv qua den viden, der skabes.

Forskning og uddannelse som den grundlæggende mening, der skabes med universitetets opgave, suppleres i et vist omfang af myndighedsbetjening og i mindre omfang af videnudveksling. Ekspertgruppen angiver det således: *“Aarhus Universitet er en stor organisation med en omfattende opgaveportefølje forankret omkring undervisning, forskning og myndighedsbetjening.”* (Ekspertgruppen, 2014a: 5)

Videnudveksling rummer en række forskellige opgaver, hvor myndighedsbetjening er en af dem. Myndighedsbetjening er populært sagt kendetegnet ved, at universitetet svarer på de konkrete spørgsmål, der bliver stillet. Det er således en reaktiv form for videnudveksling, der også kan være mere proaktivt f.eks. i form af deltagelse i den offentlige debat, populær formidling af forskningsresultater, efter- og videreuddannelse og teknologioverførsel. De fremtrædende opgaver i dokumentmaterialet er således de klassiske universitetsopgaver, forskning og uddannelse, og når de suppleres sker det primært i form af en reaktiv form for videnudveksling, myndighedsbetjening.

Videnudveksling i mere proaktive former fremgår i mindre omfang af dokumentmaterialet som f.eks. i denne kommentar: *“AU skal være endnu mere tydelig i sin fremstilling af sig selv overfor omverdenen og fx vise endnu mere åbenhed overfor erhvervsamarbejde og løsninger af samfundets behov”* (Ekspertgruppen, 2014e: 121). Det er et eksempel på, at videnudveksling er en del af Aarhus Universitets opgaveportefølje.

Der er dog også en række kommentarer, der afviser dette, blandt andre denne afvisning af populær formidling: *“Jeg så gerne, at der satses mere på seriøs kommunikation af videnskabelige resultater og formidling. Man er nu meget fokuserede på at formidle til hr. og fru Danmark. Ting skal være korte, poppede og skarpvinklede. Hvorfor laver man f.eks. ikke et arkiv, hvor man kan finde filmede gæsteforelæsere med internationalt niveau. Så vil andre forskere og eventuelt kommende studerende gå ind her og få et indtryk af, at Aarhus er et universitet, som trækker de store navne til. Det er selvfølgelig blot et eksempel, så pointen er at tænke på branding til reelle målgrupper.”* (ibid.: 132) Hr. og fru Danmark afvises her som reelle målgrupper, det er alene andre forskere og eventuelt kommende studerende, Aarhus Universitet målrettet skal kommunikere med.

I den eksterne meningskabelse var de store samfundsudfordringer en fremtrædende ledetråd i argumentationen for, at universiteterne skal bidrage til vækst. Tilsvarende fremdrages samfundets behov ovenfor i argumentationen for, at Aarhus Universitet skal åbne sig mod omverdenen, men det fremgår kun i meget begrænset omfang af den interne meningskabelse.

Ekspertgruppen henviser til *"de udfordringer, som universitetet står overfor"* (Ekspertgruppen, 2014a: 55), men de redegør ikke for, hvori de udfordringer består. Det er en ledetråd, der anvendes i argumentationen for, at forandringer var nødvendige, da Den faglige udviklingsproces blev iværksat, men selv om denne proces afvises som svar, så gengives spørgsmålet ikke. Udfordringer kan være de store samfundsudfordringer, interne udfordringer som følge af fusionerne eller noget helt tredje. Henvisningen til udfordringer giver dog et argument for nødvendigheden af forandringer.

Det er således ganske iøjnefaldende i dokumentmaterialet, at der kun meget overordnet skabes mening med, hvad Aarhus Universitets opgave er. Universitetet skal forske og uddanne. Hvad der skal forskes i, hvilke uddannelse der skal udbydes, og med hvilket formål, der skal forskes og uddannes, skabes der ikke mere præcis mening med. Forskning og uddannelse som opgave rummer målet i sig selv, og indholdet defineres af forskerne, hvilket jeg vender tilbage til i det næste afsnit, der vedrører, hvordan opgaven løses.

Den fremtrædende identitet er **seriøs videninstitution**, hvilket er den betegnelse, der anvendes i en kommentar om et universitet, der løser to opgaver, uddannelse og forskning, *"som jeg gerne vil identificere mig med"* (ibid.: 129). Viden er værdifuld, og universitetet arbejder seriøst med at skabe viden.

5.2.3 Hvordan løses opgaven? Faglighed og frihed

De to afgørende elementer i Aarhus Universitets opgaveløsning er **frihed** og **faglighed**. Disciplinerne forventes at have en forrang i løsning af opgaven, og som følge deraf berøres den konkrete opgaveløsning ikke i særligt omfang, da der er en underliggende antagelse om, at hvis der gives frihed til, at fagligheden kan udfolde sig, så løses opgaven.

En institutleder formulerer det således: *"Jo mere medarbejderne behandles som lønmodtagere, jo mere reagerer de også sådan. Det er der ingen, der har en interesse i. Grundlæggende er det vigtigt at se instituttet som en vidensorganisation. Medarbejderne skal have frirum til at udfolde sig. Det skal ikke være uden kontakt til fagfæller og ledelse, men man skal passe på med at sætte for stramme rammer og især tro, at man ved bedre."* (Ekspertgruppen, 2014b: 11)

Citatet vedrører primært ledelse af opgaven frem for løsning af opgaven, der primært adresseres indirekte i dokumentmaterialet. Ledelsen skal sikre frihed og dermed sikre opgaveløsning, fordi den konkrete opgaveløsning bedst defineres af forskerne. Som nævnt ovenfor er der heller ikke nærmere angivelse af, hvori opgaven består. Den mening, der skabes, er således, at opgaven bestemmes og løses af forskerne, hvilket sker individuelt ikke kollektivt.

'One size does not fit all' er en fremtrædende ledetråd i denne meningskabelse. I kommentar lyder det ganske enkelt *"Ideen om 'one size fits all' bør ophøre"* (Ekspertgruppen, 2014e: 327). Med denne ledetråd skabes et tydeligt billede, da vi alle kan se, at vi ikke kan passe samme størrelse i hverken tøj eller sko.

Ledetråden anvendes til at fremhæve mangfoldighed som en kvalitet, som det blandt andet fremgår af denne kommentar: *”Accept af at det er en mangfoldig organisation vi har - og at administrationen skal kunne håndtere det”* (ibid.: 257) og af Analysepanelets understregning af, at *”den mangfoldighed og forskellighed, som karakteriserer Aarhus Universitet opgavemæssigt, fagligt og geografisk, rejser krav om en organisering, som respekterer lokal forskellighed og medejerskab”* (Analysepanelet, 2014: 3). Mangfoldighed fremhæves således som kvalitet, der skal organiseres efter.

Mangfoldigheden træder frem som et gode, der skal værnes om. Forskellighed på tværs af Aarhus Universitet skal afspejles i diversitet i opgaveløsningen, fordi det er fagene selv, der bedst definerer det. Der argumenteres desuden for fagligheden som andet og mere end nytte:

”Det er som om man endeligt har givet op overfor en tilgang til viden, uddannelse og forskning, som baseret udelukkende på en temmelig snæver økonomisk dagsorden om beregnelig nytte-maksimering. Hvis ikke videnskaben kan skaffe umiddelbar nytteværdi i form af produkter og serviceydelser, så synes en stærk holdning i offentligheden at være, at den skal lukkes ned hurtigst muligt. (...) Et ærligt og kraftfuldt forsvar for de fag, den undervisning og den forskning, som universitetet står for, ville være skønt at opleve. Vel at mærke et forsvar for fagligheden, som ikke blot kunne reduceres til: Man kan også tjene penge på humaniora” (Ekspertgruppen, 2014e: 125).

Argumentationen er, at de enkelte fag rummer værdi, der ikke blot er umiddelbar samfundsnytte, men knyttet til faget selv, derfor skal de have frihed til at bestemme opgave og løsning, da mangfoldigheden af fag er en mangfoldighed af værdi. Forventning om og til akademisk frihed er ganske fremtrædende i dokumentmaterialet.

Et særskilt element i denne argumentation er, at myndighedsbetjening er noget, der løses af de tidligere sektorforskningsinstitutioner. De klassiske opgaver, forskning og uddannelse, suppleres af myndighedsbetjening, men det sker som følge af fusionerne og ikke ved at udvide opgaveporteføljen generelt. Myndighedsbetjening er således en del af Aarhus Universitets mangfoldighed, der skal have en tilsvarende frihed til at blive løst i henhold til egen definition af opgave og løsning.

”De traditionelle universitetsinstitutioner har udgangspunkt i den humboldtske universitetstradition med stor frihed for den enkelte forsker. Institutioner med myndighedsbetjening har naturligt haft en mere traditionel ledelsestradition knyttet til styring efter markedsforhold og kontraktopfyldelse. Generelt i forhold til hele universitetet og specifikt på nogle af de nydannede institutioner mødes disse to traditioner på en måde, der ikke er klart gennemtænkt i organisationsstrukturen og i den administrative betjening” (Ekspertgruppen, 2014a: 26)

Ekspertgruppen antaster forsøget på at integrere løsning af opgaverne og peger flere steder på behovet for at tilgodese særlige behov eller udvise hensyntagen, hvoraf det underforstået fremgår, at det vil muliggøre, at opgaveløsningen dermed vil kunne ske adskilt fra hinanden. Det beskrives som en kulturforskel, der skal tages hensyn til, frem for en kulturforskel, der skal overvindes.

Den fremtrædende identitet, der tildeles Aarhus Universitet i løsning af opgaven, er **faglig frisætter**. Universitetet skal sikre den akademiske frihed, og fagene vil med denne frihed definere opgave og løsning.

5.2.4 Hvordan ledes opgaven? Demokratisk

Forventningerne til ledelse ligger i forlængelse af identiteten som faglig frisætter. Opgaveløsningen forventes at blive ledet med fokus på det faglige og med en **kommunikation, der er dialogisk**, det vil sige argumenterende og lydhør.

"På tværs af hovedområder er institutlederne meget enige om ledelsesidealet for god ledelsespraksis på et universitet." (Ekspertgruppen, 2014b: 10). Institutlederne fremhæver ledelse, der er karakteriseret ved at være rammeskabende under inddragelse af medarbejderne, ved at sikre plads til forskningsmæssig frihed og forskellighed, ved fravær af mikroregulering og ved tillid.

Institutledernes ledelsesideal afspejler de forventninger, der er fremtrædende blandt de videnskabelige medarbejdere, og det er en ledelse, der har mange lighedspunkter med den kollegiale ledelse, der eksisterede på universiteterne frem til 2003.

I en kommentar knyttet til besparelserprocessen er det formuleret således: *"Som jeg ser det, skyldes den meget dårlige økonomi på universitetet forkerte dispositioner taget på højeste ledelsesniveau, men betalt af medarbejdere i form af afskedigelser. Der bør være meget mere demokratisk kontrol med udgiftskrævende ledelsesdispositioner"* (Ekspertgruppen, 2014e: 239). Argumentet er, at det kollegiale demokrati kunne have forhindret besparelserne.

En institutleder formulerer det således: *"Før startede man som valgt leder med at have legitimitet. Efter 2003-loven, der tilsiger, at ledere ansættes oppefra og ned, skal der arbejdes på at opnå og fastholde legitimitet dagligt"* (Ekspertgruppen, 2014b: 10). Den mening, der skabes, er, at det kollegiale demokrati gav lederne fundament til at lede, mens det fundament skal skabes og genskabes dagligt i den nuværende ledelsesstruktur.

