



## Dorte Dahl-Jensen – inspirator og rollemodel

### *Hvad er god forskningsledelse for dig/Hvad vil det sige at være en god forskningsleder?*

Man skal være inspirator – særligt for de unge. Man skal skabe rammer og vilkår, der gør det muligt for de unge at udvikle sig til selvstændige forskere. Man skal skabe pladsen til, at de kan udvikle sig i den retning, der er rigtig for dem.

### *Hvordan oplevede du skiftet fra kollega til chef?*

For mig har det været meget let, jeg har haft stor opbakning i gruppen og mødt stor støtte, respekt og loyalitet – og har været rigtig glad for den støtte. Jeg har selv været student i gruppen. Alle er klar over, at det er et stort arbejde at lede – det er til fælles gavn – vi ser alle forskningen som nummer 1.

### *Hvad har det betydet for dig, at du blev leder i en ung alder?*

Man fungerer godt som leder, når man kommer til det som ung, fordi man identificerer sig med de unge, og man er åben over for at udvikle en facon. Det er en naturlig proces, hvor man langsomt bygger op i takt med de erfaringer, man får.

### *Hvad er den største udfordring som forskningsleder?*

Jeg synes, der er mange administrative forhold, der er store udfordringer. Det kan eksempelvis være, når der er nedskæringer – hvordan får man tingene gjort, når man pludselig skal spare 10 procent? Jeg synes, der er rigtig mange administrative udfordringer i det daglige – og også opgavetyper, som man ikke umiddelbart kan aflastes for. Men det er vigtigt at anerkende, at ledelsesopgaver og administrative opgaver er vigtigt arbejde og så glæde sig over de ting, man har præsteret på den front de dage, hvor man må gå hjem og erkende, at der ikke blev meget tid til forskning, men at administrative opgaver tog overhånd.

Jeg insisterer på at blive ved med at være med, at have hænderne i forskningen. Man skal have tid til det.

### *Hvordan får du arbejdsliv og privatliv til at gå op?*

Det er ikke let, men det er et spørgsmål om vilje. Vi (Dorte Dahl-Jensen er gift med Jørgen Peder Steffensen, der også er forsker i centret) er væk ca. en tredjedel af året. Men det gør det måske lidt



#### **Dorte Dahl-Jensen**

Født den 8. september 1958

Udnævnt som Danmarks første kvindelige professor i fysik i 2002

Leder af DG-Center for Is og Klima, v. Niels Bohr Institutet, oprettet i 2007

Centret består af en gruppe på 48 personer.

Læs mere om Center for Is og Klima på:

[www.isogklima.nbi.ku.dk](http://www.isogklima.nbi.ku.dk)



Illustrationer fra Center for Is og Klima

---

Om 10 år skal gruppen leve og trives, men måske ikke længere i mine hænder. Hvis man ser de unge blive dygtige og tage over, vil jeg blive rigtig, rigtig glad.

---

lettere, at vi brænder for det samme, for så er der større forståelse. Og så er det et spørgsmål om koordinering og planlægning. Der er altid en, der er hos børnene, og det er klart, det er dem, der betaler en pris. Men der følger også nogle gode oplevelser med. Om sommeren når vi er i Grønland, er den ene af os på isen, mens den anden tager sig af det organisatoriske, og det kan vi klare fra Kangerlussuaq (Sdr. Strømfjord), hvor børnene har haft nogle helt særlige oplevelser.

#### *Hvad er den største glæde?*

For mig er det at se alle de resultater, der kommer frem – de nye ting. Den største glæde er, at folk trives og er glade for det, vi laver. Jeg har lige holdt ca. 40 medarbejdersamtaler, og det har været en stor glæde igennem den måned, det har taget at gennemføre disse samtaler igen og igen at høre, at alle er glade og trives i centret.

#### *Hvor ser du dig selv om 5-10 år?*

Om fem år er jeg fortsat i centret, og vi er startet på vores anden bevillingsperiode.

Om 10 år skal gruppen leve og trives, men måske ikke længere i mine hænder. Jeg tror, jeg måske laver noget helt andet, men jeg kan ikke sige, hvad det er endnu – men der skal ske en udvikling. Hvis man ser de unge blive dygtige og tage over, vil jeg blive rigtig, rigtig glad. Willi Dansgaard startede gruppen, så det er en gammel gruppe, og jeg har den bare til låns.

