



Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet

Slutrapport av
Maria Flores
Andreas Bryngelson

Sammanfattning

Nyligen genomförda utredningar och utvärderingar visar att ledarskapet vid Lunds universitet är ett utvecklingsområde som kan bidra till framstående forskning, utbildning och samverkan samt medarbetares hälsa och välbefinnande. Vid Lunds universitet genomfördes därför projektet Framtidens ledarutveckling på uppdrag av rektor med syfte att ta fram en riktning för vilken typ av ledarskapsutveckling som Lunds universitet bör tillhandahålla.

Projektet genomfördes av Maria Flores och Andreas Bryngelson. Målet var att ta fram ett konceptförslag med en viljeriktning för universitetets framtida ledarskapsutveckling inklusive upplägg och omfattning. Projektet skulle också identifiera målgrupper som kan vara särskilt aktuella för universitetets ledarskapsutveckling, ta fram förslag på kravprofil på chefer och ledare inom akademien och identifiera hur universitetet kan stödja ett ledarskap som beaktar de strategiska kompetenser som krävs av framtida ledare vid universitetet.

Under hösten 2021 genomfördes en kartläggning av befintliga ledarutvecklingsinsatser vid Lunds universitet och inventering av former för ledarskapsutveckling vid andra lärosäten både nationellt och internationellt men även inom andra verksamheter. Våren 2022 genomfördes ett stort antal intervjuer med personer från olika delar av verksamheten och med erfarenheter från olika ledarpositioner. Ett konceptförslag arbetades fram för återkoppling från universitetets fakulteter och övriga verksamheter, varefter ytterligare bearbetningar genomfördes.

Projektgruppen föreslår tre övergripande åtgärder:

1. Inrätta en nod för ledarutveckling med syfte att möjliggöra en högre grad av samordning, utveckling, och utvärdering av ledarutvecklingsinsatser. Noden ska driva och utgöra en plattform för en kontinuerlig dialog om principer för ledarutveckling och bidra till att utveckla Lunds universitets ledarskap.
2. Komplettera och uppdatera befintliga riktlinjer för chefsuppdrag med en chef- och ledarskapspolicy som omfattar en fördjupad beskrivning av kompetenser och färdigheter och möter behovet av en gemensam strategi och ramverk för ledarutvecklingsinsatser.
3. Införa målgruppsanpassade ledarskapsprogram. Två målgrupper som lyfts fram särskilt är prefekter och framtida ledare inom akademien.

Utöver dessa tre övergripande åtgärder sammanfattas och föreslås följande efterfrågade stödinsatser för utveckling av ledarkompetenser.

- Att koordinera och tillgängliggöra det centrala stödet för ledarskapsutveckling, verksamhetsutveckling och förändringsprocesser
- Strukturerad på- och avstigning för ledningsuppdrag med mandatperioder, en så kallad onboardingprocess
- Karriärvägledning
- Nätverk för erfarenhetsutbyte
- Coachning, handledning och rådgivning som stöd i vardagen
- Mentorsprogram med kvalitativ matchning mellan fakulteter men även mellan andra lärosäten och offentliga organisationer

Förslaget är utformat för att möta universitetets ambitioner om ett utvecklat kollegialt ledarskap, ett aktivt och ansvarsfullt medarbetarskap och att chefer och ledare arbetar för en god och kreativ arbetsmiljö som bidrar till möjligheterna att skapa forskning, undervisning och samverkan av hög kvalitet och där jämställdhet och lika villkor beaktas. Förslaget syftar också till att stödja ambitionen att chefer och ledare ska ha rätt kompetens och förmåga att prioritera, leda och genomföra förändringar som utvecklar verksamheten och att chefer och ledare har en utvecklad förmåga att fatta beslut och kan främja akademisk frihet.

Innehåll

Bakgrund.....	4
Syfte och mål	5
Genomförande.....	6
Ledarutvecklingsinsatser idag.....	7
Lunds universitet.....	7
Andra lärosäten i Sverige.....	9
Andra verksamheter nationellt.....	10
Internationella lärosäten.....	12
Köpenhamns universitet.....	12
UCL (University College London).....	13
Utrecht University.....	14
Vilka utmaningar står chefer och ledare inför?.....	15
Kompetenser och färdigheter.....	17
Lunds universitets framtida ledarutveckling.....	19
Förslag till viljeriktning	19
Målgrupper och anpassade utbildningsinsatser.....	21
Stöd för ledarutveckling och strategiska kompetenser.....	23
Referenser	25
Bilaga.....	26

Bakgrund

I den strategiska planen för 2017 – 2026 fastställs att Lunds universitet ska utveckla det kollegiala ledarskapet, arbeta för att utveckla ett aktivt och ansvarsfullt medarbetarskap och att chefer och ledare ska ha rätt kompetens och förmåga att prioritera, leda och genomföra förändringar som utvecklar verksamheten. Samtidigt framgår det bland annat i RQ20, Lunds universitets kvalitetsutvärdering av forskningen, att universitetet har utvecklingspotential i fråga om ledarskapets ansvarslinjer kopplat till strategier och mål.

Lunds universitets arbetsordning (dnr STYR 2021/2702) definierar hur universitetets verksamhet ska styras och tydliggör de olika ansvarsförhållandena. I arbetsordningen klargörs att vid universitetet tillämpas både den kollegiala styrningen och linjestyrningens principer samtidigt. Den kollegiala processen är kunskapsdriven utveckling och består av långtgående delegationer med ett samlat ansvar på fakultetsnivå. Akademiska ledare utses av överordnad nivå efter hörande eller val och verkar i ett system av både över- och underchefer. Linjestyrningen är den regelmässiga styrningen som följer av myndighetsansvaret samt den managementinspirerade styrprincipen med mål, strategier och uppföljning.

Utredningen har präglats av samexistensen och samspelet mellan linjeledarskapet och det kollegiala ledarskapet. Det kollegiala ledarskapet är inte entydigt och karakteriseras bland annat av tidsbegränsade mandatperioder, deltidsuppdrag och återgång till verksamheten efter avslutade uppdrag. I det kollegiala ledarskapet ingår också beslutsprocesser i samspel mellan kollegor samt den administrativa ledningen inom universitetets stödstruktur.

Vad gäller linjestyrningens chefsuppdrag har Lunds universitet fastställt riktlinjer (dnr STYR 2019/283), som definierar tre grundläggande chefsroller: arbetsgivare, ledare samt verksamhetsansvarig. När det kommer till ledarrollen som del av det formella chefsuppdraget står det i riktlinjerna att ledarskapet behöver anpassas efter verksamhetens behov och ska vara tydligt och transparent. I praktiken innebär arbetsordningen att det finns många olika typer av chefer och ledare, däribland ledare med inflytande som inte nödvändigtvis har personal- och budgetansvar. I RQ20 framförs bland annat att ledarskapets ansvarslinjer är flexibla men präglas av oklara strategier och mål (RQ20 sid.8).

I Lika villkorsplanen för Lunds universitet, 2022–2027 (dnr STYR 2021/2323), är ett av målen att kunskapen om och förståelsen för jämställdhet och lika villkor ska vara hög i organisationen. Detta ska bland annat uppnås genom att universitetet säkerställer att ledarskapsutbildningar är utformade så att chefer och ledare blir rustade för att kunna möta de krav som ställs i en akademisk organisation som beaktar jämställdhet, lika villkor och mångfald.

Ansvar för att genomföra ledarutvecklingsinsatser ligger på Sektion HR idag och därutöver pågår universitetsövergripande arbete som rör ledarskapsutveckling på olika sätt. Under 2021 inrättades Referensgruppen för ledarskap inom akademin (dnr STYR 2021/484). Referensgruppen leds av vicerektor Jimmie Kristenson och har en rådgivande roll med uppdraget att reflektera över, identifiera och föreslå förbättringsmöjligheter för ledarskapet vid Lunds universitet.