Det kollegiale demokrati er et eksempel blandt flere på, at 'de gode gamle dage' anvendes som ledetråd. Et andet eksempel er denne kommentar: *"Studieadministrationen bør omorganiseres, så de relevante ansatte har institutlederne som leder og fysisk er placeret på institutterne, hvor både studerende og ansatte befinder sig - dvs. reformen skal rulles tilbage. Argumenterne for at ændre til den nuværende struktur var for tynde, og resultatet ses nu i form af voldsomme problemer og svingende service. Det gamle system, derimod, fungerede stort set upåklageligt."* (Ekspertgruppen, 2014e: 334). Den faglige udviklingsproces indgår i argumentationen som roden til alt ondt, hvis forandringerne blev rullet tilbage, så ville de gode gamle dage, hvor tingene fungerede, genopstå.

Hvor forskning og uddannelse rummer mål og værdi i sig selv, så argumenteres der for, at **inddragelse** af medarbejderne er et middel til at opnå mål som sund økonomi og jobtilfredshed, der danner grundlag universitetets opgaveløsning i form af fagenes frie udfoldelse. Her trækkes igen på Aarhus Universitets egenart som en mangfoldig organisation. I en kommentar hedder det: *"Universitetet er en kompleks organisme, hvor kommunikation nedefra og op og imellem enhederne, dvs. hele kommunikationsinfrastrukturen og den interne offentlighed er meget vigtig"* (Ekspertgruppen, 2014e: 15), og en institutleder formulerer det således: *"Der er alt for meget styring til, at man kan kalde det et universitet"* (Ekspertgruppen, 2014b: 11). Frihed og dialog som pejlemærke for ledelse er fremtrædende i argumentationen, mens markant styring afvises.

Universitetet er noget særligt, derfor skal det ledes på en særlig måde. Dette argument viser sig også i flere passager, der afviser, at New Public Management kan anvendes i ledelsen af et universitet

som f.eks.: *"Overordnet er det er helt håbløst at man har brugt så mange penge på at indføre "new public management" som økonomisk styringsmodel. Det er tåbeligt at tro at man får videns medarbejdere drevet af nysgerrighed og faglige ambitioner til at arbejde hårdere ud fra simple og "dumme" kvantitative indikatorer. Universitetets medarbejdere er universitetets ressource og ikke et styringsproblem!!!"* (Ekspertgruppen, 2014e: 236)

I dokumentmaterialet er der således direkte afvisninger af New Public Management såvel som indirekte, som det f.eks. ses af eksemplerne ovenfor og her: *"En del af institutlederne er direkte imod at bruge økonomiske incitament. De begrundet denne modstand med, at medarbejderne er motiveret af andre faktorer, som universitetet kan tilbyde. Det handler for eksempel om fri forskning og tid til fordybelse"* (Ekspertgruppen, 2014b: 6).

Et af karakteristikaene ved New Public Management er ledelsespraksis som i den private sektor, og det indgår i argumenterne i det interne dokumentmateriale. Det anvendes dog i to modsatrettede argumentationer, hvor det i en række passager anvendes som modbillede, anvendes det i andre som ideal.

Argumentationen, der fremhæver universitetets særegenhed, har den private sektors ledelsespraksis som modbillede som f.eks. i denne kommentar: *"remembering the AU is a University, not a private company: the product is not a profit, but knowledge"* (Ekspertgruppen, 2014e: 248).

Heroverfor står argumentation, hvor det efter privat forbillede fremhæves, at bespareelsesprocessen er et resultat af dårlig økonomistyring, og det bør have konsekvenser for ledelsen som f.eks.: *"Hvordan kan AU pludselig mangle 200 mio. uden nogen har opdaget det. I det private var de ansvarlige blevet afskediget med det samme. Det burde også ske her"* (ibid.: 227). Tilsvarende anvendes det private som forbillede for f.eks. mere effektiv administration og mere målrettet karriererådgivning.

Den fremtrædende identitet, der anvendes og konstrueres til Aarhus Universitet, er en **demokratisk organisation**. Der træder elementer af en **professionel organisation** frem, men det er mere marginalt, og det er desuden knyttet til den del af opgaveløsningen, der ikke varetages af videnskabelige medarbejdere og institutledere. Der skelnes således mellem, hvordan Universitetsledelsen forventes at lede Aarhus Universitet, når de leder forskning og uddannelse i modsætning til administration. De skal udvise meget høj grad af tillid til videnskabelige medarbejdere, og de skal udføre meget høj grad af kontrol med administrative medarbejdere.

Det er således fremtrædende i argumentationen, at der bør vises **tillid** til universiteterne, og ledelsen bør vise tillid til institutlederne og de videnskabelige medarbejdere, så de kan varetage opgaveløsningen.

En institutleder formulerer det således: *"Samfundet skal vise noget tillid – alle vil gerne gøre det godt, og det er kun få, der kører ud af en tangent"* (Ekspertgruppen, 2014b: 11), og i en kommentar fra en videnskabelig medarbejder fremgår: *"Der mangler tillid til personalet på universitetet. Der overadministreres"* (Ekspertgruppen, 2014e: 166).

Der argumenteres i dokumentmaterialet for, at Den faglige udviklingsproces har medført, at medarbejderne har mistillid til ledelsen, fordi de ikke har gennemført forandringer som demokratisk organisation. Ledelsen skal vise tillid og inddrage medarbejderne for at opnå tillid.

Analysepanelet indleder deres anbefalinger til det videre arbejde således: *”Analysepanelet vil understrege, at de problemer, der påpeges ikke alle kan løses på helt kort sigt. Løsninger af mere grundlæggende problemer, som også bør overvejes, anbefales at foregå i en proces, hvor løsningerne ikke kan opfattes som ledelsens alene. Selv de forandringer, der kan have karakter af nødvendige justeringer, bør derfor ske i en inddragende proces med plads til debat og dialog mellem medarbejdere, studerende og ledelse. Dette er så meget desto vigtigere, fordi de problemer Aarhus Universitet står med, er et produkt af manglen på netop dette. Det vil også kunne være i fin overensstemmelse med Tillidsreformen, som netop er igangsat af regering og personaleorganisationer.”* (Analysepanelet, 2014: 12)

Tillidsreformen er blandt andet et opgør med New Public Management, og det er fremtrædende i dokumentmaterialet, at der peges på tillid til de videnskabelige medarbejdere i stedet for ledelse efter New Public Managements forskrifter. Inddragelse er ligeledes en fremtrædende del af den mening, der skabes med ledelse af opgaveløsningen.

I modsætning hertil står Ekspertgruppens løsningsforslag til problemer knyttet til den administrative understøttelse. Her fremgår det blandt andet: *”I forhold til administrative ydelser knyttet til kerneaktiviteterne, kan informationsopsamling ske via forskellige former for brugerundersøgelser og performance mål. Det skal sikres, at de administrative ledere har fokus på brugersituationen. Dette kan eksempelvis gøres ved systematiske brugervurderinger og eventuelt også ved at gøre en del af aflønningen afhængig af performancemål.”* (Ekspertgruppen, 2014a: 52)

New Public Management fremfor tillid står således fortsat centralt i den ledelse, der skal udøves af de administrative medarbejdere, i modsætning til tillid og inddragelse som det centrale i ledelsens relation til videnskabelige medarbejdere og institutledere. Identiteten som demokratisk organisation kan således præciseres til en fremtrædende identitet som **videnskabeligt demokrati**.

Den ledetråd, der er fremtrædende i argumentationen, er, at det er de videnskabelige medarbejdere, der skaber værdi. Det er de videnskabelige medarbejdere, der varetager uddannelse og forskning, og der er der, Aarhus Universitet skabes værdi. Det er grundlaget for, at ledelsen skal udvise tillid til og inddrage de videnskabelige medarbejdere, og samtidig begrunder det, at der skal udøves kontrol med de administrative medarbejdere.

5.2.5 Delkonklusion – Intern meningskabelse af Aarhus Universitets opgaveløsning

”For meget new public management og for lidt ånd” (Ekspertgruppen, 2014e: 543) opsummerer en videnskabelig medarbejder indholdet i Den faglige udviklingsproces.

Analysen af den interne meningskabelse viser, at Aarhus Universitets opgave er forskning og uddannelse, der varetages ved at sikre frihed og faglighed, så mangfoldigheden af videnskabelige medarbejdere kan bestemme opgave og løsning med afsæt i og respekt for den konkrete faglighed. Ledelsen af opgaveløsningen skal ske med tillid til og inddragelse af de videnskabelige medarbejdere og ikke efter New Public Managements forskrifter. De fremtrædende identiteter, der anvendes og konstrueres til Aarhus Universitet, er seriøs videninstitution, faglig frisætter og videnskabeligt demokrati. Resultaterne af den anden delanalyse er gengivet i tabellen herunder.

Tabel 7: Resultater af den anden delanalyse af den interne meningskabelse af Aarhus Universitets opgaveløsning

Opgaveløsning	Ledetråde	Identiteter
Forskning og uddannelse	Viden er værdifuld	Seriøs videninstitution
Frihed og faglighed	One size does not fit all	Faglig frisætter
Inddragelse og tillid	De gode gamle dage	Videnskabeligt demokrati
	De videnskabelige medarbejdere skaber værdi	

Den mening, der skabes med Aarhus Universitet, i Den interne problemanalyse er i overvejende grad i overensstemmelse med den forestilling om universitetet, som Polanyi har betegnet som **Republic of Science** (Degn & Sørensen, 2012: 70). Meningen med opgaveløsningen er, at universiteterne danner befolkningen via uddannelse og oplyser samfundet via forskning. Forskningen sker frit og uafhængigt og bedømmes efter kriterier, der fastlægges internt på universitetet, hvilket begrundes i, at forskerne er de bedst kvalificerede. Dette er også begrundelsen for, at universitetet fungerer som et selvregulerende fællesskab.

5.3 Delanalyse 3 - Det er argumentets magt, der er den egentlige magt

Den tredje og sidste delanalyse skal give svar på, **hvordan Universitetsledelsen giver mening til Aarhus Universitets opgaveløsning.**

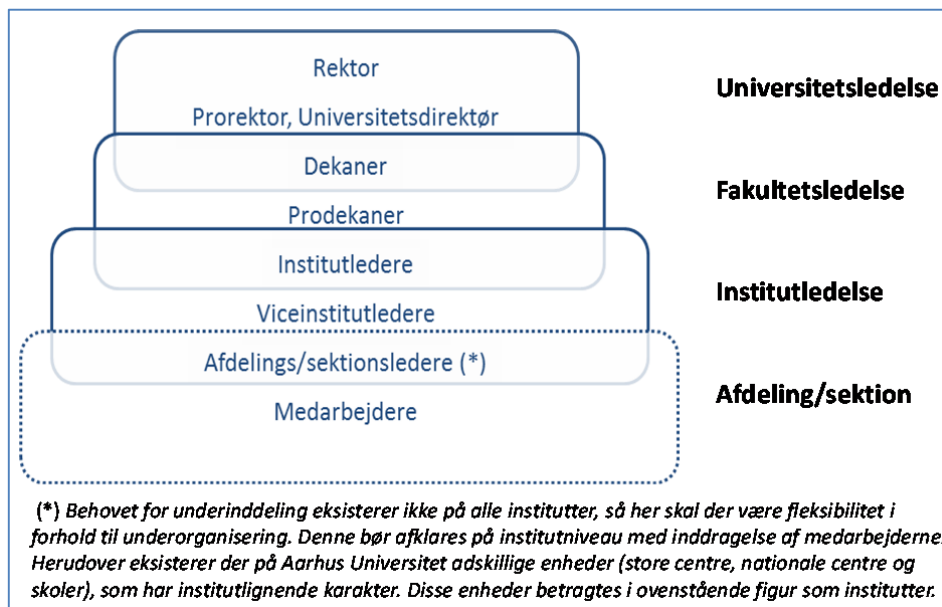
Herunder vil jeg først kort gengive, hvad Universitetsledelsens beslutninger som opfølgning på Den interne problemanalyse rummer. Dernæst vil jeg redegøre for, hvordan Universitetsledelsen giver mening til opgaveløsningen, hvilket jeg relaterer til den interne og eksterne meningskabelse, som den er gengivet i de to første delanalyser.

