

Kampen



Christian Lund Nielsen

Historie, KA

Mikkel Deiborg

Vejleder: Chris Holsted Larsen
Forår 2016

Kasper Rydahl Riis

Roskilde Universitet

Kampen om RUC, stadsregistrering: [S1623298536](https://ruc.dk/registrering/S1623298536)

Rapporten er skrevet som:

Projektrapport på KA-studieordningen (2006-2014) for:

- Christian Lund Nielsen (Stud.nr. 42475), Mikkel Deiborg (Stud.nr. 46369)
& Kasper Rydahl Riis (stud.nr.44725)

Foråret 2016

På Historie, RUC

Forsideillustrationer:

<http://dirac.ruc.dk/~urp/modifiedRUClogo/>

<http://rusk.dk/?p=5075>

Anslag: 118.325 (Formali)

Lig med 49,3 normalsider.

Skrifttype: Times New Roman, 12

26. maj 2016.

Historie

Institut for Kommunikation og humanistisk videnskab

Roskilde Universitet

Universitetsvej 1

DK-4000 Roskilde

Tel: +45 4674 2000

E-mail: ruc@ruc.dk

<http://www.ruc.dk>

Skrevet af

Christian Lund Nielsen, Mikkel Deiborg & Kasper Rydahl Riis

Tak for vejledning til
Chris Holmsted Larsen

Tak til interviewpersonerne

Henrik Toft Jensen

Tove Elisabeth Kruse

Ib Poulsen

Tak lån af materiale til

Kim Esmark



Roskilde Universitet, Forår 2016

Historie



Abstract

This thesis examines how the university directive of 2003 changed the thoughts about and the processes on RUC. The theoretical framework is mainly Actor-Network Theory, which is used to help understand the network in which the actors are battling to give the object RUC meaning. The thesis does however also include Discourse Theory by Laclau and Mouffe to locate prevailing discourses about RUC. The thesis concludes that the university directive itself did not have a major influence on decision-making on RUC during the transition under rector Henrik Toft Jensen. However with the new rector Poul Holm in 2006 the possible fears of the directive was affirmed, as it enabled rector to make decisions based on intuition rather than democratic processes. The result was a step away from democracy and a leap towards business-like management. Poul Holm lasted a little more than two years, leaving an environment of distrust behind at the university, to be sorted his successors; Henning Salling-Olesen and Ib Poulsen who it seemed managed to find the middle ground between nurturing the university democracy and satisfying the political actors. Therefore the university law in itself did not harm RUC, however the consequence thereof started the biggest crisis at RUC in recent years.

Forkortelser

- AR: Akademisk Råd; rådgivende organ for rektoratet. VIP og STUD og rektorat er medlemmer, TAP er observatører, rektor er formand.
- Bach: Bachelor-studiet og graden
- Cand: Kandidat- studiet og graden
- FOU: Forskningsudvalget under AR og Kon.: Ledelse; rektor/prorektor med ansvar for forskning
- HSO: Henning Salling Olesen: Konstitueret rektor RUC 2008-2009
- HSU: Hovedsamarbejdsudvalget: Øverste Kollegiale organ for diskussioner om blandt andet arbejdsmiljø og drift. VIP, TAP og STUD er medlemmer, samt ledelse.
- HTJ: Henrik Toft Jensen: Rektor RUC 1989-2006, Lektor Emeritus i geografi RUC.
- IP: Ib Poulsen: Rektor RUC: 2009-2014, Professor i dansk RUC
- LK: Lars Kirdan, universitetsdirektør under perioden med PH som rektor
- Kon: Konsistorium: Øverste styrende organ på universiteter indtil universitetsloven af 2003: VIP, TAP, STUD og rektorat er medlemmer – variende mængde observatører, rektor er formand.
- PH: Poul Holm: Rektor RUC 2006-2008
- SN: Studienævn
- SO: Studieordning
- TAP: Teknisk/administrativt personale
- TK: Tove Kruse: IL for Institut for historie og samfundsforhold RUC indtil 2006; Lektor i historie RUC
- UB: Universitets Bestyrelsen: øverste styrende organ på universiteter efter Universitetsloven af 2003: ekstern flertal, ekstern formand, repræsentanter fra VIP, TAP og Stud, samt rektorart
- VIP: Videnskabeligt personale: alle grader, også Ph.D.

Indhold

1 Indledning	5
1.1 Problemfelt	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Uddybning og afgrænsning af problemformuleringen	8
2 Metode	9
2.1 Præsentation af teori	9
2.1.1 Diskursteori	9
2.1.2 Præsentation af aktør-netværksteori	10
2.2 Præsentation af empiri	12
2.2.1 Præsentation af artikler	12
2.2.2 Desk research	13
2.2.3 Interview	14
3 Analyse	17
3.1 Analysestrategi	17
3.2 Perioden 1997-2003	17
3.2.1 Beslutningsprocesser og forholdet til omverdenen	17
3.2.2 Frem mod en ny forordning	20
3.2.3 Opsummering	22
3.3 Perioden 2003-2008	23
3.3.1 Universitetsloven 2003	23
3.3.2 Chinatown på RUC	25
3.3.3 Fra universitet til virksomhed	26
3.3.4 PH i intern modvind	28
3.3.5 Statusnotatet	29
3.3.6 To lejre på RUC	32
3.3.7 En sag afsluttes, en ny opstår	34
3.3.8 Ud af elfenbenstårnet	35
3.3.9 Ro på RUC	36
3.3.10 Opsummering	39
3.4 Perioden 2008-2014	39
3.4.1 Reaktionen efter Poul Holms afgang	39

3.4.2 Berøringsangsten for RUC	42
3.4.3 Opsummering	43
4 Diskussion.....	44
4.1 At kende RUC som sin egen bukselomme.....	44
4.1.1 De subtile netværk	44
4.2 De akademiske svar - kritikken af universitetsloven og Poul Holm.....	46
4.2.1 Flere tolkninger af Bologna.....	47
4.2.2 Bologna som undskyldning for topstyring	48
4.3 Diskursen om videnssamfundet og RUC	50
4.3.1 Den offentlige diskurs om uddannelse og RUC	50
4.3.2 Hvordan ser man dette diskursive pres på RUC?.....	51
4.3.3 Hvordan udvikler fordommene/diskursen om RUC sig?	52
5 Konklusion og perspektivering	55
6 Referenceliste.....	57
6.1 Interne notater og referater	57
6.2 Aviser og dagblade.....	57
6.3 Øvrig litteratur.....	59

1 Indledning

I 1972 åbnede Roskilde Universitetscenter dørene for 722 studerende. Universitetet kom dog hurtigt i politisk stormvejr og året efter i 1973 var det kun med nød og næppe, at det lov til at fortsætte som universitet (Hansen 1997: 17). RUC har i udgangspunktet aldrig været udtænkt som et klassisk universitet, hvilket paradoksalt nok har vist sig at være både dets styrke og svaghed.

Som man kan læse af Else Hansens "En koral i tidens strøm" (Hansen 1997), har RUC ikke været i kun én position i forhold til samfundet igennem universitets historie. Tværtimod, ser man hvordan den offentlige diskurs omkring institutionen på Marbjerg Mark, har svinget fra påstande om "marxistisk missionsskole", til "erhvervslivets darling" (Hansen: 1997: 14). Det eneste der synes konstant er foranderligheden for RUC – *in tranquillo mors, in fluctu vita*; i stilheden døden, i strømmen livet.

Da Else Hansen sluttede sin fortælling om RUC i slutningen af 90'erne startede et spændende nyt kapitel. Danmark skulle i fremtiden brande og sælge sig selv på viden, lød det fra regeringen. I starten af 00'erne kom der derfor et kæmpe boom i tilslutningen til universiteterne og i 2006 kom også den ambitiøse 95%-målsætning, som dikterer, at 95% skal på en ungdomsuddannelse, 60% på en videregående uddannelse og 25% en lang videregående uddannelse (Politiken 1).

Disse nye visioner blandt politikere og erhvervsfolk har ligeledes påvirket uddannelsesområdet og ikke mindst RUC. Således har RUC længe været en konstant kampplads for forskellige interesser, som blev sværere at lukke øjnene for, som da universitetsloven kom i 2003 (Retsinformation 1). Universitetsloven blev opfølgeren på visionerne om videnssamfundet og med den store ekspansion der var på universiteterne, et værktøj til at holde øje med universiteterne. Derfor er universitetsloven 2003 helt central i forståelsen af udviklingen på RUC.

1.1 Problemfelt

RUC blev fra starten i høj grad forestillet som en institution der skulle kunne imødegå tiderne. RUC blev dannet ud fra tanken, at man skulle uddanne kandidater som havde viden og løsninger på problemer med relevans til det omgivende samfund.

Vi havde i udgangspunktet en antagelse om, at denne vision ikke altid er kommet til udtryk over for det omkringliggende samfund. I eksempelvis dagblade og hos den almene borger er opfattelsen af RUC ofte kritisk. Også derfor er der måske for politikere større tendens til at være kritisk, end til at være fortalere for RUC.. Ydermere er det ikke i samme grad nødvendigt at have afsæt i fakta, når man kritiserer noget, hvorimod forsvaret fra typisk RUC må bunde i alt det ekstra man på RUC faktisk gør for at kunne forsvare sig mod sådan kritik - eksempelvis en høj grad af gennemsigtighed og mere ekstern censur end kravet (Interview: IP).

I skrivende stund er det ikke længe siden, at RUC igen var udsat for kritik. Denne gang fra en studerende, der blandt andet ikke mente, at kravene til de nystartede studerende, var store nok. Kritikken fik overskriften "*Derfor findes RUC slet ikke på verdensranglisten* (Politiken 2), men baserede sig mest på, forholdene for de studerende. Et af de mange svar, kom fra daværende studieleder på Filosofi og Videnskabsteori, Sune Lægaard, der påpegede at den liste kritikken gik efter, baserede sig på forskning, ikke uddannelse og samtidig, at den eksterne censur på RUC var højere end landsgennemsnittet for universiteter, hvilket understregede, at kravene måtte være mindst lige så høje som på andre universiteter (Bilag 8). I samme tråd kan nævnes svaret til chefredaktøren for Berlingskes kritik af RUC-forskning som "*overflødig og ligegyldigt*", hvor svaret bliver at gennemgå Berlingskes journalistik ud fra samme usaglige metode, som Jensen anvender i kritikken af RUC (Rusk 1 og Berlingske 1).

Diskursen er dog blot en af de faktorer, der er med til at påvirke, hvad der foregår på RUC. Da universitetsloven fra 2003 kom, blev det klart, at RUC ville blive berørt af den mere direkte styring fra ministeriet. Mange gamle RUC'ere havde gerne set HTJ fortsætte som rektor, men i stedet blev den udefrakommende PH valgt, og i de efterfølgende år fulgte en tumult tid, hvor grupperinger opstod og interne kriser fandt sted på RUC. Det er her interessant at søge at forstå, hvad universitetsloven og ansættelsen af PH egentlig betød for RUC og det interne arbejdsklima.

Bologna-processen er ligeledes et vigtigt punkt i RUC-historien. Den var skabt som et projekt for udvikling af samspil mellem europæiske universiteter; sikring af den højst mulige overensstemmelse med erhvervslivet, mens universiteternes forskningsautonomi stadigvæk skulle holdes i hævd. (Cobbett 2005: 7, 190-203). Bologna-processen kan altså ikke udelukkende ses som ensretning af universiteterne. Dog kan der sandsynliggøres en tendens mod netop en sådan – fordi der skal dannes et fællesskab på europæisk plan.

Således vil også Bologna-processen have indflydelse på det, der sker på RUC i perioden 1999-2014. Det kan blandt andet tænkes, at Bologna-processen er blevet anvendt som argument for at normalisere RUC og få det til at ligne de andre universiteter. Således bliver den interessant at undersøge i forbindelse med universitetsloven af 2003, hvori det blev fastlagt, at de danske universiteter ikke længere skulle være ledet af Kons., men i stedet for skulle overgå til at blive ledet af en både internt og eksternt sammensat bestyrelse, samt hvilken betydning dette har haft for RUC.

Spørgsmålene til dette felt er mange; hvilke betydninger har universitetsloven – såvel som den mere perifere Bologna-proces, samt diskursen omkring RUC i medier, offentlighed, og i led med dette, det politiske miljø – haft på udviklingen af RUC? For at dykke dybere ned i denne udvikling, bør man også spørge til: Hvem, såfremt de kan identificeres, er interessenter i historien om RUC? Hvilken indflydelse har de og andre haft? Hvilke netværk har været nødvendige for at skabe ændringer på RUC? Kan man tale om, at tendenser i samfundet spiller sammen med tendenser på RUC? Er der modstand; i hvilken form, fra hvem, og med hvilken effekt?

Dette munder ud i følgende problemformulering:

1.2 Problemformulering

Hvordan og i hvilket omfang ændrede universitetsloven af 2003 tankerne om, og processerne på RUC?

1.3 Uddybning og afgrænsning af problemformuleringen

For at forstå i hvilket omfang og hvordan universitetsloven af 2003 ændrede tankerne om, og processerne på RUC, er det vigtigt at have en forståelse af, hvilke processer og tanker herom, der var på RUC inden universitetsloven. Det er samtidig vigtigt med en forståelse af, hvorfor universitetsloven overhovedet kom, for at forstå reaktionen på den. Det er desuden vigtigt for implementeringen af universitetsloven at undersøge de arbejdsgange der var under PH, som blev ansat i forlængelse heraf. Slutteligt er perioden efter PH vigtig for forståelsen af, hvordan universitetsloven - og ikke blot PH - i sidste ende endte med at have ændret RUC, da det kan tænkes, at en anden rektor, her IP, har tolket dele af universitetsloven anderledes end PH. Derfor er besvarelsen af ovenstående problemformulering delt i tre analysedele, som beskæftiger sig med tiden før, under og efter universitetsloven. Til at give et bredere perspektiv end blot hvad der skete på og omkring RUC i disse perioder, er en diskursanalytisk tilgang valgt til at forstå italesættelsen af RUC, ligesom en ANT-tilgang er valgt for at forstå og lokalisere aktører og netværk.

2 Metode

I dette afsnit vil vi fremstille et aggregat af de teoretiske koncepter og teorier, som ligger bag vores analyser. Ligeledes vil der, inden vi kommer til analysen af det, kort blive præsenteret den empiri vi i projektet har indsamlet og anvendt i rapporten. En del af dette materialer bliver desuden uddybet i bilag, og ligeledes kan det ellers ikke tilgængelige materiale ses dér.

2.1 Præsentation af teori

2.1.1 Diskursteori

For at komme nærmere, hvordan den offentlige opfattelse og omtale har været om RUC, vil en artikelsøgning blive anvendt til at lokalisere den herskende diskurs om RUC i de tre forskellige perioder. Denne diskurs vil sammen med fordomme og forforståelser om RUC blive diskuteret for at give en forståelse situationen omkring RUC. I følgende afsnit vil der kort blive redegjort for den diskursive teoretiske tilgang, som er anvendt til at lokalisere de herskende diskurser om RUC. Udgangspunktet er taget i Ernesto Laclau og Chantal Mouffes diskursteori (Laclau og Mouffe 2002).

Årsagen til at der i denne rapport bliver inddraget diskursteori er at hjælpe med at lokalisere mønstre i offentligheden og derved kunne anskueliggøre, hvilke konsekvenser en fastforankret diskurs eventuelt kan have for en institution som RUC (Jørgensen og Phillips 1999: 17). Laclau og Mouffe mener, at de diskursive kampe, der er i offentligheden er præget af *meningsfikseringer* og *indholdsudfyldelse*. Nogle forståelser af fænomener er dog så *konventionaliserede*, at de opfattes som værende naturlige, og således kan det være svært at ændre ved indholdsudfyldelsen af fænomenet. De fleste har eksempelvis i dag den samme forståelse af, hvad formålet med en bil er. Men også denne forestilling har udviklet sig med tiden, da andre diskursive felter også påvirker måden at opfatte bilen på (Jørgensen og Phillips 1999: 35f). Således vil diskursanalysen i indeværende rapport hjælpe til en forståelse af indholdsudfyldelsen af RUC som fænomen og den gængse opfattelse af, hvad RUC kan og skal. RUC i sig selv er nemlig ikke et ladet ord, men gives mening i den måde, det omtales af eksempelvis medier og andre aktører i det diskursive felt. Laclau og Mouffe giver deres bud på, hvordan diskursen kan lokaliseres ved hjælp af knudepunkter og momenter, som i vores analyse af RUC blandt andet kunne være RUC som erhvervslivets darling,

RUC som det røde universitet eller RUC som ”dem derude på Marbjerg Mark”, altså fjernt fra virkeligheden. Alle disse er etablerede diskurser om RUC, som vi er stødt på flere gange i artikelgennemgangen.

Et *moment* forstås af Laclau og Mouffe som værende et *betydningspræget element* i eksempelvis en artikel. Således kan RUC være et element uden nogen dybere betydning, men når RUC over tid tildeles en betydning gennem artikulation, bliver begrebet RUC således meningsladet på en bestemt måde i den offentlige diskurs (Laclau og Mouffe 2002: 52ff). Formålet med diskursanalysen i indeværende rapport har derfor været at give en bagvedliggende forståelse, der kan anvendes i analysen af, hvilken position RUC er i, når det som universitet agerer i offentligheden, samt hvordan rektorer agerer i forhold til diskursen og forståelsen af og på RUC som værende en bestemt form for universitet.

