Når forskningslederen stopper

Vejledning og arbejdsspørgsmål til institutledere på SDU

Hvad er på spil?

Der er stor forskel på at overdrage en lederrolle i en forskningsenhed sammenlignet med andre typer af lederroller. I en privat virksomhed kan man overdrage en lederrolle som et sæt af opgaver og ansvarsområder, som en ny person kan træde ind i. I forskningsverdenen fungerer det anderledes. En forskningsleder har over en hel karriere opbygget et unikt fagligt område, et netværk, en metodisk tilgang og en forskningsidentitet, som er dybt personlig. Det er en faglig arv snarere end en stilling, og den kan ikke bare besættes.
Alligevel er det en opgave, de fleste universiteter håndterer uden formelle rammer. Der findes ingen bredt anerkendte vejledninger eller tilgange til at sikre en god overgang, når en forskningsleder stopper. Det betyder, at ansvaret i praksis hviler på den enkelte institutleder og den afgående forskningsleder.

Denne vejledning er tænkt som et refleksions- og dialogværktøj, der kan bruges på tværs af SDU's fakulteter og institutter. Formålet er at hjælpe med at tænke tidligt, tænke realistisk og tænke bredt om, hvad der skal ske, når en forskningsleder nærmer sig sin afsked. Vejledningen kan med fordel inddrages i dialog med fx HR eller dekaner, når det er hensigtsmæssigt.

Forskningsledelse er organiseret forskelligt på tværs af universitetet. En forskningsleder kan lede sin egen forskningsgruppe eller have ansvar for et større forskningsmiljø med flere fastansatte forskere og forskningsledere. Sidstnævnte rolle kan fx være en sektionsleder. Vejledningen er især relevant, når lederens afgang skaber behov for at afklare det større forskningsmiljøs fremtidige ledelse og organisering. Den forudsætter ikke, at en enkelt forskers forskningsgruppe eller forskningsområde skal videreføres.

Institutlederens rolle

Det er institutlederen, der i sidste ende ejer processen og træffer den endelige beslutning om, hvad der skal ske med den berørte forskningsgruppe eller det berørte forskningsmiljø. Det gælder også, når konklusionen er, at gruppen ikke skal fortsætte i sin nuværende form. Konkret bør institutlederen tage initiativ til de første samtaler, afdække, hvilke scenarier der er realistiske, og sikre, at processen føres som en åben dialog med den afgående forskningsleder. Det er ikke en opgave, der kan overlades til forskningslederen alene, men det er heller ikke en beslutning, der bør træffes over hovedet på vedkommende. Størrelsen på forskningsgruppen eller forskningsmiljøet har også betydning for, hvordan overgangen bør tilrettelægges. I mindre grupper kan dialogen ofte foregå mellem institutlederen og den afgående forskningsleder. I større miljøer kan det være vigtigt at inddrage andre nøglepersoner, som skal arbejde tæt sammen med den nye forskningsleder.

Mulige scenarier

Det vigtigste første skridt er at anerkende, at der ikke findes én standardløsning. Erfaringer fra andre forskningsmiljøer viser, at lederskifte kan håndteres gennem såvel opløsning, videreførelse eller omorganisering af forskningsgrupper. Nogle bud på håndtering vil typisk være en af følgende veje:

- **Intern kontinuitet:** En intern kandidat, fx en seniorforsker, lektor eller anden fastansat forsker i gruppen eller miljøet, har både faglig tyngde, ledelsespotentiale og motivation til at overtage. Det er det mest gnidningsfrie scenarie, men i praksis er det langt fra altid muligt eller hensigtsmæssigt.

- **Ekstern rekruttering:** Ingen intern kandidat er oplagt, og man søger en ny forskningsleder udefra. Dette forudsætter, at forskningsområdet er attraktivt nok til at tiltrække højt kvalificerede ansøgere.

- **Opløsning:** Gruppen brydes op, og medarbejdere fordeles til andre forskningsgrupper eller danner nye konstellationer under andre ledere.

- **Forskningsområdet ophører:** En forskningsgruppe kan være meget tæt knyttet til den enkelte forskers faglige profil og eksterne bevillinger. I sådanne tilfælde kan det være naturligt, at gruppen ophører med forskerens afgang. I disse tilfælde er opgaven ikke nødvendigvis at finde en efterfølger, men at skabe gode rammer for, at andre forskere kan udvikle deres egne forskningsretninger.

