

## Opfølgning på ændringerne i universitetsloven i 2011 om medbestemmelse og medinddragelse

Den 27. maj 2014  
 Sag.nr. S-2013-856  
 Dok.nr. D-2014-10561  
 bba/ka

Universitetsevalueringen i 2009 rettede en berettiget kritik af universitetsledelserne for ikke i tilstrækkelig grad at have sikret medarbejdernes medbestemmelse og medinddragelse, ej heller at have løftet udfordringen med at udvikle en ny involverende ledelseskultur.

Som konsekvens af denne kritik blev det skrevet ind i universitetsloven med virkning fra 2011, *"at universitetets øverste ledelse på alle niveauer i samarbejde med det videnskabelige personale og de studerende udvikler procedurer og organisatoriske mekanismer til sikring af reel, effektiv inddragelse af medarbejdere og studerende i videnskabelige og uddannelsesmæssige samt betydningsfulde intrauniversitære anliggender i overensstemmelse med moderne ledelsespraksis i videnorganisationer og de danske (og nordiske) traditioner i universitetssektoren"*.

Det er Akademikernes vurdering, at der med lovændringerne blev hejst et vigtigt politisk signal om nødvendigheden af øget medbestemmelse for de videnskabelige medarbejdere. Opfølgning her i 2014 på universitetslovsændringerne tegner imidlertid et overordnet billede af, at medarbejdernes medbestemmelse fortsat ikke er sikret i tilstrækkelig grad, trods de politiske intentioner i 2011.

Nærværende refleksion udfolder seks konkrete anbefalinger til hvorledes medbestemmelsen og medinddragelsen kan styrkes på universiteterne.

### Akademikernes kommentarer til Epinions undersøgelse

#### **Medbestemmelse er generelt vigende**

Ifølge universitetsloven er det bestyrelsernes ansvar at sikre, *"at der sker medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger"*. Det bør derfor være et wake-up-call for bestyrelserne, når Epinions undersøgelse viser, at der er sket et fald fra 2009 til 2014 for *både* medarbejdernes oplevelse af ledelsens lydhørhed *og* medarbejdernes vurdering af mulighederne for at påvirke ledelsen på fakultets- og institutniveau.

#### **Graden af medbestemmelse varierer på tværs af institutionerne**

Går man et spadestik dybere i Epinions tal, ser man, at institutionerne klarer sig ganske forskelligt i forhold til medarbejderens vurdering af medbestemmelsen. I og med universiteternes medbestemmelses- og inddragelsesstruktur er lovfæstet, peger de forskellige institutionstal fra Epinion endvidere på betydningen af ledelsens evne og vilje til at

udnytte de organisatoriske strukturer, i forhold til de politiske intentioner om styrket medbestemmelse.

### ***Risiko for demotivation og ligegyldighed***

Medbestemmelse og medinddragelse skal være reel for at blive oplevet som meningsfuldt. Hvis der nærmere er tale om konfirmation af ledelsens allerede truffne beslutninger, skaber det risiko for ligegyldighed blandt medarbejderne, hvilket er afgørende farligt for det faglige miljø og for universitetet.

Derfor bør det tages dybt alvorligt hvis medarbejderne, i resignation over oplevelsen af ikke at have reel indflydelse på beslutningerne, fravælger at involvere sig i instituttets liv. Epinions tal viser, at 43 pct. af medarbejderne ikke har forsøgt at få medbestemmelse, 46 pct. har andre prioriteringer end at få medbestemmelse, og 33 pct. ikke tror, at man kan få reel medbestemmelse.

### ***Erfarne ledere ønsker mere inddragelse af medarbejderne***

Hvorvidt medbestemmelse reelt sker og fungerer handler om (god) ledelse, ligesom graden af medbestemmelse i høj grad er personafhængig. Det er god ledelse at tilrettelægge beslutningsprocesser, der involverer og skaber ejerskab hos medarbejderne. Det sikrer kvalitet i beslutningen, skaber medansvar og medejerskab og dermed mere effektiv implementering af beslutningen efterfølgende.

Det er i forlængelse heraf værd at pege på, at Epinions tal viser, at erfarne ledere generelt ønsker mere medinddragelse af medarbejderne i ledelsens beslutninger end mindre erfarne ledere. Jo mere anciennitet lederne har, jo mere er de enig i, at medarbejderne generelt bør inddrages *mere* i ledelsens beslutninger end tilfældet er i dag. Denne bevægelse gælder på alle ledelsesniveauer: Jo mere ledelseserfaring jo større ønske om mere medinddragelse af medarbejderne.

