



**Fagligt stærke og medmenneskelige
forskningsmiljøer - perspektiver indefra og udefra**

*Af Thomas Bandholm, Julie Midtgaard, Michael Rathleff og
Amanda Houmark-Ørsøe*

Hvordan skaber vi forskningsmiljøer, hvor mennesker både kan trives og præstere – og hvor excellence og medmenneskelighed går hånd i hånd? Denne artikel giver to forskellige, men gensidigt supplerende perspektiver på det spørgsmål. **Del 1** er skrevet af forskere, der selv står midt i academia og arbejder indefra med at udvikle (påvirke) kulturen. **Del 2** er skrevet af en ledelseskonsulent med mange års erfaring fra samarbejde med forskningsmiljøer, som tilbyder et udefra-blik med fokus på ledelse og organisatorisk udvikling.

Del 1: Erfaringer fra academia

Når fremtidens talenter ikke bliver

Vi tiltrækker nogle af de mest talentfulde unge mennesker som er nysgerrige, ambitiøse og dedikerede. Men for mange af de dygtige unge mennesker overvejer at forlade forskningen, før de overhovedet for alvor er kommet i gang. Ikke fordi de mangler vilje eller evner, men fordi de oplever et miljø, hvor konkurrencen er benhård (ubarmhjertig) og til tider uigennemsigtig, anerkendelsen smal, og balancen mellem arbejdsliv og familieliv uholdbar.

I den største internationale undersøgelse af, hvad forskerne selv mener om den kultur, de er en del af, svarede 53 procent, at de havde overvejet at forlade academia på grund af arbejdsmiljøet. I Danmark bekræfter nye data, at også vores egne unge forskere kæmper. Mere end hver tredje ph.d.-studerende oplever stress og udmattelse. Mange efterlyser noget helt basalt: feedback, støtte og et fællesskab, der ikke kun måler værdi i bevillinger og publikationer.

Midt i disse vilkår står vi som forskere og forskningsledere over for en række uløste paradokser:

- Hvordan navigerer man i et system, der belønner individet, når man ønsker at fremme en kollektiv kultur?
- Hvordan balancerer man kravet om forskningsproduktivitet med behovet for tid til relationel ledelse?
- Hvordan sikrer vi mening og tryghed i en struktur, der for mange opleves som både uforudsigelig og utryg?
- Hvordan opmuntrer vi til høj faglig kvalitet og perfektionisme – uden at det fører til udmattelse og angst?
- Hvordan deler vi vores egen usikkerhed som ledere – uden at undergrave tilliden til vores evne til at forske og forskningslede?

Vi spørger os selv (ofte): Hvordan skaber vi miljøer, hvor dygtige mennesker både kan præstere og trives? Det spørgsmål blev startskuddet til ELIS – Excellence and Kindness

in Research Training. ELIS er ikke en HR-politik eller et kommunikationsprojekt. Det er et bottom-up forskerinitieret initiativ, der vokser nedefra og indefra. Det er initieret af forskere, for akademia, der ønsker at stimulere samtalen om at excellence og venlighed ikke er modsætninger, men forudsætninger for et langt og bæredygtigt akademisk liv.

I denne artikel deler vi erfaringer og indsigter fra arbejdet med ELIS og diskuterer, hvordan vi kan gentænke forskningsmiljøer med lige dele ambition og menneskelighed. Vi skriver indefra - som en del af den kultur, vi forsøger at forandre.

Hvad er det for en bevægelse, vi ser i akademia? Og hvad kalder det på?

Vi står midt i et skifte i den akademiske kultur. I dag træder mange unge forskere ind i universiteternes verden med en anden forventning end tidligere generationer. De ser forskning som et meningsfuldt arbejde - ikke nødvendigvis et kald, der kræver kompromisløs selvopofrelse. De søger bestemt ikke mindre faglighed, men større balance. Ikke mindre ambition, men mere fællesskab. Der ønskes balance mellem faglig ambition, personligt overskud og et sundt fællesskab. Man kan være enig eller uenig i den udvikling - og nogle, særligt blandt dem, der er formet af en tidligere akademisk kultur, vil måske endda betragte den tilgang som useriøs, blødsøden og som et tegn på manglende dedikation. Ikke desto mindre er det en tendens, der i stigende grad præger rekruttering, fastholdelse og motivation i forskningsmiljøerne. Hvis vi ikke formår at give venlighed og sundt fællesskab en legitim plads i stræben efter excellence, risikerer vi ultimativt at undergrave akademias bæredygtighed.

