

Medindflydelsen på universiteterne, forbillede eller problembarn

Selvfølgelig skal der være medindflydelse på universiteterne¹⁾. Intetsteds kan det være mere ønskeligt at indføre fuld medarbejderindflydelse end på universiteterne med deres tradition for selvstyre. Intetsteds kan det være mere naturligt at virkeliggøre det sande og fulde demokrati end på universiteterne, disse tankens og frihedens højborg.

Derfor er der da også gjort meget for at give medindflydelse på universiteterne. Det foreløbige højdepunkt på en udvikling, som begyndte i 60'erne, er Styrelsesloven af 1973. Ved siden heraf er der imidlertid også andre kanaler for medindflydelse, herunder samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg med mere.

Summen af alle bestræbelserne er højt berømmet, og i 1973 talte mange om, at vi nu var 10 år foran alle andre lande, og om, at medindflydelsen på universiteterne kunne vise vej for resten af samfundet, herunder både for de offentlige institutioner og for private virksomheder. Men den løbende diskussion om Styrelsesloven viser, at udviklingen har indebåret og indebærer mange problemer. Hvis medindflydelse er en så indlysende sag på universiteter, hvorfor har den da ikke ført til den store enighed og samdrægtighed, hvorfor har det da været så svært at føre den ud i livet?

*Prorektor og professor ved
Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole, dr. phil.*

Det skyldes, at ordet medindflydelse ikke er et magisk ord, som en gang udtalt løser alle problemer. Tværtimod, når først man har sagt medindflydelse, er der hermed skabt en lang række spørgsmål og problemer. Og når ordet medindflydelse bliver sagt, sker det ud fra mange forskellige og delvis uforligelige bevæggrunde.

Vanskelighederne ved at føre medindflydelsen ud i livet skyldes også, at universiteterne og universiteternes arbejde har en række særlige egenskaber, delvist traditionelt og historisk betinget, delvist betinget af udviklingen her og i udlandet. I det følgende vil jeg se nærmere på disse egenskaber, herunder på universiteternes mål, ledelse og traditionelle selvstyre, på forholdet mellem sagkundskab og medindflydelse og på forholdet mellem nødvendigheden af fornyelse og medindflydelse. På dette grundlag vil jeg derefter behandle den nuværende medindflydelses rammer og indhold.

Er universiteternes mål klare, er der enighed om målene, og kan det ses, om målene nås?

I Styrelsesloven står, at universiteternes opgave er at drive forskning, at give videregående uddannelser indtil det højeste videnskabelige niveau og at bidrage til kendskab til videnskabernes arbejdsmetoder og resultater. Noget tilsvarende står i statutterne for de enkelte universiteter. Hermed er der imidlertid ikke givet nogen brugbar formel, hvoraf resten kan udle-

des. Og det er ikke nok eller særlig nyttigt at blive enige om sådanne overordnede mål. Det er imidlertid væsentligt, at disse mål indebærer en beskrivelse af universiteterne som institutioner med historie, institutioner, som fortsætter deres liv og udvikling i samspil og modspil med det omgivende samfund og samtidig som en del af den internationale universitets- og forskningsverden. Beliggenheden af det højeste videnskabelige niveau bliver ikke fastlagt i Danmark, men gennem summen af den samlede internationale indsats. Tilsvarende er videnskabernes arbejdsmetoder internationale, og det er lige så vigtigt at bidrage til kendskab til de af videnskabernes resultater, som er nået andetsteds end i Danmark, som det er at formidle vore egne resultater.

Selv om de forskellige grupper med interesse for og indflydelse på universiteternes mål vil erklære sig enige i de overordnede mål, har de imidlertid også andre mål og beæggrunde.

Politikerne vil og må sikre, at landets uddannelsessystem er i orden. Det har altid været en opgave for det offentlige at sørge for uddannelse af alle de akademikere, samfundet har brug for, og at give uddannelsesmuligheder for den nye generation. Der kan være lidt tvivl om, hvilke uddannelser, der egentlig er brug for, og det er et problem også for politikerne at sikre den nødvendige fornyelse. Men stort set er der politisk enighed om dette mål.

Om politikerne egentlig ønsker universitetsforskning, eller de opfatter den som et mere eller mindre nødvendigt tilbehør til uddannelserne, derom kan man af og til være i tvivl. Stort set godtager politikerne dog, at uddannelserne kun bliver gode nok, hvis de bygger på og er sammenkædet med forskning. Det godtages vel også, at universitetsforskning er nødvendig for vort videnberedskab, for vore

muligheder for at trække på og udnytte den samlede verdens viden. Derimod er politikernes tilslutning til grundforskning og forskningsfrihed ganske forbeholden. Man ønsker, at forskningen skal være vendt mod opgaver af umiddelbar betydning for samfundet, man vil gerne se resultater, som kan anvendes, og man diskutere, hvordan man ved øget styring kan nå dette.

Dette sidste er kædet sammen med politikernes ønske om effektivitet på universiteterne. Man ønsker - specielt i de nuværende trange tider - ikke at give penge ud i blinde. Universiteterne kan ikke få og skal ikke have alt, hvad de beder om, for de er umættelige. Tværtimod skal universiteterne i højere grad stå til regnskab for, hvordan de forvalter deres bevillinger og for de derved opnåede resultater.

Endelig ønsker politikerne, at universiteterne ikke skal give problemer. Man ønsker ikke konflikter, i hvert fald ikke konflikter, som universiteterne ikke kan løse selv, men som politikerne må løse for dem. Man ønsker heller ikke at lægge sig ud med de unge vælgere, men vil gerne være uddannelses- og universitetsvenlige.

Kort sagt: Politikerne ønsker gode, tidssvarende uddannelser, effektivitet, resultater fra forskningen og ro.

Nogle politikere har dog flere ønsker til eller mål for universiteterne. Universiteterne kan give væsentlige bidrag til samfundets og den politiske udvikling ved at være arnested for nye og kritiske ideer og forslag. Universiteterne kan være et korrektiv (ét af flere) for hele samfundet, og et sådant korrektiv er der altid brug for og bør der altid være plads til. Endelig er der politikere, som vil inddrage universiteterne i deres bestræbelser for at ændre samfundet. Universiteterne skal gå i spidsen for og bane vej for revolutionen, universiteterne skal gennem forskning og under-

visning levere ideologi og holdninger, påvise nødvendigheden af bestemte politiske ændringer, kort sagt være en politisk kampfaktor.