Når eksempelvis fordømmen om RUC som et universitet hvor der gives høje karakterer forsøges nedkæmpet, så kan argumentet om, at RUC har mere ekstern censur end det er påkrævet anvendes til at bekæmpe denne indholdsudfyldelse af elementet (Laclau og Mouffe 2002:64). Diskurser vil altså altid være ekskluderende, da der ikke vil være plads til to forståelser af et element. Også derfor tales der om diskursive kampe. Når der tales om RUC, er det tydeligt, at flere forskellige positioner kæmper om at definere forståelsen af RUC. I indeværende opgave vil de diskursive kampe blive diskuteret ud fra blandt andet artikler og interviews. Herskende diskurser og fordomme er derfor også blevet anvendt i spørgeguiden til de tre interviews, der er foretaget. Det er altså det primære mål med diskursteorien i indeværende rapport at bidrage til en overordnet forståelse af kampen om at indholdsudfylde elementet RUC, og den vil ikke alene danne baggrund for noget af analysen, men blot fungere som en hjælp til en samlet forståelse af det der foregår i perioden. Diskursen er altså med andre ord en del af helhedsforståelsen af universitetslovens effekt på RUC.

2.1.2 Præsentation af aktør-netværksteori

Set udefra, ligner RUC et veldefineret fænomen, men ved et dybere indblik, åbnes der for en enorm grad af plasticitet der gør det vanskeligt at definere, hvad RUC egentlig er. I denne rapport skal *aktør-netværksteorien* hjælpe os til at åbne den sorte boks og holde styr på virvaret af påvirkninger fra blandt andre politikere, medier og aftaler, som definerer hvad RUC synes at være.

Netværk

ANT defineres blandt andet ud fra begrebet *netværk*, og en af hovedpointerne er påstanden om at intet *objekt* besidder en *essens*, formål, funktion eller andet i kraft af sig selv. Objektet skal her forstås i bred forstand som ide, menneske, genstand m.m. (Jensen 2005: 188). Netværket opstår, når flere aktører udøver agens mod det samme objekt; eksempelvis RUC. I rapporten vil objektet RUC i perioden 1997-2014 kortlægges og det vil forklares, hvordan RUC bliver påvirket af aktører og aktanter, her forstået som politikere, medier og i det hele taget alle som omtaler RUC, men også universitetsloven, Bologna-proces og lignende.

Aktør – aktant

I ANT-forstand skal aktør ikke nødvendigvis forstås som en aktør som definerer sig selv ud fra sine handlinger. ANT arbejder også med den semiotiske betegnelse aktant, som ikke nødvendigvis beskæftiger sig med en person som fokus. Der kan altså i stedet være tale om en der udfører handlinger eller modtager aktivitet. (Jensen 2005: 189)

Fordi begrebet aktører oftest benyttes om personer/individer som handler og agerer i forskellig sammenhæng, benytter ANT aktant og entitet til at beskrive de størrelser som tilskrives aktivitet gennem netværk. Den overordnede pointe for aktørbegrebet er, at aktivitet og handling aldrig er fikseret ved en specifik aktør/aktant, eftersom at disse handlinger er et resultat af den påvirkning som deres netværk har haft på dem (Jensen 2005:189). Betydningen og forståelsen af, hvad RUC er, vil derfor heller aldrig være fastfrosset, eftersom netværket løbende ændrer sig.

Pointen i ANT's aktørbegreb er, at der aldrig er nogen kerne, hvorfra handlinger eller *agency* strømmer. Aktøreffekten opnås ved, at netværk ordnes på en sådan måde, at ét punkt i netværket kommer til at tale eller virke på vegne af andre (Jensen 2005: 189f). Eksempelvis kan man sige, at netværket omkring objektet RUC vil påvirkes forskelligt af de forskellige aktører i netværket. Her kan rektor på RUC have en anden interesse for objektet end eksempelvis politikere. Dog er deres interesser i netværket også påvirket af hverandres.

Translation

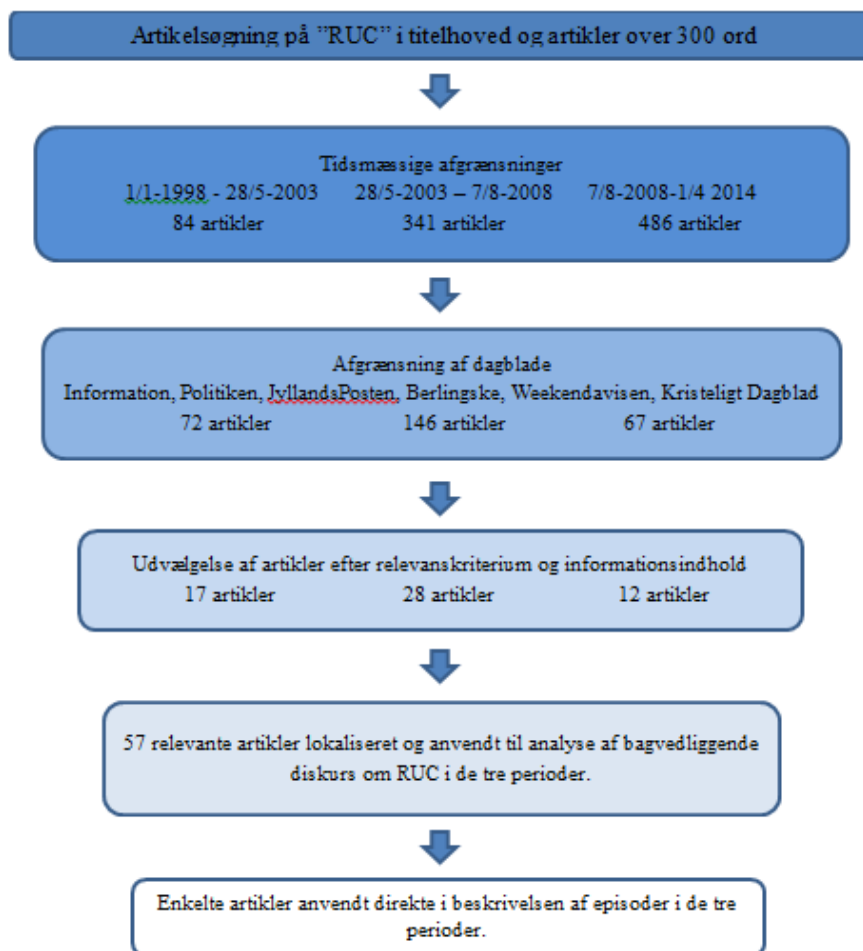
Inden for ANT kalder man forbindelse mellem netværk og aktør/aktant for translation – dvs. at netværket påvirkes eksempelvis af Bologna-processen som aktant, i og med at der, forskellige steder i netværket omkring RUC som objekt, er divergerende interesser i oversættelsen af Bologna-processen. Således vil det senere rapporten vises, hvordan Bologna-processen tolkes og anvendes forskelligt i netværket for at påvirke objektet RUC.

Helt grundlæggende indebærer translationsprocessen, at der skabes en lighed og en forbindelse mellem to ting, som før var forskellige: En politiker taler på vegne af et vælgerkorps, en videnskabelig artikel rapporterer eksistensen af en neurotransmitter, et armbåndsur viser klokken. En videnskabelig rapport er således ikke andet end en rapport medmindre den bliver associeret med det konkrete videnskabelige arbejde, og de konkrete videnskabsmænd bag rapporten. (Jensen 2005: 190). Og RUC er ikke andet end et universitet, med mindre det tillægges bestemt agency.

2.2 Præsentation af empiri

2.2.1 Præsentation af artikler

For at kunne dokumentere hvilke diskurser der har kæmpet, i det diskursive felt vi har valgt at betegne ”RUC”, har vi via en kodning og en udvælgelse fundet en række artikler i perioden 1/1 1998 - 1/4 2014. I dette afsnit vil en figur skitsere udvælgelsen, mens en dybdegående forklaring af udvælgelse og kodning er vedlagt som bilag. Artikeludvælgelsen har taget sit udgangspunkt i en tilpasset søgning på infomedia.dk. Søgningen er tilpasset således, at vi ville få en artikelsamling så tæt på vores emne som muligt, uden for mange ikke-relevante artikler, men samtidig en samling i et overskueligt omfang, der ville lette den videre strategiske udvælgelse. Figuren herunder forklarer søgeproces og strategisk udvælgelse.



2.2.2 Desk research

I projektets begyndelse foretog vi en desk research, som i korte træk handlede om, at vi søgte adgang til officielle dokumenter i perioden, vi ønskede at undersøge. Det drejer sig primært om RUC og derfor er de dokumenter, vi har søgt primært referater fra officielle møder. Dokumenterne vil derfor blive anvendt sammen med de interviews, der er foretaget for at tegne et billede af diskursen om RUC og RUC's ageren i denne til tider tumulte periode. Samtidig vil de blandt andet kunne underbygge og nuancere interviewpersonernes udsagn. Det anvendte materiale er:

1. Kon.-referater
2. AR-referater
3. UB-referater
4. Interne mails til og fra PH
5. Universitetsloven og øvrigt materiale fra Retsinformation.dk

2.2.3 Interview

I indeværende rapport bliver der anvendt tre interessentinterview. Disse er foretaget for at bidrage til styrken af rapporten, som dog primært bærer på ovennævnte dokumenter, historiske forklaringer på udefrakommende faktorer samt den indsamlede artikelmasse i diskursanalysen. Når det alligevel vurderes relevant, så bidrager interviewene til at få samlet de tre delanalyser til en samlet forståelse af emnefeltet og giver samtidig en rygdækning i diskussionen.

Artiklerne anvendes til at sige noget om diskursen, det fysiske materiale forholder sig udelukkende til RUC og det historiske materiale sætter ikke direkte nogen forbindelse til RUC. Derfor kan interviews med fremtrædende personer inden for området yderlige hjælpe til at binde nogle af trådene fra de enkelte dele sammen til en senere helhedsforståelse.

Udvælgelsen af interviewpersoner er foretaget ud fra *snowballingmetoden*, hvor vi anvendte personer inden for området og interviewpersoner til at pege på, hvem der kunne være relevante at tale med (Bryman 2004:100f). I den indledende fase dannede vi et mindre overblik over feltet, og kontaktede her Kim Esmark og Chris Holmsted Larsen, som vi mente kunne have et bedre kendskab til, hvem der kunne være relevante at tale med, samt hvem der kunne være med til at trække linjerne op inden for feltet med forskellige perspektiver og syn på perioden. I anden fase, hvor vi kontaktede interviewpersonerne, bad vi samtidig dem om at pege på andre eventuelt interessante interviewpersoner for os. Således endte vi med de tre udvalgte interviewpersoner, som herunder vil blive præsenteret. Flere af vores kontaktpersoner pegede på andre personer, der kunne være relevante at tale med – primært IL'ere der blev ansat af PH, men desværre var det ikke muligt at få en aftale i hus med nogle af disse centrale personer. Det kan tænkes, at de ikke har haft den store interesse i at tale med en projektgruppe i gang med at skrive en rapport om tiden under PH.

Henrik Toft Jensen

HTJ var rektor for RUC i perioden 1989-2006. Han søgte stillingen ved overgangen i 2006, men fik den ikke og har derfor siden været ansat i en stilling som lektor på Institut for Mennesker og Teknologi.

Ib Poulsen

IP var rektor for RUC i perioden 2009-2014. Efter den tumultede periode på RUC, som endte med PH's opsigelse i 2008, søgte og fik IP stillingen som rektor for RUC i 2009. Den stilling besad han indtil 2014, hvor hans kontrakt udløb og Hanne Leth Andersen tog over. IP sidder nu i en stilling som lektor på Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab.

Tove Kruse

TK var institutleder på Institut Historie og Samfundsforhold indtil 2007, hvor hun stoppede efter en konflikt med daværende rektor PH. Hun har siden været ansat som lektor på Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab.

Overvejelser i forbindelse med interview

Til at interviewe disse interessenter, er det kvalitative forskningsinterview valgt som metode. Det forventes ikke, at der i interviewene skabes universelle sandheder, men at der fremkommer fortolkninger og forståelser, som det senere er op til os at anvende i en samlet analyse og diskussion af feltet og perioden. Selve inddragelsen af direkte aktører har til formål at nuancere undersøgelsen som helhed og den kvalitative tilgang er valgt for at give en dybere indsigt i feltet end blot den overfladiske, der kan opnås via officielle dokumenter, udtalelser og lokaliserede diskurser.

Den anvendte fremgangsmåde i interviewet kan klassificeres som et semistruktureret livsverdensinterview, hvor vi har forsøgt at få et indblik i aktørernes verden på den tid, vi ønsker at undersøge (Kvale et al 2009:143). I samme interviews anvendes interviewpersonerne dog også som eksperter på et område med viden herom, som vi søger indblik i. Derfor er interviewguiden delt i to dele. En del til fordybelse i interviewpersonernes livsverden i tiden der spørges ind til samt en del, hvor interviewpersonerne i højere grad anskuer noget udefra som en form for praktiske eksperter, der besidder en bred viden om det emne, der søges undersøgt. Derfor har vi vedlagt en skabelon til interviewguide (Bilag 5), som er ens til alle interviewene. Spørgsmålene vil dog differentiere lidt alt efter hvem der tales med (Bilag 2-4).

Som det yderligere kan ses i interviewguiderne, er det prioriteret at have så åbne spørgsmål som muligt, så der er mulighed for opfølgende spørgsmål og for at fordybe sig i emner, som afføder dybdegående dialog. Interviewpersonernes svar er med andre ord løbende fortolket i interviewprocessen (Kvale et al. 2009:184). Også derfor tager interviewguiden sit udgangspunkt i vores egne forforståelser. Dette har dog medført, at de løbende i processen er blevet ændret fra interview til interview, da vores forståelse har ændret sig siden inden første interview til inden sidste interview, da vi som forskere er del af det vi undersøger og derfor også som forskere konstant er i bevægelse mod fornyede forståelser (Højbjerg 2009:320f).

Faldgruber i det kvalitative ekspertinterview

Vi er klar over, at nogle emner kan være svære at tale frit om for interviewpersoner, som fortsat bestrider et job i den institution, vi ønsker at undersøge. Når vi interviewer interessenter, som samtidig har så grundlæggende et kendskab til området, at de kan fungerer som eksperter, er det ekstremt vigtigt at have et stort kendskab til området, da det giver den bedst mulige symmetri i interviewet og giver respekt fra interviewpersonen. Det kan medføre, at interviewpersonen er mere villig til at åbne sig, i stedet for blot at give et standardsvar, som højtstående personer ofte har i deres repertoire (Kvale et al. 2009:167). Derfor har vi forsøgt at lægge interviewene relativt sent i processen.

Når man anvender snowballing, skal man være klar over, at der kan være problemer med metoden. Hvis vi eksempelvis i første omgang har nået en gruppe af interviewpersoner, som deler en kontroversiel holdning, kan vi risikere, at de udelukkende vil henviser til andre kritiske røster og ikke personer fra 'den modsatte fløj'. For at imødekomme dette, har vi specifikt spurgt ind til aktører fra 'begge fløje'. Det viste sig dog svært at få de adspurgte IL'ere, PH ansatte til at udtale sig.

3 Analyse

3.1 Analysestrategi

I dette afsnit vil opbygningen af analysen blive gennemgået. Der er indledende i processen, som også tidligere nævnt, foretaget en diskursanalyse ud fra artikler i tre perioder, som er før, under og efter universitetsloven. Analysen vil være delt op ud fra de tre perioder i diskursanalysen. Første analysedel vil handle om perioden 1998-2003, anden del 2003-2008 og tredje del 2008-2014¹, for at give et klarere kronologisk overblik. Således vil det i de tre analysedele blive undersøgt, hvordan RUC omtales i medierne her forstået som tidligere nævnte dagblade, samt hvordan beslutningsprocesser er foregået på RUC med inddragelse af blandt andet referater og mails som er forekommet internt på RUC. Dette gøres for at lokalisere de netværk som er i spil og som eventuelt kan siges at have haft en aktøreffekt på RUC. Desuden vil der til uddybning heraf blive benyttet tidligere omtalte interessentinterviews til at give et klarere billede af den betydning diskurs og netværk har haft for RUC.

3.2 Perioden 1997-2003

I det nedenstående vil det søges forklaret, hvordan man på RUC forholdt sig til omverdenens holdning til det der foregik på RUC; og samtidig give et indblik i, hvordan beslutningsprocessen så ud før universitetsloven af 2003 (Retsinformation 1) ved brug af oprettelsen af journalistuddannelsen som eksempel, samt et mere overordnet, tematiseret sammendrag af referater fra Kon. Når Journalistik er valgt som eksempel, er det for at vise, at den demokratiske proces heller ikke før universitetsloven af 2003 var uden kritik og debat. Dette skal senere senere føre til at kunne diskutere, hvordan universitetsloven ændrede disse forhold på RUC.

3.2.1 Beslutningsprocesser og forholdet til omverdenen

Preben Wilhjem, leder af planlægningsudvalget for grundlæggelsen af Journalistik-faget, bad i januar 1998, om fleksibilitet fra RUC-ledelsens side i forbindelse med oprettelsen af journalistik. Journalistuddannelsen var nemlig noget andet, end det RUC havde været vant til med de traditionelle uddannelser, og det skulle der derfor tages hensyn til (Information 1).

¹ Vi har i denne periode undersøgt det fulde forløb under IP, men umiddelbart fra efter IP's ansættelse til 2014, har der ikke umiddelbart været mærkbare begivenheder, der har kunnet bidrage til analysen af universitetslovens betydning for RUC, hvorfor denne periode har mindre vægtning i analysen.

