

Aalborg Universitet



## Lider Aalborg-modellen af iltsvind?

Gregersen, Birgitte

*Published in:*  
Gåsen og guldægget

*Publication date:*  
2024

*Document Version*  
Accepteret manuscript, peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Gregersen, B. (2024). Lider Aalborg-modellen af iltsvind? I J. Holm Ingemann, M. O. Madsen, & S. Ørndorf (red.), *Gåsen og guldægget: 50 år med AUC og studieformen* (s. 216-223). Aalborg Universitetsforlag.

### General rights

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

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

### Take down policy

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

## Reference:

Gregersen, B. (2024). Lider Aalborg-modellen af iltsvind? In J. Holm Ingemann, M. O. Madsen, & S. Ørndorf (Eds.), *Gåsen og guldægget: 50 år med AUC og studieformen* (pp. 216-223). Aalborg Universitetsforlag.

# Lider Aalborg-modellen af iltsvind?

Af Birgitte Gregersen

Indledningsvist en kort disclaimer. Mit ærinde er ikke at argumentere for, at alting var bedre i de gode gamle dage for 50 år siden, da AUC startede på Strandvejen/Badehusvej og kort efter på en næsten bar mark i Aalborg Øst. Det var måske nok sjovere dengang, og der var helt sikkert også højere til loftet og længere til døren for både studerende og ansatte i den spæde begyndelse end på AAU anno 2024.

Jeg er bekymret for, at PBL eller 'Aalborg-modellen' er under et kraftigt pres og visse steder lider af iltsvind i samme grad som Limfjorden. I artiklen dykker jeg ned i nogle af de vigtigste AAU-eksterne og AAU-interne årsager til, at der er langt fra jubilæets skåltaler til 'de faktiske forhold i jernindustrien'. Jeg fisker tre af de mest anvendte termer fra skåltalerne om den succesfulde Aalborg-model op og lægger dem på disken, nemlig tværfaglighed, samarbejde med erhvervslivet samt kritisk tænkning og generering af ny viden.

Min forskning og mine erfaringer med universitetsledelse danner grundlaget for mine bekymringer. I mine mange år på universitetet har jeg ud over at undervise og bedrive forskning i innovation og udvikling varetaget ledelsesfunktioner på forskellige niveauer (studieleder, prodekan og institutleder) i ca. 15 år. Det har i størstedelen af tiden været et fantastisk sted at arbejde, men det bekymrer mig, at rammevilkårene for de nuværende og den næste generation af universitetsansatte og studerende er blevet kraftigt forringet, og at det ser ud til at fortsætte.

## Generelle rammevilkår

Vilkårene for at være studerende og ansat på et universitet har ændret sig radikalt siden midt-1970'erne. Ikke kun på Aalborg Universitet eller på de øvrige danske universiteter. En række fællestræk går igen på stort set alle universiteter verden over:

For det første sker der en øget markedsgørelse af uddannelse og videnskab. Offentlige og private universiteter konkurrerer i stigende grad globalt om at tiltrække studerende og forskningsmidler. Studieprogrammer, som ikke er profitable i snæver økonomisk forstand eller ikke uddanner kandidater, der frisk fra fad er direkte 'employable' i den private eller offentlige sektor, lukkes ned. Andelen af midler til den fri basisforskning på de offentlige universiteter falder relativt til de såkaldte konkurrenceudsatte og formålsbestemte forskningsmidler, hvilket øger presset for at skaffe eksterne forskningsmidler.

For det andet har universiteterne i stigende grad overtaget en ledelsesstruktur og -kultur, som stammer fra den tidlige industrielle tidsalder. Det manifesterer sig i hierarkiske ledelsessystemer, individuelle incitamentsstrukturer (for eksempel 'Publish or Perish' doktrinen, dvs. publicer artikler eller forsvind), udrulning af et utal af kvalitetssikringsystemer (der dog for det meste er

baseret på rene kvantitative indikatorer), mainstreaming af alle administrative procedurer, intern og ekstern kommunikationslingo, hvor studerende bliver til kunder, det lokale erhvervsliv til partnere og andre universiteter er konkurrenter. Indførelsen af disse *New Public Management* metoder, hvor autonomi og kollegialitet bliver erstattet af *top-down* management, rummer en høj risiko for, at akademisk frihed, kritisk tænkning og videnskabelig integritet kommer under pres.

