

L Ø F T

**For forskningsledere med en klar ambition om at løfte
gruppens resultater til næste niveau**

**LØFT III er under udvikling og ret til ændringer
forbeholdes**



Introduktion

LØFT er et netværksbaseret forløb med fokus på udvikling af forskningsgrupper via forskningsledelse. LØFT deltagerne er drevet af en ambition om at øge egen forskningsgruppes forskningskvalitet og eksterne finansiering i praksis. Indsatserne i LØFT vedrører aktiviteter og processer omkring forskning og ikke selve forskningen. Eksempler på ledelsesarbejde i LØFT er:

- Beslutninger om fælles ambitiøse mål for forskningen; herunder tilvalg af nogle forskningsinteresser fremfor andre samt konsekvenser i form af fravalg
- Beslutninger om øget samarbejde på tværs mellem forskningsgrupper; herunder prioritering af samarbejdsrelationer internt og eksternt og på tværs af fagligheder
- Beslutninger om øget specialisering af ikke-forskningsfaglige kompetencer; herunder dels at mobilisere ressourcer hos andre og dels at udvikle kompetencer i gruppen selv

Forskningsledere med større mandat

Forskningsledelse ændrer sig i disse år fra konceptet "En professor = en forskningsenhed" til ledelse af større og mere komplicerede organisationer med flere professorer med egen lille gruppe under ledelse af en forskningsleder med større mandat. Dette kræver mere af lederen i form af evne til at navigere strategisk og lede både opad og nedad i organisationerne. Derfor er der behov for at kunne give et LØFT til de forskningsledere, der har ansvar for de store enheder.

Styregruppen for LØFT III, institutledere Kisten Kyvik, Klinisk Institut, Rikke Leth-Larsen, Institut for Regional Sundhedsforskning, Jakob Møller-Jensen, Institut for Biokemi og Molekylær Biologi, Christian T. Veje, Institut for Mekanik og Elektronik, Jens Ejbye Schmidt, Institut for Grøn Teknologi

Målgruppe

Forløbet er målrettet forskningsledere med ambitioner om at løfte gruppens forskningskvalitet til et næste niveau, med strategisk fokus og øget fællesskab om forskning. Øget forskningskvalitet kan betegne både større impact i samfundet, effektivitet, forskningshøjde og innovation. Deltagerne har ofte 2-5 års erfaring som forskningsledere.

Formål

Formålet med LØFT er, at forskningsgruppelederen begynder på en langsigtet strategisk fokuseret indsats for at øge gruppens forskningskvalitet og eksterne finansiering. Et LØFT består af forskellige elementer eller tiltag. Elementerne kan håndteres hver for sig, men skal tænkes samlet over tid.

Elementer i et LØFT kan opstå uden at være planlagt, hvor en leder monitorerer og holder gruppen på sporet. Et LØFT-forløb har afsæt i en bevidst beslutning og ambition om at ville det.

Udvælgelse til LØFT

Deltagelse i LØFT bliver aftalt med institutlederne. For at skabe mest værdi for deltagerne skal deltagerne opfylde følgende kriterier: forskningsledere for en gruppe med minimum to stillinger sammenlagt *over PhD-niveau* (karrierer forankret på SDU, inkl. forskningsleder selv), erkendelse hos deltager om behov for strategisk fokusering, vilje til at tale for forbedring af forskningskvalitet, succes med fondsansøgninger i et vist omfang, erfaring med tværgående samarbejde samt villighed til at flytte sig selv for andre.

Adgangskravet er et skriftligt formuleret udkast til ambition/vision, der er drøftet og accepteret af institutleder. Der er udviklet skabeloner til dette arbejde og konsulenterne på forløbet hjælper gerne.

Udbytte

Efter netværksforløbet har deltagerne...