Journalistuddannelsen på RUC havde allerede været på konsistoriets dagsorden mere end et halvt år tidligere, ved mødet d. 14 maj 1997 (Kon: 3/97). Der bliver i referatet fra dette møde blandt andet noteret kommentarer om både det nye fags eventuelle tilknytning, muligheden for at rekruttere nye studerende på grund af faget, samt hvilke studerende der skulle have adgang, og hvor mange fra hvert hovedområde (Kon: 3/97). Fra rektor HTJ lød der på dette tidspunkt en ret anderledes holdning til indordningen af Journalistik, end den, Wilhelm fremlagde, nemlig at det var en ”(...) klar forudsætning, at RUC’s kombinationsstruktur ikke bliver invalideret og at uddannelsen kom til at indgå på linie med RUC’s øvrige uddannelser” (Kon. 3/97). Dette, at Journalistik måtte ind i den normale kombinationsstruktur på RUC, er også det HTJ selv erindrer, ved et blik tilbage:

”Jeg holdt meget stramt fast i at journalistuddannelsen skulle indgå i RUC’s kombinationsstruktur (...). Men der var da også interne kræfter, som gerne ville have, at man ikke skulle ud i kombinationsstrukturen” (Interview: HTJ)

For Wilhelm handlede det også om, at journalistuddannelsen på RUC måtte gives noget prestige, hvorfor der måtte særlige adgangskrav til, så den ikke blev set i et dårligere lys, end de øvrige journalistuddannelser (Information 1), herunder måske særligt den i Odense, da denne blev anlagt på samme tid – også efter ønske fra ministeren (Kon. 3/97). På trods af nogle enkelte små ændringer, blandt andet et højere snit for adgang og et begrænset optag, kom journalistik dog ind i kombinationsstrukturen (Kon. 2/98). Debatten om journalistuddannelsen fortsatte dog længe efter.

Den bagvedliggende beslutningsproces var noget af det, HTJ påpegede i vores interview, at han videreførte, da indflydelsen fra VIP og studerende ændrede form efter universitetslovens implementering i 2003. HTJ ville, på trods af den ændrede måde beslutninger måtte træffes på, i høj grad lytte til det nyoprettede AR, hvor HTJ i modsætning til de fleste andre universiteter, netop kun oprettede ét, for at “(...) samle interesserne ét sted” (Bilag: Interview: HTJ). Det er dog netop lydhørheden, der i sagen om Journalistik, er under størst kritik – både internt og eksternt.

Odense Universitet havde som nævnt også fået henvendelse fra ministeren om anlæggelsen af en journalistuddannelse, og derfor prioriterede HTJ også at skubbe på sagen. Blandt andet gik han direkte til Kon. uden først at have sagen forbi Uddannelsesudvalget – hvilket Studenterrådets

repræsentanter, og den senere prorektor Inger Jensen, var utilfredse med, fra start til slut (Kon. 3/97 og Kon. 2/98). Også IL Hanne Løngreen kritiserede beslutningsprocessen, da hun ikke mente, at grundlaget for at diskutere sagen – igennem hele forløbet – havde været udlagt i tide (Kon. 2/98). Det var dog, som antydte allerede, med disputsen over, om Journalistik skulle passes ind i kombinationsstrukturen, ikke så meget et spørgsmål om journalistik skulle være et fag på RUC, men mere hvordan det skulle indpasses og fungere.

Eksternt fra RUC var der ligeledes en del debat i perioden. Dagen før artiklen hvori Wilhjelm udtalte sig (Information 1), blev der bragt en anden artikel i samme avis, med overskriften: ”*RUC scorer millionbeløb på ny journalistuddannelse*” (Information 2). Her blev RUC kritiseret for at ville tage cirka en femtedel af de penge, som blev bevilliget til opstarten af den nye uddannelse, og bruge dem til andre formål (Information 2). Svaret fra HTJ kom dog prompte, da han gik i rette med Informations oplysninger. Pengenes fordeling blev gennemgået, mens HTJ kaldte det for en ”*kedelig teknikalitet, som de færreste i offentligheden interesserer sig for*” (Information 3). I samme sætning sagde han også, at intet endnu var besluttet på RUC angående udformningen af uddannelsen, og Informations oplysninger var ”*ideer og tanker, der stammer fra det faglige miljø*” (Information 3).

Det lader dog til, at dette svar havde en yderligere mening med sig – det var ikke bare Informations artikel, rektor syntes at svare på. Ligeledes gik han efter at vise, at RUC blev dårligere bemidlet end Odense Universitet, der fik 7 og ikke 5 millioner, som RUC gjorde – et beløb der i forvejen er sat op fra 3 (Kon. 11/97). Der lå altså også en kamp om forskelsbehandling mellem universiteterne i HTJ’s svar:

”Rektor meddelte i denne forbindelse, at han fortsat var i kontakt med ministeriet om den urimelige forskelsbehandling, som RUC havde været udsat for i forhold til Odense Universitet i forbindelse med tildeling af bevilling til etablering af journalistuddannelse” (Kon. 11/97).

Kritikken kom dog ikke kun udefra. Ud over fra Studenterrepræsentanterne, Hanne Løngreen og til dels Information, kom kritikken også fra et studentermedlem af SN’et for Kommunikation. Her blev rektor og Kon. kritiseret for at bruge diktatoriske metoder. Konflikten bundede i, at SO’en for

Journalistik, i SN'et for Kommunikation, hvorunder Journalistik var indlagt, blev nedstemt, hvorfor den studerende Kim Skettrup så rektors beslutning som "*Demokratiets fallit*" (Information 4). Kritikken fra Skettrup blev dog aldrig taget op på Kon.-møderne.

Spørgsmålet angående SO'en blev taget op igen d. 13. maj 1998, hvor rektor endeligt afklarede forløbet, som han så det. I referatet hedder det, at HTJ mente, at IL'eren havde sagt, at SO'en ville blive stemt igennem, da de to andre løsninger givet af HTJ var; at lade være med at etablere en journalistuddannelse alligevel, eller at lægge arbejdet over i et interim SN (Kon: 03/98).

3.2.2 Frem mod en ny forordning

I forslaget til universitetsloven fra januar 2003, hed det under overskriften "*Kvalitetsudvikling*", at man fra regeringens side ønskede at udvikle kvaliteten generelt, eksempelvis via evalueringer, for at indfri målsætningen, om at give universiteterne "*bedre forudsætninger og muligheder*" for at konkurrere på viden på et globalt marked. Heri lå der også en styrkelse af ledelsens beføjelser og muligheder for strategisk planlægning (Retsinformation 2).

De fleste af de tiltag som universitetsloven af 2003, med begrundelsen om eksempelvis forøget relevans eller større erhvervsretning, så man dog allerede kimen til før universitetsloven. I Kon.-referaterne kan der ses en tendens til, at RUC i hvert fald arbejdede på mange af de måder, som blev lovpligtige med indførelsen af universitetsloven af 2003. Evalueringer blev eksempelvis allerede under Kon. foretaget, hvilket blandt andet ses med strukturevalueringen, der blev igangsat i 1998 (Kon. 4/98), og som løbende blev taget op på møderne, herunder også med ønsker om en international evaluering (Kon. 5/98). Der var ligeledes et ønske fra studenterorganisationer med flere om en ensretning af basisstudierne på RUC (Kon. 5/97), som efter løbende at have været efterlyst (Kon. 3/99), blev påbegyndt i efteråret 1999 (Kon 7/99). Ydermere diskuterede FOU udviklingskontrakter og forskningsindikatorer, der begge blev taget videre til Kon. (Kon. 9/98).

RUC lå dengang under et eksternt pres, da selvom der internt på universitetet, kunne rettes til i høj grad efter hvad Kon. ønskede, var universitetets økonomi heller ikke dengang dets egen. Midlerne, herunder taxameteret, kom hovedsageligt fra staten. Debatten omkring brugen af økonomiske midler var dog trods "*taxametereftersyn*" (Kon. 7/98) slet ikke stillestående på RUC. Tværtimod var Naturvidenskab som studie, og de penge det krævede at drive det, ofte diskuteret (Kon. 5/97,

9/97 og 1/00). Ligeledes var finansloven ofte på dagsordenen, hvor bemærkningerne synes at gå på, at midlerne blev flyttet fra de brede basisbevillinger mere og mere mod specifikke hensyn. Eksempelvis blev der i 2000 skåret ned, hvor ti millioner blev fjernet fra RUC's bevillinger, mens der omvendt blev finansieret et stort antal nye professorater, som der dog skulle søges om, hvor RUC kun fik 20 ud af de ønskede 34 (Kon. 1/00, 2/00 og 5/00).

Universitetsloven var for første gang til debat i Kon. i 2002 (4/02). Dette var samme år som flytningen af midler, væk fra de brede bevillinger mod det der kunne opfattes som en større detailstyring, for alvor blev bemærket i Kon. Dette var i hvert fald således, HTJ udlagde det. I efteråret 2002, kun få måneder efter universitetsloven første gang var til debat, fremlagde han for Kon., at finansloven ville spare 1,4 milliarder kroner på universiteter, hvilket svarede til en reduktion på 14% over perioden 2002 til 2005. Til gengæld fik universiteterne mange mindre puljer, som der kunne ansøges om (Kon. 5/02). Mødet lige forinden, i forbindelse med fremlæggelsen af ”den kommende universitetsreform”, havde HTJ ellers spekuleret i, at netop det, at der kom en reform, ville betyde flere penge til universiteterne, fordi reformen ville kræve ressourcer (kon. 4/02).

RUC og andre universiteter arbejdede dog allerede ud fra nogle af de samme linjer som dem loven kom til at udstikke, om end på en noget anderledes måde. På mødet inden universitetsloven første gang kom på dagsordenen, var der et diskussionspunkt på dagsordenen, angående et ”modelnotat”, der blandt andet som emne havde: ”(...) styrket ledelse og bedre kontakt til omverdenen (...)” (Kon. 3/02). Dette notat ønskede rektor i en debat omkring universitetslovens implikationer at anvende til at få en særordning for RUC, lignende den særordning DTU fik i foråret 2000 med overdragelsen af bygningsmassen til universitetet, til gengæld for en ekstern majoritet i DTU's dertil oprettede bestyrelse (Kon. 4/02). I en ANT-analytisk tilgang, kan man her påpege, hvordan HTJ forsøgte at påvirke forløbet: Mod selv at implementere det loven dikterede, kunne han måske få lov til selv at ”eje” beslutningerne.

Det bemærkelsesværdige er, hvor lidt universitetsloven faktisk var på dagsordenen, indtil HTJ på ”(...) det sidste egentlige konsistoriemøde, på RUC”, erklærede universitetsdemokratiet for slut, og bød på gravøl efter mødet (kon. 5/03). Ud over de allerede nævnte møder, var det stort set kun praktiske konsekvenser af loven der blev debatteret, med en enkelt bemærkning om truslen mod

forskningsfriheden, hvis denne bindes på udviklingskontrakter, der kun havde en holdbarhed på tre år (Kon. 2/03), og et høringsvar til ministeriet, hvor det af HTJ blev klargjort, at universiteterne som helhed ikke var glade for den nye lov – som ministeriet åbenbart ellers havde forstået det (Kon. 10/02).

Også i medierne lader der ikke til at have været meget debat. Den 21 januar 2002, skrev Mogens Niss, VIP fra RUC, at politikere og andre var begyndt at lide af det, han betegnede som ”*universitetslede*”, hvori det også blev påpeget, at universiteternes selvstyre stod for forfald (Politiken 3). I samme avis skrev HTJ en kronik, d. 29 april samme år, hvor han med slet skjult reference til politikernes holdning til danske universiteter konkluderede, at det var paradoksalt, at politikerne indførte en lov som universitetsloven, når de udenlandske universiteter man forsøgte at ligne, var yderst selvstændigt ledet, uden politisk detaljestyling (Politiken 4).

Debatten om universitetsloven stod altså ikke helt stille, men i forhold til, at den nok var den mest gennemgribende ændring af ledelsesformen for danske universiteter, siden grundlæggelsen af Københavns Universitet i 1479 (Universitetshistorie.ku.dk), var debatten både internt og eksternt meget afdæmpet. Det var naturligvis også vanskeligt at vide, hvad der egentlig ville komme ud af en lov som den, der blev indført, når man stod i samtiden. Dette nævner TK også som en mangel på fantasi til at forestille sig, hvad der ville komme (Bilag: Interview: TK).

3.2.3 Opsummering

Det træder altså frem i analysen, at RUC i perioden 1997 - 2003 er præget af en demokratisk høringsproces og at rektoratet stadigvæk tager interne såvel som eksterne aktører med på råd eksemplificeret ved oprettelsen af Journalistik. Det er altså ikke fordi rektor er enerådig, men sagen om Journalistik synes at vise, at der trods alt blev truffet beslutninger fra rektors side, uden han havde forhørt sig med Kon. først og beslutninger, der ikke altid følger anvisningerne og ønskerne fra Kon. HTJ gør dog alligevel møderne i Kon. til kun vejledende, eller helt ophæver dem, hvis der ikke er quorum (Kon. 6/97). Sagen om oprettelsen af Journalistik på RUC bliver også et eksempel på HTJ og RUC's politiske kamp for at få samme behandling som andre universiteter. Dette træder frem i Kon. 11/97-referatet, hvor rektor gør opmærksom på, at RUC stadig bliver forskelsbehandlet af ministeriet, hvilket også vidner om, at RUC i perioden er under pres fra udefrakommende aktører.

3.3 Perioden 2003-2008

Dette afsnit er centreret om to radikale brud med den hundredårige tradition for universitetsledelse. De to brud er hver for sig er karakteristiske, men dog ikke adskillelige, da det andet i videste udstrækning er en konsekvens af det første. Universitetsloven af 2003 bryder med den traditionelle ledelsesform, mens PH bliver ansat som rektor, netop i kraft af det nye ledelsesparadigme. Da de to brud skal ses som sammenhængende, er analysen ikke delt efter dem udelukkende, men vil tage flere elementer ind.

3.3.1 Universitetsloven 2003

Da universitetsloven af 2003 blev vedtaget i folketinget i slutningen af april 2003, var det med et smalt flertal, da Socialdemokraterne og Kristeligt Folkeparti valgte at støtte Regeringens forslag. Dansk Folkeparti, Enhedslisten, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti stemte alle imod dét, der blev forklaret som en universitetslov, der skulle styrke universiteternes forskning og samspil med omverdenen og således styrke den danske vækst og velfærd (webarkiv). Noget af det nye i universitetsloven var, at bestyrelsen fremover skulle ”*sammensættes af udefrakommende medlemmer og af medlemmer, der repræsenterer universitetets videnskabelige personale*” (Retsinformation 1). Formanden for bestyrelsen skulle være blandt de udefrakommende. Rektor skulle ansættes af bestyrelsen mens øvrigt personale i form af dekan og institutledere skulle ansættes af rektor (Retsinformation 1). Dette ser HTJ i dag som værende det største problem med universitetsloven. Således udtaler han, at “(...) *det vil sige, at de ikke er kollegaer blandt ligemænd, men en ansat der kommer ind og fra starten er fremmed (...)*” (Interview: HTJ).

Med universitetsloven kom også hele *fra tanke til faktura*-tænkningen som lå bag Helge Sanders og regeringens forskningspolitik, hvori ambitionen var at bane nye veje mellem forskning og erhvervslivet. Dette ville øjensynligt være positivt for erhvervslivet, mens konsekvenserne for forskningen var svære at spå om. Således lød det i en artikel i Information omhandlende Sanders’ *fra tanke til faktura-kurs*, at ”*Industri- og erhvervsfolk har gode grunde til at glæde sig. Spørgsmålet er, om forskere, forskningsledere og direktører for forskningsinstitutioner også glæder sig?*” (Information 5). I artiklen blev der luftet kritiske tanker om, om det nu også er det rigtige at rette al forskning ind under en faktureringsstankegang, altså at forskningen skulle kunne kvantificeres og kommercialiseres. Denne pointe blev også diskuteret internt i Kon., i det

høringssvar Kon. ville give ministeriet, da forslaget var kommet frem i 2003 (Kon. 8/02). Spørgsmålet var, om det fik konsekvenser at kun den markedsefterspurgte forskning skulle prioriteres, og hvordan det påvirkede forskningsmiljøet, at der skulle kæmpes om forskningsmidler på en ny og konkurrencepræget måde.

Både rektors og den nye bestyrelses rolle samt den nye forskningsstruktur fik meget universitetspersonale til at stille sig kritisk over for universitetsloven. Kritikken gik på, at demokratiet på universiteterne og deres frihed og uafhængighed led et tab, ligesom den enkelte forskers frihed til at forske ville gøre det (Information 5). Således kom universitetsloven og forskningsreformens følger til at blive et stort tema i mange de efterfølgende år på RUC.

Efter universitetsloven blev en realitet i foråret 2003 gik de fleste universiteter i gang med at vælge deres nye bestyrelser. På RUC var der tradition for at tage studerende og personale med på råd (Bilag: Interview: HTJ), og det var derfor forventet, at det var en proces, der ville komme til at tage tid. Københavns Universitet og RUC var således de eneste universiteter, der manglede at udpege deres nye bestyrelse i oktober 2003 (Information 6). Denne tendens fortsatte i efteråret 2004, hvor RUC som det første universitet blev bedt om at komme med et nyt forslag til bestyrelse, efter at have indgivet sit første. Dette blev forklaret som en fodfejl, men blev af kritikere opfattet som om, at RUC forsøgte at vælge en bestyrelse af gamle RUC-forkæmpere. RUC fik dog implementeret loven og nedsat sin første bestyrelse med eksterne bestyrelsesmedlemmer inden fristen d. 1/1 2005, og herefter startede arbejdet med at finde RUC's første bestyrelsesvalgte rektor (Information 7).