Den offentlige administration, for universiteterne samlet i Undervisningsministeriet og her i Direktoratet for de videregående Uddannelser (DVU), skal forvalte politikernes ønsker og holdninger. Hovedvægten bliver imidlertid her lagt på styringsredskaber og effektivitet og på at bane vej for fornyelser uden nye bevillinger. Dette er en helt naturlig holdning for den centrale administration (men den fører af og til til nogle vel bureaukratiske indslag, for eksempel hvad angår budgetterings- og regnskabssystemer). Holdningen bliver i disse år bestyrket gennem ønsket om (eller nødvendigheden af) at begrænse væksten i eller endog mindske de offentlige udgifter.

Den brede befolkning er langt fra nogen éntydig størrelse, men i befolkningen findes dog nogle ret udbredte holdninger, som må med i en beskrivelse af forskellige grupperes mål for universiteterne. Politikerne udtrykker til en vis grad befolkningens holdninger, men der er grund til at fremhæve den udbredte modvilje mod privilegier. Universiteternes medarbejdere, lærere som studenter, skal ikke have eller tiltvinge sig særlige goder og rettigheder, men skal arbejde på lige fod med resten af landet. Der er også en udbredt modstand mod pengeafpresning; universiteterne skal ikke blot under trusler kræve ind og ind.

En særlig gruppe i samfundet med interesse i universiteternes mål er de direkte aftagere af universiteternes produkter: kandidater, forskningsresultater og viden. Der er betydelige aftagere både i den private og i den offentlige sektor, men der tales mest om, at det private erhvervsliv ikke skal styre universiteternes uddannel-

ser. Ønskerne både fra den private og den offentlige sektor er dog som hovedregel ganske acceptable. Der ønskes tidssvarende uddannelser og uddannelser, som sætter kandidaterne i stand til at udføre selvstændigt arbejde og til gennem et livsforløb at vedligeholde og udbygge deres kundskaber i takt med udviklingen. Der ønskes efteruddannelsestilbud. Der ønskes, at forskningen anvender de nyeste metoder og det nyeste udstyr, at forskningen finder sted i den internationale frontlinie, og at forskerne stiller deres erfaringer til rådighed. Endelig ønskes der unge kandidater, kandidater, som er så tidligt færdige fra universiteterne, at de stadig har stor omstillingsevne. Der er nogen skepsis over for kandidater, som gennem ti års studier i så høj grad har vænnet sig til universiteternes specielle livsform, at de ikke kan forestille sig andre.

Studerne kan både regnes som medarbejdere ved universiteterne og som aftagere af universiteternes uddannelse. Studenterne er en væsentlig del af universiteterne og derved en slags medarbejdere. Men de modtager kun i meget begrænset omfang økonomisk støtte, eller løn for deres arbejde, og de opfattes ofte som en art kunder. I en diskussion om medindflydelse er det mest hensigtsmæssigt at regne de studerende som medarbejdere, som en del af dem, der har deres daglige arbejde på universiteterne. Men studenternes mål for universiteterne er ikke helt sammenfaldende med de mål, som de egentligt ansatte har.

Selv om nogle studerende og nogle af de studerendes organisationer arbejder for en énsretning af de studerendes mål for universiteterne, er målene reelt nok så blandede.

Mange studerende ønsker en god uddannelse, en uddannelse, som vil sætte dem i stand til at gøre gavn i samfundet,

en uddannelse, som vil kunne sikre dem arbejde og helst spændende og velbetalt arbejde, en uddannelse, som vil stille dem gunstigt i konkurrencen med andre uddannede. At uddannelsen skal være tidsvarende, er klart, og det er lige så klart, at uddannelsen skal give et godt grundlag for vedligeholdelse og udbygning af de erhvervede kvalifikationer.

En del studerende ser imidlertid ikke i så høj grad den afsluttede uddannelse som mål, men lægger større vægt på uddannelsesforløbet, på det at være studerende, at udvikle sig, ja på selve livsførelsen at være studerende. Uddannelsen ønskes nok afsluttet, men der lægges ikke megen vægt på den derefter følgende erhvervsfunktion. Der er også studerende, for hvem den faglige interesse er altovervejende. De ønsker at lære for lærdommens egen skyld.

Men mange studerende har mere politiske ønsker til og mål for universiteterne. Universiteterne skal give grundlaget for og benyttes til at ændre samfundet, for eksempel i retning af øget lighed. Både studerende og ansatte skal lære at forholde sig kritisk over for samfundet og lære at bruge kritikken til at gennemtvinge ændringer. Nogle vil gøre universiteterne til udgangspunkt for en ønsket revolution. Specielt universiteternes forskning ønskes inddraget i disse bestræbelser. Det er klart, at sådanne mål ikke går godt i spand med i hvert fald nogle politikeres mål for universiteterne og heller ikke med det udbredte politiske ønske om ro på universiteterne.

De ansatte på universiteterne er en broget flok. Den nuværende styrelseslov arbejder for en nogenlunde klar opdeling i to grupper, lærerne og det teknisk-administrative personale (TAP-erne). Alle er enige i ønsket om at have gode universiteter, universiteter med gode uddannelser

og god forskning.

Men samtidig vil de ansatte have gode, trygge arbejdspladser, medindflydelse på egne arbejdsvilkår, meningsfyldt arbejde og bevarelse af alle velfortjente og vel erhvervede rettigheder. For mange er det et mål, at der ikke skal kunne påtvinges dem ændringer i arbejdsopgaver.

Derudover findes der blandt de ansatte politiske mål for universiteterne svarende til de politiske mål, som findes hos studerende og nogle politikere. De politiske mål er dog ikke så fremherskende i dag som for ti år siden. For ti år siden var en meget stor del af de ansatte nye. Siden er der ikke kommet mange nye til, og de ældre er begyndt at gro fast i interesse for arbejdsplads og arbejdsvilkår.