Teamet för chef- och ledarutveckling på sektionen HR anordnar insatser inom området ledarskap i form av utbildningar, workshops, coaching etc. Utbildningsinsatser presenteras på Kompetensportalen. Teamet driver utvecklingen av Chefsplattformen som är ett pågående projekt, med syfte att tydliggöra vad det innebär att vara chef på Lunds universitet samt utveckla stödet för cheferna i deras chefsuppdrag. Kompetensutvecklingsinsatser för ledare och chefer utvecklas, upphandlas och ordnas, i olika utsträckning, även lokalt på de olika fakulteterna.

Avdelningen Utveckling i Universitetsledningens stab erbjuder stöd i förändrings- och utvecklingsarbete till ledare, som prefekter eller motsvarande, genom universitets interna

konsultverksamhet KIA (Kvalitetsutveckling I Administration). Stödet anpassas efter behov och rör främst frågor kring organisation, ledning och styrning. Även Företagshälsovården som har ett brett uppdrag på arbetsmiljöområdet, stödjer ofta chefer och ledare när det ”gått fel”.

Förvaltningens chefsforum är tillfällen i vilka förvaltningschefen samlar alla chefer inom gemensamma förvaltningen med syfte att stödja en effektiv verksamhet, stärka chefsrollen och chefskompetensen och stimulera erfarenhetsutbyte.

HR Excellence in Research är en EU-certifiering som universitetet haft sedan 2020, som en del i strävan att vara en attraktiv arbetsgivare för forskare i alla skeden av karriären. Certifieringen innebär ett åtagande om kontinuerlig kvalitetsutveckling på HR-området, där det ingår att genomföra en självutvärdering i det övergripande syftet att behålla EU-certifieringen. Universitetet har upprättat en handlingsplan med åtta delprojekt som ska förbättra bland annat rekryteringsprocesser för lärare och stärka möjligheter för kompetens- och karriärutveckling. I delprojekt 7 tas en utbildning fram om grunderna för rekrytering av lärare och vänder sig till nya ledamöter i lärarförslagsnämnder. Delprojektet omfattar också en genomlysning av rollen som handledare. Rekrytering av lärare och forskare är ett utvecklingsområde för Lunds universitet som konstaterats även av en av de tvärgående panelerna inom RQ20.

I projektet Framtidens arbetsplats, som syftar till att utveckla en hållbar och hybrid arbetsplats, framkommer att det är viktigt att universitetet tillhandahåller ledarutveckling. Bland annat identifieras utvecklingsområden för ledarskapet vid Lunds universitet. Rekommendationer framförs om att se över chefers praktiska stöd i arbetsgivarrollen samt chefers organisatoriska förutsättningar (dnr STYR 2021/1854).

Syfte och mål

Rektor fattade den 28 oktober 2021 beslut (dnr STYR 2021/2184) om genomförande av projektet Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet. Projektet har pågått under perioden 28 oktober 2021 – 30 september 2022 och har genomförts av Maria Flores, utredare och projektledare, samt Andreas Bryngelson, utredare. I beslutet fastställs att det är av yttersta vikt att chefer och ledare är rustade för att kunna möta de framtida utmaningar som universitetet kommer att ställas inför. Inom Lunds universitet pågår satsningar för att stärka chefer och ledares förutsättningar. Samtidigt saknas det en tydlig riktning för vilken typ av framtida ledarskapsutveckling som Lunds universitet bör tillhandahålla, vilka målgrupper som kan vara aktuella, förutom de med chefsansvar, samt vad som är optimalt med avseende på omfattning och innehåll.

I beslutet framgår att ledarutvecklingsinsatser ska bidra till

- Ett utvecklat kollegialt ledarskap
- Ett aktivt och ansvarsfullt medarbetarskap
- Att chefer och ledare arbetar för en god och kreativ arbetsmiljö som bidrar till möjligheterna att skapa forskning, undervisning och samverkan av hög kvalitet och där jämställdhet och lika villkor beaktas
- Att chefer och ledare har rätt kompetens och förmåga att prioritera, leda och genomföra förändringar som utvecklar verksamheten
- Att chefer och ledare har en utvecklad förmåga att fatta beslut och kan främja akademisk frihet

Projektet syftade till att utarbeta förslag på innehåll, upplägg och omfattning för Lunds universitets framtida ledarskapsutveckling. I detta ingick att identifiera de krav som bör ställas på chefer och ledare inom akademien. Vidare ingick att identifiera hur universitetet på bästa sätt kan stödja ett ledarskap som krävs av framtida ledare vid universitetet med avseende på hållbarhet, digitalisering

och livslångt lärande och som kan verka för akademisk frihet, god arbetsmiljö, lika villkor och en kontext som präglas av mångfald. Förslagen skulle arbetas fram i dialog med fakulteter och övriga verksamheter.

I projektet ingick även att inventera former för ledarskapsutveckling vid andra lärosäten både nationellt och internationellt, men också inom andra relevanta verksamheter inom näringsliv och offentlig sektor.

Projektets leveransmål var:

- Ett konceptförslag med en identifierad viljeriktning för universitetets framtida ledarskapsutveckling inklusive upplägg och omfattning.
- Identifierade målgrupper som kan vara särskilt aktuella för universitetets ledarskapsutveckling.
- Förslag på kravprofil på chefer och ledare inom akademien.
- Identifiera hur universitetet på bästa sätt kan stödja ett ledarskap som kan beakta de strategiska kompetenser som krävs av framtida ledare vid universitetet.

Styrgruppen diskuterade projektets avgränsningar som bestod i att utredningen främst skulle identifiera det som är gemensamt för alla chefer, grundläggande principer, men detaljeringsgraden i förslagens olika delar/målgrupper skulle komma att justeras. Konceptförslaget skulle fokusera på strategiska ledarkompetenser men även beröra det formella chefskapet (arbetsgivare och verksamhetsansvarig) och utgå från befintlig arbetsordning vid Lunds universitet. Projektet skulle inte leverera en kostnadskalkyl eller beakta ekonomiska förutsättningar.

Genomförande

Utredningen genomfördes i projektform med en styrgrupp bestående av vicerektor för kommunikation, kurage och karaktär, förvaltningschefen, HR-direktören, en studentrepresentant samt en representant för arbetstagarorganisationerna. Under projektets genomförande har projektgruppen haft avstämningar med uppdragsgivaren, vicerektor för kommunikation, kurage och karaktär såväl som ansvarig i linjen, HR-direktören. Referensgruppen för ledarskap vid Lunds universitet innehåller en bred representation från LU, inklusive flera ledarskapsforskare och har bidragit till projektets och utredningens utformning.

En projektplan arbetades fram och antogs av projektets styrgrupp med ett par justeringar. Projektplanen presenterades i ett tidigt skede på rektors ledningsråd, den universitetsgemensamma förvaltningens ledningsgrupp (UFLG) universitetets gemensamma förvaltningsledning samt referensgruppen för ledarskap vid Lunds universitet.

Utredningen genomfördes i tre faser; inventering och kartläggning, intervjuer och förslagsutformning samt förslagsutkast och förankring. Inventeringsfasen bestod av kartläggning av Lunds universitets befintliga pågående utbildningsinsatser inom ledarskap samt inventering av former för ledarskapsutveckling vid andra lärosäten både nationellt och internationellt men också inom andra relevanta verksamheter inom näringsliv eller offentlig sektor.

Projektgruppen samlade in bakgrundsinformation i form av rapporter, intervjuer och annat skriftligt material. Skriftliga frågor ställdes till sex lärosäten i Sverige. Samtliga universitet återkom med svar, via intervju eller skriftligt. Tre internationella lärosäten ingår i inventeringens internationella perspektiv. Samtliga kanslichefer på LUs fakulteter kontaktades kring lokala ledarutvecklingsinsatser. Intervjuer bokades in med ledarutvecklingsansvariga på Region Skåne och Malmö stad. IKEA och Axis kontaktades för intervjuer men återkom inte, det vore intressant att i framtiden fördjupa sig i näringslivets ledarutvecklingsinsatser.