#### *Hvem har været din rollemodel/inspirator som (forsknings)leder?*

Willi Dansgaard var leder af gruppen og var min vejleder, og han har selvfølgelig langt hen ad vejen været en rollemodel, men han har også haft en ledelsesstil, som jeg i dag opfatter som meget gammeldags. Jeg er især inspireret af udenlandske kolleger, hvor forskningslederen selv formår at deltage aktivt i feltarbejdet. Det har de lykkedes med, det vil jeg også – jeg vil ud og se, hvad der foregår og selv være med til det – ellers er det lige meget.

Og så er jeg også inspireret af nogle af de andre DG-centerledere.



Jakob Mark / AU-foto.

## Leif Østergaard – katalysator der skaber synergi

*Hvad er god forskningsledelse for dig/Hvad vil det sige at være en god forskningsleder?*

Det er at kunne katalysere – og sætte gang i synergier mellem meget uregerlige, men topdygtige mennesker. Forskere er par excellence individualister – de lader sig ikke gerne lede.

I gamle dage sad Niels Bohr, Curie og andre store koryfæer og uddannede deres disciple og „klonede“ sig selv. Sådant er det ikke længere. I dag sker de nye ting i snitfladen mellem fag og forskellige tilgange. Man skal kunne lede folk, som har andre kompetencer, end

man selv har (og som inden for de givne områder ved mere end en selv).

I moderne forskningsledelse er det stadig forskningslederen, der skal tegne visionen og retningen, men der skal være højt til loftet, og man skal have en vision, der er rummelig.

For mig er der to grundprincipper, når vi snakker ledelse og samarbejde på tværs: Respekt og ydmyghed. De skal være forudsætningen og indgangen, når forskere fra forskellige felter møder hinanden – man skal være åbne over for hinandens kompetencer for at nå nye

**Leif Østergaard**, professor, cand.scient. (astronomi, fysik, matematik), cand.med., ph.d., dr.med.

Født den 25. januar 1965

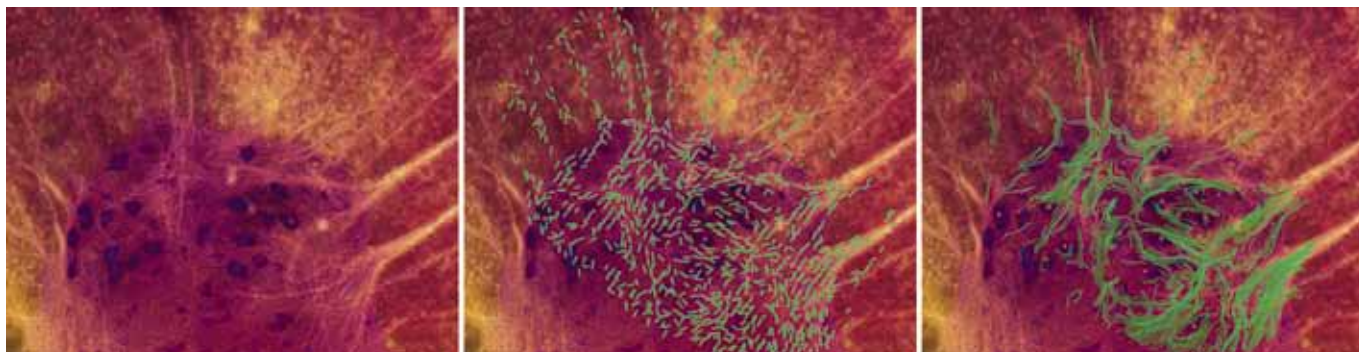
Leder af DG-Center for Funktionelt Integrativ Neurovidenskab (CFIN) ved Aarhus Universitet, oprettet i 2001.

Centret består af en gruppe på ca. 80 personer og dækker over så forskellige fagområder som fysik, datalogi, statistik, biologi, medicin, psykologi, semiotik, lingvistik, filosofi, musik og antropologi.

Læs mere om CFIN på:

[www.cfin.au.dk](http://www.cfin.au.dk)





Vævhistologi og nervefiberbundter visualiseret med diffusions MR.

---

I dag sker de nye ting i snitfladen mellem fag og forskellige tilgange. Man skal kunne lede folk, som har andre kompetencer end en selv.

---

resultater. Man får kun øje på det nye, når man mødes med åbent sind. Men det er en forudsætning, at man har helt styr på sin egen faglighed.