Blandt de ansatte har universitetslærerne særlige mål. De ønsker at kunne udføre forskning af kvalitet, de ønsker at anvende international målestok og internationale værdinormer. De lægger vægt på forskningsfrihed og ønsker sagkundskab anerkendt for eksempel ved fastlæggelse af uddannelsernes indhold.

Kan alle disse forskellige mål for universiteterne forliges? I praksis går det vel nogenlunde, for mange af målene er så tilpas diffuse, at de kan trives side om side. Men en reel enighed om målene, en enighed, som kan omsættes i beslutninger, har som forudsætning værdi- og interessefællesskaber. I den almindelige diskussion om medarbejderindflydelse tales der både om interesse modsætninger og interesse sammenfald mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, ja nogle mener, at medarbejderindflydelse er en del af klassekampen. På universiteterne kan der efter min mening kun være tale om interesse sammenfald for de ansatte. Og da universiteterne er offentlige institutioner underkastet demokratiets vilkår gennem de politiske beslutninger, må der også være et

grundlæggende interessefællesskab mellem på den ene side medarbejderne og på den anden side politikere og administration. Men selvfølgelig er der her som andre steder også arbejdstager/arbejdsgiverproblemer.

Og selv blandt de ansatte er der ikke og kan der ikke være et fuldstændigt værdi- og interessefællesskab, en fuldstændig solidaritet. Forskerne, universitetslærerne, har også værdi- og interessefællesskab med den samlede og internationale forskningsverden. Hvis dette ikke fastholdes, kan universiteterne ikke leve op til formålsparagrafferne.

Sagt på en anden måde er det ikke nok, at der blandt medarbejderne, herunder de studerende, er interessefællesskab og solidaritet. Det er nødvendigt, at der er viden om, hvad et universitet er, hvad forskning er, hvad uddannelse er, hvilke krav fremtiden stiller. Denne viden skabes ikke ved fælles vedtagelse af smukke overordnede mål.

Er målene for universiteterne ikke helt klare og éntydige, er det dog endnu mere uklart, i hvor høj grad de nås. Kvantitative målinger er lette. Man kan se på kandidatproduktion, studietider, gennemførelsesprocenter, antal sider offentliggjort forskning. Kvalitative målinger er svære eller umulige. Hvor gode er kandidaterne? Er de også gode nok om 30 år? Hvor god er forskningen? Har den løst problemer, der var brug for at få løst? Har de, som afbrød et studium i utide, fået noget værdifuldt med sig alligevel? Er vore universiteter gode nok, gode nok til at yde deres bidrag til, at Danmark ikke sakker agterud? Fås der et rimeligt udbytte af de ganske store bevillinger til universiteterne? Mange af disse spørgsmål får vi først svar på om mange år, nogle måske aldrig.

Det er (vist) en forholdsvis enkel sag at overveje og gennemføre medindflydelse i

en privat erhvervsvirksomhed. Her er klare mål: Forrentning af de investerede midler, fastholdelse af arbejdspladser, gode arbejdsvilkår, fornyelse, overlevelse. Og her kan det ses, om målene nås. Medarbejderindflydelse i en offentlig virksomhed som for eksempel postvæsenet er også overskuelig. Igen er der klare mål, og det kan ses, om målene nås.

Medarbejderindflydelse er svær ved institutioner som universiteterne, hvor der er uenighed om målene, hvor målene er uklare, og hvor det er svært at se, om målene nås.

Medindflydelse med og uden ledelse

Universiteternes ledelse, således som den er fastlagt i Styrelsesloven, har i hvert fald på papiret meget begrænsede beføjelser. En rektor har næsten kun den handlefrihed og de beføjelser, som hans konsistorium giver ham. Et konsistorium har en række beføjelser, men på større institutioner, de egentlige universiteter, er de aller fleste af disse beføjelser overført til fakultetsrådene. Og alle steder er mange beføjelser overladt til afdelinger og institutter, ja endog til de enkelte medarbejdere, og til sagkyndige udvalg.

Dertil skal lægges, at ledelsen på alle niveauer er valgt og med jævne mellemrum kan udskiftes af vælgerne. Delvis derfor, delvis fordi ledelsen føler sig valgt til at varetage vælgernes, specielt de ansattes, interesser, træffes der kun i meget begrænset omfang beslutninger, som på kort sigt er imod de ansattes ønsker. Dette fører igen til, at det er lettest at lade alt blive som det er, at fastholde status quo.

Man kan her sammenligne med ledelsen ved selvstændige universiteter, specielt i USA og den øvrige engelsktalende verden. Her er det universitetsrektorens op-

gave at sikre universitetets kvalitet, faglige trivsel, konkurrenceevne og overlevelse. I USA bliver der udarbejdet ranglister over universiteterne på de forskellige fagområder på grundlag af viden om blandt andet forskningsbevillinger udefra, gæster udefra, publikationer i førende tidsskrifter og antal kandidater og disses senere beskæftigelse. Hvis et af de førende universiteter rykker langt nedad for eksempel på listen for biokemi, må rektoren og ledelsen gøre noget ved det. Der må overføres ressourcer og knyttes gode forskere til området.

En tilsvarende ledelsesfunktion fandtes faktisk tidligere i Danmark, og den førte til meget målrettede udbygninger for eksempel ved Aarhus Universitet og Danmarks tekniske Højskole. Men denne ledelsesfunktion har meget vanskelige kår i dag, ikke blot på grund af mangler på nye bevillinger og/eller nedskæringer.

Man kan spørge, om ikke traditionel medarbejderindflydelse kræver et samspil og/eller modspil med en ledelse? Man kan spørge, om ikke både forskning og uddannelse kræver en overordnet ledelse? Man kan også spørge, om ikke forskning i alle led kræver ledelse, om ikke den dygtige forsker og forskningsleder har brug for og ønsker om selvstændigt at kunne råde over forskningsressourcer? Er det ikke netop sådanne muligheder, som trækker de bedste forskere til de bedste forskningscentre? Er det muligt at nå målene uden ledelse?

Der kan være tale om kollektiv ledelse. Denne findes og virker mange steder udmærket i mindre enheder, i forskningsgrupper, afdelinger og institutter. Men en egentlig kollektiv ledelse af store institutioner er ikke realistisk.

