



# *Den ambitiøse og robuste forskningsleder*

*Af Marie Louise Blauenfeldt, Lars Christian Lassen og Amanda Houmark*

# DEN AMBITIØSE OG ROBUSTE FORSKNINGSLEDER

## Introduktion

Forskningsmiljøer har brug for ambitiøse forskningsledere, der er med til at lede deres miljøer igennem de mange forandringer, som vores tid er fyldt af. Ingen tvivl om det. Der er også brug for robuste ledere, der ikke tror, at det hele kan klares med et knips med fingrene nu-og-her. At få organisationer til at forandre sig kræver tid og langsigtethed. Forskningsledere skal også være robuste i den forstand, at de er bevidste om, at det hele ikke handler om dem, men om forskningsmiljøet og deres mange kolleger. Ja – faktisk er miljøet og alle kollegerne heller ikke nok i sig selv. Organisationen indgår i et samfund med mange andre organisationer. Uden samspil med disse kan en enkelt organisation ikke skabe megen værdi – og slet ikke forandre måden, den skaber værdi på. Intet sted er dette mere tydeligt end i en velfærdsstat som Danmark eller Norge. Vi har virkelig brug for forskningsorganisationer for at få vores samfund til at fungere. Ny viden skal hele tiden til. Vi har også behov for, at forskningsorganisationerne forandrer sig i fremtiden. Viden skal ikke kun udvikles, den skal også i spil. Her er forskningslederen helt central. Det er forskningslederen, som påvirker adfærden og kulturen ude i de faglige miljøer.

## Mindset og praksisser – en model

Hvad er det så egentligt en ambitiøs forskningsleder skal kunne ledelsesmæssigt? Og hvordan skal forskningslederen fordele sin tid og opmærksomhed? Det er det, vi forsøger at svare på i denne artikel. Vi præsenterer en model (se næste side) for forskningslederens vigtigste ledelsesdimensioner. Der er 9 af. Alle er vigtige. Forskningslederen skal kunne meget, når man ser på forskningslederen som en del af en organisation og et større samfund.

Modellen er inspireret af en udgivelse af McKinsey ([Link](#)). Modellen indeholder også input til, hvordan forskningslederen skal arbejde med de ni dimensioner. Hvilke mindsets og ledelsespraksisser skal forskningslederen have ift. de forskellige dimensioner? Mindsettet fortæller, hvordan man skal gå til ledelsesdimensionen – hvad er den grundlæggende indstilling? Praksisserne handler om forskellige ledelsesmåder og -tilgange, som man som minimum skal arbejde med.

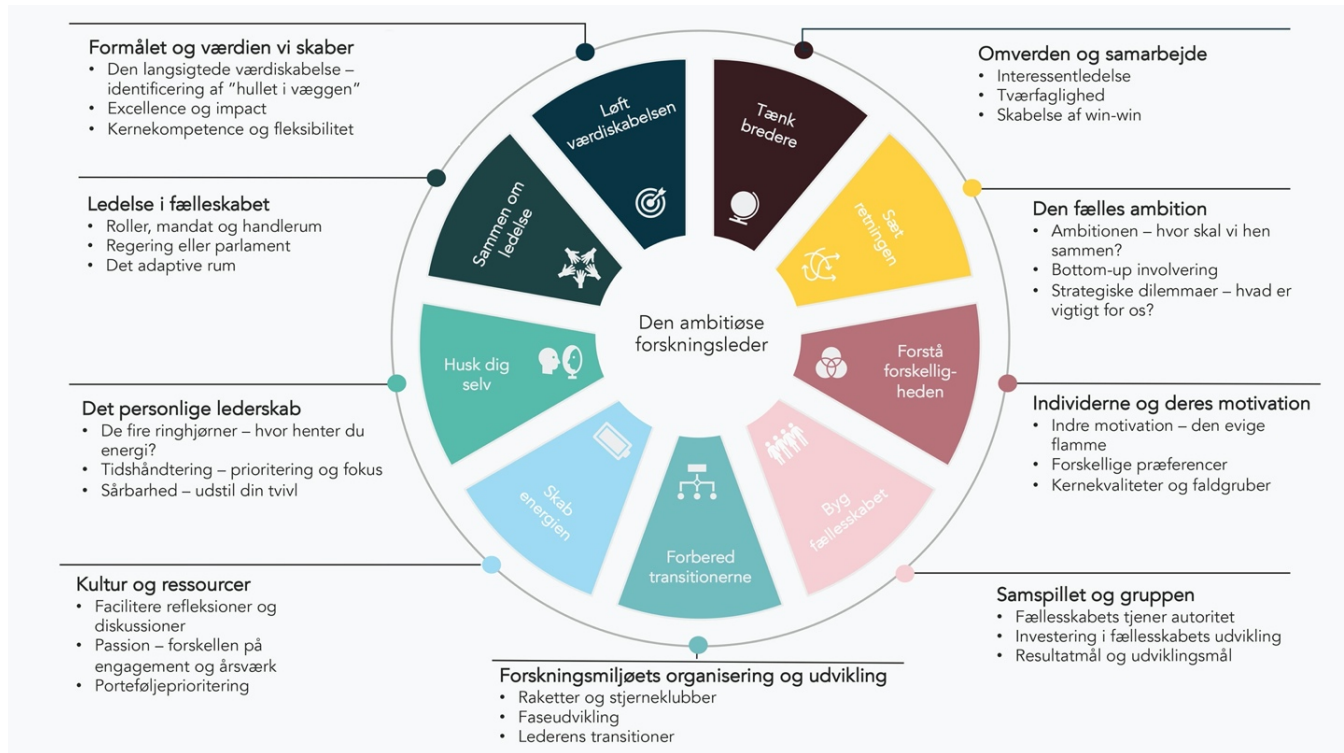
## Læsevejledning

På basis af denne model er det også muligt at vurdere og evaluere sig selv. Hvor godt går det egentligt på de forskellige dimensioner? På de følgende sider gives en kort introduktion til hver ledelsesdimension, dens mindset og tre praksisser. Efter gennemgangen af de ni dimensioner bedes du vurdere din nuværende situation og prioritere fokus for din udvikling. Det sker ved at arbejde med skemaerne bagerst i artiklen.

