

# FOKUS

INSPIRATIONSKATALOG

MED FOKUS PÅ  
PSYKISK  
ARBEJDSMILJØ  
OG DIALOG  
FOR UNIVERSITETER  
OG FORSKERE



## INDHOLDSFORTEGNELSE

04 FORORD

06 DET VIDENSKABELIGE MILJØ OG ARBEJDSMILJØET

07 TRE CENTRALE TEMAER

– OG HVORDAN DE KAN ANVENDES

08 EKSPERTERNE OG PANELDeltagere

10 FÆLLESSKABER OG RELATIONER

12 SÆT ORD PÅ KERNEOPGAVEN

14 EN POSITIV UDVIKLINGSSPIRAL

15 MÅL SKAL MOTIVERE

16 MÅL SOM LEDELSESOPGAVE OG LEDELSESREDSKAB

18 RELATIONER SKABER PSYKISK ROBUSTHED

20 TILLID OG STYRING

24 LEDELSE AF SELVLEDENDE MEDARBEJDERE

26 KARRIEREVEJE – EN LIVSLANG PROCES

28 KARRIERE OG FORSKNINGSSTRATEGI



- 29 PH.D.-STUDERENDE OG YNGRE FORSKERE
- 32 HELHEDSTÆNKNING I KARRIEREUDVIKLING
- 33 STILLINGSSTRUKTUR OG TENURE TRACK
- 34 SAMARBEJDSUDVALG OG SOCIAL KAPITAL
- 36 STYRING OG SOCIAL KAPITAL
- 38 ARBEJDSFORDELINGSPOLITIK
- 40 DE 6 GULDKORN
- 42 SKAB GODE FORANDRINGER

FOKUS PÅ!

*Dette katalog er tænkt som et redskab til det fortsatte arbejde med at udvikle det gode psykiske arbejdsmiljø på universiteterne.*

*Ønsket med denne udgivelse er derfor også at motivere og inspirere medarbejdere, tillidsfolk og ledere til at gribe og løse de problemer, der måtte være, imens de endnu er små, og inden de belaster arbejdsmiljøet.*



## FORORD

Ved overenskomstforhandlingerne i 2013 aftalte Styrelsen for Videregående Uddannelser, Moderniseringsstyrelsen og Akademikerne, at der skulle afholdes en konference med fokus på det psykiske arbejdsmiljø for det videnskabelige personale på universiteterne.

Den 27. marts 2014 lagde Københavns Universitet hus til konferencen, hvor ledere, tillidsrepræsentanter, eksperter og forskere med speciale i psykisk arbejdsmiljø samt organisations- og arbejdsgiverrepræsentanter mødtes og drøftede de særlige arbejdsmiljøudfordringer, som universiteterne står i.

Deltagerne på konferencen identificerede en række centrale udfordringer og pejlemærker i arbejdet med at skabe det gode psykiske arbejdsmiljø for det videnskabelige personale ved universiteterne. Kataloget her samler de vigtigste pointer.

Som parter bag konferencen vil vi med dette katalog opfordre tillidsrepræsentanter og ledere på universiteterne til, at I som medansvarlige for udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø følger op, bruger kataloget og tager dialogen videre ud i samarbejdsudvalgene.

**Nils Agerhus**

Direktør, Styrelsen for Videregående Uddannelser

**Ingrid Stage**

Næstformand for Akademikerne, formand for DM



# Det videnskabelige miljø og arbejdsmiljøet

*Universiteternes forskningsmiljøer er højpræstationsmiljøer, og forskere er kendetegnet ved at være specialiserede og kreative medarbejdere, der har fokus på at yde deres absolut bedste.*

*Den videnskabelige præstation, konkurrencen om økonomiske midler og stræben efter akademiske meritter er tre stærke faktorer, der indgår i de grundlæggende rammevilkår på universitetet som arbejdsplads og er karakteristiske for den enkeltes universitære karriere. Hertil kommer, at arbejdslivet for en forsker er meget dynamisk, forskelligt fra person til person og rummer ofte lange, seje træk på egen hånd.*

*Formålet med konferencen var at sætte fokus på, hvad der er særlig karakteristisk for forskeres psykiske arbejdsmiljø ved universiteterne og tage hul på en debat om, hvordan det gode arbejdsmiljø skabes inden for netop disse rammer.*



# Tre centrale temaer – og hvordan de kan anvendes

Konferencen efterlader et billede af tre centrale temaer, som ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere kan tage med videre til inspiration for den fortsatte dialog på universiteterne og i universiteternes samarbejdsudvalg, når der skal arbejdes med forskeres psykiske arbejdsmiljø.

## DE TRE TEMAER ER:

- **FÆLLESSKABER OG RELATIONER**
- **TILLID OG STYRING**
- **KARRIEREVEJE**

Temaerne er gennemgående i kataloget og bliver belyst gennem citater, uddrag fra oplæg, dialog og konkrete løsningsforslag. Hvert tema slutter med en række spørgsmål. Spørgsmålene er eksempler på, hvad der kan være væsentligt at tage fat på, når konkrete handlinger skal igangsættes i samarbejdsudvalget. Sidst i kataloget er der en kort gennemgang af samarbejdsudvalgets opgaver og en beskrivelse af, hvordan arbejdet med social kapital, som er et centralt begreb i arbejdsmiljøforskningen, kan udgøre rammen om udvalgets indsats.



# Ekspertene og paneldeltagere



Konferencen, der blev afholdt i foråret 2014, indledtes med en præsentation af en stor international undersøgelse af arbejdsmiljøet på europæiske universiteter ved professor Marie Clarke, University College Dublin. Herefter fulgte ti videnshops, som fra forskellige vinkler kom med bud på udfordringer og handlemuligheder i forhold til forskernes psykiske arbejdsmiljø. Til hver videnshop var tilknyttet en ekspert, som satte rammen med et oplæg og derefter lagde op til dialog og inddragelse af konferencedeltagere.

Hovedpointerne fra de ti videnshops blev afrapporteret og perspektiveret i en paneldebat til slut. Panelet bestod af repræsentanter fra ledelserne, de tillidsvalgte, de faglige organisationer og eksperter på området. I panelet sad Ingrid Stage, næstformand for Akademikerne og formand for DM, Thomas Bjørnholm, prorektor ved Københavns Universitet, Leif Søndergaard, lektor og fællestillidsrepræsentant ved Københavns Universitet, Peter Kjær, prorektor ved Roskilde Universitet og tidligere institutleder ved CBS og Vilhelm Borg, seniorforsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.





**KONFERENCENS  
TI VIDENSHOPS**

**Fælles forståelse og samarbejde om kerneopgaven**

**– en forudsætning for et godt psykisk arbejdsmiljø på universiteterne?**

Karen Albertsen, psykolog og arbejdsmiljøforsker, TeamArbejdsliv

**Ledelse i stærke faglige miljøer**

Søren Barlebo Rasmussen, ledelsesforsker og selvstændig konsulent

**Det psykiske arbejdsmiljøets betydning i udviklingen af  
resiliens og psykisk robusthed hos videnmedarbejdere**

Pia Køhler Ryom, ledende psykolog, Aalborg Universitetshospital

**Mellem kontrol og tillid – styring og motivation  
i den danske forskningssektor**

Christian Bøtcher Jacobsen, adjunkt, Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet

**Strategisk ledelse af selvledende videnmedarbejdere**

Anders Raastrup Kristensen, adjunkt, Copenhagen Business School

**Karriereafklaring – en livslang proces**

Monika Janfelt, selvstændig konsulent

**Kan samarbejdsudvalget påvirke forskernes psykiske arbejdsmiljø?**

Hanne Dauer Keller, lektor, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet

**Social kapital på universiteter mellem individualisme og kollektivitet**

Peter Hasle, professor MSO, Institut for Økonomi og Ledelse,  
Aalborg Universitet, København

**Trivsel i teams**

Vibeke Andersen og Anders Buch, lektorer ved Institut for Læring og Filosofi,  
Aalborg Universitet, København

**Forebyggelse af arbejdsrelateret stress på danske universiteter**

Christine Ipsen, lektor, Danmarks Tekniske Universitet.

# Fællesskaber og relationer

*Hvordan relationer  
og fællesskaber  
kan bidrage til et  
bedre psykisk  
arbejds miljø*



## PEJLEMÆRKER FOR INDSATSEN

- Skab et bedre arbejdsmiljø for den enkelte via relationer ved at øge fokus på samarbejde og samarbejdsevne.
- Få sat samarbejdet om kerneopgaven på dagsordenen. Brug ressourcer på at støtte og vejlede forskere i processer og prioriteringer i samarbejdet om kerneopgaven.
- Brug dialogen omkring kerneopgaven til at sætte fælles faglige mål og derved skabe fælles forudsætninger.
- Udnyt fællesskabets ressourcer til gavn for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Den ensomhed, som mange forskere oplever i deres arbejdsliv, kan i kombination med det stærkt konkurrenceprægede miljø betyde, at det bliver svært for den enkelte at se, hvor man kan vende sig hen, når problemerne begynder at vokse.