Men selv om ledelsesfunktionen på papiret er meget svag på universiteterne, findes der dog i virkeligheden en del mere le-

delse. Ledere og ledelse baner sig til en vis grad vej i systemet, og derfor kan rektorer stadig have væsentlig indflydelse, men det kræver, at de forstår at balancere, og at de ved, hvor de vil hen.

Det traditionelle akademiske selvstyre

Universiteter har gennem hundreder af år haft frihed på en række områder og selvstyre. Der har været forskningsfrihed, det vil sige frihed i valg af forskningsopgaver, frihed med hensyn til hvilke resultater og slutninger, der skulle nås, og frihed til at offentliggøre resultaterne²⁾. Der har været lærefrihed, det vil sige frihed til selv at bestemme indhold af og form for undervisningen. Der har været selvstyre, herunder blandt andet ret til selv at udpege nye lærere (selvsupplering) og til at tildele grader. Selvstyret har imidlertid indtil for ca. 15 år siden været forbeholdt professorerne (og enkelte lektorer), mens yngre lærere, tidligere kaldet videnskabelige assistenter og amanuenser (ordret oversat håndlangere) og teknisk-administrativ personale var uden indflydelse. Også forsknings- og lærefrihed var tidligere retigheder forbeholdt professorerne.

Men der har altid været begrænsninger i selvstyret. Bevillingerne kom fra statsmagten. De var naturligvis altid begrænsede i forhold til ønskerne og oftest øremærkede. Ansøgninger om nye bevillinger har altid måttet underbygges med ønsker om at tage nye undervisnings- og/eller forskningsopgaver op eller med øgede studentertal. Initiativer til nye opgaver er ofte kommet udefra. Og forskningsfriheden har været begrænset af, at de nødvendige ressourcer til gennemførelse af den ønskede forskning ikke altid var til stede. Begrænsningerne er så store, at de væsentligt mere selvstændige univer-

siteter i England og USA sætter spørgsmålstegn ved, om man overhovedet kan tale om universitetsfrihed eller akademisk frihed, hvis der ikke er økonomisk uafhængighed af statsmagten.

Hvorfor har universiteterne fået og bevaret akademisk frihed og selvstyre? Jeg skal naturligvis ikke forsøge at give en lang historisk udredning af dette spørgsmål, men kun sige, at forskningsfriheden er en nødvendig forudsætning for forskningens fremskridt. Man kan godt ude fra give forskerne opgaver, men man skal ikke give dem alle deres opgaver; de skal have frihed til selv at vælge en væsentlig del af de problemer, de vil arbejde med. Forskningsfriheden er en nødvendig forudsætning for, at dansk forskning kan følge med i den internationale udvikling. Forskningsfrihed er nødvendig for, at forskningen kan være et korrektiv for samfundet. Forsknings- og lærefrihed er også forudsætninger for, at uddannelserne gives på et tidsvarende niveau. Dertil kommer, at selvstyret og den akademiske frihed er skabt og hørt hjemme i en tid, i hvilken der var endog en ganske betydelig respekt for sagkundskab.

Det traditionelle selvstyre var naturligvis ikke uden problemer. Meget groft kan vel siges, at det virkede tilfredsstillende for 50 år siden, da udviklingen ikke var så hurtig, da der var forholdsvis langt flere professorer blandt lærerne, og da der kun var et lille teknisk-administrativt personale. Fornyelsen lykkedes nogenlunde, men der var problemer med indavl, som der altid vil være i et system med selvsupplering. Men de danske universiteter var i begyndelsen af 60'erne på et acceptabelt fagligt stade sammenlignet med universiteter andre steder.

Men det traditionelle selvstyre for professorerne brød her i landet sammen i 60'erne, blandt andet som følge af den

stadig hastigere udvikling, den store vækst i studentertal og i antallet af yngre lærere. Der blev gjort meget lidt for at forsvare systemet (i dag kaldet professorvældet). Som arv har det imidlertid efterladt os nogle traditioner for og holdninger om forskningsfrihed, lærefrihed, universiteternes selvstyre og selvstændighed over for statsmagten og om betydningen af sagkundskab.

Sagkundskab og medbestemmelse

Man kan ikke træffe fornuftige beslutninger uden at vide noget om sagerne. Jo mere vanskelige og specielle sager, det drejer sig om, jo mere indsigt må der kræves af dem, der skal deltage i beslutningerne.

På nogle områder er alle (eller næsten alle) enig om, at beslutningerne skal træffes af de egentligt sagkyndige eller specialisterne. Passagererne ønsker ikke medindflydelse på flypilotens beslutninger. Men udviklingen går mere og mere i retning af, at vi ønsker at se specialisterne i kortene, at vi ikke stoler på dem, men frygter, at de udnytter deres specialistrolle til at tage de politiske beslutninger, vi alle skulle have del i. Vi ønsker, at specialisterne skal forklare sig, så det er forståeligt for alle, og at specialisterne skal fremlægge alternative løsninger på problemerne i stedet for kun at anvise én løsning.

Det er et smukt mål, men hverken inden for eller uden for universiteterne kan det helt føres ud i livet. Nogle af universiteternes problemer og beslutninger er komplicerede. Forskningsproblemer beskrives naturligt i forskningens og forskernes eget sprog. Det er ikke blot eller først og fremmest et spørgsmål om fremmedsprog i modsætning til dansk, men mere et spørgsmål om videnskabens sprog med egne ord, begreber og forudsætninger. Oversættelse, så problemerne kan

forstås af alle, kræver et betydeligt arbejde fra forskerne og et meget betydeligt forståelsesønske og forståelsesarbejde fra ikke-forskerne - og endda går noget uvægerligt tabt ved oversættelsen. Dertil kommer, at universiteternes specialister, forskerne og lærerne, jo ikke blot er specialister, men også medarbejdere. Som medarbejdere skal de deltage i de politiske beslutninger, men det er umuligt at holde de to roller, specialistrollen og medarbejderrollen, adskilte.

