

Hermansen, M. (2026). Kritisk fri forskning: En udfordring for universiteter.
I A. J. W. Andersen (Red.), *Mellom tradisjon og fornyelse: En professorrolle i endring*
(s. 135–152). Fagbokforlaget. <https://doi.org/10.55669/oa810310>

Kapittel 10

Kritisk fri forskning

En udfordring for universiteter

Mads Hermansen

At arbejde med forskning er en vanskelig og udfordrende opgave. At være leder af et team, som arbejder med forskning (som professor, docent eller leder på et universitet), er en yderligere udfordring, fordi man som leder både skal være i front på sit fagområde, være en tydelig rollemodel og være faciliterende for de opgaver, som det videnskabelige personale på universitetet udfører.

Hvorfor er det så udfordrende, kan man spørge? I umiddelbarhedens indlysende klarhed må forskningsarbejde vel være på samme niveau af udfordring som alle andre opgaver som lønarbejder. Man skal naturligvis forske som forsker, og man skal på universitetet også påtage sig undervisning og oplæring af studerende. Undervisning er efter min opfattelse ikke så udfordrende som forskning. Undervisning ligner mere andet lønarbejde (jeg skal nok vende tilbage med begrundelser). Men hvad med udfordringerne i ledelse af forskning?

Ja, ledelse kan vel bedst sammenlignes med undervisning. Begge steder skal der undersøges og forhandles aftaler på plads, som passer parterne. På en række områder er ledelse af forskningsarbejdende medarbejdere dog mere krævende. Den skærpende udfordring består i, at man både skal være tydeligt rammesættende og lydhørt faciliterende. Dertil kommer, at forskere paradoksalt nok både er mere besværlige end andre medarbejdergrupper og også mere sårbare. Også her vil jeg vende tilbage med begrundelser.

I det følgende vil jeg forfølge den påstand, at det at bedrive fri forskning er en af de mest udfordrende opgaver, man kan påtage sig eller blive pålagt. Det er en påstand, som umiddelbart lyder overdreven, men jeg vil yderligere skærpe den: At drive fri forskning kræver ikke blot, at man kan leve op til kravet om uendelig kritik og selvkritik; det kræver også et stort personligt overskud og voksenhed hos forskerne og en stærk institutionel opbakning fra ledelsen.

Det er disse påstande/antagelser, jeg vil forsøge at belægge og belyse i teksten. Jeg fremlægger mine erfaringer og begrundelser i tre afsnit, inden jeg afrunder essayet:

- Uddybende begrundelser for, hvorfor forskning er den mest udfordrende opgave
- Konsekvenser af forskningsarbejdets udfordring
- Hvordan ledes facilitering af forskningsarbejdet, så beskyttelsen af medarbejderne bliver optimal?

Mine overvejelser er baseret på erfaringer indsamlet igennem et liv som ansat ved en række universiteter i Danmark, Norge og Sverige. Disse erfaringer har, når dilemmaerne og udfordringerne har hobet sig op, givet anledning til refleksioner og overvejelser. Det har de især, når resultatet af forskningen ikke helt blev, som jeg selv eller mine opdragsgivere havde forestillet sig, eller når jeg som forskningsleder ikke lykkedes med at facilitere medarbejdernes proces med at få arbejdet kreativt vinklet og kritisk belysende.

Hvorfor er forskning den mest udfordrende opgave?

Der er mindst to grunde.

I forskning er grundvilkåret at være kritisk over for egne fund og analyser og andres fund og analyser! Det kræver kompetence til selvkritik på højeste niveau!

Udfordringen i forskningsarbejde består bl.a. i arbejdet med fortolkninger af fund.

Jeg læner mig op ad den opfattelse, at der ikke findes en endelig objektiv erkendelse af verden. Erkendelse (og videnskab) kommer af samspillet mellem det, der fokuseres på, og de værdier, forestillinger, præferencer og forforståelser, som retter sig mod det, der fokuseres på. Det betyder, at der ikke findes et forudsætningsløst fokus. Dette grundvilkår, at forforståelse er forudsætning for forståelse, gør, at ethvert fokus altid er dybt afhængigt af forventninger om, hvad man vil percipere. I ekstrem umiddelbarhed bliver forforståelsen det perciperede.

I almindelig dagligdags sammenhæng er vi sjældent i tvivl: Det vi har set, er det, der er. Men efter en bare lidt mere ihærdig eftertænkksomhed bliver vi faktisk ofte i tvivl (fx når det perciperede er sløret, langt væk, det er mørkt, eller vi ikke har viden (forforståelse) om/af hvad vi skal se efter). Alligevel er vi hurtige til at lave en fortolkning eller skabe mening, så det perciperede fremstår klart og meningsfuldt. Denne evne til at fylde det ufuldstændige ud har været overlevelseshæftende for mennesker. Den hurtige identifikation (baseret på viden og erfaring) af mening giver hurtig grobund for reaktion, der fremstår hensigtsmæssig for handling eller forståelse.