- formuleret en ambition for gruppens langsigtede udvikling
- aftalt rammer og ledelsesrum med nødvendige overordnede ledere og samarbejdspartnere
- gennemført en række åbne diskussioner med gruppen for at identificere og afgrænse mindst én bærende idé til et større fælles forskningsprojekt
- modnet en bærende idé eller klynge af ideer til ét eller flere forskningsprojekter, hvor størstedelen af gruppens medlemmer kan forankre dele af deres forskning med konkrete bidrag
- påbegyndt arbejdet med at skrive ansøgning om midler, hvor flere medlemmer af gruppen bidrager eller på andre måder er involveret
- på baggrund af involvering af gruppens medlemmer formuleret en 5-årsplan for at opnå gruppens ambition; herunder karriereplaner og plan for opbygning af nye nødvendige kompetencer

Der kan undervejs i den enkeltes forløb ske ændringer i vilkår og rammer, der enten skaber barrierer eller fremmer LØFTet. Udmøntning og opnået udbytte sker derfor differentieret, lokalt og på forskellige tidspunkter. Målet er, at deltagerne enten får succes med strategien eller bliver klar til at få succes.

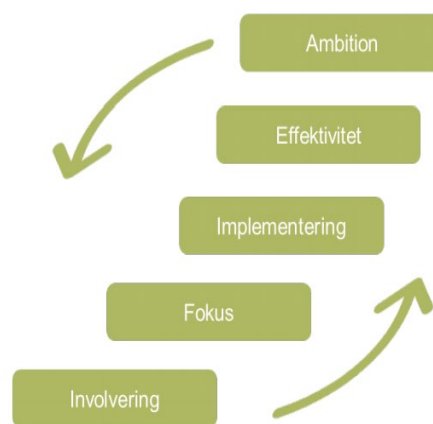
Tilgang og didaktik

Omdrejningspunkt er gruppens konkrete udvikling i praksis. Forløbet består som illustreret til højre af 6 samlinger, der fungerer som en platform, hvor deltagerne får inspiration, feedback og adgang til erfaringer og ressourcer. LØFT forløbet er et netværk til erfaringsudveksling omkring praksis.

Hver samling har 4 timers varighed med samme format: opfølgning og erfaringsudveksling, introduktion til teori og redskaber, temadrøftelse med forskellige erfarne forskningsledere, klargøring til næste gang.

En række forskningsbaserede teorier og begreber udgør forløbets didaktiske grundlag:

- Lederidentitet, ledelsesrum og ledelsesopgaven
- Forskningsgruppers faser og konstellationer
- Motivationsteori relateret til forskere
- Gruppens udvikling og dysfunktioner
- Forskellige former for ledelse af forskere (mulighedsledelse og strategisk ledelse)
- Proces- og projektledelse (mobilisering af kompetencer, tilrettelæggelse, facilitering, mødeledelse og beslutninger)
- Organisationsforståelse (styringsparadigmer, rammestyling, organisering og forandringsledelse)



Illustrationen viser af pædagogiske grunde en lineær proces, hvor det i praksis vil ske gennem en række iterationer med større eller mindre tidsforbrug i de forskellige elementer. Fokus i LØFT er at dyrke en tænkemåde og evne til at arbejde på disse forskellige måder

Forberedelse og opgaver imellem samlinger har vægt på praksis. Opgaverne har form af at gennemføre aktiviteter og processer, der er relevante for forskningsgruppens LØFT

Forløbets indhold

Fremdrift i forløbet bliver skabt via deltagernes egne ambitioner, videndeling og idegenerering med ligesindede fagfæller, inspiration fra erfarne forskningslederes fortællinger og håndtering af udfordringer i praksis samt struktureret facilitering med fokus på det næste element i LØFT.

Ambition

For at arbejde målrettet med gruppen, vil en forskningsleder på et tidspunkt begynde at opbygge en langsigtet ambition eller vision. Med ambition eller vision bliver ment ønsket om en anden fremtidig tilstand f.eks. øget kvalitet og samarbejde. En ambition vil i begyndelsen være løst formuleret og ofte båret af en konkret idé til et forskningsprojekt, der kan samle hele eller størstedelen af gruppen. I denne indledende fase hører forskellig opmærksomhed f.eks. om jeg som forskningsleder er klar til at påtage mig det lange seje træk, at jeg har fået givet ledelsesautoritet af gruppen og om mit kendskab til gruppen er så godt, at jeg kan tænke helheder frem i form af flagskibe, hvor den enkelte kan se sig selv.