Et "word of warning". Den overambitiøse forskningsleder kan komme til at læse artiklen og synes, at man skal udvikle sig hastig på rigtig mange dimensioner og praksisser på én gang. Den ambitiøse og robuste forskningsleder ved, at man skal prioritere og vælge ud. Fokuser på det der er vigtigst at arbejde med lige nu. Måske skal man ikke arbejde med at udvikle sig på meget mere end en eller to ledelsesdimensioner? Og måske prøve nyt af på 3-4 ledelsespraksisser. Så man virkelig har arbejdet med det, før man kaster sig over noget nyt at udvikle sig på. Den robuste leder ved, at det tager tid at udvikle en ny ledelsespraksis.

Artiklen er også skrevet normativt. Der er holdninger til, hvad forskningslederen skal. Du behøver ikke at være enig i det hele. Selvfølgelig ikke. Men selv om du ikke er enig, så kan det normative udgangspunkt stadig hjælpe til en refleksion om de forskellige ledelsesdimensioner: Hvad synes jeg egentlig her?

## Den ambitiøse og robuste forskningsleder – ni centrale dimensioner og tilhørende mindset





## Formålet og værdien vi skaber

### MINDSET: LØFT VÆRDISKABELSEN

Den gode forskningsleder skal – som alle ledere – have blikket fæstet på formålet med det, vi laver. Hvorfor er vi til? Hvad er det for en værdiskabelse, som berettiger, at vi er til? Den ambitiøse forskningsleder har et mindset, hvor man konstant har fokus på, om man kan skabe endnu mere værdi. Kan værdiskabelsen flyttes – også relativt ift. de ressourcer der nu en gang er til rådighed? Mange ledere kan se forandringer – ikke mindst i omverdenen som forstyrrende for deres muligheder for at skabe værdi. Den ambitiøse forskningsleder er anderledes. For hende er udviklinger i omverdenen vigtige at være positiv omkring, da de giver muligheder for at skabe værdi på helt nye måder og helt nye dimensioner.

### Den langsigtede værdiskabelse – identificering af ”hullet i væggen”

Offentlige organisationer er vant til, at deres kerneopgave ligger fast. Universiteter laver f.eks. i dag primært excellence-orienteret og nysgerrighedsdrevne forskning og forskningsbaseret uddannelse gennem pensumfastlagt undervisning i lokaler med en lærer og en masse studerende, der har det samme fag på samme tid. Samfundets og borgernes behov er dog ved at ændre sig - hastigt. Det er lederens opgave at få organisationen til at fokusere på, hvordan man kan producere endnu mere værdi på anderledes måder i fremtiden. Harvard-professor Clayton Christensen taler om ”the job that needs to be done” ([Link](#)). Han skelner mellem, at folk køber et produkt eller en ydelse, og så det behov de rent faktisk har (the job that needs to be done). Mange køber f.eks. en ret avanceret boremaskine, selvom de faktisk blot har brug for et hul i væggen. Og det kan man nemt glemme, hvis man har produceret mere og mere avancerede boremaskiner igennem mange år – og har solgt dem med succes. Som ambitiøs forskningsleder er det vigtigt at være opmærksom på, om organisationen er i fare for at blive disrupted, være opsøgende ift. nye muligheder, og ikke være bange for at bryde med den sædvanlige *best practice* med henblik på at tænke i mere langsigtet værdiskabelse. Kernen i dette er at identificere borgerens ”hul i væggen” – deres grundlæggende behov.

### Excellence og impact

I mange år har den gængse værdidimension været excellence. Forskningslederen blev vurderet på, hvor megen excellent forskning hun kunne skabe. For eksempel målt på antallet af artikler i internationale journals. Eller hvor megen ekstern funding hun kunne skaffe. Denne værdiforståelse vil fortsætte fremover, men den vil blive suppleret af en hel anden værdiforståelse. At forskningen skal skabe et impact og gerne på nogle større samfundsmæssige missioner. Det har altid været en forståelse, at den gode forskning i den sidste ende var nyttig. Men tidligere skulle forskeren og forskningslederen ”bare” producere og publicere den gode forskning, så var det op til samfundet at skabe nytten. Denne forståelse er under opbrud. Forventningen er mere og mere, at man som forsker også må tage ansvar for, at dette impact skabes. At man ikke kun skal skabe forskningen, men også tage ansvar for, at den kommer i brug. Det kræver opbygning af helt andre kompetencer i forskningsorganisationen.

### Kernekompetence og fleksibilitet

I det ovenstående argumenteres der for, at man skal bygge kernekompetencer op. Det er selvfølgelig vigtigt, da man ellers ikke kan producere den rette værdi. Men i fremtiden bliver det også vigtigt at være fleksibel. For hvad er den rette værdi? Det ændrer sig hastigt. Der er mere og mere forandring og usikkerhed i samfundet. Alle har gennem coronakrisen lært, hvordan forholdene kan ændre sig meget hurtigt, og hvordan det kan være svært at forudsige fremtidens udviklinger. Der er også en masse muligheder i dette – nye måder at skabe værdi på. Den ambitiøse forskningsleder skal dog kunne bygge både kernekompetencer og være fleksibel – på samme tid. Det kræver, at man hele tiden arbejder med det strategiske – hvor er man på vej hen?



## Omverden og samarbejde

### MINDSET: TÆNK BREDERE

Den evidensbaserede viden, som forskningen tilbyder, er i stigende grad en efterspurgt vare i vores hastigt udviklende samfund. Nye indsigter, metoder og perspektiver er nødvendige for at innovere og løse de samfundsmæssige udfordringer, vi står overfor. Missionstænkningen fra 1960ernes koldkrigskapløb er genopfundet, og nu gælder det klimakrise, sundhedskriser, migration og urbanisering m.v. Forskningsinstitutioner er attraktive samarbejdspartnere for industrier, offentlige institutioner og andre parter, der skal levere løsninger for fremtidens bæredygtige produktion, service og adfærd. Gensidige udvekslinger af inspirationer, kompetencer, data og viden kan løfte begge parter. Der er dog en række barrierer, som kan vanskeliggøre samarbejdet. F.eks. forventninger til hastighed og genstandsfelt for forskningen. For at lykkes i samarbejder med eksterne parter bør du være opmærksom på følgende praksisser.