## **Anbefalinger fra Akademikerne**

### ***Anbefaling 1:***

#### ***Myndighed og kyndighed skal kobles tættere sammen***

Populært sagt udgøres "produktionsapparatet" på et universitet af de videnskabelige medarbejderes kapacitet og hjerner. Derfor er medbestemmelse ikke blot et *mål* - det er i høj grad et *middel* til at sikre, at der træffes de bedst mulige beslutninger, som skaber ejerskab og medansvar hos medarbejderne, til gavn for universiteternes og de faglige miljøers løbende udvikling.

Medarbejdernes faglige engagement og medejerskab er en uvurderlig ressource for et universitet. Det er yderst alvorligt for udviklingen af et

fagligt miljø, hvis VIP'erne så at sige vender ryggen til, og ikke involverer sig, fordi de føler beslutningerne alligevel allerede er truffet.

Denne erkendelse har førende universiteter som Harvard, Cambridge og Oxford for længst gjort sig. Styreformen, shared governance, betyder at væsentlige beslutninger træffes i samarbejde mellem linjeledelsen og den faglige ledelse – dvs. akademisk råd, institutråd, studienævn, forskningsledere – via eksplicite procedurebeskrivelser. Dette for at skabe legitime processer som derved sikrer opbakning i de lokale fagmiljøer. Med andre ord, myndighed og kyndighed følges ad i alle væsentlige beslutninger.

Akademikerne skal anbefale, at medbestemmelse og medinddragelse gøres til et tema for ministeriets tilsyn med universiteterne.

### **Anbefaling 2:**

#### ***Handlemulighederne ved dårlig ledelse skal beskrives***

En anden central pointe i shared governance, er, at ledelse er for vigtigt et anliggende til, at man kan overlade det til den enkelte leders for godt-befindende og personlige ledelsessyn. Et godt universitet kan ikke risikere, at en tilfældig dårlig leder ødelægger universitetets omdømme. For en ikke-velfungerende leder - eller uhensigtsmæssig ledelseskultur - kan ødelægge meget i de faglige miljøer, og som det kan tage år at genopbygge. Derfor er det helt evident, at der tages hånd om de ledere, der ikke evner eller udviser vilje til at involvere medarbejderne i beslutningerne.

Det fremgår faktisk i universitetsloven, at *"universitetet udarbejder nærmere standarder for, hvad universitetet betragter som god ledelse, samt for, hvilke handlemuligheder studerende og medarbejdere har hvis de oplever, at den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelserne om medbestemmelse og medinddragelse eller standarderne for god ledelse."* Alle universiteter har i dag nedfældet et kodeks for god ledelse, mens handlemulighederne ved dårlig ledelse generelt mangler at blive beskrevet.

Akademikerne skal anbefale, at man med inspiration fra førende amerikanske og britiske universiteter får skabt et check-and-balances-system, hvor medarbejdere har mulighed for at indberette, hvis de oplever at ledelsen ikke udviser vilje eller evne til at inddrage medarbejderne i væsentlige beslutninger eller ikke følger standarderne for god ledelse. Indberetningerne skal samles i en årlig rapport, evt. af en nyoprettet "ombudsmandsfunktion" på centralt niveau og forelægges bestyrelsen en gang årligt. Ved at samle indberetningerne ét sted, er det muligt at skelne mellem problemer med enkeltledere og mere systematiske problemer med ledelseskulturen.

Endvidere muliggør en sådan ordning, at ledelse og ledelseskulturen gøres til centralt indsatsområde for bestyrelsens arbejde – sådan som

intenderet i universitsloven. Akademikerne anbefaler, at disse handlemuligheder udfoldes og indskrives i vedtægterne.

**Anbefaling 3:**  
***Linjeledelsen skal opgøres som VIP i stedet for TAP***

Det er et bærende princip på et universitet, at det er fagpersoner, der leder universitetet. Princippet, der skal sikre ledelsen en faglig legitimitet, understøttes af universitsloven og universiteternes vedtægter. Således understreges det, at rektor, prorektor, dekan, prodekan og institutleder skal være anerkendte forskere og have indsigt/erfaring med undervisning.

