

---

# Nordiske Udkast

---

Tidsskrift for kritisk samfundsforskning – Årgang 53, nr. 2

## Situeret modstand i konkurrence

**Torben Bechmann Jensen**

Cand.psych. Phd. Lektor på Institut for Psykologi, Københavns Universitet

Med bidrag fra Rikke Bechmann Truelsen<sup>1</sup>

### **Resume**

*Baggrunden for denne artikel er et oplæg på Nordiske Udkast konferencen ” Oprør, demokrati og bæredygtighed ” afholdt d. 16. november 2023 på Roskilde Universitet. Oplægget blev holdt i kølvandet på flere samtidige universitære konflikter. Konflikten mellem studerende på institut for psykologi, som er beskrevet i nærværende Nordiske Udkast nummer af såvel Voulgaris Valeur som Volck Paulsen og Gundolf Josiasen. Den samtidige, og af første konflikt affødte, konflikt mellem to grupper af ansatte VIP ved samme Institut og så den konflikt mellem det teknisk administrative personale og Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, som startede forud for og tog fart med den store og omfattende administrationsreform, der i 2023 netop var igangsat, hvor sigtet var at spare hundredvis af millioner på administrationen hen over nogle år (Månsson 2023). Endelig diskuteres konkurrencens betydning for universitetets deltagere: Studerende, forskere og administrativt personale. De deltagendes mulighed for modstand i et system og et samfund, der i stigende grad afviser konflikter og herigennem mister muligheden for at beskytte og udvikle sig selv.*

### **Nøgleord:**

Konkurrence, forskningsfrihed, faglig kritik, solidaritet, immunforsvar

---

<sup>1</sup> Tidligere TAP-medarbejder på Institut for Psykologi og Det Samfundsvidenskabelige Fakultet

## Indledning

Efter at have glædet mig til at deltage i og tale på konferencen, kom jeg, som tiden nærmede sig, til at frygte det lidt.

Fra at have en klar idé om hvad der kunne tales om, kom jeg mere og mere i tvivl. Hvad kunne jeg sige af relevans ud fra min position, som tidligere studieleder og som nuværende Lektor på et institut på Københavns Universitet.

Jeg og Maria (Voulgaris Valeur) var programsat til de første indlæg og det blev hurtigt, gennem samtaler vi havde haft, tydeligt at Marias oplæg var en mere interessant/nuanceret beretning end min. Hendes historie om det studenterpolitiske arbejde, der lå bag det, der endte med at blive en blokade af instituttet, er langt mere relevant og lærerig, end hvad jeg som en ældre lektor kunne berette. Marias historie er en historie om at studerende har nogle fagligt begrundede interesser, som de sætter sig for at gøre noget ved – for så at opdage at interesserne måske er i modvind og at det kræver en særlig indsats at gøre noget ved de eksisterende forhold for at fremme den gode sag.

Jeg havde tænkt, at jeg ville fortælle noget om – hvordan man som underviser (og forsker) på samme institution så kan forsøge at forstå og bakke op om den faglige interesse, som nogle og måske mange studerende har. Men i den bestræbelse har jeg også måttet opleve, at det, som jeg og nogle kolleger tænkte på som en legitim indsats for at få eller bevare et bestemt fagligt indhold, af andre kolleger blev oplevet som en trussel imod deres faglighed eller ligefrem mod dem selv som undervisere/fagpersoner.

Undervejs tænkte jeg, at jeg måtte melde mig syg til at deltage i konferencen – da det syntes at være den eneste vej ud at en katepine, hvor jeg måske kom til at afsløre eller fortælle noget, som andre, kolleger eller overordnede, kunne opfatte som truende eller illoyalt.

Fra i begyndelsen at være overbevist om, at kunne bidrage til historien om at fremme en bredde i fagudbuddet på psykologiuddannelsen, blev min overvejelse mere og mere knyttet til, hvad der kunne være af potentielle konflikter ved at åbne munden. Ikke fordi jeg havde tænkt mig at skælde ud på nogen, men fordi min interesse for, og positive støtte til det, som de studerende fremførte – i sig selv kunne opfattes som at tage parti for den ene eller anden part i en allerede startet konflikt.

Resultatet var og er, at jeg vil forsøge at pege på noget andet; noget mere generelt hvor jeg primært vil trække på andre stemmer end min egen.

## Konkurrenceskaderådet

Engang i 1990`erne etablerede jeg sammen med andre noget, der blev navngivet ”Konkurrenceskaderådet”.

Konkurrenceskaderådet blev etableret efter model fra det, der hed tobaksskaderådet. Tobaksskaderådet var en statslig organisation, der i princippet arbejdede for de mennesker, der potentielt kunne opleve ”skader” som følge af tobaksbrug, altså som forebyggende instans i forhold til at minimere tobaksrygning.

Konkurrenceskaderådets formål var heroverfor at gøre opmærksom på og debattere de skader, som konkurrence mellem mennesker medfører. Konkurrenceskaderådet arbejdede samtidig i opposition til konkurrencerådet, hvis erklærede formål er at sikre lige og fair konkurrence. For eksempel var et af de spørgsmål vi arbejdede med: Om konkurrence nogensinde er ”lige”? For det første er det stort set altid de stærkeste økonomisk, ressourcemæssigt osv. der vinder, og for det andet er der i konkurrencer nok en eller nogle der vinder, men mest af alt er der tabere; alle dem der ikke vinder, og dem er der mange flere af.

Konkurrenceskaderådet voksede eksplosivt – i løbet af kort tid (ca. et halvt år) var der 300+ medlemmer, der alle havde betalt et par hundrede kroner i medlemskab.

Et stort problem var – at den bestyrelse der blev dannet, ofte endte med at sidde alene – både til bestyrelsesmøder og til arrangementer. Uanset at der var mange medlemmer som gerne ville støtte sagen, var der ikke rigtig nogen aktivitet i foreningen.

Det kunne der selvfølgelig være mange grunde til. Måske var det pga. konkurrence imellem de mange ting, som medlemmer skulle hver især og individuelt, måske var det fordi medlemmerne ikke orkede, eller måske var det fordi det alligevel var uoverskueligt, hvordan man kunne dæmme op for eller stoppe konkurrencen og dens skadevirkninger.

Da vi som bestyrelse, igennem længere tid, havde efterlyst en indsats fra medlemmernes side og i øvrigt ikke så os selv som dem, der skulle træffe alle beslutningerne, endte vi med at nedlægge en ellers lovende forening.

Når konkurrencerådet nævnes, er det både fordi det var et eksempel på noget, som døde ud i og med, at der, af den ene eller anden grund, ikke var kræfter nok til at gøre noget ved det problematiske og fordi det man, udover centreringen af magt, kan sige er et hovedproblem for universiteterne og andre uddannelsesinstitutioner samt forskere, studerende og administrativt personale er, at de og vi er konkurrenceramte.

Universiteter kæmper mod hinanden om at udbyde uddannelsespladser og om ranglisteplaceringer. De konkurrerer om at tiltrække de største forskningstalenter, lande de største forskningsbevillinger osv.

Forskerne konkurrerer indbyrdes om publikationer, forskningsbevillinger, forskningstid, undervisningsfrihed osv.

De potentielle studerende konkurrerer om at få et karaktergennemsnit så de kan komme ind og konkurrere videre for at få de bedste eksamener med de bedste jobmuligheder til følge.

Det administrative personale prøver at overleve – og konkurrerer om at gøre sig uundværlige eller at tilhøre de dele, der fortsat kan bruges i en central administration.