### Interessentledelse

En interessent er en aktør, der kan påvirke eller blive påvirket af jeres forskning. En væsentlig opgave for den ambitiøse forskningsleder er at skabe et overblik over de mest relevante interessenter, f.eks. bevillingsgivere, og vurdere deres indflydelse på og interesse i jeres forskningsaktiviteter. Disse centrale interessenter har en høj grad af indflydelse på forskningen, og det er derfor vigtigt at etablere og vedligeholde en positiv relation til dem. Troværdig kommunikation og tilpas åbenhed fra begge parter er gode skridt på vejen mod en tillidsbaseret relation. F.eks. kan man ved at inddrage centrale interessenter i både de muligheder og udfordringer, der kan opstå for forskningen, gøre dem til medspillere i at finde nye veje.

### Tværfaglighed

Flere af de aktuelle samfundsudfordringer, såsom klimakrisen, kalder på mangefacetterede og ofte tværfaglige perspektiver. Hvordan interagerer mennesker eksempelvis med nye teknologier? Tværfaglighed og tværfagligt samarbejde kommer i mange varianter og grader. Fra monofaglige bidrag til et fælles problemfelt til interdisciplinære koblinger og sammensmeltninger til nye vidensfelter. De fleste forskningsledere har erfaringer med samarbejder i dette spektrum og kender den kompleksitet, der følger med. Den ambitiøse forskningsleder arbejder for at være på forkant med de udfordringer, der kan opstå i tværfaglige strukturer og samspil. Intentionerne for tværfaglige samarbejder er næsten altid kollaborative. Indimellem ender det alligevel med kompetitive scenarier, hvor fagpersoner positionerer og markerer deres epistemologiske ståsted, metoder og dataforståelser op mod hinanden. Som forskningsleder har man en væsentlig opgave i at rammesætte tværfaglige samarbejder og investere i at opbygge kendskab og forståelse/anerkendelse mellem de forskellige fagligheder, der indgår.

### Skabelse af win-win

For at skabe de bedste vilkår for gensidige udvekslinger af kompetencer, data og viden med andre parter, kan man vælge at etablere et partnerskab. Det sikrer en formalisering og en struktur for samarbejdet, der gør det muligt for parterne at investere deres ressourcer i at nå et fælles mål og opnå en gevinst, de typisk ikke ville kunne nå på egen hånd. Partnerskaber er født med delte risici og forpligtigelser på aftaler og leverancer. Netop dette kan være vanskeligt for forskningsinstitutioner, der, givet forskningens natur, ikke altid har mulighed for at garantere specifikke outputs. Partnerskab mellem forskningsinstitutioner og andre parter - særligt eksterne - forudsætter derfor en høj grad af dialog og forståelse for hinandens risikoprofiler, handlerum og arbejdsmetoder. Ansvar for kvaliteten af denne dialog ligger ofte hos forskningslederen, og hun må derfor afsætte tilstrækkeligt med tid og fokus til at løfte denne vigtige opgave.



## Den fælles ambition

### MINDSET: SÆT RETNING

Fællesskabets kollektive engagement kræver en klar og fælles retning. Det er den fælles retning, der skal nære den indre motivation, som får de stærke fagpersoner til at udløse deres potentiale. Med et klart fælles formål og retning kan individerne bedre se meningen med at være et fællesskab og kan dermed også udløse fællesskabets samlede potentiale. Motivationen er stærk i en organisation med et fælles formål og retning, som giver mening og taler ind i en større sag. Et første greb til dette er ambitionen.

#### Ambitionen – hvor skal vi hen sammen?

En god ambition giver en fælles fortælling om *tre* temaer: For det første fortæller den om *formålet* med det vi laver. Hvorfor er vi til? Hvad er vores organisations raison d'être? Et meningsfuldt formål er en stærk drivkraft for den indre motivation. For det andet sætter den et *ambitionsniveau*, som man sammen stræber mod at opnå i fremtiden. Som er ambitiøst i dag og samtidig er realistisk at forestille sig. Det skal være så motiverende, at alle gerne vil gøre deres bedste for at nå dette. For det tredje sætter ambitionen en fælles *retning* for udviklingen af organisationen. Hvilken vej skal vi rejse sammen? Hvad skal vi gøre mere af – og hvad skal vi gøre mindre af? Hvilke balancer i organisationen skal der flyttes på? Hvilke svære omstillinger er helt centrale at lykkes med, hvis vi skal lykkes i fremtiden?

#### Bottom-up involvering

Det er ledelsens ansvar at formulere og kommunikere et klart formål og en tydelig retning - *hvorfor* og *hvorhen*. Samtidig er det de stærke fagpersoner, som må formulere *hvordan*. Det er således de fagprofessionelle, som må finde de rette metoder og de rette midler til udviklingen. På den måde er strategisk ledelse i faglige miljøer en interaktiv top-down og bottom-up proces. Der er mange udfordringer. Sammen må vi finde ud af, hvad der er de vigtigste, og hvor vi skal finde ressourcerne til at muliggøre udviklingen og sikre realismen i det, vi laver. Det handler om prioriteringer og strategiske balancer. Her er det afgørende at kunne arbejde med dilemmaer.