Den bevægelse, vi ser, kalder i høj grad på en mere balanceret kultur. Det er ikke et opgør med ambition eller faglighed - tværtimod. Den tager vi lige igen: Det er ikke et opgør med ambition eller faglighed - tværtimod! Det er et ønske om at skabe rammer, hvor excellence, venlighed, holdindsats og sundt fællesskab kan sameksistere, og hvor dygtige mennesker ikke føler, de er nødt til at forlade forskning for at trives. Behovet kan forstås i lyset af flere forhold. For det første står forskningen på skuldrene af kollektive arbejdsfællesskaber og kollektiv intelligens. Selv de mest profilerede publikationer og projekter er resultatet af samarbejde, gensidig støtte og deling af viden. For det andet ser vi en generation af yngre forskere, der i højere grad stiller krav om et værdifællesskab med deres arbejdsplads. De ønsker hyppig feedback, tydelig forventningsafstemning og ledere, der ikke kun måles på deres egne meritter, men også på evnen til at skabe sunde miljøer. De vil gerne være en del af et godt hold - et hold der spiller suverænt sammen og hvor de individuelle spillere kan udvikle sig. Hvis man spiller på et hold, hvor anføreren går meget op i sin ledelsesret og i at opretholde et tydeligt hierarki, så kan det være særligt vanskeligt at fastholde de spillere, som motiveres af kollektive mål og samspil på højde med egne-færdigheder.

Hvem er du succesfuld med?

Forskning foregår ikke i et tomrum. Selv den mest selvstændige forsker er afhængig af andre: af samarbejdspartnere, vejledere, studerende, teknikere og forskningsgrupper. Og alligevel er incitamenterne i academia i høj grad individuelle: forfremmelser, bevillinger og priser gives typisk til personer, ikke til fællesskaber – om end der er tanker og tendenser i den retning som fx Det Unge Akademis Forskningsmiljøpris og [debatindlæg](#). Det skaber et grundlæggende spændingsfelt mellem det personlige og det kollektive – mellem selvinteresse og fælles fremdrift.

Ray Dalio (2021) har i *The Changing World Order* skrevet om nødvendigheden af at reflektere over, hvad man egentlig mener med "self" i "self-interest". Er det kun individet – eller også det fællesskab, man er en del af? For os som forskere og ledere er det et centralt spørgsmål. Når vi tænker på egen succes, må vi samtidig tænke over, hvem vi er succesfulde med. I academia er det ikke nok at være dygtig alene. Man skal også være et værdifuldt medlem af en forskningsgruppe – og hvis man leder den, har man et særligt ansvar for at skabe rammer, hvor andre kan trives og præstere. Det handler selvfølgelig også om magt. Som forskningsledere har vi indflydelse: Vi kan sætte retning, fordele ressourcer, og vi kan præge kultur. Det er en form for magt, og med magt følger et særligt ansvar, herunder ansvar for at værne om menneskelighed.

I Shakespeares tragedie om Macbeth, siger Lady Macbeth om sin mand: *"Yet do I fear thy nature; It is too full o' the milk of human kindness. To catch the nearest way."* Hun frygter, at hendes mand, Macbeth, er for venlig og blød til at tage den brutale vej til magten. Men netop den brutale vej fører til Macbeths undergang – ikke fordi han mangler vilje, men fordi han mister forbindelsen til sin egen moral. På den lidt mindre litterære klinge, men ikke desto mindre relevant, har vi Astrid Lindgrens Pippi Langstrømpe, der minder os om, at *"den, der er meget stærk, også må være meget sød."* Hvor Lady Macbeth ser godhed som en svaghed, ser Pippi godhed som et ansvar, der følger med styrke. Som forskningsledere har vi begge potentialer i os – vi har mulighed for at sætte gennemslagskraft i spil, men vi har også et valg i, hvordan vi gør det. Uden venlighed, menneskelighed og transparens risikerer vi at miste grundlaget for det, vi gerne vil opnå: bæredygtig forskning med mennesker i centrum.

Adam Grant (2014) beskriver i *Give and Take* tre strategier i arbejdslivet: at tage, at bytte (tjenester 1:1) og at give. I en konkurrencepræget akademisk kultur kan det være fristende at fokusere på at sikre sin egen progression ved at fokusere ensidigt på at tage. Men Grant viser, at det er dem, der investerer i andres succes – *the Givers* – som skaber de mest robuste relationer og de bedste resultater – specielt på lang sigt. Ikke fordi de opgiver sig selv, men fordi de forstår, at det kollektive er en del af

selvforståelsen. De mest succesfulde Givers er de, som forstår at tid er en begrænset ressource (man kan ikke sige ukritisk ja til alt desværre) og de Givers som forstår ikke at lade sig udnytte (fx af Takers).

I *The Culture Code* peger Daniel Coyle (2018) på, at de mest succesrige teams er kendetegnet af psykologisk tryghed, sårbarhed og et tydeligt fælles formål. Det handler ikke om at viske individet ud, men om at forstå, at stærke fællesskaber er det, der gør individuel udvikling og innovation mulig. Det er der kollektiv intelligens har plads til at folde sig blandt andet fordi det er trygt at være uenig.

En insisteren på, at excellence alene kan opnås og måles i vilje og evne til at feje andre af banen, er derfor ikke alene tonedøvt i forhold til tiden, men også uden hold i videnskabelige studier af det, som driver succes. Spørgsmålet, vi må stille os, er altså ikke om, men snarere hvordan det lader sig gøre at påvirke den akademiske kultur i retning af øget bevidsthed om og promovering af sunde fællesskaber og venlighed? Er det muligt uden at ændre fundamentalt på de spilleregler, som udgør systemets logik men altså også truer dets opretholdelse? Som forskere i relativt magtfulde positioner kan vi som minimum gøre en indsats for at stille spørgsmålet og dermed invitere til debat, undren og forandring indefra.