5.3.1 Universitetsledelsens beslutninger som opfølgning på problemanalysen

I mit interview med rektor fremhæver han overlappende ledelsesteams og reorganisering af administrationen som de to centrale elementer i beslutningerne, som Universitetsledelsen har truffet i forlængelse af Den interne problemanalyse (Universitetsledelse, 2014).

De overlappende ledelsesteams, der skal sikre en sammenhængende ledelsesstreng, er gengivet i figuren herunder, der er afbildet fra beslutningsdokumentet. Princippet er, at lederne indgår i et team på niveauet over det, hvor de har ledelseskompetence.

Figur 6: Ledelsesniveauer på Aarhus Universitet med angivelse af ledelsesteams (Universitetsledelse, 2014: 3)



I relation til etablering af ledelsesteams har Universitetsledelsen besluttet, at ledelsen i større omfang skal indgå i dialog med medarbejderne, at mulighederne for at uddelegere yderligere ansvar til prodekaner og institutledere skal afsøges, at der skal ske en yderligere inddragelse i udarbejdelse af budget og i ansættelsesprocesser, og inddragelse via de formelle fora skal forbedres.

Administrationen reorganiseres således, at der bliver mulighed for større forskelle i institutter og fakulteter imellem. Derudover reduceres de ni administrative områder i fællesadministrationen til fem. Foruden den administrative reorganisering har Universitetsledelsen besluttet, at den organisatoriske indretning af fakulteterne skal have et eftersyn. Endelig er der truffet beslutning om, at strategi og praksis for kommunikation og branding revideres.

5.3.2 Hvad er opgaven? Samfundsforpligtigelse

Den mening, Universitetsledelsen giver til opgaven, Aarhus Universitet skal løse, tager afsæt i, at **universitetet er forpligtet i forhold til samfundet**. Den forpligtigelse angives på en og samme gang nøjagtigt og unøjagtigt. Der efterlades ikke plads til fortolkning i forhold til, at forpligtigelsen er der, men det nærmere indhold i forpligtigelsen præciseres ikke, som det f.eks. fremgår her:

Rektor: *"Vi kan starte med at stille spørgsmålet: hvem ejer universitetet? Der er i hvert fald én ting, der er helt sikkert, det er ikke mig, der gør det. Det er heller ikke de studerende. Det er heller ikke medarbejderne. Det er altså samfundets ejendom, og vi er sat i verden for at understøtte udviklingen af det danske samfund, og det er ikke kun økonomisk vækst og så videre, det er også åndelig udvikling. Det er derfor, vi er her, og det er derfor, samfundet investerer i os, og hvis ikke man indser det som medarbejder, hvis man tror, at det her er en boble, hvor man kan leve sit eget beskyttede liv uden at kere sig om, hvad der sker udenfor murene, så er man godt nok ved at gå af mode, og når jeg siger det sådan, så er det, fordi jeg ved, at vi har de medarbejdere - jeg tror endda, jeg selv har været en af dem engang i tidernes morgen - men det går bare ikke, og det er jo også en ledelsesopgave og forklare, at vi jo altså ikke får flere penge til forskning og uddannelse, hvis ikke samfundet kan se, at det gavner"* (Interview)

Med samfundets investering i universiteterne følger en forpligtigelse til at orientere sig efter, hvad der sker i samfundet. Universitetsledelsen trækker således på den ledetråd, der også anvendes i den eksterne meningskabelse, at en investering bør følges af et afkast. I den eksterne meningskabelse anvendes ledetråden til at præcisere, at universiteterne skal bidrage til den økonomiske vækst. Universitetsledelsen søger at give en bredere mening til forpligtigelsen, der korrelerer med den interne meningskabelse, der bestemmer opgaven som forskning og uddannelse.

Af beslutningsdokumentets præambel fremgår det tilsvarende:

"Sammen med respekt for universitetets diversitet og behov for fleksibilitet er grundlaget for beslutningerne i dette dokument et ønske om at skabe de bedste betingelser for at sikre en stærk faglighed og høj kvalitet i universitetets kerneydelser (...) Beslutningerne ændrer ikke ved universitetets overordnede organisering i fire fakulteter og en enhedsadministration, da universitetsledelsen mener, at det sikrer robustheden overfor de stigende eksterne krav. En robusthed der, sammen med høj faglig kvalitet, er afgørende for, at universitetet fortsat kan fastholde og forbedre sit udgangspunkt som et internationalt anerkendt forskningsintensivt universitet" (Universitetsledelse, 2014: 1)

Beslutningerne begrundes således både med, at Aarhus Universitet skal være robust overfor eksterne krav og have en høj faglig kvalitet med plads til forskellighed, hvilket indikerer, at der både er eksterne behov og kvalitet, der defineres fagligt, der skal imødekommes. Det rummer elementer af både den mening, der skabes eksternt, og den mening, der skabes internt.

Universitetsledelsen anvender den globale konkurrence som ledetråd, når de argumenterer for universitetets forpligtigelse overfor samfundet:

Rektor: *"Det faglige niveau, det vil jeg definere som, at hvis de [dimittenderne] står i en ansættelsessituation på det internationale marked sammen med andre, som kommer fra universiteter, som vi normalt ville sammenligne os med, så skal det helst ikke være sådan, at vores bliver fravalgt. Vi skal gerne kunne konkurrere på den bane. Hvis ikke vi kan konkurrere på den internationale bane, så vil det her samfund miste konkurrencekraft på sigt"* (Interview)

Universitetsledelsen vender argumentationen i deres anvendelse af den globale konkurrence som ledetråd i forhold til, hvordan den blev anvendt i den eksterne meningskabelse. Universitetsledelsen gør således universitetets konkurrencekraft som afgørende for samfundets, hvor det i den eksterne meningskabelse var fremtrædende, at universiteterne skulle gøre samfundet i stand til at vinde konkurrencen.

De store samfundsudfordringer var en fremtrædende ledetråd i den eksterne meningskabelse og perifer i den interne. Rektor adresserer også de store samfundsudfordringer:

Rektor: *"Er der nogen, som tror på, at ét universitet løser én stor samfundsudfordring? Jeg anser det for at være hamrende naivt. Derimod så tror jeg, at det lange seje træk fra rigtig, rigtig mange universiteter og rigtig, rigtig mange forskere, der som et samlet hele kan være med til at løse samfundsudfordringerne, og vi skal selvfølgelig være der"* (Interview)

Aarhus Universitet skal som en **seriøs videninstitution** bidrage til at løse de store samfundsudfordringer, men universitetet kan ikke egenhændigt **katalysere vækst**. Den fremtrædende identitet, som Universitetsledelsen anvender og konstruerer til Aarhus Universitet, er **samfundets ejendom**. Som samfundets ejendom er universitetet forpligtet på at bidrage til samfundets udvikling med forskning og uddannelse, der orienterer sig efter omverdenen.

5.3.3 Hvordan løses opgaven? Frihed under ansvar

Den mening, Universitetsledelsen tildeler opgaven, balancerer forpligtigelse og faglighed, således at opgaven bestemmes af både de eksterne krav og den interne, faglige kvalitetsstandard. Det afspejles også i den mening, de giver til opgaveløsningen.

Universitetsledelsen anvender f.eks. ledetråden 'One size does not fit all', der også i den interne meningskabelse anvendes til at fremhæve mangfoldighed:

UL: *"Der er enorme forskelle mellem fakulteterne, og indenfor fakulteterne er der enorme forskelle mellem institutterne. Vi skal gøre vores mangfoldighed til vores styrke i stedet for at se det som mangel på fokus"* (Observation)

Den faglige mangfoldighed på Aarhus Universitet som styrke træder frem både blandt videnskabelige medarbejdere og institutledere og hos Universitetsledelsen. Universitetsledelsen betoner dog, at der i forlængelse af fusionerne var behov for at "reducere" mangfoldigheden, fordi en organisering, hvor overlappende fagligheder brugte meget energi på at definere sig som forskellige fra hinanden, ikke er robust. Det indgår i argumentationen for, at ændringerne i den faglige organisering i forbindelse med Den faglige udviklingsproces er *"en helt rigtig og helt, helt nødvendig tanke"* (Interview). Mangfoldighed er således en styrke, men det er ikke en ubegrænset mangfoldighed. Den skal balanceres med robusthed i forhold til de eksterne krav, som det også fremgår af uddraget af beslutningsdokumentet, der er gengivet i afsnittet ovenfor.

Denne balancering går igen i afvejningen mellem interne og eksterne kriterier for kvalitet, som fremgår af denne ordveksling på seminaret:

VIP: *"Min definition af kvalitet i forskning er, at man laver en forskning, der får anerkendelse af anerkendte forskere. Så kommer alt det ydre"*

VIP: *"Stærk forskning er også noget, der er med til at stimulere og generere et forskningsmiljø"*

VIP: *"Jeg mener ikke anerkendelse er nok - originalitet og selvstændighed er vigtigt. Evnen til at gå nye veje er afgørende. Det er ikke sikkert, at det bliver målt og anerkendt i første omgang"*

VIP: *"Nybrud og anderledes tænkning, det er god forskning af høj kvalitet"*

UL: *"En af de måder, britiske universiteter måler sig på, er deres kvalitet i uddannelse ved at se på deres evne til at tiltrække studerende. Med dimensionering kan vi ikke det, så det, synes jeg faktisk, er en ting, som vi skal ind og slås for. Det ville jo være dejligt, hvis vi også var i stand til at tiltrække danske og internationale studerende til kandidatuddannelserne."*

VIP: *"Det er vigtigt, at vi tænker det ud fra de forskellige fag. Kvalitet skal knyttes til fagudvikling. Vi skal passe på med at få nogen meget standardiserede måder at tænke kvalitet og udvikling på, når fagene i virkeligheden er så forskellige"* (Observation)

De videnskabelige medarbejdere fremhæver primært intern bedømmelse af kvalitet, hvilket er i overensstemmelse med konklusionen på den anden delanalyse. Universitetsledelsen søger at tilføje det eksterne perspektiv, uden at det kolliderer med faglig selvstændighed og mangfoldighed. Fagenes konkurrencekraft på det internationale uddannelsesmarked som kvalitetskriterium er eksternt baseret, men samtidig rummer det plads til faglige særegenheder. Udbud og efterspørgsel anvendes som ledetråd, men på en måde hvor der fortsat er plads til 'one size does not fit all'.