#### Strategiske dilemmaer – hvad er vigtigt for os?

Et dilemma kan defineres som en situation med to vigtige og *legitime* hensyn, som i situationen opfattes som modsatrettede. Ikke mindst portefølje- og udviklingsprioriteringer indebærer vanskelige beslutninger og valg, hvor man balancerer modsatrettede legitime hensyn. En organisation kan have et nok så klart formål og en nok så klar retning og dygtige faglige medarbejdere. Men hvis den ikke håndterer sine dilemmaer rigtigt, vil den næppe lykkes med at indfri sit potentiale. Man må som leder ikke bare sætte en retning – det er også nødvendigt at få dilemmaerne frem og facilitere, at de bliver diskuteret. Diskussionen må *ikke* ende i en sort-hvid og enten-eller dikotomi. Det må fx *ikke* blive enten excellence eller impact, og det må *ikke* blive enten drift eller udvikling. De to hensyn i dilemmaet viser sig godt nok som hinandens modsætninger, men de er også hinandens *forudsætninger*. Dilemmaerne kan faktisk bruges som udgangspunkt for læring og udvikling. Man kan lære, hvad der er vigtigst, og udvikle organisationen strategisk gennem at arbejde med vores væsentligste dilemmaer og forstå koblingen og vekselvirkningerne. Når man forstår balancerne, er det muligt at flytte dem, uden at det bliver et nul-sum-spil.



## Individerne og deres motivation

### MINDSET: FORSTÅ FORSKELLIGHEDEN

Arbejdsfællesskaber beriges og udfordres i lige mål af medarbejdernes forskellige præferencer og motivationer. På gode dage giver forskelligheden inspiration og energi og på dårlige dage er den kilde for irritation og misforståelser. Ikke mindst i fællesskaber med faglige ildsjæle, der ofte er stærkt indre drevet i deres motivation og adfærd. Forskningsfællesskaber har derfor brug for ambitiøse ledere, der forstår og anerkender individernes forskellige bidrag til dynamikken i fællesskabet. Ledere, der kan sætte retning og ramme for samspillet mellem stærke fagpersoner, og som tør sætte sig selv i spil som rollemodel.

### Indre motivation – den evige flamme

Faglige ildsjæle har en indre ild og brænder for at *mestre* og videreudvikle deres faglighed. *Autonomi* til at søge nye veje og sætte deres nysgerrighed fri er også en central motivationsfaktor, som enhver leder bør kende og skabe rum for. *Forbundenhed med andre*, der også er drevet af at arbejde for *et større formål*, hører også til blandt de indre motivationsfaktorer, der ses i forskellige udtryk og doseringer i os alle. Som leder af selvmotiverede ildsjæle og andre gode folk er opgaven at kende komponenterne i de enkelte medarbejders drive og skabe gode rammer for, at de hver især kan udfolde deres motivation. Den ambitiøse forskningsleder investerer derfor i at kende kollegernes motivationsprofiler – hvad der trigger dem.

### Forskellige præferencer

Vi er alle udstyret med et sæt grundlæggende præferencer for, hvordan vi foretrækker at hente energi, tilegne os information og træffe beslutninger, samt vores foretrukne modus operandi. Er præcision i data eller egen intuition styrende for informationssøgning? Søger man først og fremmest efter logisk argumentation eller et værdibaseret grundlag for sine beslutninger? Vi kan alle begge dele, men det er forskelligt, hvad vi foretrækker at gøre først. Vores præferencer kan variere i styrke og være mere eller mindre tydelige for os selv og for andre. Men ofte kommer de til udtryk i vores adfærd og kommunikation og bliver særligt tydelige, når vi interagerer med andre med modsatrettede præferencer. Her føles samtalen og samarbejdet ofte trægt og til tider svært! For ledere er det derfor hjælpsomt at kende til de forskellige dimensioner for præferencer, og ikke mindst at have kendskab til egne fortrukne tænke- og handlemønstre. For først ved at blive bevidst om, hvad vi selv bringer ind i samspillet, kan vi begynde at arbejde med at skabe plads til hinanden. Den ambitiøse leder arbejder konstant på at kende de andres præferencer.

### Kerne kvaliteter og faldgruber

I kraft af vores personlighed, motivation og præferencer har vi alle en række kerne kvaliteter, som vi spiller ind i relationer og arbejdsfællesskaber. Handlekraft, grundighed og opmærksomhed på andre er for eksempel forskellige kerne kvaliteter. Udsat for pres eller friløb kan en kerne kvalitet dog overdrives i en sådan grad, at de opfattes negativt af andre. Overdreven handlekraft kan føre til, at andres bidrag negligeres. Kerne kvaliteten bliver en faldgrube, der peger i retning af et personligt udviklingsområde. Den handlekraftige bør eksempelvis arbejde for at udvise mere tålmodighed og give tid til at andre kommer på banen. Når man arbejder sammen med andre, der er meget anderledes, kan det udløse en "allergisk reaktion" og skubbe en i retning af kerne kvalitets faldgrube. Den handlekraftige bliver aggressiv og tromlende i sin handleiver, hvis man møder en, der opleves som passiv. Kendskab til denne indre dynamik og ikke mindst dynamikker mellem forskellige personers *kerne kvaliteter*, *faldgruber*, *udviklingsområder* og *allergier* er relevant indsigt for alle ledere, der ønsker at forstå og aktivere positive gruppedynamikker.



## Samspelet og gruppen

### MINDSET: BYG FÆLLESSKABET

Fællesskabets potentiale overstiger ofte summen af individernes potentialer, da man som fællesskab kan komplementere, inspirere og udfordre hinanden til at nå længere end sin individuelle aspiration og kapacitet. Det kræver dog en investering i fælles samspeilskultur, fælles mål og infrastruktur m.v. for at dette potentiale kan forløses. Forskningsverdenen huser stærke, indre motiverede fagpersoner med høj kapacitet og desuden en kompetitiv incitamentsstruktur om stillinger, midler og forfatterskaber, som kan give fællesskabet trange kår. Mange finder dog både nytte, tilhørsforhold og glæde ved at arbejde med dygtige kollegaer. Flere og flere tværfaglige forskningsområder og fælles laboratorier forudsætter desuden et tæt samspeil mellem forskellige fagfelter og ekspertområder.