Vi må tage kulturarbejde alvorligt, fordi vi ikke kan tage trygheden for givet

ELIS er født ud af en erkendelse: Vi kan ikke nødvendigvis ændre de strukturelle rammer for academia. Men vi kan starte en samtale om, hvordan vi kan forme kulturer, der er mere menneskeligt bæredygtige. For mange unge forskere er det ikke nødvendigvis ambitionen, der svigter – men følelsen af, at rammerne ikke hænger sammen med det liv, de også skal leve ved siden af forskningen.

Den akademiske verden er på struktur-siden kendetegnet ved mange midlertidige ansættelser og manglende forudsigelighed – ofte i livsfaser, hvor man stifter familie, køber bolig og søger stabilitet. Det er ikke nødvendigvis et problem i sig selv. Flere vil være/er tiltrukket af lige præcis den fleksibilitet og individuelle frihed, som også kan være forbundet her. Men når usikre vilkår baseret på usikkerhed kombineres med en kultur præget af individuel overlevelse, uigennemsigtig ledelse og manglende tryghed, bliver det svært at fastholde selv de mest dedikerede.

Industrien kan til sammenligning typisk tilbyde bedre vilkår: faste stillinger og tydeligere karriereveje. Derfor har vi i academia ikke råd til at have problemer på begge fronter; struktur og kultur. Hvis vi ikke kan tilbyde tryghed i ansættelsen, må vi i det mindste tilbyde tryghed i kulturen – og derigennem værne om det fine og unikke i academia – forskningsfrihed og -integritet.

Vi bilder os ikke ind, at ELIS skal ændre det grundlæggende system – med bevillingsafhængighed, elitære krav og præstationslogikker. Det er ikke vores mål. Men netop disse strukturelle præmisser er en del af det imperativ, der gør ELIS nødvendigt: Vi må tage kulturarbejde alvorligt, fordi vi ikke kan tage trygheden for givet.

For os handler ELIS om fokus på indretning af forskningsmiljøer, der ikke kun belønner én type menneske – men anerkender forskellighed og det fælles behov for tillid, mening og respekt. Det er vores måde at gøre akademia mere gæstfrit over for den generation, vi ønsker at rekruttere og fastholde. Ikke ved at gøre dem til nogen andre – men ved at gøre miljøet rummeligt nok til, at de kan blive dem, de allerede er.

Hvad er ELIS?

Hvad skal akademia være - nu og i fremtiden - for at opfylde vores formål og potentiale og fortsat tiltrække talent? Det spørgsmål står som bagtæppe for ELIS (Excellence and Kindness in Research Training), et initiativ, der forsøger at starte en samtale på tværs af Danmark og akademiske miljøer.

ELIS udspringer af en dobbelt antagelse:

- 1: Impact kræver mere end Excellence (hvis vi værdsætter trivsel, bæredygtighed og medmenneskelighed)
- 2: Impact kræver mere end Kindness (hvis vi tror på, at forskning skal være af højeste kvalitet for at gøre en forskel)

Med ELIS prøver vi at opfordre til forening af disse to antagelser. Vi vil gerne invitere forskere og forskningsledere til at anlægge et fokus, et sprog og nogle redskaber til at bygge miljøer, hvor stræben efter excellence ikke udelukker venlighed. ELIS er hverken en færdig model eller en universalløsning. Det er en bevægelse og en ramme for handling. Vi har udviklet det som en række konkrete eksperimenter og greb, som ledere og forskere i forskningsgrupper kan bruge til at styrke trivsel, transparens og kollegialitet – uden at gå på kompromis med kvalitet eller ambition. Vigtigst af alt, vi forsøger at starte en samtale på tværs af i akademia – en samtale som tilbyder en stemme også til nyankomne, og de som overvejer at indtræde.

Vores mission er at give den næste generation af forskere og forskningsledere legitimitet/anledning og redskaber til at opbygge og udvikle forskningsgrupper, der værdsætter og fremmer excellence og kindness i jagten på impact. For os er ELIS et initiativ, som udvikler sig over tid. Et initiativ som repræsenterer vores egen læringsplatform med dertilhørende eksperimenter, fejl og læring. Den platform er åben for alle interesserede.

Som en del af vores fælles diskussioner, så var vi indledningsvis nødt til at definere nogle ELIS-værdier at stå på. De værdier er statiske kan ændre sig over tid, men for nuværende ser de således ud:

1. Vi stræber efter excellence, men ikke på bekostning af venlighed.
2. Vi tilbyder vejledning og støtte - ikke ledelse gennem magt.
3. Vi udviser og understøtter gennemsigtighed i forskning og ledelse.
4. Vi taler om, hvad excellence og venlighed betyder for vores arbejde.
5. Vi gør en aktiv indsats for, at alle stemmer bliver hørt og værdsat i diskussioner.
6. Vi mener, at diversitet og inklusion er vigtige for trivsel og succes.
7. Vi taler om excellence og venlighed i forskeruddannelse, når muligheden byder sig.
8. Vi fokuserer mere på kollektiv end på personlig succes.
9. Vi efterstræber samarbejde frem for usund konkurrence.
10. Vi betragter sårbarhed som udtryk for et personligt mod - ikke som svaghed eller fejl.