Derudover konkurrerer studerende med forskere og administrativt personale om opmærksomhed og om at gøre deres interesser gældende. Alle parter er under pres.

### **Forskningsfriheden**

Hvis man ser på debatten og på om nogen får øje på situationen f.eks. på universiteterne, findes der faktisk stemmer, der tør stå frem.

En af dem er Heine Andersen professor emeritus fra Sociologisk Institut på Københavns Universitet. Han skriver i et Facebook-opslag (Andersen 2023) følgende:

” At det står galt til med universitetsdemokrati og akademisk frihed og at det ikke kun skyldes woke, cancel-culture og forskeraktivisme fra venstre, begynder nu også at trænge igennem i Weekendavisens spalter. Lone Frank (som er videnskabsjournalist i Weekendavisen) er blevet æresalumne ved Aarhus Universitet og har i den anledning været til årsfest samme sted. Det har sat refleksioner i gang om, hvordan det egentlig står til i de hellige haller i dag.”

Her trækker hun Terrence Karrans undersøgelser frem fra 2007 og 2017. Her ligger Danmark tæt på bunden blandt EU-lande, når det angår akademisk frihed. En af hovedårsagerne er den autokratiske universitetslov fra 2003, der overlader ukontrolleret stor magt til universiteternes ledelse – når det angår indre anliggender, personaleledelse, ressourcefordeling, institutstruktur mv. Under overskriften "Den ufrie tanke - uhellige haller" skriver Lone Frank bla.:

"Den (2003-universitetsloven) polstrede topledelsen og indførte professionelle bestyrelser, hvis medlemmer hentes fra erhvervslivet og altså ikke udpeges på baggrund af deres forståelse for uddannelse og forskning.”

Hvordan det så er gået, analyserer DFIR, Danmarks Forsknings-og Innovationspolitiske Råd, i en rapport, der udkom i foråret 2023. En rapport, der blandt andet konkluderer, at »forskernes forskningsfrihed er under pres«, og at »universiteternes demokratiske kultur er udfordret«. Det sidste kommer pinlig tydeligt frem i en anonymiseret spørgeskemaundersøgelse, hvor halvdelen af de deltagende forskere - hver anden! - »frygter, er blevet truet med eller udsat for en eller flere repressalier ved at udtale sig om ledelsens beslutninger«. (Frank, 2023)

Og videre med et citat fra Terrence Karran, ham der stod for undersøgelserne, der gav Danmark bundplaceringer: Terrence Karran siger til Videnskab.dk: »Resultaterne indikerer, at Danmarks strategi om at styrke topledelsen i et forsøg på at udvikle danske topklasseuniversiteter er fejlslagen og måske har den modsatte effekt.« Han henviser til universitetsloven fra 2003.

Og videre skriver Lone Frank:

"HVORFOR SER VI ingen protest, ingen virkelig modstand inde fra universiteterne? Prøv et øjeblik at sammenligne med, hvad der i 2019 skete på filmskolen, da en ny rektor fik til opgave at akademisere den klassiske kunstneriske uddannelse og strømline den med det øvrige uddannelsessystem. Eleverne (og flere fremtrædende lærere) så det som en klar forringelse og reagerede med at blokere skolen, indtil rektor var nødt til at fratræde. I Politiken så kulturredaktør Mette Davidsen-Nielsen opgøret som udtryk for »idealet om faglig fordybelse og specialisering over for et markedskrav om hurtig omstilling«. Filmskolen er en lillebitte institution, men den har stor gennemslagskraft, ikke mindst i kraft af folkelig appel. Vi er stolte af den danske filmtradition, og mange kender filmskolens skiftende rektorer ved navn. Hvem kender navnene på de danske universitetsrektorer? Ikke engang alle de studerende.

Vi har at gøre med landets fremmeste videns-og kulturbærende institutioner, arbejdsplads for en intellektuel elite og uddannelsessted for titusindvis af studerende. Alligevel står universiteterne fuldstændig utydeligt i den almindelige bevidsthed og trækker ingen kollektiv stolthed eller bare interesse." (Frank, 2023)

Når Lone Frank spørger, hvorfor vi ikke ser protester, kan Heine Andersen let svare: »Rektorer og ledelse protesterer ikke, fordi det vil være naturstridigt, hvis mennesker med stor magt protesterede mod, at de har så stor magt. Jeg bemærker i den forbindelse også, at Forskningspolitisk Råd, som har lavet den rapport om de alvorlige

problemer med demokrati og forskningsfrihed, som Lone Frank henviser til, ikke mener, der er grund til at ændre på universitetsloven af den grund. De anbefaler, at bede ledelsen om selv at gøre noget ved det. Forskningspolitisk råd består hovedsageligt af personer med ledelseskasketter på. Derfor” (Andersen 2023)

Heine Andersens opslag medførte flere reaktioner, nogle var disse:

**Lars Kjølhede Christensen (Dr.Phil. Seniorforsker Historiker afdelingschef i ROMU Roskilde Museer.)<sup>2</sup>**

”Jeg var til KU's årsfest i går. Her fortalte bestyrelsesforkvinden om to forskere på Life science, som havde gjort en opdagelse, der kan bruges til udvikling af ny medicin mod livstruende sygdom. I stedet for at offentliggøre deres opdagelse i et akademisk tidsskrift, havde de holdt den hemmelig, til de kunne patentere den. Efterfølgende havde de startet et privat selskab til udnyttelse af patentet - som nu var solgt videre for et trecifret millionbeløb.

Det var vel at mærke en positiv historie, set fra forkvindens synspunkt, og et eksempel til efterfølgelse.

Det siger vel alt om, hvordan den eksternt sammensatte bestyrelse ser universitetets formål.” (i Andersen 2023)

**Heine Andersen (svar til Lars Kjølhede Christensen)<sup>3</sup>**

**Lars Kjølhede Christensen<sup>4</sup>**

”det er desværre ikke kun bestyrelsen...”

**Mickey Gjerris (lektor Bioetiker KU)<sup>5</sup>**

”Kan oplyse, at som helt almindelig lektor gør man ikke oprør, fordi det er nytteløst. Politikernes forståelse for universitetets særegenhed er ikke-eksisterende. De ser det vist mest som en form for kommunal pasningsordning. Og ledelsen har en eller anden strategimonolog kørende om at være i verdensklasse som de ind i mellem indkalder til såkaldte

---

<sup>2</sup> [link](#)

<sup>3</sup> [link](#)

<sup>4</sup> [link](#)

<sup>5</sup> [link](#)

dialogmøder om, der har samme karakter, som den dialog banken og jeg har om renterne på mine lån. En hyggelig snak, hvor facit er fundet på forhånd - og ikke af mig. Man overlever ved at gøre, hvad man vil i det små, ignorerer så meget ledelse man kan eller - i det omfang man ikke kan slippe afsted med det - minimerer tidsspildet ved udfyldelse af endnu et skema, som nogen åbenbart mener er den eneste måde at sikre sig på, at man passer sit arbejde". (i Andersen 2023)

### Joakim Juhl (Tidl. Adjunkt På Aalborg Univ.)<sup>6</sup>

"Præcis. Alle dukker sig og håber på at finde bare en smule arbejdsro i ny og næ. Dog vil jeg sige at mine erfaringer fra Aalborg Universitet er at de fleste forskere er meget bange for at blive fyret. Rager man uklar med ledelsen så er man først næste gang ledelsen på uheldig og uforudsigelig vis skaber endnu en økonomisk katastrofe, som berettiger uberettigede fyringer. Det er ikke længere bare et tyranni af transparens -det er bare et tyranni. Full stop". (i Andersen 2023)