### Fællesskabets tjener autoritet

For at lykkes i sit lederskab kræver det, at andre lytter til og vælger at følge den retning og ramme man udstikker for fællesskabet. Med andre ord kræver det, at man får tildelt autoritet af sine følgere, så det er muligt at træffe bindende beslutninger for fællesskabet. Autoritet har forskellige former og kilder, hvis relevans afhænger af konteksten. I forskningsverdenen er faglig ekspertise særlig accepteret som autoritetsform, og den tildeles ofte af peers. Autoritet via den hierarkiske magt, der følger med en lederstilling tildeles af arbejdsgiveren. Denne autoritetsform har også gyldighed, men sjældent uden kobling til faglig ekspertise. En rektor eller dekan uden en rimelig forskningsprofil ses sjældent i forskningsinstitutioner. En til tider overset autoritetsform er "fællesskabs tjener autoriteten". Den kan tildeles af alle, der anerkender, at lederen varetager en væsentlig funktion for at opretholde et attraktivt arbejdsfællesskab for alle. Eksempelvis ved at skabe processer og rammer for frugtbar udveksling af viden og ideer.

### Investering i fællesskabets udvikling

Hvis et arbejdsfællesskab i forskningsverdenen skal udvikle sig fra blot at være et system for koordinering af medlemmernes individuelle bidrag til en opgaveløsning til at være et ægte fællesskab, der løfter den fælles opgaveløsning, er det brugbart at betragte opgaverne inddelt i to niveauer. På 1. ordensniveauet findes kerneopgaven – forsknings- og undervisnings- og formidlingsaktiviteterne, der fører til udvikling og udbredelse af ny viden, metoder og data. På 2. ordensniveauet er de supplerende aktiviteter, der understøtter udvikling af fællesskabet. Eksempelvis udvikling af fælles samspeilskultur, fælles infrastruktur, rekruttering og onboarding af nye, karriereudvikling, branding m.fl. For at udløse fællesskabets fulde potentiale må man som leder af et forskningsfællesskab tage ansvar for at skabe et miljø og en kultur, hvor både 1. og 2. ordensaktiviteterne løftes - i fællesskab.

### Resultatmål og udviklingsmål

I et arbejdsfællesskab er det centralt at opstille mål for de resultater, man ønsker at skabe sammen. Eksempelvis udvikling af en ny metode, en database eller en ny ansøgning. Mål for den fælles produktion hjælper til at prioritere og planlægge fordelingen af ressourcer. Det kan også bidrage til den indre motivation for at arbejde sammen mod et fælles større mål. På samme måde er det brugbart at sætte mål for udviklingen af arbejdsfællesskabet. Eksempelvis hvilke kompetencer, viden eller værktøjer, der må opbygges for at lykkedes med rekruttering og onboarding af nye medarbejdere. Eller hvilke processer fællesskabet må igennem for at udvikle kendskab og indbyrdes tillid til hinanden – både som fagpersoner og mennesker. På samme vis som man vil prioritere, planlægge og blive motiveret af resultatmål, kan man opstille udviklingsmål, der hjælper til sammen at investere i den fælle og individuelle udvikling.





## Forskningsmiljøets organisering og udvikling

### MINDSET: FORBERED TRANSITIONERNE

Den gode forskningsleder skal – som alle ledere – tænke over, hvordan man organiserer sig. Hvad er den bedste opbygning og struktur på forskningsmiljøet? Den ambitiøse forskningsleder skal både tænke over den bedste nuværende organisering og forberede den fremtidige organisering. Et succesfuldt miljø udvikler sig, hvilket kræver nye måder at arbejde på, samarbejde på og derfor også en ny organisering. Som forskningsleder må man derfor løfte blikket fra de spændende faglige projekter og det løbende forskningsarbejde i hverdagen, og se sit eget miljø udefra.

### Raketter og stjerneklubber

I et forskningsmiljø gør man det tit, som man plejer. Eller som fagtraditionen tilsiger, at man skal gøre det. Da man som forsker og forskningsleder socialiseres ind i et fag og miljø gennem mentorlære, så er man ikke altid bevidst om dette. Men det er vigtigt for forskningslederen at kunne sige noget om miljøets måde at være miljø på. To generiske organisationsprincipper er det vi kan kalde "raket-organisering" og "stjerneklub-organisering". Et raketmiljø er typisk ledet og udviklet af en fastansat forsker, der også er den ældste og bedste forsker. Resten i miljøet er ofte midlertidigt ansatte, der er hyret til at lave projekter, som den fastansatte har fået midler til. Raket-organiseringen er god til at bygge en fokuseret specialiseret kernekompetence op. Stjerneklubben er anderledes. Den består som regel af flere fastansatte (det er stjernerne), som deler en fælles infrastruktur (det er klubben), som de sammen bruger og tager ansvar for at opbygge og videreudvikle. Stjerneklubben er fleksibel og kan nemt bevæge sig i flere forskellige retninger. Men har derfor også sværere ved at bygge en specialkompetence op.

### Faseudvikling

Forskningsmiljøer udvikler sig over årene. Det er dog ikke altid at forskningslederen er opmærksom på dette, da det sker så langsomt. Miljøet løber som regel gennem distinkte faser. En etableringsfase, hvor man er få og hvor det handler om at få ideer omsat til projekter, som igen skal omsættes til resultater. Har man succes med det, vil miljøet vokse og komme ind i en udviklingsfase. Her handler det om at få en kritisk masse af kompetencer, mennesker, publikationer, projekter, ansøgninger osv. Det er en entreprenant fase, hvor forskningslederen gerne skal sige ja til det meste. I den næste fase – kvalitetsfasen – handler det om at sige nej til meget. Der skal prioriteres og fokuseres på opbygning af specialkompetence og herunder kvalitet, evidens og international anerkendelse. Sidste fase handler ikke kun om at lave kvalitetsforskning og producere ny viden, men også om at lave værdi på andre dimensioner. Fokus er eksempelvis på innovation og anvendelse af forskningen. Det kan handle om at tage ansvar for den kommende generation af forskere og det samlede forskningssystem. Ofte kan man i denne fase se mere tværfagligt samarbejde. Her er forskningslederen ikke alene refleksiv bevidst om, hvilken fase man er i, og dens krav til ledelsen man laver. Hun vil også være i gang med at forberede miljøets transformation til næste fase.