Når man arbejder med forskning, skal man fremfor »jump to conclusion« stoppe den umiddelbare (og ofte fittende) meningsdannelse og gå kritisk imod den. Det kan virke pedantisk og unødvendigt, men selvkritik af egne fund og forforståelser er en væsentlig del af forskningsprocessen, for det kunne jo være, at man alligevel var blevet forført af egne forforståelser eller værdifunderinger.

Udfordringen for forskeren er altså at arbejde med kritik af det, der synes indlysende.

At det er en nødvendighed, hænger naturligvis sammen med påstanden om, at der ikke findes én sandhed, én indlysende facitliste eller ét oplagt muligt resultat. Der findes kun gode eller dårligt begrundede fortolkninger. Da sandheden (Ricoeur, 1976) således ikke findes i absolut forstand, må den nysgerrigt eftersøges og konstrueres, så alle mulige tænkte og forestillede forhindringer er ryddet af vejen. Man kan aldrig helt sikkert vide, om den konklusion, man er kommet frem til, vil holde i al fremtid. En ret sikker måde at undersøge på er at falsificere, altså søge efter undtagelser. Kan man ikke finde dem, opretholdes antagelsen om, at antagelsen om sammenhæng er sand. Det er her, skepsis har vist sig at være frugtbar. Videnskabshistorien er fuld af eksempler på antagelser, som i lange perioder har været anset for sande, indtil en mere begavet eller nysgerrig vinkel til falsificering blev gennemført, og antagelsen om sandhed måtte forkastes. Man kan altså ikke finde »sandheden«, men godt afsløre ikke fittende antagelser. Så længe en antagelse kan modstå falsificeringspresset, forholder vi os til den som »sandhed« (Popper, 1996).

At eftersøge noget med formål om at forkaste det er en menneskelig udfordring, som bliver vanskeligere, jo mere identitet der er lagt i arbejdet med eftersøgningen og formulering af hypoteser. Det er svært, grænsende til det umulige, at forkaste en hypotese, man har lagt meget arbejde i og haft stor tro på var rigtig, og som man måske har brugt et helt liv på at eftersøge begrundelse for.

Dette essay er således også en tekst om et langt livs udfordring med at overkomme opgaven med at slå egne værdifunderede forforståelser ihjel for igen og igen at anlægge nye nysgerrige vinkler til fortolkning og meningsdannelse.

Grundudfordringen er altså: »Hvordan får jeg frigjort mig fra mine fordomme i mine fund og konklusioner?« Mening (en meningsgivende konklusion) giver ro, så hvorfor igen opsøge tvivlen? Tvivlen er – som allerede vist – grundforholdet i forskning. At forholde sig vedholdende kritisk er en udfordring; det hænger sammen med, at vi som mennesker i artens

udviklingshistorie er tunet ind på hurtigst muligt at finde mening, sammenhænge og mønstre. Hver gang det sker, jubler vi, og vi oplever øjeblikkeligt, at verden er et bedre og mere lyst sted at være. Meningen, mønstret eller sammenhængen reducerer kompleksitet og kaos (Engelsted, 1986; Hermansen, 2024).

Den menneskelige kognition (vores rationelle evne til hurtigt at skabe plot, mønster eller mening) har tilpasset sig igennem den biologiske udviklingshistorie. Det er sket i en stram rammesætning af optimering for overlevelse. Darwin (1987) identificerede med sin banebrydende forskning, at overlevelsedygtige individer er dem, der får størst mulighed for mangfoldiggørelse og overlevelse.

Udviklingen har altså belønnet liv og reproduktion af en bestemt form for kognition. Dialektikken mellem orden/uorden, mening/meningsløshed, klarhed/uklarhed er den drivende og motiverende kraft i menneskers omgang med verden. Mennesket er i sin virksomhed grundlæggende kastet i udfordringen med selv (og sammen med andre) at skabe mening for således at eliminere trusler om udslettelse.

At skabe mening har lidt forskellig betydning i forskellige teoretiske rammesætninger. Eksistentialistiske filosoffer og psykologer (fx Rogers, 1961; Frankl, 2024; May, 1966), som jeg er inspireret af, mener, at menneskets kompetence til at skabe midlertidig, hjælpsomt guidende mening er afgørende for, at vi kan overkomme livets grundlæggende meningsløshed, nemlig at vi skal dø.