Intervjuer genomfördes i huvudsak enskilt även om ett par gruppintervjuer också förekom. Det insamlade materialet omfattar 35 intervjuer med personer från olika delar av verksamheten, med erfarenheter av chefs- och/eller ledningsuppdrag. Fördjupande skriftliga frågor ställdes till LUS och personalorganisationerna. Intervjuer genomfördes med kollegialt valda chefer och ledare, såväl som rekryterade chefer i förvaltningen. Intervjupersonerna representerar också chefer och ledare från olika delar av organisationen med olika lång erfarenhet av olika slags uppdrag. Enskilda intervjuer har även genomförts med ansvarig för chef- och ledarförsörjning på Region Skåne och personer ansvariga för ledarutveckling och HR-frågor i Malmö stad. Se intervjuguide i bilaga 4.

Utifrån insamlat material och intervjuer utformades ett konceptutkast som svar på projektets leveransmål. Konceptutkastet presenterades och diskuterades med styrgruppen, rektors ledningsråd, HR och referensgruppen för ledarskap inom akademien och universitetets förvaltningsledningsgrupp. Förslaget har bearbetats och utvecklats löpande utifrån inkommen återkoppling.

Utredningen påbörjades den 28 oktober 2021 och medel avsattes till den 28 mars. Projektet förlängdes med fem månader, till den 30 september 2022 då antal intervjuer utökades för att utredningen skulle omfatta verksamhetens olika perspektiv på ett bra sätt.

Ledarutvecklingsinsatser idag

Nedan följer sammanfattande reflektioner av utredningens genomförda inventering och kartläggning av Lunds universitets ledarutvecklingsinsatser idag. Utredningen har också tittat på hur ledarutveckling bedrivs vid andra lärosäten i Sverige och internationellt. Nationellt tillfrågades sex lärosäten: Göteborgs universitet, Karolinska institutet, Malmö universitet, Stockholms universitet, Umeå universitet samt Uppsala universitet. Internationellt har utredningen inkluderat Köpenhamns Universitet, Utrecht University och University College London.

Lunds universitet

Parallellt med projektet Framtidens ledarutveckling pågår det insatser för att utveckla Lunds universitets ledarutveckling för chefer och ledare på Sektion HR och gemensamma förvaltningen. Teamet för chefs- och ledarutveckling på Sektion HR ansvarar bland annat för att bygga upp en digital chefsplattform med stöd för chefer. Utmaningarna kring erbjudandet av ledarutveckling som lyfts av sektion HR är framförallt en begränsad finansiering samtidigt som det finns en stor efterfrågan på interna utbildningar men också att det är svårt med överblicken kring hur många som är chefer och vem som är chef vid Lunds universitet idag.

Lunds universitets riktlinjer för chefsuppdrag (dnr STYR 2019/283), definierar tre grundläggande chefsroller: arbetsgivare, ledare samt verksamhetsansvarig. Riktlinjerna lyfter bland annat fram att chefer ska verka för ett gott arbetsklimat, skapa förutsättningar för medarbetarna att ta ett aktivt ansvar för verksamheten, värna om medarbetarnas kompetensutveckling och ansvara för en god kommunikation inom och utanför universitetet.

Till stöd i chefsuppdragets tre roller finns ett kursutbud som gemensamma förvaltningen erbjuder genom Kompetensportalen och genomförs idag i huvudsak av interna resurser.

Sedan 2020 finns ett beslut (dnr STYR 2020/18) om sju obligatoriska utbildningar för chefer inom gemensam förvaltning: Att arbeta utifrån offentlighetsprincipen, Vårt uppdrag - vad det innebär det att vara statsanställd och Systematiskt arbetsmiljöarbete vid LU, m.fl.

Tidigare utbildningsutbud som erbjudits av Lunds universitet har haft fokus på personlig utveckling och det egna ledarskapet men saknat eller med svag tillämpbarhet i den egna verksamheten.

Utbildningarna har uppfattats som mindre relevant för den egna ledarrollen. Utbildningsinsatser har varit projektfinansierade och tidsbegränsade utan sammanhållen löpande återkoppling från upphandlade utbildare tillbaka till Lunds universitet och utbildningarna har i huvudsak genomförts av externa utbildningsleverantörer och utbildare utan specifik LU-kännedom.

En övervägande del av utbildningarna som erbjuds idag via Kompetensportalen vänder sig till chefer med arbetsgivaransvar och syftar till att utveckla arbetsgivarrollen. Befintliga insatser för utveckling av ledarrollen är begränsade och framförallt generella, riktade brett till alla chefer (september 2022, enl. info på Medarbetarwebben) även om det specificeras att In and out of leadership riktar sig till chefer inom akademien.

- En liten dag om ledarskap - introduktionskurs i ledarskap med efterföljande workshop (pilot)
- Ny som chef
- Erfaren chef – kompetensutvecklingsprogram för chefer med minst tre års chefserfarenhet
- Chefens kommunikation
- Ledningsgruppsutveckling
- In and out of leadership (individuellt program för chefer inom akademien)
- DUCO (under utveckling, fokus på arbetsmiljö)

Utöver insatser för utveckling av ledarrollen finns även följande övergripande utbildningar:

- Introduktionsdag för nya chefer
- Vårt uppdrag - What are the implications of being a public employee?/Vad det innebär att vara statsanställd? (online)
- Hållbar utveckling - en introduktion (online)
- Att arbeta med introduktion av nya medarbetare (online)

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/anstallning/kompetens-och-karriarutveckling/chefs-och-ledarutveckling/kurser-och-program-chefer-och-ledare>

Generellt bygger erbjudandet för ledarutveckling vid LU idag på att ledare som är intresserade av att utvecklas i sin roll söker insatser i Kompetensportalen och bygger på så sätt den egna kompetensutvecklingen. Utbudet är begränsat vad gäller riktade ledarutvecklingsinsatser som särskilt syftar till att utveckla det kollegiala ledarskapet i enlighet med den strategiska planen, det saknas utbildningsinsatser som handlar om ledarskapets roll i kvalitetsutvecklingen av universitetets verksamheter.

Under 2022 genomförs både Ny som chef och Erfaren chef två gånger vardera med totalt 78 deltagare och En liten dag om ledarskap genomförs 3 gånger med totalt 60 deltagare. In and out of leadership genomförs med ca 20 deltagare.

Utöver de utbildningar och insatser som erbjuds av gemensamma förvaltningen har även enskilda fakulteter olika satsningar på chef- och ledarskap, exempelvis genomförs på LTH Career Academy för nya biträdande universitetslektorer, ett fyraårigt program med syfte att stödja de anställdas karriär på vägen mot en lektorstjänst. Career Academy innefattar bland annat mentorsprogram, pedagogikkurs och docentkurs, men även mer specifik ledarutveckling i form av UGL. Inom Medicinska Fakulteten finns exempelvis programmen DUCO och PREP, där det förstnämnda fokuserar på arbetsgivarrollen för chefer medan det andra syftar mer till ledarskapsutveckling för docenter på väg mot lektorat eller professur. Ett annat exempel är det studierektorsprogram inom högskolepedagogik och ledarskap som erbjuds från universitetets gemensamma avdelning för högskolepedagogisk utveckling (AHU). Även andra fakulteter bedriver eller har bedrivit egna ledarutvecklingsinsatser i olika format och till varierande målgrupper de senaste fem åren.

Lunds universitet har nyligen tecknat ramavtal med tre stycken leverantörer gällande ledarskapsutbildningar. Ramavtal gäller för UGL - Utveckling av Grupp och Ledare, UL - Utvecklande ledarskap och IL – Indirekt Ledarskap. I upphandlingsunderlaget hänvisas till riktlinjerna för universitets chefsuppdrag (Upphandling av UGL, UL och IL V 2021/2438).