De medarbejdere, som ikke er sagkyndige, men som skal deltage i beslutningerne, skiftes hele tiden ud. Nytilkomne må igennem en oplæringsperiode, men hvis der er for mange under oplæring, får de sagkyndige ikke et kvalificeret modspil. Under disse vilkår bliver det også svært at skelne mellem de virkeligt sagkyndige og dem, som blot udgiver sig for at være sagkyndige. Demagoger kan få for let spil, og afvigere blandt de sagkyndige kan få det meget svært. Her som andre steder bliver det også lettere at samles om den mindst vidtgående løsning, om at lade alt blive, som det er, om mindste fællesnævner. Overførsel af beslutninger fra sagkyndige til bredere kredse af medarbejdere indebærer også en overflytning af ansvaret for beslutningerne. Man kan ikke få det ene uden at tage det andet med. Og som bekendt er det meget svært at lægge ansvar ud til en bredere kreds, uden at det forflygtiges.

Ønsket om at fastholde sagkundskab ved beslutninger kan ofte være udtryk for den holdning, at man bedst ved, hvad der tjener andre bedst. Men de ikke-sagkyndige, som ønsker at tage del i beslutningerne, gør sig ikke altid klart, hvor meget arbejde der forlanges eller burde forlanges i forbindelse hermed. De gør sig ikke altid klart, at det tager længere tid. De gør sig ikke altid klart, at hvis man ønsker

at fastholde den brede deltagelse i beslutningerne, er det tvingende nødvendigt at vise, at der kan tages beslutninger på denne måde og på en rimelig tid, at det ikke fører til beslutningslammelse.

Der er ingen simple løsninger på problemet om sagkundskabens stilling på universiteterne, men det er centralt for hele diskussionen om medindflydelse. Og det er vel nogenlunde almindelig anerkendt, at sagkundskaben fortsat skal have en plads i beslutningsprocesserne, at der fortsat på nogle områder skal være særlige rettigheder for de sagkyndige.

Fornyelse, dødvande og medbestemmelse

Udviklingen på godt og ondt stiller store krav til universiteterne som til hele samfundet. De tider er forbi, hvor man med held kunne gøre det samme hele livet. De, der klarer sig, er dem, der har omstillings-evne. Det er ikke nogen naturlov, at Danmark altid vil stå sig godt. Vi kan let sække agterud, rykke ned i 2. division. Tilsvarende er det ikke farefrit at være universitet. Der er ikke noget sikkerhedsnet, selv om mange tror det. Derfor viser medarbejderindflydelse ikke sin berettigelse alene ved at beskytte arbejdspladser og velerhvervede rettigheder, ved at skabe indflydelse på egne arbejdsvilkår.

Det gamle akademiske selvstyre kunne -i hvert fald i Danmark - ikke leve op til udviklingens krav. Centralt og autoritært styrede universiteter kan næppe heller. Det er der i hvert fald ikke noget der tyder på i de lande, hvor sådanne universiteter findes. Medindflydelse på danske universiteter skal også bedømmes på, om den kan sikre fornyelse. Det er let nok, sådan da, at blive enig om ikke at gennemføre ændringer, specielt ændringer, som går ud over nogen. Men det fører til dødvan-

de eller stagnation. Fornyelse er ikke alene et spørgsmål om øgede bevillinger. Danmark har i hvert fald i de næste år ikke råd til, at fornyelse først og fremmest skal skabes ved hjælp af øgede bevillinger. Fornyelse må bygge på evne og vilje til omstilling. Det må være en af universiteternes og dermed medindflydelsens betingelser.

Medindflydelsen i dag

Styrelsesloven af 1973 fastlægger rammerne for en væsentlig del af medindflydelsen ved universiteterne. Den er kendt af alle, og jeg skal ikke beskrive den indgående her. Man kunne hævde, at universiteterne ville vise et særligt demokratisk sindelag ved at efterleve de motiver, som førte til udformningen af styrelsesloven i den konkrete form. Men ved siden af de overordnede mere ideelle og politiske motiver (som jeg vender tilbage til i et følgende afsnit) var der tale om en række ganske rodede praktiske motiver og tilfældigheder, og det gør i hvert fald ikke efterlevelsen let.

Styrelsesloven medførte en opdeling i tre stænder, lærerne, det teknisk-administrative personale (TAP-erne) og studenterne. Specielt TAP-gruppen havde ikke tidligere opfattet sig selv som en enhed. Medarbejderne i forskning og undervisning på afdelinger og institutter følte tidligere ofte i højere grad et fællesskab med lærerne på stedet end med for eksempel TAP-medarbejderne i administration og teknisk forvaltning.

Styrelsesloven indeholder nogle klart ulogiske bestemmelser. TAP-medarbejdere og studerende besætter hver en fjerdedel af pladserne i konsistorier, fakultetsråd, fagråd og institut- og afdelingsråd. Dermed har lovgiverne givet dem indflydelse på blandt andet fordeling af ressour-

cer til forskning og undervisning og dermed tilkendegivet, at disse grupper havde tilstrækkelig indsigt i forskning og undervisning til på lige fod med lærere at kunne deltage i denne fordeling. Men i studienævnene er halvdelen studerende, halvdelen lærere. Studienævnene fastlægger uddannelsernes indhold og udformning, og lovgiverne har altså tilkendegivet, at TAP-medarbejderne ikke kunne have tilstrækkelig indsigt til at deltage i beslutninger på dette område.

Styrelsesloven medfører også nogle vanskelige og ubehagelige afgrænsninger. Alle lærere er medlemmer af deres afdelings- og institutråd, men kun en fjerdedel af medlemmerne må være TAP-medarbejdere (lidt afhængigt af antal studentermedlemmer). Der skal derfor træffes beslutning om, hvilke laboranter, mekanikere og kontorfunktionærer, der kan få lov til at være medlemmer af afdelings- og institutråd, hvilke ikke.

Styrelsesloven giver sagkundskaben en vis rolle, navnlig ved regler for sagkyndige udvalg og for behandling af indstillinger fra sagkyndige udvalg. Sagkyndige udvalg tager sig hovedsageligt af ansættelse af lærere og tildeling af grader. Sagkundskaben har derimod ikke fået nogen særlig placering ved for eksempel fordeling af ressourcer til forskning, ved planlægning eller ved fastlæggelse af uddannelser.

