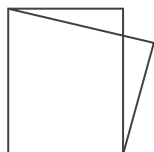


Fra universitet til professionshøjskole



Betina W. Rennison,
docent, ph.d.,
Center for Ledelse
& Organisations-
udvikling (CLOU),
VIA University
College

“Hvad vil da du på en professionshøjskole!? – altså man sætter sgu da ikke en superligaspiller til at spille i anden division!”. Sådan var reaktionen fra nogle af mine universitetskolleger, da jeg fortalte, at jeg havde valgt at sige mit lektorjob op til fordel for en docentstilling på et UC. Hovedrysten, undrende blikke og what!-reaktioner. “Tænk, at du frivilligt forlader et fast lektorjob på universitetet – det ville andre give deres højre arm for. Det er jo vanvid!” Ja, måske. Men i så fald blev jeg ramt af vanviddet: Det glade vanvid.

Hvorfor valgte jeg at skifte verden?

Der var tre afgørende grunde til mit valg:

1. Professionspassion: Jeg har altid haft et bankende hjerte for de faglige professioner; lærere, pædagoger, sygeplejersker etc., der jo udgør ryggraden i vores velfærdsstat. Kendtegnene ved professionerne – kaldet, kompetencen, kærligheden til faget

og den kollegiale selvjustits – finder jeg fagligt interessant. Og det er til stadighed spændende at udforske, hvordan vi kan lede disse professioner og indrette vores organisationer, så professionerne sikres bedre arbejdsbetingelser, og vi alle bedre velfærd. Det var derfor oplagt for mig at bevæge mig tættere på professionerne ved at søge ansættelse det sted, hvor de uddannes og efteruddannes.

2. Universitetsirritation: Jeg har haft en privilegeret og særdeles lærerig tid gennem mine 16 år i universitetsverdenen (hhv. 14 år på CBS og 2 år på AAU), men blev efterhånden træt af de institutionelle rammevilkår: stigende konkurrencemotalitet og ‘se-mig-kultur’, kontinuerlige cost-benefit-betragtninger, BFI-registringshelvedet og den internationale journal-maskine, hvor det statistiske set kun er 1,7 person, der læser din

En afgørende forskel på universitetet og UC er, at mens førstnævnte er en forskningsinstitution, der underviser, **er sidstnævnte en undervisningsinstitution, der forsker.**



møjsommeligt gennemreviewede mindst 2 år-undervejs-artikel (hvis du da ikke øger læserskaren ved at sætte artiklen på pensumlisten til dit eget fag...). Hertil kommer, at tiden til at forske reelt er ganske minimal – og selvom jeg holder af at undervise (og godt ved, at administration og con amore-tjanser er en del af jobbet), så ægredes jeg dagligt grøn og gul over ikke at have mulighed for at udleve mine forskningsambitioner. En udskiftning af mit universitetslektorat med en UC-docentstilling ville øge min forskningstid. Så supplereret med de øvrige irritationer var tiden inde til at undersøge, om græsset var grønnere hos naboen på UC.

3. **Praksismotivation:** Jeg motiveredes af UC's anvendelsesorientering: den tætte kontakt til praksis, såvel i undervisningen som i udviklings-, konsulent-, og forskningsprojekter. At forpligte sig på praksis; at udforske

og udfordre praksis – ikke for udforskningens og udfordringens egen skyld, men for praksis' skyld, giver ultimativ mening for mig. At lave forskning ikke blot af, men for praksis – og i et fortsat samarbejde med praksis er yderst motiverende. Jeg brændte efter at lave mere af det praksisnære arbejde i et miljø og sammen med folk, der påskønner det og har solidt kendskab hertil. Det var den tredje grund til, at jeg skiftede uni-verdenen ud med UC-verdenen.

Hvordan har det været at skifte verden?

Det føles på mange måder som at fortsætte i den verden, jeg forlod. Også på UC'erne undervises, forskes og administreres der jo, også på UC'erne kæmpes der med og om ressourcerne, også på UC'erne er der engagerede, fagligt dygtige og (måske mere) pædagogisk-didaktisk kompetente kolleger, også på UC'erne er der vandtætte siloer og

fagligt hyggehad mellem enheder, også på UC'erne findes nye skønne lokaliteter at undervise i – dog med mere styr på byggeomkostningerne... Men alligevel er der en verden til forskel. Lad mig skitsere den forskel gennem forskellige distinktioner.