Omtalte Lone Frank henviste i øvrigt i sin artikel til Elke Weik: Som Elke Weik, lektor ved SDUs Institut for Virksomhedsledelse, konstaterer i Videnskab.dk<sup>7</sup>: »Universitetets selvforståelse og struktur begynder at ligne en virksomhedskultur.« (Frank. L: 2023) I forlængelse af udsagnet om virksomhedskultur har Københavns Universitet i en del år omtalt sig selv som *Koncernen KU*. På Institut for Psykologi gennemførte man i forbindelse med de 3-årige målplaner også nogle "one-liners" der skulle kendetegne institutionen, de lød sådan her:

**Innovative:** A leading hub of psychological science in Europe, including some world leading research areas., **Impactful:** Co-creating solutions and exchanging knowledge openly in partnerships and with society as a whole., **Inspiring:** Delivering excellent teaching to our students that builds their professionalism and competence, and **Inclusive:** Cultivating a fair and balanced workplace that supports the well-being and ambition of its employees.

I samme periode er arbejdsproget på instituttet i princippet blevet bi-lingvistisk, men i praksis forandret i retning af, at der alene tales engelsk på det, der nu hedder

---

<sup>6</sup> [link](#)

<sup>7</sup> [link](#)

Department-meetings (og ikke lærermøder), udvalgsmøder eller andre fora hvor vip-personale taler om instituttets virke og fremtid.

Andre interessante indspark om hvor vi står, og hvordan universitetet har det - kommer frem i Magisterforeningens medlemsblad Forsker Forum.

Her sætter man f.eks. fokus på at 43 % af de ansatte forskere på danske universiteter nu har andet statsborgerskab end dansk. Der er forskel på hvor mange udlændinge der er ansat: På IT-universitetet, der ligger i spidsen er det 65%. På DTU er det 59%, på CBS er det 52% og på KU er det 47% – I den lave ende ligger f.eks. RUC med 17% udlændinge. (Baggersgaard 2023 og dm.dk - *Se fordelingen mellem danske og udenlandske forskere på de otte universiteter*<sup>8</sup>)

På den ene side hilses internationaliseringen velkommen, og det er vel positivt at danske universiteter kan tiltrække dygtige udenlandske forskere. Stillinger på KU opslås altid internationalt, hvilket betyder at konkurrencen i forhold til danske forskere er helt utrolig hård, da man er ”oppe imod” hele verdens forskere. På den anden side giver det let problemer ansatte VIP`ere imellem. Hvilket sprog skal der undervises på og eksamineres i? Hvem skal tage sig af de studieadministrative opgaver, hvor det administrative sprog fra fakulteter og ministerier stort set altid er på dansk, hvem skal varetage bedømmelsen af dansksprogede eksamener, hvilket sprog skal tales på lærermøder/Department-meetings og skal danske undervisere ”tvinges” til at undervise på engelsk?

På KU kræves at ansatte internationale forskere skal kunne tale dansk når der er gået 3-6 år, men det virker som et stort krav og håndhæves i praksis så vidt vides ikke.

At mange forskere, VIP`ere ,eller bare videnskabeligt personale, har det svært på universiteterne bliver i stadig højere grad beskrevet f.eks. gennem den indsats, forskerbevægelsen har lavet siden oprettelsen 13 maj, 2024 (Forskerbevægelsen.dk<sup>9</sup>). Hos forskerbevægelsen har man fra ultimo 2025 lanceret en platform, hvor videnskabeligt ansat personale (VIP) kan komme med vidnesbyrd, om de oplevelser de har og har haft som ansatte. Vidnesbyrdene er anonyme i og med, at der er en udbredt frygt for eventuelle repressalier ved at udtale sig kritisk offentligt. (#SafeToSpeak - Forskerbevægelsen<sup>10</sup>)

---

<sup>8</sup> [link](#)

<sup>9</sup> [link](#)

<sup>10</sup> [link](#)

## Forskningens konkurrencetilstande

På universitetet er der blandt VIP'erne i høj grad tale om konkurrence og krav, der skal imødekommes. Med i bedømmelsen, både ift. stillingsopslag og i relation til de årlige MUS-samtaler og evalueringer, er der tale om nogle udpegede områder, som forskere/undervisere bedømmes på. Mht. publikationer er det naturligvis væsentligt at den viden der udvikles og/eller indsamles publiceres eller eksponeres mediemæssigt mv. Dog synes den enkelte forskers publikationer at ses ift. mere kvantificerede mål; at jo mere internationalt (angloamerikansk) og jo højere rangeret det enkelte tidsskrift der publiceres i – jo bedre. Nationale, skandinaviske og centraleuropæiske publikationer tildeles lavere rang. Derudover afkræves forskere årligt et bestemt antal publikationer, fremfor at publikationerne vurderes ud fra deres værdi/ vægt, eller hvad der kræves for at frembringe disse. Således tillægges de tidskrævende monografier eller grundbogslignende publikationer stadig mindre værdi overfor internationale artikelbidrag i velansete tidsskrifter.

Udover publikationer vurderes VIP'ere også ud fra deres "evne" eller mulighed for at tiltrække fondsmidler. En stadig mindre del af forskningsarbejdet finansieres internt gennem universitetets egne bevillinger. Tværtimod bruges der mange ressourcer på at udfærdige og fremsende fondsansøgninger til nationale og internationale, offentlige eller private fonde.

En række af disse fonde prioriterer i deres uddelinger mere eller mindre fokuserede områder eller emner for ansøgninger og er derigennem i høj grad medbestemmende for – hvad det er der kan søges penge til. Enkelte fonde er af mere generel karakter og uddeler midler gennem en ekstern bedømmelse af ansøgningernes kvalitet.

Men kan det betale sig, at forskningsmidler skal søges gennem disse fonde i konkurrence med andre nationale eller internationale kolleger?

I ca. 20 år har jeg medvirket i bedømmelsen af forskningsansøgninger igennem Marie Sklodowska Curie (MSC) programmet. Når man søger Marie Sklodowska Curie, så søger man om en individuel forskningsfinansiering, der gør det muligt at bevæge sig fra sin egen nationale institution til en anden europæisk eller oversøisk forskningsinstitution for at gennemføre et 1 eller 2-årigt forskningsprojekt. På den måde søges der om relativt små beløb, som typisk ligger indenfor en samlet ramme på ca. 2 millioner kr. per ansøgning. Marie Sklodowska Curie programmet er Europas største enkeltstående forskningsfond. Ansøgninger er fordelt efter i alt 5 forskningsområder, som f.eks. Social Research, Chemistry, Science, Economy etc. Antallet af ansøgninger har varieret og i tiden omkring Corona- epidemien var der kortvarigt et fald i antallet af ansøgninger, som ellers har været stadigt stigende. I 2025 var der ca. 13.000

ansøgninger, heraf var der ca. 3000 ansøgninger indenfor Social Research (som usædvanligvis er det område hvor der optræder flest ansøgninger – sammenlignet med mange nationale danske fonde, hvor vægten lægges på andre områder). En ansøgning til MSC tager ifølge ansøgere og andre, der har søgt flere gange ca. ½ år at udfærdige. Det, der søges om, er 1-2 års forskningstid. Ud af de mange ansøgere får ca. 10 % bevilget penge. Succesraten er med andre ord ca. 10 % hvilket er relativt højt sammenlignet med såvel nationale og internationale, offentlige som private fonde.