Intervjupersonerna lyfter vikten av att utbildningarna ska ha ett innehåll som är direkt tillämpligt i den egna verksamheten. Många av de vi intervjuat anser att det finns ett bra utbud av utbildningar som stöttar arbetsgivarrollen, men att utbildningar inom rollerna ledare och verksamhetsansvarig skulle kunna utvecklas. Det befintliga erbjudandet har inte heller fokus på ett befattnings- eller funktionsperspektiv (ex. prefekt, forskargrupschef, administrativ chef etc.) utan framförallt ett rollperspektiv. Även om det är positivt att olika typer av chefer och/eller ledare går samma utbildningar, så önskar de intervjuade också ett erbjudande med mer målgruppsanpassade utbildningar och en större tydlighet kring vilken typ av utbildningar som de olika målgrupperna/befattningarna bör prioritera. Samtidigt saknas en överblick kring hur många chefer det finns på LU med ansvar enligt de tre rollerna vilket försvårar genomförandet av riktade insatser.

Sammanfattningsvis finns det idag en rad insatser som syftar till att utveckla ledarskapet men det saknas koordinering och en tydlig beställarfunktion av ledarutveckling vid Lunds universitet. Riktlinjerna för chefsuppdraget är framförallt en definition av de tre rollerna och skulle kunna utvecklas eller kompletteras med en policy som svarar på vad utvecklingsinsatserna ska främja och vilka kompetenser som ska stärkas eller vilka chefer och ledare som ska nås.

Andra lärosäten i Sverige

Frågorna i enkäten som gick ut till ett urval av svenska lärosäten rörde sig kring tre huvudsakliga områden: *strategi och ramverk, organisation* samt *innehåll och upplägg*. Samtliga tillfrågade lärosäten har bidragit generöst med att beskriva sitt arbete och erfarenheter, se enkätfrågor och den samlade dokumentationen från lärosätenas svar i bilaga 5. Nedan följer en sammanfattning av de skriftliga svaren och intervjuerna där vi också lyfter frågor av relevans för Lunds universitets framtida ledarskapsutveckling:

Vid flertalet av de tillfrågade lärosätena som t.ex. Stockholms universitet, Karolinska institutet, Umeå universitet finns utarbetade ledarskapspolicyer och/eller permanenta styrgrupper för ledarskapsutveckling på högsta ledningsnivå som följer upp och reviderar ledarutveckling med viss regelbundenhet. I fallet med Stockholms universitet har dessa styrdokument föregåtts av en omfattande förankringsprocess där alla fakulteter och andra delar av universitet deltagit i arbetet. I vissa fall, så som exempelvis på Karolinska Institutet, Malmö universitet och Umeå universitet finns även definierade kravprofiler eller kompetensområden för ledare, medan det i andra fall, såsom i Uppsala och Göteborg är delegerat ut till institutioner att upprätta kravprofil när en ny prefekt ska utses.

Flera universitet lyfter också betydelsen av att chefer förstår sitt organisatoriska sammanhang och sin omvärld. Det ”dubbla” styrsystem med både kollegialitet och linje lyfts också som en aspekt att särskilt beakta när man utformar ledarutvecklingsprogram.

Universiteten organiserar ofta sitt stöd för ledarutveckling under HR eller motsvarande personalenhet. När det kommer till genomförandet av utbildningar är det generellt en blandning mellan personal på HR, egna och externa forskare samt upphandlade konsulter som håller i programmen. Uppsala universitet har delat upp ledarutvecklingsstödet på två avdelningar. På HR-avdelningen ansvarar man för chefsutbildningar riktade till förvaltningens personal samt för prefektutbildningen. På avdelningen för kvalitetsutveckling ges utbildningar riktade till forskare, lärare och ledare inom akademien. I vissa

fall förekommer även mer regelrätta ledarskapsutbildningar inom den universitetspedagogiska verksamheten.

På många sätt går ledarutveckling hand i hand med stödet till chefer och ledare. En framgångsfaktor som flera lärosäten framhåller, och som är värd att nämna, är att det ska vara lätt för chefer att hitta rätt stöd inom organisationen samt att det finns ett tillräckligt lokalt och centralt chefsstöd för att hantera utmaningar och utvecklingsarbete.

Av materialet framgår att det finns fördelar med ett koordinerat stöd för ledarutveckling, tex gynnas kompetensförsörjning av nya chefer av att en central funktion koordinerar insatser. Behov hos nya eller erfarna chefer och ledare kan enklare matchas med anpassade insatser i form av utbildning, handledning och handfast stöd. Göteborgs universitet har t.ex. en funktion med särskilt uppdrag att samordna all ledarutveckling, Karolinska institutet har ledarskap och organisationsutveckling samlat på samma enhet och Köpenhamns universitet har permanent team på HR centralt som ansvarar för ledarutveckling.

Stockholms, Göteborgs, Uppsala och Umeå universitet har alla obligatoriska ledarutbildningar för vissa chefskategorier även om flera understryker att programmen många gånger är så uppskattade och efterfrågade att deltagarna inte behöver "tvingas" till att gå. Exempelvis vid Uppsala universitet så är deras prefektprogram obligatoriskt för prefekter och ställföreträdande prefekter men även öppet för avdelningschefer på förvaltningen, dekaner och centrumbildningsföreståndare. Umeå har obligatoriska program för samtliga nytillträdde chefer, både akademiska och administrativa. I Göteborg är det obligatoriskt för chefer med verksamhets- och personalansvar att gå ett chefsutvecklingsprogram samt vissa tematiska kurser.

Flera av de tillfrågade lärosätena erbjuder ledarutveckling enligt en "ledarskapstrappa" eller motsvarande, med utbildningar som vänder sig till chefer med olika nivå av tidigare chefsfarenhet. I några fall nämns även program för potentiella chefer, men dessa verkar inte vara prioriterade om tillgängliga resurser minskar. Det verkar också variera i hur stor utsträckning man erbjuder gemensamma program för akademiska respektive administrativa chefer.

Stockholms universitet erbjuder stora delar av sin ledarskapsutbildning i ett modulbaserat format, där alla utbildningsmoduler finns i en gemensam portfölj som man kan välja ur, beroende på vilken typ av chefsroll man har. På så sätt är många av modulerna gemensamma och skapar ett gemensamt sammanhang och nätverk för samtliga chefer som deltar, medan andra moduler är mer inriktade mot specifika chefskategorier. Flera lärosäten, exempelvis Stockholms universitet och Karolinska Institutet har också identifierat ledningsgrupper som en allt viktigare målgrupp att rikta ledarutvecklingsinsatser till.

Vad gäller framgångsfaktorer i utbildningar lyfter flera lärosäten fram kontinuiteten och långsiktigheten i genomförandet. Denna kontinuitet hänger ofta ihop med de policys och rektorsbeslut och därtill kopplade resurser möjliggör att en flerårig verksamhet kan utvecklas. Det varierar också mellan lärosätena hur finansieringen av ledarutbildning ser ut, i vissa fall står universitetet centralt för hela kostnaden, medan i andra fall bekostas kurser helt eller delvis av deltagarens heminstitution.

Andra verksamheter nationellt

Utöver lärosäten har projektgruppen även tittat närmre på hur ledarutveckling bedrivs vid några andra verksamheter i Sverige. Verksamheter av större storlek, med breda uppdrag och ofta en hög grad av specialisering i kompetenser hos chefer och personal har varit särskilt i fokus, för att kunna göra relevanta jämförelser och dra lärdomar som kan vara av värde för universitetets ledarutveckling. Två organisationer i vårt närområde som uppfyller dessa kriterier är Malmö Stad och Region Skåne. Den sistnämnda är också av särskild relevans med tanke på regionens nära relation med delar av

universitetet, då framförallt Medicinska fakulteten, med personal som i många fall delar sina tjänster mellan regionen och universitetet.