I en meget forenklet simplifikation kan man sige, at psykisk sundhed er baseret på evnen til at skabe midlertidige meningsfuldheder. En udfordring for psykisk helse er depression. Depression opstår, når kompetencen og muligheden for at skabe midlertidig mening ikke længere er inden for rækkevidde. Tilbage er kun nedbøjet og usammenhængende mørke og fravær af håb. Det afvikler imidlertid kompetencen til overlevelse. Og det er deprimerende. Til døden – når det er værst. Af hensyn til vores overlevelse er vi kastet ud i en eftersøgning af håb, optimisme og sammenhæng, som kommer med meningen. På den måde kan jeg med en vis berettigelse hævde, at det er depressionens udfordring, som forskeren skal tackle i sit forskningsarbejde. Forskning kan aldrig afsluttes med en fundamental og endelig konklusion.

Al forsknings optimale endepunkt er kritik. Forskning handler altså om at gøre det modsatte af, hvad der har været fittende i menneskehedens udviklingshistorie. For at være absolut professionel skal forskeren opsøge

dekonstruktion og kritik, men selvfølgelig også altid være på jagt efter endnu en ny hypotese/mulighed/synsvinkel. Vi skal igen og igen, ja faktisk i en uendelighed, blive ved med at anlægge en kritisk og dekonstruerende vinkel på de konklusioner, vi møjsommeligt har genereret.

Det er lidt absurd at opsoge den ulidelige lidelse i ikke-mening eller evig dekonstruktion af mening. Vi skal med andre ord udfordre os selv til permanent meningsløshed. Opgaven er svær. Den giver ikke ro. Den belønner ikke. Derimod stresser den og uroer.

Institutions- og samfundsmæssige konsekvenser af forskningsarbejdets udfordring

Det var de første skridt i undersøgelsen af antagelserne om, at forskning er særligt udfordrende. Hermed skulle det også være tydeligt, at det kræver særlige rammer for ledelse. Lederen skal have kompetence til at støtte, facilitere og beskytte medarbejderne i forhold til det uroende grundvilkår. At gøre universiteter frie og uafhængige har været en officiel målsætning de sidste par hundrede år. Siden oprettelsen af de første frie universiteter har det været et udbredt ideal, at forskning har brug for frihed fra interesser af økonomiske og anden art. Inspireret af de humboldtske tanker (Rasmussen & Øhrgaard, 2022) skal forskningen være fri for at kunne udfolde sig undersøgende og nysgerrigt.

Men selv om rammen er fri, gør det ikke absolut den enkelte forsker eller forskningsgruppe uafhængig eller fri for fordomme og bias. Det humboldtske universitet er således en nødvendig, men ikke en tilstrækkelig forudsætning. Den enkelte forsker er stadig kastet i sit eget diskursive netværk af værdier, etik, politisk opfattelse og videnskabsteoretiske grundforståelser.

Det er en nødvendighed at fremme og udvikle universiteter som frie og uafhængige forskningsinstitutioner. Et modsat rettet pres mod begrænsning og indhegning er efter min opfattelse tydeligt i samtiden. Det handler om økonomisk optimering og ønsket om øget nyttevirkning af forskning. I samtiden er presset og ønsket om, at medarbejderne bidrager til universitetets

indtjening ved fondsansøgninger, øget. Det humboldtske universitetsideal som fri forskningsinstitution er under pres. Det gør naturligvis ikke opgaven med forvaltning af opgaven med kritik og selvkritik lettere.

Jeg går ikke yderligere i dybden med denne udfordring på universitetets status som frit og uafhængigt, men nøjes med at registrere, at facilitering af god og kritisk forskning er udfordret. Universiteterne er pressede formåls-mæssigt af ønsket om hurtige økonomiske afkast på forskningsindsatsen. Når institutionen er presset, bliver den enkelte forsker naturligvis også presset.

Når universitetsledelsens opgave er så udfordret, hvordan kan friheden så bevares og eventuelt udvides? Universitetet er ligesom andre institutioner befolket med sårbare mennesker, som søger midlertidig mening i liv og arbejde. Man kan grundlæggende spørge: Hvorfor opsøge udfordringer, som altid midlertidigt skal afsluttes med kritik, når næsten alle andre lønarbejder flygter med menneskers grundlæggende behov? Opgaven er løst. Når det er sket, kan man nyde det kognitivt og emotionelt.

Der er altså gode grunde til, at der kræves noget særligt af forskere og af rammen om deres arbejde. Man kan så lidt drilsk spørge: Når det nu er så udfordrende, hvorfor flygter de universitetsansatte så ikke fra opgaven? Her tror jeg, der er flere mulige og sandsynlige forståelser. Samtidig er der mange måder at flygte på. Jeg vil antyde nogle:

Fundamentalisme som flugt

For at reducere kompleksiteten og udfordringen kan man flygte ind i fundamentalistiske værdimæssige og teoretiske menigheder. Herfra kan man bruge de sparede ressourcer til at bekæmpe de andre, som ikke (efter egen opfattelse) har forstået, hvori den rette sandhed/indsigt består.