Undersøgelser af universitetsverdenen viser, at 45 procent af forskerne overvejer at skifte job på grund af arbejdsmiljøet på universiteterne.

35 procent anfører, at manglende fælles mål er en årsag til ønsket. Samme undersøgelse viser, at omkring 35 procent faktisk forlod den universitære verden på grund af ensomhed.

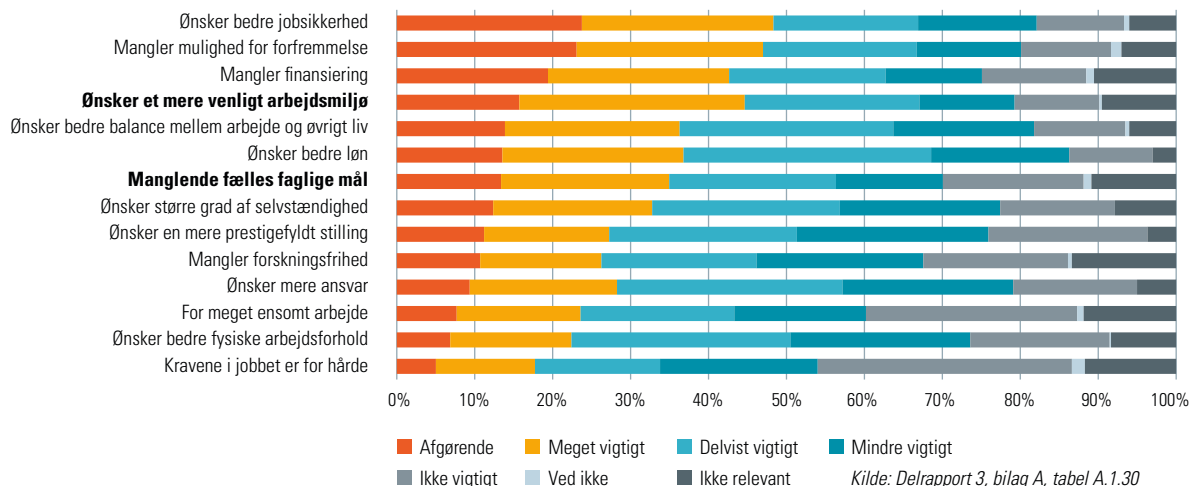
Tallene efterlader ikke meget tvivl: Det giver mening at stille skarpt på, hvordan man kan forbedre forskernes oplevelse af deres arbejdsliv.

Både konferencens deltagere, eksperter og paneldebattører peger på, at en del af løsningen på forskernes udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø ligger i opbygning af fællesskaber og relationer. Med andre ord bør universiteterne søge efter kollektive løsninger på individuelle problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

*“Også de bedste eliteuniversiteter som Stanford og Berkeley er kendetegnet ved, at der her opbygges stærke faglige fællesskaber.”*

**THOMAS BJØRNHOLM**  
PROREKTOR, KØBENHAVNS UNIVERSITET, PANELDeltager

## UNIVERSITETSFORSKERE. HVOR VIGTIGE ER FØLGENDE ÅRSAGER FOR DINE OVERVEJELSER I FORBINDELSE MED STILLINGESKIFT?



Kilde: Delrapport 3, bilag A, tabel A.1.30

# Sæt ord på kerneopgaven

Samarbejde kræver vilje og indsats, både fra ledelsen, der skal skabe vilkår og rammer for samarbejdet, og fra de medarbejdere, der dagligt har ansvaret for undervisning og forskning. Alle på universiteterne har en central rolle i løsningen af kerneopgaverne.

Såvel ledelse som forskere og tillidsvalgte kan bidrage til at bygge organisatoriske rammer op, som understøtter fællesskaber og relationer.

En måde at skabe rammer for relationer er at arbejde bevidst med at skabe dialog om universiteternes kerneopgave.

Psykolog og arbejdsmiljøforsker Karen Albertsen fra TeamArbejdsliv satte i sin videnshop – *Fælles forståelse og samarbejde om kerneopgaven* – blandt andet fokus på værdien af at sætte fælles ord på universiteternes, fakulteternes eller det enkelte instituts kerneopgave.

Kerneopgaven er retningsættende for alle de opgaver og handlinger, der udføres i et arbejdsfællesskab, også der hvor opgaven opleves som individuel. At skabe dialog om kerneopgaven handler om at finde fælles svar på de helt centrale spørgsmål:

- Hvad er omdrejningspunktet for vores arbejdsfællesskab?
- Og hvad er grunden til, at vores arbejdsfællesskab overhovedet eksisterer?

Når dialogen tager afsæt i en drøftelse af kerneopgaven, betyder det ifølge Karen Albertsen, at vinklen på indsatsen for et bedre arbejdsmiljø på universitetet bliver positiv. Arbejdsmiljøet og den indsats, som et universitet investerer i arbejdsmiljøet, bliver ikke anskuet negativt som et problem, men positivt som en ressource og forskerne som handlende subjekter, der bidrager til at skabe arbejdsmiljøet.

Også Thomas Bjørnholm understregede vigtigheden af et godt samarbejde og bedre udnyttelse af koblingen til fællesskabet, hvis det psykiske arbejdsmiljø skal forbedres.

*"Godt samarbejde i stærke faglige miljøer kan skabe gensidig tillid og forebygge kriser hos forskere. Det er i de faglige miljøer, hvor kerneydelsen leveres, at fællesskabet skal skabes, og opgaverne skal fordeles."*

THOMAS BJØRNHOLM  
PROREKTOR  
KØBENHAVNS UNIVERSITET  
PANEDELTAAGER



## FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN

Gode spørgsmål til at komme i gang med at tale om kerneopgaven:

- Hvad er kerneopgaven?
- Hvordan bidrager denne forskningsgruppe til kerneopgaven?
- Hvordan bidrager jeg til kerneopgaven?
- Hvordan understøtter forskningsgruppen samarbejdet omkring kerneopgaven?
- Hvordan understøtter jeg samarbejdet omkring kerneopgaven?

# En positiv udviklingsspiral

– at tage udgangspunkt i de fælles mål

En fælles indsats, hvor samarbejdsudvalgets arbejde har fokus på fællesskaber og relationer, kan også tage udgangspunkt i fælles mål. Arbejdet med målene kan tage afsæt i det, Karen Albertsen definerede som relationel koordinering (Jody H. Gittell). Det vil sige koordinering af arbejdsrelationer gennem fælles mål, delt viden og gensidig respekt.

Ideer og rammer for, hvordan universitetet kan arbejde med relationel koordinering kan fx bygges op omkring Jody Hoffer Gittells udviklingsspiraler, der tager udgangspunkt i tværfagligt samarbejde i komplekse organisationer. Modellen understøtter en positiv kommunikation og styrker organisationen.

Tanken bag modellen er, at den adækvate kommunikation (som er hyppig, præcis og problemløsende) både understøtter og understøttes af fælles mål, delt viden og gensidig respekt. Denne positive spiral står i modsætning til den inadækvate kommunikation.

Udviklingsspiralerne illustrerer, at det er afgørende at have fokus på, hvor dialogen har sit udgangspunkt. Det gælder om at fremme den positive udviklingsspiral – og undgå den negative.

God relationel koordinering kræver fælles viden og fælles sprog mellem faggrupper. Et bedre samarbejde mellem faggrupperne kan skabe bedre forståelse for kerneopgaven.



*Positiv og negativ udviklingsspiral mellem mål, viden, respekt og henholdsvis adækvat og inadækvat kommunikation.*

KAREN ALBERTSEN EFTER JODY HOFFER GITTELL  
UDVIKLINGSSPIRALERNE

# Mål skal motivere

International profil • Faglig kvalitet i top • Ægte tværfaglighed • Bedre brugerrelevans



## MANGE ER MED TIL AT SÆTTE DE FÆLLES FAGLIGE MÅL

Konsulent Søren Barlebo Rasmussen, som afviklede vidensshoppen – *Ledelse i stærke faglige miljøer* – satte netop fokus på arbejdet med mål. Ifølge Søren Barlebo Rasmussen er mål ikke bare mål. Mål kan have flere funktioner, og centralt for hans oplæg var de fælles faglige mål, som understøtter godt kollegaskab og trivsel.

*"Forskeren, der presses gennem performance management til at arbejde med noget nyt, som vedkommende ikke er motiveret for, oplever ofte ensomhed og mistrivsel i opgaveløsningen. Ledernes opgave er at sikre, at den indre motivation er til stede. Uden mål og motivation går det bare ikke."*

**SØREN BARLEBO RASMUSSEN**  
LEDELSESFORSKER OG SELVSTÆNDIG KONSULENT

Den bedste vej til gode resultater er ikke at opsætte kontrolmål bestemt af ledelsen for at kontrollere økonomi og produktion. Søren Barlebo Rasmussen opfordrede til, at kontrolmålene suppleres med fælles faglige mål.