Først og fremmest fastlægger Styrelsesloven en afbalancering af de forskellige gruppers eller stænders indflydelse. I konsistorier, fakultetsråd, fagråd og institut- og afdelingsråd er forholdet mellem lærerpladser, TAP-pladser og studenterpladser 2:1:1. I studienævnene er forholdet mellem lærerpladser og studenterpladser 1:1. Det er blevet hævdet, at disse fordelinger er begrundet i det såkaldte palaverprincip; man ville tvinge parterne til

at tale sig til rette. Begrundelsen er imidlertid snarere, at der i 1973 var en ganske tilspidset strid mellem lærere og studenter. Lærerne ønskede $\frac{2}{3}$ af pladserne i alle råd, studenterne halvdelen. Ved at give lærerne halvdelen, studenterne $\frac{1}{4}$ og TAP-medarbejderne $\frac{1}{4}$ undgik man at give nogen af parterne helt ret eller helt uret. Og ved ikke at give studienævnene nogen indflydelse på økonomien håbede man at kunne føre disse ind i et samarbejde med andre kollegiale organer og mente i hvert fald at have sat begrænsninger for de skader, som studienævnene kunne anrette alene.

Nogen klar begrundelse for repræsentationsreglerne kan vanskeligt gives. Hvis man endelig ønsker medbestemmelse eller kollektiv ledelse, ville det være lettere at begrunde et princip om én person - én stemme. Hvis man er utryg ved, at 1. års studerende og nyansat personale, herunder både lærere, rengøringsfunktionærer og universitetsdirektører, skulle have indflydelse, kunne man overveje nogle anciennitetsregler. Hvis man er utryg ved palaverprincippet og specielt bange for, at det kan føre til beslutningslammelse, kunne man overveje at give plads for et flertal og nogle mindretalsgrupper, som måtte argumentere sig frem for at vinde stemmer fra flertalsgruppen. Hvis man er utryg ved standsopdelingen, kunne man igen overveje en opdeling, som betød, at de forskellige stænder gennem argumentation måtte søge at vinde stemmer hos hinanden. Hvis man er bange for manglende sagkundskab og beslutningsevne, kunne man overveje at styrke sagkundskabens indflydelse. Hvis man er utryg ved den manglende ledelse i forskningen, kunne man overveje at give enkelte forskere større rådighed over forskningsressourcer, eventuelt med tidsbegrænsninger. Hvis man er utryg ved den manglende

ansvarsplacering, kunne man overveje at give større beføjelser til universiteternes ledelse på alle trin. Man kunne også overveje i højere grad at lade deltagerne i dårlige beslutninger bære følgerne af disse.

Ikke blot kan der sættes spørgsmålstegn ved mange af Styrelseslovens principper og bestemmelser. Der kan også spørges, om ikke den giver tungt arbejdende og bureaukratiske universiteter. Men der er anden medindflydelse end den, som foreskrives i Styrelsesloven, og det gør systemet yderligere indviklet.

Loven om samarbejdsudvalg gælder også for universiteterne. I samarbejdsudvalgene sidder repræsentanter for ledelsen sammen med medarbejderrepræsentanter udpeget af de ansatte på fagforeningsbasis. Ledelsesrepræsentanterne er også ansatte, og det kan specielt i nogle tilfælde være svært at kende forskel på de lærere, som er ledelsesrepræsentanter, og de lærere, som er medarbejderrepræsentanter. Der tages ikke og kan ikke tages beslutninger i samarbejdsudvalgene, men alligevel holdes der jævnligt møder. Man kan spørge, om det har nogen mening at have samarbejdsudvalg på universiteter, hvor der som følge af Styrelsesloven er så udstrakt medindflydelse. En af Styrelseslovens forældre, daværende medlem af Folketinget og senere rektor for Københavns Universitet, har direkte udtalt, at »det var en klar forudsætning for hele Styrelsesloven, at den fortrængte samarbejdsudvalget«³⁾. Men fagforeningerne vil ikke opgive samarbejdsudvalgene. Onde tunger siger, at det er fordi, de godt kan lide at have et sted, hvor der ikke er studenter med ved bordet, måske en slags tak for sidst, fordi TAP-medarbejderne ikke er med i studienævnene.

Samarbejdsudvalgene er i de senere år på universiteterne barslet med teknologiudvalg, som skal tage stilling til indførelse

af ny teknik, herunder EDB-hjælpemidler.

Universiteterne har også sikkerhedsudvalg med medarbejderrepræsentanter.

Endelig har fagforeningerne udpeget tillidsmænd, som tages med på råd i en lang række sager, herunder specielt personsager. Tillidsmændene og fagforeningerne på TAP-området bliver taget med på råd og har vist afgørende indflydelse på opnormerings- og forfremmelsessager.

Det sidste skud på medarbejderindflydelsens træstamme er de såkaldte lokalaftaler. Det drejer sig om aftaler indgået mellem lærernes fagforeninger, koordineret af AC, og universiteter eller fakulteter om normer for undervisning og administrative opgaver. Det legale grundlag for indgåelse af lokalaftaler er endnu uafklaret, men reelt ser det ud til, at lærernes repræsentanter i fakultetsråd og konsistorier og lærerrepræsentanter udpeget af fagforeninger i fællesskab søger at give hinanden goder og arbejdsvilkår, for hvilke der ikke er dækning i de indgåede overenskomster mellem fagforeninger og Staten. Der er iøvrigt eksempler på, at lærere ved sådanne forhandlinger hurtigt er skiftet fra den ene side af bordet til den anden, altså den ene dag var tillidsmand og dagen efter fakultetrådsformand (dekan).

Den samlede medindflydelse er derfor stor og kompliceret. Den lever ikke fuldt ud op til ønsket om gennemsigtighed, et ønske, som kunne antages at være væsentligt for den enkelte medarbejder i en stor virksomhed.

Hvilke beslutninger tages på universiteterne - og hvordan?