Derfor er det også uheldigt, at linjeledelsen med universitsloven i 2003 nu kategoriseres som TAP'ere og ikke længere som VIP'ere. For ord betyder meget. Signalet der sendes, er, at man som leder ikke arbejder med forskning og uddannelse, men med administration. Dette skaber en u hensigtsmæssig afstand mellem fagmiljøerne og linjeledelsen og det sender i det hele taget et uheldigt signal til såvel ledelse som til medarbejdere.

Akademikerne skal derfor anbefale, at linjeledelsen – fra rektor til institutleder – fremover kategoriseres som VIP.

**Anbefaling 4:**  
***Akademisk råd skal have en central rolle i den faglige ledelse***

Universitsloven giver mulighed for de flerfakultære universiteter til at etablere akademiske råd på såvel fakultets- som universitetsniveau. Herved skabes en bedre parallelitet i den faglige ledelse i forhold til linjeledelsen. Akademisk råd er og skal have en central rolle i den faglige ledelse. Og for at det kan sikres, skal arbejdet i akademisk råd opleves meningsfuldt.

Akademikerne skal anbefale, at det indskrives i vedtægterne, at akademisk råd en gang årligt mødes med bestyrelsen, blandt andet med henblik på at få drøftet status og strategi for forskningen, uddannelserne, undervisningen og andre væsentlige intrauniversitære forhold på universitetet.

Ligeledes fremgår, at "*akademisk råd vælger en formand af sin midte.*" Akademikerne skal i tråd hermed anbefale, at akademisk råds formand – som intenderet i universitsloven – findes blandt de videnskabelige medarbejdere i rådet, og ikke som på visse universiteter i dag, er placeret hos dekan eller rektor. Dette med henblik på at styrke balancen mellem den faglige ledelse og linjeledelsen.

**Anbefaling 5:*****Institutrådene skal tillægges reelt indhold***

På visse universiteter er institutrådene eller institutforaene først lige kommet i gang, og derfor er det endnu for tidligt at vurdere effekten i forhold til medbestemmelsen på institutniveau.

I og med institutrådet er del af den faglige ledelse, er det afgørende, at der lægges fagligt indhold ind i disse organer, igen med henblik på at give dem betydning. Instituttets faglige forhold skal således være omdrejningspunkt for institutrådene, herunder planlægning og strategi i forhold til forskning, undervisning og formidling. Opleves institutrådet som meningsfuldt at bruge tid på, vil det også interessere de videnskabelige medarbejdere og dermed bidrage til en bedre kobling mellem linjeledelsen og den faglige ledelse.

Akademikerne skal anbefale, at det nedskrives i vedtægterne, hvilke forhold institutrådene skal tage sig af, samt, at der etableres klare forretningsordener for hvordan institutrådet skal agere.

**Anbefaling 6:*****Rammebetingelserne skal støtte universiteternes autonomi***

Endelig afhænger graden af medbestemmelse af universiteternes rammebetingelser, fordi rammebetingelserne afgør det reelle beslutningsrum. Med andre ord har universiteternes rammebetingelser afgørende betydning for kvaliteten af de beslutninger, der skal træffes på de forskellige ledelsesniveauer.

Ubalancen mellem universiteternes egne basismidler og de eksterne forskningsbevillinger betyder eksempelvis, at universiteternes egen mulighed for at prioritere forskningen og iværksætte nye initiativer svækkes. Konsekvensen er en udhuling af det reelle ledelsesrum og dermed tilsvarende muligheden for medbestemmelse.

Det internationale evalueringspanel i 2009 leverede en markant kritik af det politiske / administrative niveau for at udvise graverende mangel på tillid til universiteterne. Dette blev af panelet vurderet som problematisk, fordi denne tilgang til sektoren medfører overregulering og uhenigtsmæssig finansiel styring, der hæmmer det enkelte universitets mulighed for at skabe sin egen særlige profil i en national og international konkurrencesituation.

Her i 2014 må Akademikerne konstatere, at panelets kritik stadig står til troende. De eksterne forskningsmidler fylder fortsat alt for meget i de faglige miljøer i forhold til universiteternes egne basismidler. Senest illustrerer fremdriftsreformen det politiske / administrative niveaus fortsatte forkærlighed for detailstyring og "one-size-fits-all"-tilgang i uddannelsespolitikken.