De to fremtrædende elementer i opgaveløsningen er **frihed** og **ansvar**. Den akademiske frihed tilskrives afgørende betydning i Aarhus Universitets opgaveløsning:

Rektor: *"Altså grundlæggende må jeg nok sige en respekt - altså en stor og dyb respekt og kærlighed - til universitetets ånd, og det som runder det og gør, at vi godt kan lide at være her, det, som gør, at vi valgte at arbejde her, og hvis ikke vi formår at respektere den, så får tanken ikke frit løb, og så laver vi dårligere forskning og dårligere uddannelse, og det bliver mindre sjovt at være her"* (Interview)

Denne frihed knytter an til mangfoldigheden som styrke, da de selvstændige, forskellige fag løser universitetets opgave. Med friheden følger dog et ansvar:

Rektor: *"Frihed, det er jo en vidunderlig gave, prøv lige at forestille dig, at du kan blive ansat, og så faktisk selv definere en stor del af din arbejdsdag, hvad det egentlig er, du vil beskæftige dig med. Det er en ufattelig frihed at have. Men med enhver frihed, der hører også et ansvar, og ansvaret, det er, at man bruger den del af dagen, ikke bare til at man selv bliver højere, bredere og klogere, men at man faktisk også bidrager til, at andre bliver det. Frihed uden ansvar - det tror jeg ikke på"* (Interview)

I udøvelsen af friheden er forskerne således forpligtet på at orientere sig udad, de skal forvalte friheden til glæde og gavn for andre end sig selv. Universitetsledelsen søger i den mening, de tildeler opgaveløsningen at kombinere universitetet som **faglig frisætter** og **problemløser**. De anvender og konstruerer en identitet, hvor frisættelsen ikke er ubeskåret, men samtidig er det ikke samfundet, der snævert definerer behovene. Som **ansvarlig frisætter** rummer Aarhus Universitet mangfoldige fagligheder, der løser opgaven med frihed under ansvar.

Frihed under ansvar kan også betegne det ledelsesrum, der skabes til institutlederne med etableringen af den sammenhængende ledelsestreng med ledelsesteams. Universitetsledelsen tildeler med beslutningerne som opfølgning på Den interne problemanalyse den mening, at institutlederne får øget frihed til at lede instituttet og samtidig udvidet ansvar for fællesskabet. Dermed retter vi fokus på ledelse af opgaven.

5.3.4 Hvordan ledes opgaven? Ledelsesansvar og dialog

I meningskabelsen indgår forskellige ledelsesidealer som ledetråde. Eksternt er det karakteristika ved New Public Management, der er fremtrædende, hvilket blandt andet vil sige ledelsesansvar. I den interne meningskabelse anvendes det kollegiale demokrati i argumentationen. Eksternt fremhæves således "toppen", mens det internt er "bunden". Denne skelnen mellem top-down og bottom-up er en fremtrædende ledetråd i den mening, Universitetsledelsen giver til ledelse af opgaven.

Rektor: *"Lad mig prøve at bruge et eksempel. Hvis du flytter ind i et hus, så får du lige planeret grunden, så skal du have en græsplæne, og så sår du græs. Lad os nu sige, at det er det, vi gør. Vi sår græs, og så er der faktisk nogen steder, der ser det ud til, at der gror det bare mere livskraftigt end andre steder, så er ledelsesopgaven måske i virkeligheden at identificere, hvilke steder det er, det gror livskraftigt, og så vande noget ekstra der og gøde lidt ekstra der, for så kan det være, at der kommer noget særligt smukt ud af det. Det er sådan, jeg ser på det, men det starter med at gro, så man skal passe lidt på med den der top-down-tilgang, eller der kommer også top-down-elementer ind i det, men man er bare nødt til at være observant, før man begynder at agere"* (Interview)

For at forfølge det billede, rektor skaber, så gror det nedefra, men oppefra er opgaven at fokusere på noget græs fremfor andet. Denne mening med at balancere at lade det gro fra bunden og at fordele gødning fra toppen giver Universitetsledelsen også i beslutningsdokumentet:

"Inddragelse skal ske indenfor rammerne af universitetsloven og Aarhus Universitets vedtægter, som tilsammen fastlægger ledelsens endelige ansvar og beslutningskraft (...) Medlemmerne af universitetsledelsen skal være mere synlige og nærværende på fakulteterne og i de administrative enheder og skal gennem dialog bidrage til udveksling af ideer, argumenter og synspunkter samt sikre rettidig inddragelse" (Universitetsledelse, 2014: 3-4)

Ansvar og beslutningskraft er placeret i toppen, Universitetsledelsen forpligter sig selv på at anvende det ansvar og den beslutningskraft i dialog med bunden. Argumentets kraft er en fremtrædende ledetråd i den meninggivelse, i det argumentationen hviler på, at gode argumenter påvirker beslutninger. Det fremgår også af nedenstående ordveksling på seminaret.

VIP: *"Vi diskuterer i virkeligheden magt, og det er svært. Vi diskuterer, hvordan vi giver medarbejderne mere magt i et system, hvor medarbejderne ikke har formel magt. Fra ledelsen hører vi 'vi vil gerne høre jer', og det er godt, men vi står tilbage med, hvordan får vi magt, når vi ikke formelt har det. Den problemstilling gør det svært. Vi trænger til nogle signaler ned ad, at vi vil gerne høre jeres mening"*

UL: *"Jeg tror, det eneste svar er indflydelse og synliggøres af ledelsen. Det er argumentets magt, der er den egentlige magt. Hvordan bliver vi bedre til at synliggøre indflydelse, det er vigtigt, for det gør det klart for enhver, at der sker inddragelse. Det har meget med synliggørelse af, hvordan beslutningerne flytter sig"*

UL: *"Jeg har været med, dengang vi sad i rundkreds. Dengang havde alle indflydelse – havde alle lige meget indflydelse? Nej. Man får kun indflydelse, hvis man argumenterer – og sådan er det også i dag. Det fantastiske ved et universitet: hvis man gør noget, så kan man også flytte noget"*

VIP: *"Der er en ubalance i magten. Ledelsen kan melde uargumenterede, åndsvage beslutninger ud, mens medarbejdere og studerende skal argumentere."*

Universitetsledelsen gør argumentation til det centrale og afviser kollegial ledelse som det, der garanterer indflydelse, hvilket fremgik af den interne meningskabelse. Universitetsledelsen søger at udligne placering i henholdsvis top eller bund og sætte fokus på, *hvad* der argumenteres for og med, frem for *hvem* der argumenterer. Den skepsis, en videnskabelig medarbejder giver udtryk for i den konkrete situation, er udtryk for, at ledelsen bør argumentere både før og efter beslutninger.

Kollegial ledelse som garant for indflydelse er ét blandt flere henvisninger i den interne meningskabelse til "de gode gamle dage" før Den faglige udviklingsproces. Universitetsledelsen giver mening uden reference til tiden før som bedre. Da jeg spurgte rektor i mit interview, hvordan han forholder sig til, at deres beslutninger af nogle medarbejdere tolkes som at returnere til de gode gamle dage, afviste han det med ordene: "*Alt det der frem og tilbage, og nu bliver det hele tilbagerullet. Æv!*" (Interview) Universitetsledelsens udlægning er, at de reparerer på de u hensigtsmæssige konsekvenser af Den faglige udviklingsproces.

Rektor: "*Det [Den faglige udviklingsproces] kom til fremstå som om alt skulle styres fra toppen, og alt her på universitetet, det skabes fra bunden, og så skal vi i toppen skabe rammerne for, at det kan få lov til at gro op*" (Interview)

Det er i tråd med, at det er de videnskabelige medarbejdere, der skabes værdi, som det blev fremhævet i den interne meningskabelse. Toppens forpligtigelse overfor bunden i form af Universitetsledelsens forpligtigelse overfor medarbejderne om, at argumenter giver indflydelse, afspejles i den mening, der tildeles relationen til Uddannelses- og Forskningsministeriet, som det fremgår herunder.

Rektor: "*Det er ikke os, der har fat i den lange ende. Det er den anden part, der har fat i den lange ende, og derfor er der jo kun én ting at gøre. Kan de holde til og cutte os af, og lade os sejle lidt? Ja, det kan de langt hen ad vejen. Se på andre dele af den offentlige sektor - gymnasierne, folkeskolerne og så videre - det kan de sagtens. Så hvis ikke vi på en eller anden måde formår at komme i en dialog, hvor vi argumenterer og faktisk kommer ind og siger 'prøv nu og hør her, det her kan du jo heller ikke holde til på den lange bane rent politisk, fordi så går du over i historien, som den der gjorde det og det og det'. Hvis ikke vi kommer ind og kommer i den dialog, så taler vi os selv af banen, og så bliver vi placeret henne i et hjørne, og så kan vi godt få gennemslagskraft, aviserne vil gerne høre på sådan nogen som os, fordi vi så kan skabe ballade, og det er vi faktisk rigtig gode til, men får det nogen forbedrende virkning på universitetet? I believe not*" (Interview)

Argumentets kraft som ledetråd anvendes således ikke kun til at skabe sammenhæng fra top til bund på Aarhus Universitet, men fra top til bund i den danske universitetssektor som helhed. Ved at forpligtige sig selv på at lytte til og lade beslutninger påvirke af medarbejdernes argumenter søger Universitetsledelsen samtidig at forpligte ministeriet på at lytte og lade sig påvirke af argumenter. Ovenfor refereres til, at det også er i ministerens egen interesse, og herunder trækkes universitetets egenart frem som et led i argumentationen.

Rektor: "*Ligegyldig hvad man gør, så er der to ting, man er nødt til at respektere i universitetssystemet, og det gælder politikere, statsminister og det hele – det er fuldstændig ligegyldig, I kan gøre, hvad I vil; I kan lægge alle de eksterne rammer på, I vil – hvis ikke I respekterer, at det tager tid, og hvis ikke I respekterer den akademiske frihed, så er der intet, der kan lade sig gøre. I har med en medarbejderskare at gøre, som er så intelligent og så velformulerende, så til*

enhver tid, så vil de tale jer ihjel, og de vinder til sidst, ligegyldig hvad I gør. Det skal man formå at respektere i ledelsen af et universitet. Det betyder jo ikke, at man ikke godt kan lede et universitet, man skal bare vænne sig til, at man skal lede det ved at komme med forslag. Den indretning her, hvad siger I til det? - er det ikke en god idé? Og skal man bruge argumenter, man er nødt til at argumentere sig igennem. Det er det, jeg siger, man kan ikke råbe sig igennem, men man kan samarbejde sig igennem” (Interview)

Tid og respekt for akademisk frihed fremhæves som afgørende i ministeriets styring af universiteterne såvel som den interne ledelse af Aarhus Universitet, hvilket relateres til medarbejderskaren ved et universitet. Herover er det således universitetets egenart, der fremhæves, men Universitetsledelsen veksler, som det også er tilfældet i den interne meningskabelse, mellem at distancere sig fra den private sektor og at sammenligne sig med det.

Rektor angiver f.eks., at *”den samarbejdende ledelsesstil er den eneste måde, man kan drive en moderne arbejdsplads på, sådan er det altså også på langt, langt de fleste erhvervsvirksomheder”* (Interview), og han henviser til en generel kompromiskultur i samfundet. Der er en tendens til, at kompromiser og mindre justeringer vinder over markante forandringer, da forsøg på at vise handlekraft ved at gennemføre større ændringer vil føre til oprør og dermed falde. Med denne reference anvendes og konstrueres en identitet til Aarhus som en moderne arbejdsplads.

Kompromiskultur fremhæver samfundet som helhed som rammesættende for ledelsen af et universitet, men Universitetsledelsen peger også særligt på ministeret som bestemmende for deres ledelse af opgaveløsningen.

VIP: *”Vi kan måske tale ligeså meget, som vi vil, men fem minutter med bestyrelsen, og så er radaren et andet sted de næste tre måneder”*

UL: *”Lige dagen før et bestyrelsesmøde er fokus meget på bestyrelsen, men dagen efter er fokus på universitetets drift.”*

UL: *”Det er Bredgade², der bestemmer. En bestyrelse i en offentlig organisation, som et universitet er, er en kastreret bestyrelse, der er Bredgade, der bestemmer. Hvad Brian taler med bestyrelsen om er, hvad det er, men hvad han taler med ministeren om, det er det vigtige” (Observation)*

Ministeriet tildeles identitet som en afgørende aktør i ledelsen og samtidig indikeres argumentets kraft, da det er *”hvad rektor taler med ministeren om”* og ikke *”hvad rektor får besked på af ministeren”*.