Arbejdsspørgsmål: Scenarie og retning
- Hvilke typer scenarier er realistiske i den konkrete situation? Er der en intern kandidat, eller skal vi se bredere?
- Er det meningsfuldt at videreføre forskningsområdet i sin nuværende form, eller er det tid til en omlægning?
- Hvad sker der med forskningsgruppen i hvert scenarie? Har vi en plan for den?
- Er der forskningsinfrastruktur (fx laboratorier, registre, biobanker, databaser, specialudstyr), som risikerer at gå tabt, og hvem kan overtage ansvaret for den?
- Hvem skal inddrages i beslutningen ud over institutlederen og forskningslederen?

Start tidligere end du tror

En gennemgående erfaring fra forskningsmiljøer er, at planlægningen af en forskningsleders stop ofte begynder for sent. Man kan ikke finde en ny forskningsleder et år, før den nuværende stopper. Det tager tid at udvikle en kandidat, afklare gruppens fremtid og sikre en god overgang. Erfaringer peger på, at kontinuitet skal tænkes flere år frem. Fasemodellen nedenfor er især relevant, når ledelsesansvaret for et eksisterende forskningsmiljø skal overdrages. Nogle forskningsmiljøer arbejder med en horisont på op til otte år, andre med mindst tre års overgang. Nedenfor er en vejledende fasemodel, der kan tilpasses den konkrete situation:

Fase 1: Åben dialog og afdækning (3-5 år før)

Institutlederen tager initiativ til en uforpligtende, men ærlig samtale med forskningslederen om tidshorisonten. Hvornår forestiller forskningslederen sig at træde tilbage? Hvilke muligheder ser vedkommende selv for gruppens fremtid? I denne fase handler det om at åbne dialogen, ikke om at træffe beslutninger.

Fase 2: Afklaring af scenarie og kandidater (2-3 år før)

I denne fase skal retningen vælges. Er der en intern kandidat, der kan udvikles? Skal der rekrutteres eksternt? Eller peger alt på, at gruppen skal opløses? Potentielle kandidater bør gives mulighed for at vokse ind i rollen gradvist, fx gennem større ansvar for projektledelse,

bevillingsansøgninger eller personaleansvar. Et konkret værktøj er at tilføje kandidaten som med-PI (co-PI) på igangværende bevillinger, så en potentiel efterfølger kan vokse ind i rollen gennem de eksisterende bevillinger.

Fase 3: Den konkrete overgang (det sidste år)

Den nye forskningsleder overtager gradvist det fulde ansvar, mens den afgående leder træder i baggrunden. Overgangen skal være tydelig, både for gruppen og for omverdenen. Den afgående leder skal hverken fungere som skyggeleder eller forsvinde fra den ene dag til den næste.

Arbejdsspørgsmål: Timing og proces

- Hvornår forventer forskningslederen selv at træde tilbage og hvornår bør dialogen begynde?
- Hvilken fase befinder vi os i lige nu, og hvad er det vigtigste næste skridt?
- Har vi en realistisk tidsplan, der giver en eventuel ny leder tid til at vokse ind i rollen?
- Er der igangværende bevillinger, hvor en potentiel arvtager kan tilføjes som med-PI allerede nu?

Støtte til den nye forskningsleder

Når en ny forskningsleder udpeges, er det vigtigt at afklare, hvordan institut og fakultet støtter vedkommende i overgangen. Særligt ved intern rekruttering kan der være en risiko for, at den nye forskningsleder både får nye ledelsesopgaver og samtidig beholder alle sine tidligere opgaver. Derfor bør der tages stilling til, hvilke opgaver der skal prioriteres, om der skal frigøres tid, og om der er behov for administrativ støtte, genbesættelse eller ændringer i undervisnings- og driftsopgaver. Den nye forskningsleder bør også tilbydes relevant lederudvikling og sparring, så vedkommende ikke står alene med opgaven.