Vid Region Skåne och Malmö Stad finns 1500 resp. 600 chefer och vid båda organisationer förekommer ledarutvecklingsinsatser dels lokalt ute i olika delar av verksamheterna, men också på initiativ från centrala uppdragsgivare/beställare i form av regionens koncernledning respektive stadsledningsgrupp/stadsdirektör. Malmö stads ledarutveckling verkar i högre utsträckning utgå från ett centralt placerat så kallat Ledarcentrum vid stadsledningskontoret, men det förekommer även riktade insatser ute på respektive förvaltning. Vid Region Skåne verkar man å sin sida haft ett bredare utbildningsutbud men saknat ett sammanhållet system och hemvist för den samlade chefs- och ledarutvecklingen. Man har därför ett pågående arbete med att se över sin chefs- och ledarstrategi, med målet att skapa en ny Ledarskapsakademi, där ledarutvecklingsinsatserna också ska ha en tydligare koppling till Region Skånes övergripande strategier och utvecklingsområden.

Båda organisationer säger sig de senaste åren ha upplevt ett allt högre förändringstryck, högre omställningstakt, till följd av exempelvis pandemi och flyktingvåg, men även digitalisering, en mer föränderlig arbetsmarknad etc. Allt detta ser man ställer allt högre krav på chefer och ledares förmåga till förändringsledning; att analysera sin omvärld och agera därefter, ofta i samverkan med andra ledare och andra enheter inom och utanför den egna organisationen. Eftersom Region Skåne har ett pågående arbete med att se över sin chefs- och ledarskapsstrategi har man ännu inte helt definierat vilka prioriterade behov som ska ligga till grund för skapandet av den nya Ledarskapsakademin, men några av ambitionerna verkar vara dels en ökad vetenskaplig förankring av ledarutvecklingsinsatser, dels att i högre grad öka kopplingen mellan ledarskap och verksamhetsresultat - exempelvis medicinska resultat och invånarupplevelser.

I fokus för Malmö stads ledarutvecklingsinsatser står gemensamma utmaningar i ledarskapet, t.ex. utveckling av kompetenser för samverkan med andra delar av organisationen och hur man hanterar omställningar och anpassningar utifrån snabba förändringar i samhället. Ledarutvecklingen utgår inte ifrån någon specifik ledarskapsteori, utan man erbjuder snarare ett smörgåsbord, med fokus på att stödja ett relationsfokuserat ledarskap och utveckla chefers förmåga till självinsikt och reflektion.

Utöver insatser för befintliga chefer har man i Malmö stad det 1,5 år långa programmet "Framtida ledare", för personer med identifierad potential och intresse att bli ledare. Varje förvaltning nominerar sina deltagare och deltagande i programmet innefattar totalt 25 arbetsdagar. Programmet är tätt kopplat till den organisation där man verkar och deltagarna får uppdrag från sin hemorganisation under utbildningstiden. Dessa uppdrag stäms av löpande med chef och kollegor. En viktig del av programmet är att skapa förståelse för helheten i organisationen, se sin egen del i helheten av Malmö stads olika verksamheter, med medborgarnas behov i fokus. Som en del av programmet jobbskuggar man chefer i olika delar av verksamheten samt är med och lyssnar in nämnds- och kommunfullmäktigemöten. Programmet Framtida ledare använder sig av ARL – Action Reflection Learning – som man anser vara en bra metod dels för att ge chefer en större självinsikt i sitt ledarskap, men också arbeta med målkonflikter som finns i kommunens uppdrag. Man ser att de som deltagit i programmet i högre utsträckning stannar kvar i organisationen. Ansvaret för kursinnehåll ligger främst på det interna Ledarcentrum som löpande identifierar behoven och tar även in externa experter när det bedöms relevant.

Inom Region Skåne pågår som nämnts en översyn av kompetensutvecklingsinsatser för ledare och chefer, men som det ser ut i nuläget finns såväl ett internt kursutbud, som ett externt upphandlat utbildningsutbud. Flertalet utbildningsinsatser är framtagna, designade och genomförs internt antingen helt i egen regi eller med hjälp av upphandlade leverantörer. Utbildningarna utvärderas, anpassas och utvecklas kontinuerligt för att möta behoven hos målgrupperna. Ett exempel på design av program är "verksamhetsnära ledarskap" som utvecklats efter modellen HPLJ (High Performance Learning Journey) under 2019. Man har också exempelvis ett Introduktionsprogram för nya chefer och ett

obligatoriskt utvecklingsprogram för nya verksamhetschefer. Andra program som erbjuds är exempelvis Chef över chefer, UGL och UL. Även Region Skåne erbjuder ett program för framtida chefer som genomförs två gånger om året, med 6-7 träffar, med målet att 75% av deltagarna ska anta ett chefsuppdrag inom 24 månader. Antagning sker genom en öppen urvalsprocess, men med utlåtande från respektive chef.

Internationella lärosäten

Köpenhamns universitet

Ledarutvecklingsarbetet vid Köpenhamns universitet (KU) är en integrerad del i universitetets övergripande strategi och konkretiseras med definierade "principles of good management" och sju uttalade perspektiv som ska vägleda alla chefer. Dessa styrdokument uppdateras med viss regelbundenhet, i olika dialogprocesser, för att bibehålla relevans och förankring i verksamheten. Arbetet med ledarutveckling finansieras med strategiska medel från universitetsstyrelsen och är kopplat till en styrgrupp där rektor ingår. KU har ledarskap som en uttalad del av sin meriteringsstruktur, där ledarskap är en av de sex huvudkriterier man bedöms utifrån. (<https://employment.ku.dk/faculty/criteria-for-recognising-merit>)

Arbetet med ledarutveckling är en prioriterad del av KU:s ambition att skapa "sammanhang på tvärs" i organisationen och som en del av ledarutvecklingen vid KU ingår därför ett antal årligen eller terminsvis återkommande forum/internat där man samlar universitetets alla ledare i olika konstellationer. Till exempel arrangerar ledarutvecklarna i samarbete med rektorssekretariatet ett årligt 24-timmarsinternat ("L80 seminar") med alla institutionschefer (motsvarande prefekter), dekaner och universitetsledning. Motsvarande internat arrangeras även t.ex. för gruppen av administrativa chefer från institutionskanslierna. Huvudsyftet med dessa internat är att diskutera tvärgående ledarskapsfrågor vid KU, dela erfarenheter och skapa sammanhang på tvärs.

En organisatorisk viktig skillnad mot LU är att institutionschefer vid KU inte väljs genom kollegiala val, utan rekryteras av dekanen för en mandatperiod om fem år, med möjlighet till tre års förlängning. Det är också teoretiskt möjligt att söka om sin tjänst efter dessa totalt åtta år, även om detta inte verkar ha förekommit än. Modellen med rekrytering av institutionschefer tog sin början i samband med en autonomireform för danska universitet som genomfördes runt 2003, vilken bland annat också medförde att universitetsstyrelsen numera utser rektor.

Ledarutveckling vid KU började ta sin nuvarande form för drygt 12 år sedan, i kölvattnet av autonomireformen och det universitetsövergripande strategiarbetet som då inleddes. Under denna period sedan 2009 har man succesivt växlat över från en övervägande del externa konsulter till att istället bygga upp en permanent funktion inom HR centralt, motsvarande 5 heltidstjänster in-house, som kompletteras med externt köpta tjänster. Alla nyrekryterade chefer erbjuds ett möte med ledarutvecklare där man får möjlighet att diskutera behov av stöd och kompetensutveckling i sin ledarroll. Ledarutvecklare vid KU lyfter fram vikten av att bygga upp långsiktiga relationer och ömsesidigt förtroende för att kunna erbjuda ett relevant och anpassat stöd till alla chefer.