Rektor hidtil var som nævnt HTJ, som også selv valgte at søge stillingen. HTJ havde grebet universitetsloven an med en ophøjet ro og et mål om at gendanne nogle af de gamle strukturer i den nye universitetslov. Således oprettede HTJ ét AR som pendant til det gamle Kon., som jo ophørte med universitetsloven (Interview: HTJ). Som også IP mindes skiftet, så skete det med en "(...) *kontinuitet, fordi Henrik Toft ændrede sig jo ikke fordi han nu blev rektor på en anden måde efter universitetsloven.*" (Interview: IP).

3.3.2 Chinatown på RUC

Efter godt 17 år som valgt rektor, må det formodes, at de fleste på RUC var glade for HTJ, men om han kunne få stillingen var straks et andet og mere seriøst spørgsmål. Kort tid inden der skulle træffes en afgørelse havde RUC med HTJ i spidsen nemlig haft en ganske uheldig sag. RUC havde haft stor gavn af kinesiske studerende, men i starten af november 2005, startede kritikken af RUC fra de kinesiske studerende. De klagede over RUC og den lave faglige standard, de mente, der var på RUC. Samtidig klagede de over aflyste timer, få vejledertimer og for lidt undervisning i økonomi. Dette handlede primært om undervisningen på Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, hvor Bent Greve var institutleder (Politiken 5). På det korresponderende AR-møde i november 2005, blev det desuden påpeget, at det der nu lå på rektors bord, startede på netop Greves institut allerede i februar samme år. Klagen blev dér afvist, hvilket altså ikke blev godkendt af de kinesiske studerende, der ud over uddannelsesniveaet også var vrede over, det navn deres tilbudte lejligheder havde fået; "*Chinatown*" (AR 7/05).

Sagen med de kinesiske studerende udviklede sig i løbet af november måned til at handle om, at de kinesiske studerende ulovligt var blevet opkrævet et beløb for deres uddannelse. Som HTJ husker sagen, havde han en mundtlig aftale med ministeriet om, at det var fuldt ud lovligt. Men den aftale løb de efter sigende fra i ministeriet (Interview: HTJ og AR 7/05), og i midten af november måned slog kammeradvokaten fast, at RUC havde taget et ulovligt beløb for kinesernes uddannelse. De kinesiske studerende havde betalt op imod 100.000 kr. for uddannelsen på RUC, som nu skulle betales tilbage. I starten drejede det sig kun om otte studerende der havde klaget (AR 8/05), men HTJ valgte altså at give pengene tilbage til alle de kinesiske studerende² (Interview: HTJ). Sagen endte uheldigt for HTJ og RUC, og det der lignede en sikker økonomi for RUC endte med et underskud på syv millioner for 2005, takket være de 18 millioner³, som RUC måtte betale tilbage til de kinesiske studerende (Politiken 6). Samtidig var det en uheldig offentlig sag for RUC, i og med de længe lå i krig med ministeriet. Det er ikke usandsynligt, at ministeriet var løbet fra en mundtlig aftale, ifølge IP, men det kan diskuteres, om en mundtlig aftale var tilstrækkelig.

² I følge Information, drejede dette sig om 338 studerende (Information 8)

³ Tallene i AR lyder på 16 millioner, og ikke 18 (AR 1/06)

”(...) jeg oplevede det også som noget der gjorde, at bestyrelsen nok var lidt betænkelig ved eventuelt at lade Henrik Toft fortsætte. Altså som en begrundelse for – ikke den eneste – at kigge sig om efter nogle andre.” (Interview: IP)

Alt dette kulminerede sandsynligvis i, at både HTJ og Bent Greve, som også havde søgt stillingen som rektor, blev vraget som rektorer for RUC (Interview: IP). Greve ser endda ud til at være blevet ramt endnu hårdere da han - på trods af at være blevet frifundet for mistanke om personlig berigelse af politiet - også måtte trække sig fra hvervet som IL på det omtalte institut (AR 1/06).

3.3.3 Fra universitet til virksomhed

Mange havde regnet med og troet, at HTJ ville fortsætte som rektor for RUC efter nyansættelsen. Men som IP nævner, var der nok også andre årsager til, at det blev en ekstern rektor. Dette bakkes op af TK, som nævner, at man ville “(...) signalere, at man havde forstået det vink med en vognstang om, at nu skulle vi finde nogle eksternt.” (Interview: TK). I stedet blev det den 3/12 2005 vedtaget, at en ny rektor i form af PH skulle ansættes pr. 1/3 2006.

PH blev annonceret og modtaget med store forventninger, og blev blandt andet betegnet af Brian McGuire, professor i Historie ved RUC, som “(...) en historiker i verdensklasse med markante resultater – en humanist af internationalt format” (Politiken 7). PH selv var ekstremt ambitiøs på RUC’s vegne, og blev af medier og RUC’s omverden udråbt som det helt rigtige for RUC. Der var på dette tidspunkt en herskende diskurs om, at nu skulle RUC endelig ud af 70’er-slumpen (Politiken 8) og modnes som universitet, hvilket tydeligt kunne ses i præsentationerne af PH i foråret 2006. Under titlerne ”RUC gør op med gamle dogmer”, ”Ny rektor gør klar til lille revolution på RUC” og ”RUC rykker” blev RUC’s nye rektor i landets førende aviser præsenteret for den omverden, som han selv ville forsøge at få RUC tættere på, en opgave der dog ikke syntes at være noget nyt i. Allerede før universitetsloven, som omtalt i afsnittet 1997-2003, var der nemlig forskellige tiltag fra RUC’s egen side, der skulle bidrage med noget af det samme. Eksempelvis i notatet som fik HTJ til at håbe, at RUC kunne få en sær aftale om reglerne i universitetsloven.

Det markerede samtidig et skifte for RUC, der som nævnt havde haft den samme rektor i form af HTJ i 17 år. Dette skifte var sandsynligvis også vigtigt for flere i den nedsatte bestyrelse, ligesom flere ’nye’ RUC’ere havde et ønske om, at der gerne måtte ske noget nyt på RUC. IP ser tilbage på

fravalget af HTJ således: *"Han ville måske også være set lidt på af de yngre medarbejdere, som en der havde for stærke rødder i fortiden. Det vil sige, at der var for meget kontinuitet i det og for lidt nybrud."* (Interview: IP). Selv formåede PH dog allerede i første mail at gøre sig upopulær blandt mange VIP'ere, da det han opfattede som en opfordring om indmeldinger om forskningsaktivitet bliver tolket som en direkte ordre (AR 3/06).

Baggrunden for den positive mediedækning, PH fik ved ansættelsen, var, at hans første aftryk på RUC blev en organisationsreform, hvor ti institutter skulle blive til seks. Begrundelsen for omstruktureringen var, at der skulle være mere tværfagligt samarbejde og oprettes nye forskerteams, der i højere grad skulle kunne konkurrere om de forskningsmidler, som universiteterne nu skulle konkurrere om. Ved selve ansættelsen af PH, var det tydeligt, at han var kandidaten, der stak i en helt anden retning end de andre vi kender til. Han slog sig ved ansættelsen op på, at RUC skulle tænke som en virksomhed, og var af den opfattelse, at forskningen var blevet forsømt på RUC, og at *"(...) for mange har fået lov til at sidde alene i de små kontorer med det, de nu var optaget af. (...) De eksisterende miljøer vil falde sammen som en soufflé, hvis vi gør som vi er vant til."* (Politiken 8).

Visionen om at lede RUC som en virksomhed blev også formidlet internt - i hvert fald over for AR, blev der lagt vægt på, at det var vigtigt *"(...) at universitetet ikke styres af 1 person"*, men at *"(...) de rigtige informationer skal være til rådighed"* (AR 3/06). Denne vision blev modtaget godt både på RUC og af omverdenen, og især studenterorganisationen Frit Forum Roskilde, som tidligere havde kritiseret RUC for at sidde fast i gamle dogmer, var positive. Af andre støtter udtalte Erhvervsøkonomis studieleder Jacob Dahl Rendtorff: *"Stemningen er god. Der skal ske noget, der er ikke sket noget i mange år."* Frit Forums Jens Jonatan Steen-Madsen mente dog også, at PH ville risikere at træde en del *"systembevarere"* over tærne (Politiken 8).

PH selv syntes ved sin ansættelse at have en klar forhåbning om, at organisationsændringerne blev modtaget positivt af omverdenen. Som han skrev i en internt mail efter den første bølge af artikler om organisationsreformen:

”Det er et vigtigt signal at sende til omverdenen, at RUC er et troværdigt og attraktivt alternativ til de traditionelle universiteter. Det understreger organisationsreformen, og vi har da også fået en meget positiv pressedækning.” (Intern 1, 10. marts 2006)

Hele idéen, om at det var vigtigt at sende et signal til omverdenen, blev understøttet af, at selve idéen til organisationsændringen ikke umiddelbart var noget nyt eller noget PH selv kom med. Således havde der op til PH's ansættelse været diskuteret samme vision, og var en anden blevet valgt til rektor, var organisationsændringen kommet alligevel, omend i en lidt anden form. Resultatet havde dog fortsat været færre og større institutter (Interview: HTJ, IP, TK). Det kan altså tyde på, at PH's ambition i ligeså høj grad som at lave ændringer på RUC var at sende et signal til omverdenen om, at nu blev der gjort noget. Således mente PH øjensynligt, at det første spadestik for en lovende start for et moderne RUC var taget. Men i den fortsatte proces skulle det vise sig, præcis hvad den nye universitetslov ville komme til at betyde.

3.3.4 PH i intern modvind

I tiden efter den lovende start kom PH nemlig i modvind i flere situationer. Én ting var, at PH i sin iver efter at indføre den nye organisationsstruktur forsømte at høre VIP'erne. Med universitetsloven var der kommet et større råderum for rektor, som i højere grad selv kunne træffe beslutninger på universitetets vegne (Retsinformation 1: §14), og det så PH ganske givet som værende noget positivt, men lige netop denne tilgang til universitetspolitik gik stærkt imod den måde, hvorpå tingene tidligere var blevet gjort på RUC. Der havde tidligere været tradition for, at VIP'erne blev inddraget i diverse processer – også i tiden efter universitetsloven med HTJ som rektor, som nævnt i første analysedel.

Kritikken kom prompte fra personalet, som mente, at organisationsreformen blev hastet igennem, på trods af, at de gerne ville deltage positivt. Dette blev beskrevet direkte i en mail til rektor fra den 26. marts 2006, hvor IL'erne spurgte, om de deadlines der var sat virkelig kunne være de rigtige (Intern 2, 26. marts 2006). I samme periode begyndte kritikken at ramme selve organisationsforslaget også, da det for VIP'ere og de studerende lod til udelukkende at være en konstruktion, der handlede om forskningsdelen af universitetet og ikke om undervisningen, hvilket i nogen grad harmonerede, med de udtalelser PH kom med i forbindelse med ansættelsen. De studerende udviste d. 3/4 2006 deres skepsis i Information:

”Vi bliver jo nærmest ikke nævnt i Poul Holms oplæg. Fokus er helt væk fra uddannelse – det handler om output i erhvervslivet og samfundet generelt, men de studerende er også en del af samfundet” (Information 9).

Samtidig var der kritik og forslag i et høringssvar, som der heller ikke er blevet lyttet til, følte bestyrelsesmedlem og VIP Jeppe Dyre i samme artikel. Hans kritik blev bakket op af fællestillidsmand Mogens Heefelt, som mente, at Dyres kritik var helt berettiget og burde blive medregnet i den nye organisationsændring, som de fleste fortsat fandt nødvendig og en god idé. Kritikken blev heller ikke taget op i UB⁴, og PH lod også til at være døv over for kritikken og udtalte i samme artikel, at det gik fremragende og at feedbacken hovedsageligt var positiv. ”Vi er en organisation med 1.200 ansatte, så det er klart, at man kan finde nogle, der er uenige,” udtalte han således (Information 9). AR-mødet i marts 2006, hvor organisationsstrukturen blev fremlagt, var umiddelbart ikke præget af stor kritik, bortset fra enkelte bekymringer. Disse omfattede blandt andet opsplitningen af forskergrupperinger og AR’s egen rolle som kun rådgivende i større sager, i modsætning til Kon., der havde haft egentlig demokratisk beslutningskraft (AR 3/06).

3.3.5 Statusnotatet

17. april 2006 sendte PH og universitetsdirektør LK et notat til bestyrelsen om de aktuelle ledelsesudfordringer på RUC. I notatet blev RUC’s organisation kritiseret for at være “*utidssvarende*” og ude af stand til at “*levere svar på en række af de eksterne udfordringer (...) samt kravene om mere samarbejde med omverdenen*” (Bilag: Statusnotat). RUC var i PH’s og LK’s øjne lidende under et ekstremt efterslæb fra den forrige rektor og ledelse. I notatet redegjorde PH og LK for 13 problematiske elementer, som de mente ville præge RUC i fremtiden. Blandt andet arbejdede RUC for langsomt i forhold til “*verden uden for RUC*”, og der manglede fuldstændigt en “*professionalisering af processer og procedurer*” (Bilag: statusnotat). RUC var vokset til næsten den dobbelte størrelse, mens det stadig blev drevet “*som et universitet med højst 500 ansatte og 5.000 studerende*”, ifølge notatet, og det var nødvendigt, men ville tage lang tid - op til to år - at gøre noget ved ledelsen. Problemerne i ledelsen kunne ikke længere undskyldes med ministeriets langsommelighed (Bilag: Statusnotat).

⁴ Intet herom på hverken UB 4- eller 5/06

I samme periode fremlagde PH et forslag til en udviklingskontrakt som skulle indgås med ministeriet for 2006-2008. Igen blev PH kritiseret for ikke at have hørt personalet ad inden, en kritik der gik på, at PH ikke selv gav tid til en, i kritikernes øjne, ordentlig behandling. Netop problemer med ikke at følge ordentligt op på udviklingskontrakter, var et element PH og LK i statusnotatet kritiserede HTJ og den tidligere ledelse for. Således noterede TK i en intern mail til PH:

”Desværre har vi jo ikke haft mulighed for drøftelser af den nye udviklingskontrakt i de valgte organer, i lærergruppen og blandt de studerende. Det er ærgerligt. Udarbejdelsen af udviklingskontrakter bør tage sin begyndelse der, hvor hovedparten af den kommende udviklingskontrakts målsætninger skal indfries, nemlig i de enkelte institutter, således at de forskere, lærere og studerende, der konkret skal indfri løfterne også er med til at udforme dem. Lad os håbe processen fremover vil forløbe anderledes.” (Intern 3, 25. april 2006)

Hvad der startede så lovende med en ambitiøs rektor, var så småt ved at udvikle sig fra det der blev kendetegnet som et demokrati under HTJ til en diktatorisk ledelsesstil under PH, og rektoren fik i denne turbulente periode anskaffet sig det lidet flatterende kaldenavn Poul-Pot (Information 10).

PH's og LK's notat til bestyrelsen om de mange aktuelle ledelsesudfordringer på RUC blev emne for megen og stor debat både på og uden for RUC. På UB-mødet hvor notatet blev behandlet, kom det dog kun til en kort notering af, at ordvalget var *“voldsomt”*, ellers blev der kun talt om, hvorledes de tiltag PH og LK ønskede skulle implementeres (UB 5/06). Statusnotatet blev samtidig offentliggjort på hjemmesiden, så også medierne havde adgang til det (Intern 4, 6. maj 2006), hvilket var med til at påvirke den offentlige diskurs om RUC som værende utidssvarende. Blandt administrativt personale, tidligere ledere og medarbejdere var kritikken af notatet hård. Der blev blandt andet sagt, at det var *”misvisende og fortegnende”*, *”dybt fornærmende”*, *”dramatiserende”*, *”kriseskabende”*, *”voldsomt politiserende”*, værende et udtryk for *”fuldstændig mangel på kendskab til og respekt for RUC's kultur”* og PH og LK blev kritiseret for at opfinde *”problemer, for de vil have et andet RUC”* (Intern 5, 5. maj 2006). Selve notatet byggede på en række faktuelle fejl og overdramatiseringer og virkede mest af alt som PH og LK der tegnede et billede af, hvor stor en udfordring de havde, så de kunne fremstå som revolutionerende og nyskabende. Eksempelvis hævdede LK, at han havde indført RUC's første regnskabsinstruks, selvom der havde været to

foregående i de seneste 20 år (Intern 5, 5. maj 2006). Samtidig blev det hårdt kritiseret, at der var en katastrofal økonomistyring, fordi der var revisionskritik af styringen af forskningsprojekter, men dette var ikke noget kendetegnende for RUC, da alle universiteter havde svært ved at få klare udmeldinger fra ministeriet (Intern 5, 5. maj 2006). Et punkt yderligere som blev kritiseret var, at RUC lå absolut sidst i at få implementeret universitetsloven. Kritikken var dog ikke specielt brugbar, da RUC som tidligere nævnt havde overholdt samtlige deadlines i implementeringen. Samtidig blev økonomistyringen kritiseret, selvom der som tidligere nævnt ville være positiv økonomi på universitetet, havde det ikke været for den uforudsete sag om de kinesiske studerende. Notatet lagde generelt i høj grad op til, at der skulle tages et ansvar for at få RUC tilbage på sporet, og det skulle PH og LK nok tage. Mellem linjerne kunne det således læses, at PH håbede på endnu friere tøjler til at gøre, hvad han ville. Der er intet som en god krise til at skabe et frit arbejdsrum. ”(...) notatet er samtidig en manøvre, som lægger op til at direktør og rektor skal gives frie hænder i såvel forvaltningen som i det faglige.” blev det yderligere bemærket i Forskerforum (Intern 5, 5. maj 2006). PH udtalte i tiden efter, at:

”Den tidligere ledelse har ikke udviklet organisationen. Det har kunnet lade sig gøre så længe, at den hvilede på personer med detaljeret kendskab til stedet. Nu er der en ny struktur, hvor det ikke kan lade sig gøre, og derfor må der ske ændringer.”
(Information 11)

Således fastholdt PH den retning, som han var blevet valgt på til at starte med, nemlig at RUC skulle vise handlekraft og villighed til at udvikle sig og ikke hænge fast i gamle dogmer, og som han så det, krævede det en rektor der turde tage beslutninger uden de populære ur-RUC’eres⁵ opbakning. Den målsætning kunne han måske have fået opbakning til, havde han valgt en anden retorik. I stedet for at være visionær og se fremad, valgte han og LK dog at sparke bagud og nedad for at tegne et billede af et universitet, hvor han ville komme til at fremstå som frelseren fremfor visionæren.