## KONTROLMÅL OG FÆLLES FAGLIGE MÅL

Universiteter og andre virksomheder arbejder i dag ofte udelukkende eller i overvejende grad med kontrolmål.

Kontrolmål er karakteriseret ved, at:

- de er top-down-bestemt
- de er skabt i en bureaukratisk proces
- de kontrollerer økonomi og produktion
- de har et kort sigte og er mål for instituttet som helhed eller for individerne
- de som oftest er koblet op på ydre sanktioner.

Fælles faglige mål understøtter godt kollegaskab og trivsel og er karakteriseret ved, at:

- de er udviklingsorienterede
- de er drevet af indre motivation
- de er skabt i en faglig strategisk proces
- de har fokus på faglig kvalitet og udvikling
- deres sigte er langt, og de er bevidste mål for fællesskaber og teams.

**MÅLENE SKAL – FOR AT VÆRE FÆLLES – LIGGE I DEN DIMENSION, HVOR ALLE SER SIG SELV I DE SAMME MÅL. EN KLASSISK FALDGRUBE I ARBEJDET MED AT DEFINERE DE FÆLLES FAGLIGE MÅL ER, AT MAN I STEDET KOMMER TIL AT LAVE EN MOSAIK AF INDIVIDUELLE MÅL.**



# Mål som ledelsesopgave og ledelsesredskab





*"Vi føler, det er svært at få skovlen under stressproblemet eller vide, hvor vi skal starte. Men jeg tror, der i nogen grad er et valg mellem at individualisere problemerne eller håndtere dem som en opgave for fællesskabet. Som leder er opgaven at skabe fælles forudsætninger og en fælles robusthed i organisationen. Enten ved at formulere strategiske mål eller ved at etablere fælles handlinger vedrørende arbejdsmiljøet."*

**PETER KJÆR, PROREKTOR VED ROSKILDE UNIVERSITET OG TIDLIGERE INSTITUTLEDER VED CBS, PANELDeltager**

De fælles faglige mål kommer ikke af sig selv – især ikke i et konkurrenceudsat højpræstationsmiljø som universiteterne. De fælles faglige mål vil ofte være i direkte konkurrence med de stærke individuelt drevne mål, og her ligger en væsentlig ledelsesopgave, men også et potentiale for virkelig at gøre en forskel for det psykiske arbejdsmiljø.

Det er velkendt, at det psykiske arbejdsmiljø flere steder i den universitære verden er påvirket af stor

arbejdsbelastning. Søren Barlebo Rasmussen pegede på, at de fælles mål også kan være et meget virksomt håndtag for prioritering.

Mål er tilvalg og ikke mindst fravalg. Dialog om, hvad der er mål, og hvad der er realistiske mål i faglige fællesskaber kan således også legitimere over for den enkelte forsker, hvornår en opgave er gennemført godt nok, og hvad der slet ikke skal laves.

# Relationer skaber psykisk robusthed

– at etablere fællesskaber til gavn for den enkeltes arbejdsmiljø

Psykisk robusthed er en værdifuld egenskab for forskere, som befinder sig i et stærkt konkurrencepræget højpræstationsmiljø. Psykolog Pia Køhler Ryom ved Aalborg Universitetshospital gav med udgangspunkt i sin videnshop – *Det psykiske arbejdsmiljøets betydning i udviklingen af resiliens og psykisk robusthed hos videnmedarbejdere* – sit bud på, hvordan forskere kan finde ind til motivationen og modstå den psykiske belastning med udgangspunkt i det psykologiske begreb resiliens.

Opfordringen på vidensshoppen gik på at genetablere oplevelsen hos forskerne af at være i et fællesskab.

*”Forskere skal holde op med at opfatte sig selv som ofre for arbejdsmiljøet og i stedet tænke sig som aktivt handlende mennesker. Ledelsen har her en opgave i at igangsætte samarbejdsformer, som virker opbyggende for forskernes fællesskaber.”*

**PIA KØHLER RYOM**  
LEDENDE PSYKOLOG, AALBORG UNIVERSITETSHOSPITAL

Pia Køhler Ryom havde en central pointe om fællesskaber; nemlig den, at mennesker i bund og grund er egoistiske, så i et arbejde med fællesskaber skal medarbejdere hurtigt opleve, at gør man noget for fællesskabet, så kommer der noget tilbage.

Men det er ikke kun den enkelte medarbejders ansvar at ”tage sig sammen”, når udfordringerne og presset melder sig. Ryom pointerede, at universiteterne bevidst kan arbejde med at udvikle resiliens ved at genetablere oplevelsen af at være i et fællesskab hos forskerne. Der skal opstå en forståelse og forventning om, at fællesskabet vil være der, også når det går skidt.

Pia Køhler Ryom anbefalede derfor at gå så konkret som muligt til værks, når man arbejder med at etablere oplevelsen af at være i et fællesskab og lægge vægt på, at den enkelte hurtigt ser, at gør man noget for fællesskabet, så kommer der noget tilbage.

Arbejdet med at etablere oplevelsen af at være i fællesskab kan fx tage udgangspunkt i tre enkle og konkrete spørgsmål:

- Hvad går godt i vores fællesskab?
- Hvad vil vi have mere af?
- Hvad kan vi gøre for at styrke fællesskabet?



### **SPØRGSMÅL TIL DET VIDERE ARBEJDE I SAMARBEJDSUDVALGET:**

- Hvordan kan samarbejdsudvalget være med til at skabe ændringer ved at sætte fokus på mulighederne for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø via opbygning af relationer og fællesskaber?
- Har I på universitetet haft en dialog om kerneopgaven, så det er tydeligere for alle, hvad omdrejningspunktet for arbejdsfællesskabet er? Hvis ikke, hvordan kan en sådan dialog så sættes i gang?
- Hvilke initiativer har universitetet allerede igangsat, som kan understøtte opbygning af fællesskaber?
- Kan samarbejdsudvalget igangsætte initiativer, som øger bevidstheden hos både ledere og forskere om styrken i at være fælles?

### **RESILIENS – OPBYGNING AF MODSTANDSKRAFT**

**Resiliens betegner den modstandskraft eller ukuelighed, der gør, at mennesker på trods af stressende og belastende arbejdsforhold, ikke udvikler stress i negativ form. Oprindeligt er begrebet defineret af den amerikanske psykolog og forfatter Martin Seligmann. Martin Seligman beskriver, hvordan resiliens opstår i samspillet mellem individ og (arbejds)miljø. En af Seligmans pointer er, at der skal opbygges tillid til, at fællesskabet vil være der, også når det går skidt, for at udvikle den enkeltes sikkerhed eller resiliens.**

# Tillid og styring

*Hvordan tillidskultur  
og styring kan styrke  
sammenhængskraften  
og forbedre det  
psykiske arbejdsmiljø*



## PEJLEMÆRKER FOR INDSATSEN

- Skab et bedre fællesskab og en bedre tillidskultur på universiteterne til gavn for det psykiske arbejdsmiljø. Udnyt kollektive organer, herunder samarbejdsudvalget til at skabe gensidig tillid mellem forskere og universitetsledelse.
- Styring og måling må ikke blive for kontrolrende, men skal være understøttende og hjælpe med blandt andet forventningsafstemning.
- Øg fokus på kommunikation og gennemsigtighed. Hvis styring opfattes som understøttende, vil det bidrage til at reducere usikkerhed hos forskere.
- Led strategisk. Gør det klart for især unge forskere, hvad der forventes af dem. Sæt en klar dagsorden og et klart mål med deres arbejde.

Universitetsverdenen er præget af kraftig internationalisering og en skærpet konkurrence, som stiller øgede krav til forskerne. De skærpede krav har medført, at en række styringstiltag er blevet indført på universiteterne bl.a. den individuelle forskningsproduktion. På konferencen blev det tydeligt, at de problematikker, forskere oplever i deres arbejdsmiljø, er helt generelle blandt forskere internationalt.

Marie Clarke fra University College Dublin pointerede i sin indledende keynote, at balancen mellem forskning, undervisning og administration let kan skride, hvis der mangler gennemsigtighed, prioritering og dialog om opgaverne. I den forbindelse nævnte hun, at den akademiske belønningsstruktur har sit største fokus på forskning, publicering, indeks og indhentning af eksterne midler.

*"Administrative forpligtelser og styring kan føre til uhensigtsmæssig brug af forskernes sparsomme ressourcer. Der skal være en bedre tillidskultur på universiteterne."*

**LEIF SØNDERGAARD**  
**LEKTOR OG FÆLLESTILLIDSREPRÆSENTANT**  
**VED KØBENHAVNS UNIVERSITET**  
**PANEDELTAAGER**

Styring er ledelsens redskab til at bestemme udviklingsretning og måle, om forskerne leverer de ønskede resultater. Men den øgede styring kan, afhængig af hvordan den opleves, bidrage til et negativt arbejdsmiljø.