Erfaringer fra praksis: hvad har vi prøvet af og hvordan har det virket?

Det handler om hverdagspraksis. Om at tale åbent om kultur, forventninger og ledelse. Og om at turde insistere på, at ambitiøs forskning kan gå hånd i hånd med psykologisk tryghed, fællesskab og bæredygtighed.

I praksis har vi blandt andet afprøvet:

- At gå fra individuelle overvejelser af betydningen af excellence og kindness til fælles formulering af specifikke værdier, og med jævne mellemrum tage disse værdier op til evt. revision. Se mere sidst i artiklen om at gå fra individuelle #ELIS4me til #ELIS4us
- At gå fra ting på skrift til virkelighed ved at lade centrale værdier eller formål synliggøre visuelt som "belonging cues" og/eller en del af en evalueringsramme for arbejdsprodukter (i den proces vi lige havde her, hvordan brugte vi så værdi x?).
- At lade kulturbeskrivelse indgå i on-boarding processen ved nyansættelser (her i gruppen her vi denne værdi x. For dig betyder det at Du vil blive inviteret ind).
- At signalere ELIS-kulturkode, når vi afholder arrangementer/aktiviteter/undervisning, hvor vi har chair/kursuslederroller. Vi indleder fx med en slide, der sætter tonen: "This event is committed to ELIS. It

should be safe to present and ask questions. Ok to ask hard questions – but do it respectfully”.

At starte samtalen omkring fagligt stærke og medmenneskelige forskningsmiljøer gennem konkrete events såsom:

- ELIS som element på PhD-vejledningskurser og Supervisors Talk på KU
- Love Thy Conflict på AAU: oplæg og diskussion af konflikter og hvordan vi skal lære at reframe konflikter (såfremt de sker i et psykologisk trygt miljø)
- Eftermiddagssessioner med forskningsgrupper og forskningsledere om ELIS på tværs af Danmark.

Del 2: Refleksioner og perspektiver fra et organisatorisk og ledelsesmæssigt perspektiv

I denne del 2 af artiklen ses der nærmere på hvordan man konkret kan gå til værks, hvis man ønsker af give medmenneskeligheden gode vækstbetingelser fra et ledelses- og organisationsperspektiv på de særlige forhold, der kendetegner academia.

Der er et spirende fokus på at styrke den relationelle velfærd i forskningsmiljøer til gavn for resultaterne, dem, der frembringer dem, og dem, der gavnes af dem. Det er entydigt godt. Mens denne spire vokser sig stærkere, er det vigtigt ikke at komme til at gøre en medmenneskelig kultur til en enkelt persons ansvar. Ledelsesforskeren Keith Grint (2024) bemærker hvordan medmenneskelighed i organisationer ofte først dukker op som et væsentligt tema, når et system er så presset, at de ansatte ikke altid tager vare på relationerne til hinanden. Med andre ord, er der en risiko for at anskue medmenneskelighed som en individuel løsning på et strukturelt problem. Hverken når det går godt eller kulturen lader noget tilbage at ønske, kan vi placere årsagen ét sted.

Derfor skal der nævnes et par væsentlige strukturelle faktorer, der influerer forskningsmiljøers kultur, inden konkrete måder at arbejde med det på, præsenteres.

Bevægelsen mod et venligere academia: barrierer og potentialer

Forskningsmiljøer agerer i andre rammer end tidligere. For 20-30 år siden startede en bølge med vækst og konkurrenceudsat, ekstern finansiering, og for omkring ti år siden begyndte et stigende fokus på at forskningen ikke kun skulle være excellent, men at der også var forventninger om at den havde samfundsimpact. Det udgør to centrale rammer for forskningslederens linedans i hverdagen. Lad os derfor se nærmere på et par af de vigtige barrierer og potentialer i dag.

Siden starten af årtusindet har det været et stigende politisk fokus på at forskningsaktiviteter skulle kunne hjælpe tydeligt, målbart og mere behovsdrivet end tidligere. Hvis vi ser til universiteterne, har denne tidsperiode blandt andet båret præg af øget produktion, effektivisering, internationalisering og fokus på målbare resultater. Det kan nogle steder i sektoren have ført til det, der kan opleves som et publiceringstyranni og en vis grad af "gaming" af systemet, hvor man fokuserer mere på det, der kan sikre ens overlevelse og fremgang i systemet end kvalitet (Elsom et al. 2025). Fremfor at vende forskningen ud mod dem, der skulle drage gavn af den, kan det på nogle måder siges at have vendt forskningen ind mod sig selv. Der tegnes i hvert fald et klart udfordringsbillede: i den største undersøgelse af sin art, gennemført af Wellcome Trust (2020) blandt over 4.000 forskere svarede 63 procent, at de var tilfredse

med deres karriere, men kun 29 procent oplevede, at de var en del af et sundt arbejdsmiljø. Hele 53 procent havde overvejet at forlade academia på grund af arbejdsmiljøet, og 61 procent rapporterede, at de ofte eller altid følte sig pressede af konkurrence om midler, stillinger og anerkendelse. I en dansk undersøgelse svarer 27 procent af de ph.d.-studerende at de seriøst har overvejet at afbryde deres forløb, og over en tredjedel oplever ofte eller altid at være stressede eller følelsesmæssigt udmattede (DM & PAND 2024). Mere end hver anden har haft udfordringer med deres mentale helbred som følge af arbejdet. Mange oplever desuden, at det kan være vanskeligt at finde støtte og klar vejledning i deres miljø – for eksempel svarer omkring 20 procent, at de ikke føler, de trygt kan tale med deres vejleder om personlige problemer som stress eller work-life balance.