⁵ Ur-RUC’ere, er den betegnelse som HTJ bruger om dem, der har været på RUC i mange år, og som er imod den nye måde at organisere på. Både PH’s men også mange af tiltagene i Universitetsloven af 2003

3.3.6 To lejre på RUC

Efter den massive kritik og dårlige håndtering af sagen, så RUC's ledelse sig nødsaget til at tage notatet ned fra hjemmesiden og klausulere det. PH bakkede dog stadig notatet op, selvom han medgav, at formuleringerne var upræcise, og udtalte: "*Kritikken går på den tidligere topledelse på RUC, dvs. rektor og direktøren.*" (Intern 6, 9. maj 2006). Således regnede ledelsen sandsynligvis med, at sagen ville være begravet, men klausuleringen og udtalelsen om, at formuleringerne blot var upræcise fik ikke en udpræget positiv effekt. Mens kritikken haglede ned over PH, tog nogle RUC'ere dog rektoren i forsvar og malede et billede af, at RUC var delt i to lejre. Således udtalte Eva Sørensen: "*Man kan godt sige, at der er en slags kløft på RUC mellem 'gammel-RUC'erne' og dem, som er mere åbne over for udvikling og ændringer*" (Information 10), noget Frit Forum Roskilde også tidligere havde givet udtryk for. Ur-RUC'erne havde været utilfredse med PH's oppefra og ned-ledelse og den manglende inddragelse af RUC-befolkningen (Politiken 9). Samtidig havde den anden fløj, der især var præget af yngre forskere, været positive over for forandringerne, og mente at der kunne være en helt naturlig årsag til, at det var kritiske røster, der var højest i RUC-sagaen.

"Det er ofte dem, som føler sig stødt på mancherterne, som råber meget højt og er utilfredse, hvor de, der synes, at det er meget fornuftigt og et udmærket svar på det pres, universitetet står over for i dag, ikke råber så højt. Jeg oplevede en helt klart positiv stemning i mit eget miljø" (Politiken 9).

- Udtalte professor Jacob Torfing således. Dette billede stemte overens med det der blev forudset ved PH's ansættelse, nemlig at 'systembevarerne' ville føle sig trådt over tærne, mens de nye RUC'ere ville hilse forandringer velkommen. Imidlertid havde den tidligere universitetsdirektør under HTJ, Erik Ebbe, fulgt med på sidelinjen, og da PH ikke havde trukket holdningerne i notatet tilbage, men blot beklaget ordlyden, så Erik Ebbe sig nødsaget til at tage til genmæle.

"Kritikken er fuldstændig uberettiget – den nye ledelse giver indtryk af at have overtaget et universitet i dyb organisatorisk krise, og da jeg forlod RUC første september sidste år, var det efter min mening et meget velfungerende sted. Hvis der i dag er et rod, må det være kommet siden" (Information 12)

Som tidligere nævnt havde flere af kritikpunkterne ikke nogen speciel gang på jord, og Erik Ebbe gennemgik dem således et efter et punkterne i en kritik af notatet (Intern 7, 14. maj 2006). På det eneste AR-møde, hvor statusnotatet blev omtalt, var det ikke til debat. Der var ikke andre end PH selv der kom til udtryk. Også her stod han fuldt ud ved notatet, og ikke engang ordlyden blev beklaget eller Erik Ebbes svar nævnt. I stedet blev ordlyden betegnet som et udtryk for:

“(…) ledelsens frustration over en række konkrete sager, hvor det havde været nødvendigt at foretage en række dispositioner af ubehagelig karakter på grund af tidligere ledelses-dispositioner” (AR 5/06).

Hele miseren nåede et nyt højdepunkt den 8. juni 2006 med et brev fra seks institutledere til rektor PH, hvori de klarlagde en række bekymringer om ledelsen. Kritikken gik blandt andet på PH's ageren i medierne. PH virkede nemlig døv over for kritik og forsøgte konstant i mediebilledet at opretholde et billede af RUC som tilbagestående, men ændringerne på RUC og i særdeleshed ham selv som succeshistorier. De seks IL'ere så sig nødsaget til at diskutere problemerne med rektor og ville ikke længere acceptere affejningen af kritikken.

”Du har forud for og siden din ansættelse bidraget til såvel i pressen som internt at tegne et billede af RUC som tilbagestående og umoderne, ligesom du har karakteriseret forskningen på RUC som en soufflé, der straks ville falde sammen i mødet med de nye udfordringer, som den stigende konkurrence om eksterne midler sætter. Modsat har du fremstillet dig selv som en budbringer af alt godt, nyt og visionært.” (Intern 8, 8. juni 2006)

IL'ernes kritik af PH gik altså blandt andet på de arbejdsbetingelser, han havde givet sig selv ved at sparke nedad og bagud på RUC og samtidig portrættere sig selv om en visionær redningsmand, og nu blev det for meget for IL'erne, som havde et indtryk af, at medie-visionen for RUC i virkeligheden var en vision for PH selv. I forlængelse heraf fandt IL'erne det ekstremt problematisk i første omgang at lave statusnotatet, som var komplet uunderbygget, men i endnu højere grad ikke at beklage indholdet men kun formuleringerne samt at Erik Ebbes forsvar af de nævnte begivenheder aldrig var blevet imødegået af PH (Intern 8, 8. juni 2006). PH blev yderligere kritiseret for ikke at overholde normer om god ledelse og demokratiske tilgange i

beslutningsprocesser, og som resultat blev beslutninger truffet hen over hovederne på personalet og gav mindre gennemarbejdede resultater. IL'erne fremsatte i mailen et krav om, at der i fremtiden skulle være andre beslutningsprocesser, som også fulgte de gældende regler: *"Vi finder det afgørende, at beslutninger på RUC fremover træffes på fuldt oplyst grundlag og efter procedurer, der er i overensstemmelse med gældende regler."* (Intern 8, 8. juni 2006).

3.3.7 En sag afsluttes, en ny opstår

Den 21. juni var presset på PH vedrørende statusnotatet så stort, at der var indkaldt til bestyrelsesmøde, hvorpå der var flere lukkede punkter. Et af de lukkede punkter omhandlede statusnotatet fra PH og LK. I et referat fra mødet og dette lukkede punkt fremgår det, at *"Rektor og universitetsdirektør tager statusnotatet af bordet. Rektor beklager sine offentlige udtalelser om den tidligere ledelse."* (Intern 9, 21. juni 2006). Samtidig blev en undersøgelse af administrationen sat i gang, som skulle være færdig ultimo august 2006 (Intern 2009, 21. juni 2006). Således blev der altså umiddelbart langt om længe lagt låg på sagen om statusnotatet, som havde endt med at være kendetegnet på hele PH's første periode som rektor.

Bedst som en sag syntes lukket, opstod der dog en ny. Dagen efter modtog PH nemlig en mail fra fællestillidsrepræsentanten for VIP'erne, Mogens Brun Heefelt. Årsagen til brevet var, at han var blevet kontaktet af en institutleder, som efter den mail de seks IL'ere sendte til PH d. 8/6 havde følt sig intimideret og truet af PH. Heefelt uddybede i mailen til PH, at

"Dette kunne være en alvorlig, men enestående hændelse. Derfor henvendte jeg mig til flere institutledere, som desværre bekræftede, at også de havde følt sig intimideret af dig og Lars [Kirdan, red.] – og endnu én institutleder har direkte følt sig truet."
(Intern 10, 27. juni 2006)

Heefelt fortsatte mailen med, at en sådan opførsel naturligvis var uacceptabel, og at det forhåbentlig var sidste gang, at den fandt sted. Men blot to dage efter følte de seks IL'ere sig nødsaget til at sige stop. Efter tre ugers forgæves forsøg på at komme i dialog med PH om problemerne, endte det ifølge IL'erne i *"et klima af trusler"* (Intern 11, 28. juni 2006) på et møde den 27. juni, hvor en af IL'erne efter sigende blev truet med firing, hvorefter de seks IL'ere så sig nødsaget til at forlade mødet. PH havde indledningsvis forsøgt at få IL'erne til at trække mailen tilbage, men da de ikke

ønskede det, var han i stedet gået skridtet videre og havde beskyldt den ene IL for bagvaskelse og illoyalitet, fordi vedkommende havde informeret kollegaer og tillidsmand om sagen (Intern 11, 28. juni 2006). Efterfølgende udtalte TK, den ene af IL'erne *"Vi er kede af forløbet, fordi vi gik til det møde i absolut forventning om, at vi skulle nå frem til en aftale med Poul Holm om en forlængelse af vores arbejde som institutledere."* (Information 13). Om at fortsætte som IL siger TK i vores interview med hende, at PH var i gang med at ansætte nye IL'ere, og ingen af dem der med hendes eget udtryk var på *"kollisionskurs"* med PH, ønskede at fortsætte (Interview: TK). Beslutningen om ikke at ansøge som IL igen, kan sagtens være truffet efterfølgende, da TK først stopper i 2007 (Interview: TK). Udtalelsen til Information kan dog også ses som værende en kritik af PH's kompromisløse og konfliktprægede ledelsesstil, hvor TK og de andre IL'ere, kom til at fremstå som dem, der gerne vil samarbejde - og PH som problemet.

LK mistede, som resultat af situationen omkring notatet, nogle beføjelser som universitetsdirektør i det der mest af alt lignede en ofring og ansvarsfralæggelse af PH. De havde begge underskrevet notatet, men kun LK bar byrden. Dette underbygges af, at den undersøgelse af RUC's administration der var sat i gang viste sig ikke at omfatte PH selv, til de HSU'ets og medarbejdernes store forundring (Intern 12, 29. juni 2006 og Information 14).

3.3.8 Ud af elfenbenstårnet

Denne katastrofale start for RUC's nye professionelle ledelse blev billedet på afskaffelsen af den demokratiske styreform på universiteterne og skridtet mod en mere virksomhedslignende styreform. Mens skiftet gik godt på flere universiteter, var RUC et af de universiteter, hvor gnidningerne var store, men RUC var ikke det eneste universitet. Når HTJ ser tilbage på perioden efter universitetsloven og overgangen fra den demokratiske styreform til den virksomhedslignende, så er billedet for ham, at der var nogle universiteter, der fik en rektor, mens der var nogle rektorer, der fik et universitet. Dette skal forstås således, at de universiteter, der valgte en rektor indefra, vidste hvad de fik, ligesom rektoren kendte universitetet og arbejdsgangene gennemgående (Interview: HTJ). Således ville skellet fra pre- til post-universitetslov blive mere flydende og ikke lige så banebrydende, som de universiteter, der fik en udefrakommende rektor uden kendskab til universitet og arbejdsgange (Interview: HTJ). Der var stadig på universiteterne et ønske og krav om en bottom-up ledelse, men med de udefrakommende rektorer, blev det et aspekt som lod meget tilovers fil fantasien. I et kritisk indlæg om universitetsloven i Information, lød samme konklusion

fra flere sider. Det var derfor ikke uforståeligt, at personalet på RUC gjorde oprør mod den mindre demokratiske ledelse (Information 15).

Universitetsloven skal dog ikke udelukkende bære skylden for de mange problemer, som opstod i kølvandet på den. Som nævnt ovenfor var det også af stor betydning, hvilken rektor universitetet fik. Således lød kritikken også udefra, at problemerne kunne skyldes PH.

”Professor ved Institut for Ledelse, politik og filosofi på Handelshøjskolen i København Ole Lange mener, at problemerne på RUC til dels skyldes, at rektor Poul Holm ikke har forstået, hvad det vil sige at være en moderne leder, der samler i stedet for at splitte de ansatte” (Information 15).

Denne dimension synes efter alt at dømme at have manglet i hvert fald i PH’s svære startperiode. Det var noget, der var let for HTJ, som efter 17 år som rektor, ofte vidste hvem han skulle vende sager med, hvis noget skulle føres igennem. Derfor kom det til at kendetegne RUC under PH, at personer som havde været vant til at have stor indflydelse, og her tænkes både på medlemmer af AR og andre kollegiale organer, men også de gamle ur-RUC’ere, følte sig kørt ud på et sidespor.

3.3.9 Ro på RUC

I kølvandet på PH’s forfærdelige start som rektor på RUC, fulgte et par mere stille år. Den meget omdiskuterede sag om statusnotatet var endelig stilnet af. PH var alligevel blevet billedet på universitetsloven og de diktatoriske rædsler, der fulgte med den i de kommende år, uanset om omfanget af skandalerne var aftagende. Ifølge HTJ var PH’s største fejl som rektor at stå på mål for det omtalte statusnotat. Den sag kunne have været håndteret langt bedre og uden at rektoren skulle måtte tage noget af skylden. ”*De havde formentlig ret i to og et halvt af de mange punkter og ikke andet. Det var en utroligt dum idé af Poul Holm at acceptere at universitetsdirektøren havde lavet det.*” (Interview: HTJ). Men som bekendt endte situationen i en konflikt mellem rektor og de forskellige grupper af ansatte på RUC. En situation som PH og LK tydeligt selv identificerede, men altså ikke forstod at løse. I statusnotatet hed det, at:

“Der mangler en grundlæggende konsekvensstruktur, hvor ansvaret påtages og deles efter et fælles princip og en oplevelse af RUC som en sammenhængende virksomhed.

RUC er mentalt delt op i rektorat/fælles og decentrale enheder/institutter” (Bilag: Statusnotat).

Det er dog netop denne holdning til at opdele universitetet med en streng hierarkisk deling af ansvaret, der gjorde mange på universitetet utrygge. Den manglende tryghed på RUC og oplevelsen af en ledelse, der ikke var specielt villig til at høre VIP’erne kom til udtryk i en trivselsundersøgelse december 2007. Sammenlignet med ansatte på andre danske arbejdspladser, havde RUC-ansatte det markant dårligere på langt de fleste områder. Temaer som utryghed, manglende dialog mellem ansatte og ledere, den skrantende økonomi og de høje krav til de ansattes arbejde var nogle af årsagerne til den nedslående trivselsundersøgelse, der samtidig viste, at hver tredje ansatte, både VIP og TAP, overvejede at søge væk, mens op imod 70% i ringe grad eller kun delvist kunne finde på at anbefale en god ven at søge en stilling på RUC (Information 16).

I samme periode, som et led i udviklingskontrakten for 2006-2008, blev der under stor debat etableret et nyt optagelsesområde på RUC i form af det nye basisstudium Hum-tek. Processen bag oprettelsen blev i AR kritiseret, for at være både ugenomsigtig og for kort, og der blev efterlyst analyser, der tydeligt kunne vise, hvilket behov der egentligt var for en Hum-tek uddannelse (AR 3/07 og 4/07). På de første to møder, hvor UB havde denne diskussion på dagsordenen, blev det besluttet at udskyde beslutningen om oprettelsen, blandt andet på grund af VIP-medlemmet Jeppe Dyres bekymring om den korte behandlingstid (UB 3/07 og 4/07). Dog blev beslutningen lagt tidligere, og var af en anderledes karakter, end det Dyre anbefalede: I stedet for foråret 2008, blev det i december 2007 og afstemningen var ikke om, hvorvidt Hum-tek skulle oprettes, men under hvilken model det skulle oprettes. Der blev således aldrig på UB stemt om AR’s indstilling, om oprettelse af Hum-tek - som et led i udviklingskontrakten 2006-2008. En sådan afstemning blev nemlig fejlet af bordet, af UB’s mødeleder (UB 7/07). Det var således ikke kun PH, der ikke syntes at lytte til personalet, men også den ledelse der havde ansat ham. Dog i kraft af, at PH selv stillede sig som garant for oprettelsen af Hum-tek som et separat basisstudium, var han igen på hold med de eksterne kræfter, og lod til hellere at ville tilfredsstille ministeriet, end personalet på RUC.

Opfattelsen af ledelsen på RUC var altså i denne periode i høj grad præget af, at det var en ledelse, der i langt højere grad søgte opad og udad end at søge nedad i en dialog med VIP, TAP og studerende. Kort efter trivselsundersøgelsen blev det tilmed meldt ud, at 20-30 ansatte skulle fyres i

en sparerunde. Dette blev efterfulgt af, at bestyrelsen i februar 2008 begyndte at holde uformelle gå-hjem-møder med direktionen uden dagsorden og referat. Dette var noget der i høj grad medførte undren og hovedrysten, da der jo kort forinden havde været denne opsigtsvækkende trivselsundersøgelse og udmelding om fyringer, hvor medarbejderne endnu en gang følte sig arbejdet hen over hovederne på (Information 17).