Peter Kjær, prorektor ved Roskilde Universitet, understregede, at ledelsesudfordringen i den forbindelse består i at undgå, at der opstår en krisefølelse hos forskerne. Selvom universiteterne er konkurrenceudsatte, skal universiteternes ledelse sikre, at kommunikationen til forskerne skaber et konstruktivt og positivt psykisk arbejdsmiljø.

Man kan vælge, hvordan man formidler signaler fra omverdenen. Det er nemlig ikke uden betydning, hvordan ledelsen reagerer på eksempelvis øget konkurrenceudsættelse.

*"Ledelsen må ikke forstærke eller skabe en følelse af permanent krise hos sine forskere. Det handler om at undgå følelsen af, at alle er på vej ud, fordi de ikke leverer. Det er en opgave, der aldrig forsvinder."*

**PETER KJÆR**  
**PROREKTOR VED ROSKILDE UNIVERSITET**  
**OG TIDLIGERE INSTITUTLEDER VED CBS**  
**PANEDELTAAGER**

## MELLEM TILLID OG KONTROL

Christian Bøtcher Jacobsen, adjunkt ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet, afholdt videnshoppen – *Mellem kontrol og tillid – styring og motivation i den danske forskningssektor*. Christian Bøtcher Jacobsen beskrev, hvordan indførelsen af en række styringstiltag har betydet en central udvikling på universiteterne over de seneste år.

Styringstiltagene har haft til hensigt at øge både forskningsmængden og forskningskvaliteten. Et konkret eksempel er styring af forskerens individuelle forskningsproduktion, den såkaldte bibliometri. Med styringen kan universitetet overvåge den individuelle forskers resultater med henblik på at sanktionere eller belønne afhængigt af de individuelle resultater.

Der er dog ikke nødvendigvis sammenhæng mellem incitamentstruktur og resultatdannelse. Og ledelsens styring kan ifølge Christian Bøtcher Jacobsen have negative og utilsigtede konsekvenser – også for det psykiske arbejdsmiljø.

Forskere arbejder af mange andre grunde, end at det kan betale sig for dem at gøre det. Faren ved styringen er derfor demotivation med faldende forskningsproduktion til følge.

## STØT DEN INDRE MOTIVATION

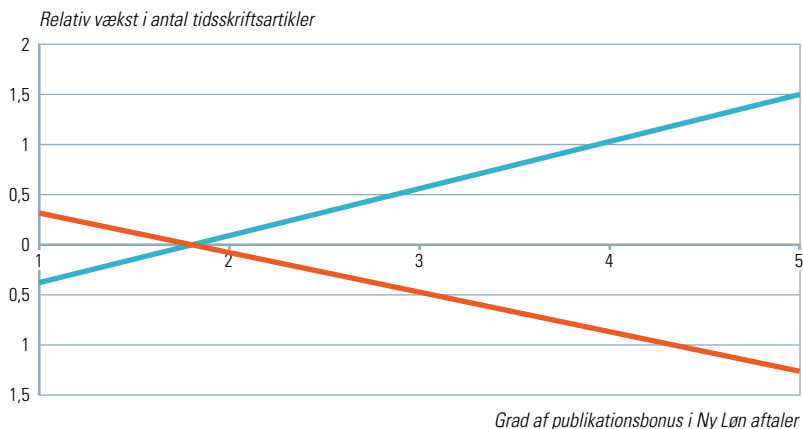
Det er et fællestræk for langt de fleste forskere, at de drives af en indre motivation og et ønske om at gøre en forskel. Det er denne indre motivation, der gør, at forskeren elsker sit arbejde og derfor arbejder langt ud over det forventede. Forskere arbejder, fordi de ikke kan lade være.

Når universitetet forsøger at styre forskernes arbejde via belønning og sanktion, kan det reducere den indre motivation. Det skyldes, at forskere ikke længere kan tilskrive gode resultater deres eget frie valg, men i stedet universitetets styring. På den måde bliver forskeren mindre autonom, og handlerummet reduceres.

*"Forskere sprænger skalaen, når det handler om deres indre motivation i forhold til deres opgave. Ekstern motivation i form af styring kan reducere motivationen."*

**CHRISTIAN BØTCHER JACOBSEN**  
ADJUNKT VED AARHUS UNIVERSITET

**FIGUREN ILLUSTRERER SAMMENHÆNGEN MELLEM ØKONOMISK BELØNNING OG PUBLICERINGSGRAD. DEN KAN ENTEN OPFATTES SOM UNDERSTØTTENDE ELLER KONTROLLERENDE, HVILKET HAR EN DIREKTE KONSEKVENNS FOR PUBLICERINGSGRADEN.**



— Publikationsbonus opfattes som maksimalt kontrollerende  
— Publikationsbonus opfattes som maksimalt understøttende

Kilde: Andersen, L. B.; C.B. Jacobsen, A.L. Møller & T. Pallesen (2006). Arbejder forskere just for the money?: En analyse af Ny Løn på universiteter og sektorforskningsinstitutioner, *Politica* 38 (4): 380-391.

# VISION

## KOMMUNIKER – GODE RÅD TIL LEDELSEN

1. Kommuniker tydeligt, hvordan styringen understøtter og fremmer forskningen, så forskerne oplever, hvordan styringen konkret gavner deres forskning.
2. Kommuniker tydeligt den frihed, som den enkelte forsker har inden for de rammer, styringen sætter.

Derfor er det vigtigt, at universitetets styring opleves og opfattes som understøttende fremfor kontrollerende. Styringen må ikke ødelægge forskerens interesse i forskningen, men skal i stedet bidrage til at løfte forskerens motivation.

### KOMMUNIKATION ER EN DEL AF LØSNINGEN

En del af løsningen på styringens negative konsekvenser placerede Christian Bøtcher Jacobsen på universitetets kommunikation om styringen. Han pointerede, at styring i udgangspunktet opleves forskelligt, og at der derfor også kan være behov for at kommunikere forskelligt, men gav alligevel to generelle råd til god kommunikation af styring:

*"Institutedelsen vælger, hvilke billeder og hvilken historie der arbejdes med på institutterne. Institutedelsen er ansvarlig, hvis forskerne føler, at forskningsmiljøet ikke er positivt og konstruktivt."*

PETER KJÆR  
PROREKTOR VED ROSKILDE UNIVERSITET  
PANEDELTAGER

*"Skab forståelse. Forklar de større målsætninger fremfor at gennemtvinge styring. Ledere skal arbejde med at tydeliggøre forskernes frihedsgrader inden for styringen."*

CHRISTIAN BØTCHER JACOBSEN  
ADJUNKT VED AARHUS UNIVERSITET

# Ledelse af selvledende medarbejdere

Inden for de sidste 10-20 år har der ifølge Anders Raastrup Kristensen, adjunkt ved CBS, der afholdt vidensshoppen – *Strategisk ledelse af selvledende videnmedarbejdere* – været en generel bevægelse fra faglig selvbestemmelse til selvledelse blandt forskere. Ledelsesudfordringen på universiteterne består nu i at lede, men uden at forskerne fratages deres selvledelse.

En anbefaling fra Anders Raastrup Kristensen er, at universiteterne skal blive bedre til at arbejde med ledelse og strategi.

*"Ledere skal udfordre deres forskere og spørge: Hvorfor bruger du tiden, som du gør? Og kan tiden eventuelt bruges mere effektivt?"*

ANDERS RAASTRUP KRISTENSEN  
ADJUNKT VED COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

## STRATEGI SKAL REDUCERE USIKKERHEDEN

En af metoderne, mener Anders Raastrup Kristensen, er, at lederen må tættere på forskerne. Lederen skal etablere en tillidsfuld samarbejdsatmosfære og et styrket fællesskab. Det kan ske ved, at lederen sætter en klar strategisk dagsorden og formulerer et klart formål for organisationen.

Ligesom Christian Bøtcher Jacobsen fremhævede Anders Raastrup Kristensen også styring på medarbejderniveau. Det har ikke været et traditionelt ønske fra forskere, at der indføres styring og kontrol af deres arbejde. Men Anders

Raastrup Kristensen vurderer, at styring alligevel kan opleves som positiv, hvis den reducerer usikkerhed og hjælper med forventningsafstemning og prioritering af opgaver. Styring kan blive et positivt og effektivt redskab, der kan hjælpe forskeren på vej i karriereforløbet.