Religiøsitet som flugt

Man kan også flygte ind i religiøse sammenhænge, hvor den eneste, der helt har styr på den overordnede mening, er gud (eventuelt flere). Man overlader den endelige meningsdannelse til den religiøse mening/fortolkning.

Men flugt fra kritik og selvkritik eller deponering af mening i fundamentalisme eller i en religion er en flugt fra forskningens opgave. Der findes imidlertid også en række svar, som flytter en fra den svære front med håndtering af kritikken. Disse flyt eller denne flugt er naturligvis legitime, også i universitetsverdenen.

Undervisning som flugt

En måde at gøre livet i akademiet mere overkommeligt er at opsøge undervisning. Her er kravet til kritik og selvkritik ikke lige så tårnhøjt og ubærligt. I undervisning er opgaven at hjælpe de studerende ind i videnskabens labyrinter og udfordringer gennem håndterbare udfordringer, som kan bidrage til, at de socialiseres til at forholde sig kritisk og selvkritisk til eget arbejde med stoffet.

Ledelse som flugt

En anden måde at søge mildning af udfordringen er ved at gå ind i ledelse. Her kan formålet også styrkes af ønske om at mildne luften for de udfordrede forskningsarbejdende medarbejdere, som jo fortsat skal arbejde med den dilemmaprægede forskningsproces.

Man kan spørge, om de medarbejdere, der har søgt ind i undervisning og ledelse, mest af alt har gjort det, fordi udfordringen med det videnskabelige arbejde var for stor?

Måske!

Jeg tror imidlertid, at det også kan handle om andre forhold, der afgør, om man søger mod undervisning eller ledelse. Det kan fx være større rettethed mod omsorg og indlevelse i, hvordan andre personer overkommer de udfordringer, som de præsenteres for. Altså med rod i træk, som handler om relationsorientering, empati og glæde ved at facilitere processer? Udvikling af disse personlige kvaliteter kan finde fin udfoldelse i både ledelse og undervisning.

En antagelse om svar baseret på personlighedstræk

Det er min antagelse, at forskningsarbejde henter støtte fra personlighedstræk som introversion og ubekymrighed (manglende neuroticisme). Introverte personer orienterer sig meget mod indre processer og er ofte mere sagsorienterede. Det betyder bl.a., at de ikke i så høj grad har brug for bekræftelse fra omgivelserne, som ekstroverte har. Hvis man tenderer mod det ubekymrede på neuroticisme-skalaen, overser man let det, som den bekymrede straks får øje på. Derfor har man også lettere ved at fortsætte arbejdet på nørdet, ubekymret vis.

Hvis jeg har ret i disse formodninger, peger det mod et skel i akademiet: mellem dem, som ikke lider så meget ved manglende konsensus, forbundethed og relationsorientering (mentaliseringssevne), og dem, der gør. Den første gruppe har måske lettere ved at overkomme den midlertidige meningsløshed? Jeg kan også antyde endnu et par faktorer:

Dyssocial personlighedsstruktur – et måske svar?

Den første er tendens til »dyssocial personlighedsstruktur« som er karakteriseret ved netop ikke at være så belastet af andres (og måske også sagens) meningsgivende medløb.

Den anden er tendens til autismespektrumsforstyrrelser. Her er evnen til at læse andre og koble sig på deres tanker svag. De autismespektrumsforstyrrede mangler i varierende grad evnen til empati.

Hvis jeg bare antydningvist har ret i mine antagelser, må man erkende, at den ledelsesmæssige opgave i forhold til at rammesætte og facilitere arbejdet med forskning i sig selv bliver en opgave, som udfordrer mere end ledelsesopgaver i andre sammenhænge.

At vende sig mod undervisning kan måske betragtes som den letteste genvej til ikke for alvor at blive konfronteret med den kritiske udfordring. I undervisning påtager man sig opgaven med at hjælpe andre med at påtage sig det udfordrende arbejde med at holde meningsløsheden ud. Det er naturligvis umiddelbart meningsgkabende arbejde!

Jeg har arbejdet i universitetsverdenen i mere end fyrre år. For mig er det blevet tydeligt, at netop de udfordringer og muligheder, som arbejde på et universitet tilbyder, tiltrækker bestemte segmenter af befolkningen. Helle Hein (2013) identificerer fire arketyper fra sit antropologiske studie af ansatte på en kunstscene. De fire er: »Primadonnaen, præstations-tripperen, pragmatikeren og lønmodtageren«.