#### *Hvordan oplevede du skiftet fra kollega til chef?*

Det var faktisk ret svært, fordi jeg som person er tæt på dem, jeg arbejder sammen med. Men som leder måtte jeg indse, at man ikke altid kan være ven med sine kolleger.

#### *Hvad har det betydet for dig, at du blev leder i en ung alder?*

Jeg tror, det har hjulpet på den måde, at jeg forhåbentlig lytter mere. Jeg har ikke så rigide meninger eller vaner og har på den måde været mere flytbar.

#### *Hvad er den største udfordring?*

Det har nok været, når man skal træffe beslutninger, der i første omgang gør ondt på andre. Fx hvis jeg skal fortælle en medarbejder, at jeg ikke vurderer, at de skal satse på en forskerkarriere. Jeg står med et kæmpe menneskeligt ansvar for de mennesker, der arbejder i mit center. Det er folk, der er her på afgørende tidspunkter i deres karrierer.

Jeg kan heldigvis mærke helt ned i maven, når en beslutning er den rette. Så beslutningerne er ikke svære for mig at træffe.

#### *Hvordan får du balancen mellem egen forskning og ledelse/administration til at gå op?*

Den helt store udfordring er at få mulighed for selv at få fingrene i substansen. Det med at bruge tid på administration er et blødende sår for mange forskere – man vil hellere forske selv. Man kan organisere sig ud af meget, og administrativ hjælp aflaster meget, men kun hvis man er i stand til at uddelegere – og det kan være svært. Mange forskere er meget perfektionistiske, og det gør det svært at uddelegere.

#### *Hvordan får du balancen mellem arbejdsliv og privatliv til at gå op?*

Jeg er meget organiseret og struktureret, fordi jeg ikke bare kan arbejde igennem. Jeg er gift med en kvinde, der også har karriere, så der skal hentes børn og laves mad. Men jeg står tidligt op, og går hjem kl. 16.00. På den måde prøver jeg at skabe en god balance, men det er svært og en stadig udfordring. Noget af det sværeste – og som jeg stadig arbejder meget med – er evnen til at lægge arbejdsdagens tanker væk og være nærværende, når jeg kommer hjem.

Jeg undgår langt hen ad vejen at arbejde derhjemme. Der kan være noget, der skal klares på mailen efter ungerne er lagt i seng, men det er primært administrative opgaver og den slags. Jeg læser aldrig videnskabelige artikler hjemme, efter en intensiv arbejdsdag er der ikke krudt til den slags.

#### *Hvad er den største glæde?*

Det er de 25 procent af min tid, hvor jeg sidder og forsker og noget lykkes. Når en idé, man har puklet med, bliver ført ud i livet af nogle dygtige unge mennesker, og så kommer der et resultat, man glæder sig over sammen. Det er en fantastisk fornemmelse at få afdækket en sammenhæng i naturen.

#### *Hvor ser du dig selv om 5-10 år?*

Forhåbentlig forsker jeg stadig – jeg håber, jeg befinder mig i en struktur, hvor jeg både kan forske og lede, men forhåbentlig i mindre grad er optaget af de mere administrative forhold.

#### *Hvem har været din rollemodel/inspirator som (forsknings)leder?*

En hel speciel person, som jeg mødte, mens jeg var ph.d.-studerende på Harvard, nemlig Bruce Rosen. Han gav mig min første videnskabelige skoling. Hans måde at opbygge et center på er et forbillede for mig – både som forsker og som leder. Han evnede at sætte sig selv i baggrunden og give plads til unge forskere på vej frem.

# Jesper Wengel

## – forskningsleder og fodboldtræner

### *Hvad er god forskningsledelse for dig/Hvad vil det sige at være en god forskningsleder?*

Der er mange aspekter. En forskningsleder skal være ambitiøs. Det er nok nødvendigt at være anerkendt som førende inden for sit område – det betyder i hvert fald, at man automatisk har en vis autoritet/legitimitet i forskningsverdenen, samt legitimitet internt. Som forskningsleder er det meget vigtigt at inddrage kolleger og medarbejdere i beslutningsprocesserne. Man skal fungere som vejleder/supervisor/mentor for de yngre forskere, så man er med til at skabe fremtidens forskerledere. Som person og forsker skal man være en hæderlig og ordentlig person.