### Lederens transitioner

En ung god forskningsleder leder ofte på den måde, der opleves som normal. Det er helt naturligt, at dette kan være tilgangen i starten. Den mere modne, erfarne og ambitiøse forskningsleder ved, at ledelsesformen skal forandres, fordi miljøet skal forandres – og det kræver en ny ledelsestilgang. Det kan handle om en transformation fra den travle forskningsleder, der siger ja til det meste og entreprenant sætter gang i mange ting, som man selv gerne vil være med i. Til den strategiske forskningsleder, der prioriterer og fokuserer, og derfor skal være god til at sige nej. Som forskningsleder arbejder man derfor hele tiden med sine vaner og tilgange. Hvad er det, som jeg skal holde op med at gøre? Hvad skal jeg blive ved med at gøre? Og hvad er det, jeg skal lære og starte på?



## Kultur og ressourcer

### MINDSET: SKAB ENERGIEN

For at udløse fællesskabets samlede potentiale, må den fælles ambition forankres i selve organisationskulturen. Ambitionen må blive en del af den fælles modus operandi – ”måden vi gør tingene på” - i organisationen. Forandring af en strategisk kultur er ikke noget, der bare sker, fordi du har kommunikeret en klar og tydelig ambition - der må skabes energi rundt om den. Det handler også om at lede organisationen igennem den transformation, der kan flytte på den eksisterende kultur. Det kan en række ledelsespraksisser være med til at understøtte. Praksisser som den ambitiøse forskningsleder kender og arbejder med.

### Facilitere refleksion og diskussion – skab det rette mindset

Ambitionen skal forankres i hele organisationen, og det vil også sige i det enkelte individ. Hvad betyder det for mig? Kan jeg se mig selv i ambitionen? Hvad vil jeg især brænde for? Hvad skal vi og jeg gøre anderledes, for at vi sammen kan lykkes? Hvor skal vi udvikle os som organisation – og hvor skal jeg udvikle mig personligt – for at vi kan komme derhen? Hvilke strategiske pejlemærker kan fortælle os om, hvilke dimensioner vi skal udvikle os på, og om vi er godt på vej? Hvad er jeg kritisk opmærksom på? Spørgsmålene er vigtige og mange, og man må som forskningsleder facilitere en proces, hvor gruppen kan få en god diskussion herom. Herunder skal man ikke mindst være opmærksom på de konstruktivt kritiske individer. De bør være med til at udfolde dilemmaerne og sammen med dem diskutere, hvordan balancerne bedst kan flyttes. Som rollemodel er det ikke mindst nødvendigt at sætte handling bag ordene – mindset og kultur skabes gennem konkret adfærd. Og så er det vigtigt at huske, at hver gang der kommer et nyt individ i organisationen, skal personen også onboardes ind i ambitionen, så den også bliver forankret hos det nye medlem af fællesskabet.

### Passion – forskellen mellem engagement og årsværk

Det handler selvfølgelig også om ressourcer. Hvor mange medarbejdere man har i form af årsværk, og om disse har de rigtige faglige kompetencer? Det er vigtige spørgsmål at være opmærksom på. Der er tale om nødvendige forudsætninger for at lykkes. Samtidig er det ikke tilstrækkeligt. Forskningslederens væsentligste ressource er medarbejdere og kollegaer, som er *motiverede og engagerede* – som med andre ord har en passion for sammen at indfri den fælles ambition. Derfor er den ovennævnte forankring af ambitionen hos det enkelte individ så afgørende vigtig, og derfor må man som forskningsleder være i god dialog, hvor man aktivt lytter til motivationen – og forstår hvad den enkelte brænder for. Den ambitiøse forskningsleder vil derfor ikke kun arbejde med at skaffe flere økonomiske ressourcer, men vil hele tiden få passionen frem i de ressourcer, der allerede er der.

### Porteføljeprioritering

Projektledelse handler populært sagt om at gøre tingene rigtigt, mens porteføljeledelse handler om at gøre de rigtige ting. Vores tid og ressourcer er begrænsede. Det er derfor et ledelsesansvar at prioritere og vælge til og vælge fra. Det kræver både mod og overblik. De forskellige projekter og udviklingstiltag må løbende vurderes. Det er samtidig afgørende for fagpersonernes fortsatte engagement, at ledelsen udviser respekt for deres faglighed og lytter, så deres input indgår i beslutningsgrundlaget. Så må de fagprofessionelle individer også respektere, at ledelsen foretager de strategiske porteføljeprioriteringer på et informeret og transparent grundlag.



## Det personlige lederskab

### MINDSET: HUSK DIG SELV

Alle de forudgående dimensioner er i længden truet, hvis forskningslederen ikke også får arbejdet med sig selv, sin personlige robusthed og sit personlige lederskab. Hver eneste dag har du som leder personer og situationer på alle sider, som ønsker din opmærksomhed, og du kan hurtigt ende i situationer, hvor du "brænder dit lys i begge ender". Derfor er det vigtigt, at du som forskningsleder ikke glemmer dig selv – dine egne perspektiver, præferencer og din egen energi-balance.

### De fire ringhjørner - hvor du henter din energi?

Den personlige lederrolle kan inddeles i fire overordnede "ringhjørner" med hvert deres strategiske fokus: 1. den strategiske ølkasse-kommunikation, 2. ledergruppen, 3. back office og 4. personlig effektivitet. Hvert enkelt af disse områder kan være et sted, hvor forskningslederen kan få hjælp og hente energi. Hvis f.eks. kommunikationen brænder på, fordi der er krise, så kan man hente hjælp i ledergruppen eller i back office. Eller hvis ledergruppen ikke fungerer, kan man hente energi ved at kommunikere på ølkassen eller få støtte i back office. Det er vigtigt, at man som forskningsleder er bevidst om alle fire ringhjørner og arbejder proaktivt med at "sætte ind" på kontoen, så der er noget at trække på, når behovet opstår ude i fremtiden.