Thomas Højrup (2010) identificerer i sit antropologiske arbejde tre markante livsformer: Lønarbejderen, den selvstændige og baglandspersons-livsformen. I et personlighedsteoretisk perspektiv har der igennem årene udkrystalliseret sig mere og mere enighed om, at især fem personlighedstræk har stærk betydning for væren i verden og dermed også betydning for, hvilket arbejde og politisk profil der flugter bedst. De fem træk er: Grad af ekstroversion-introversion, grad af omgængelighed-knarvornhed, grad af nysgerrighed (openness to experience), grad af bekymring (neuroticisme) og grad af samvittighedsfuldhed.

Uden meget præcist at markere hvilke typer af mennesker, som tiltrækkes af de udfordringer, som man mødes af i forskningsarbejde, er det for mig ret åbent, at der er overrepræsentation i universitetet af »primadonnaer«, »præstations-trippere«, »selvstændige«, »knarvorne«, »nysgerrige« og »ubekymrede«. Måske

også en ophobning af en fløj af let»autismespektrumforstyrrede«og med let»dyssocial personlighedsstruktur«?

Hvis man er lidt velvillig over for mine lidt provokerende antagelser om særlig repræsentation af personlighedsstile og -typer samt livsformer i universitetet, er det tydeligt, at det også giver større ledelsesmæssige udfordringer.

Ledelse af forskere kræver både større indsigt i livsformer og personlighedstypologier, men det kræver også større spænd af accept og kompetence til at forhandle og facilitere rammer og relationer i medarbejdergruppen. I mit akademiske liv har jeg kun sporadisk mødt rigtig gode ledere, som har magtet opgaven med passende udfordrende og matchende facilitering og rammesætning. Derimod har jeg mødt mange pragmatiske ledere, som i vidt omfang har abdiceret fra optimal udfordring og fra opgaven med at påtage sig facilitering.

Hvordan leder man forskningsarbejde så faciliteringen og omsorg er optimal?

Jeg har allerede antydnet, at ledelse af forskningsarbejde kræver særlige og skarpe kompetencer. Jeg vil i det følgende skelne mellem fire niveauer af ledelse:

1. Selvledelse af personlig udfordring med vedligeholdelse af selvkritikken
2. Ledelse af forskningsteam
3. Ledelse af institut eller fakultet
4. Ledelse af universitet eller forskningsinstitution

1. Selvledelse af personlig udfordring og vedligeholdelse af selvkritikken

De senere års teoriudvikling om selvledelse (Kürstein et al., 2010) har tematiseret fænomenerne selvundertrykkelse og selvsocialisering, fordi selvledelse

kræver, at medarbejderne har et evaluerende og kritisk blik på egen performance. Ledelse af selvledende medarbejdere kan i lykkelige udfald således alt overvejende reduceres til, at ledelsen sammen med medarbejderne nu og da undersøger, hvordan det går med arbejdsproces og produkt.

Selvledelse kan være effektiviserende, men bliver også let en ansvarsfralæggelse fra ledelsens side. Omvendt kan lederstyret ledelse indebære overvågning af medarbejdere, men også mulighed for hjælpsomt at gribe ind og facilitere arbejdsprocesser. Ledelsens opgave bliver på en måde mere overkommelig, men også lettere at kritisere og bekæmpe, hvis den ikke er empatisk og doceret.

2. Ledelse af forskningsteam

Jeg er optaget af samspillet mellem personlighedstræk og ledelse. Hvilke kvaliteter har betydning for, at man som medarbejder kan opretholde robustheden til at holde meningsløsheden ud? Hvordan kan den overvindes midlertidigt for både medarbejdere og ledelser? Det var disse spørgsmål jeg behandlede i første afsnit af dette essay, og her genoptager jeg forfølgelsen: Hvilke kvaliteter har betydning for, at man som medarbejder kan opretholde robustheden til at holde meningsløsheden ud? Hvordan kan den overvindes midlertidigt for både medarbejdere og ledelser.

Forskningsteam bliver ofte ledet af en anerkendt forsker, som har fået ret eller midler til at gennemføre et større forskningsprojekt. Faglig ledelse af medarbejdere i processer, hvor man selv er fagligt involveret, kræver faciliteringskompetencer, evne til at tage andres perspektiv og have øje for, hvordan man forholder sig til medarbejdernes arbejdsstile.

Ifølge mine erfaringer udvikler der sig tit urovækkende udfordringer, når en forsker får så meget medvind fagligt, at han/hun på det grundlag bliver udpeget til forskningsleder. Forskere, som har præsteret på højt niveau, er ofte i besiddelse af personlighedstræk, som er fittende for at blive en god forsker, f.eks.»nysgerrighed«,»tendens til uomgængelighed«,»ubekymretthed«og»tendens til narcissistisk (primadonna) reaktion«. Netop de træk, der skaber en brilliant forsker, bliver let en barriere for god ledelse. De flugter ikke med empati og omsorg for faciliterende processer. Blandt andet derfor bliver forskere, som bliver forskningsledere, sjældent de bedste ledere.

