



**Aalborg Universitet**

**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## **Selvledelse, leden efter selv og selvlede på de danske universiteter**

Blichfeldt, Bodil Stilling

*Publication date:*  
2015

*Document Version*  
Peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Blichfeldt, B. S. (2015). *Selvledelse, leden efter selv og selvlede på de danske universiteter* LinkedIn. Tilgået maj 16, 2015

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## SELVLEDELSE, LEDEN EFTER SELV OG SELVLEDE PÅ DE DANSKE UNIVERSITETER

*Alle går vi rundt og leder som besatte.*

*Nogen finder noget og andre sig selv.*

C. V. Jørgensens tekst rammer nok rent ind i hjertekulen på de fleste. Men hvad tænkte han mon på, da han skrev teksten til 'Indian Summer'? Han tænkte nok ikke på moderne ledelsesformer og givetvis slet ikke på universitetsledelse anno 2015. I 1988 var (ledelses)instrumenter som akkreditering, globaliseringsaftale, universitetsammenlægning, dimensionering, fremdriftsreform, kvalitetsudvikling, velfærdsaftale, udviklingskontrakt og universitetsreform ord, der endnu ikke havde ramt videnskabens hellige haller. Der var vel næppe heller nogen, der havde skænket det en tanke, at den slags begreber skulle blive nødvendige, for at sikre at en universitetsuddannelse har mere værdi end det papir, eksamensbeviset bliver trykt på. Og alligevel – måske er C. V. Jørgensens tekst det, der bedst beskriver universitetsledelse anno 2015?

For det første fordi selvet, i Giddens terminologi, er gået hen og blevet noget af et refleksivt projekt, hvor vi leder efter os selv og forsøger at skabe og opretholde en selvidentitet på tværs af både dagligdagens små og livets store, uendeligheder af valg – et projekt der ikke blot gør det mere besværligt for den enkelte at beslutte, hvilket tøj man skal tage om morgenen, før man begiver sig ud i livet, men også får forskeren, formidleren og underviseren til konstant at revurdere sin viden, kompetencer og færdigheder – og gør det nødvendigt konstant at overveje 'hvem er jeg som forsker?', 'hvor er jeg som underviser?' og 'hvad er det, jeg formidler?'

For det andet fordi universiteterne har en lang og stærk tradition for selvledelse, hvor organisationen udviser tillid og giver frihed til den enkelte medarbejder, som takker for tilliden ved at gøre arbejdet til et livsværk. Selvledelsen på universiteterne er så stærk en tradition, at 'den frie forskningstid' for mange medarbejdere anses for ikke blot at være en fundamental ret, men det fundament, de bygger både grundforskningens luftkasteller og den anvendte forsknings funktionalitet på. En ret der også er blevet en stadig vigtigere pligt, efterhånden som det ledelsesmæssige landskab har givet grobund for vækster så eksotiske som empowerment, coaching, værdibaseret ledelse, personlig branding, følelsesmæssig intelligens og lærende organisationer.

For det tredje fordi det måske ikke er helt usandt, at ledelsesniveauerne er blevet flere for universiteterne i de senere år? Og godt nok vil det invitere til velberettiget kritik at påstå, at flere ledelsesniveauer har gjort, at "*alle leder som besatte*". Og så alligevel et forsigtigt lille dog? For *hvem* er det egentlig, jeg tjener, når jeg åbner det ene administrative IT system efter det andet efter det syvende for at indberette, dokumentere og/eller kontrollere, *hvordan* jeg bruger de eksterne midler, jeg har hjemtaget, på at levere det vi fik dem til; *hvorfor* de studerende fik de karakterer, de gjorde sig fortjente til; *hvilke* oplæg jeg har holdt for den bredere offentlighed; *hvor mange* ting jeg skrev/sagde/gjorde, som medierne mente fortjente omtale; *hvorvidt* 'min' ph.d.-studerende har leveret en tilfredsstillende indsats dette semester; *hvordan* jeg kvantitativt har leveret den undervisning, jeg skulle dette semester; *hvor stor* en procentdel af de studerende der var 'enige' eller 'meget enige' i, at præsentationen af materialet understøttede deres læring; *hvilke* af mine skriblerier, der er værdifulde nok til at udløse points på basis af den bibliometriske forskningsindikator; *hvorfor* jeg tog til det møde, jeg gjorde; *hvorvidt* jeg nu reelt præsenterede et paper og ikke var på badeferie på Island i november; *hvor mange* af vores dimittender, der vurderer universitetets information om erhvervs- og karrieremuligheder som 'ringe' og *hvor mange* andre forskeres skriblerier jeg