### *Hvordan oplevede du skiftet fra kollega til chef?*

Det har ikke været en stor ting for mig. I de sammenhænge, hvor jeg har fungeret som forskningsleder, har der aldrig været stillet spørgsmål ved, hvem der var chef. Det er vigtigt, at man giver folk plads og udfoldelsesmuligheder, og man mødes med respekt – at der er en naturlig accept af, at tingene er, som de er.

### *Hvad har det betydet for dig, at du er blevet leder i en ung alder?*

Det har betydet tidlig anerkendelse og min indflydelse er blevet større, og det har medvirket til en hurtig modning hos mig – også på et personligt plan. Det har måske betydet, jeg har haft en lidt mere ydmyg eller pragmatisk tilgang, da jeg startede som centerleder, men med erfaring er fulgt sikkerhed.

### *Hvad er den største udfordring?*

Det er at sørge for, at der er tid nok til det, jeg synes er sjovt, nemlig forskningen, der jo er grunden til, at jeg blev centerleder.

### *Hvordan får du balancen mellem egen forskning og ledelse/administration til at gå op?*

Jeg er meget disciplineret og struktureret. Vi holder korte møder og har en hurtig beslutningsproces. Jeg uddelegerer i stor grad og får en fantastisk support fra centrets administrative medarbejdere. Det handler også om at finde en organisation, der tillader, at jeg selv får mulighed og lejlighed til at forske.

Med de øgede administrative og ledelsesmæssige opgaver er det vanskeligt at holde kontakten til de eksperimentelle detaljer. På den måde er der en risiko for, at man igennem en længere karriere som centerleder udvikler sig til professionel forskningsleder og efterhånden mister kontakten til selve forskningen. Jeg er blevet meget mere opmærksom på, at der er behov for, at jeg nu slår hælene i, så jeg kan fortsætte mine forskningsaktiviteter.

### *Hvordan får du arbejdsliv og privatliv til at gå op?*

Det går meget godt nu, men der var nogle hårde år, mens jeg havde små børn. Det handler meget om organisering og prioritering. I dag har jeg vel en ugentlig arbejdstid på ca. 50-60 timer. Men forskningen – eller forskningsspørgsmål kører hele tiden sideløbende. F.eks. når jeg ser en Champions League kamp, så er det som regel med papir og blyant ved siden af, så de formler, der melder sig undervejs, kan blive nedfældet. Jeg tænker altid på det faglige, og forskningen er en stor glæde for mig. Det er sjovt, og jeg føler mig meget privilegeret over at have friheden til at forfølge den forskning, jeg helst vil.