Men med en succesrate på ca. 10 % får i alt ca. 1300 ansøgere bevilget 1-2 år (sættes som gennemsnitligt 1½ år for overblikket skyld).  $1300 \times 1\frac{1}{2}$  årsværk giver 1950 årsværk.

Heroverfor har 13000 ansøgere brugt ½ år på ansøgningen. Det vil sige  $13000 \times \frac{1}{2}$  årsværk = 6500 årsværk. Så hele ansøgnings- og tildelingsproceduren resulterer i at 13000 ansøgere har brugt 6500 årsværk mod at 1300 ansøgere ”vinder” 1½ årsværk, altså 1950 årsværk. Det giver cirka et underskud på 4550 årsværk, som enten er ufinansierede eller betalt af arbejdsgivere (forskningsinstitutioner, arbejdspladser eller ansøgeren selv.)

Med i beregningen af fondsbevillinger, som f.eks. MSC, er naturligvis også bedømmelsesarbejdet. Til i 2025 at bedømme de ca. 3000 ansøgninger indenfor Social Research blev der brugt ca. 700 bedømmere (hver ansøgning bedømmes af 3 uvildige ”Experts” og hver ”Expert” håndterer 3-12 ansøgninger) samt ca. 150 ”ViceChairs” og ”SuperviceChairs” (som overvåger kvaliteten af tilbagemeldinger til ansøgere). Herudover benyttes 15-20 administrative medarbejdere (”Project officers” samt sekretærer). Samlet set er der tale om et meget stort arbejde, der løber fra januar til medio december.

Forskningsfonde kan ikke betragtes som egentlige rekvirenter eller som nogle, der bestiller en bestemt slags forskning. Men de fleste fonde har alligevel nogle prioriterede områder, som midlerne tildeles. Områder eller emner kan skifte, eller de kan være nogenlunde stabile. Det Nationale Forskningsråd uddeler også penge og har skiftende overskrifter, for hvad man kan søge.

I forbindelse med forskningsansøgninger har der i de sidste 6-8 år i stadig højere grad også sneget sig en intern bedømmelse ind på Institutter og forskningsinstitutioner. Eksempelvis gennemføres der på det enkelte institut en screening af de ansøgninger, som udfærdiges overfor et bestemt ”Call” fra en forskningsfond. Screeningen kan være gennemført på institutionens eget initiativ, eller den kan foregå som følge af en forhåndsftale med den enkelte fond. På den måde hjælper institutionen med til at rangere og eventuelt udvælge f.eks. to ansøgninger, som vurderes som de ”bedste”,

der så udvælges som de, der sendes videre til det enkelte "Call" fra fonden. Derved undgår man at sende "for mange" ansøgninger til det samme udbud. Samtidig indføres endnu en konkurrence internt blandt de forskere, som forsøger at udforme en ansøgning.

Andre initiativer griber også om sig – flere og flere institutioner opretter forskellige interne udvalg: Forskningsudvalg, etikudvalg eller udvalg, som beskæftiger sig med forskningsmetode (se også Kvale & Brinkmann 2015). Disse udvalg præsenteres ofte som behjælpelige udvalg, men kan samtidig fungere som kontrollanter af, at den forskningsansøgning, som den enkelte forsker udfærdiger, skal igennem en godkendelsesproces blandt kolleger, som kan have helt andre videnskabsteoretiske, teoretiske og metodologiske kompetencer og præferencer, hvilket kan vanskeliggøre muligheden for at lykkes med at fremsende en forskningsansøgning.

Det er åbenbart, at der er stor prestige og anerkendelse, og i mange tilfælde også ekstra løn, knyttet til at hente forskningsmidler hjem til institutionen. Nogle steder hyldes især hjemtagelsen af forskningsmidler såvel som udgivelsen af publikationer i særligt prestigefyldte tidsskrifter rituel i forbindelse med lærermøder på den måde, at kolleger samlet klapper af den eller de forskere, som har "vundet" en bevilling eller udgivelse.

De mange fondsansøgninger om forskningsmidler er ulige fordelt afhængig af, hvilken type forskning der er tale om, om forskningen kan ses som "salgbar" eller direkte anvendelig for f.eks. industri eller politik. Og man kan i stadig højere grad se forskning, som noget der er sat på formel eller i det mindste skal opfylde nogle særlige og fastsatte rammer for at opnå bevilling. Rammesætningen og redigeringen af hvordan man kan opnå finansiering af forskningen kommer til at fylde mere, og det kan overvejes om ansøgningerne – fremfor at være ansøgninger om en forskning, der er nysgerrig, eksplorerende og risikovillige, snarere må ses som *bønskrifter* om at få tildelt midler til forskning.

### **Det teknisk-administrative personale (TAP)**

Universitetet befolkes dog ikke kun af studerende og forskere. Der er andre ansatte i andre funktioner. På Det Samfundsvidenskabelige Fakultet var vi henover cirka to år fra 2021 til 2023 igennem en centraliseringsproces – hvor op imod 80 administrative medarbejdere holdt op. En stor del sagde selv op, nogle fik en fratrædelsesordning og nogle blev afskediget. Det havde og har selvsagt haft stor betydning for den daglige drift. De administrative medarbejdere som før var placeret på institutterne og havde specialviden om den konkrete uddannelse blev, for langt de flestes vedkommende,

flyttet til Fakultetet og til centrale teams, hvor de skal varetage opgaver på flere fakulteter, institutter og uddannelser.

I 2023 fik KU så meldt ud at man skal i gang med en ny spare øvelse – hvor ca. 17 % af de administrative medarbejderne skal skæres for at spare ca. 300 millioner (Månsson 2023 og Tillidsrep`er 2026).

I en mail fra Studiechefen på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet blev bespareelsesplanerne bekræftet med følgende ordlyd:

”Besparelsen på 300 mill. er fasedelt med ca. 100 ÅV i fase 1, som er blevet løst med afværge-foranstaltninger. Med udgangen af 2027 skal administrationen være reduceret med yderligere 180 ÅV.” (Studiechef 2024)

”ÅV” står for årsværk og besparelsen skulle bidrage til at styrke det, der kaldes universitetets kerneopgave med forskning og undervisning. At administration opfattes som en omkostning, der kan og bør skæres i fremfor at være en nødvendig del af driften af universitetet gøres herigennem åbenbar.

I forbindelse med omlægningen blev der i efteråret 2023 udsendt en invitation (E-mail) til at 6-7 medarbejdere fra det samfundsvidenskabelige fakultet kunne indgå i den projektgruppe, som skulle tilrettelægge de kommende forandringer. Invitationen så sådan ud:

### **Rollebeskrivelse: Projektdeltager**

#### **Projektdeltager**

**HVEM:** Deltagerne i projektgruppen har vigtig domæneindsigt der gør dem i stand til at udarbejde projektets leverancer.

**ANSVAR:** Projektgruppen er udførende i projektet og dermed ansvarlig for alle projektets leverancer.

Bidrager til kontinuerlig fremdrift i designprojektet.

Bidrager aktivt i planlægning og løsningsdesign.