For det tredje er der øget krav og fokus på, at forskningen skal generere *'impact'* og *'outcome'* på kort sigt. Selvfølgelig skal offentlig finansieret forskning være relevant for samfundet og bidrage til at løse samfundsmæssige problemer, men *'impact'* og *'outcome'* er blevet dominerende *buzz words*, som dels kan friste forskere, der søger om eksterne midler, til at oversælge potentielle resultater og dels at risiko-angste forskningsfonde vælger at prioritere anvendt forskning med potentiel *impact* på kort sigt på bekostning af forskning drevet af en ren nysgerrighed og uden garanti for samfundsmæssig *impact* og gevinster på det korte sigt. Faren herved er, at de langsigtede innovationsmuligheder forringes, hvis midlerne til basisforskningen tørrer ud, når forskningsfinansieringen primært allokeres ud fra forventninger om kortsigtede resultater og *impact*.

Der er forskelle mellem de forskellige lande i forhold til, i hvilken grad sådanne neoliberale trends er slået igennem på universiteterne. I en dansk sammenhæng er det startet senere end i for eksempel England, men specielt i løbet af de seneste 10-15 år er forretningsparadigmet og den performance-baserede og hierarkiske ledelse slået igennem på de fleste danske universiteter. Som jeg vender tilbage til, har AAU absolut gået i forreste række.

## Tværfaglighed

De fleste af virkelighedens problemer er komplekse og kan sjældent - hvis overhovedet - blive fuldt ud forstået ud fra en enkelt fagdisciplin. F.eks. kan hverken klimakrise, pandemier eller iltsvind i Limfjorden forstås eller løses uden at trække på viden fra et bredt spektrum af fagområder inden for naturvidenskab, medicin, ingeniørvidenskab, samfundsvidenskab og humaniora. Politikere, universitetsrektorer, forskere og repræsentanter for forskningsfonde har da også i mange år ved festlige lejligheder fremhævet vigtigheden af tværfaglighed og samarbejde på tværs af discipliner som forudsætning for at løse samfundets store udfordringer, men noget synes at blokere for, at de gode intentioner udmøntes i praksis.

En række indbyrdes afhængige faktorer har forstærket udviklingen henimod silo-organiseringer af forskning og studieprogrammer. F.eks. er en vis grad af specialisering og samarbejde om ressourcer til dyre laboratorier og instrumenter klart vigtige for at gøre videnskabelige fremskridt inden for en række videnskabelige områder. Måden, forskere gør karriere på, hvor publicering i højtrangerede og specialiserede videnskabelige tidsskrifter er altafgørende, de internationale universitetsranking-systemer, der er baseret på discipliner samt offentlige og private forskningsfonde, der i høj grad er sektorspecifikke i deres uddelingspraksis, er alle faktorer, der primært peger i retning af øget silotænkning, og AAU har ladet sig flyde med strømmen.

De fleste PBL-universiteter etableret i 1970-erne blev oprettet ud fra en filosofi baseret på gradvis uddannelsesspecialisering og et relativt bredt syn på tværfaglighed. Da AUC blev oprettet i 1974, blev flere institutter etableret som tværfakultære. F.eks. rummede Institut for Produktion både en gruppe produktionsingeniører og erhvervsøkonomer; Institut for Planlægning og Udvikling samlede planlægningsingeniører, samfundsudvikling og dele af humaniora. Alle studerende inden for

samfundsvidenskab (uafhængig af uddannelsesretning) fulgte det samme første studieår (basisåret) før de gradvist specialiserede sig i f.eks. økonomi, politologi eller sociologi. Samme gradvise specialisering gik igen på ingeniørstudierne og på humaniora. Over tid er denne tværfaglige organisering af uddannelser og institutter imidlertid ændret til mere specialiserede udgaver. På Aalborg Universitet blev det sidste tværfakultære institut mellem samfundsvidenskab og humaniora nedlagt i 2019 og studerende og ansatte blev fordelt til monodisciplinære institutter. I dag er AAU i realiteten stort set organiseret i disciplinære siloer efter samme skabelon og med samme navne som de 'traditionelle' universiteter. Ja, det er rigtigt, at det samfundsvidenskabelige og det humanistiske fakultet ganske fornyeligt er blevet fusioneret, men det ligner (indtil videre) i praksis en ren spareøvelse (et dekanat mindre) og en svækkelse af samfundsvidenskab og humaniora på universitetsniveau, mens faglige nybrud mellem humaniora og samfundsvidenskab endnu ikke har manifesteret sig.