Fastetableret/flydende

I forhold til det tudsegamle universitet med dets fastetablerede strukturer, kulturer og processer er det tydeligt, at UC'erne er af yngre dato og fortsat afsøgende, eksperimenterende og ikke mindst afklimatiserende i forhold til de sammenbragte højskoletraditioner. Jeg har efter 2 ½ år endnu ikke helt regnet UC-verdenen ud. Måske tager det blot længere tid – eller måske er det i realiteten, fordi den netop er det: Uberegnelig. Mest på den gode måde. Jeg måtte trække på smilebåndet og sende prorektor en opbyggende mail, da jeg erfarede, at den officielle strategi

Jeg motiveredes af UC's anvendelsesorientering: den tætte kontakt til praksis, såvel i undervisningen som i udviklings-, konsulent-, og forskningsprojekter.



på VIA er funderet i Ralph Stacey og hans princip om "forudsigelig uforudsigelighed". Dét har jeg alligevel ikke oplevet på universitetet. Måske er der en strategi med strategien: Der skal gøres op med fasttømrede forestillinger og indgroede vaner fra den svundne før-fusionstid. Det må være slut med forandringsresistensen. Vi skal indse, at tingene ikke bliver som før, ja faktisk ændrer de sig hele tiden – for det eneste stabile er jo det foranderlige; den forudsigelige uforudsigelighed. Den fleksible smidige bevægelse i en "agil" organisation, som min direktør ynder at kalde det. Fortolket: UC skal ikke være kendetegnet ved "mirror-seeing" (afspejling af genkendelige regler, roller og rutiner), men "movement-seeing", hvor vi, som det populært hedder, ikke er i "the know", men "the now"; er "nærværende i nuet" og kontinuerligt bevæger og flytter os i forhold, hvad der her rører sig og dukker op. På UC stopper vi ikke op og ser os tilbage; med andre ord: Vi reflekterer ikke blot (nogle

gange ville det være ønskeligt med mere tid til det dog) – vi proflekterer; dvs. vi kaster os ud i gøren og ser, hvad der sker og bær'. Vi erstatter eller supplerer, som James March har sagt det, "the technology of reason" med "the technology of foolishness"; vi fjoller eksperimenterende rundt og prøver noget af. Sådan må det nødvendigvis være, når der bygges op og vides ud, med kun ti år på bagen og kun knap fem år med forskningsret. "Vi lægger stenene, mens vi går", sagde min chef til mig til jobsamtalen – en frase jeg selv sidenhen flittigt har reciteret. Ting er i bevægelse, vi er i bevægelse, og vi må flyde med og have tillid til bevægelsen. På godt og ondt. Følgesvendene er som bekendt både usikkerhed og mulighed. Personligt har jeg mest oplevet – eller som jeg som 'irriterende topmotiveret nyansat' alternativt kan udtrykke det – 'valgt at fokusere på' mulighederne. Det giver muligheder, når horisonten ikke bare er det aktuelle, det vi 'er' og har været, men det potentielle: Det vi

kan blive til. Vel at mærke ikke som en præstationskamp (som universitetet godt kan tangere), men som en kilde til fortsat motivation.

Frihed/forpligtethed

Om end jeg har oplevet, at der er højt til loftet på UC – meget er muligt for ildsjælen, der griber potentialitetens muligheder og tager selvstændigt initiativ – så er der også en anderledes forpligtethed, end den jeg kender fra universitetet. Den frie fugl har fået stækket sine vinger lidt. Jeg har altid stort set kunne gøre, hvad jeg ville, hvornår jeg ville og med hvem – frihed under ansvar og selvledelse uden 'ekstern' ledelse – eller måske rettere ingen ledelse – er jo typisk credoet i universitetsverdenen. Jeg oplever det anderledes i UC-verdenen. Her skal individet tilpasse sig organisationen – ikke omvendt. Som jeg sagde, da mine eks-kolleger fra universitetet spurgte mig efter det første halve år "ná, hvordan er det så på VIA?": "Jo, det er super

godt, men jeg skal lige vænne mig til, at jeg nu er ansat i en rigtig organisation; altså med introprogram for nyansatte, klar strategi (der så er flydende), diverse personalegoder (ja sågar julegave!), utallige udvalg og møder, faste rammer, veludbyggede administrative systemer, synlig budget- og økonomistyringskontrol, excel- og salgskurser (hård nød at knække for uni-kollegerne), massiv tidsregistrering (endnu hårdere nød at knække for uni-kollegerne) – og så har jeg for første gang i mit liv fået en chef. Der er ledelse her, til tider med stort L (og så var det, at flere af uni-kollegerne blev glade for at være præcis, hvor de er). At være blevet en del af en sådan "rigtig" organisation er markant anderledes. Igen: På godt og ondt. Organisatorisk slack er der ikke meget af. Der er en høj grad af organisatorisk professionalisme, der er styr på tingene – det uberegnelige søges at gøres beregneligt – til tider måske lidt for meget for nogens smag. For andre giver det trykthed at vide, "hvad vi skal", og "hvad vi får for det". Lønmodtagerkulturen har overvældet mig, ganske anderledes end universitetets karriere- og con amore-kultur, og jeg havde i min naivitet tiltænkt professionshøjskolerne en mere udpræget kaldskultur. Til den positive side betyder professionalismen en solidt udbygget stabs- og støt-tefunktion, hvis support er guld værd. Hertil kommer, at det at være en del af en "rigtig" organisation netop er at være en del af noget; af et samlet foretagende – at føle sig integreret og taget vare på. For første gang i mit arbejdsliv ved jeg nu, hvad det konkret vil sige "at have en organisation i ryggen", et system, der griber dig, hvis du falder. Det er gevinsten ved forpligtetheden. Og prisen for friheden.