**ADFÆRD:**

Er til stede i projektlokalet på aftalt tid

Tager ansvar for problemløsning for egne opgaver

Er engageret og samarbejdsvillig

Udvikler og producerer projektets leverancer

## NØGLEHÆNDELSER:

Deltager aktivt i:

planlægning af sprint

Daglig visuel status

Ugentlig feedback på løsning

Planlægning af næste uge

Forbereder og deltager i gennemgang af sprintløsning

Deltager i feedback på pulstjek

Projektdeltagernes rolle inden for projektgruppen:

1. Udførelse af Opgaver: Projektdeltagerne er ansvarlige for at udføre de specifikke opgaver og aktiviteter, der er tildelt dem af projektlederen. Dette inkluderer alt fra analyse og design til implementering og brugertest.
2. Bidrage med ekspertise: Projektdeltagerne er valgt til projektgruppen på grund af deres specifikke færdigheder og ekspertise. De bidrager med denne viden til projektet, hvilket sikrer høj kvalitet i det udførte arbejde.
3. Kommunikation: Projektdeltagerne har ansvar for at kommunikere status, udfordringer, fremskridt og bekymringer til projektlederen og resten af projektgruppen.
4. Samarbejde: En succesfuld projektgruppe trives ved godt samarbejde mellem medlemmerne. Projektdeltagerne skal arbejde sammen, dele viden, løse konflikter og understøtte hinanden for at nå projektets mål.
5. Overholdelse af Retningslinjer: Projektdeltagerne skal følge de retningslinjer, standarder og metoder, som er fastsat for designprojektet, hvad enten det er tekniske specifikationer, kvalitetsstandarder eller arbejdsprocesser.
6. Feedback: Som en vigtig del af projektgruppen skal projektdeltagerne give feedback på arbejdet, processer og metoder, så der kan foretages nødvendige justeringer for at forbedre projektets resultater.
7. Overholdelse af Tidsfrister: Projektdeltagerne er ansvarlige for at sikre, at deres tildelte opgaver er afsluttet inden for de fastsatte tidsfrister.

En højt specialiseret fakultetsmedarbejder der modtog ”invitationen”, svarede således:

”Mit svar på ’invitationen’ vil under alle omstændigheder være et rungende NEJ! af følgende grunde:

Jeg tror ikke på, at man kan bespare, effektivisere og 'gøre det bedre' (højne kvaliteten) på samme tid – vel det samme som XXX (sektionsleder) siger, at hun har sagt til Dekanen (at de tre ting ingen mening giver i samme sætning).

Jeg vil under INGEN omstændigheder **frivilligt** deltage i et projekt om en sådan omkalfatring af KU i ren amerikansk ånd (one size fits all), og dermed aktivt hælde brændstof på KU-supertankeren, så den sejler endnu hurtigere, end universitetet allerede gør, hen til og uafvendeligt ud over kanten.

Men hvad kan vi almindelige lønmodtagere stille op. Vi er afhængige af at få vores løn, og vil altid, altid (!) forsøge at gøre noget meningsfuldt, alt for ofte som skyggearbejde. Også med truslen om fyring som led i 'effektivisering' hængende over vores hoveder – konstant. Jeg arbejder hver dag for en forbedring af KU, og har altid gjort det".

Svaret blev afsluttet med en henvisning til Svend Brinkmann på Følgende måde:

"Brinkmann sagde noget meget rammende som ugens gæst i P1 i sidste uge: Når de ting magthaverne siger ikke passer sammen eller i det hele taget, men de alligevel gør alt for at overbevise os om, at det gør de skam, så får vi følelsen af, at der ligger noget andet under."

Samme medarbejder, som modtog og besvarede "invitationen" til at deltage i projektgruppen for at kvalificere effektiviseringen/centraliseringen gjorde sig også tanker om selve administrationsreformen. Vedkommende bar selv vidnesbyrd fra medarbejder-side og indhentede herudover udsagn fra sine kolleger om deres oplevelser i forbindelse med administrationsreformen:

### **På mange måder minder administrationsreform-processen om den amerikanske valgkamp**

Alt dette er helt sikkert både blevet beskrevet og tænkt af andre før i løbet af denne opslidende proces, som administrationsreformen er. Men nu beskrives det alligevel igen af en TAP'er som mig, en 60-årig, almindelig studieadministrativ medarbejder på KU siden 2005. Selvom administrationens modstand mod reformen tilsyneladende er helt opgivet efterhånden, og Årsfesten dermed blev en succes, så bevarer jeg i det mindste et spinkelt håb om, at det beskrevne vil blive genfortalt om 5-6 år. Måske ville det udgøre et historisk vidnesbyrd om, hvor galt det kan gå, når man ikke

passer på - universitetet. Og måske kan man nå at lære af historien til den tid. Lige som ift. klimakrisen? Uanset:

På mange måder minder administrationsreform-processen om den amerikanske valgkamp. (red.: Valgkampen op til at Donald Trump blev valgt i 2025) Folket er stillet overfor flere onder, og bliver desperate. De vælger derfor at se bort fra den alt for barske og besværlige virkelighed, og til lægger den næste despot magiske evner til at kunne løse alverdens problemer.

Jeg oplever i hvert fald aktuelt over en bred kam følgende nye, og overraskende anderledes nedslag fra mine administrative kolleger gennem mange år. Er det et udtryk for en menneskelig reaktion på en umenneskelig situation, som har stået på alt, alt for længe? Og som vil fortsætte i hvert fald de næste to-tre år, hvor usikkerheden om TAP'ernes fremtidige arbejdssituation fortsat vil herske. Måske fordi mine TAP-kolleger nu er fuldstændigt desillusionerede, massivt manipulerede, truede, nedgjorte, og udmattede af konstant frygt.

- ”Det her problem med x-administrative opgaver er enormt besværligt. Men dét vil helt sikkert blive løst, så snart reformen er gennemført!”
- ”Reformen åbner heldigvis for muligheden for at nedlægge studienævne – eller i det mindste at få dem til at rette ind!” (Eller: ”Det er for krævende med al den faglige diversitet, når vi bliver færre til at håndtere den, især hvis ledelsen pålægger os fælles praksis over hele linjen.”)
- ”Ved du godt, at fyringsrunden ikke er stoppet, men kommer til at fortsætte frem til 2027, da endnu 180 årsværk skal spares væk?” Svar: ”Nej? Men det orker jeg ikke at tænke på. Jeg tror på, at de vil komme til at mangle flere ansatte i administrationen!” (Citat fra en AC-TAP, som på samme tid overvejer at søge andet arbejde.)
- ”Alt bliver kastet op i luften nu! Vi kan ikke vide, hvordan det hele kommer til at se ud!” (Eller: ”Helt almindelige administrative problemer ved vi jo egentlig alt for godt – efter mange, mange års erfaringer - ikke forsvinder med et trylleslag, eller overhovedet. Men det vælger

jeg at se bort fra, for dét kan jeg simpelthen ikke rumme oven i alt det andet.”)

- ”Jeg har ikke fået den placering i den planlagte nye administration, jeg ønskede, men jeg ved jo heller ikke, hvordan det hele kommer til at se ud, eller hvad der skal ske. Så nu tænker jeg: Det er jo bare et arbejde.....” (Citat fra en TAP, som de seneste over 20 år har arbejdet gennemsnitligt 40-45 timer ugentligt på og for KU.)
- ”Jeg tror, at vi alle sammen har givet op, og nu blot kæmper for egen overlevelse. Det føles som at blive skubbet ud fra kysten i en synkende skude til et stort åbent hav.”
- ”Jeg forsøger hver dag at overbevise mig selv om, at det er rigtigt, når de siger, at det vil gavne forskningen og undervisningen, at de sparer på os. Og det vil jeg jo gerne ofre noget for! Men det er tiltagende svært at tro på...”