Hvis man undersøger, hvilke beslutninger, der træffes i konsistorier og fakultetsråd, viser det sig, at det er forholdsvis få. Ansættelsessager bliver passet, i de

fleste tilfælde uden de store vanskeligheder, og doktor- og licentiatgrader bliver tildelt. Budgetterne bliver hvert år fordelt, men beslutningerne i den forbindelse drejer sig kun om én eller nogle få procent af det samlede budget, den del som kan fordeles uden indgreb i blandt andet stillinger. Der skabes i de fleste tilfælde enighed om en fælles front udadtil, mod DVU's og politikernes nedskæringer eller manglende indfrielse af forventninger om vækst. Men der tages ikke mange beslutninger om omfordeling af ressourcer, herunder stillinger, lokaler, udstyr og bevilinger. Og der lægges ikke mange planer. Der er ikke megen selvransagelse. Universiteterne accepterer i mange år stiltiende store frafaldsprocenter, lav kandidatproduktion og lange studietider, vist længere end noget andet sted i verden. De lange studietider begrundes med de studerendes dårlige vilkår, men det er kun en del af forklaringen, og det forklarer slet ikke de ganske store forskelle mellem de enkelte universiteter. Der tales ikke meget om forskningen, og der vises ikke voldsom interesse for kvalitet. Slagord om forskning for folket, samfundsrelevans og tværfaglighed bliver luftet, men uden større følger.

På det lokale niveau, i afdelinger og institutter, tages der flere konkrete beslutninger. Her virker Styrelsesloven og medindflydelsen bedst, her kan man overskue, hvad det drejer sig om, her er man på nært hold af forskning og uddannelse, og her kan man lettere få et virkelighedsnært skøn over mål og midler. De enkelte forskningsledere træffer også beslutninger, somme tider endog store beslutninger, gennem ansøgninger og henvendelser udadtil.

Men selvfølgelig tages der stadig beslutninger på det overordnede niveau. Mange beslutninger er imidlertid indeholdt i de

oplæg, som lægges frem for styrende organer, og i formuleringen af henvendelser til Undervisningsministeriet og andre offentlige instanser. Der tages også reelle om ikke formelle beslutninger ved direkte forhandlinger mellem DVU og universiteter.

Hvad ville og vil man med medindflydelsen?

Medindflydelsen blev måske indført af bekvemmelighedsgrunde. Politikerne kunne hævde, at de nu havde løst universiteternes problemer, specielt at de havde fundet en løsning på striden om, hvem der skulle bestemme. Men der lå vel også andre, forhåbentlig først og fremmest andre, motiver bag indførelsen.

Der er ønsker om medindflydelse i hele samfundet, om at give alle medarbejdere indflydelse på deres arbejde og arbejdsvilkår, om at sikre gode menneskeværdige forhold mellem de forskellige medarbejdere og medarbejdergrupper, om at sikre ligeværd for alle medarbejdere, om at give alle mulighed for meningsfuldt arbejde og for at opfatte deres arbejde som meningsfyldt, om at undgå autoritære ledelsessystemer. Disse ønsker søgte man at imødekomme med Styrelsesloven (og tidligere med loven om samarbejdsudvalg).

Samtidig med eller som et resultat af den øgede medindflydelse håbede og ventede mange, at man ville få bedre og mere effektive institutioner. Nogle regner det for en lille smule fordægtigt, at man har den slags bagtanker, men hvis den øgede effektivitet er noget, man får med i købet, og ikke det egentlige formål, kan der i hvert fald ikke være noget forkert ved med taknemmelighed at tage imod denne ekstra gevinst. Og det er klart, at en virksomhed eller institution går bedre, hvis alle medarbejdere føler, »at de er med på holdet«.

Det er også blevet sagt, at det væsentligste motiv var, at man ville gøre universiteterne demokratiske. Ordene demokrati og demokratisk giver imidlertid kun mening, hvis de bliver anvendt og fortolket inden for en historisk tradition. Når ordene anvendes i forbindelse med medindflydelse på universiteterne, er det ikke klart, hvilken tradition man henholder sig til, og om der overhovedet er en tradition at henholde sig til. Derfor er der ikke sagt meget eller måske slet ikke noget, når man siger, at universiteterne skal være demokratiske.

Ikke desto mindre bliver ønsket om demokratiske universiteter gang på gang fremført. Specielt TAP-medarbejdere udtrykker, at deres rolle i styrende organer er at udøve en demokratisk kontrol, ja endog at være en art lægdommere. Det er svært at se, hvordan de skulle være særlig velegnede eller særligt udpegede til sådanne funktioner.

Hvad har man fået?

Nogle af målene er vel delvis nåede, omend effektiviteten næppe er øget. Men ethvert system anvendes og udnyttes af deltagerne efter almenlydige love for menneskelige forhold. Der sker på universiteterne som andre steder en selektion af dem, der kan og vil deltage aktivt, bestemme, udøve magt. Nogle af dem (eller alle dem?), der når til tops, manipulerer efter bedste evne med de andre. Sådan var det også tidligere; man selekterer nu blot fra større kredse og ud fra andre regler end før. Men man må se i øjnene, at ikke alle er født til og har lyst til at deltage i det politiske spil om indflydelse. Min højtelskede og respekterede onkel og tante, Mads og Maren i Kæret, vil ikke blande sig. Også dem skal der være plads til.

TAP-medarbejderne, især de TAP-

medarbejdere, som deltager i de overordnede styrende organer, konsistorier og fakultetsråd, er blevet væsentligt mere bevidste om deres rolle. I de første år holdt de sig i baggrunden i de fleste spørgsmål, hvor der var brug for en høj grad af sagskundskab (for eksempel ved ansættelse af lærere og fordeling af forskningsressourcer), men denne holdning er nu i stor udstrækning afløst af aktiv deltagelse i næsten alle sager. Efter min mening giver Styrelsesloven også ikke blot en ret for alle medlemmer af kollegiale organer til at deltage aktivt i sagsbehandlingen, men også en moralsk pligt hertil. Man kan ikke bebrejde TAP-gruppen, at den deltager i diskussion om emner, som »den ikke har forstand på«. Hvis man absolut vil bebrejde nogen noget, må det være Styrelseslovens forældre.

TAP-medarbejderne og studenterne har fra starten holdt »formøder«. Det kan man heller ikke bebrejde dem, men det er betænkeligt, hvis formøderne fører til, at argumenter ikke kan give resultater ved møderne i selve de kollegiale organer. Det er betænkeligt, hvis en gruppe eller stand altid stemmer som en blok.

Studentergruppen har deltaget aktivt fra starten, men hyppige udskiftninger har mange steder mindsket deres indflydelse. TAP-gruppen er tværtimod præget af meget langsom udskiftning.