Forskning/uddannelse

En afgørende forskel på universitetet og UC er, at mens førstnævnte er en forskningsinstitution, der underviser, er sidstnævnte en undervisningsinstitution, der forsker. Som det betones i UC' fælles forskningsstrategi, er forskning og udvikling et middel til bedre uddannelse og praksis, ikke et mål i sig. Som forskeruddannet på et universitet indsocialiseres man i det omvendte rationale, og enhver forsker kæmper indædt for mere forskningstid og mindre undervisningstid (eller blot en mere rimelig balance for forsvarligt overhovedet at kunne levere en såkaldt forskningsbaseret undervisning). På universitetet er forskningen gjort af det fineste stof. På UC'et praktiseres forskningen i en højere sags tjeneste, og man må som forsker vænne sig til at bevæge sig væk fra frontstage til at agere backing group for undervisere og konsulenter. Forskningsopgaven består i løbende at lytte til og efterleve driftens/praksis behov og vidensefterspørgel – at supportere, informere og inspirere driften i forhold til nye trends, teorier og metoder. I love it! Men det kræver generelt en retænkning af forholdet drift/udvikling, forskning/uddannelse: Det er jo ikke et nulsumsspil, hvor den ene part kun kan optimeres på bekostning af den anden. Lidt helligt udtrykt er de ikke hinandens modsætninger, men forudsætninger. Det er et plussumsspil, hvor de kombineres, så de styrker hinanden: Forskning og faglig udvikling giver driften input, kvalitetsløft og et mere solidt vidensgrundlag at stå på. Mens en forbedret drift bibringer ressourcerne til at udføre forskning samt en masse gode indholdsmæssige input til den forskningsfaglige udvikling. Min oplevelse er, at der fortsat er et stykke at gå, førend

vi reelt praktiserer dette til fulde. UC er jo fortsat relativt ny i forskningsgamet, og diverse spørgsmål er endnu preserende. Fx: Hvordan prioriterer vi ressource- og mandskabsmæssigt, så vi kan leve op til de forskningsmæssige ambitioner og få skabt større synergi mellem forskning og drift? Hvordan sikrer vi reel tid til forskning; plads til fordybelse og legitime "uproduktive" perioder, hvor der spares med andre, og hvor kreative ideer kan modnes? Hvordan får vi skabt den nødvendige institutionelle infrastruktur; nogle forskningsstrukturer; rum og fora at bedrive forskning i og en internaliseret forskningskultur, der gør forskning lige så legitim som uddannelse; hverken mere eller mindre betydningsfuld? Alt sammen er væsentlige spørgsmål at hitte rede i, hvis vi skal vise omverdenen, at UC har kompetencerne og kapaciteten til at levere kvalificeret forskning – så vi ikke udelukkende ses som leverandør af uddannelser og konsulentydelse, men også som kvalificerede medspillere på forskningsfronten.

Forskning/anvendt forskning

Termen "fra forskning til faktura", som daværende forskningsminister Helge Sander opfandt i fordums tid, har redet mangt en universitetsforsker som en mare: Hvad så med den frie forskning, når alt skal styres efter eksterne nytteformler, her-og-nu-praksispræferencer eller en "tilfældig" og "tidssmart" overskrift på et bevillingscall? I UC-verdenen er dette ganske enkelt forskningens præmis. Forskning skal have nytteværdi og være anvendelig i og for praksis. Ifølge Frascati-manualen (den OECD-skabte bibel på UC's FoU-område, lærte jeg hurtigt) så handler forskning om at opnå ny viden og udnytte den