har reviewet i år. Eller sagt på en anden måde: Hvad *leder* det til, at jeg bruger tid, ikke på at undervise, forske eller formidle, men på at indtaste tidsforbrug, procentsatser, karaktergennemsnit og titler på artikler i de administrative IT systemer? Slår vi bare tiden ihjel med at indberette, dokumentere og kontrollere, hvad vi forventer at *gøre* eller allerede har gjort? Og når vi ikke slår tiden ihjel, men faktisk *gør* vores arbejde som forskere, formidlere og undervisere – hvad leder dét så til? For hvad finder vi – vi som forsker, underviser og formidler? Finder vi 'noget'? Og finder nogen 'sig selv' som forsker, underviser og formidler? Eller finder vi bare vej gennem kvantificeringens kolos konstrueret af kvalitetssikring, kontrol og konformitet, hvor dagens dont ikke handler om at *gøre*, men om at sikre at systemerne viser, at vi gjorde netop det, der tæller i systemernes interne logik?

Selvfølgeligt skal der, bag lukkede døre, ikke sidde 00-forskere, som opbygger Tetris-specifikke kompetencer eller excellerer udi Wordfeud. Og selvfølgeligt skal der være sikkerhed for, at skatteydernes penge bruges med omhu, omtanke og omsorg. Men mister vi noget, når jeg åbner det syvende administrative IT system *i stedet for* at præsentere forskning i forståelige vendinger, skrive lige netop den artikel der måske kunne *gøre* en forskel eller bruge et dyrebart kvarter, der ikke kan godtgøres i systemerne på at sende et par relevante artikler til den studerende, der bokser med, hvad forskellen på leden og ledelse er?

Min påstand er: Jo! Vi mister noget! Og vi mister måske også noget, som ingen kan erstatte. Ikke fordi jeg er særlig dygtig til at *gøre* forskning forståelig, min artikel *gør* højst sandsynlig kun en lillebitte forskel og den studerende kunne givetvis have fået et mere kvalificeret svar andetsteds. Men bør jeg virkelig slå tiden ihjel i ensomt selskab med det første eller syvende IT system? Det er jo ikke derfor, jeg er ansat på et af de danske universiteter. Jeg er dér, fordi jeg tror på, at viden er noget, vi skaber, når vi forsker; som vi deler, når vi underviser; og som vi *gør* til allemandseje, når vi formidler. Og jeg er vel reelt selvledende, fordi jeg gerne vil bruge den otteogfyrretyvende arbejdstime på at blive bedre til at forske, undervise og formidle. Men jeg er uendelig ked af at bruge både den ellefte og den niogfyrretyvende time sammen med de administrative IT systemer - for jeg finder ikke rigtig noget dér udover en smag af selvlede bagerst i mundhulen og hjertekulen – og jeg finder i hvert fald ikke mig selv som en forsker, underviser og formidler, der er til nytte og gavn for det samfund, der betaler min løn.

Så kære politiker: Allererst undskyld for (kl)ynkeriet! Men ligegyldigt om du er blåøjet, rødhåret eller noget helt andet, om du skriver det sort på hvidt eller holder dig til vidtløftige valgløfter, eller om du ender på den grønne gren eller i den sorte oppositions-gryde efter valget, kunne du så ikke lede mindre og stole mere? Bare en smule mindre lede og ledelse? Jeg lover, at du ikke behøves gå rundt og lede mig som besat og at jeg nok skal finde både noget af videnskabelig værdi og noget, der kan bruges til noget, hvis du giver mig lov. Så kunne du måske begrænse dine forsøg på, i effektivitetens tveæggede navn, at skære helt ind til benet og i stedet sikre, at der er mere end skind og ben tilbage til at *gøre* det, jeg kan? Nemlig at undervise, forske og formidle? Bare så vi sammen kan sikre, at de danske universiteter er blandt verdens bedste – ikke til administrative IT systemer, men til at forske, undervise og formidle – så vi ikke ender som drømme lagt på is i det tabte paradis.