### Tidshåndtering - prioritering og fokus

I forlængelse af de fire ringhjørner er en anden vigtig praksis håndteringen af egen tid - hvor meget tid skal bruges på hvad, og hvornår? Som forskningsleder er det vigtigt at have overblik over egne aktiviteter. De kan groft inddeles ud fra to dimensioner: Hvor meget de haster, og hvor vigtige de er. Her ligger en særlig opgave i at prioritere på den kvadrant med opgaver, der er *vigtige*, men som *ikke haster*. Som forskningsleder kan hverdagen hurtigt ende i brandslukning, hastemøder og korte frister, hvis ikke man indfører mere langsigtet planlægning, prioriterer og sørger for at uddelegere de opgaver, der oplagt kan håndteres af (og muligvis være spændende udviklingsopgaver for) andre kollegaer. Den ambitiøse forskningsleder ved, at tiden til de langsigtede udviklingsopgaver ikke må blive et residual, man bruger tid på, når alle de andre opgaver er lavet. Disse opgaver skal prioriteres først.

### Sårbarhed - udstil din tvivl

Forskningsledelse handler i høj grad om at kunne håndtere kompleksitet og usikkerhed, da denne type udvikling for det meste bygger på antagelsen om det uforudsete eller ukendte. Imens mange i organisationen eller forskningsgruppen ofte kigger mod forskningslederen for sikkerhed og tryghed, så lader den ambitiøse forskningsleder sig ikke ryste af usikkerheden eller tvivlen. Hun sørger for at stå fast, når der hersker usikkerhed og giver gruppen et robust udgangspunkt, den kan læne sig op ad. Hun er ikke bange for at vise tvivl og usikkerhed over for andre og inviterer den i stedet ind i ledelsesrummet. At udvise sårbarhed anses som en styrke og en nødvendig kompetence for at kunne udøve fælles og helhedsorienteret ledelse, hvor der er plads til svære og dilemmafyldte diskussioner og prioriteringer. Den ambitiøse forskningsleder er derfor en rollemodel, når hun fremviser sin tvivl og åbent erkender, at hun ikke har alle svarene. Miljøet vokser af selv at tage ansvar for de svære beslutninger.



## Ledelse i fælleskab

### MINDSET: SAMMEN OM LEDELSE

Forskningsledelse udvikler sig i stigende grad til at være en holdsport, hvor to eller flere PI's leder et forskningsprogram eller center i fællesskab. Hertil kommer den administrative ledelse, som flere og flere forskningsmiljøer vælger at skille ud fra den faglige ledelse og lægge i hænderne på en kompetent administrator. Der er et stort potentiale for synergi mellem komplementære fagligheder og forskellige motivationer og personligheder i et ledelsesteam. Men der er også en række udfordringer og faldgruber knyttet til tydelighed på mandat- og rollefordeling samt håndtering af hierarkiske forskelle (Centerdirektøren har det sidste ord) og interdependens mellem ledernes handlerum. Den ambitiøse forskningsleder arbejder med den fælles ledelse og dets grundlag gennem en række praksisser.

### Roller, mandat og handlerum

En tydelig fordeling af ledelsesroller og -mandat er en forudsætning for et godt samarbejde i et ledelsesteam. Det bidrager med rammesætning for en løbende forventningsafstemning af den enkeltes handlerum og tuning ind på hinandens bidrag til ledelsesopgaverne. Der vil med stor sandsynlighed komme opgaver og udfordringer, der ligger i en gråzone og hvor man sammen må lande et fælles handlerum for at løse dem. Der kan også ske glidninger i roller og mandater, f.eks. hvis en centerleder bliver PI for en stor tillægsbevilling. Eller hvis moderorganisationen vælger at samle administrative/forskningsstøtte ressourcer. En løbende dialog om individuelle og fælles handlerum og samspil er derfor nødvendig. Forventninger til hinandens lederroller skal hele tiden afdækkes. Hvad er mine forventninger, hvad er andres, og hvad siger jobbeskrivelse eller det mere formelle grundlag?

### Regering eller parlament

Samspil i et ledelsesteam kommer i forskellige varianter og udtryk. En brugbar metafor er, at teamet sammen overvejer, om de fungerer som en regering eller et parlament. Regeringen drøfter typisk uenigheder internt og står sammen om fælles beslutninger ud ad til. Modsat drøfter et parlament typisk uenighed med fuld transparens og forhandler eller stemmer sig til en flertalsbeslutning. Begge samspil er legitime, men for medarbejdere og samarbejdspartnere er det ofte lettere at forholde sig til 'en regering', der sammen står på mål for fælles beslutninger end 'parlamentets' fragmenterede udspil og åbne beslutningsproces. Den ambitiøse forskningsleder forholder sig til både as-is og to-be, hvordan er vores samspil egentlig? Er der behov for justeringer? Og hvordan griber vi det an?

### Det adaptive rum

I mødet med andre sektorer og samfundsinstitutioner står forskningsverdenen ofte overfor systemer med andre logikker og strukturer. Forskning er typisk drevet af en udviklingslogik med fokus på at skabe ny viden i løst koblede samarbejder. Mindsettet er entreprenørielt - drevet af nysgerrighed. Velfærdsinstitutioner, som f.eks. et hospital, er ofte drevet af en driftslogik med fokus på at levere sundhedsydelser, der lever op til fastsatte standarder og som leveres vha. faste samarbejdsstrukturer mellem specialister og afdelinger. Her abonneres i høj grad på et operationelt mindset – drevet af forpligtigelse på at levere ydelser. Det adaptive rum, der forbinder de to logikker, kræver kompetencer indenfor bl.a. netværksledelse og et adaptivt mindset med fokus på at bygge bro mellem de to logikker. Et ledelsesteam kan troværdigt rumme flere logikker ved at knytte dem op på forskellige lederroller. F.eks. den faglige ekspert, der leder laboratoriet og netværkeren, der leder eksterne samarbejder og interessenthåndtering.

## Selvurdering og prioritering

Med afsæt i introduktionen til de ni ledelsesdimensioner og tilhørende praksisser inviteres du til at lave en selvvurdering af dit aktuelle ståsted på hver dimension. Det vil give dig en oversigt over, hvor du allerede arbejder ambitiøst og hvor du har et udviklingspotentiale for dit lederskab.

### Fremgangsmåde

For hver dimension bedes du vurdere det aktuelle niveau for din ledelsespraksis på en skala fra 0-10. 0 er basis niveau med styr på den fundamentale og minimal indsats. 10 er det avancerede niveau med et virkeligt ambitiøst fokus og indsats.