eksisterende for at sikre praktiske mål og "frembringe nye eller væsentligt forbedrede materialer, produkter, processer, systemer eller tjenesteydelser". Den forpligtelse eller fornøjelse er ikke universitetsforskningen tildelt eller forundt. Så UC-forskningen skal faktisk være dobbelt-kvalificeret: 1. For at vinde legitimitet i omverdenen og i konkrete organisationer skal forskningen være anvendelig og praktisk relevant. 2. For at blive genkendt og legitimeret i forskningsverdenen skal UC-forskningen efterleve de gængse forestillinger om et gedigent videnskabeligt arbejde; herunder kvalitetskriterier som kohærens, konsistens, transparens, reliabilitet, validitet, originalitet, kreativitet – eller hvad Frascati-manualen understreger med betoningen af forskning som "skabende arbejde foretaget på et systematisk grundlag". Denne dobbelte-kvalifikation er sjovt at være med til at indløse – og på den vis håndhæve UC-forskningen som noget unikt. Her er stadig et stykke identitetsarbejde at foretage og nogle spørgsmål at besvare: Hvordan finder vi vores egen unikke forskningsprofil mellem universitetsverdenens fasttømrede forskning og konsulentverdenens wannabe-forskning? Hvordan skaber vi med andre ord den tredje vej? Hvad er gode forskningskompetencer på en professionshøjskole? Hvordan er de ens med og forskellige fra universitetets? Hvilken kompetenceportefølje besidder den enkelte allerede, som måske ikke følger gængse definitioner af forskningskompetence (analytisk, systematisk, velargumenterende), men som yder et væsentlig bidrag i en forskningsproces (fx en skæv tænk, en erfaren praktiker, en god facilitator og relationsskaber)? Hvordan beriger vi os af sådanne kompetencer? Hvordan kan vi

sammensætte mangfoldige forsknings-teams med komplementerende kompetencer? Bemærk: Anvendt forskning fordrer jo kompetencer på flere planer: teoriske, metodiske, erfaringsmæssige, kommunikative, kulturelle, sociale og menneskelige kompetencer. Jeg vil se frem til at mærke forskellen.

Maskulinitet/feminitet

Universitetet er som bekendt generelt berygtet for konkurrencementalitet, skarpe rundsave på albuerne, ensomme-ulve-kultur, arrogance og halv- eller heldårligt psykisk arbejdsmiljø. Selvom dette naturligvis ikke gør sig gældende alle steder, og at et eller flere af sådanne træk også genfindes udenfor universitetet, er mit umiddelbare indtryk at UC-verdenen udviser en lidt anden kultur. Med risiko for tyk overtolkning og "metaforitis" kan universitetet, når det kommer til arbejdskulturen, påstås at repræsentere klassiske maskuline værdier: rationel kalkulation, konkurrence, præstationscentrering, karriereorientering, selvpromovering, materialitet, frihedsdemonstration og enhver-klarere-sit-holdning. Mens UC'et kan hævdes at repræsentere klassiske feminine værdier: emotionel fornemmelse, holisme, immaterialitet, responsivitet, tryghed, omsorg, kollegialitet, samarbejdsvilje og fællesskab. Denne arketyperiske kategorisering af de to verdener beror ikke på objektive facts, kun mine subjektive fornemmelser (findes der andet?) og selvpåførte generaliseringstrang. Hertil kommer et håb om, at UC i sin mulige/igangværende efterligning af "det rigtige universitet" vil bibeholde sin feminitet og tiltage sig maskuliniteten med varsomhed. Eller: Ligesom kønnene er såkaldte "bridge-brained", er organisationer det potentielt

også – og kan derved koble og bygge bro mellem det maskuline og feminine som det nu bedst hør og bør sig i den givne situation. Jeg er spændt på at følge dén brobygning i fremtiden. For: Et solidt fagligt fællesskab afhænger af et solidt socialt fællesskab; et godt kollegaskab, en god stemning, smittende humor og stor glæde ikke bare ved arbejdet, men også ved hinandens selskab. Afgørende er at vedligeholde et venligtsindet, teamorienteret forsknings- og uddannelsesmiljø, der ikke præges af intern konkurrence og spidse albuer, men er ambitiøse sammen og fælles committede på at skabe ny viden og forskningsmæssige resultater, der gør en forskel for andre.

Summa summarum og med alle forskellene og lighederne in mente: Jeg er glad for mit skifte; for at have kastet mig ud vanviddet. Og jeg ser frem til – sammen med UC- og universitetskolleger – at levere fagligt højt kvalificerede bidrag, der på en gang er opsigtsvækkende for den øvrige forskningsverden, indsigtgivende for de studerende og de mange dygtige medundervisere, konstruktivt bevægende for den offentlige debat og ikke mindst praktisk anvendelige for de ledere, medarbejdere, brugere/borgere/kunder og medmennesker, som det hele i bund og grund handler om. ♦