Det gennemgående i Universitetsledelsens meninggivelse til ledelsen af opgaveløsningen er, at toppen skal give plads, rum og rammer for bunden, hvor opgaven løses, og samtidig at toppen er tildelt ledelsesansvar. Sammenhængen fra top til bund er båret af argumentation.

Universitetsledelsen giver ny mening til det at være **professionel organisation** ved at fremhæve en moderne arbejdsplads som kendetegnet ved en samarbejdende ledelsesstil og ikke ved New Public Management. Samtidig afvises den kollegiale ledelse som forbillede for et **videnskabeligt demokrati**, og argumentets kraft fremdrages som det bærende element. Som **argumentbåret styre** er Aarhus Universitet i dialog både internt og eksternt for at lede organisationens opgaveløsning.

² Bredgade refererer til Uddannelses- og Forskningsministeriet, der har adresse der

5.3.5 Delkonklusion – Universitetsledelsen giver mening til Aarhus Universitets opgaveløsning

Universitetsledelsen giver mening til opgaveløsningen på Aarhus Universitet i et spændingsfelt mellem den eksterne og interne meningskabelse. Eksternt er der en forventning om, at universitetet katalyserer den økonomiske vækst ved at supplere kernefagligheden med interdisciplinaritet og åbenhed overfor omverdenen. Internt argumenteres der for, at frihed og faglighed skaber forskning og uddannelse af høj kvalitet efter kriterier, der er defineret af fagene selv.

De to meninger med opgaveløsningen er udtryk for forskellige tidsperspektiver på, hvordan universitetet kan bidrage til samfundsmæssige forandringer. Eksternt er der forventning om, at investeringen (umiddelbart) giver afkast, mens forandringernes veje og vildveje internt anses som mangfoldige. Rektor italesætter dette spændingsfelt som forskellige tålmodighedshorisonter.

Rektor: *”Tålmodighedshorisonterne i det system her er vidt forskellige (...) De er meget, meget forskellige, og man skal bare være klar over som leder i det her system, at hvis man er for utålmodig og ræser udover stepperne med fanen højt løftet, og så møder man fjendens kanonstillinger, og så vil man godt lige sikre sig, at fodfolket i hvert fald er med sig, at de ikke kun retter skytset ét sted hen, så vil man finde ud, at hvis man løber for hurtigt, så er de der ikke, så bliver de klogeligt en kilometer tilbage i skyttegravene og tænker, hvad vil idioten derude”* (Interview)

Universitetsledelsen skal med deres ledelse af opgaveløsningen forholde sig til både de eksterne og interne meningskabelse, og rektor viser med ovenstående skildring, at Universitetsledelsen ikke blot kan orientere sig efter de eksterne forventninger, da det vil efterlade dem alene på slagmarken. Han afviser dog ikke med skildringen, at Aarhus Universitet skal løfte fanen højt og gå udover stepperne. Hvis Universitetsledelsen går i dialog, kan de få fodfolket med. Forventningen er, at hvis fodfolket får gode argumenter for, hvad det er, idioten vil derude, så følger de med.

Den mening, som Universitetsledelsen giver til opgaveløsningen, er, at universitetet har en forpligtelse overfor samfundet, som bedst løses ved at give forskerne frihed under ansvar. De fremtrædende identiteter, som anvendes og konstrueres, er samfundets ejendom, ansvarlig frisætter og argumentbåret styre. Resultaterne af den tredje og sidste delanalyse er gengivet i tabellen herunder.

Tabel 8: Resultater af den tredje delanalyse af den mening, Universitetsledelsen giver til Aarhus Universitets opgaveløsning

Opgaveløsning	Ledetråde	Identiteter
Forpligtelse overfor samfundet	Investering og afkast Global konkurrence	Samfundets ejendom
Frihed under ansvar	De store samfundsudfordringer	Ansvarlig frisætter
Ledelsesansvar og dialog	One size does not fit all Udbud og efterspørgsel Top-down/Bottom-up Argumentets kraft De videnskabelige medarbejdere skaber værdi	Argumentbåret styre

Den overordnede mening med Aarhus Universitets opgaveløsning, som Universitetsledelsen tildeler, vælger jeg at benævne **det transformative universitet**.

En transformator omdanner energi fra lav til høj spænding. Transformatoren tilføres således energi udefra, fordi det skal omsættes til en anden form for energi, men processen, hvor forandringen sker, finder sted internt i transformatoren. Jeg har valgt dette som billede på, at universitetet har en forpligtigelse overfor omverdenen, og de indfrier forpligtigelsen ved at agere frit indenfor rammerne af dette ansvar.

Samtidig refererer benævnelsen til transformativ styring (Majgaard, 2013), der netop fokuserer på dialogen og det samskabende, det vil sige en styring, der er åben overfor nye perspektiver - eller gode argumenter.

6 Konklusion - Ledelse med mening

'Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg har set, hvad jeg har sagt?' er et spørgsmål, Weick stiller gentagne gange for at understrege, at mening skabes i handling (Hammer & Høpner, 2014: 22). Jeg har nu både set, hvad Uddannelses- og Forskningsministeriet, videnskabelige medarbejdere, institutledere og Universitetsledelsen har sagt, og læst, hvad jeg selv har skrevet, så jeg har et billede af, hvad der er tænkt.

Resultaterne af analyserne, der er gennemført for at give svar på de tre analyse spørgsmål, er gengivet i tabellen herunder.

Tabel 9: Opsummering af analysernes udfald

	Opgaveløsning	Ledetråde	Identiteter
Ekstern mening-skabelse	Skabe vækst i samfundet Supplere disciplinernes kernefaglighed med tværfaglighed, entreprenørskab og åbenhed overfor omverdenens behov New Public Management	Global konkurrence De store samfundsudfordringer Udbud og efterspørgsel Investering og afkast Ledelsesansvar	Vækstkatalysator Tværfaglig, international problemløser Professionel organisation
Intern mening-skabelse	Forskning og uddannelse Frihed og faglighed Inddragelse og tillid	Viden er værdifuld One size does not fit all De gode gamle dage De videnskabelige medarbejdere skaber værdi	Seriøs videninstitution Faglig frisætter Videnskabeligt demokrati
Universitets-ledelsen	Forpligtelse overfor samfundet Frihed under ansvar Ledelsesansvar og dialog	Investering og afkast Global konkurrence De store samfundsudfordringer One size does not fit all Udbud og efterspørgsel Top-down/Bottom-up Argumentets kraft De videnskabelige medarbejdere skaber værdi	Samfundets ejendom Ansvarlig frisætter Argumentbåret styre

I den eksterne meningskabelse forventes universiteterne at katalysere samfundets økonomiske vækst ved at sikre Danmarks konkurrencekraft i den globale konkurrence. For at løse sin opgave som vækstkatalysator argumenteres der for universitetet som tværfaglig, international problemløser, der tilpasser sine udbud til erhvervslivets efterspørgsel og løser de store samfundsudfordringer, hvilket forudsætter åbenhed og tværfaglighed. Opgaveløsningen forventes at blive ledet efter New Public Management-principper, der anvender og konstruerer universiteterne som professionelle organisationer.

Den interne meningskabelse argumenterer for forskning og uddannelse som Aarhus Universitets fremtrædende opgaver. Den faglige mangfoldighed og akademiske frihed bestemmer opgave og løsning, og det anvender og konstruerer universitetet som seriøs videninstitution og faglig frisætter. Ledelse forventes at være baseret på tillid og inddragelse, hvilket forankres i Aarhus Universitet som videnskabeligt demokrati.

Frihed forpligter. Universitetsledelsen giver mening til opgaveløsningen ved at forpligte Aarhus Universitets opgaveløsning overfor samfundet. Med den forpligtigelse følger, at universitetet som helhed og forskerne hver især har frihed under ansvar. Aarhus Universitet er samfundets ejendom og løser opgaven som ansvarlig frisætter, og ledelse af opgaveløsningen anvender og konstruerer en identitet som argumentbåret styre, hvor argumentation er fundament for beslutninger og indflydelse såvel internt på universitetet som eksternt i relation til Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Den overordnede mening, der skabes internt og eksternt, og som Universitetsledelsen tildeler Aarhus Universitets opgaveløsning, er gengivet i figuren herunder.

Figur 7: Den overordnede mening, der viser sig i delanalyserne



Den **empiriske konklusion** er, at eksternt skabes universitet som det entreprenørielle universitet, der med videnuudveksling og strategisk forskning bidrager til den samfundsøkonomiske vækst. Opgaveløsningen sker i tæt interaktion med erhvervslivet, såvel uddannelse som forskning går på tværs af discipliner, og ledelsen er professionel. Internt skabes Aarhus Universitet som Republic of Science, som bidrager til befolkningens dannelse og samfundets oplysning med uddannelse og forskning, der sker frit, uafhængigt og efter fagligt definerede kriterier. Universitetet virker som et selvregulerende fællesskab. Universitetsledelsen giver mening til Aarhus Universitet som det, jeg

benævner, det transformative universitet. Universitetet er forpligtet til at sikre afkast af samfundets investering i forskning og uddannelse, og den transformation sker bedst med frihed under ansvar og i dialog og samarbejde.

Metodisk konkluderer jeg, at et sammensat dokumentmateriale, som det jeg har anvendt i min analyse, kan give indsigt i den meningskabelse, der sker såvel eksternt som internt. Jeg har på baggrund af dokumenterne redegjort for, hvordan mening skabes, og observation og interview har underbygget resultaterne af dokumentanalyserne.

Opgavens perspektiv er Weicks begrebsapparat om meningskabelse, og den **teoretiske konklusion** er, at perspektivet giver et billede af den aktuelle situation på Aarhus Universitet, der er værdifuldt for ledelsen. Analysen af, hvordan organisationen skabes i kommunikation, giver et fundament for at besvare såvel de tre analysespørgsmål som problemformuleringen.

Opgavens problemformulering er: **hvordan kan Universitetsledelsen på Aarhus Universitet give mening til Uddannelses- og Forskningsministeriets, institutledernes og de videnskabelige medarbejderes meningskabelse af universitetets opgaveløsning?** Besvarelse af de tre analysespørgsmål danner grundlag for at anvise handlemuligheder til Universitetsledelsen i deres fortsatte ledelse af Aarhus Universitet.

Jeg vil udforme handlingsanvisninger som et uddrag af rektors årsfesttale til september 2015. I indledningen anvendte jeg årsfesttaler til at illustrere, hvordan forandringer formes af og former disse taler, og jeg vil nu afslutningsvis lade årets mulige årsfesttale illustrere, hvordan Universitetsledelsen med politikere, ministerielle embedsmænd, institutledere og videnskabelige medarbejdere repræsenteret i Aulaen kan give mening til Aarhus Universitets opgaveløsning.

Rektor kunne forsøge at give mening med disse ord:

Kvalitet har haft en fremtrædende plads på vores dagsorden i det seneste år. Vi bør altid kere os om kvalitet, da det er kvalitet, der har bragt Aarhus til der, hvor universitetet er i dag - i den internationale top. Fokus på kvalitet i det forløbne år er dog aktualiseret af, at Kvalitetsudvalget har færdiggjort deres arbejde og er kommet med anbefalinger til fremtidens videregående uddannelsessystem. Udvalget baserer deres anbefalinger på, at kvalitet betyder, at vores dimittender får job. Jeg er helt enig i, at vi ikke skal uddanne til arbejdsløshed, men jeg mener, at kvalitet er andet og mere end at komme i arbejde. Hvordan løser de deres opgaver? Hvordan bringer de deres faglighed i anvendelse? Hvordan bidrager de til samfundets udvikling? Kvalitet er med andre ord et relativt begreb, og når jeg som fysiker skal tale om relativitet, så er der kun én at vende sig mod for at få hjælp, så jeg vil lade Einstein komme til orde undervejs, når jeg beretter om, hvordan vi kerer os om kvalitet på Aarhus Universitet.