Bestyrelsen havde nemlig et par måneder tidligere vedtaget massive nedskæringer på RUC (UB 1/08). Beslutningen blev vedtaget med mindst mulig margin i en afstemning, hvor samtlige eksterne medlemmer stemte for og samtlige interne stemte imod. Ifølge Johanne Schmidt-Nielsen, en af universitetslovens store modstandere helt fra starten, var dette et klart udtryk for dens konsekvens, nemlig selvstyrets forsvinden (Information 18). Det demokratiske underskud havde siden PH's ansættelse på RUC været åbenlyst for snart alle. I august 2008 blev det for meget for PH, som forud for UB-mødet i august 2008, havde meldt sin afgang, fra udgangen af september måned (UB 4/08).

Bag sig efterlod PH et universitet, som få havde lyst til at overtage, og et universitet som i den grad hungrede efter en rektor med et større kendskab til RUC og arbejdsgangene derpå, som kunne arbejde videre på noget af det trods alt gode grundlag, som PH havde lagt. For idéerne var ikke umiddelbart problemet ved PH's ledelse. Da IP ser tilbage på perioden, ser han

”(...) en masse arbejdsprocesser som blev gennemført på en måde, som institutionen ikke var gearret til, og det indebar, at der var en enorm friktion (...) imod de forandringer. Forandringerne i sig selv var sådan et ikke fuldstændig vanvittige” (Interview: IP).

Dette underbygges af HTJ, som ellers blev udsat for en del kritik af PH. Ifølge HTJ var det i højere grad PH's metoder der var problemet. ”*Poul Holm blev jo gjort rimelig til grin, og der var en utilfredshed med ham som måske ikke var helt velbegrundet, men nogle gange kom han til at sige noget forfærdeligt sludder.*” (Interview: HTJ). IP uddyber yderligere, at den tænkning, han kom med dengang, fortsat er en, der hersker i dag. Tanken om, at RUC skal være som Apple – det lille, men kvalitetsfyldte alternativ (Interview: IP).

3.3.10 Opsummering

I anden del af analysen analyseres implementeringen af universitetslovens bestemmelser på RUC, samt hvordan disse kommer udtryk ved den nye ledelsesstil der fulgte med PH's ansættelse. Universitetsloven og PH gjorde i upopulært samarbejde op med den demokratiske proces der ellers tidligere har kendetegnet RUC. Dette kan ses som en forlængelse af den *fra tanke til faktura* som Helge Sander promoverede på daværende tidspunkt. I den forbindelse er det også bemærkelsesværdigt hvordan PH's omstrukturering og vision for RUC som en virksomhed, kan ses som et tegn på, at universitetet er under pres fra udefrakommende aktører, der trækker netværket i deres retning. I analysen fremgår det dog, at RUC internt er splittet mellem ur-RUC'erne som kritiserer PH's vision og de nyligt indfasede VIP'ere som ikke hænger fast i den traditionelle struktur. Kritikken kulminerer med statusnotatet fra 17. april 2006 med hvilket PH og LK muligvis har forsøgt at opnå albuerum til at omstrukturere RUC. Dette giver dog bagslag og ledelsen må i sidste ende trække notatet tilbage.

3.4 Perioden 2008-2014

I dette afsnit vil det blive analyseret, hvordan RUC søgte efter en rektor, der skulle søge at stabilisere RUC efter den meget tumultefulde periode efter universitetsloven af 2003 og PH's tid som rektor. Det skulle dog vise sig ikke at være så ligetil.

3.4.1 Reaktionen efter Poul Holms afgang

I Politiken 11. august 2008 blev PH's tid på RUC og hans fratrædelse fra stillingen som rektor beskrevet (Politiken 10). I beskrivelsen forklares øgenavnet "Poul-Pot", som harmonerede godt med den reaktion, der var på hans ledelsesstil. Artiklen tog fat på et af de væsentligste stridspunkter, nemlig PH's opgør det kollegiale demokrati som havde hersket på RUC, og som også var blevet videreført til en vis grad under HTJ. PH påpegede selv, som vist i det foregående afsnit, at RUC's ledelsesstil havde været præget af en alt for langsom beslutningsproces til at gennemføre dagsordener. "*RUC har tradition for at politisere stort og småt. Det kan skævvride fokus. Nu siger jeg, at det er den vej, vi skal gå, så vi ikke fortaber os i detaljerne, sagde han.*" (Politiken 10). Dette synspunkt, som han og LK også lagde for dagen med statusnotatets formulering: "*Hvis ikke rektoratet tager initiativ (...) sker det ikke*" (Bilag: Statusnotat), samt den ændrede universitetslov

affødte megen frustration internt på RUC, hvilket fremgår af et interview med IP rektor på RUC 2009-2014.

“(…) folk var vrede og usikre, og folk var også vrede – ikke bare på ledelsen – men også pga. universitetsloven, som jo fjernede den kollegiale indflydelse og magt, der havde været tidligere i form af konsistorierne.” (Interview: IP)

PH's og IP's udtalelser om den interne stemning på RUC i perioden kan altså være udtryk for de holdninger der var henholdsvis eksternt og internt om RUC's ledelsesform efter PH's ansættelse. Ligeledes var der ifølge PH fra starten et behov for, at universitetet blev reformeret i sin struktur for at kunne stå stærkt i det konkurrenceræs som Helge Sander skitserede i sine visioner for dansk forskning, eksemplificeret ved ”*fra tanke til faktura*”. PH mente samtidig, at universitetet skulle ledes som en virksomhed med medarbejdere, snarere end et universitet med forskere. (Politiken 10). En tankegang der allerede længe før PH blev udtrykt bekymring over i Kon. (Kon 4/02, 5/02 og 2/03). Endnu en gang kan man altså påpege, at PH ikke kendte til - eller ikke bekymrede sig om - holdningerne internt på RUC.

Efter PH's afgang i 2008 blev prorektor HSO, i en periode på næsten et år, konstitueret rektor for RUC. I denne periode arbejdede HSO videre med nogle af tiltagene som både HTJ og PH havde været i gang med i deres tid som rektorer. En af de ting som HSO tog fat på, var en omstrukturering af uddannelsen, således at den hidtidige 2-årige basis og 3-årige overbygning blev omdannet til en struktur med en 3-årig bach. med basis indlejret, og en 2-årig cand. Dette kan siges at blive gjort af HSO for at imødegå en diskurs om, at det var for vanskeligt for studerende at skifte universitet, og at de studerende altså blev afskåret fra at læse videre. (Information 19). Det var ligeledes en del af forklaringen, i hvert fald ifølge HTJ, at Bologna-processen blev brugt som undskyldning for at rykke om i RUC's traditionelle men alternative opbygning af uddannelserne:

“Nu er den jo så blevet brugt som satans undskyldning for at ændre RUC's uddannelsesstruktur. Der er intet i den struktur der hedder Basis og tre moduler i to fag, der om jeg så må sige støder Bologna-processen. Man kan også sagtens have mulighed for at skifte universitet, hvis man har en basisuddannelse og to moduler” (Interview: HTJ).

Som det altså fremgår af HTJ's udtalelse, var det snarere diskursen om, at RUC ikke levede op til Bologna-aftalens krav, end nødvendigheden af at ændre studiestrukturen på RUC som dikterede, hvad der skulle ske på RUC. Hvad HTJ her beskriver, svarer også til det Corbett skrev om Bologna-processen. Den var hverken en aftale om et komplet samarbejde mellem staterne, men heller ikke en ren "*gentlemen's agreement*". Den var en frivillig og fælles forståelse af praksis, altså blandt andet en fælles krediterings-skala for alle i EU (Corbett 2005: 7).

Set i en aktør-netværk tankegang, kan man sige, at RUC i denne periode var under et enormt pres fra et eksternt netværk; universitetslovens bestemmelser og en diskurs med rødder i Bologna-aftalen der, som tidligere fortalt, førte til RUC's ændrede struktur. Bologna-processen kan i den forbindelse ses som et værktøj fra de RUC-kritiske til at tage et skridt imod den normalisering af RUC, som længe havde været på dagsordenen - specielt i PH's tid - og som også var det HTJ i mange år kæmpede imod, blandt andet med sin modstand mod omstruktureringen til den mere klassiske form for uddannelse, med tre års bach. plus to års cand. Faktum er dog, at der efter ændringen er stor studenter-vandring mellem bachelor- og kandidatuddannelser både til og fra universitetet (Interview: IP).

Omstruktureringen af RUC's studieform, faldt heller ikke i god jord hos AR. På et AR-møde i foråret 2009, var der en længere debat, hvor blandt andet tanken om, at omdanne strukturen fra 2+3, til 3+2, blev diskuteret meget, med det udgangspunkt, at studiemiljøet ville blive forringet, og VIP'erne ville få svært ved at føle ejerskab over den nye bach.-uddannelse (AR 2/09).

Man kan forestille sig, at begivenhederne har vækket perioden med PH ved roret til live igen, som jo især var kendetegnet ved store omvæltninger med begrænset inddragelse og problematiske udmeldinger. Blandt andet fordi nogle AR-medlemmer også tidligere i processen udtalte, at der var behov for en større åbenhed i forhold til planlagte ændringer på RUC (Information 19). Til gengæld, til forskel fra de hurtige beslutningsprocesser der i særdeleshed prægede tiden under PH og på sin vis også under HTJ, så det nu ud til, at der blev givet god tid til at træffe beslutningen. På AR-mødet om processen blev det nemlig meldt ud, at strukturreformen ikke skulle være implementeret før 2010 (AR 8/08).

Reaktionen fra AR kunne måske vidne om, at universitetet stadig var sårbart og splittet internt efter PH. Man kan altså påpege ud fra førnævnte iagttagelser at HSO's opgave, i den korte periode han sad som konstitueret rektor, i høj grad var at balancere mellem at kunne operere inden for RUC's demokratiske kultur og samtidig gennemføre reformer for at tilfredsstille nogle af de udefrakommende kræfter. Ifølge IP var dette også HSO's fornemmeste opgave som rektor, og hans succes med at løse den og gendanne trygheden og tilliden på RUC var med til at gøre, at IP senere blev fristet til at søge stillingen som rektor (Interview: IP). Kampene mellem ledelse og det øvrige RUC måtte dæmpes ved at VIP'ere, TAP'ere og studerende skulle føle sig sikre på den retning universitetet var på vej i (Interview: IP).

3.4.2 Berøringsangsten for RUC

Hvorfor man på RUC gik uden rektor i så lang en periode som man gjorde, forklarer daværende formand for bestyrelsen Christian Nissen med, at RUC viste sig som et besværligt universitet at lede, hvilket skræmte en stor del af de kompetente ansøgere til stillingen som rektor væk. Stemningen på RUC gik i høj grad imod universitetslovens bestemmelser, som afskaffede den forhenværende kollegiale medbestemmelse blandt RUC's ansatte. Og det så ligeledes ud til, at PH's ledelsesstil heller ikke havde gjort noget godt for at mindske modstanden mod universitetsloven.

“Det er nærmest umuligt at lede en virksomhed, hvor medarbejderne er imod, og RUC er det sted i Danmark, hvor der er størst modstand mod universitetsloven,« siger rektorformand Jens Oddershede.” (Information 20)

I 2009 tiltrådte IP så som rektor for RUC. Selv beskriver han, hvorledes hans hovedopgave i forlængelse af HSO's, som vi allerede har været inde på, var at skabe intern ro og tryghed på RUC og derved afhjælpe nogle af de frustrationer og spændinger som der ellers var opstået internt (Interview: IP).

Det var vigtigt at få skabt ro på RUC ved at få ansat en rektor, blandt andet fordi Helge Sander, den ansvarlige minister, besøgte RUC d. 23 september 2009, hvor det ifølge IP var vigtigt ikke at fremstå som et splittet universitet. Således, søgte IP jobbet i august og blev den 21 september ringet op, med beskeden om, at hvis han ville have jobbet, var det hans - såfremt han kunne tiltræde dagen efter d. 22. IP afviste Informations spørgsmål om hvorvidt, det havde drejet sig om at finde en

intern eller ekstern kandidat til posten som rektor. I stedet mente han, at beslutningen var blevet truffet ud fra ønsket om at finde den bedst egnede til posten (Information 21), selvom det kunne lade til, at der også var et klart ønske om at finde en rektor, der i højere grad end PH, vidste hvad der foregik på gangene på RUC.

3.4.3 Opsummering

I den sidste analysedel fremgår det, at RUC, også efter PH's afgang, er præget af intern mistillid til ledelsen, hvilket til en vis grad kunne skyldes de ændringer af RUC's uddannelsesstruktur, som HSO gennemfører på daværende tidspunkt, men også hvordan PH efterlod universitetet. Ændringerne i uddannelsesstrukturen kan tolkes som et forsøg på at imødekomme noget af den modstand som universitetet ellers møder fra aktører i netværket. Set ud fra en ANT-tilgang, kan det ses, hvordan netværket er blevet rykket i perioden under PH blandt andet via universitetslovens effekt, hvorfor objektet RUC er skrøbeligt i perioden efter. HSO's periode som konstitueret rektor er starten på en stabilisering af RUC. I forlængelse heraf, kan IP's ansættelse ses som et kompromis for at fastholde stabiliteten, idet flere aktører i netværket tilfredsstilles ved hans ansættelse.

4 Diskussion

Ud fra ovenstående analyse, er tre diskussioner fundet relevante, for en forståelse af ændringerne der ses i perioderne. Første diskussion vil omhandle det helt nære, netop det der ikke kan ses. ANT giver et strukturelt indblik, men giver ikke nødvendigvis et fænomenologisk. Altså vil den første diskussion kommentere på de subtile netværk og aktører. Det man ikke umiddelbart kan se i de offentlige dokumenter og debatter. Den efterfølgende diskussion bevæger sig mellem det politiske og det praktiske niveau, i en diskussion af den kritik der fremkommer af universitetsloven og de røster som ikke er hørt meget i analysen: De akademiske svar på universitetslovens formuleringer og virkninger. Den sidste diskussion vil søge at finde samspillet mellem ændringerne og diskursen. Her inddrages spørgsmålet om diskursive elementer og deres samspil med både opfattelsen af RUC og mere generelt om uddannelse i et såkaldt “videnssamfund”.

4.1 At kende RUC som sin egen bukselomme

4.1.1 De subtile netværk

I interviewet med TK bliver det påpeget, at HTJ som rektor havde et kendskab til RUC's interne, psykiske såvel som fysiske struktur og kultur: *”(...) man kan sige, at Henrik Toft Jensen vidste jo hvor alle stikkontakterne sad i alle lokalerne på RUC”* (Interview: TK). Dette vidner om HTJ's store kendskab til det RUC, hvilket på sin vis også kan være med til at forklare, hvorfor hans tid som rektor bliver omtalt i samme problematiske vendinger som eksempelvis PH's tid. Forklaringen kan altså et langt stykke hen ad vejen være, at HTJ simpelthen på forhånd har kendt til, hvilke personer han skulle henvende sig til for at gennemføre en proces. Det fremgår ligeledes af interviewet, at PH's kendskab til RUC var meget begrænset, og at lige netop dette også var med til at skabe gnidninger internt mellem rektoratet og de ansatte. *”Altså jeg vil sige, at det ændrede vilkårene på den måde, at man fik en rektor, som ikke vidste, hvad RUC var (...)”* (Interview: TK). Ligeledes fremgår det, at skiftet mellem ordningen med Kon. til ordningen med AR og UB i stedet, medførte, at ledelsens beslutninger blev opfattet som mindre kvalificeret end tidligere.

”(...) hvis man skulle have noget igennem på RUC i forhold til den gamle ledelse, kan man sige, kollegiale ledelse, så skulle man kunne argumentere for sin sag. Nu oplever

vi jo, at det skifte, der er sket, er, at man kan træffe inkompetente beslutninger uden at skulle argumentere for dem.” (Interview: TK).

Det fremgår altså, at man, som tidligere påpeget, langt nemmere var i stand til at gennemføre ledelsesbeslutninger efter universitetsloven anno 2003. Dette kan muligvis forklares ved, at rektor tidligere skulle henvende sig til konsistorium, hvor en beslutning så skulle træffes på baggrund af en kompetent argumentering. HTJ siger, at han så denne form for ledelse som fordelagtig:

”(…) der mente jeg, at man skulle fortsætte med den ordening, der var, hvor man jo også havde en universitetslov, som havde studieleder og et konsistorium, studienævn og institutter og konsistorium, som var sammensat på en sådan måde, at der var balance imellem de forskellige parter. Det, syntes jeg, var en god måde at lede et universitet på.” (Interview: HTJ).

Man kan altså forestille sig, at det usagte i disse udtalelser fra henholdsvis TK og HTJ er, at kulturen på RUC fordrede den kollegiale inddragelse, og at fordelene for HTJ ved at bevare den var, at hans adgang til de subtile netværk gjorde en del af HTJ's arbejde som rektor nemmere. Der har i de forskellige rektorers tid været forskellige netværk i spil. IP påpeger eksempelvis, at PH's tid som rektor kunne have været en del mindre problematisk, hvis han havde kendt til de uformelle netværk i form af nøglepersoner, som HTJ benyttede sig af.

“Det, som Poul Holm jo ikke havde nogen forudsætning for at forstå, det var, at hvis man skulle have noget igennem på RUC på det tidspunkt, skulle man have kontaktet nogle nøglepersoner inden og have talt med dem om det, så de kunne være med til at være fortalere for det. Der kunne man ikke bare stille sig op i Akademisk Råd og sige, at nu har jeg i øvrigt tænkt sådan og sådan. Så får man tæv.” (Interview: IP).