#### **Jesper Wengel**

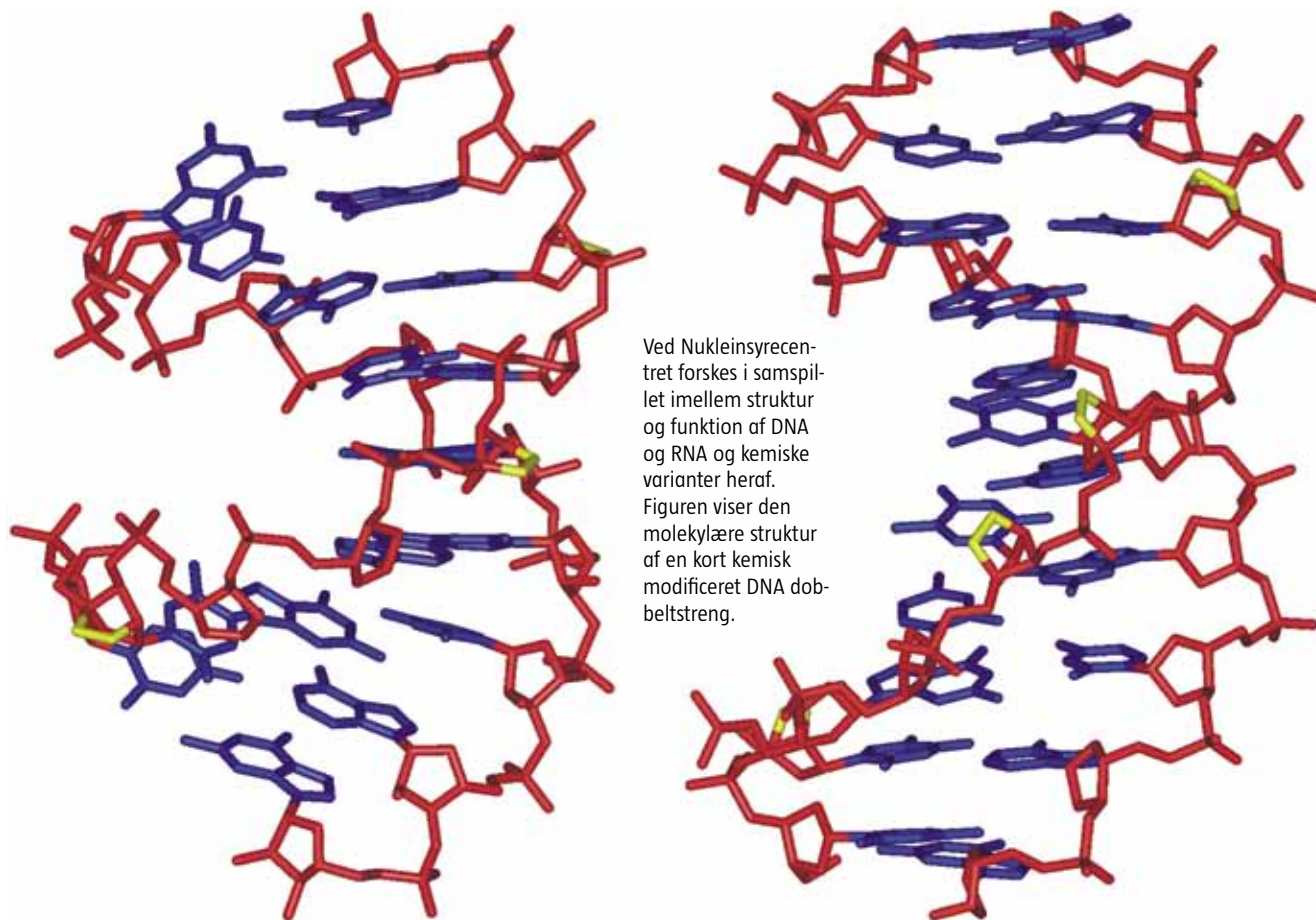
Født 22. oktober 1963.

Professor som 32 årig.

I 2001 leder af Nucleic Acid Center (NAC) ved Syddansk Universitet. Centret består af 50-60 personer og er organiseret omkring 6 forskergrupper, der alle arbejder inden for kemi og molekylærbiologi.

Læs mere om NAC på:

[www.nac.sdu.dk](http://www.nac.sdu.dk)




---

...der er en risiko for, at man i gennem en længere karriere som centerleder udvikler sig til professionel forskningsleder og efterhånden mister kontakten till selve forskningen.

---

#### *Hvad er den største glæde?*

Det er, når vi opnår et fantastisk resultat, specielt noget som vi *ikke* havde forventet. Det er selvfølgelig også tilfredsstillende, når noget vi har arbejdet på lykkes, men det uventede er der noget særligt over. Det er sådan med syntetisk kemi, at det er et kreativt fag. Vi undersøger ikke blot, det der er, men skaber noget nyt – og nogle gange molekyler med overraskende egenskaber.

Det er også en meget stor glæde, at se en yngre forsker udvikle sig og være med til at lede vedkommende på vej.

#### *Hvor ser du dig selv om 5-10 år?*

Jeg ved det ikke. Jeg kan ikke forestille mig at skulle slippe forskningen, men jeg har ikke en fast plan, jeg er meget åben over for, hvor og hvordan min videre karriere skal forme sig.

#### *Hvem har været din rollemodel/inspirator som (forsknings)leder?*

Min egen vejleder, Erik Bjerregaard Pedersen har været rollemodel på mange områder – det samme har Marvin Caruthers fra University of Colorado, hvor jeg var på forskningsophold.

Men jeg synes også, jeg har mange værdifulde erfaringer og inspirationer med i bagagen fra min tid som ungdomstræner i OB. Der er mange paralleller mellem rollerne som forskningsleder og fodboldtræner. Man skal motivere, inspirere og skabe holdånd. Man skal sætte det rigtige hold. Man skal arbejde hårdt. Man skal være kreativ. Og der er visse regler, der skal overholdes. Det er også et fællestreæk, at der skal være plads til personligheder inden for fællesskabets rammer.