På Aarhus Universitet er vi meget bevidste om, at med den massive investering i vores forskning og uddannelse følger en forpligtigelse. Vi er forpligtet til at give samfundet afkast af deres investering, og den forpligtigelse ligger os på sinde hver dag, når vi stræber efter den højeste kvalitet. Einstein har dog påpeget, at ikke alt, der kan tælles, tæller, og ikke alt, der tæller, kan tælles. Derfor giver vi forskerne frihed til indfri forpligtigelsen med den forskning og undervisning, de vurderer, der vil tælle mest, fordi de med deres faglighed bedst kan vurdere, hvordan de kan skabe afkast økonomisk såvel som åndeligt af investeringen. Vi kan give vores forskere den frihed, når vi får den frihed givet.

Vi kan ikke løse vores problemer med den samme tankegang, som vi brugte til at skabe dem, har Einstein sagt. Vi bygger vores forskning og uddannelse på et fundament af de, der er forsket og uddannet i tidligere tider, og det gør vi med stor respekt. Vi forsker og uddanner dog ikke til tidligere tider, men til fremtidige tider, og derfor skal vi, fordi vi har respekt for dem, vi står på skuldrene af, udvikle og forny. Udvikling og fornyelse sker ved at give et geni arbejdsro i tyve år, det sker ved at lade fagligt velfunderede forskere fra forskellige hjørner af dette mangfoldige universitet arbejde sammen, og det sker på måder, som vi ikke kender endnu.

Einstein har udtalt, at visdom ikke er resultatet af uddannelse, men et livslangt forsøg på at opnå det. Vi leverer kvalitet på Aarhus Universitet, når vi livslangt forsøger at opnå visdom, når vores dimittender stræber efter visdom, også når de har forladt os, når vores samarbejdspartnere igen og igen vender tilbage for at blive klogere sammen med os, når vi sammen med vores medarbejdere bliver klogere på, hvordan vi leder universitetet. I løbet af det seneste år har vi haft en god dialog om, hvordan vi får rettet op på de uhensigtsmæssige konsekvenser af Den faglige udviklingsproces. Vi er blevet klogere, og vi har justeret den administrative organisering og måden, vi arbejder sammen på. Vi har lovet hinanden, at Aarhus Universitet nu og i fremtiden skal skabe kvalitet ved at sikre lydhørhed for gode argumenter, for argumentation er kernen i et livslangt forsøg på at opnå visdom.

Meningskabelse sker retrospektivt, hvilket gør, at mening, der i overensstemmelse med tidligere oplevelser og erfaringer, vil være mere umiddelbart tilgængeligt. Når Universitetsledelsen anvender ledetråde, der har været anvendt i den eksterne og interne meningskabelse, så gør de deres mening mere tilgængelig for den videre meningskabelse eksternt og internt. Talen bygger således på ledetråde som 'investering og afkast' og 'viden er værdifuld'. Jeg har desuden efter Shotter & Cunliffes forskrifter, som fremgår af det teoretiske afsnit, stræbt efter at anvende poetisk sprog bygget op over citater af Einstein.

Det findes taler, der har ændret verden. Sætningen 'I have a dream' er nok til at illustrere dette. Jeg lider ikke af en grad af storhedsvanvid, der får mig til at tro, at ovenstående tale har det potentiale, men årsfesttalerne afspejler den ledelseskommunikation, der er gået forud, og afspejles i den ledelseskommunikation, der følger efter. Derfor har jeg valgt årsfesttalen til at illustrere den mening, som Universitetsledelsen kan give til Aarhus Universitets opgaveløsning.

Weick har flere gange anvendt Piet Hein til at illustrere sine pointer (Hammer & Høpner, 2014: 17), og inspireret heraf vil jeg lade Piet Heins ord understrege, at hvorvidt Universitetsledelsen med rektors årsfesttale formår at give mening til Uddannelses- og Forskningsministeriets, institutledernes og de videnskabelige medarbejders meningskabelse af opgaveløsningen på Aarhus Universitet, kan kun tiden vise:

Til ånd kan ord kun give skitsen.

Enhver må selv levere vitsen.

(Hein, 1969: 53)

Universitetsledelsen er medforfattere, og de kan bidrage til fortællingen om opgaveløsningen, men de skriver ikke manuskriptet.

6.1 Refleksion over muligheder og begrænsninger - Følger af mine valg

Ovenfor har jeg konkluderet, at mine teoretiske valg har givet mulighed for at belyse problemstillingen i et interessant perspektiv, der har ført til empiriske resultater, der kan bidrage til refleksion og rådgivning, og at mine metodiske valg har vist sig som et frugtbart match mellem analytiske spørgsmål og svar. Mulighederne ved mine valg og fravalg er således indfriet, og herunder vil jeg kort reflektere over, hvordan begrænsningerne ved valgene viser sig.

Weick citerer Robert Chia, der har sagt, at vores opgave er *"becoming aware, attending to, sorting out, and prioritizing an inherently messy (...) world of competing demands"* (Hammer & Høpner, 2014: 11) som essensen af meningskabelse. Jeg har med min analyse set på, hvordan Universitetsledelsen, Uddannelses- og Forskningsministeriet, institutledere og videnskabelige medarbejdere rydder op i flertydigheden, og dermed har jeg selv foretaget en oprydning. Weicks begrebsapparat om meningskabelse giver mulighed for at analysere oprydningen, men er ikke entydigt, og derfor kan min for forståelse ubevidst påvirke måden, jeg rydder op på. I det teoretiske afsnit påpegede jeg denne risiko for at lave narrative fejlslutninger, og i det metodiske afsnit understregede jeg nødvendigheden af at forblive åben for alternative forklaringer. Jeg har stræbt efter at bevare denne åbenhed, men den meget tydelige modsætning mellem den interne og den eksterne meningskabelse vækker undren – også hos mig – over, om der er væsentlige nuancer, jeg ikke ser. Weick udfordrer jo netop talemåden 'Jeg tror det, når jeg ser det' og vender det på hovedet med sætningen 'Jeg ser det, når jeg tror det' (ibid.: 16). Min for forståelse er helt givet en begrænsning for min analyse, det åbne spørgsmål er, i hvilken grad det begrænser.

I det teoretiske afsnit gengiver jeg, at Weick angiver meningskabelse som kernen i organisering, uanset om teoretikere fortolker det som organisationskultur, institutionel kontrol eller magt. Det retter analysens fokus på aktørerne og medførere, at jeg ikke kan konkludere på, hvor grænserne går for, hvilken mening der kan skabes og gives. Jeg iscenesætter Universitetsledelsen som medforfattere, men jeg kan ikke på baggrund af analysen konkludere, hvilke genrer de kan skrive indenfor, og hvilke roller der er tildelt af andre forhold, da perspektivet begrænser muligheden for at se på strukturerne.

Min analyse er desuden begrænset af, at jeg anskuer Universitetsledelsen som kollektiv aktør. Mening skabes socialt, hvilket ikke er ensbetydende med, at der skal opnås enighed om fælles mening. I modsætning hertil forudsætter spørgsmålet om, hvordan Universitetsledelsen kan give mening, at de kan opnå enighed. Hvis de skal bidrage til at danne en bestemt fælles forståelse, så skal de hver især og sammen kommunikere ensartet mening. En analyse af uoverensstemmelser i Universitetsledelsen vil give et andet billede af deres muligheder for at give mening.

Metodisk er min analyse begrænset af, at jeg anvender dokumentmateriale som min primære kilde. Jeg argumenterer for, at det er et frugtbart valg til at give svar på analysespørgsmålene, men jeg anerkender, at en analyse, der mere direkte baserede sig på mikrokonversationer, ville give et andet og måske rigere billede af meningskabelsesprocessen. En anden balance mellem dybde og bredde ville føre til en anden konklusion.

Empirisk har jeg afgrænset min analyse således, at jeg ikke belyser den administrative opgaveløsning. Valget er foretaget, fordi jeg som administrativ medarbejder her vil have sværest ved at anskue det med analytisk distance. Den administrative opgaveløsning er meget central i Den

interne problemanalyse og Universitetsledelsens opfølgende beslutninger, og den sker i samspil med den øvrige opgaveløsning. Desuden fremgår det af afsnit 5.2.4, hvor jeg kort berører den administrative opgaveløsning, at meningskabelsen af denne del af opgaveløsningen adskiller sig fra den meningskabelse, jeg har fokuseret på. Inddragelse af den administrative opgaveløsning i analysen ville berige konklusionerne.

7 Perspektivering - Tålmodighedshorisont på den permanente omstilling

Berlinmuren var en manifestation af Den kolde krig. Som ledetråd er den tydelig, da en mur er en tydelig afgrænsning af, hvad der er indenfor, og hvad der er udenfor. Berlinmuren blev ikke opført umiddelbart efter Potsdamkonferencen; muren blev opført, da modsætningerne mellem Øst og Vest var trådt tydeligt frem, og verdens ledere ikke formåede at håndtere dem.

Universitetsledelsen forsøger med deres meningsarbejde at håndtere de aktuelle modsætninger i relation til Aarhus Universitets opgaveløsning, så modsætningerne ikke manifesteres i en mur mellem, hvad der er indenfor, og hvad der er udenfor. De leder i den permanente omstilling i den offentlige sektor, og det gør de spændt ud mellem forskellige tålmodighedshorisonter. De skal bygge bro mellem to væsensforskellige billeder af, hvordan vi udvikler.

I denne opgave er brobygningen belyst på Aarhus Universitet, men der er byggeprojekter i såvel universitetssektoren som den offentlige sektor generelt. Ja, også den private sektor har fokus på, hvordan mening er et betydeligt element i vækst.

Lars Kolind har i gennem flere år deltaget i debatten om samfundets udvikling, hvor han blandt andet skrevet om vidensamfundet som afløser til industrisamfundet. I Kolind Kuren fremdrager han fire grundpiller for en ny vækstkurve (Kolind, 2007: 128):

- *"En mening, som går videre end det blot at tjene penge*
- *Et partnerskab med medarbejderne og et netværk af leverandører, kunder og andre eksterne parter*
- *En samarbejdende organisation*
- *Værdibaseret lederskab"*

I den offentlige sektor er meningen med opgaveløsningen ofte tydelig for medarbejderne. Det er meningsfuldt at helbrede syge, at give børn en tryk hverdag, at lære elever at læse og integralregne og at producere viden, der ændrer måden, vi ser på verden. Værdibaseret ledelse i de offentlige institutioner står med den udfordring at skabe eksterne partnerskaber og internt samarbejde på en måde, hvor opgaveløsningen fortsat giver mening. Lærernes reaktion på Folkeskolereformen kan f.eks. tolkes som et billede på den udfordring.

Udfordringen næres af, at politikerne har en anden tålmodighedshorisont end medarbejderne i den offentlige sektor, og skal udfordringen håndteres, så skal politikerne udvise større tålmodighed, når de sender budskabet: 'Vær selvstændig! Og adlyd!' Det kræver tid at være original – på den rette måde.