En viss grad av obligatorium präglar ledarskapsinsatserna, men vilka exakta delar som är obligatoriska har man valt att anpassa allteftersom en högre andel chefer genomgått ett visst utvecklingsmoment. Inledningsvis, under de första åren från 2009 och framåt när det nya ledarprogrammet skulle sjösättas, var själva baskursen "LUKU basic" obligatorisk för nya chefer. Efter några år, när behovet av LUKU basic mättats något, valde KU istället att göra ledningsgruppsutveckling obligatorisk. De obligatoriska insatserna finansieras med centrala medel. Under 2022 kommer man även göra en större översyn av utbildningsutbudet i syfte att öka graden av blended learning, utifrån erfarenheterna från pandemin.

En annan, extern, faktor som KU ser har drivit på ledarutvecklingen är att danska forskningsråd i allt högre utsträckning ställer krav på och utvärderar ansökningar om forskningsmedel utifrån ledarkompetens hos de sökande.

UCL (University College London)

Learning Academy är UCLs utvecklingsprogram för medarbetare och chefer med bland annat ett antal obligatoriska utbildningar, specialiserade utbildningar i samarbete med institutioner, och ett öppet erbjudande med ledarutvecklingsmoduler på olika nivåer för självstudier. Learning Academy drivs av teamet Organisational Development på HR och syftar till att stödja medarbetares karriärutveckling. Riktningen för teamets arbete sätts av styrgruppen för utveckling av medarbetare med en dekan som ordförande och representation från nämnden för forskningsutveckling. UCL har ett utvecklat system för karriärvägar med väldefinierade nivåer och kompetenser i vilket ledningsutveckling ingår.
<https://www.ucl.ac.uk/human-resources/learning-and-development>

UCL erbjuder ett strukturerat centralt stöd från HR för temabaserade nätverk för erfarenhetsutbyte med nätverksledare som också kan tilldelas utvecklingsprojekt inom temat från universitetsledningen. UCL erbjuder även sina medarbetare ett omfattande utbud av coaching, mentorskap och teamutveckling som inkluderar program, verktyg, handböcker och utbildningar. Team kan söka stöd för utveckling genom specifikt designade workshops eller sessioner inom en rad olika teman så som förändringsledning, motivation, resilience och teamidentitet. Varje tema har i sin tur ett omfattande utbud av aktiviteter, både kostnadsfria och mot avgift. Utöver dettas anordnar UCL en årlig internationell konferens för ledare med interdisciplinär representation och experter från industri, politiker och ledande forskare.

Ledarskapserbjudande har tre övergripande målgrupper. Den första vänder sig till alla medarbetare och består till stor del av självstudier men även coaching (mot avgift). Erbjudandet utgörs dels av utbildningar som syftar till personlig utveckling så som välmående, uthållighet, kommunikation, hur man hanterar förändringar i arbetslivet, dels ett utbud som fokuserar på hur man kan arbeta smartare genom avgränsningar och olika verktyg för det dagliga arbetet. Det finns även ett erbjudande specifikt för akademiska medarbetare bestående av ett karriärutvecklingsprogram för forskare och en särskild insats för kvinnliga forskare. En del av erbjudandet består av obligatoriska utbildningar för alla medarbetare som rör t.ex. brandsäkerhet, informationssäkerhet, dataskydd men även frågor kring informationsfrihet, mångfald, hållbarhet och hantering av intressekonflikter. Erbjudandet omfattar även rollspecifika obligatoriska utbildningar om t.ex. inkluderande rekrytering och en digital plattform (Lead at UCL) som tillgängliggör resurser för personer med personalansvar.

Den andra övergripande målgruppen är personer som nyligen fått en ny ledarposition och utvecklingsinsatser erbjuds i tre spår om två nivåer vardera. De olika spåren vänder sig till 1) helt nya ledare utan tidigare erfarenhet, 2) nya ledare motsvarande prefekter och 3) ledare med tidigare erfarenhet. Värt att notera är att nya chefer på motsvarande institutioner kallas till utbildning utan ansökningsförfarande.

Den tredje övergripande målgruppen består av längre ledarskapsprogram och har två separata spår å ena sidan alla medarbetare å andra sidan akademiska medarbetare och forskare. Dessa program är centralt finansierade och ansökningar sker årligen genom att linjeförordningen rekommenderar deltagare via fakulteterna som prioriterar till ett antal platser. Den slutliga antagningen görs på HR med syfte att säkerställa ett inkluderande och balanserat urval. De program som vänder sig till alla medarbetare består dels av ett antal program som syftar till att särskilt stärka kvinnliga ledare, men även andra grupper med svag representation i ledningspositioner. Programmen ordnas i tre nivåer med en första nivå som fokuserar på förståelse för svagheter och styrkor med ledarskap, strategier för att uppnå balans mellan arbetsliv och fritid, hur man anpassar ledarskap, bygger nätverk, hur man agerar för en inkluderande arbetsmiljö, att leda möten och projektledning. Nästa nivå har ett större strategiskt fokus, hur man bygger team, att vara coach och mentor, hur man utvecklar strategier och

förändringsledning. Den sista nivån är ett program som syftar till att fördjupa kompetenser och färdigheter för att leda i föränderliga kontexter, erfarenhetsutbyte kring framgångsrika förändringsprocesser, ökad samverkan och tvärvetenskap.

Tre program vänder sig enbart till akademisk personal och forskare. Den första nivån är för lärare och forskare med begränsad eller ingen ledarerfarenhet och syftar till att utforska det egna ledarskapet, förstå olika roller i team, förstår hur ledarskap påverkar medarbetare etc. Därefter erbjuds program till forskningsledare som befinner sig tidigt i karriären och syftar till att utveckla kompetenser och verktyg kopplade till förändringsledning i forskning samt karriärutveckling. Den sista nivån vänder sig till erfarna forskare och syftar till utveckling av det egna ledarskapet och strategisk planering i den egna kontexten och situationer och hur man skapar förutsättningar för att bli en effektiv forskningsledare.

Utrecht University

Ledarutvecklingen på Utrecht University har nära koppling till meriteringssystemet för universitetslärare men även till ett omfattande pågående förändringsarbete som syftar till ett nytt arbetssätt för hela universitetet. Med ambitionen att stärka en kultur som främjar arbetssätt i linje med öppen vetenskap (Open Science) ser man också över meriteringssystemet för att bedöma forskning. I övergången till öppen vetenskap lyfts vikten av ett aktivt ledarskap i den strategiska planen. Ledarskapet ska vara sammanflätat med forskning, utbildning, samt den professionella yrkesutövningen (stödtjänster) och är centralt för att stimulera och följa universitetets olika verksamheters genomslagskraft (impact). Ledarskapet ska främja mångfald, bidrag till en öppen, inkluderande och trygg miljö, samarbete, transparens och en öppen akademisk kultur. En utgångspunkt är att ett gott ledarskap handlar om att sätta gemensamma mål och ta itu med problem.

Vid Utrecht University sker ledarskapsdiskussioner i olika aktiviteter genom dialog och i samråd inom och mellan grupper. På så sätt menar man att principer för ledarskap översätts till praktik och kurser. I utbytet mellan olika grupper av ledare och i en strategisk personalplanering skapas visionen om ett framtida ledarskap.

I linje med den strategiska planen har universitetet tagit fram ett nytt ledarskapsprogram som vänder sig till alla chefer (vice dekaner, prefekter, forskargrupsledare, programansvariga, fakultetschefer etc.) med syfte att dels stärka ledare i deras roll, utveckla kompetenser men även att bidra till universitetets nya riktning. Innehållet för programmet omfattar utveckling av det personliga ledarskapet, ett coachande förhållningssätt, kommunikation, argumentation och anpassning av ledarskapet för att bygga effektiva samarbeten, strategiskt ledarskap så som mål, strategi, och organisation, hur man arbetar med nätverk, skapa gemensamma mål, teamdynamiker, inkluderande ledarskap och konflikthantering. Programmet genomförs av konsulter med personal från universitetet och är kostnadsfritt för deltagare.