Selvom stress og udbrændthed ikke er unikke for forskningsverdenen, viser internationale og danske tal, at academia befinder sig blandt de hårdest ramte videnstunge brancher. Sammenlignelige sektorer som sundhed, tech og konsulentverdenen ligger ofte på samme niveau – men academia adskiller sig ved, at mange unge forskere oplever en grundlæggende mangel på støtte og vejledning, samtidig med at vejen til fastansættelse er usikker og lang.

Det er ikke nødvendigvis det, der skaber, tiltrækker og fastholder de bedste forskere og forskningsmiljøer.

Der er nok også steder i academia, hvor dårlig og hård ledelse ikke har konsekvenser, så længe man producerer anerkendte resultater (Moss 2018). At forskere, der fx tiltrækker mange eksterne midler simpelthen får længere snor ift. uacceptabel adfærd. Det er selvsagt et problem – men det vil være nærsynet, ikke også at se til de systemiske betingelser og på deres effekt.

Medmenneskelighed er ikke den overordnede løsning på disse udfordringer, men det kan være en måde aktivt at arbejde med hvordan man går til kulturen i ens forskningsmiljø, som en del af en større bevægelse henimod fremtidens academia. Forskningen viser, at medmenneskelig ledelse øger jobtilfredsheden, forbedrer jobpræstation og reducerer risikoen for udbrændthed (fx Nielsen et al. 2025). Det taler også ind forventninger fra fx fondenes side, hvor man i stigende grad også vurderes på ens evner til som PI at lede en gruppe og kunne dokumentere ledelseserfaring.

Der er en masse gode trædesten, man kan bruge i styrkelsen af kulturen i ens forskningsmiljø. Som underviser på forskningsledelseskurser møder jeg mange nyere forskningsledere, der er motiverede for at blive en anden type leder, end dem de selv har mødt. Mange, der har forsket i udlandet, kommer til Danmark og bemærker at der er mere balance mellem arbejde og privatliv, et stærkt fundinglandskab med mange

muligheder og et mere uformelt arbejdsmiljø end i andre lande. Vigtige, gode forhold for den fremtidige udvikling af forskningsmiljøer.

Hvordan kan man gå systematisk til værks?

Hvad karakteriserer forskningsmiljøer, der skaber stærke faglige resultater med en kultur præget af medmenneskelighed? I grove træk kan man sige, at det er forskningsmiljøer, der tager et fælles ansvar for "andenordensopgaverne". Som Thomas, Julie og Michael er inde på i artiklens første del, kan den dygtige forskningsleder ikke nøjes med at være dygtig selv. Et vigtigt aspekt af at lykkes som forskningsleder, er at kunne skabe et udviklende miljø. Hvis man vil nå langt, kan man ikke gøre det hele selv – man må investere tid og energi i at udvikle andre, så der kan bæres i flok. Andenordensopgaverne er alt det, der skaber gode forudsætninger for at man som fællesskab kan lykkes med det man er her for at lave og gøre (førsteordensopgaverne), fx skrive artikler, analysere data, undervise, formidle og lære på konferencer, være i dialog med samfundet etc. Centrale andenordensopgaver er: at opbygge en fælles kultur, at have en fælles ambition, at sikre et godt samspil i gruppen, at have gode fælles rammer, fælles kompetenceudvikling og on-boarding af nye. Alt sammen opgaver, som forskningslederen ikke kan eller bør stå alene med, men som kræver investering. Konkrete måder man kan lave den investering, hvis man ønsker at skabe mere samarbejde end konkurrence og mere faglig og kollegial støtte er:

a) Arbejd løbende at forstå og udvikle motivationen i din gruppe

En væsentlig ledelsesopgave er at vide, hvorfor og hvordan en medarbejder er motiveret for det I er samlet om i jeres gruppe. At vide hvad der virkelig driver ens kollegaer og er meningsfuldt for dem, er et helt centralt ledelsesredskab. Med en forståelse for deres motivation kan man lettere finde ud af hvordan denne person kan bidrage til jeres fælles formål og ambition. Og uden denne viden kan du som forskningsleder ende med at måtte give ordre for at få noget til at ske, hvilket ofte er demotiverende – selv hvis personen måske er enig i det, der skal laves (Barlebo 2014). Konkret kan man fx gå en halvårlig tur med hver kollega og have en snak om, hvad det særligt er, der driver dem i hverdagen og hvornår de virkelig oplever at bidrage til noget meningsfuldt.