Konrad Adenauer, der var den første tyske forbundskansler efter 2. verdenskrig, har sagt: *"Vi lever alle under den samme himmel, men vi har ikke alle den samme horisont."* Han spillede med sin udprægede antikommunistiske indstilling en rolle, da modsætningerne cementerede sig i Den kolde krig. Han fastholdt, at den horisont, han så, var den rette. Hvis vi skal skabe mening med den permanente omstilling af den offentlige sektor, så skal vi løfte blikket fra horisonten og se på himlen.

8 English résumé

In my thesis I use Karl Weicks concept of sensemaking in organizations (1995) to analyze, how the Senior Management Team at Aarhus University can apply sense to the sensemaking of the Danish Ministry of Higher Education and Science, department heads and members of academic staff on how the university carries out its task.

The thesis statement is unfolded in three research questions:

- Which sensemaking of how the Danish universities carry out their task is seen in the documents from the the Ministry of Higher Education and Science in 2014?
- Which sensemaking of how Aarhus University carries out its task by department heads and members of academic staff is seen in The analysis of internal problems?
- How does the Senior Management Team give sense to how the university carries out its task?

The focus of the analysis is triggered by The analysis of internal problems in 2014 at Aarhus University addressing the consequences of The academic development process which changed the administrative and academic organization at the university in 2011. My experience as an administrative employee at Aarhus University is that the external sensemaking conflicts with the internal sensemaking.

My analysis is directed at how sensemaking is grounded in identity construction, focused on and by extracted cues and enactive of sensible environments. I focus primarily on processes of arguing and expecting in documents. The external sensemaking is analysed in relevant, ministerial documents, and the internal sensemaking is analysed in documents produced in The analysis of internal problems which contains the microconversations among department heads and members of academic staff. Sensegiving by the Senior Management Team is analysed in the document containing their follow-up-decisions supplemented by observation at a seminar with The Senior Management Team and Academic Councils as participants and an interview with the Rector.

In the external sensemaking the universities are expected to act as a catalyst for the economic growth in society by consolidating the Danish competitiveness. To carry out the task is it argued for the university being an interdisciplinary, international problem solver by adjusting their supply to the demands of the market. The universities are expected to solve the grand challenges with openness and interdisciplinarity and as professional organisations they must be managed following the principles of New Public Management. The overall sense created externally is the university as the entrepreneurial university (Pinheiro & Stensaker, 2014).

The internal sensemaking creates research and education as the primary tasks for Aarhus University. The academic diversity and freedom define task as well as solution, and the university is constructed as a serious knowledge institution and an academic liberator. Management is expected to be based on trust and involvement which constitutes Aarhus University as a scientific democracy. The overall sense created internally is the university as the Republic of Science (Degn & Sørensen, 2012).

The Senior Management Team gives sense by committing Aarhus University to carrying out tasks meeting the obligations in relation to society. The university and the researchers act with freedom with responsibility. Aarhus University is the property of society and carries out its task as a responsible liberator. The management is expected to be based on argumentation and constitutes

an identity as an argument based regime. I term the overall sense the Senior Management Team gives to how the university carries out its task as the transformative university.

The analytical findings that lead to the presented empirical conclusion are reproduced in the chart below.

	Task	Extracted cues	Identities	Overall sense
External sensemaking	Create growth in society Supplementing the scientific disciplines with interdisciplinarity, entrepreneurship, and openness towards the needs of society New Public Management	Global competition Grand challenges Supply and demand Investment and return Management responsibility	Growth accelerator Interdisciplinary, international problem solver Professional organisation	The entrepreneurial university
Internal sensemaking	Research and education Freedom and academic competence Involvement and trust	Knowledge is of great value One size does not fit all The good old days The academic staff creates value	Serious knowledge institution Academic liberator Scientific democracy	Republic of Science
The Senior Management Team	Commitment to society Freedom with responsibility Management responsibility and dialogue	Investment and return Global competition Grand challenges One size does not fit all Supply and demand Top-down/Bottom-up The power of argument The academic staff creates value	Property of society Responsible liberator Argument based regime	The transformative university

Methodical I conclude that the diverse range of documents I have used in my analysis give access to external and internal sensemaking. I have reported the sensemaking I have found in the documents, and the observation and interview have verified the findings.

Theoretical I conclude that sensemaking as perspective gives a valuable picture of the present situation at Aarhus University.

Litteratur og andre henvisninger

Aagaard, Kaare & Mejlgaard, Niels (red.) (2012) *Dansk forskningspolitik efter årtusindskiftet*, Aarhus Universitetsforlag

Alvesson, Mats (2003) "Methodology for Close up Studies: Struggling with Closeness and Closure" i *Higher Education*, Vol. 46, No. 2, side 167-193

Analysepanelet (2014) *Analysepanelets kommentarer til ekspertgruppens rapport*:
http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/DFU/Proces_9.marts/Analysepanelets_kommentarer_01.pdf

AU (2002) *Rektor Niels Chr. Sidenius' årsfesttale 2002*:
<http://www.au.dk/om/nyheder/diverseikkepressemeddelelser/aarsfesttale2002/>

AU (2011a) *Positiv juletale efterfuldt af VIP-kritik*: <http://medarbejdere.au.dk/nyhed/artikel/positiv-juletale-efterfulgt-af-vip-kritik/>

AU (2013a) *Rektors tale, Tale ved Aarhus Universitets årsfest 13. september 2013*:
<http://www.au.dk/aarsfest/tidligere-aarsfester/aarsfest-2013/taler/rektors-tale/>

AU (2013b) *Nyheder om psykisk arbejdspladsvurdering* <http://medarbejdere.au.dk/nyheder-om-psykisk-arbejdspladsvurdering/browse/1/>

AU (2013c) *Dekan Brian Bech Nielsen bliver ny rektor på Aarhus Universitet*
<http://www.au.dk/om/nyheder/nyhed/artikel/dekan-brian-bech-nielsen-bliver-ny-rektor-paa-aarhus-universitet/>

AU (2014a) *Universitetets historie*: <http://www.au.dk/om/profil/historie/historie/>

AU (2014b) *AU i tal*: <http://www.au.dk/om/profil/nogletal/>

AU (2014c) *Ny prorektor: Uddannelse forandrer dig*
<http://newsroom.au.dk/nyheder/vis/artikel/berit-eika-bliver-prorektor-for-uddannelse/>

AU (2014d) *Problemanalysen og løsningsforslag*
<http://medarbejdere.au.dk/strategi/problemanalysen/forside/>

AU (2014e) *Johnny Laursen om den nyeste model for dimensionering*
<http://medarbejdere.au.dk/hoved-omraader/ar/aktuelt/single-nyhed/artikel/dimensionering/>

AU (2014f) *Rankings* <http://www.au.dk/om/profil/ranking/>

AU (2014g) *Fakta om fratrædelser, marts 2014*
<http://medarbejdere.au.dk/strategi/oekonomiproces-2014/fakta-og-dokumentation/fakta-om-fratraedelser-marts-2014/>

AU (2014h) *Kommissorium for Den interne problemanalyse på Aarhus Universitet*
<http://medarbejdere.au.dk/strategi/problemanalysen/om-analysen/kommissorium/>

- Barry, David & Elmes, Michael (1997) "Strategy Retold", *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 2
- Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E.; Degraff, Jeff & Thakor, Anjan V. (2006) *Competing Values Leadership. Creating Value in Organizations*. Edward Elgar Publishing
- Clegg, Stewart, Chris Carter, Martin Kornberger & Jochen Schweitzer (2011) *Strategy. Theory & Practice*. Sage Publications
- Collini, Stefan (2012) *What Are Universities For?* London: Penguin Books
- Danmarks Akkrediteringsinstitution (2013) *Vejledning om institutionsakkreditering*:
<http://akkr.dk/wpcontent/uploads/akkr/130701-Vejledning-om-institutionsakkreditering-endelig.pdf>
- Darmer, Per; Jordansen, Birgit; Madsen, Jens Astrup & Thomsen, Johannes (2010) (red.) *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, Handelshøjskolens Forlag, København K
- Degn, Lise (2014) *Making sense of university ideas. Exploring how ideas influence management practice and perceptions in Danish universities*. PhD Dissertation, The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy, Department of Political Science and Government, School of Business and Social Science, Aarhus University
- Degn, Lise & Sørensen, Mads P. (2012) Universitetsloven 2003. På vej mod konkurrenceuniversitetet? i Aagaard, Kaare & Mejlgaard, Niels (red.) *Dansk forskningspolitik efter årtusindskiftet*, Aarhus Universitetsforlag
- Deiaco, Enrico; Hughes, Alan & McKelvey, Maureen (2012) "University as strategic actors in the knowledge economy", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 36, Side 525-541
- Den Danske Betydningsordbog:
<http://www.ordbogen.com/opslag.php?word=katalysator&dict=auto#ddbo>
- DFR (2014) *Danmarks Forskningspolitiske Råds Årsrapport 2013. Det værdiskabende universitet. Fra forskning til forandring*
- Ejersbo, Nielse & Greve, Carsten (2005) *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Kbh: Børsens Forlag
- Ekspertgruppen (2014a) *Hovedrapport. Ledelsesnærvær, inddragelse og administrativ understøttelse. Den interne problemanalyse på Aarhus Universitet*:
http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/DFU/Proces_efter_9.marts/Hovedrapport_endelig.pdf
- Ekspertgruppen (2014b) *Baggrundsrapport vedrørende interview af institutledere. Den interne problemanalyse på Aarhus Universitet*:
http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/DFU/Proces_efter_9.marts/Baggrundsrapport_institutlederinterviews_endelig.pdf

Ekspertgruppen (2014c) *Baggrundsrapport vedrørende spørgeskema til medarbejdere. Den interne problemanalyse på Aarhus Universitet:*
http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/DFU/Proces_ efter_9.marts/Baggrundsrapport_medarbejdere_endelig.pdf

Ekspertgruppen (2014d) *Baggrundsrapport vedrørende spørgeskema til studerende. Den interne problemanalyse på Aarhus Universitet:*
http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/DFU/Proces_ efter_9.marts/Baggrundsrapport_studenter_endelig.pdf

Ekspertgruppen (2014e) *Kommentarer fra spørgeskemaundersøgelse for medarbejdere og studerende. Den interne problemanalyse på Aarhus Universitet:*
http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/DFU/Proces_ efter_9.marts/Bilag_til_baggrundsrapporter_vedr_spoergeskemaundersoegelse_for_medarbejdere_og_studerende_endelig.pdf

Etzkowitz, Henry; Webster, Andrew; Gebhardt, Christiane & Terra, Branca Regina Cantisano (2000) "The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, Vol. 29, Side 313-330

Fenton, Christopher & Langley, Ann (2011) "Strategy as Practice and the Narrative Turn", *Organization Studies*, 32 (9), side 1171-1196

FORSKERforum (2014) Nr. 272, marts 2014 <http://www.forskerforum.dk/downloads/ff-272.pdf>

Gioia, Dennis A. & Kumar Chittipeddi (1991) "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Side 433-448

Hammer, Sverri & Høpner, James (2014) *Meningskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers*, Samfundslitteratur, Frederiksberg

Hein, Piet (1969) *Det kraftens ord. Korte gruk II*, Borgens Billigbøger

Holberg, Ludvig (1753) *PLUTUS eller Proces imellem Fattigdom og Riigdom:*
<http://holbergsskrifter.dk/holberg-public/view?query=Perspectiver&docId=skuespill%2FPlutus%2FPlutus.page&chunk.id=start&show.second=&toc.depth=1#hit-1>

Hood, Christopher (1995) "The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, Issues 2–3, Side 93–109

Jaffee, D. (2001) *Organization Theory: Tension and Change*. McGraw-Hill

Jordansen, Birgit (2010) *Observation* i Darmer, Per; Jordansen, Birgit; Madsen, Jens Astrup & Thomsen, Johannes (red.) *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, Handelshøjskolens Forlag, København K