Den afgående forskningsleder

En forsker, der har brugt årtier på at opbygge et fagområde, har en ekspertise, som instituttet ofte vil have en interesse i at fastholde. Overdragelsen af lederansvaret er derfor en oplagt mulighed for at fastholde denne ekspertise på nye præmisser. Når lederansvaret lægges fra sig, frigøres der i stedet tid til forskning og faglig fordybelse uden administrative opgaver. Det bør være en del af overgangsplanen at give den afgående forskningsleder mulighed for at forfølge et afsluttende forskningsprojekt. Konkret kan det betyde fritagelse fra administrative opgaver i den sidste periode, dedikeret forskningstid eller en aftale om et specifikt projekt, som forskningslederen brænder for at realisere.

Den afgående leders faglige bidrag stopper ikke nødvendigvis med lederrollen, men giver en mulighed for at frisætte lederen. Denne tilgang bidrager til en positiv overgangskultur, hvor det at træde tilbage fra ledelse opleves som begyndelsen på noget nyt snarere end som en afslutning, og selvom den afgående forskningsleder klart skal træde i baggrunden, er der mulighed for at bidrage med sin ledelseserfaring ved at sparre med den nye forskningsleder.

Arbejdsspørgsmål: Den nye og den afgående leder

- **Den nye leder:** Hvilke af den nye leders nuværende opgaver skal fortsætte, og hvilke skal delegeres? Hvilken lederudvikling eller sparring stilles til rådighed?

- **Den afgående leder:** Hvad er planen for den afgående forskningsleders egen overgang? Er der mulighed for at frigøre tid til et afsluttende forskningsprojekt?

Fire fokuspunkter når forskningslederen stopper

Hvis situationen peger mod, at en ny forskningsleder kan overtage, enten internt eller eksternt, er der fire fokuspunkter, som bør indgå i overvejelserne:

1. Komposition: Skal gruppen holdes samlet?

Se på forskningsgruppens sammensætning med friske øjne. Giver det mening, at én person overtager hele gruppen, eller er der dele, der med fordel kan adskilles? Måske er der delområder, der har udviklet sig i selvstændig retning og er modne til at stå alene. Det kræver en ærlig vurdering af, hvad der reelt hænger sammen fagligt, og hvad der kun hænger sammen af historiske årsager.

2. Forskning: Kan nogen meningsfuldt videreføre gruppen?

En ny forskningsleder skal finde sin egen faglige retning som kan bygge på den foregående forskningsleders forskning og ikke bare overtage den foregåendes forskning. Det er hverken muligt eller ønskeligt at kopiere den afgående leders forskningsprofil én til én. Spørgsmålet er, om der findes en person, som kan bygge videre på fundamentet og samtidig sætte sin egen retning.

3. Overblik: Er kandidaten moden til at lede?

Forskningsledelse handler ikke kun om faglig dygtighed. En god forskningsleder har overblik og tænker på helheden, herunder på det samlede arbejdsmiljø, på kollegernes trivsel og på gruppens rolle i det større institutmiljø. En kandidat, der primært er drevet af egne forskningsambitioner uden blik for fællesskabet, er sjældent det rigtige valg, uanset faglig styrke.

4. Motivation: Vil de lede?

Ledelse er en opgave, man skal vælge aktivt. Det er afgørende at undersøge, om en potentiel ny forskningsleder reelt er motiveret for at påtage sig ansvaret. Ikke bare for forskningen, men også for menneskene, administrationen og de strategiske prioriteringer, der følger med.

Arbejdsspørgsmål: De fire fokuspunkter

- **Komposition:** Hvordan er forskningsgruppen sammensat i dag? Er der delområder, der er modne til at stå selvstændigt, eller hænger det hele uadskilleligt sammen?
- **Forskning:** Er der nogen, internt eller eksternt, som både kan bygge videre på det eksisterende og samtidig sætte en ny retning?
- **Overblik:** Har kandidaten blik for helheden? Tænker vedkommende på fællesskabet, eller er fokus primært på egen forskning?
- **Motivation:** Er kandidaten reelt motiveret for ledelsesopgaven, også de administrative og mellemmenneskelige dele af den?

Vidensoverdragelse og forskningsinfrastruktur

En dimension, der let overses, er overdragelsen af den viden og infrastruktur, som forskningslederen har opbygget over år. Det kan være patientregistre, biobanker, specialiseret udstyr, unikke datasæt, internationale samarbejdsaftaler eller netværk, som ikke er dokumenteret noget formelt sted. Denne tavse viden er ofte det mest sårbare ved et lederskifte. En del af overgangsprocessen bør derfor være en systematisk kortlægning af, hvad der findes af forskningsinfrastruktur, hvem der har adgang til den, og hvem der kan overtage ansvaret.

