

# Forskningsledere må selv lære at **lede**

Forskere, der bliver ledere, har svært ved at finde en efteruddannelse, som understøtter deres nye rolle. Rikke Nørregaard måtte sammensætte et kursus og en diplomuddannelse for at få fyldt værktøjskassen, da hun blev mellemlider.

Af Dorthe Lundh Foto Helene Bagger

Det var især udsigten til at skulle bestemme over sine tidligere kollegaer, der fik Rikke Nørregaard til at savne ledelsesværktøjer, da hun som nyuddannet adjunkt tiltrådte en stilling som mellemlider i Vand og Salt Centret på Klinisk Institut på Aarhus Universitetshospital i 2007. Hun havde netop afsluttet sin ph.d.-afhandling i samme laboratorium med ti medarbejdere, som hun nu skulle være daglig leder af.

– Jeg havde behov for at lære lederfaget ordentligt at kende, så jeg kunne være opmærksom på alle facetterne og ikke bare kørte derudaf med min specialtilgang, som jeg plejede. De største udfordringer så jeg i at afholde konstruktive møder med medarbejderne, når de var fagligt og arbejdsmæssigt kørt fast i en opgave, fortæller Rikke Nørregaard.

Hun ledte længe efter en relevant efteruddannelse, der ramte ned i hendes hverdag, og fandt til sidst 'Ledelse af forskere' i sin fagforening. Siden har hun udbygget kompetencerne med diplomuddannelsen i ledelse på VIA University College.

– Konkret har jeg lært rigtig meget om kommunikation, og hvor meget det

betyder, når man er leder. Hvis ikke jeg havde taget en lederuddannelse, ville jeg have tacklet samtaler med medarbejdere som ekspert og fremlagt min viden. I stedet forsøger jeg at få medarbejderne til at tænke i nye baner ved hjælp af en mere coachende dialog. Det udvikler medarbejderne, og de fortæller, at det er mere motiverende end blot at modtage mine anvisninger, siger Rikke Nørregaard.

## FOKUS PÅ NYE UDFORDRINGER OG SUCCESER

Modulet på diplomuddannelsen om strategisk ledelse omsætter Rikke Nørregaard i laboratoriet ved at have fokus på videndeling, oplæring og faglige udfordringer for medarbejderne. I praksis betyder det, at både bioanalytikerne og de ph.d-studerende i Vand og Salt Centret ofte er med i projekter, de ikke har prøvet før sammen med en rutineret kollega. Desuden opfordrer Rikke Nørregaard hele tiden medarbejderne til at have fokus på deres næste individuelle udviklingsområde. Ud over den faglige udvikling, den enkelte medarbejder får ud af den ledelsesform, styrker den også laboratoriet, fordi ekspertisen bliver spredt ud på flere



*Rikke Nørregaard kender ikke andre forskningsledere, der har efteruddannet sig i ledelse eller er blevet opfordret til det*

individer, vurderer Rikke Nørregaard, der peger på et område mere, hvor hendes lederuddannelse har haft betydning:

– En psykolog, der var tilknyttet uddannelsen, fortalte mig, at jeg har en utrolig høj stresstærskel. Jeg kan glemme at holde pause og stoppe op og se på de resultater, jeg har været med til at skabe. Det er ikke en særlig sund strategi at have som leder af en organisation, så vi er klart blevet bedre til at fejre vores succeser i laboratoriet efter jeg fik den erkendelse om mit personlige lederskab.

#### **VELKOMMEN TIL AUS EGEN LEDERUD-DANNELSE**

Rikke Nørregaard mødte stor opbakning hos sin leder, da hun ønskede at udbygge sine ledelseskompetencer, men hun kender ikke andre forskningsledere, der har efteruddannet sig i ledelse eller er blevet opfordret til det. Derimod stiller flere af hendes kollegaer interesserede spørgsmål til hendes uddannelse. Rikke Nørregaard hilser derfor Aarhus Universitets ide om en ny lederuddannelse velkommen:

– Det vil være til stor gavn for alle på universitetet, for der er ingen tvivl om, at vi alle yder bedre præstationer og bliver mere motiverede, når vi møder ledere,

der er nærværende og kan støtte os i faglig såvel som personlig udvikling. Derudover kan jeg se en stor fordel i, at nye ledere lærer universitetet som organisation at kende. På den måde får man blik for kommunikationsvejene og lærer, hvilke beslutninger man kan påvirke, og hvilke man bare må leve med.

En gavnlige sidegevinst ved den lederuddannelse, Rikke Nørregaard har taget, er, at hun har dannet netværk med nogle af de andre kursister og på den måde løbende har nogen at blive inspireret af og diskutere udfordringer og potentialer med. Når universitetet realiserer planerne om et fælles lederprogram, bliver det ifølge Rikke kun et plus, at lederne lærer deres kolleger bedre at kende og løbende kan sparre med dem, som de har et organisatorisk fællesskab med. ■

# Kompetence-løft til alle ledere på vej

Alle, der har en ledelsesfunktion på Aarhus Universitet kan se frem til at styrke kompetencerne i løbet af de kommende år. Universitetets centrale HR-afdeling har en ny, fælles lederuddannelse på tegnebrættet.

Af Dorthe Lundh

Forskningsledere, der er på udkig efter en intern lederuddannelse på Aarhus Universitet må væbne sig lidt med tålmodighed, men uddannelsen kommer. Det oplyser Louise Gade, vicedirektør i universitetets centrale HR-afdeling:

– Lederudvikling er et strategisk indsatsområde for AU. Det er vigtigt, at ledere på alle niveauer i vores organisation har en fælles platform for at kunne levere den bedste lederindsats. De menneskelige ressourcer er jo en nøglefaktor på et universitet, så hvis ikke lederne formår at skabe de optimale arbejdsvilkår for medarbejdere og studerende, kan et stort potentiale gå tabt. Derfor vil vi lave et fælles, obligatorisk lederudviklingsprogram, men med variationer alt efter, om man er institutleder, studieleder eller forskningsleder.

Louise Gade fortæller, at indholdet i lederuddannelsen vil lægge vægt på faglig ledelse, strategisk ledelse og det personlige lederskab, alt sammen knyttet til AU som organisation og AUs ledelsesforståelse. Gades håb med den fælles uddannelse er, at ledere bliver bedre til at bruge hinanden og får en fælles opfattelse af, hvad god ledelse er.

Udrulningen af lederuddannelsen afventer, at de aktuelle organisationsændringer på universitetet falder helt på plads, men Louise Gade forventer, at institutlederne begynder på uddannelsen i slutningen af i år, og at universitetets øvrige ledere vil gennemføre uddannelsen i etaper herefter. ■