b) Next-boardingsamtaler

Mængden af tidsbegrænsede stillinger i academia kan medføre en række dilemmaer både for den enkelte forsker men også for deres ledere. For fx en postdoc kan der være en spænding imellem at bruge den sidste periode af ens ansættelse på at søge den næste stilling og skabe gode betingelser for at få den – eller at følge projektet helt til

dørs og levere på det. Dertil kommer, at "early career researchers" (ECRs) ofte er ret afhængige af deres forskningsleder ift. deres næste stilling – forskningslederen kan nemlig spille en afgørende rolle ift. at anbefale personen at bruge deres netværk eller at skrive dem ind i en kommende ansøgning. En måde at adressere den magtasymmetri, er at arbejde med "next-boardingsamtaler" – samtaler, man begynder så snart personen er ansat, der handler om hvad denne stilling kan gøre for at øge sandsynligheden for, at de kan komme godt videre og få det med, der er særlig vigtigt for dem. Samtalerne skal naturligvis ikke efterlade personen med en følelse af at blive "sendt videre i systemet inden de er landet", men snarere en fælles nysgerrighed på at gøre tiden i det nuværende projekt mest relevant muligt. Ved hurtigt at aftabuisere det alle ved, at ansættelsen er midlertidig og at personen skal søge andetsteds hen, kan man skabe en praksis for at seniorforskere proaktivt understøtter yngre forskeres karriereudvikling – og man kan øge chancen for, at man lidt tidligere ved at personen er på vej videre, så man måske kan tage højde for det i ens projekt – og potentielt undgå ubekvemme samtaler om, hvorvidt en medarbejder prioriterer deres næste ansættelse højere end deres nuværende. Seniorforskeren har ikke til opgave at sørge for den næste stilling – men alene at have samtalen kan være en hjælpsom refleksionsstund og man vil ofte kunne sætte sin erfaring eller sit netværk i spil. En anden vigtig pointe er, at det kan være relevant at udfordre det narrativ, der eksisterer nogle steder i akademien, om at den naturlige karrierevej videre kun er inden for akademien. Billedet af et professorat som det ultimative mål kan skabe mange fiaskoplevelser i en virkelighed med få fastansættelser, mens det kan være vigtigt at åbne blikket for og undersøge hvor man kan gøre en positiv forskel med ens faglige baggrund (Bøgelund & Tangkjær 2025).

c) Understøtte kollegaers egen handlekraft

For den velmenende forskningsleder, der er optaget af at skabe et fagligt stærkt og medmenneskeligt miljø, er der en risiko. En risiko for at de kommer til at tage så meget på sig, at de dels udmatter dem selv og bliver flaskehals på opgaverne i miljøet – dels risikerer at vænne miljøet til forskningslederen har ansvaret og vænne dem fra selv at tage initiativ. Her kan man løbende øve sig i at understøtte kollegaernes egen handlekraft i at bygge et godt miljø op. Det kan fx være at give de Ph.d.-studerende mandat til selv at lave og drive et Ph.d.-forum. Det kan være at opfordre gruppen til selv at tage initiativ til at prøve tiltag af, der kan styrke kulturen – og nogle gange af skubbe lidt tilbage på automatiske forventninger til at lederen gør det meste, fx er mødeleder. Idéen er at give noget at arbejdet tilbage og hjælpe gruppen med at finde deres indflydelsesrum og handlekraft – og være med til at forhandle rammerne for den. Det kan også skåne lederen for enten at blive en slags heltefigur, som gruppen er afhængig af eller en skurk, der ikke har gjort det hele.

d) Udvikle feedbackkulturen

Et af de steder, hvor kulturen viser sig tydeligt i et forskningsmiljø, er i feedbacksituationer. Det kan være forskningsseminarer, hvor man deler idéer og artikeludkast, i vejledningssamtaler eller til præsentationer. Nogle steder kan det store fokus på kvalitet gennem kritik og dogme om, at alt skal kunne videnskabeligt udfordres og forsvares blive misforstået, som om det mest fagligt lødige er at være hård. En institutleder fortalte mig på et tidspunkt, at han virkelig gerne ville ændre feedbackkulturen lidt, "så de Ph.d.-studerende ikke så ofte gik grædende fra vejledning". Sådan er det heldigvis langt fra alle steder, men der kan være en udbredt tendens til at tænke at man skal kunne "tåle mosten" ift. feedbackkulturen i academia fremfor en åbenhed over for hvilken kultur, man vil få mest læring ud af.

Generelt er det en kunst i feedback at være bevidst om og spørge ind til hvad den anden faktisk ønsker feedback på og hvad har åbenhed og plads til at reflektere over. Det kan være man skal tøjle trangen til at fortælle om ens umiddelbare meninger ud fra ens eget faglige ståsted, råt for usødet. Det kan man gøre ved at skifte fokus fra det afsenderorienterede "hvem-synes-jeg-trænger-til-feedback" til mere modtagerorienteret "hvilken feedback ønsker og er denne person modtagelig overfor og hvornår" og et skifte fra kun at fokusere på fejl og mangler til også at fremhæve de styrker, man ser afspejlet og det, som det er vigtigt man bliver ved med.