Ledarskapsutveckling på Utrecht University utgår från tre dimensioner. Det personliga ledarskapet med självreflektion, delegering, mångfald och inkludering, och kommunikation. Det organisatoriska ledarskapet handlar om samverkan, att stimulera en kultur som strävar efter förbättring vad gäller innehåll och processer, uppmuntra utveckling och målformulering och resultatuppföljning. Och slutligen det strategiska ledarskapet som handlar om att ta ansvar för helheten och den breda bilden genom att formulera mål för den egna verksamheten som kopplar till universitetets övergripande mål, att förmedla till medarbetare på vilket sätt den egna verksamheten bidrar till den strategiska planen, och erkänna den egna påverkan av beslut och aktiviteter i den egna verksamheten och effekterna på helhetsbilden.

Ledarutvecklingen vid Utrecht University vänder sig till två övergripande målgrupper; akademisk personal och stödverksamhetens medarbetare även om det också finns insatser som båda målgrupper kan ta del av. Det gemensamma erbjudandet består av individuellt stöd, ett

ledningsutvecklingsprogram (management), introduktionspass för nya ledare och utbildningar i utvärdering och utveckling dels för alla medarbetare, dels för chefer inom båda målgrupperna. Det finns också ett särskilt erbjudande för mångfald och inkluderingsfrågor som omfattar rekrytering, att arbeta i en diversifierad miljö och inkluderande ledarskap.

För stödverksamhetens medarbetare finns ett nätverk för identifierade talanger och ett ledarskapsprogram för chefer med potential att ta en högre ledarposition. Ett erbjudande bestående av kurser att själv plocka ur vänder sig till alla chefer i stödverksamheten och handlar om t.ex. återkoppling, kommunikation, interkulturell förståelse, coachning etc.

För akademisk personal erbjuds ledarutveckling i tre spår: pedagogiskt ledarskap, akademiskt ledarskap och forskningsledarskap. För det pedagogiska ledarskapet står Centre for Academic Teaching som fungerar som ett internt nätverk för utveckling och innovation av pedagogik, undervisning och lärande. En insats (teaching track) i detta spår vänder sig till motsvarande programansvariga (Directors of Education) och för lektorer och docenter erbjuds ett ledarskapsprogram i utbildningsledning, Educational Leadership Programme. Programmet ges vartannat år och ansökan går genom dekan. Programmet syftar till att öka förmågan att analysera komplexa utbildningsfrågor, designa och genomföra tillämpbara och praktiska lösningar för aktuella utbildningsfrågor, öka förmåga att stimulera organisera och stödja utveckling av lärare och innovation i utbildning.

I spåret akademisk ledning erbjuds ledarutveckling i tre nivåer, ett program i administrativ akademisk ledning för universitetsledning så som dekaner och prefekter samt identifierade administrativa talanger. Ett program i akademiskt ledarskap vänder sig till nyblivna professorer och ytterligare ett program vänder sig till docenter. Utöver dessa erbjuds även en insats i koordinering och kommunikation för docenter och en insats för kvinnliga docenter med potential.

Forskarledarspåret består av två insatser, varav den ena är ett nätverk för motsvarande programansvariga och den andra ett ledarskapsutvecklingsprogram för docenter och lektorer.

Vilka utmaningar står chefer och ledare inför?

Intervjuerna har ombetts berätta om de utmaningar som chefer och ledare står inför idag och vad de ser för behov kopplat till chef- och ledarrollen. De identifierade utmaningarna är av både extern karaktär, vad gäller t.ex. universitetets roll i samhället, men även intern som kopplar till bland annat universitetets organisation och styrning.

När det kommer till universitetets omvärld är det framförallt två aspekter som återkommer i intervjuerna. Den första aspekten är en ökad komplexitet i olika avseenden, t.ex. vad gäller förväntningar och krav på myndighetsrollen men även från t.ex. externa partners, finansieringsparter, m.fl. Den ökade komplexiteten upplevs också t.ex. i mötet mellan organisationer, arbetsplatskulturer, arbetssätt och, inte minst, i internationella sammanhang. Den andra aspekten som många intervjuerpersoner tar upp är hur megatrender, så som globalisering och digitalisering, medför behov av snabbare strukturerade förändringar.

En rad återkommande utmaningarna är av mer intern karaktär. Många av dessa formuleras i intervjuerna som kollegors, medarbetares eller chefers och ledares bristande kunskap om eller förståelse för olika delar av Lunds universitets organisation och styrning.

- Bristande kunskap om det statliga uppdraget och hur LU fungerar, styrs, finansieras och är organiserat riskerar bland annat lag beslutsförmåga hos chefer och ledare.

- Låg upplevelse av samhörighet eller av att vara en del av ett gemensamt sammanhang vilket riskerar att leda till låg känsla för Lunds universitet som ett sammanhang och låg förståelse och/eller engagemang för hur det breda universitetet bidrar till det egna området.
- Bristande eller ojämn förståelse för olika ledningsuppdrags förutsättningar (linjeledarskap/kollegialt ledarskap) som kan försvåra samarbeten och bidra till olika förväntningar på stöd, tidsåtgång, ansvarsområden, arbetsuppgifter etc.
- Sammanblandning av akademisk frihet och personlig frihet som kan riskera bristande hantering av arbetsmiljöproblem.
- Arbetsgivarrollen i den kollegiala kontexten är en utmaning när nya chefer inte förbereds på regelverk och lagar kopplade till arbetsmiljö och lika villkor. Hantering av utmaningar i verksamheten och/eller arbetsmiljön utifrån att vara vald av kollegiet i kombination med att stödet ser olika ut i olika delar av verksamheten.
- Breda uppdrag och ibland oklart vad som ingår i respektive ledningsuppdrag dvs var ligger ansvar och mandat, i kombination med ledaruppdrag på deltid försvårar prioritering, delegering och uppföljning.
- Ledare utan arbetsgivar- eller verksamhetsansvar som genom olika slags anslag finansierar stora verksamheter och riskerar att skapa ledningsstrukturer utanför linjen som inte nödvändigtvis är i samklang med helhetens antagna riktning.
- Svårt att driva förändring på grund av tidskrävande relationsorienterade kollegiala förankringsprocesser, decentraliserade verksamheter och tidsbegränsade chefsuppdrag på deltid.

Under intervjuerna återkommer även ett antal strukturella förutsättningar som påverkar eller begränsar chefer och ledares möjlighet att ägna sig åt strategisk ledning.

- Ett oförutsägbart ledningssystem som bland annat innebär en stor och spretig kader av chefer och ledare på olika nivåer med olika behov och erfarenheter vilket försvårar anpassningen av det administrativa stödet.
- Ökande administrativa krav på chefer samtidigt som ledningsuppdragen utförs på deltid leder till prioriteringar som missgynnar det strategiska arbetet. Det administrativa stödet är ofta mycket begränsat och det finns olika uppsättning av stöd i olika delar av verksamheten.
- Ojäma eller bristande introduktioner och/eller utbildning för nya chefer.
- Ojäma eller bristande överlämningar mellan mandatperioder för akademiska ledningsuppdrag.
- Svårt med kompetensförsörjning av nya ledare bland annat på grund av att ledningsuppdrag har ett begränsat meriteringsvärde och konkurrerar med akademisk karriär, begränsad repatrieringstid dvs ersättningen för utebliven tid för forskning. Små institutioner med få medarbetare att välja mellan för ledningsuppdrag men även med begränsade ekonomiska förutsättningar för verksamhetsnära stöd.

I RQ20 framförs att universitets nuvarande flexibla ledarskap kan vara otydlig och bör balanseras med gemensamma mål och förutsättningar (RQ20 s.69). Det breda universitetet kan bidra på ett unikt sätt till utvecklingen av djup och bred forskning och universitetets rekommenderas utveckla styrning och finansieringsåtgärder som stimulerar bredd (RQ20 s.81). I RQ20 föreslås universitetet att utveckla attraktiva lösningar som möjliggör att akademiska ledare kan fortsätta med forskning på hög nivå samtidigt som de utför ledningsuppdrag (RQ20 s.82).