Nøgleord for lederens arbejde med dette element

- *Ambition, en bærende idé, økonomi, fælles interesser, identitet som leder og mod*

Program	Indhold i stikord
Forberedelse	Udkast til ambition
Erfaringer	Peer-feedback på ambition
Oplæg	Lederidentitet, forskningsgruppers faser og organisationsforståelse
Fortælling	Langsigtet tænkning og tålmodighed
Klargøring	Opsøge feedback fra gruppe på ambition

Involvering

I dette element bliver ambitionen og den bærende idé bragt ind i gruppen til åben drøftelse. Involvering er nødvendig for at aktivere gruppens engagement og kompetencer. Det kan ske meget forskelligt afhængigt af gruppens dynamik. Nogle gange er det muligt at samle gruppens først og nogle gange bliver idéen afprøvet hos nøglepersoner først. Fasen kræver en fornemmelse for proces og procesrettelæggelse og der kan være brug for at vende tilbage til idéudvikling, hvis en ide ikke har den nødvendige tilslutning og drivkraft. Arbejdet består i at facilitere dialog og holde møder og det er afgørende som forskningsleder selv at være bevægelig for at kunne sætte 'ambition' før 'person'.

Nøgleord for lederens arbejde med dette element

- *Gruppens relationer, proces, involvering, tryktest, følgeskab og positionering som leder*

Program	Indhold
Forberedelse	Relationsoptegning af gruppemedlemmers interesser
Erfaringer	Gruppedynamik og idéudvikling
Oplæg	Motivation, gruppeudvikling og procesrettelæggelse
Fortælling	Fælles idéudvikling og følgeskab
Klargøring	Involvering og mobilisering af understøttelse

Fokusering

Med en afstemt tilslutning til ambition og et konkret projekt skifter fokus til en rent faglig fokusering, hvor projektet bliver beskrevet med henblik på en ansøgning. For at kunne realisere ambitionen er der brug for, at flere bidrager med input og konkrete bidrag. Ofte må forskningslederen gå forrest og samtidig være villig til kompromiser. Med strategisk fokusering følger fravalg – både for den enkelte og for lederen – og der vil ofte være brug for en værdibaseret afklaring af, at ikke alle kan være med i alt. Som proces finder denne fokusering ofte sted på et seminar i fællesskab, fordi en realistisk ansøgning skal være afstemt med tid, ressourcer og faglige interesser.

Nøgleord for lederens arbejde med dette element

- *Ansøgning, analyse af fonde- og landskab, strategisk fokus, protokol, fælles seminar, ressourcer, forpligtelse*

Program	Indhold
Forberedelse	Interessent- og risikoanalyse samt ansøgningsstrategi
Erfaringer	Muligheder og risici ved strategisk fokusering
Oplæg	Muligheds- og strategisk ledelse
Fortælling	Strategi om forskningskvalitet, økonomi og kompetenceudvikling
Klargøring	Feedback fra ledelse og strategiske samarbejdspartnere

Implementering

Realisering af ambitioner afhænger af mange ydre faktorer og en gruppes udvikling har derfor en lang udstrækning i tid. Under forudsætning af, at en større ansøgning er vellykket, skifter arbejdet igen karakter da idé og økonomi skal omsættes til praksis. Vellykket implementering forudsætter klare rammer i form af aftaler med ledelse og klinik, gennemskuelige processer for opgavefordeling, forhandlinger om bidrag og prioritering af tid. Forskningslederen vil her udvikle en tydelig stil og vil skulle varetage opståede konflikter. Der kan være en vis sårbarhed i gruppen i denne fase, fordi der nu er etableret en fælles forpligtende ramme, hvor den enkeltes autonomi er i spil.