3. Ledelse af institut eller fakultet

Umiddelbart er det mere indlysende, at de faktorer, som jeg identificerede i forrige afsnit, vil være hjælpsomme for den leder, som er trådt endnu et skridt væk fra forskningsfrontens udfordringer. Det kan være som institutleder eller dekan. Her er man længere fra en fælles faglighedsinvolvering. Det vil således – alt andet lige – være lettere for lederen at distancere sig fra den enkelte medarbejders udfordringer. Det gør ledelsespraksis og legitimeringer lettere at håndtere.

Det er mit indtryk, at ledelse på dette niveau imidlertid ofte går galt netop af de samme grunde som i ledelse af forskningsteam. Når jeg ser tilbage på mine erfaringer fra de forskningsinstitutioner, hvor jeg selv har været medarbejder, er der få ledere, som for alvor har magtet opgaven i forhold til at være støttende for den enkelte medarbejders egne udfordringer med at magte meningsløshedsbyrden. Altså at magte håndtering af dilemmaet: empatisk sparring/faglig uenighed.

Her er det sværere at pege på oplagte grunde. Jeg har selv mistanke til, at ønsket om at gå ind i ledelse af forskningsmedarbejdere har sammenhæng med egne træk/dispositioner. Altså træk som ikke helt holdt til det grundlæggende arbejde med at opsøge kritikken. Eller erkendelsen af, at eget behov for mere sammenhængende historiefortælling og meningsdannelse bedre blev tilgodeset i ledelse?

Det kunne være en god kandidat til forståelse af, hvorfor der sker skift fra forskning til ledelse. Hvis det har noget på sig, åbner det for forståelse af, hvorfor forholdet mellem medarbejder og ledelse let går i udu. Ledere vil have sammenhængende fortællinger. Medarbejdere skal opsøge rifter, modsigelser og kritik i eget arbejde.

4. Ledelse af universitet eller forskningsinstitution

Det er vist først på dette niveau, hvor ledelsen er kommet så langt væk fra den enkelte medarbejders kval med at håndtere udfordringen med at forvalte det kritiske arbejde, at de faktorer, jeg identificerede som dominerende, kan begynde at være hjælpsomme.

Hvis det er rigtigt, er det en lang rejse fra den umiddelbare udfordring ved forskerens oplevede meningsløshed til igen at få gavn af menneskets sublimt udviklede tendens til hurtig meningskonstruktion. Universitetsledelse ligner

i den forstand mere en almindelig koncernledelses udfordringer, hvor netop evnen til kompromis, forhandling og en vis empatisk forståelse for modpartens tanker og forståelser er vigtige kompetencer.

Hvordan leder man så forskning og medarbejdere i forskningsmiljøer mest optimalt? Det er oplagt, at opgaven er udfordrende. Den fordrer kvalifikationer, som ikke ligner dem, der er mest optimale for udfoldelse af innovativt forskningsarbejde.

Når jeg ransager mine indsamlede erfaringer og den faglige refleksion, jeg har haft mulighed for at fordybe mig i mit liv i akademiet, dukker følgende essenser op:

Forskningsledelse kræver stort set de samme kvalifikationer som ledelse i andre sammenhænge. Derudover kræver den stor viden om og i hvert fald nogen erfaring med forskningens udfordringer. Den kræver også mere end gennemsnitlig besindig voksenhed og overbærenhed (måske også en særlig veneration for og måske kærlighed) over for den form for nørder, som søger mod forskning.

Der findes vældig megen litteratur og kundskab om, hvad der skal til for at være en kompetent leder. Jeg har allerede indirekte defineret det, men kan lige summere:

- Den gode leder skal:
 - være vidende om de processer og udfordringer, som medarbejderne arbejder med
 - være vidende og kompetent til forhandling og mediering af faglige og samarbejdsudfordringer
 - være empatisk og lydhør for bevægelser og uro i medarbejderstaben
 - være sensitiv og lydhør over for forandringer i samfund og fag, så produktionen kan tilpasses og optimeres
 - være kognitivt skarp, selvstændig og beslutningsdygtig i forhold til at sammenfatte uoverensstemmelser, når forholdene er undersøgt
 - være let distanceret fra medarbejderne og overvejende respekteret for sin indsats og virksomhed
 - være neutralt bekymret, tenderende ubekymret, og begejstret for medarbejderudviklinger

Denne liste er sammenfattet hovedsageligt på baggrund af erfaringer. Ledelse – i min ad hoc-bestemmelse – er på mange måder det modsatte af de kvalifikationer, som fremmer forskningsprocessen. Derfor er den heller ikke særlig interessant i denne sammenhæng, men den skulle med i overvejelserne som et identificerende modspejl til de kvaliteter, som fremmer forskningsarbejde.