- Jordansen, Birgit & Madsen, Jens Astrup (2010) Introduktion til videnskabsteori i Darmer, Per; Jordansen, Birgit; Madsen, Jens Astrup & Thomsen, Johannes (red.) *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, Handelshøjskolens Forlag, København K
- Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, Hans Reitzels Forlag, København K
- Kalckar, Lucca Weis (2010) Arbejdet med den gode, relevante problemformulering i Darmer, Per; Jordansen, Birgit; Madsen, Jens Astrup & Thomsen, Johannes (red.) *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, Handelshøjskolens Forlag, København K
- Kjær, Peter (2002) Et institutionelt begreb for forandring i Søren Vøxted (red.) *Forandring af organisationer*, Merko, Gyldendal Uddannelse
- Kolind, Lars (2007) *Kolind Kuren*, Forlaget Jyllandsposten
- Kvale, Steinar (1997) *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kvalitetsudvalget (2014a) *Høje mål. Fremragende undervisning i videregående uddannelser*
http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/rad-naevn-og-udvalg/kvalitetsudvalget/publikationer/samlet_rapport_web_01-2.pdf
- Kvalitetsudvalget (2014b) *Nye veje. Fremtidens videregående uddannelsessystem*
http://ufm.dk/publikationer/2014/nye-veje/nye_veje_analyserapport_web.pdf
- Kvalitetsudvalget (2014c) *Kvalitetsudvalgets refleksioner efter debatten om udvalgets forslag om en strukturreform af det videregående uddannelsessystem* <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/rad-naevn-og-udvalg/kvalitetsudvalget/publikationer/refleksionspapir.pdf>
- Madsen, Jens Astrup & Per Darmer (2010) Det kvalitative interview i Darmer, Per; Jordansen, Birgit; Madsen, Jens Astrup & Thomsen, Johannes (red.): *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. København: Handelshøjskolens Forlag
- Majgaard, Klaus (2013) *Offentlig styring. Simpel, reflekteret og transformativ*, Hans Reitzels Forlag
- Mik-Meyer, Nanna & Villadsen, Kasper (2007) Nyinstitutionel teori: Myter og legitimitet i *Magtens Former*. København: Hans Reitzels Forlag
- Mik-Meyer, Nanna (2010) Metodekombination i Darmer, Per; Jordansen, Birgit; Madsen, Jens Astrup & Thomsen, Johannes (red.) *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, Handelshøjskolens Forlag, København K
- Mills, Jean Helms; Thurlow, Amy & Mills, Albert J. (2010) "Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 2, side 182-195
- Pedersen, Dorthe (2003) *Offentlig Ledelse i Managementstaten*, København: Samfundslitteratur

- Pedersen, Dorthe (2008) Strukturreformens styringspolitik – en overskridende dynamik i Pedersen, Greve & Højlund (red.): *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*, København: Børsen
- Pinheiro, Rómulo & Stensaker, Bjørn (2014) "Designing the Entrepreneurial University: The Interpretation of a Global Idea", *Public Organizational Review*, Vol. 14, Side 497-516
- Ricoeur, Paul (1991) Life in Quest of Narrative i Wood, David (red.) *On Paul Ricoeur. Narrative and Interpretation*, London: Routledge
- Ry Nielsen, Jens Carl & Pål Repstad (1993) Fra Nærhet til distanse og tilbake igjen. Om a analysere sin egen organisasjon i *Anderledes tanker om livet i organisationer*, Nyt fra samfundsvidenskaberne
- Rømer, Thomas Aastrup (2013) *Aarhus Universitet - et kærtret Universitet?*
<http://www.thomasaastruproemer.dk/aarhus-universitet-et-kaentret-universitet.html>
- Seo, Myeong-Gu; Putnam, Linda L & Bartunek, Jean M. (2003) Dualities and tensions of Planned Organizational Change, i Van den Ven, Andrew H; Dooley, Kevin & Holmes, Michael E. (red.) *Handbook of Organizational Change and Innovation*, London: Oxford University Press
- Shotter, John & Cunliffe, Ann (2002) Managers as Practical Authors: Every Day Conversation for Action i Holman, David & Thorpe, Richard (red.) *Management and Language*, London: Sage Publications
- Stensaker, Bjørn & Pinheiro, Rómulo (2014) "Designing the Entrepreneurial University: The Interpretation of a Global Idea", *Public Organization Review* Vol. 14, Side 497–516
- Styrelsen for Videregående Uddannelser (2014) *Medbestemmelse og Medinddragelse på Universiteterne*
- Thygesen, Niels & Tangkjær, Christian (2008) *Ledelse af styringspresset i Velfærdsledelse i Den Selvstyrende Velfærdsstat*, Hans Reitzels Forlag
- UFM (2013) *Aftaletekst. Reform af SU-systemet og rammerne for studiegennemførelse*:
<http://ufm.dk/lovstof/politiske-aftaler/reform-af-su-systemet-og-rammerne-for-studiegennemfoerelse/reform-af-su-systemet-og-rammerne-for-studiegennemfoerelse.pdf>
- UFM (2014a) *Reformer på universitetsområdet*: <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/universiteter/om-universiteterne/reformer-pa-universitetsområdet-1>
- UFM (2014b) *Udviklingskontrakter*: <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/universiteter/styring-og-ansvar/udviklingskontrakter>
- UFM (2014c) *Udmelderbrev vedrørende udviklingskontrakter 2015-2018*: <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/filer/styring-og-ansvar/udviklingskontrakter/brev-om-udviklingskontrakter-2015-2017.pdf>

UFM (4014d) *Social mobilitet. Indsatser på de videregående uddannelsesinstitutioner:*

<http://ufm.dk/publikationer/2014/filer-2014/social-mobilitet-indsatser-pa-de-videregaende-uddannelsesinstitutioner.pdf>

UFM (2014e) *Brev til rektorer vedrørende dimensionering:* [http://ufm.dk/uddannelse-og-](http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/politiske-indsatsomrader/dimensionering/udmelding-om-justeringer-i-dimensioneringsmodellen.pdf)

[institutioner/politiske-indsatsomrader/dimensionering/udmelding-om-justeringer-i-dimensioneringsmodellen.pdf](http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/politiske-indsatsomrader/dimensionering/udmelding-om-justeringer-i-dimensioneringsmodellen.pdf)

UFM (2014f) *Forsknings- og innovationspolitisk redegørelse:* [http://ufm.dk/publikationer/2014/filer-](http://ufm.dk/publikationer/2014/filer-2014/forsknings-og-innovationspolitisk-redegorelse.pdf)

[2014/forsknings-og-innovationspolitisk-redegorelse.pdf](http://ufm.dk/publikationer/2014/filer-2014/forsknings-og-innovationspolitisk-redegorelse.pdf)

UFM (2014g) *Status for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne:*

<http://ufm.dk/publikationer/2014/filer-2014/status-for-medbestemmelse-og-medinddragelse-pa-universiteterne.pdf>

Universitetsledelsen (2011) *Den faglige udviklingsproces. Aarhus Universitet. Rapport*

Universitetsledelse (2014) *Beslutninger som opfølgning på problemanalysen*

Universitetsloven: *Bekendtgørelse af lov om universiteter, LBK nr 960 af 14/08/2014:*

<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=164209>

Venstre, Konservative, Socialdemokratiet og Kristeligt Folkeparti (2002) *Tid til forandring for Danmarks universiteter. Styrket ledelse. Øget frihed. Stabil økonomi:*

<http://fivu.dk/publikationer/2002/filer-2002/tid-til-forandring.pdf>

Weick, Karl E. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 (1), Side 1-19

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications

Weick, Karl E. & Quinn, Robert E. (1999) "Organizational Change and Development", *Annual Review of Psychology*, vol. 50, side 361-86

Åkerstrøm Andersen, Niels (2008) "Velfærdsledelse: Diagnose og udfordringer" i Sløk & Villadsen (red): *Velfærdsledelse. I den selvstyrende velfærdsstat*, København: Hans Reitzels Forlag

Kronik³

Fredsftale eller våbenhvile?

"Aldrig mere 9. marts"

Sådan sagde Jørn Flohr Nielsen, da han som formand for Analysepanelet talte på det åbne møde i forbindelse med offentliggørelsen af Ekspertgruppens rapport den 18. juni. Med de ord gjorde han Den faglige udviklingsproces til Aarhus Universitets verdenskrig og Den interne problemanalyse til befrielsen. Jeg spørger her, om Universitetsledelsens beslutninger i forlængelse af problemanalysen er en fredsftale eller blot en våbenhvile?

"En lærke letted, og tusind fulgte"

Ordene er Mads Niensens om befrielsen i 1945, men de kan også levendegøre, hvad der skete, da Universitetsledelsen offentliggjorde deres beslutninger som opfølgning på problemanalysen. Der spredte sig en forløsende stemning med kommentarer som *"Nu får vi universitet tilbage"*. Samtidig var der røster fremme om, at de, der startede krigen, skulle holdes ansvarlige.

"Det var en morgen som tusind andre og ingen morgen i tusind år, da Danmark vågned med klare øjne til glædestimer og frimandskår"

Således skrev Mads Nielsen videre, men spørgsmålet er, om øjnene er helt klare på Aarhus Universitet. Den interne problemanalyse er - som titlen mere end antyder - intern. En analyse og efterfølgende håndtering af interne problemer fjerner ikke de eksterne krav, der stilles til os.

"All free men, wherever they may live, are citizens of Berlin, and, therefore, as a free man, I take pride in the words Ich bin ein Berliner"

De berømte ord sagde John F. Kennedy fra Vestberlins rådhus en sommerdag i 1963. Med de ord understregede Kennedy sit tilhørsforhold i det samlede Vesten, der stod overfor Østen i Den kolde krig, der var et resultat af, at nogle grundlæggende modsætninger ikke blev løst efter 2. Verdenskrig.

At understrege modsætningen løser ikke problemet, at ignorere den gør heller ikke. Rektor er ikke kun AU'er, han er forpligtet overfor universitetet såvel som overfor Uddannelses- og Forskningsministeriet, og han er sin forpligtelse meget bevidst. Er vi klar til indfri forpligtelsen sammen med ham?

"Be original – but in the right way"

Således opsummerer Stefan Collini det politiske budskab til universiteterne. Der er et væld af konkrete forventninger til, hvad Aarhus Universitet skal bidrage med for at sikre samfundets økonomiske vækst.

Heroverfor står vores overbevisning om, at akademisk frihed og faglig mangfoldighed er fundamentet for, at forskning og uddannelse kan skabe både åndelig og økonomisk vækst fremadrettet, som det har gjort i tiden, der er gået.

Vi skal bygge bro mellem forventningerne og friheden, hvis vi skal have permanent fred og ikke blot en midlertidig våbenhvile.

³ Kronikken er skrevet til Omnibus (<http://omnibus.au.dk/>), der er Aarhus Universitets uafhængige avis. De har et maksimalt omfang på 3.500 anslag

"Argumenter er som et skud fra en armbrøst - lige effektivt om det er en kæmpe eller en dværg som skyder"

Sådan lyder et nordisk ordsprog, og når vi med fælles brobygning skal sikre varig fred, så sker det med argumenter. Med opfølgningen på Den interne problemanalyse har vi lovet hinanden, at vi argumenterer og samarbejder os til beslutninger på Aarhus Universitet. På tilsvarende vis må vi argumentere og samarbejde os til aftaler med Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Det er os, den samlede medarbejdergruppe, og vores argumenter, der afgør, om vi har skabt varig fred.