Tiden under PH blev altså en ændring fra, hvordan HTJ tidligere havde drevet universitetet, med et uofficielt kollegialt styre ved siden af rektoratet. Eksempelvis kan man tage fat i det, som nævnes tidligere af TK om, hvordan rektor ikke behøvede at sparre med de ansatte på samme måde efter universitetsloven, som da Kon. var aktuelt før loven.

IP fremlægger i interviewet også sine tanker om, hvordan det nok med tiden er blevet mindre besværligt at lede universitetet som rektor uden at benytte sig af den kollegiale ledelsesstruktur, sådan som HTJ ellers også forsøgte at køre videre efter universitetsloven. Forklaringen er ifølge IP ganske enkelt, at i takt med at “ur-RUC’erne” har forladt RUC via pension eller ansættelse andre steder, er der sket en løbende og voksende udskiftning af den kultur, som ellers lå til grund for RUC’s beslutningsmekanismer.

I perioden under PH var en række prominente stillinger på RUC besat af folk som bakkede rektor op i hans omstrukturering af de ti institutter til seks. Blandt andet var disse med til at foretage det, som nogle vil mene var uberettiget fyringsrunder. I en artikel fra Information tegner daværende lektor Mogens Buch-Hansen et billede af et RUC med et enevældigt lederskab. Buch-Hansen beskriver i detaljer, hvordan han blev stillet over for løbende krav, som ikke tidligere ville være blevet fremsat, hvilket i sidste ende førte til hans egen frivillige fratrædelse. Han beskriver driften af institutterne som enevældigt ledet, uden reel mulighed for, at de ansatte kunne blive hørt. (Information 22). Dette er værd at tage i betragtning, eftersom dette muligvis kan forklares som en følge af universitetslovens og PH’s rektorat. Samtidig var tiden under PH i højere grad præget af en topdown-styret ledelsesstil end under HTJ og senere IP.

Overordnet set kan man sige om RUC i den undersøgte periode, at der var tale om et skifte i ledelsesstil, hvilket var en følge af universitetsloven fra 2003. Hvordan det skifte er sket i praksis er forsøgt belyst gennem undersøgelse af subtile netværk. Dette vil man sikkert kunne nikke genkendende til i andre institutioner eller virksomheder. Dermed er fundet af subtile netværk ikke noget nyt. Det interessante er i denne sammenhæng, hvordan PH ikke kender til dem og derfor ikke anvender dem som HTJ gjorde det og som også IP gik tilbage til.

4.2 De akademiske svar - kritikken af universitetsloven og Poul Holm

Følgende diskussion vil tage udgangspunkt i to artikler, af meget forskellig karakter. Den første; *”Ledelse og administration på universiteter og forskningsinstitutioner”*, af Jørgen Grønnegård Christensen og Thomas Pallesen (2003), er en generel kritik af forslaget bag- og forskningskommissionens udspil til universitetsloven. Heri ses først og fremmest en strukturel

kritik, der både er baseret på sammenligninger med den øvrige forskningssektor og på en gennemgang af de argumenter og ræsonnementer, som artiklens to forfattere mener ligger til grund for universitsloven. Denne artikel vil i samspil med Kim Esmarks ”*Et spørgsmål om stil?*” (2006), fra historiemagasinet H.O.V.S.A, diskuteres over for de resultater præsenteret i analysen. Esmarks artikel er primært en kritik af PH, men rammer også bredere, da Esmark ikke er blind for, at PH ikke udelukkende var årsag til ændringerne der skete i samtiden, men også universitsloven af 2003, der muliggjorde den diktatoriske ledelsesstil.

4.2.1 Flere tolkninger af Bologna

Christensen og Pallesen rettede flere kritikpunkter af udspillet til universitsloven. Som det første kan nævnes, at valget af en ekstern ledelse i stedet for dét, universiteterne var vant til, i de to forfatteres øjne ses som en mangel på omtanke for det økonomiske. Det viste sig dog efterfølgende ikke at være et så stort problem som frygtet. Et andet af deres kritikpunkter var brugen af Bologna-deklarationen, som af forfatterne blev set som forskningskommissionens undskyldning for det fremlagte lovforslag. Igen var det manglende omtanke der var det egentlige kritikpunkt, for:

”(...) den beskæftiger sig ikke med ledelse på universiteter og forskningsinstitutioner. Derimod henviser kommissionen til, at der er ved at udvikle sig en international eller i det mindste europæisk norm for, hvordan man indretter universiteterne organisation og ledelsesstruktur” (Christensen og Pallesen 2003: 3)

Det handlede altså ikke om at give universiteterne de bedste mulighedsbetingelser, selvom det netop er, hvad der af flere omgange i analysen bliver nævnt som ræsonnementet i medier og fra ledelsen. I stedet, ifølge Christensen og Pallesen, handlede det om at ensarte universiteterne, således at de kunne blive ”*attraktive arbejdspladser i et videnssamfund*” og få styrket ”*det omgivende samfunds tillid til universiteternes position*” (Christensen og Pallesen 2003: 3).

Der var altså genklang mellem artiklen indeværende rapports analyse, at det ikke udelukkende var PH og hans ledelsesstil, der var problematisk, men også den måde hvorpå Bologna blev anvendt fra et national- såvel som et universitetspolitisk standpunkt, til at ændre RUC til et mere klassisk universitet. Det er dog vigtigt her at holde sig en distinktion for øje. For dét den politiske aftale indebærer, for de 41 lande der underskrev Bologna-deklarationen, er ganske vist en ensretning, men

ikke nødvendigvis en erhvervsretning. Det er noget der er blevet tillagt Bologna, og lader til at være sneget med, når universiteterne alligevel ændres.

4.2.2 Bologna som undskyldning for topstyring

Det dokument, der blev underskrevet i Bologna i 1999, indeholder ifølge Corbett seks punkter, blandt andre:

”(...) a system of 'easily readable and comparable' degrees; to a degree system essentially based on two cycles differentiated between undergraduate and postgraduate; to establish a system of credits”, (Corbett 2005: 192f).

Omvendt står der intet, i hvert fald ifølge Corbetts udredning, om at universiteterne nu skal være mere rettet mod erhvervslivet, eller skal hjælpe med at fremme den europæiske – eller danske – konkurrenceevne. Og det var netop denne drejning der syntes at skabe mest uro, også på RUC.

Selvom RUC ændrede struktur under HSO, fra 2+3 til 3+2, der mere lignede den europæiske standard med bach. og cand. blev diskuteret i de kollegiale organer, var det langt fra dér, hovedvægten af analysens problematiseringer forelå. Derimod var det, når den professionelle ledelse, der skulle sikre åbenhed og ”*et tempo der er tilsvarende verden uden for RUC*”, at de massive problemer opstod.

Esmark skrev i sin artikel, at ”*PH har forfriskende (...) visioner for RUCs store spring fremad mod fremtidens globaliserede videnssamfund*”, dog i samme tråd, at det ikke handlede udelukkende om visionerne men om, hvordan de blev implementeret (Intern 13). Kritikken gik altså ikke primært på PH's visioner, som Esmark dog bemærkede om retorikken, var ”(…) *et lidt fantasiløst ekko af videnskabsministeriets management-diskurs*”, men dog også, at visionen om større fokus på forskning, var et kærkomment tiltag for mange VIP'ere på RUC (Intern 13). Den gik i langt højere grad på den ledelse universitetet fik med PH, men i særlig grad også på den lov der bemyndigede ledelsen.

Selvom HTJ, som det nævnes i analysen, ligesom Christensen og Pallesen, lod til at mene, at Bologna og visionen om et mere åbent landskab på tværs af europæiske universiteter generelt, blev

brugt som undskyldning for at ændre på universiteternes ledelse og struktur, lader det dog ikke til, at dette var hovedanken mod universitetsloven. I stedet lader det til at være topstyringen og den enstrengede ledelsesmodel, der skulle skabe problemerne.

Uanset om Bologna officielt eller skjult anvendes som undskyldning for universitetsloven, var det de øvrige tiltag der skabte problemerne. Idéen om, at ledelserne nu skulle være professionelle, og at universiteterne skulle være i takt med den omverden – som de sjældent blev omtalt som en del af – var det problematiske. I denne forbindelse nævnte Esmark også PH's og LK's statusnotatet om ledelsessituationen på RUC, som af Esmark blev set som et primær-eksempel på, hvordan ledelsen forsøgte at undgå den demokratiske proces – et "(...) *carte blanche til at gennemføre radikale reformer*". Dette er også noteret i analysen, og synes altså at pege på, at kritikken af PH og universitetsloven, primært kommer til udtryk ved den store mangel på forståelse for ledelse af universiteter, både loven og PH udviser.

Den nye ledelse, der blev lagt op til med indførelsen af universitetsloven, var altså ikke umiddelbart et resultat af Bologna-processen, men snarere af målsætninger om universiteternes konkurrencedygtighed, hvilket på mange måder var i strid med Bologna-visionen om et tættere samarbejde, ikke en større konkurrence, mellem universiteterne. Samtidig, kunne den nye ledelsesmodel også ses som resultatet af, at man ikke genvalgte HTJ, eller valgte en anden intern rektor, men i stedet ansatte PH. For HTJ, som han også selv udtrykker det i analysen, søgte at fortsætte mest muligt på samme måde som før universitetsloven, AR blev således en så nær kopi af Kon., som det kunne tillades under de nye regler. Ligeledes kan det diskuteres, hvorfor PH må gå af før sin tid. For med en bestyrelse, der ifølge Esmark var mere interesseret i, hvad der skete i pressen, end hvad der faktisk foregik på RUC (Intern 13), er det ikke utænkeligt, at dette også var med til at presse på for PH's tidlige afgang.

Hvor stor plads Bologna-processen og det fælleseuropæiske akademiske rum (Corbett 2005: 196) fik, ved fastsættelsen af universitetsloven; hvor meget dette blev diskuteret og taget hensyn til, kan naturligvis være vanskeligt at sige ud fra analysen. Hvad der dog synes at fremstå tydeligt er derimod, at erhvervsrettelsen – alt fra diskursen om "virksomhed og ansatte", i stedet for "universitet og personale", til strukturændringerne, både for universiteterne generelt, og specifikt på RUC – har skabt konflikter og problemer, der måske ikke havde været nødvendige. Dette i hvert

fald, hvis man fremskriver de tendenser, vi allerede ser i perioden 1997-2003, hvor kimen til mange af de mål, man fra politisk hold ser som kvalitetsforbedrende, allerede lægges.

Det ses igennem analysen, at indførelsen af den professionelle ledelse – og herunder især valget af PH – bliver en opbremsning for udviklingen på RUC, fordi der opstår så mange konflikter der først skal løses. Den kritik der formuleres i de to behandlede artikler, er på sin vis et udtryk for denne opbremsning: Fokus bliver naturligt lagt på det umiddelbart problematiske, der står i vejen for den videre udvikling.

4.3 Diskursen om videnssamfundet og RUC

4.3.1 Den offentlige diskurs om uddannelse og RUC

Efter at have vist udviklingen i RUC's historie de seneste 20 år via omdrejningspunktet universitetsloven fra 2003, kan det være nyttigt at prøve at sætte udviklingen på RUC i perspektiv i forhold til den overordnede diskurs om RUC, som er lokaliseret, og den endnu mere overordnede uddannelsesdiskurs og ændring, som i samme ombæring er lokaliseret og fundet essentiel for nogle af de tiltag, der kommer i denne periode – herunder også universitetsloven. Hele omvæltningen startede i slutningen af 90'erne, hvor der fra politisk hold blev argumenteret for, at Danmark skulle være et videnssamfund. Diskursen om produktionssamfundets død og videnssamfundets fødsel medførte senere de ambitiøse 95%-, 60%- og 25%-målsætninger som nævnt i indledningen. TK husker det således, at der var en offentlig forståelse af, at *"vi er et lille land (...), og hvis vi skal konkurrere på noget, så skal vi konkurrere på viden"* (Interview: TK).

Dette øgede fokus på uddannelse og viden kom i de efterfølgende år til at spille en stor rolle for landets universiteter. Specielt oplevede RUC i denne periode en kæmpe ekspansion (RUC årsrapport 2008: 130), og diskursen om videnssamfundet kom til at lægge grunden for mange af de styringsredskaber og måleværktøjer, der blandt andet kom med universitetsloven og hele *fra tanke til faktura*-reformen af uddannelsesområdet. Taxameterstyring, udviklingskontrakter, eksterne bestyrelser osv. kom til for at øge incitamentet for universiteterne til at tage imod flere studerende og det medførte det, TK kalder en *"massificering"* af universitetet – at der kom flere og flere på universiteterne, og universiteterne kom til at ligne hinanden mere og mere, hvilket også den sideløbende Bologna-proces hjalp til, som tidligere nævnt.

”De skal bare arbejde på en bestemt måde, tænke uddannelse på en bestemt måde, de skal ensliggøre, harmonisere, standardisere uddannelser på måder, så man kan sammenlignes og så de bliver konkurrencedygtige.” (Interview: TK).

Denne ensliggørelse og massificering af universiteterne stemmer altså fint overens med diskursen om, at viden var noget der i fremtiden skulle konkurreres på. Også derfor kom universitetsloven og *fra tanke til faktura*-tankegangen til at virke som naturlige følger af diskursen.

Således kan der altså argumenteres for, at diskursen fra 90'erne om videnssamfundet var med til at gøde jorden for den konkurrencesatsning, der kom efterfølgende. Der blev satset hårdt på universiteterne, og i den satsning ”*vil man have hånd i hanke med, hvad de økonomiske midler bliver brugt til*” (Interview: TK), som TK forklarer styringsinstrumenterne med. Den øgede politiske styring af universiteterne var altså ikke noget, der bare kom ud af det blå, men havde sine rødder i en videnssatsning, som medførte øget økonomisk satsning på videnssamfundet og dermed øget kontrol.

4.3.2 Hvordan ser man dette diskursive pres på RUC?

Dette pres udefra kan som beskrevet i analysen opleves som et pres på RUC for at ’normalisere’ dem, og man kan spekulere over, om ambitionen med universitetsloven var, at man fra Christiansborg kunne have en forlænget arm på landets universiteter og måske i særdeleshed på RUC. Der herskede nemlig en diskurs på dette tidspunkt om, at RUC, om end i mindre grad end tidligere, var styret af de ældre og røde ur-RUC’ere. Det var helt tydeligt, at PH er influeret af diskursen, da han blev ansat, og måske derfor kan hans ageren som ekstremt kritisk over for den tidligere ledelse forklares som et forsøg på at distancere sig det han mente var en forældet måde at tænke RUC på. Et af hans største problemer var dog, som også vist i analysen, at det RUC han havde en fordom om, i virkeligheden var langt mere orienteret mod både erhvervsliv og omverden, end han måske havde troet til at starte med. Dette er også noget både HTJ og IP påpeger (Interview: HTJ, IP).

Med hele denne målbarheds- og benchmarkingtankegang blev RUC sat under pres i og med de var og altid havde været mærkbart anderledes end de andre danske universiteter. Flere på og omkring RUC opfattede altså diskursen om videnssamfundet og konkurrenceparameteret som et pres på

RUC for at blive normaliseret. Dette opfattede andre på RUC dog som paradoksalt lige i denne periode, hvor der længe havde været et pres på RUC for at normalisere sig, da der i 2004 med gymnasireformen kom en masse RUC-lignende indføringer i gymnasiet, på trods af, at den tidligere undervisningsminister Bertel Haarder havde modarbejdet meget af det der kendetegnede RUC – blandt andet gruppearbejdet.

”Tendensen er, at vi er vendt tilbage til alt det, Bertel Haarder gjorde oprør imod. Du kan godt sige, at nutidens borgerlige regering indfører det, den daværende borgerligere regering med et smalt flertal forkastede,” (Information 23)

Nævnes det af Gitte Ingerslev, lektor på DPU. Gymnasireformen fik samtidig begrundelsen, at eleverne i højere grad skulle anskaffe sig kompetencer, som der blev efterspurgt af erhvervslivet – kompetencer som var lignende dem, som man på RUC i mange år havde arbejdet på at brande sig på, men følt sig modarbejdet på fra politikernes side – tværfaglighed, gruppearbejde, problemorientering og projektarbejde.

RUC-kandidaterne var for længst blevet accepteret i erhvervslivet, og der havde sågar i mange år hersket en diskurs om RUC som værende erhvervslivets darling. En diskurs som går igen i de i rapporten udvalgte artikler. Samtidig havde de værktøjer som RUC markedsførte sig på fundet vej til både gymnasireformen, men også andre universiteter. Derfor kunne det undre en, at det lod til, at politikerne fortsat førte krig mod RUC i form af tiltag, der skulle gøre lige netop sådanne værktøjer vanskelige at anvende. Dette understreges eksempelvis af afskaffelsen af gruppeeksamen (Politiken 12).