Nøgleord for lederens arbejde med dette element

- Forandringsledelse, forhandling, prioritering, rammestyring, konflikthåndtering, samarbejde med klinik

Program	Indhold
Forberedelse	Handlingsplan og observationer af gruppens udvikling
Erfaringer	Drøftelse af feedback, uddelegering og opfølgning
Oplæg	Håndtering af konflikter og forandringer, ledelsesstile
Fortælling	Forandringer, forhandlinger og konflikthåndtering
Klargøring	Bilaterale samtaler med nøglepersoner om fremdrift

Effektivitet

Når det første flagskib er sat i søen, vil de næste følge i en mere langsigtet plan for at opfylde gruppens ambition. Forbedringskultur, effektivitet og samskabelse er for de fleste fagprofessionelle en selvfølge. Alligevel stiller det store krav at blive effektiv som gruppe. Forskningslederen vil i denne fase arbejde på at udkrystallisere roller hos den enkelte, så alle ud fra eget potentiale kan bidrage bedst muligt. Til den langsigtede udvikling hører desuden organisering og planlægning f.eks. i form af en 5-årsplan, planer for rekruttering, karrierer, ansøgningsstrategier, opbygning af infrastrukturer og tværgående samarbejde. Effektive møder samt en systematisk organiseret tilgang er afgørende for at realisere ambitionen på dette niveau.

Nøgleord for lederens arbejde med dette element

- Strategiudvikling, organisering, understøttende interne processer og strukturer og rammeudvikling

Program	Indhold
Forberedelse	Evaluering af delmål og understøttende strukturer
Erfaringer	Distribueret ledelse, rolle og langsigtet udvikling af gruppen
Oplæg	Rammestyring, organisering, mødestruktur og facilitering
Fortælling	Jagten på tid og ressourcer og forankring omkring formål
Klargøring	Fortsat strategiudvikling, understøttelse, netværk og internationalt samarbejde

Nye ambitioner

Når et eller flere langsigtede tiltag ser ud til at være på vej til at lykkes, er der brug for yderligere langsigtet tænkning. En bæredygtig gruppe, der opnår kritisk masse, må konstant forholde sig til de næste initiativer og prioriteringen af disse. Mange samarbejdspartnere inviterer til samarbejde og ønsker bidrag fra gruppen, og der er brug for stringent strategisk tænkning både at vedligeholde, afvikle og udvikle samarbejdsrelationer begrundet i den langsigtede strategi. Strategien indebærer fokus på rekruttering, udvidet internationalt netværk, samarbejde om større ansøgninger samt hvordan forskningsdagsordenen kan blive sat i overensstemmelse med gruppens ekspertise og interesser.

Nøgleord for lederens arbejde med dette element

- Bæredygtighed, kritisk masse, strategisk fortolkning af omgivelserne, internationalt samarbejde, forskningspolitik

Program	Indhold
Forberedelse	5-års strategi
Erfaringer	Barrierer for implementering, fortsat sparring og læring
Oplæg	Lederidentitet, gruppers faser og organisationsforståelse
Fortælling	Opbrud, fusioner og udvidede horisonter
Klargøring	Afrapportering og evaluering

Fortsat implementering efter LØFT forløbet

Efter deltagelse i LØFT har deltagerne en 5-årig strategi og konkret handlingsplan for kommende 1-2 år, hvilket indbærer:

- Løbende feedback fra koordinerende forskningsleder, institutleder og afdelingsleder bl.a. via systematisk LUS
- Fortsat deltagelse i deltager-netværk omkring LØFT med adgang til konsulentbistand
- Fortsat deltagelse i sparringsgrupper

Opfølgning indebærer desuden evaluering af virkninger af LØFT. Resultaterne fra evalueringer bliver brugt til at kvalificere forløbet for de næste deltagere.

Fortælling fra et LØFT: At trække på samme hammel

"Jeg er kommet ind i en afdeling med en lang række dygtige forskere. Forskere er oftest kendetegnet med et stort engagement og drive. De er drevet af en passion for deres fag. Samtidig har de en meget stor interesse i at beskytte deres forskningsområder. Deres faglige identitet er koblet sammen med fagområdet. Derfor kan det være krævende at få folk til at trække på samme hammel. For at lykkes, kræver det for det første, at du har idé, hvori forskerne i gruppen hver især kan forankre deres forskning. For det andet kræver det penge. Hvis økonomien er i orden, og de kan se det fornuftige i idéen, vil de gå med dig.