Silotænkningen og specialiseringstrenden bliver yderligere forstærket i en dansk sammenhæng p.g.a. af den aktivitetsbaserede allokering af undervisningsmidlerne, hvor taksameterpengene kanaliseres fra ministerieniveau til de enkelte universiteter og videre derfra til fakulteter og institutter. I princippet er det en politisk beslutning på hvert organisatorisk niveau, hvor meget og hvordan midlerne skal fordeles mellem de forskellige fakulteter, institutter og uddannelser, men i realiteten er det vanskeligt at ændre den basale budgetmodel radikalt, så længe kvantitative performancemål driver en konkurrence mellem de enkelte universiteter. De skæve og over årene udhulede uddannelsestaxametre, hvor et gennemført studieår for en ingeniørstuderende honoreres (ca. 74.100 kr. i 2024) med mere end det dobbelte af et studieår gennemført af en studerende fra det samfundsvidenskabelige eller det humanistiske område (ca. 35.600 kr. i 2024) giver meget ulige vilkår for at drive uddannelser, herunder selvfølgelig også ulige vilkår for at realisere en problemorienteret model. Også her er AAU gået forrest i en ren videreeksperdering af de centralt fastsatte og meget forskellige taksametre til de uddannelser, der indtjener disse – selvfølgelig efter en vis beskatning til dækning af en øget central administration og ledelseslag.

## Samarbejde med erhvervslivet

Aalborg-modellen er ofte præsenteret som en særlig undervisnings- og læringstilgang for studerende. I den ideelle udgave gives de studerende en aktiv rolle i forbindelse med tilegnelse og skabelse af ny viden. Underviserens rolle i læreprocessen er i den oprindelige version redefineret – dvs. læringen er studenterdrevet snarere en lærerstyret. I tillæg til den interaktive læreproces udruster den problemorienterede tilgang ideelt set de studerende med en række ekstra erfaringer og kompetencer, som forbedrer deres '*employability*' i bred forstand – herunder evne til at arbejde i grupper; evne til at definere, beskrive, analysere, præsentere og løse problemer; evne til at reflektere, modtage og give konstruktiv kritik; interkulturel forståelse og projektledelseskompetencer. Disse klare fordele ved den ideelle udgave af den problemorienterede studieform er efterhånden veldokumenterede.

Samarbejde med eksterne partnere er i princippet en integreret del af en problemorienteret tilgang for både studerende og forskere og Aalborg Universitets fokus på samarbejde med ikke mindst lokale virksomheder fremhæves da også i alle skåltalerne som en vigtig og central karakteristisk for universitetet. Omvendt er forventningerne fra det omgivende samfund til samarbejde med universitetet vokset over årene i en sådan grad, at det ligefrem til tider kan være vanskeligt for studerende og forskere at leve op til alle forventningerne om samarbejde og levering af løsningsforslag til de lokale virksomheder og andre samfundsinteressenter. En vigtig grund er, at

ressourcer til de danske universiteter alene allokeres til undervisning og forskning og ikke til eksternt samarbejde og vidensformidling, som det f.eks. er tilfældet i Sverige og flere andre lande. Det er således nødvendigt at indtænke det eksterne samarbejde som en integreret del af de studerendes læring og forskernes vidensudvikling, hvis samarbejdet ikke skal dræne de sparsomme ressourcer.

En særlig udfordring for samarbejde mellem Aalborg Universitet og det lokalt omgivende samfund er, at den nordjyske erhvervsstruktur rummer mange små og ikke særligt forskningstunge virksomheder. For forskningssamarbejde med forskningstunge virksomheder må forskerne stadig finde samarbejdspartnerne uden for Nordjylland. Det er vigtigt, at universitetet fastholder og fortsat bidrager til en transformation af Nordjyllands erhvervsliv, men omvendt heller ikke primært definerer sig som udelukkende et regionalt universitet.

## Kritisk tænkning og generering af ny viden

Det kan undre, at universiteter, der er befolket med professionelle uddannede til højeste niveau, har fået indført en hierarkisk *top-down* ledelsesmodel, som ikke engang store private virksomheder længere finder tidssvarende.

En klart synlig effekt af New Public Management ledelsesmodels indtog på universiteterne er (som kort nævnt ovenfor) et voksende fokus på kvantitative performancekriterier, f.eks. studieeffektivitet målt som antal studerende, der uden svinkeærinder gennemfører på normeret tid, antal publikationer i højtrangerende internationale tidsskrifter, antal eksterne samarbejder, antal Ph.d.-grader, antal Nobelprisvindere, omfang af eksterne midler, antal bevilgede *centres of excellence*, og meget mere. Alt, der kan tælles, bliver talt og benchmarket uanset relevans. En konsekvens heraf er et voksende forbrug af administrative ressourcer til kontrol og rapporteringer til et voksende lag af mellem- og topledere med begrænset viden om og erfaringer med undervisning, forskning og eksternt samarbejde. Også her er Aalborg gået forrest og har endda - som det eneste danske universitet - valgt at fastholde og udvikle egne og nye '*Key Performance Indikatorer*', selv da Ministeriet sidste år reducerede i brugen heraf.