Hvad er det så, der skal lægges til denne liste for at være en god forskningsleder? Jeg kan igen prøve med en liste, som har samme kilder som i de forrige afsnit.

- Forskningslederen skal have stor nok viden og kompetence om/i, hvad forskning går ud på og udfordres af

Det betyder, at ledelsen skal vide så meget om processen, at han/hun til enhver tid kan gå ind i en undersøgende og faciliterende drøftelse af, hvilke udfordringer de enkelte medarbejdere har, eller hvad et team kommer og beder om sparring på.

Det betyder ikke, at lederen skal være fagligt dygtigere end medarbejderen. Det er ikke nødvendigt. Det, der er nødvendigt og vigtigt, er en stor og nysgerrig kompetence til facilitering, coaching og omsorg for, at den enkelte forsker får optimale rammer for sin virksomhed.

- Forskningslederen skal være i besiddelse af mere end gennemsnitlig besindig voksenhed og overbærenhed (måske forkærlighed for) den form for nørder, som søger mod forskning.

Det er måske her, ledelse af forskningsmedarbejdere afviger mest fra ledelse alle andre steder. Grundlæggende hævder jeg med denne antagelse, at forskningslederen skal være en særdeles kompetent, forstående, tålmodig og rolig»forældre«. I hvert fald er det de samme gode kompetencer, som præger gode forældre, der skal være til stede hos forskningsledelsen.

Ledelse af forskningsmedarbejdere er ledelse af nørder med alle de kvaliteter, som det indebærer, men også ofte med en række af de udfordringer, som ledelse af nørder byder på. Jeg har i teksten antydnet, hvori disse udfordringer kan bestå. Her kan jeg nøjes med at præcisere, hvad det er for en voksenhed, det kræver. Min definition af voksenhed kan formuleres sådan: »Voksenhed er kompetence til ikke at bryde sammen, når andre gør det, men i stedet empatisk,

hjælpsomt at bidrage til oplysning, mulighedsundersøgelse og udvikling af handelsmuligheder«.

Denne kompetence må være til stede i rigt mål, når det handler om forskningsledelse. Ledelse af nørder kan på mange måder sidestilles med undervisning eller coaching af særligt udfordrede mennesker. Nørder og særligt udfordrede deler det vilkår, at de af mange gode grunde har en sværere vej til samstemt kommunikation og udveksling. For at det kan brobygges, skal der klare voksenhedskompetencer på bordet.

Afslutning

På en vis måde er det, jeg har beskæftiget mig med her, nørdet og ekstrapoleret. Jeg har gjort mine pointer lidt mere udfordrende end nødvendigt ud fra forståelsen af, at overdrivelse fremmer forståelsen. Der er i tiden – fra det humboldtske universitet udkrystalliserede sig som den bedste ramme om fri forskning til nu – sket meget med samfund og produktionsvilkår.

Det kræver naturligvis ændret adfærd og relation.

Man kan med en vis ret forlange, at jeg også selv skal tage min medicin og opsøge alternative synsvinkler. Jeg abdicerer umiddelbart fra at opfylde denne forventning. Min analyse er udformet fra en svag magtposition, og jeg indrømmer, at jeg vist ikke besidder de nysgerrighedskompetencer og det kognitive overskud, der er nødvendigt for igen at gå på jagt efter en ny vinkling, men måske kan du som læser hjælpe lidt til. Er en ny vinkling mulig?

En af de store forandringer, som skal adresseres, er, at universiteter mange steder har udviklet sig fra at være ramme om forskning og eliteundervisning til masseuddannelsesinstitutioner, hvor fri kritisk forskning kun har mindre plads. Således også i Norge, hvor en lang række uddannelsesinstitutioner, som tidligere tog sig af forskellige professionsuddannelser, nu er omdannet til eller integreret i universiteter.

I Norge er der pt. 27 universiteter og højskoler. Skillelinjen mellem universiteter og højskoler er ikke så markant, som den er i Danmark, hvor der er 8 universiteter og 6 (7) professionshøjskoler. I Danmark foregår alle ikke-akademiske professionsuddannelser på professionshøjskoler, og de har kun

en meget lille forskningsbevilling, mens universiteterne får deres bevilling til forskning tildelt over finansloven.

Man kan alene af denne korte sammenligning se, at undervisningsudbuddet på universiteter i Norge er bredere og også mere professionsrettet. Alene af den grund er forskning på universiteter i Norge bredere og mere rettet mod praksis.