En måde at arbejde med feedbackkulturen kan være en åben drøftelse om hvad, der karakteriserer den i dag og hvordan man ønsker den i fremtiden. Det kan dog også være en god idé at systematisere feedback, så man har anledninger til at arbejde med den udvikling, der sker igennem den. Her kan man overveje at skelne mellem forskellige typer feedback, og fx tale om *ens rolle i gruppen* (fx hvad er forventningerne ift. en som medlem af gruppen, er den rolle i udvikling) på en halvårlig eller årlig samtale, *den faglige feedback* (kvalificering af forskningsideer, metoder, argumentation og formidling fx) i vejlednings- og sparringssammenhænge og tale om *ens personlige udvikling* (hvad kunne være vigtigt for mig at lære som person i denne rolle – og i fremtidige roller) til en samtale i begyndelsen og slutningen af ens ansættelse.

e) Fejre hinanden

Det er vigtigt at skabe gode resultater – og det er også vigtigt at fejre dem som forskningsmiljø. Det handler om at anerkende hinandens indsats og succeser og give opmærksomhed til alt det, der faktisk lykkes. Det kan både være styrke sammenhængskraften i gruppen og vise, at ens indsats bliver set. Der er mange lokale måder at gøre det på: fx publikationskage, et flag på døren, en "hall-of-fame" med udvalgte milepæle, hvor fx ansøgninger eller artikler hænges op på gangen. Det kan

også være værd at overveje at give opmærksomhed til andre parametre end de rent opgaveorienterede som publikationer og bevillinger. Fx ved bare at bemærke og værdsætte medarbejderen, der gjorde en særlig indsats for at on-board nye kollegaer, den, der tog initiativ til godt arrangement i gruppen, eller den, der satte sit netværk i spil for at hjælpe en kollega med at finde den næste stilling.

f) Check yourself

Som leder er man rollemodel om man vil det ej og man har en betydelig effekt på kulturen og menneskene omkring en. Det kan derfor være en fordel at kende sig selv og arbejde med ens egne normer, forventninger og reaktionsmønstre under pres. Forskning viser, at man ofte vil gentage den adfærd, som man selv er blevet mødt med, fx stiger chancen for at tale hårdt eller tale ned til kollegaer, hvis ens egne seniorer gjorde det (Moss 2018). Når man er under pres, vil det være normalt at falde hen i enten overdreven kontrol eller utydelig eftergivenhed. Hvordan vil typisk reagere og hvad er måder du bevidst kan forsøge at gøre noget andet? Kan du få ærligt input fra en, der kender dig og vil dig det godt? Er der feedback fra din gruppe, som du er interesseret i og klar til at modtage? Det kan også handle om at vise ens yngre kollegaer, at ens egen sti måske ikke har været så lineær, som de forestiller sig, eller at du også kan lave fejl.

g) Reflektér og find støtte hos andre forskningsledere

Som forskningsleder kan man opleve forventninger fra mange ledere og kanter. Husk at der er meget inspiration og hente fra peers. At have et netværk af forskningsledere og et rum for at tale om ledelsesdelen af ens arbejdsliv kan være en ventil og et udviklingsrum, der kan være et vigtigt afbræk fra kompetitive rammer. Du kan fx række ud til 5 mennesker i dit netværk, måske nogle fra andre forskningsfelter og institutioner og aftale at mødes 3-4 gange årligt for at drøfte rollen som forskningsleder.

Afrunding

Som samfund er vi helt afhængige af stærke forskningsmiljøer til at løse nogle af de udfordringer, vi står overfor. Derfor er det et absolut behov at få flere og mere forskellige mennesker til at blive i forskning - og ikke tabe dem pga. arbejdsmiljøet eller mismod over om, det er svært at trives mens man laver fantastisk vigtig forskning. Med denne artikel er håbet at motivere til og konkretisere hvordan man kan tage skridt i retning af flere endnu stærkere faglige og medmenneskelige forskningsmiljøer.

Referencer

Bøgelund P & Tangkjær C (2025): Career opportunities and support for postdocs in academia: a conceptual framework for career engagement, *European Journal of Higher Education*, DOI: 10.1080/21568235.2025.2515573

Coyle, D. (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. London: Bantam Press. ISBN 9781785038778

Dalio, R. (2021). *Principles for Dealing with the Changing World Order: Why Nations Succeed and Fail*. New York: Simon & Schuster. ISBN 9781982160272

Dansk Magisterforening & PhD Association Network of Denmark (PAND) (2024) Arbejdsmiljø for Ph.d.-studerende', tilgængelig på <https://dm.dk/media/ww1n3exo/arbejdspres.pdf>

Elsom, S., Black, A. L., Schriever, V., Walker, A., & Grimmett, H. (2025). Gaming the system: Choosing to play the infinite game in academia. In *Ludic Inquiries Into Power and Pedagogy in Higher Education* (1st ed., pp. 253–266). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003450979-23>

Grant, A. (2014). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. London: Phoenix. ISBN 9781780224725.