Som udgangspunkt ville jeg have et fælles forskningsprojekt for at give afdelingen en samlet forskningsmæssig og klinisk profil. Først havde jeg en idé til et elitecenter omkring aldring og hormonbehandling. Vi havde en åben diskussion i gruppen, men der var ikke nok, der kunne se sig selv i det. Efterfølgende fik jeg en ny idé omkring doping. I en løbende dialog med andre forskere formulerede vi et projekt om doping og transkønnethed. Her var der bred tilslutning. På et seminar formulerede vi i fællesskab en protokol for projektet. Valg af projekttid indebar, at en anden erfaren forsker blev faglig spydspids. Jeg var primær på at samle gruppens bidrag og skrive den endelige ansøgning. Det lykkedes os at få en bevilling hjem.

Nogle erfaringer som forskningsleder er, at du skal have afdelingens resultater i fokus. Og så skal du både gå forrest og være villig til at gå på kompromis og flytte dig selv for at kunne lykkes. Vi er en lille afdeling med stor dedikation til særområder, og jeg tror, at samarbejde gør os langt stærkere og mere modstandsdygtige. Vi får flere tangenter at spille på. Næste skridt handler om, at vi bliver endnu bedre til at skrive ansøgninger. Det skal i system, så vi kommer ud i god tid".

Fortælling fra Jan Frystyk, klinisk professor i endokrinologi på Odense Universitetshospital og Syddansk Universitet.

Oplægsholdere og konsulenter omkring forløbet

På hver samling får deltagerne mulighed for at lytte til og tale med erfarne forskningslederes fortællinger om egne LØFT. Samlingerne bliver faciliteret af konsulenter fra Syddansk forskerstøtte og HR-Service, SDU. Konsulenters rolle er at facilitere og være katalysatorer for LØFT i praksis

Yderligere bistand kan ske fra fællessekretariatet for IRS og KI f.eks. omkring kommunikation, sociale medier og rekruttering.

Supplerende redskabskurser

Deltagerne kan vælge at supplere forløbet med supplerende målrettede redskabskurser

- Projektledelse for forskere, HR-service, SDU
- Funding Academy, SUND, SDU
- Redskabskurser i konflikthåndtering, forhandling, stresshåndtering, mødeledelse, procesledelse
- Særligt tilrettelagte kurser, HR-Service, SDU

Datoer og tider

Alle dage er fra kl. 10-14.30 inkl. 30 minutter frokostpause

- (5. marts, 19. april, 31. maj, 29. august, 27. september og 8. november)

Forløbet bliver gennemført én gang om året. Datoer bliver meldt ud i god tid.

Lokation

Alle kursusdagene afholdes på SDU Odense, Campusvej 55, 5230 Odense M

Lokale: [OD SUN M1.10 \(V04-612a-1\)](#)

LØFT indgår i samlet række af tilbud til forskningsledere. Se SDU ledelsesportal eller kontakt

Organisationskonsulent Martin Karstoft, Mail: karstoft@sdu.dk, Mobil: 6011 2790

Tovholdere for LØFT

LØFT er som forløb forankret i HR i samarbejde med institutterne

- Kursuskoordinering, tilmelding, praktiske forhold: Dorthe Magnussen, koordinator
- Faglig udvikling og facilitering: Carsten Salling, Chefkonsulent, SDU HR, Arbejdsmiljø og Udvikling
casal@sdu.dk

Tilmelding

Henvendelse til egen institutleder

Kontakt vedrørende praktiske forhold

Dorthe Magnussen
Koordinator
doma@sdu.dk
Tlf: +45 65504545

Kontakt vedr. fagligt indhold

Carsten Salling – facilitator
Chefkonsulent
casal@sdu.dk
Mobil: +45 21321663

**LØFT III er under udvikling og ret til ændringer
forbeholdes**