Arbejdsspørgsmål: Vidensoverdragelse

- Hvilken forskningsinfrastruktur (data, registre, udstyr, samarbejdsaftaler) er knyttet til den afgående forskningsleder personligt?
- Er den dokumenteret, så andre kan overtage den?
- Er der internationale samarbejder eller netværk, som kræver en bevidst overdragelse?

Typiske faldgruber

Når overgange i forskningsledelse går skævt, skyldes det ofte de samme genkendelige faldgruber. Ved at kende de mest almindelige faldgruber kan institutlederen og den afgående forskningsleder bedre undgå dem:

- **Man venter for længe med at starte.** Det tager år, ikke måneder, at forberede et lederskifte i en forskningsgruppe. Hvis dialogen først begynder ét år før afgang, er det for sent. En ny forskningsleder kan ikke udvikles eller rekrutteres på kort tid, og vigtige bevillinger kan være udløbet, før en ny leder er klar til at søge nye.
- **Man forveksler faglig dygtighed med ledelsesparathed.** Den bedste forsker i gruppen er ikke automatisk den bedste leder. Forskningsledelse kræver andre kompetencer, fx evnen til at prioritere andres behov, tænke strategisk og skabe et godt arbejdsmiljø. Det er en særskilt vurdering, der bør tages alvorligt. Dog vil forskningsmæssig tyngde ofte være vigtig for den nye forskningsleders legitimitet i miljøet. Pointen er derfor ikke, at faglig styrke er ligegyldig, men at den ikke kan stå alene.
- **Den nye leder forventes at være en kopi.** En ny forskningsleder skal finde sin egen vej. Hvis forventningen er, at vedkommende bare skal videreføre det eksisterende én til én, skaber det frustration både for den nye leder og for gruppen. At skabe den rette kontinuitet handler om at bygge noget nyt på et eksisterende fundament.
- **Man undlader at tale om det svære.** Nogle gange er den rigtige beslutning, at forskningsgruppen ikke skal videreføres. Hvis den samtale aldrig tages, risikerer man at fastholde en retning, som hverken gavner forskningen, medarbejderne eller instituttet.
- **Den afgående leder får en dårlig afslutning.** Hvis den afgående forskningsleder oplever overgangen som et tab snarere end en mulighed, smitter det af på hele processen. Giv plads til, at den afgående leder kan afslutte med et meningsfuldt forskningsprojekt.
- **Den afgående leder har svært ved at give slip.** Nogle forskningsledere ønsker aktivt at sikre områdets videreførelse, mens andre kan have vanskeligere ved at engagere sig i en overgang, hvor andre skal tage over. Det kræver, at institutlederen er opmærksom på dynamikken og tager ansvar for en rettidig og tydelig proces.
- **Infrastruktur og data går tabt.** Patientregistre, specialiseret udstyr og årtiers data kan forsvinde, når en forskningsleder stopper, hvis ingen har tænkt på overdragelsen

i tide. Der findes eksempler på, at forskningsfelter er blevet sat flere år tilbage, fordi vigtige ressourcer ikke blev overdraget ved et lederskifte.

- **Ingen tager ejerskab over processen.** At skabe den rette overgang kræver aktiv styring. Uden et tydeligt ansvar risikerer man, at beslutninger udskydes, at uklare forventninger skaber konflikter, og at medarbejderne i gruppen står i utryghed længere end nødvendigt.

Arbejdsspørgsmål: Faldgruber

- Hvilke af ovenstående faldgruber genkender vi i vores egen situation?
- Er der noget, vi undlader at tale om, fordi det er ubehageligt?
- Har vi en tydelig procesejer, og ved alle involverede, hvem det er?

En god overgang er en fælles opgave

En god overgang er en fælles opgave mellem institutlederen og den afgående forskningsleder, og den kræver, at man taler ærligt om, hvad der er realistisk, også når svaret er, at et forskningsområde ikke skal leve videre i sin nuværende form. På SDU har vi mulighed for at gøre denne overgang til noget, der håndteres med omtanke. Denne vejledning er et første skridt.