Grint, K. (2024) Care-full Leadership, International Leadership Association, tilgængelig på <https://ilaglobalnetwork.org/care-full-leadership/>

Hosoda KK & Estrada, M. (2024) The influence of kindness on academics' identity, wellbeing and stress. *PLoS ONE* 19(10): e0312269. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312269>

Moss, S. (2018) Research is set up for bullies to thrive, *Nature*. Tilgængelig på <https://www.nature.com/articles/d41586-018-06040-w>

Nielsen, C.L., Lindhardt, C.L., Näslund-Koch, L., Frandsen, T.F., Clemensen, J. and Timmermann, C. (2025), What is the State of Organisational Compassion-Based Interventions Targeting to Improve Health Professionals' Well-Being? Results of a Systematic Review. *J Adv Nurs*, 81: 2246-2276.

Nguyen, TL., Lee, JY. Kindness as a public health action. *Commun Med* **5**, 122 (2025). <https://doi.org/10.1038/s43856-025-00861-3>

Schmiedehaus E, Cordaro M, Perrotte J, Stern M, Dailey S, Howard K (2023). The great resignation in higher education: An occupational health approach to understanding intentions-to-quit for faculty in higher education. *Teaching and Teacher Education* 123: 103992.

Wellcome Trust (2020): What Researchers Think About the Culture They Work In. Tilgængelig på <https://wellcome.org/reports/what-researchers-think-about-research-culture>

Forfatterne bag

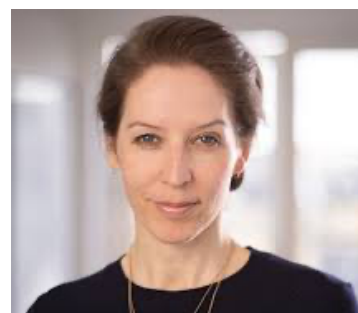
Thomas Quaade Bandholm

Thomas Quaade Bandholm er fysioterapeut, idrætsfysiolog og professor ved Institut for Klinisk Medicin, Københavns Universitet og Fysio- og Ergoterapeutisk Afdeling, Amager og Hvidovre Hospital. Thomas leder desuden forskningsgruppen Physical Medicine & Rehabilitation Research - Copenhagen (PMR-C), som er en del af flere Kliniske Akademiske Grupper (CAGs) under Greater Copenhagen Health Science Partners.



Julie Midtgaard

Julie Midtgaard Klausen er klinisk psykolog og professor ved Institut for Klinisk Medicin, Københavns Universitet og Region Hovedstadens Psykiatri. Julie er desuden grundlægger og leder af Center for Anvendt Forskning i Mental Sundhed (Centre for Applied Research in Mental Health Care, CARMEN).



Michael Skovdal Rathleff

Michael Skovdal Rathleff er fysioterapeut og professor på Aalborg Universitet ved Institut for Medicin og Sundhedsteknologi. Michael leder AAUs mission for Øget Sundhed gennem sammenhæng og individualisering og forskningscenteret PRIMA: Forskning og udvikling i det nære sundhedsvæsen.



Amanda Houmark-Ørsøe

Amanda Houmark-Ørsøe er seniorkonsulent i Mobilize Strategy Consulting, hvor hun særligt arbejder med udvikling i videnstunge organisationer som universiteter og hospitaler. Amanda har arbejdet på Københavns Universitet fra 2015-2022 og af uddannelsesbaggrund er hun kandidat i filosofi, master i teologi og master i offentlig ledelse.



Hvordan bliver jeg er del af ELIS?

Alle kan være med i ELIS. Du behøver ikke at søge optagelse, tage et kursus eller være enig i alt. Du skal blot være nysgerrig på, hvordan du selv – eller din forskningsgruppe – kan bidrage til en akademisk kultur, hvor excellence og medmenneskelighed går hånd i hånd. Som udgangspunkt skal du nok også kunne se dig selv i ovenstående værdier.

Det første skridt er enkelt: Sæt ord på, hvad ELIS betyder for dig. Som individ kalder vi det et *#ELIS4me*, og som gruppe eller institution et *#ELIS4us*. Du skriver det, der giver mening for dig – og sender det til os. Det kan være en sætning, en refleksion eller en tekst, der beskriver, hvordan du ønsker at leve ELIS i din hverdag. Der sker ofte noget vigtigt, når man sætter sine værdier på skrift. Det skærper refleksionen – og det skaber en mild forpligtelse, når det, man tror på (eller gerne vil hen til), står sort på hvidt og kan sammenlignes med hverdagen. Ikke som en test, men som en påmindelse. Når vi deler vores *#ELIS4me* eller *#ELIS4us* offentligt, giver vi samtidig andre mulighed for at spejle sig, lade sig inspirere og – måske – gå i dialog om, hvordan vi sammen former kulturen. Vi samler løbende alle bidrag i et inspirationskatalog på ELIS-hjemmesiden.

Du er også velkommen til at bruge ELIS-logoet i forbindelse med undervisning, arrangementer, kurser eller andet, hvor du ønsker at signalere en bestemt kulturkode (se praktiske eksempler herunder). Logoet kan fungere som en visuel markør for det, der er vigtigt: at her er et miljø, hvor faglighed og medmenneskelighed går hånd i hånd.

ELIS støttes af Ph.d.-skolerne på SUND ved Københavns Universitet og Aalborg Universitet. De to Ph.d.-skolers *#ELIS4us* statements kan læses på www.hvidovrehospital.dk/ELIS