*"Målsætninger kan give forskere et redskab til at vide, hvornår de har gjort det godt nok, og hvad de skal gøre for at nå næste karrieretrin. Mål og styring behøver ikke at være negativt."*

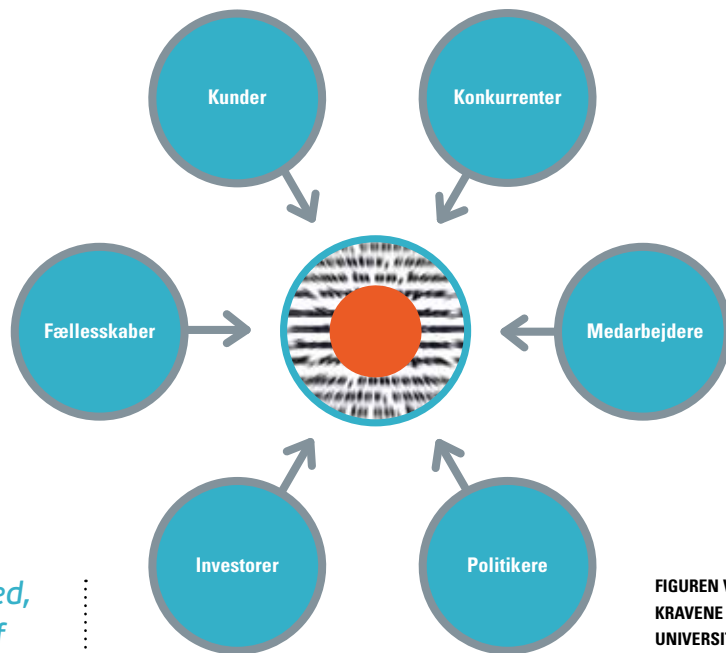
ANDERS RAASTRUP KRISTENSEN  
ADJUNKT VED COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

## FAGLIGHEDEN HAR MISTET SIN VÆRDI

Tidligere kunne forskere ifølge Anders Raastrup Kristensen koncentrere sig om deres faglighed, alene for faglighedens skyld. Der var en meget høj grad af forskningsfrihed og kun en meget lille grad af styring. På grund af universiteternes øgede konkurrencesituation har den rendyrkede faglighed ikke længere den samme værdi som tidligere.

Værdien opstår først med den forskning eller det konkrete forskningsprodukt, som faglighed fører til. Det skyldes, at det omkringliggende samfund er med til at bestemme, hvad der er værdifuldt. Inden for disse rammer har forskeren dog en stor frihed til at forske, handle og lede sig selv.





FIGUREN VISER, HVOR KRAVENE TIL UNIVERSITETERNE KOMMER FRA, OG HVEM DER STILLER KRAV TIL UNIVERSITETERNES VÆRDI.

*"Folk er lige glade med faglighed, de er interesserede i værdien af fagligheden. Værdi skabes udefra og ind. Det er et vilkår, som forskere skal lære at håndtere."*

ANDERS RAASTRUP KRISTENSEN  
ADJUNKT VED COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

#### SPØRGSMÅL TIL DET VIDERE ARBEJDE I SAMARBEJDSUDVALGET

- Hvordan kan samarbejdsudvalget arbejde med at skabe og understøtte stærkere fællesskaber og fælles målsætninger mellem ledelse og forskere i universitetets forskningsmiljøer?
- Hvordan kan samarbejdsudvalget arbejde med universitetets interne styrings- og incitamentstrukturer, således at forskerne oplever disse som motiverende og understøttende?
- Er der balance i universitetets styring? Styres der for meget, for lidt eller forkert?

#### SKABE RAMMERNE DER GØR DET MULIGT FOR FORSKERE AT LEDE SIG SELV

##### Hvordan ledes selvledende medarbejdere?

- Som leder skal man kunne lede sig selv – forstå at disponere tid og opgaver.
- Få forskerne til at forpligte sig og lede på forholdet mellem kerneforretningen og frihed. Skab en forståelse for, hvordan den enkelte er koblet op på det fælles formål, og hvilket fælles mål forskeren selv gerne vil bidrage til.
- Skab sammenhæng mellem forskerens resultater og aktiviteter – start med resultaterne for at finde ud af, hvordan opgaven skal løses.

*"Men faglighed er ikke ligegyldig, den skal bare bygges op omkring det, som omverdenen anser for værdifuldt. Henry Ford sagde engang, at hvis han havde lyttet til sine kunder, havde han blot givet dem en hurtigere hest."*

ANDERS RAASTRUP KRISTENSEN  
ADJUNKT VED COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

# Karriereveje – en livslang proces

---

*Hvordan  
karriereudvikling kan  
mindske usikkerheden  
i jobbet*



### PEJLEMÆRKER

- Forsøg at kæde den enkelte forskers individuelle karriereudvikling og personlige ønsker sammen med organisationens strategiske behov og krav på sammenhængskraft og fællesskab.
- Gør forskernes karriereperspektiver synlige ved at drøfte karrieremuligheder med den enkelte forsker.
- Skab klarhed i karrierevejene. Klarhed omkring karriereveje kan mindske usikkerheden i arbejdet og derved forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Mange forskere oplever det som en stor udfordring at træffe valg i forhold til fremtidige karriereveje. Manglende fokus og dialog omkring den enkeltes muligheder og karriereveje giver uklarhed i forhold til jobsituationen, og det påvirker arbejdsmiljøet. Oplevelsen af, hvad der er stressende, er forskellig afhængig af, hvor man er i karrieren.

De uafklarede karriereveje for forskere påvirker især det psykiske arbejdsmiljø i de første karrieretrin: ph.d., postdoc og adjunkt, hvor der er stor usikkerhed blandt de ansatte.

For universiteterne ligger udfordringen i at forankre den enkeltes karriereudvikling organisatorisk og tænke det ind i overordnede strategiske overvejelser.

Et centralt dilemma for både den enkelte forsker og universiteterne er derfor, at den stærkt individualistiske og konkurrenceprægede forskerkarriere kan være svær at koble til det kollegiale, strategiske og politiske niveau, hvor en fælles forståelse af karriereveje bliver italesat.





# Karriere og forskningsstrategi

– *individuet eller kollektivt?*

Konsulent Monika Janfelt fremhævede i sit oplæg – *Karriereafklaring - en livslang proces* – at der for universiteterne er en udfordring i at tage hånd om individets ønsker og karrieremål, samtidig med at de understøtter kollegiale, strategiske og politiske mål.

Den vanskelige kobling mellem individet og universitetet er blevet skærpet af især to grunde:

- Samfundet har generelt bevæget sig mod et større individfokus.
- Der er sket en stigning i antallet af opgaver, og derved er målene for den enkelte forsker blevet mere uklare.

***"De uafklarede karriereveje for forskere påvirker især det psykiske arbejdsmiljø i de første karrieretrin: Ph.d., postdoc og adjunkt, hvor der er stor usikkerhed blandt de ansatte."***

## DELTAGERE PÅ KONFERENCEN

***"Der er stor usikkerhed blandt de yngre forskere. Forskerne er stressramte, fordi de ikke ved, hvordan deres fremtid ser ud, og hvad deres næste job er."***

**LEIF SØNDERGAARD, FÆLLESTILLIDSREPRÆSENTANT  
OG LEKTOR VED KØBENHAVN UNIVERSITET  
PANELEDTAGER**

Forskerne er selv ansvarlige for at udvikle sig, flytte sig forskningsmæssigt og arbejde med deres egen karriereudvikling. Det foregår i højere og højere grad i netværk og i faglige miljøer nationalt og internationalt. Karrieremuligheder stykkes i dag sammen af mange elementer; bl.a. akademiske meritter, opnået forskningserfaring, eksterne finansieringer, netværk. Stigende krav kombineret med uklare og uafklarede karriereveje har en tendens til at påvirke forskernes opfattelse af arbejdsmiljøet negativt.

Det er baggrunden for Monika Janfelts anbefaling om, at universiteterne også arbejder individfokuseret med karriereudvikling. På universiteterne skal målet med karriereudviklingsindsatser være at fremhæve den enkelte forskers individuelle rammer, muligheder og ønsker og koble disse til det kollegiale fællesskab og universitetet.

De usikre ansættelsesforhold for mange yngre forskere, som sidder i tidsbegrænsede ansættelser, er også et væsentligt problem i forbindelse med karrieretematikken. DM's formand Ingrid Stage opfordrede universiteterne til at have fokus på bedre muligheder for fastansættelse, hvis de fortsat ønsker at kunne fastholde og rekruttere den nødvendige talentmasse.

A person is shown in silhouette, looking out of a window. The person's head is turned to the right, and their hands are resting on the windowsill. The background is bright, suggesting daylight outside, while the interior is dark.

# Ph.d.-studerende og yngre forskere

Det blev gjort klart på konferencen, at universiteterne kan hjælpe de yngre forskere ved at tage hånd om deres karrieremuligheder tidligere og derved mindske usikkerhed og stress i jobbet. Unge forskere står et langt stykke ad vejen alene og har ingen eller kun beskednen vejledning fra fx deres institutleder, når det gælder udviklingsmuligheder. De yngre forskere har brug for karriereudviklingsprogrammer, der kan være med til at afklare fremtidige karriereveje og muligheder.