Da jeg forelagde en fakultetsdirektør min antagelse om, at administrationsreformen naturligvis ikke vil betyde resourceallokering til forskningen eller undervisningen, bekræftede direktøren den: ”Besparselsen vil blive brugt til at dække omkostningerne ifm. Mærsk-tårnet og nyt SIS”.

Nyt SIS er det, som reformisterne sætter deres lid til. Et super it-system, som vil løse alle universitetets tænkelige administrative opgaver med langt færre ansatte! Med lidt held vil det forhåbentlig blive søsat inden 2027, siger de, selvom samtlige implementeringer af super-it-systemer på KU har taget årevis, og fortsat ikke rigtigt virker.

Alle ved, at der ikke findes noget super it-system i verden, som kan løse kæmpestore, komplekse, strukturelle, organisatoriske arbejdsopgaver. Tværtimod! Ingen kan undgå at kende til denne realitet. Alligevel lægger ledelsen alle sine æg i it-løsnings-kurven. Og som blinde høner vælger de at fortrænge (eller lader som om, de fortrænger), at alene vejen hen til, at dette utrolige it-vidunder overhovedet kan blive omsat til virkelighed, bliver lang og uendelig meget mere besværlig at betræde, når der er 20-30% færre administrativt ansatte til at varetage driften i mellemtiden.

Når vi TAP’ere desperat søger svar hos ledelsen på afgørende spørgsmål til administrationsreformen om, hvordan-hvornår-hvor mange-af hvem-

hvor henne? Svarer lederne - igen og igen og igen og igen - at det ved de endnu ikke, men at de glæder sig til at se det hele ske! Og at vi TAP'er netop skal hjælpe dem med at finde løsninger på problemstillinger, som de ikke selv kender! Det kaldes medarbejderinddragelse.

Problemstillingerne er almene og uomgængelige, og vi TAP'ere har altid kendt til og arbejdet med dem. De er fagligt og organisatorisk uløseligt forbundet med administrativ drift af en uddannelsesinstitution, ja vel forbundet med alle større, offentlige organisationer. Denne obligatoriske TAP-opgave kan kun blive meget mere vanskelig at arbejde med, når spare-øksen hænger over vores hoveder. Den eneste forskel fra det hidtidige arbejde med at løse problemerne er, at vi almindelige TAP'ere nu står helt alene overfor de gigantisk udfordrende konsekvenser, som administrationsreform-eksperimentet vil få. Det vil sige de få af os, der vil være tilbage, som tiden går. Helt uden målsætninger, som er opnåelige eller meningsfulde, helt uden retning mod noget bedre, og uden faglig anerkendelse eller ressourcer. Helt uden reelt konstruktive og konkrete ledelsesmæssige bidrag og uden deres erfaringer med opdraget. Det vil blive som at save egen og andres – kollegers og studerendes - gren over.

Findes der overhovedet gode erfaringer med centralisering koblet med enorme besparelser? Eller er det hele blot et kæmpe eksperiment byggede på rene teoretiske antagelser, som kun passer ind i rektoratets excel-ark, og giver strategi-stjerner i øjnene på ledelsen. Rektor når jo at forsvinde, inden eksperimentets resultat for alvor vil vise sig. Man kan jo spørge ham og hans bestyrelse om nogle år, hvordan de selv ser på udfaldet til den tid.

Rektoratet proklamerer, at KU skal være verdens bedste universitet og arbejdsplads, og at ledelsen kun vil alt det bedste, og derfor er selve nøglen til, at profetien går i opfyldelse. Ledelse er naturgivet! Og det skal vi blot lære at forstå. KU-ledelsen er ovenikøbet - understreges det om og om igen - tillidsbaseret! I hvert fald indtil lederne på et tidspunkt frem til 2027+ ikke har tillid til os mere, og fyrer os. Det skal de jo - har de besluttet!

Måske er det 'bare et arbejde' at være ansat i administrationen på KU. Men jeg har aldrig haft en TAP-kollega, som egentlig mente det for alvor. Nogen af os kan være tvunget pga. vores livsbetingelser til at fortsætte

med at arbejde på KU, selvom arbejdet bliver stadig mere indholdstømt, meningsløst og fremmedgørende sideløbende med, at vi konstant vil befinde os på randen af katastrofe i et tidsrum, som ingen reelt kan forudse. Kan man det i længden og bevare sin medmenneskelighed og selvrespekt? Noget tyder allerede på, at svaret er nej!

Ovenfor citerede TAP-medarbejder blev efter en arbejdsrelateret sygdomsperiode primo 2026 fyret og er således ikke længere tilknyttet KU.

Udover studerende, videnskabeligt og teknisk-administrativt personale findes der andre grupper af medarbejdere: Rengøringspersonale og kantinepersonale. Men disse personalegrupper er sjældent ansat direkte af universitetet, men derimod gennem private firmaer, der har ”vundet” opgaven i en licitationsproces.

Som jeg indledningsvis søgte at påpege, står man som ansat i en institution præget af konkurrence mellem forskellige grupperinger af mennesker: Studerende, VIP’ere og TAP’ere står overfor at måtte vælge, aktivt at støtte hvad der synes som rimelige krav eller problematiseringer fra f.eks. studerende eller at ”blande sig uden om”, og dermed primært støtte den herskende eller dem, der befinder sig i en position svarende til ens egen. Således var udgangspunktet for denne artikel at påpege det triste og uholdbare i, at der ikke kan udvises solidaritet med andre dele af institutionens population uden at det samtidig opfattes som en kritik af ”egen flok”.

Gennem artiklen har jeg forsøgt at kaste lys over, at den måde, som universiteter fungerer, styres og reguleres på, giver særlige udfordringer. Der tales om en del og hersk strategi, hvor forskellige interesser deles op i mindre enheder, og hvor det så er nemmere og mere overskueligt at regulere netop denne del af f.eks. personalet på. En tilgang hvor ens medmennesker og kolleger i andre faggrupper eller som studerende pludselig fremstår som nogle, der modsætter sig egne eller fagfællers interesser.

Ikke blot studerende står overfor forandringer og overfor en indskrænkning af hvad de tilbydes, og hvad de kan være medbestemmende i forhold til, det gør også videnskabeligt og ikke mindst administrativt personale.

Så opfordringen er, at vi i højere grad forsøger at interessere os for hvad vores medmennesker – medstuderende, kolleger og ansatte står i af problematikker i dette vores fælles universitet. Vi er på mange måder både underlagt fælles betingelser og er samtidig hinandens betingelser. Det store spørgsmål er, hvem af os der vinder og hvem eller hvor mange af os, der taber på den udvikling eller konkurrence, som er i gang, og som på mange måder trænger til modstand, og grundig diskussion.

## Om kritikken, modstanden og nej`ets vilkår

Når man selv er en del af et bestemt institut, fakultet og universitet eller bare er deltager på en arbejdsplads- eller et studiested og gerne vil forsøge at både forstå andre parters kritik eller ligefrem udvise solidaritet hermed føles det nemt som noget, der alene foregår på det sted, man befinder sig.

Forfatterne Niels Åkerstrøm Andersen, Dorthe Pedersen og Stine Piilgaard Perner Nielsen har skrevet bogen *”Vi hører hvad du siger”* – konflikten, nødvendighed og trange kår i velfærdssamfundet. Heri forsøges det at skabe en sociologisk teori og analyse af Nej`ets funktion, specifikt i den offentlige forvaltning, men også generelt i samfundet som sådan.