Professionsuddannelser har brug for forskning, men en meget stor del af den forskning, som er nødvendig i forhold til professionsuddannelserne, skal af rigtig gode grunde målrettes praksis. Altså udmøntes i praksisforskning. Praksisforskningen (herunder aktionsforskning) adskiller sig bl.a. fra grundforskning ved, at kritikken af fund og opdagelser er en integreret del af selve forskningsprocessen.

I Norge har man (måske som konsekvens af professionsuddannelsernes placering på universiteterne?) valgt den meget sympatiske praksis at sidestille praksisforskning med epistemisk forskning og derfor gjort docentstillinger ligestillet med professorstillinger. Selv er jeg begejstret for dette forsøg på ligestilling, men en konsekvens af det er imidlertid, at den principielt fri (og måske nytteløse) forskning kommer til at fylde mindre. Praksisforskning (Bachke & Hermansen, 2020) er i sin grundform rettet mod nytte og optimering. Den er pragmatisk. Alene den forskydning er en trussel mod den fri kritiske (og måske nytteløse) forskning.

Jeg er usikker på, hvor meget det kommer til at betyde for universiteternes værn om fri kritisk forskning, men tror, at det får en stærk socialiserende betydning væk fra beskyttende rammesætning af fri kritisk forskning. Men her kan det måske igen være nyttigt med en positiv reformulering.

Norge har faktisk været i stand til at fostre en lang række meget betydningsfulde praksisforskere (fx Løcken, 1970; Mathiesen, 1973; Tiller, 2000), som har bidraget stærkt til forståelse af og udvikling af professionernes praksis og teoriudvikling om samme. Bekymringen for, om det beskyttende værn om kritisk fri forskning kan opretholdes, må bevares som et kritisk værn mod instrumentalisme og prakticistisk pragmatisme. Jo mere universiteterne får ind under deres forpligtelse, jo tyndere bliver forpligtelsen til varetagelse af fri kritisk forskning.

Så jeg håber, at både de ansvarlige øverste ledelseslag på universiteter og højskoler og norske landspolitikere vil huske, at facilitering af den fri kritiske (og måske nytteløse) forskning i historiens forløb har medført store

erkendelsesgennembrud, som ingen havde forestilling om kunne realiseres eller opfindes.

Det blev de. Det skete, fordi kritikken er den ultimative og besværlige vej ud af det, der lige nu gav mening. Den kritiske vinkel forvaltes (bedst) af nørder (i den bedste og mest frugtbare betydning af begrebet nørd). Nørder er sårbare og skal i et vist omfang sikres helle for nytteværdioptimering. Der skal sikres tid og midler til den kritiske eftersøgning af andre vinkler. Uden kritisk fri forskning – som en vigtig del af virksomheden – holder universiteterne op med at være universiteter.

Referencer

- Bachke, C.C. & Hermansen, M. (red.) (2020). *Å satse på dosenter – et utviklingsarbeid*. Cappelen Damm Akademisk.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). Five factor model of personality and its relevance for personality disorder. *Journal of Personality Disorders* 6(4), 343–359.
- Darwin, C. (1987). *The origin of species*. Penguin.
- Engelsted, N. (1989). Personlighedsens almene grundlag 1 & II. Århus Universitetsforlag.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Rationalitet og magt*. Akademisk forlag.
- Frankl, V. (2024). *Søgen efter mening*. Gyldendal.
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald*. Gyldendal.
- Hermansen, M. (2006). Læring, tankestil, personlighed og undervisning. (In): P. Andersen (red.) *Læringens og tænkningens stil*. Billesø & Baltzer.
- Hermansen, M. (2024). *Og meningen ... Multivers*.
- Højrup, T. (2010). *Det glemte folk – livsformer og centraldirigering*. Museum Tusculanums forlag.
- Kürstein, S., Andersen, F., Haslebo, G., Haslebo, M. L., Jensen, T.R., J. Tynell, Ipsen C., & Delay, J.C. (2010). *Selvledelse og Fællesskaber – nye perspektiver på det moderne arbejdsliv*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Løcken, Y. (1970). *Sosiologens dilemma*. Gyldendal.
- Mathiesen, T. (1973). *Det ufærdige*. Reitzel.
- May, R. (1966). *Eksistentiel psykologi*. Gyldendal.
- Popper, K.R. (1996). *Kritiske rationalisme*. Nyt Nordisk Forlag. Arnold Busck.
- Rasmussen, B.T. & Øhrgaard, P. (2022). *Videnskab trives kun i frihed!* Vid& Sans
<https://vidogsans.dk>
- Ricoeur, P. (1976). *Interpretation Theory. Discourse and the Surplus of Meaning*. Texas.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Constable.
- Stone, N. (2003). *Ledelse i grunden – en guide til ledelsens rødder*. Børsen.
- Tiller, T. (2000). *Forskende partnerskab*. Kroghs Forlag.