*"Karriereafklaring for de ph.d.-studerende er særlig vigtig, da der bliver uddannet flere og flere ph.d.er, og ikke alle kan fastansættes i et karriereforløb ved universiteterne."*

**MONIKA JANFELT**  
SELVSTÆNDIG KONSULENT

**KLARHED OMKRING KARRIEREVEJE**

Monika Janfelt fremhævede, at hun fra Syddansk Universitet har gode erfaringer med karriereudviklingsprogrammer for ph.d.-studerende, postdocs og adjunkter, hvor fokus har været at skabe forståelse for sammenhæng mellem mennesker og strukturer i organisationen.

Programmerne understøtter både den individuelle kompetenceudvikling og det fælles fokus i form af fx udvikling af netværkskompetencer. Karriereudviklingsprogrammerne inddrager de ph.d.-studerende i fælles workshops og individuelle coaching-samtaler, som bidrager til, at de får en bedre forståelse for organisationen og det fællesskab, de er del af.

Monika Janfelt fremhævede ud fra sine erfaringer fra forløbet, at der er en tendens til, at de ph.d.-studerende er bange for at melde deres strategiske overvejelser ud i forhold til fremtiden til deres forsknings- eller institutledere. Udfordringen for universiteterne ligger i at finde en kultur, hvor det er accepteret, at karriereafklaring ikke kun vedrører drøftelsen om fremtidig ansættelse.

Det kan hindre ph.d.-studerendes mulighed for en karriere, der ligger uden for universiteterne, hvis deres interesser er mere erhvervsrettede eller for det private. Erkendelsen af, at ph.d.-studerende skal ud i andre dele af samfundet, ligesom det ikke er alle ph.d.-studerende, der skal gå forskervejen, kan være med til at skabe dialog omkring fremtidsplaner og reducere jobusikkerheden.

*"Individfokus skaber plads til fællesskabet."*

**MONIKA JANFELT  
SELVSTÆNDIG KONSULENT**

**ARBEJDSPØRGSMAÅL OG INPUT FRA VIDENSHOPPEN KARRIEREVEJE****Behov og gode initiativer på adjunkt- og postdocniveau**

- Klar definition af hvad der skal til for at opnå lektorat
- Skitsere alternativer
- Arbejde for at universiteterne bruger den varige adjunkt mere – frem for den midlertidige.

**Hvordan understøttes den enkeltes karrieremål og personlige talenter samtidig med, at vi understøtter kollegiale fællesskaber og forskergrupper og arbejder for at opnå fakulteternes og universiteternes strategiske mål?**

- Undgå modsætning mellem strategi og karrieremål
- Skab institutter af en størrelse, der gør det muligt at kombinere faglig ledelse og personlig ledelse
- Etabler netværksgrupper på de enkelte niveauer af karrierestigen
- Et fælles mål med fælles forståelse skal opnås, før den enkeltes karrieremål opnås. Kun da kan man opnå at udvikle den enkelte, mens man understøtter fællesskabet.

**Hvordan kan vi arbejde med karriere og talentudvikling på hvert trin i forskerkarrieren?**

- Skab mere åbenhed – hvad kan lade sig gøre og hvornår?
- Kontinuerlig information om hvor den enkelte er i systemet
- Karriereudvikling på alle trin – også seniorer.

Tydelighed i forventningerne til forskeren vil have en positiv effekt på det psykiske arbejdsmiljø.

Karriereudviklingsprogrammet er et godt eksempel på, hvordan konkrete handlinger og åben dialog bidrager til en bedre forståelse for kerneopgaven og den enkeltes muligheder og derved skaber mindre usikkerhed.



### SKAB PLADS TIL INDIVIDUELLE STRATEGISKE OVERVEJELSER

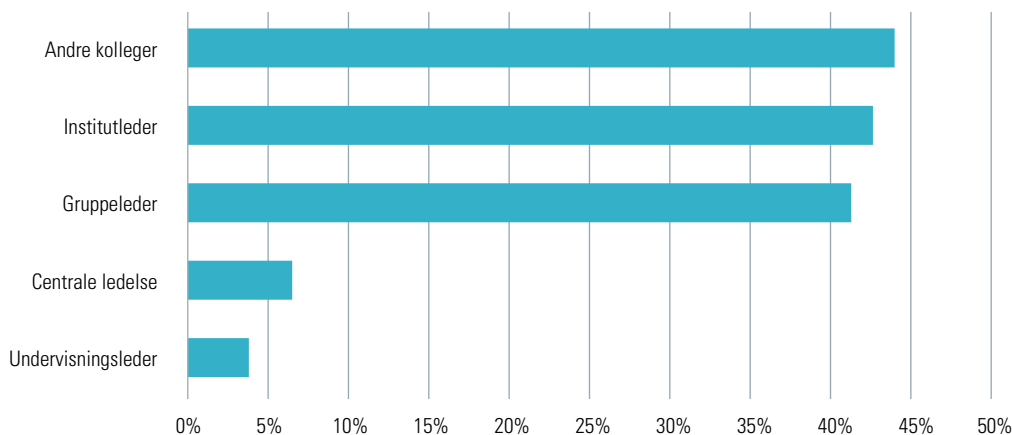
En tidligere undersøgelse af karrierevejledningen i universitetsverdenen viser, at den enkelte forskers karrieremuligheder ikke i særlig høj grad drøftes (Evaluering af forskerkarriereveje – håndtering af forskeres karrierer på de danske universiteter, 2011). En betydelig del af forskerne oplever, at de ikke kender udviklingsmulighederne, og at meget få har drøftet karrieremuligheder med den centrale ledelse. Under halvdelen har drøftet deres muligheder med gruppelederen eller institutlederen. Af disse har cirka to tredjedele drøftet karriere med andre kolleger i stedet.

Udfordringen for universiteterne ligger i at indarbejde en kultur, hvor det er accepteret, at karriereafklaring ikke kun vedrører drøftelsen om fremtidig ansættelse. Ledere skal være med til at skabe karriereveje ud af universiteterne for dem, der ikke skal gå forskervejen.

### ANSÆTTELSE I ELLER UDEN FOR UNIVERSITETET

Universiteterne skal indarbejde en forståelse for, at en del af de ph.d.-studerende skal ud i andre dele af samfundet, og at ikke alle skal gå forskervejen. Denne forståelse kan være med til at åbne op for dialog omkring de ph.d.-studerendes fremtidsplaner og reducere jobusikkerheden.

### HAR DU DRØFTET DINE MULIGHEDER FOR VIDERE KARRIERE MED FØLGENDE?



# Helhedstænkning i karriereudvikling

Karriereplanlægning skal tages alvorligt og arbejdes med både på kort og lang sigt for alle forskergrupper.

Et segment, der skal have større fokus, er, ifølge Monika Janfelt og Søren Barlebo Rasmussen, adjunkter og postdocs. Søren Barlebo Rasmussen gjorde opmærksom på, at denne gruppe af kortidsansatte er en meget sårbar gruppe karrieremæssigt.

Postdocs og adjunkter er i høj grad påvirket af konkurrence om midler og stillinger. De oplever ofte en problematisk balance mellem tid til forskning og tid til undervisning. Samtidig arbejder de i et system, der primært anerkender den del af forskernes aktiviteter, der kan opgøres i BFI-point.

For lektorer og professorer, som udgør de største grupper af forskere, er der også behov for indsats og samtaler omkring karrieremål.

Talentudvikling har ingen alder, og udviklingstiltag for seniorerne kan både sikre en bred talentmasse, og at denne forskergruppe ikke møder udbrændthed og stress i en hverdag, der er præget af stigende krav og arbejdspress.

## IDEER TIL KARRIERE- OG TALENTUDVIKLINGSTILTAG FOR FORSKERE

- Lav udviklingsforløb for ph.d.-studerende – kortere forløb med fokus på stress og trivsel samt på karriereudfordringer og kompetenceafklaring.
- Opret længere karriereudviklingsprogrammer for ph.d.er, postdocs og adjunkter med særligt fokus på en forskerkarriere.
- Giv coaching og individuelle udviklingsforløb på alle karrieretrin.

*"Klare karrieremål giver mening, fokus og målrettethed."*

MONIKA JANFELT, SELVSTÆNDIG KONSULENT



## TENURE TRACK

Tenure track-stillinger refererer til stillingsstrukturens hovedstillinger adjunkt/forsker. Tenure track er en varig ansættelse som adjunkt/forsker, hvor den videnskabelige medarbejder efter maksimalt seks år overgår til en lektor-/seniorforskerstilling, forudsat at den ansatte bedømmes fagligt kvalificeret.