Eksempelvis kan en selvvurdering af dimensionen 'Omverden og samarbejder – tænk bredere' være en 3'er baseret på, at du indtil nu har drevet en etableringsfase med stærkt fokus på opbygning af forskningsgruppen, tiltrækning af midler til at finansiere delprojekter og rekruttering af juniorforskere. Fokus på 'udadgående' med interessentledelse og etablering af samarbejder har derfor naturligt haft mindre fokus og et lavere ambitionsniveau. Se eksempel nedenfor.

### Omverden og samarbejde – tænk bredere

- Interessentledelse
- Tværfaglighed
- Skabelse af win-win



Note: Brug for nye samarbejdspartnere – flere fagligheder i spil

Som du kan se af det ovenstående eksempel, bedes du også gøre en lille note for hver selvvurdering. Er det fx nødvendigt fortsat at holde fokus på det 'indadgående', eller er der behov for, at du arbejder mere fokuseret og ambitiøst med jeres eksterne samarbejdsrelationer? Noten er vigtig, da den senere skal hjælpe dig til at prioritere hvilke af de ni dimensioner, du først og fremmest bør fokusere på at udvikle dit lederskab på.

Den ambitiøse leder vil gerne arbejde med alle ting på en gang, men den ambitiøse og robuste leder bør prioritere sine udviklingsindsatser. Efter vores erfaring bør man ikke fokusere på at udvikle på mere end én ledelsesdimension ad gangen. Derfor: Når du har selvvurderet dig på alle ni dimensioner, bør du derefter prioritere hvilke en eller to ledelsesdimensioner, du nu vil fokusere at udvikle dig og dit lederskab på.

For hver af de prioriterede dimensioner beskriver du kort dine aktuelle udfordringer, din rolle heri, dit udviklingsønske indenfor en kort tidshorison samt nødvendige handlinger. Se eksempel nedenfor.

**Prioritering 1: Omverden og samarbejde**

Beskriv din udfordring: Min forskningsgruppe vokser, men vi har brug for at finde nye samarbejdspartner inden for kommunale sektor.

---

Beskriv din rolle: Jeg er PI, og det er mig der styrer hvem vi samarbejder med. Det er mit ansvar at etablerer nye samarbejder.

---

Hvor kunne du godt tænke dig at være om et år? Om et år har vi samarbejde med fire kommuner. De byder ind ift. metodeudvikling og data osv.

---

Hvad må der ske indtil da? Jeg må havde aktiveret mit netværk. Brug for hjælp? Vi skal laves en partnerskabsaftale. Finansiering

## Selvurdering

Udfyld venligst en score samt note for hver dimension.

### Formålet og værdien vi skaber – Løft værdiskabelsen

- Den langsigtede værdiskabelse – identificering af "hullet i væggen"
- Excellence og impact
- Kernekompetence og/eller fleksibilitet



Note: \_\_\_\_\_

### Omverden og samarbejde – tænk bredere

- Interessentledelse
- Tværfaglighed
- Skabelse af win-win



Note: \_\_\_\_\_

### Den fælles ambition – sæt retningen

- Ambitionen – hvor skal vi hen sammen?
- Bottom up involvering
- Strategiske dilemmaer – hvad er vigtigt for os?
- 



Note: \_\_\_\_\_

### Individerne og deres motivation – forstå forskelligheden

- Indre motivation – den evige flamme
- Forskellige præferencer
- Kernekvaliteter og faldgruber



Note: \_\_\_\_\_

### Samspillet og gruppen – byg fællesskabet

- Fællesskabets tjener autoritet
- Investering i fællesskabets udvikling
- Resultatmål og udviklingsmål



Note: \_\_\_\_\_

### Forskningsmiljøets organisering og udvikling – forbered transitionerne

- Raketter og stjerneklubber
- Faseudvikling
- Lederens transitioner



Note: \_\_\_\_\_



### Kultur og ressourcer – skab energien

- Facilitere refleksioner og diskussioner
- Passion – forskellen på engagement og årværk
- Porteføljeprioritering



Note: \_\_\_\_\_

### Det personlige lederskab – husk dig selv

- De fire ringhjørner – hvor henter du energi?
- Tidshåndtering – prioritering og fokus
- Sårbarhed – udstil din tvivl



Note: \_\_\_\_\_

### Ledelse i fællesskab – sammen om ledelse

- Roller, mandat og handlerum
- Regering eller parlament
- Det adaptive rum



Note: \_\_\_\_\_

## Prioritering

Med afsæt i din oversigt bedes du udvælge to dimensioner, som du har særligt brug for at udvikle dig på. Udfyld nedenstående afklaringskema for hver af de prioriterede dimensioner.

**Prioritering 1:** \_\_\_\_\_

Beskriv din udfordring: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Beskriv din rolle: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvor kunne du godt tænke dig at være om et år? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvad må der ske indtil da? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Prioritering 2:** \_\_\_\_\_

Beskriv din udfordring: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Beskriv din rolle: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvor kunne du godt tænke dig at være om et år? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvad må der ske indtil da? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Forfattere

### **Marie Louise Blauenfeldt**

*Seniorkonsulent i Mobilize*

Marie Louise beskæftiger sig med strategi-, leder- og medarbejderudvikling i universitets-, sundheds- og fondssektoren. Omdrejningspunktet er de faglige ildsjæle, der arbejder i og mellem disse sektorer.



### **Lars Christian Lassen**

*Partner i Mobilize*

Lars er uddannet læge og har forsket og været global HR-direktør i Novo Nordisk A/S. I dag, besidder han en stærk viden indenfor ledelses - og organisationsudvikling, strategisk ledelse, innovation og porteføljeledelse i fagprofessionelle miljøer.



### **Amanda Houmark**

*Konsulent i Mobilize*

Amanda er optaget af, hvordan relationer formes, udvikles og udfordres gennem ledelse. Hun er nysgerrighed på spørgsmålet om, hvordan man som leder kan bevare forbindelsen til sig selv og andre.