Forfatterne er inspireret af blandt andre Rasmus Willigs publikationer om kritik og Svend Brinkmanns diskussion af at sige ”nej” (Brinkmann 2014). De henviser f.eks. til Rasmus Willig, der i 2008 skrev om hvordan medarbejdere var bange for at komme med kritik:

”Der hersker ikke blot en udpræget ekstern, men også intern konkurrence mellem medarbejderne, og den forøger i sig selv angsten, fordi grænsen mellem konkurrent og kollega er blevet uklar. Angsten har den konsekvens, at ingen bekender kulør. At kritisere er således ensbetydende med at vise, at man ikke kan leve op til arbejdspladsens målsætninger at kritisere åbenlyst er at udstille sig selv som en fiasko”. (Willig 2008: 78)

Åkerstrøm et. al. citerer også Rasmus Willig for forsøget på at komme med en diagnose, der lyder: *”Neoliberalismen ekskluderer kritikken ved at udgrænse og stemple den som særligt langsommelig”* (Åkerstrøm et.al. 2026: 16)

Åkerstrøm et.al. analyserer nej`et, kritikken og konfliktens vilkår og nødvendighed. De ser ikke bare på strukturer, men særligt på antistrukturer og forsøger at *”.....opbygge en teori om antistrukturer i forhold til velfærd, offentlig forvaltning og samfundet generelt. En teori om hvordan systemer såsom velfærdssamfundet beskytter sig selv imod selvskabte rigide strukturer”* (Åkerstrøm et.al. 2026: 17).

Analysen starter med begrebet social immunitet. Ambitionen er at lave en samtidsdiagnose om samfundets immunforsvar forstået som hvordan samfundet, det offentlige og derigennem velfærdsinstitutioner kan forsvare sig imod uhensigtsmæssige strukturer. Nej`et er således ikke et individuelt fænomen, der kun omhandler den enkelte, men derimod en social immun mekanisme, der er af afgørende betydning for samfundets fortsatte udvikling. De siger:

Uden forekomsten af nej, uden konflikter ville mange samfundssystemers fortsættelse bringes i fare. Vi må ikke undervurdere funktionen af at kommunikere nej og af at have konflikter (Åkerstrøm et.al. 2026: 17)

Åkerstrøm et.al. henviser med immunitet til bl.a. den italienske politiske filosof Roberto Esposito, der beskæftiger sig med forskellen mellem *communitas/immunitas*. Esposito argumenterer for, at et samfund eller fællesskab kun kan bestå ved at have et immunsystem, men at immunsystemets funktion ikke blot er at beskytte imod det fremmede. Funktionen er at beskytte det fælles imod dets indre tendens til renhed og selvisolation. Lukker fællesskabet sig om sig selv bliver det en trussel imod fællesskabets opretholdelse.

Det fremhæves at ”*Immunsystemets rolle ikke simpelt er at beskytte fællesskabet imod noget fremmed. Immunsystemets funktion er at beskytte det fælles imod dets indre tendens til renhed og selvisolation*”. (Åkerstrøm et.al. 2026:17). Systemet har brug for indvendinger, kritik og noget, der bringer bevægelse og udvikling; at tingenes tilstand bevæges. Lukker samfundet eller systemet sig om sig selv, trues det indefra.

Jaques Derrida omtaler immuniteten på følgende måde:

”...et selv, herunder et socialt selv kan kun være levende, hvis det sætter sig selv på spil, og i den forstand udsætter sig selv. Et selv må ikke kun beskytte sig imod den anden, men også beskytte sig imod sin egen selvbeskyttelse (Derrida i Åkerstrøm et.al. 2026: 18)

Også Niklas Luhmann arbejder med spændingen mellem kommunikation og social immunitet og citeres for at sige:

” The system does not immunize itself against the no, but with the help of the no” (Åkerstrøm et.al. 2026:18)

Et komplekst samfund som det danske kræver, at der ydes modstand og er et konstant ”flow” af nye konflikter, men for at disse kan fungere som social immunitet, så må de forbindes til samfundets systemer. Det er nødvendigt at systemerne indser, at det at sige nej også er et ja til fortsat kommunikation på *nye betingelser*. Systemerne må bruge nej’et til at sætte spørgsmålstejn ved og ændre egne strukturer, så nyt kan opstå. Kun på den måde bliver konflikter til immunmekanismer, der beskytter systemet imod den iboende tendens til selvtilstrækkelighed. (Åkerstrøm et.al. 2026)

Gennem en lang række spørgsmål om bl. a. sociale immunsystemers udvikling, og retssystemet som samfundets immunsystem stilles skarpt på den historiske udvikling. Således undersøges også ekspansionen af immunsystemet gennem 1960’erne og

1970'ernes accept af kollektive konflikter og kollektive interesser i velfærdssystemet og samme systems immunforsvar som svækkes igennem 1980'erne og 1990'erne hvor der indføres konkurrence som immunmekanisme til hvordan samfundets immunsystem i dag fremstår som en rigid struktur, der står i vejen for nye transformationer og dermed udvikling.

En hovedlinje igennem bogen er at se på rettens position og betydning i samfundet. I årene 1860-1980 udvikles retten som samfundets immunsystem. Retten muliggør at mange konflikter kan holdes i gang; konflikter mellem imellem forvaltning og individ og siden hen konflikter imellem forvaltning og interesseorganisationer. Forudsætningen for at konflikter kan håndteres var tidligere at retten kunne referere til samfundet som ét samfund. Men den præmis går mere og mere i opløsning med forvaltningens stigende kompleksitet og fragmentering i et utal af selvstændiggjorte organisationer i sammenhæng med særligt udbredelsen af New Public Management. Udviklingen går helt galt fra ca. 2010 hvor idealerne for forvaltningen bliver radikal innovation, netværk og samskabelse. Herigennem søges alt gjort til dialogiske processer bl.a. omkring flerfagligt samarbejde om kerneopgaver, ”borgeren først” og arbejdet med det, der kaldes ”prøvehandlinger”. Forvaltningen udvikler sig til at blive sværme af operationer, og midlertidighed opstår som en slags regime, der hele tiden forsøger at undgå klare forvaltningsafgørelser og permanente løsninger. Udviklingen har den effekt at enhver organisation inde fra sig selv opbygger sit eget ”samfund” og sin egen meningsramme. Der findes ikke længere ét samfund og det vanskeliggør retssystemets virke, da det ikke kan lave regler for ethvert emergerende meningssystem. Retten står i vejen for midlertidighedens regime og der kommer reformer, der angriber retssystemets hidtidige funktion. (Åkerstrøm et.al.: 2026)

Åkerstrøm et. al. tilbyder en overbevisende analyse som ligger i forlængelse af det som bl.a. Rasmus Willig og Svend Brinkmann i ”kritikkens U-vending” og at ”stå fast”, har beskrevet. En udvikling, som en individuel bevægelse hvor den enkelte i højere og højere grad bruger selvudviklingsværktøjer, positiv psykologi og taknemmelighed og igennem supervision, coaching og MUS-samtaler primært ser sig selv som det, der skal udvikles fremfor at bevare kritikken, modstanden og nej`et overfor de krav der stilles. Åkerstrøm og medforfattere tager denne diskussion op igennem en analyse af retten (forvaltningsretten) og samfundsudviklingen ved at fokusere på, hvordan samfundets immunitetsmekanismer forandrer sig fra at rekruttere og have brug for først individuelle konflikter og siden i sektorforvaltningen kollektive konflikter til at blive en slags supervisionsforvaltning med konkurrence som immunitetsmekanisme for at ende som en ”potentialitetsforvaltning” med potentialitet som immunmekanisme.