*"Universiteterne skal bruge stillingsstrukturen mere proaktivt til at belønne de forskere, som bruger kræfterne på at udvikle undervisning, så man får signaleret, at undervisning kan være med til at fremme karrieren."*

INGRID STAGE  
NÆSTFORMAND FOR AKADEMIKERNE, FORMAND FOR DM

# Stillingsstruktur og tenure track

Den nye stillingsstruktur fra 2013 lægger op til tydeligere karriereveje for yngre forskere. På konferencen blev der i flere sammenhæng refereret konkret til tenure track-stillinger, der er et eksempel på et veldefineret karriereforløb for forskere.

Med tenure track er der blevet åbnet op for, at universiteterne bedre kan tiltrække og fastholde de bedste danske og internationale forskere ved at tilbyde en stilling, der er international sammenlignelig og genkendelig. Tenure track-ordningen er et godt eksempel på, hvordan der kan arbejdes med en reducere af antallet af tidsbegrænsede ansættelser.

## SPØRGSMÅL TIL DET VIDERE ARBEJDE I SAMARBEJDSUDVALGET

- Hvordan kan universiteterne i praksis arbejde med at kæde den enkelte forskers individuelle karriereudvikling og personlige ønsker sammen med organisationens strategiske behov og krav på sammenhængskraft og fællesskab?
- Hvordan kan lokale initiativer på universiteterne være med til at fremme forskernes karriereudvikling og åbne op for dialog omkring emnet?
- Hvordan udnyttes stillingsstrukturens karriererammer bedst i forhold til at nå universitetets mål for bedst mulig forskning og undervisning?
- Hvordan kan universiteterne arbejde med karriereudviklingstiltag, der gavner arbejdsmiljøet og den enkelte forskers trivsel og performance?
- Hvordan kan samarbejdsudvalget understøtte arbejdet med karriereudvikling og karriereafklaring for den enkelte forsker igennem hele karrieren?

# Samarbejds- udvalg og social kapital

---

*Hvordan fokus på  
tillid og samarbejde  
bidrager til udviklingen  
af arbejdsmiljøet*



### **SU-AFTALEN 2013**

Formålet med denne aftale er:

1. At fastlægge rammer for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere med henblik på at involvere medarbejderne i arbejdet med arbejdspladsens mål og strategi.
2. At fastlægge personalepolitiske rammer, som fremmer kompetenceudvikling, og som skaber lyst og motivation til at opfylde arbejdspladsens målsætning.
3. At medvirke til at skabe de bedst mulige arbejdsvilkår og et godt arbejdsmiljø.

Samarbejdsudvalget skal udvikle samarbejdet på hele arbejdspladsen, så den enkelte medarbejder gennem påvirkning af egen arbejdsituation kan bidrage til at udvikle arbejdspladsen.

Samarbejdet i samarbejdsudvalget skal supplere og understøtte det øvrige samarbejde, der foregår mellem ledelse og medarbejdere i hverdagen.

### **TILLID, SAMARBEJDE OG TRIVSEL**

Samarbejdsudvalget har en central rolle i at sikre, at arbejdspladsen har et godt psykisk arbejdsmiljø, som er præget af tillid og samarbejde, og som er med til at skabe rum for faglighed og kvalitet i opgavevaretagelsen. Samarbejdsudvalget kan fx drøfte:

A. Tillid og samarbejde på arbejdspladsen

B. Rammer for faglighed og kvalitet i opgavevaretagelsen

C. Trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

Medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø, skal måles mindst hvert tredje år eventuelt i tilknytning til den lovpligtige arbejdspladsvurdering.

Samarbejdsudvalget skal drøfte arbejdspladsens indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsrelateret stress.

En metode til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø er at styrke den sociale kapital på universiteterne. Den sociale kapital sætter fokus på opbygning af tillid og relationer, der er centrale elementer i SU's arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Ifølge Vilhelm Borg (NFA) er der meget at hente ved at opbygge en bred relation mellem ledelse og forskere.

Peter Hasle, professor ved Aalborg Universitet gav i sin vidensshop – *Social kapital på universiteterne mellem individualisme og kollektivism* – sit bud på, hvordan universiteterne kan arbejde med at forbedre den sociale kapital.

# Styring og social kapital

*Social kapital og fordelene ved samarbejde*

Bedre udnyttelse af universiteternes sociale kapital er ifølge Peter Hasle en mulig løsning på universiteternes udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø.

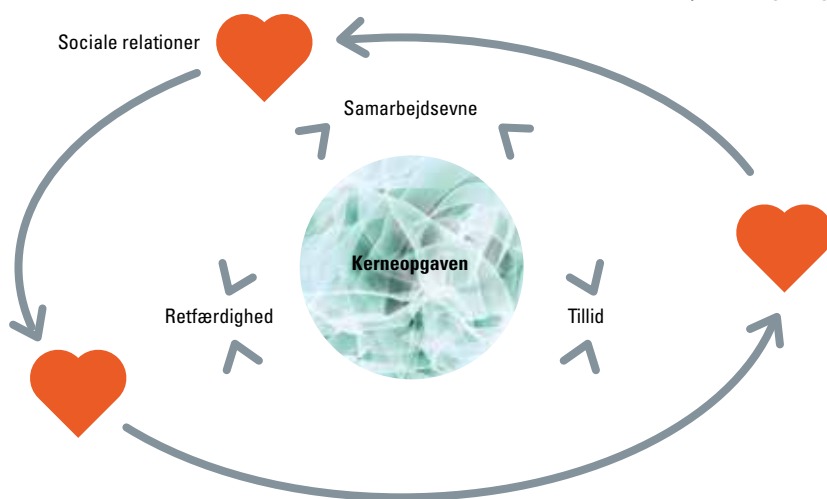
Peter Hasle redegjorde på konferencen for, hvordan den øgede styring på universiteterne i form af bureaukrati, interne retningslinjer og målsætninger rummer en iboende risiko for at udvikle sig til et negativt fællesskab til skade for det psykiske arbejdsmiljø. En løsning på den udfordring er at udnytte den sociale kapital.

**TILLIDSSPIRALEN:  
OPERATIONALISERING AF SOCIAL KAPITAL  
– ET ORGAN FOR UDVIKLING AF TILLID**

*"Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse kerneopgaven."*

**PETER HASLE  
PROFESSOR MSO VED AALBORG UNIVERSITET  
MED INSPIRATION FRA ROBERT D. PUTNAM**

Den centrale præmis for social kapital er, at sociale relationer er værdifulde. Den sociale kapital udgør således en ressource, der rækker ud over de enkelte individer. Det er en produktiv kraft, der gør eksempelvis et universitet til andet og mere end en samling forskere, der hver især forfølger egne mål.



Social kapital handler om at opnå fordele ved at samarbejde, som ikke kan opnås ved at arbejde hver for sig. Det centrale i social kapital er kombinationen mellem tillid, retfærdighed og samarbejdsevner. Figuren ovenfor illustrerer dette. Det var Peter Hasles klare anbefaling, at universiteterne skal blive bedre til at udnytte den sociale kapital, og i hans vidensshop nævner han to ting, som udgør grundlaget for at opnå positive resultater:

- Udvikling af en fælles forståelse af opgaverne mellem forskere og ledelse
- Udvikling af gensidig tillid baseret på dialog og samarbejde.

#### OPBYGNINGEN AF TILLID GIVER POSITIVE RESULTATER

Tillid er et centralt element i social kapital. En tillidsbaseret ledelse afgiver kontrol til medarbejderne i tillid til, at medarbejderne ikke udnytter situationen, og medarbejderne accepterer, at ledelsen vil fællesskabets bedste. På denne måde opbygges gensidig tillid, som giver mulighed for at opnå positive resultater for både arbejdsmiljøet og kvaliteten af arbejdet.

*"En tillidsbaseret ledelse afgiver kontrol til medarbejderne i forventning om, at medarbejderne ikke udnytter situationen. Omvendt accepterer medarbejderne at blive ledet i forventning om, at ledelsen varetager fællesskabets bedste."*

PETER HASLE  
PROFESSOR MSO VED AALBORG UNIVERSITET

#### HVORDAN KAN UNIVERSITETERNE UDVIKLE SAMARBEJDET MELLEMLÉDELSE OG FORSKERE MED HENBLIK PÅ AT UDNYTTE DEN SOCIALE KAPITAL? – ANBEFALINGER FRA EN GRUPPEDISKUSSION

- Udnyt universiteternes samarbejdsudvalg. Det er i samarbejdsudvalget, at ledelsen og medarbejderne har et dialogforum, hvor blandt andet strategi, økonomi og omstrukturering kan drøftes, og hvor gode ideer kan udvikles.
- Sammensæt samarbejdsudvalg, der faciliterer en respektfuld og tillidsfuld diskussion.
- Skab en forståelse – blandt andet i samarbejdsudvalget, det akademiske råd, fakultetsråd og andre ledelsesfora – om at ledelsen og forskerne skaber universitetet i fællesskab.
- Mellemledere skal deltage mere aktivt i dialogen i samarbejdsudvalget. Det er mellem den nærmeste leder og forskeren, at den gensidige tillid skal starte. Mellemledere bør få en større rolle i samarbejdsudvalget. Det er ikke altid rektor eller dekanen, der er afgørende for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.
- Undgå skarp og uhensigtsmæssig A-side- og B-sideargumentation og diskussion i samarbejdsudvalgene. Det gavner ikke institutionen eller det psykiske arbejdsmiljø.
- Samarbejde kræver, at ledere og forskere respekterer hinandens respektive roller på universitetet. Ledelsen skal skabe rammer, og forskerne skal forske. Brug tillidsspiralen.
- Anvend trivselsundersøgelser til at skabe et fælles ubestridt grundlag at arbejde videre med.
- Arbejdsmiljøudvalget og samarbejdsudvalget kan samarbejde og skabe grundlaget for en konstruktiv diskussion om det psykiske arbejdsmiljø.