Et er det store ressourceforbrug, der allokeres til registrerings- og kontrolopgaver i en i forvejen presset økonomi. Mere alvorligt for den fremtidige vidensgenerering er, at indførelsen af de mange ledelseslag øger den forståelsesmæssige og indflydelsesmæssige afstand fra underviseren og forskeren 'på gulvet' til ledelsen i toppen. Der etableres simpelthen for mange 'rockwool-lag' til, at vigtig information og viden når fra bund til top. Information filtreres for hver gang, der rapporteres opad i systemet og ansvar for opståede problemer skubbes nemmere nedad i systemet.

Også på Aalborg Universitet foregår vigtige beslutninger som f.eks. nedlæggelse af uddannelser, omorganiseringer af institutter og fakulteter og centraliseringer af servicefunktioner i voksende grad som ren *top-down* information uden inddragelse af de personer, der jo 'blot' skal implementere. Med en fortsættelse ad den vej er der en reel risiko for, at et sådant *top-down*-drevet ledeshierarki på sigt vil ødelægge den kollektive og menige medarbejders *commitment* og ansvarlighed for organisationens udvikling, herunder for nytænkning af uddannelser og forskningsområder.

## Ja, Aalborgmodellen mangler ilt og ny luft under vingerne

Der er over årene blevet større diskrepans mellem skåltalerne, der hylder nødvendigheden og styrken ved tværfaglighed, og de AAU-eksterne og AAU-interne strukturer og universitetspolitiske beslutninger, som reelt fastholder og uddyber en silotænkning. Ja, der er nye forsøg på at etablere enkelte tværfaglige luftlommer i form af et par udpegede 'missions', hvor der lægges op til forskningssamarbejde på tværs af fagområder. Det vil blive interessant, hvis disse fremover mod alle odds vil få masser af luft under vingerne.

Det er uden tvivl rigtigt, at Aalborg Universitet er kendt for at være gode til at samarbejde med erhvervslivet, og at Aalborgmodellen (PBL) spiller en vigtig rolle herfor. Det skyldes ikke mindst de mange studenterprojekter, men på mange af universitetets uddannelser er det oprindelige problembaserede projektarbejde under pres fra mere og mere kursusstof, færre vejledningstimer, manglende fysiske mødesteder for grupperne, et karaktersystem og karakterpres, der ikke belønner den komplekse problemformulering, der vil række ud over et fastlagt pensum. Det vil være værdifuldt, hvis det problembaserede og gruppeorganiserede projektarbejde mod alle odds fremover vil kunne få masser af ilt og luft under vingerne.

Vilkårene for at være studerende og ansat på Aalborg Universitet har ændret sig radikalt siden midt-1970-erne og væsentlige forklarende faktorer herfor skyldes *AAU-eksterne* forhold uden for universitetets egne beslutningsrum, men *AAU-interne* universitetspolitiske beslutninger og ledelsesforhold har i høj grad forstærket tendenserne til silotænkning og forringet de reelle vilkår for, at undervisere, forskere og studerende i fællesskab kan praktisere det, Van de Ven har kaldt 'engaged scholarship', der har mange lighedspunkter med PBL i dets ideelle og oprindelige form:

*“Engaged Scholarship is defined as a participative form of research for obtaining the different perspectives of key stakeholders (researchers, users, clients, sponsors, and practitioners) in studying complex problems. By involving others and leveraging their different kinds of knowledge, engaged scholarship can produce knowledge that is more penetrating and insightful than when scholars or practitioners work on the problems alone” (Van de Ven 2007, p. 9).*

AUC havde i sin tid et slogan: Ad nye veje. Det er nødvendigt, at universitetets ledelse igen tør gå ad nye veje og give den kritiske tænkning luft under vingerne i reel dialog med de studerende og de fagprofessionelle undervisere, forskere og administratorer.

### Referencer:

Dele af argumentationen i mit indlæg findes i en udbygget, engelsk udgave i Gregersen, Birgitte, (2020). 'Is University Management Part of the problem or Part of the Solution for Problem Based Learning Development and Critical Thinking', i R. V. Turcan, & J. E. Reilly (Eds.), *Populism in Higher Education Curriculum Development: Problem Based Learning as a Mitigating Response* (pp. 183-204). Palgrave Macmillan.

Van de Ven, Andrew H. (2007). *Engaged Scholarship – A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.