Men systemet har virket tungt, og der har de fleste steder været få beslutninger, som pegede fremad. Kræfterne har været samlet om at vogte på det, man havde, og om at bevilge hinanden goder. Som eksempel kan nævnes, at man nogle steder har fastlagt normer for undervisningsarbejde, herunder forberedelsestid og -timetal, som har ført til, at antallet af undervisningstimer har måttet reduceres, eller at holdstørrelsen har måttet sættes i vejret. Når de studerende har affundet sig

med dette og ikke søgt i studienævn eller fakultets- og fagråd at forhindre det, skyldes det, at de studerende mange steder har søgt en konfrontationspolitik med de bevilgende myndigheder. Man har villet vise i praksis, at undervisningen brød totalt sammen på grund af de utilstrækkelige bevillinger.

Perioden fra 1973 har været præget af stadig kraftigere styring fra de bevilgende myndigheder, specielt Direktoratet for de videregående Uddannelser. Budgetreformer og øremærkede bevillinger taler herom. Samtidig har universiteterne i stadig stigende udstrækning søgt forskningsbevillinger udefra (eller været tvunget til at søge forskningsbevillinger udefra). Disse bevillinger hører ikke under de kollegiale organers ansvars- og myndighedsområde.

Et særligt træk er den stigende fagforeningsinteresse og fagforeningsindflydelse på universiteterne. Denne kan måske bedst iagttages på TAP-området, men er også mange steder vigtig på lærerområdet.

Fagforeningsindflydelse og forskningsmidler udefra åbner måske to nye veje til manipulation eller forsøg på manipulation af universiteterne udefra. Der kan findes flere eksempler herpå, og hvis man fuldt ud vil forstå, hvordan universiteterne virker i dag, må man også belyse denne side.

Overskuelighed eller gennemsigtighed på en institution kan bidrage afgørende til, at den enkelte medarbejder opfatter sine arbejdsvilkår som tilfredsstillende. Men universiteterne er i dag komplicerede, det er svært at forstå budgetteringsmetoder, det er svært at vide, hvordan de virkelige beslutninger tages, og hvem der bestemmer. Alle ønsker mere information om, hvad der sker, men kun nogle er i stand til at fordøje og anvende den meget store mængde information, der faktisk er

til rådighed. Den samlede A-4 mængde i form af mødereferater, indstillinger, budgetskemaer og så videre er enorm. Jeg ved ikke, om der er en trøst i, at universiteterne også før 1973 var uigennemsigtige.

Den usikre fremtid

Der er naturligvis stor uenighed om, hvorvidt vore universiteter løser deres opgaver rimelig godt eller ikke. Nogle vil hævde, at de vanskeligheder og problemer, der måtte være, stort set udelukkende skyldes utilstrækkelige bevillinger. Men man kan ikke alene give de utilstrækkelige bevillinger skylden. Måske har landet ikke råd til mere, og det må kunne lade sig gøre at skabe et optimalt universitetssystem inden for de rammer, der er råd til. De allerfleste lande i verden har dog et universitetssystem på et væsentligt lavere omkostningsniveau end i Danmark.

Andre vil give Styrelsesloven en stor del af skylden for vanskelighederne. Men vi må se i øjnene, at den medindflydelse, der her er åbnet for, ikke kan afskaffes igen. Der er ingen vej tilbage og intet reelt ønske om at komme tilbage. Der kan måske ad politisk vej blive tale om ændring af nogle procentsatser for repræsentation af de forskellige grupper, der kan blive gjort noget for at sikre sagkundskaben indflydelse. Men de grundlæggende principper vil næppe blive ændret i de første mange år. Stort set kan man i øvrigt sige, at hvor det gik godt før Styrelsesloven af 1973, der går det stadig godt, og der hvor det gik skidt, der går det stadig skidt.

Ideelle systemer findes ikke. Det er menneskene i systemerne, som er afgørende. Vi må tage os sammen, anerkende kvalitet og nå frem til mere gensidig tillid end hidtil. Og det skal måske gøres lidt dyrere at beslutte forkert, at fastholde det bestående, at lægge for megen vægt på velerhvervede rettigheder.

Som nævnt i indledningen er det sagt, at vi i 1973 kom ti år foran alle andre. Når vi nu ser os tilbage over skulderen, ser vi (til enkeltes overraskelse), at der ikke er nogen, som følger efter. I andre lande har man valgt at fastholde væsentlig større dele af det traditionelle universitetsselvstyre med hovedindflydelsen hos lærerne. Det er en alvorlig udfordring for os at få vore universiteter til at klare sig over for andre landes universiteter med mere ledelse, mere fastholdelse af traditionel akademisk autonomi. Før vi har levet op til denne udfordring, kan det i hvert fald ikke siges, at medindflydelsen på universiteterne angiver løsninger, som kan bruges mange andre steder i samfundet.

Noter:

1. I det følgende er universiteter brugt som samlebetegnelse for både de egentlige universiteter og de øvrige højere uddannelsesinstitutioner som for eksempel Danmarks tekniske Højskole.
2. I min bog »Forskningspolitik i et lille land« (Rhodos 1981) er der givet en mere udførlig beskrivelse af, hvad forskningsfrihed er.
3. Udtalelse af Morten Lange i interview, gengivet på side 453 i Marly Arnoldus og Liza Klöcker-Larsen: »Medarbejderindflydelse. Rapport om det teknisk/administrative personales (TAPs) medindflydelse på højere uddannelsesinstitutioner« (Nyt fra Samfundsvidenskaberne 1981).
4. Den overvejende del af diskussionen om medindflydelse ved universiteterne er ført i de enkelte universiteters blade, i fagforeningsblade og i dagspressen. Den under 3 angivne bog af Marly Arnoldus og Liza Klöcker-Larsen giver en indgående beskrivelse af, hvordan TAP-gruppen oplever medindflydelsen, og også mange oplysninger om, hvad TAP-gruppen vil med medindflydelsen. I Harald Gjessing Enderud: »Four faces of leadership in an academic organization« (Nyt nordisk Forlag 1977) er der givet en udførlig beskrivelse af beslutningsprocessen på et universitet. I »Forskningspolitik i et lille land« er der en længere diskussion af ledelsesfunktionen i forskning.