# Arbejds- fordelingspolitik

---

*Hvordan arbejdet  
med konkrete politikker  
kan forbedre det  
psykiske arbejdsmiljø*

Hanne Dauer Keller, lektor ved Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet, redegjorde på sin videnshop – *Kan samarbejdsudvalget påvirke forskernes psykiske arbejdsmiljø?* – for implementeringen af en særlig arbejdsfordelingspolitik og BFI-politik, der er formuleret af samarbejdsudvalget på Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

En af samarbejdsudvalgenes opgaver er at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Derfor må samarbejdsudvalgene tage fat om de konkrete problematikker, som forskerne oplever i deres arbejdsmiljø og gennemføre løsningsorienterede handleplaner.

Der er faktorer i arbejdsmiljøet, som forskerne finder positive:

- høj grad af autonomi og
- mulighed for at forfølge egne faglige ambitioner.

De positive faktorer skal der selvfølgelig værnes om, men der er også faktorer i arbejdsmiljøet, der virker negativt.

I dag skal der ikke kun tages faglige hensyn, når opgaver løses, og der er stor bevågenhed omkring de økonomiske implikationer af forskernes prioriteringer af arbejdsopgaver. De forskningsrelaterede aktiviteter, forskerne involverer sig i, skal resultere i publikationer i overensstemmelse med den bibliometriske forskningsindikator.



De øgede krav presser forskerne, og de arbejder mange timer for at kunne honorere kravene. Tal fra Evaluering af forskerkarriereveje viser, at forskere gennemsnitligt arbejder 47 timer om ugen.

Samarbejdsudvalget kan spille en aktiv rolle i at finde måder at håndtere presset på. Problemet er, at der er en stærk tendens til at individualisere problemerne, og det slår også igennem i de løsningsforslag, samarbejdsudvalget ofte kommer med. Her er fokus på kurser i personlig stresshåndtering eller tilbud om psykologhjælp, når belastningen er sket.

Ifølge Hanne Dauer Keller kan samarbejdsudvalget i højere grad spille en rolle ved at lave strukturelle analyser og komme med løsningsforslag, der skaber en større grad af kollektiviteten.

Hanne Dauer Keller præsenterede to eksempler på konkrete politikker i form af kollektivistiske handleplaner, hvor samarbejdsudvalget skabte rammer, der understøttede prioriteringen af opgaver. >

Det første eksempel er en arbejdsfordelingspolitik, som blev til på baggrund af en situation med stor vækst på undervisningsområdet kombineret med vanskeligheder med tilstrækkelig hurtig personale-tilvækst. Dette resulterede i, at en del forskere underviste alt for meget, og dermed forskede for lidt.

Formålet med arbejdsfordelingspolitikken var derfor primært:

- At sikre balance mellem undervisningsforpligtelse og tid til forskning
- At timesætte undervisningsopgaver samt en række øvrige opgaver (fx bedømmelser), således at arbejdsbelastningen blev tydelig.

Det andet eksempel er instituttets BFI-politik. Denne kom i stand i et forsøg på at dæmme op for to problemer:

- At BFI-systemet ikke anerkender bredden af relevante forskningsaktiviteter – fx gives der ikke point for at være redaktør på publikationer eller give feedback på artikler. Der er derfor en fare for at sådanne aktiviteter nedprioriteres.
- At kravene er uklare. Signalerne kan hurtigt tolkes som "jo mere, jo bedre", men dette er potentielt stressfremkaldende.

# De 6 guldkorn

Gennem mange års forskning på Arbejds miljø-instituttet (det nuværende Nationale forskningscenter for arbejdsmiljø) har man identificeret seks faktorer, der er helt centrale for det psykiske arbejdsmiljø. Disse seks faktorer kaldes populært for "De 6 guldkorn".

For de fem første guldkorn gælder det, at man "ikke kan få nok af dem". Det er altså gavnligt med høj indflydelse, meget meningsfyldt arbejde, stor forudsigelighed, god social støtte og en retfærdig belønning for det udførte arbejde. Hvad det sjette guldkorn angår – krav i arbejdet – forholder det sig anderledes. Kravene skal hverken være for høje eller for lave. Her gælder det altså om at finde det niveau, der er passende for den enkelte. Hvordan står det til for dig og dine kolleger?





### 1 **INDFLYDELSE**

Den enkelte har indflydelse på sit eget arbejde og på de betingelser, det foregår under. Det kan være arbejdstiden, hvem man arbejder sammen med, valg af redskaber eller procedurer, arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsstedets indretning osv.

### 2 **MENING I ARBEJDET**

Man kan se, hvordan det, man selv laver, har sammenhæng med det samlede produkt. Det er også sådan, at arbejdet har en mening ud over selve det at tjene penge. Her kommer værdier og mål også ind i billedet.

### 3 **FORUDSIGELIGHED**

Forudsigelighed handler om at få de relevante informationer på det rigtige tidspunkt. Det vigtigste her er at undgå uvished og ængstelse. Det er altså ikke meningen, at man skal kunne forudsige detaljerne i dagligdagen. Forudsigelighed handler om de store linjer.

### 4 **SOCIAL STØTTE**

Støtte kan være både praktisk og psykologisk. Det vigtige er, at den kommer på det rigtige tidspunkt, hvor man har behov for det. Støtten kan komme fra såvel kolleger som ledere.

### 5 **BELØNNING**

Det er vigtigt, at belønningen står mål med indsatsen. Ellers vil det opfattes som uretfærdigt. Belønningen kan være løn, anseelse og påskønnelse eller muligheder for udvikling og karriere i forbindelse med jobbet. Alle tre former for belønning har betydning for de ansatte.

### 6 **KRAV**

Kravene i arbejdet er både kvantitative og kvalitative. De kvantitative krav skal være passende. Det betyder, at man hverken skal have for meget at lave eller for lidt. Også de kvalitative krav skal passe til personen. Arbejdet skal altså hverken være for svært eller for let. Måske "lidt for svært" er det bedste. Endelig skal kravene være klare. Man skal altså vide, hvornår arbejdet er udført godt nok.

*Kilde: Tage Søndergaard Kristensen, tidligere professor ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø*

# Skab gode forandringer

*Det er et fællestræk for forskere, at de drives af en indre motivation og et ønske om at gøre en forskel. Det er denne indre motivation, der gør, at forskerne elsker deres arbejde og derfor arbejder langt ud over det forventede.*

*Forskere arbejder ofte individuelt og i konkurrence med kolleger om forskningsmidler. Der ligger et pres på forskere for løbende at opnå resultater og publicere i anerkendte tidsskrifter. I et miljø, hvor man fortsat skal præstere og blive målt på bevilinger, citationer, publiceringer og omtale, er det derfor vigtigt at sætte fokus på et af tabuerne: Den psykiske belastning.*

*Det psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for, hvor godt man præsterer. Stemningen på arbejdspladsen har stor indflydelse på den enkeltes velbefindende, drive og kreativitet i arbejdet.*

*På konferencen blev det tydeliggjort, at der for universitetssektoren ligger en række fremtidige udfordringer i forbedringen af forskernes psykiske arbejdsmiljø.*

---

**KOLOFON**

**UDGIVET AF**

AKADEMIKERNE  
STYRELSEN FOR VIDEREGÅENDE UDDANNELSER  
PUBLIKATIONEN KAN HENTES:  
[UFM.DK/PUBLIKATIONER](http://UFM.DK/PUBLIKATIONER)  
OKTOBER 2014

**ILLUSTRATIONER**

JØRGEN STAMP

**FOTO**

COLOURBOX

**DESIGN**

BGRAPHIC

**TRYK**

ROSENDAHLS

ISBN 87-90797-93-0 (TRYKT VERSION)

ISBN 87-90797-94-9 (WEB VERSION)



AC  
**Akademikerne**

**AC.DK**



Uddannelses- og  
Forskningsministeriet  
—  
Styrelsen for Videregående Uddannelser

**UFM.DK**