I stadig højere grad differentieres og forhandles et nej i de enkelte systemer. En konflikt kan ikke længere blot afgøres retligt, men er til forhandling imellem mange subsystemer og kan transformeres og forstås diskursivt og i relation til institutioners egne regler, "code of conduct" eller beslutninger – hvilket fører til bl.a. at et individ, der siger nej eller brokker sig opfordres til at være medspiller frem for modspiller, at den enkelte bidrager til institutionens udvikling ved at stille sig positivt an, ved at bidrage og herigennem "kæmpe" for sine interesser i konkurrence med f.eks. kolleger og at der besluttes "demokratisk, kollektivt" ud fra hvad flertallet mener eller føler er bedst. Noget af det karakteristiske er, som titlen på Åkerstrøm et.al.'s bog antyder at systemerne "hører dig", men at den modstand som udtrykkes, forsvinder og forstummer i det modtagende system. Et andet karakteristikum er, at det skriftlige element lader til at forsvinde i højere og højere grad, at referencer bliver sværere at finde fordi der oftest ikke bare føres MUS-samtaler (se Willig 2013) men også inviteres til samtaler eller møder, hvor man kan udtrykke sin tvivl eller modstand og hvor denne høres, men ikke fremgår af det eventuelle "beslutningsreferat" der måske tages.

Åkerstrøm og kolleger sammenfatter i slutningen af bogen hvad det er, som de efter mange års arbejde og analyse kan fremdrage. Det særlige blik for nej'et har åbnet et nyt blik for tre væsentlige udviklingstendenser:

"Retssikkerheden svækkes, mulighederne for at sige nej smuldrer og det læringspotentiale" (for institutionerne eller systemet), "der lå i konflikterne, svinder ind". (Åkerstrøm et.al 2026:368/69).

Noget af det som fremhæves af flere sociologer og samfundsforskere er, at konflikter, indsigelser og kritik i stadig højere grad affektgøres og i stadig mindre grad høres som saglig kritik. Et andet hovedopmærksomhedspunkt er at referencer, dvs. henvisninger til f.eks. forvaltningsret og andre "stabile" kilder, lader til at forsvinde ind i "forstående" eller transformerende samtaler.

I forlængelse heraf kan det både synes paradoksalt eller måske snarere oplagt, hvordan det i artikler, omhandlende kritik eller modstand, er meget svært at opdrive identificerbare stemmer og dermed have klare referencer til, at eksemplariske situationer hvor konflikt eller modstand forekommer. Referencerne kommer mestendels fra kilder, som enten er eksterne, eller som allerede har skiftet position og dermed taler om det de var, men ikke længere er en del af. Andre kilder forbliver helst anonyme i deres vidnesbyrd, eller også må kritikken og nej'ets vilkår hæves til et højere og dermed mindre konkret indhold.

Som epilog til denne artikel vil jeg gerne citere endnu en kilde. En offentlig en af slagsen, da der er tale om et opslag på LinkedIn, ”posted” af stabschef ved Københavns Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet: Rune Heiberg Hansen:

#### Tillid til et trygt SAMF

Et år efter den gamle administration blev flyttet om, ud og ind, samlede vi i dag mange af de gode folk, der til hverdag får SAMF til at fungere. Ansatte i stabe fra institutter, centre og fakultet. Partnere og kolleger fra Universitetsadministrationen. Godt 90 havde tilmeldt sig.

Formålet var at få sat ansigter på navnene bag e-mails og telefoner. Og vigtigere, at vi fik en fornemmelse af, at vi er fælles om det.

Som administrative medarbejdere har vi en helt central opgave i at skabe ro og tryghed. Vi skal kunne sige til forskere, studerende og akademiske ledere, at der er styr på det. For det er der som oftest. Og glipper det, så fikser vi det. Så kan vores forsker-kolleger og studerende fokusere på noget andet.

Tryghed og ro starter med tillid. Og tillid starter med fællesskab. Tak fordi I er med 😊

*Hansen (2026) på LinkedIn<sup>11</sup> (LinkedIn Tilgået d. 16.3.2026)*

Opslaget understreger en ”helt central opgave” for administrative medarbejdere: At skabe ro og tryghed for forskere, studerende og akademiske ledere. Jeg forestiller mig, at dette lære-hinanden-at-kende møde blandt fagligt kompetente medarbejdere på Københavns Universitet indeholdt lidt at spise og drikke og må medgive, at oplevelsen af fællesskab absolut er et vigtigt element for mange af os, privat og arbejdsmæssigt.

Men det er samtidig svært at forestille sig, at kritiske stemmer, som de f.eks. er blevet citeret i denne artikel, har nogen som helst plads i et system hvor administrationens opgave omtales som skabende ro og tryghed, og hvor de faglige arbejdsopgaver og kvalifikationer helt udelades i beskrivelsen.

---

<sup>11</sup> [link](#)

## Referencer

- Andersen, H: (2023) <https://www.facebook.com/heine.andersen.58> 11. nov. (tilgået 13.2.2026)
- Baggersgaard, Claus: (2023) ”Fire ud af ti forskere er nu udlændinge”, *ForskerForum*, Nr. 5. november.
- Brinkmann, S: (2014) *Stå fast – et opgør med tidens udviklingstvang*, København, Gyldendal Business 2014
- Frank. L: (2023) *Weekendavisen/Samfund* 8 nov.
- Hansen. A, Christensen. M, Månsson K, Enna G, Ammonsens, N, Jørgensen F, Thorsager M, Sejr T, Møller M, Schönberg G, Bested O: (2026) i *Uni-avisen* 17. februar 2026, debat: [Tillidsrep’er: Hvad foregår der i administrationen?](#)
- Hansen, R, H.: (2026) <https://www.linkedin.com/in/runeheiberghansen/> (tilgået 16.3 2026)
- Knudsen, H & Åkerstrøm Andersen, N. (2025) ”Det hypotetiske subjekt – uddannelsesledelse til en åben fremtid”. i *Lederliv* 9, 4 september 2025
- Kvale S: & Brinkmann, S. (2015). *Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, Hans Reitzels forlag, København.
- Månsson, N, (2023) Uni-avisen 15.december 2023: [HK’er til ledelsen: Kom med jeres beslutning, igangsæt grønthøsteren og lad os komme videre!](#)
- Studiechef for det Samfundsvidenskabelige Fakultet. (2024) Mail til medarbejder om påtænkte besparelser, afsendt 5 november 2024, kl. 16.14)
- [#SafeToSpeak — Forskerbevægelsen](#) (tilgået 13.2.2026)
- Willig, R. (2013), *Kritikkens U-vending*, nr. 2 i bogserien Sociologi, Hans Reitzels Forlag.
- Willig, R. (2008), Afmontering af kritikken, *Dansk Sociologi* 4(19):73-81.
- Åkerstrøm Andersen N. Pedersen. D. og Piilgaard Perner Nielsen, S: (2026) ”Vi hører hvad du siger – konfliktens nødvendighed og trange kår i velfærdssamfundet”. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- <https://www.dr.dk/lyd/p1/brinkmanns-briks/brinkmanns-briks-2026/hvad-goer-uvisheden-ved-dig-11032621063>
- <https://dm.dk/forskerforum/aktuelt/2023/november/se-fordelingen-mellem-danske-og-udenlandske-forskere-paa-de-otte-universiteter/> (tilgået 19.2 2023)
- <http://www.Forskerbevaegelsen.dk> [Forskerbevægelsen](#) (tilgået 13.2.2026)