4.3.3 Hvordan udvikler fordommene/diskursen om RUC sig?

Udviklingen i de fordomme og forforståelser der er og har været om RUC er interessante at se på i den sammenhæng i og med noget tyder på, at de måske ikke alle har været helt velbegrundet, eller i hvert fald burde være uddøde med tiden, men alligevel har hængt ved. RUC var tidligere opfattet som et oppositionsuniversitet drevet af røde lejesvende, og selvom der kom en klar herskende diskurs om, at RUC var erhvervslivets darlings, så var der stadig skepsis over for RUC som universitet. Diskursen herskede på flere niveauer og flere steder blev RUC til en positiv historie (Interview: TK), blandt andet var kandidaterne eftertragtede og kollegaer og personale kom meget

rundt på andre af landets universiteter og fik afmytifiseret nogle af disse fordomme (Interview: IP). Men især blandt de studerende fra andre universiteter, i medierne og fra politisk hold blev nogle af fordommene holdt kunstigt i live og bliver det stadig den dag i dag, som også vist i indledningen. Således er det ikke længe siden, at fordommen om, at RUC'ere får gode karakterer for mindre var fremme igen. Modargumentet var dog ganske simpelt, at det jo er det samme censorkorps, der giver karakterer på RUC som på de andre universiteter, og at RUC rent faktisk har set sig nødsaget til at have et større antal eksamener med ekstern censur lige præcis for at undgå og imødekomme denne fordom (Interview: IP). Fordommen burde efterhånden være uddød, men er den ikke det, kan det blive et problem for RUC, når de i fremtiden går væk fra den høje grad af ekstern censur (Interview: IP).

Fordommen om, at det er lettere og rygklappende arbejde, der foregår på RUC burde samtidig have lidt sin død allerede, når der ses på, i hvor høj grad gruppearbejde, problemorienteret projektarbejde og tværfaglighed integreres både i gymnasiet og på andre universiteter rundt om i landet. Problemet er, at når en diskurs og fordom er etableret, er den svær at slippe af med igen. Derfor er RUC også altid blevet ramt ekstra hårdt af kritik fra ministeriet. Således er der intet i vejen for, at de 'normale' universiteter integrerer alternative undervisningsmetoder, men hvis et 'oppositionsuniversitet' gør det, så kan det kritiseres. Det er lignende 'Nixon goes to China'-paradokset⁶. IP nævner det i interviewet således:

"(...) der er vi som universitet mere sårbare end et meget stort og meget gammelt og ærværdigt eller meget højt estimeret universitet som DTU. I den sammenhæng er det faktisk paradoksalt, at RUC har i en række henseender været duksedrengen. Vi har været meget dygtige med at leve op til de forskellige krav og betingelser, fordi vi netop vidste at hvis ikke vi gjorde det, så er vi mere sårbare end de andre." (Interview: IP)

Allerede inden PH's ansættelse i 2006 var den offentlige diskurs af RUC dog blevet ændret til det bedre, på trods af, at der stadig var kritikere tilbage fra den kritiske diskurs, som i mange år havde været fast etableret. Og når en diskurs tidligere har været eksisterende er det lettere at rive op i et gammelt sår end at kradse et nyt. Såret vil nok aldrig hele, og der vil altid være folk, der vil pille i

⁶ Paradokset refererer til, at kun 'blå' Richard Nixon kunne tage til Kina og møde den kommunistiske leder Mao Zedong. Havde hans 'røde' modstander gjort det, ville det blive opfattet helt forkert.

skorperne. Men det er blevet langt pænere med årene, der er gået siden RUC blev født med sår på både arme og ben. For kritikere skal der dog generelt ikke mere end én doven Robert til at genoplive en kritisk diskurs. Men jo mere man lærer folk at kende, jo færre bliver fordommene, og i takt med, at RUC er vokset og flere og flere har RUC'ere tæt på deres liv på den ene eller anden måde, er fordommene for det meste forstummet. Samtidig er ur-RUC'erne blevet influeret udefra af kollegaer og studerende fra andre universiteter, som i højere grad end nogensinde før kommer til RUC (Interview: IP).

RUC's historie kan således beskrives som en udvikling fra en svær fødsel til en pubertetstilstand og senere et voksenliv (Interview: IP), hvor børnesygdomme og pubertetsattitude så småt har forlagt sig - også i takt med, at ur-RUC'erne så småt er ved at gå på pension. RUC-kandidater er blevet spillere på det, der er blevet et marked, hvortil de medbringer kompetencer, der bliver efterspurgt. Det kan mærkes i den offentlige diskurs om RUC, og det på trods af, at der stadig kommer stikpiller til RUC's naive ungdom. Det kan tænkes, at hele videnssatsningen og markedsliggørelsen af viden gjorde RUC en skjult tjeneste. RUC gik i samme periode nemlig fra at være et kritisk oppositionsuniversitet til at være et universitet som højt og tydeligt kunne markedsføre sig på de kerneværdier, som nu også andre er begyndt at få øjnene op for.

5 Konklusion og perspektivering

I indeværende rapport er det blevet undersøgt, *hvordan og i hvilket omfang universitetsloven af 2003 ændrede tanker om og processerne på RUC.*

Ud fra rapportens analyser og diskussioner kan det konkluderes, at der i perioden efter 2003 sker et forsøg fra RUC's side på at imødekomme de tiltag, som den nye universitetslov stadfæster. Som vist i første analysedel, var flere af tiltagene allerede på dagsordenen, og de mere gennemgribende tiltag, forsøgte daværende rektor HTJ at indfase på en måde, som fastholdt den demokratiske ledelsesstil mest muligt. Således var perioden op til universitetsloven, og perioden efter, ikke umiddelbart præget af store revolutionære brud, men mere af kontinuitet, trods skiftene fra de nationalpolitiske aktanter. De voldsomme brud i tanker og processer kom i stedet med PH. Universitetsloven blev her anvendt som PH's værktøj til at gennemføre de tiltag som skulle sikre, at visionen om et mere markedslignende og konkurrencepræget universitet kunne gennemføres, ligesom Bologna-processen blev anvendt af blandt andre regeringen i samtiden, som værktøj til at indføre universitetsloven.

Det kan altså konkluderes af perioden under HTJ, at ledelsesstilen på RUC ikke ændrede sig markant fra før universitetsloven til efter - på trods af den ændrede struktur. I tiden under PH ses derimod en ændring til en langt mindre lydør ledelsesstil. I denne sammenhæng kan det også konkluderes, at de subtile netværk som omtales i diskussionen ikke anvendes af PH, men derimod nærmest bliver modarbejdet - til forskel fra HTJ og senere IP - hvilket også resulterer i, at de subtile netværk modarbejder PH.

Det fremstår også i flere eksempler af både analysen og den efterfølgende diskussion, at den enevældige ledelsesstil skabte konflikter og mistillid blandt RUC's VIP og TAP, hvilket vidner om, at de problemer som opstår med implementeringen af universitetsloven, ikke så meget kommer af lovens bud i sig selv, men måden det bliver gjort på - og dét den medfører; et enevældigt rektorat, der menes at træffe mange inkompetente beslutninger.

At det er et splittet universitet under og efter PH ses tydeligt i analysen, når konflikter dokumenteres ud fra blandt andet interne mailkorrespondancer. Det kan altså påpeges, at den

enevældige og diktatoriske ledelsesstil som PH førte stort set ikke gavne udviklingen på RUC. Det var i højere grad en opbremsning i forandringsprocesserne, som diskussionen af de akademiske svar også viste. Det var altså også et splittet RUC som HSO efterfølgende skulle forsøge at samle, samtidig med at han skulle forsøge at videreføre en del af de strukturelle reformer, PH havde påbegyndt, og som jo trods alt også blev fordret af universitetsloven.

Det var dog et mindre splittet RUC som IP blev rektor for i 2009, og som rapportens tredje analysedel desuden viser, fortsatte såret med at heles under ham som rektor. Således kan det konkluderes, at man på RUC formåede at få ansat en rektor der kunne tilbyde det bedste fra begge verdener; en intern forståelse af RUC, samt en fortsat accept af universitetsloven, hvilket kunne ses med geninddragelsen af de kollegiale røster. Således giver den samlede tidslinje et indtryk af et universitet der, fast forankret i fortiden får en ledelse der, i et forsøg på at gøre op med denne forankring, får distanceret sig fra sit eget personale. Ansættelsen af IP bliver mediationen på det RUC, der sad fast i fortiden, og det, der blev bremset af en fastlåst konflikt, og netop derfor kunne RUC komme videre. Slutteligt, når det gælder både processerne og tankerne, står altså et modnet og styrket universitet tilbage.

Historien om RUC er dog ikke forbi. Som vi også så i indledningen, raser debatten om RUC og dets berettigelse endnu, og fordommene lever ligeledes i bedste velgående - men det samme gør RUC på mange måder. For at kunne kaste blikket på tiden efter IP som rektor, kunne et videre arbejde i dette projekts anlagte spor, være en lignende analyse af den nuværende situation på RUC.

Uddannelser blev grundlagt, under både HTJ og PH - i dag dimensioneres og sammenlægges de. Institutterne blev, under voldsomme kampe, reformeret til større antal, fra ti til seks. I dag reduceres antallet igen, fra seks til fire, selvom antallet af studerende kun er vokset siden HTJ's tid. RUC står altså ikke stille, og en analyse og en strukturkritik, på linje med den, der er foretaget i denne rapport, kunne være endnu et projekt, der kunne ligge i forlængelse af dette. IP skabte ro, men var dette kun et intermedium, inden strømmen igen tog fart? Og endelig, kunne der måske efter en sådan analyse, gives et svar på spørgsmålet, ville RUC dø, hvis det ikke var for strømmen?

6 Referenceliste

6.1 Interne notater og referater

- **AR:** Referater fra møder i Akademisk råd. Nyere findes ved nedenstående link
 - <https://www.ruc.dk/om-universitetet/raad-naevn-og-udvalg/akademisk-raad/moeder/> (Set 23.05.2016)
 - *Ældre:* Er anskaffet ved kontakt til Fællesadministrationen RUC - kan anskaffes ved kontakt til vejleder: Chris Holmsted Larsen
- **Intern:** Diverse interne skrifter fra RUC; RUCnyt, interne mails mellem diverse aktører og enkelte artikler der ikke har kunnet findes andetsteds; Politiken og Forskerforum
 - Anvendt materiale er vedlagt som bilag 1
 - Det øvrige materiale er udleveret af lektor ved Historie på RUC Kim Esmark, og kan fremskaffes ved forespørgsel til vejleder: Chris Holmsted Larsen
- **Interview HTJ:** Henrik Toft Jensen, foretaget 25. april 2016, på RUC
 - Transskription er vedlagt som bilag 2
- **Interview IP:** Ib Poulsen, Foretaget 28. april 2016, på RUC
 - Transskription er vedlagt som bilag 3
- **Interview TK:** Tove Elisabeth Kruse, foretaget 27. april 2016, på RUC
 - Transskription er vedlagt som bilag 4
- **Kon:** Er anskaffet ved kontakt til Fællesadministrationen RUC - kan anskaffes ved kontakt til vejleder: Chris Holmsted Larsen
- **UB:** Referater fra møder i Universitetsbestyrelsen. Nyere findes ved nedenstående link
 - <https://www.ruc.dk/om-universitetet/organisation/ledelse/bestyrelse/moeder/> (Set 23.05.2016)
 - *Ældre:* Er anskaffet ved kontakt til Fællesadministrationen RUC - kan anskaffes ved kontakt til vejleder: Chris Holmsted Larsen

6.2 Aviser og dagblade

- Berlingske:

- **1:** 08.05.2016: Tom Jensen ”Nødvendigheden af at forske i pølsehorn” (Set 25.05.2016)
- **Information:**
 - **1:** 16.01.1998: Ingen angivet ”RUC: Ingen særvilkår for journalistik” (Set 23.05.2016)
 - **2:** 15.01.1998: Ingen angivet ”RUC scorer millionbeløb på ny journalistuddannelse” (Set 23.05.2016)
 - **3:** 21.01.1998: Henrik Toft Jensen ”Misinformation om RUC i Information?” (Set 23.05.2016)
 - **4:** 20.04.1998: Kim Skettrup ”Demokratiets fallit på RUC” (Set 23.05.2016)
 - **5:** 01.09.2004: Birgitte Possing ”En humanistisk faktura findes den?” (Set 23.05.2016)
 - **6:** 16.10.2003: Webredaktion ”Universiteterne klar til nye bestyrelser” (Set 23.05.2016)
 - **7:** 08.09.2004: Webredaktion ”RUC anklages for at bryde universitetslov” (Set 23.05.2016)
 - **8:** 08.05.2006: Mette-Line Thorup og Kristian Villesen ”Manden de kalder ’Poul Pot’” (Set 23.05.2016)
 - **9:** 03.04.2006: Kristian Villesen ”Bred kritik af RUC-rector” (Set 23.05.2016)
 - **10:** 09.05.2006: Kristian Villesen ”RUC’ere: ’Vi er lykkelige for den nye rektor’” (Set 23.05.2016)
 - **11:** 06.05.2006: Kristian Villesen og Mette-Line Thorup ”RUC på randen af kaos” (Set 23.05.2016)
 - **12:** 22.05.2006: Kristian Villesen ”Tidligere RUC-direktør tager til genmæle” (Set 23.05.2016)
 - **13:** 29.06.2006: Kristian Villesen ”RUC direktør får frataget ledelsesansvar” (Set 23.05.2016)
 - **14:** 05.07.2006: Kristian Villesen ”RUC-rector slipper for undersøgelse” (Set 25.05.2016)
 - **15:** 30.06.2006: Mette-Line Thorup ”Ny universitetslov muliggør diktatorisk ledelse” (Set 23.05.2016)
 - **16:** 12.12.2007: Lise Richter ”Ansatte på RUC skranter og søger væk” (Set 23.05.2016)
 - **17:** 15.02.2008: Kristian Villesen ”RUC-bestyrelse laver hemmelige møder med direktionen (Set 23.05.2016)
 - **18:** 29.04.2008: Johanne Schmidt-Nielsen ”Demokratisk nedsmeltning og videnstab” (Set 23.05.2016)
 - **19:** 24.11.2008: Kristian Villesen ”RUC dropper to års basis” (Set 23.05.2016)

- **20:** 27.06.2009: Louise Voller ”RUC søger ny rektor – igen” (Set 23.05.2016)
- **21:** 23.09.2009: Lise Richter ”RUC’erne skal med på råd” (Set 23.05.2016)
- **22:** 01.04.2014: Emil Rottbøll ”Forskere: Universitetsloven giver plads til enevældige ledere” (Set 25.05.2016)
- **23:** 07.04.2004: Øjvind Hesselager ”RUC + Novo Bertel2 = gymnasireform” (Set 25.05.2016)
- Politiken:
 - **1:** 07.05.2012: Ritzau ”Regeringen satser milliarder på uddannelse” (Set 25.05.2016)
 - **2:** 21.03.2016: Kathrine Kjær Sørensen ”Derfor findes RUC slet ikke på verdensranglisten” (Set 23.05.2016)
 - **3:** 21.01.2002: Mogens Niss ”Universitetslede” (Set 23.05.2016)
 - **4:** 29.04.2002: Henrik Toft Jensen ”Den frie tanke” (Set 23.05.2016)
 - **5:** 06.11.2005: Gitte Svanholm ”Kinesiske studerende klager over RUC” (Set 23.05.2016)
 - **6:** 27.11.2005: Gitte Svanholm ”Kinesere sender RUC til inkasso” (Set 23.05.2016)
 - **7:** 03.12.2005: Gitte Svanholm ”RUC-rektor får silkesnoren” (23.05.2016)
 - **8:** 09.03.2006: Lise Aarsland ”Ny rektor gør klar til lille revolution på RUC” (23.05.2016)
 - **9:** 11.05.2006: Lise Aarsland ”Rektor på RUC fortryder hårde ord om ansatte” (Fra udleveret kompendium: bilag 1)
 - **10:** 11.08.2008: Frederik Pedersen ”’Poul-Pot’ takker af” (23.05.2016)
 - **11:** 07.05.2009: Trond Beldo Klausen ”Gruppeeksamen afskaffet uden grund” (Set 25.05.2016)
- Rusk
 - **1:** 23.05.2016: Søren Blak Hjortshøj og Jakob Egholm Feldt ”Bjælken i dit øje” (Set 25.05.2016)

6.3 Øvrig litteratur

- **Bryman 2004:** Bryman, Alan 2004: *Social Research Methods*, Oxford, UK
- **Corbett 2005:** Corbett, Anne 2005: *Universities and the Europe of Knowledge*, Palgrave MacMillan, New York, USA

- **Christensen og Pallesen 2003:** Christensen, Jørgen Grønnegård og Pallesen, Thomas 2003: *Ledelse og administration på universiteter og forskningsinstitutioner*, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, DK
- **Hansen 1997:** Hansen, Else 1997: *En koral i tidens strøm - RUC 1972-1997*, Roskilde Universitetsforlag og Else Hansen, DK
- **Højbjerg 2004:** Højbjerg, Henriette; i Lars Fuglsang og Poul B. Olsen red: "Videnskabsteori på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidenskaberne" 2004: *Hermeneutik*, Roskilde Universitetsforlag, DK
- **Jensen 2005:** Jensen, Thomas Elgaard; i Anders Esmark m.fl. red: "Socialkonstruktivistiske analysestrategier" 2005: *Aktør-netværksteori - Latours, Callons og Laws materielle semiotik*, Roskilde Universitetsforlag, DK
- **Kvale et al 2009:** Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend 2009: *Interview - introduktion til et håndværk*, Hans Reizels Forlag, DK
- **Laclau og Mouffe 2002:** Laclau, Ernesto og Mouffe, Chantal 2002: *Det radikale demokrati - diskursteoriens politiske perspektiv*, Roskilde Universitetsforlag, DK
- **Retsinformation 1:** <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=29143> (Set 23.05.2016)
- **Retsinformation 2:** <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=100418> (Set 23.05.2016)
- **Universitetshistorie.ku.dk:** <http://universitetshistorie.ku.dk/overblik/1900-2000/styrelsesloven/> (Set 23.05.2016)
- **Webarkiv:** http://webarkiv.ft.dk/Samling/20021/lovforslag_oversigtsformat/L125.htm (Set 26.05.2016)