I kunskapssammanställningen över ledarskapets betydelse för medarbetares hälsa och välbefinnande från Myndigheten för arbetsmiljökunskap understryks vikten av att chefer och ledare ges rätt förutsättningar och stöd för att kunna utöva ett ledarskap som främjar hälsa och välbefinnande. I det

ingår t.ex. resurser, lagom stora personalgrupper och ett medarbetarskap som klarar av att möta ledarskapet på ett konstruktivt sätt (Mynak | Kunskaps sammanställning 2020:6, s.34).

Genom intervjuerna har projektgruppen identifierat att det finns behov av ett utvecklingsarbete vad gäller chefer och ledares strukturella förutsättningar kopplat till arbetsordning och organisation. Även de ökande administrativa kraven på chefer anges som hinder för det strategiska arbetet. Utmaningarna stämmer väl överens med den rekommendation som även framkommer i delrapporten från projektet Framtidens arbetsplats (dnr STYR 2021/1854). Projektgruppen föreslår därför att universitetet undersöker möjligheten att säkerställa ett likvärdigt operativt stöd till alla chefer med arbetsgivaransvar.

Kompetenser och färdigheter

Intervjupersonerna har utifrån sina erfarenheter och ovan utmaningar ombetts reflektera kring vilka strategiska kompetenser och färdigheter som kommer krävas av framtida ledare avseende: hållbarhet, digitalisering och livslångt lärande och som kan verka för akademisk frihet, god arbetsmiljö, lika villkor och en kontext som präglas av mångfald. Följande nyckelkompetenser har identifierats för att möta dagens och framtida utmaningar:

- Nationell och internationell omvärldsförståelse och omvärldsanalys

Intervjupersonerna återkommer till frågor som rör universitetets roll i samhället och hur förändringar i vår omvärld påverkar universitetet och skapar behov av strukturerade snabba förändringar. Här lyfts också förmågan hos chefer och ledare att sätta sig in i en ny kontext över kulturella, sektoriella och nationella gränser som en viktig färdighet i samverkan och samarbetet med externa parter.

- Att ha helhetsperspektiv och se till hela verksamheten, dvs utbildning, forskning och samverkan

Chefer och ledare ska lyfta blicken från de egna aktiviteterna, och förmå medarbetare att göra det samma, för att se till de större sammanhangen och på så sätt leda organisationens samlade verksamheter. Chefer och ledare ska bidra till gemenskap, samhörighet och förståelse för det breda universitetet.

- Förstå hur universitetet fungerar

Vad gäller styrning, finansiering och ekonomi, samt myndighetsansvaret men även den kollegiala styrningen och beslutsprocesser. Här inkluderas även kompetensen att formulera uppdrag och mål för verksamheten.

- Förstå hur stora decentraliserade organisationer fungerar i allmänhet och Lunds universitet i synnerhet

Genom en större kunskap om hur organisationer med decentraliserade styrningssystem fungerar ges chefer och ledare bättre förutsättningar att genomföra beslut, driva strategiska frågor samt formulera tydligare och genomförbara uppdrag.

- Förstå arbetsgivaransvaret

Framförallt vad gäller lagar och regler och vad dessa innebär konkret i verksamheten.

- Att kunna balansera det kollegiala och arbetsgivaransvaret

Dels bör ledare förstå de olika styrningssystemen, inklusive förutsättningar, begränsningar och samspelet mellan dem, men även kunna tydliggöra dessa för sina medarbetare och dessutom anpassa sitt chef- och ledarskap till de olika sammanhangen. Chefer och ledare ska

också förstå vad akademisk frihet innebär i praktiken och hur den förhåller sig till kollegialitet och linjestyrning.

- Att kunna bygga och utveckla sitt eget stöd

Förmåga att analysera sina behov och den egna kontexten både strategiskt och kontinuerligt. Intervjupersonerna poängterar att chefer och ledare behöver förstå när och hur det finns stöd att söka och samtidigt vara bra på att tydliggöra ansvar.

- Att kunna bygga team och delegera

Med detta avses även att leda ledningsgrupper och att ha en utvecklad förmåga att sammanfläta det långsiktiga strategiska arbetet med den konkreta dagliga verksamheten. Men även att se till medarbetares kompetenser och kompetensutveckling.

- Vara lyhörd, närvarande och reflektera över den egna rollen

Intervjupersonerna återkommer till att chefer och ledare bör vara relationsinriktade och empatiska i ett aktivt arbete för en god och inkluderande arbetsmiljö. Det ingår även att uppfatta medarbetares behov och ge stöd men också mandat och ansvar. Att leda på distans är också en kompetens som förekommer i intervjuerna.

- Kommunikativ och skapa förutsättningar för dialog

En decentraliserad organisation med många nätverk och plattformar ställer krav på att chefer och ledare bidrar till att överbrygga glapp som kan uppstå mellan olika enheter och är bra på att främja samarbeten. Men intervjupersonerna belyser också att chefer och ledares förmåga att skapa förutsättningar för dialog mellan medarbetare inom samma enhet är lika viktigt. Förmåga att hantera konflikter och bidra till lösning tas även upp.

- Att vara modig och mer specifikt att ha beslutsmod och beslutskompetens

Här ingår även förmågan att lyssna av och sedan prioritera och välja riktning, att omsätta strategi och verksamhetsplaner till konkret handling.

- Förändringsledarskap

Förändringsledarskap återkommer som en kompetens för chefer och ledare. Ibland nämns även transformativt ledarskap men gemensamt är att intervjupersonerna återkommer till att det är viktigt att chefer och ledare förstår vad de kan påverka och inte, vilket som är manöverutrymmet. Krisledning är också en kompetens som tas upp. Chefer och ledare ska främja nya lösningar, inspirera och entusiasmera medarbetare. Se potential i medarbetarna och våga ta risker men också att vara öppen för medarbetares initiativ.

Generellt är många av de identifierade nyckelkompetenserna av kulturbärande karaktär och belyser behovet av att utbildningarna till stor grad tar universitetet som organisation, styrningssystem och kultur på allvar. Ett sätt att möta det behovet är att jobba mer erfarenhets- och kunskapsbaserat i ledarutveckling genom att involvera universitetets egna forskare, chefer och ledare.

Projektgruppen lyfter fram att identifierade kompetenser och färdigheter ska ses som ett nuläge och kan kompletteras med forskning inom området men även att universitetet skulle vara betjänt av en strukturerad och kontinuerlig dialog kring strategiska ledningskompetenser.

Många av de presenterade nyckelkompetenserna återfinns även i RQ20 i termer av t.ex. utmaningen att formulera och sätta övergripande strategiska mål i en komplex styrningsstruktur, där många verksamheter som ska överbryggas, och samtidigt säkerställa administrativt stöd och infrastruktur. (RQ20 s.62). I RQ20 formuleras också att universitetet bör ha en mer strikt modell för att identifiera

ledare (s.70). Som en del av en sådan modell föreslår projektgruppen att universitetet ser över hur ovan identifierade kompetenser och färdigheter kan ställas som krav på chefer och ledare, oavsett om de är rekryterade eller kollegialt valda. Ytterligare ett förslag till en modell för identifiering av ledare vore en utbildning för framtida ledare som också skulle möta kompetensförsörjningsbehovet av ledare.

En kunskapssammanställning om ledarskapets betydelse för friska och välmående arbetsplatser från Myndigheten för arbetsmiljökunskap visar att det finns samband mellan ledarskapsbeteenden och individers hälsa och välbefinnande på en arbetsplats (Mynak | Kunskapssammanställning 2020:6). I rapporten framkommer att ”Full Range of Leadership Model” (FRLM) är den mest refererade ledarskapsteorin i forskningsstudier och resultat pekar bland annat på att Full Range of Leadership-modellen är särskilt gynnsam för medarbetares hälsa och mer specifikt det transformativt ledarskap, en av modellens tre stilar (s.4). Sammanställningen visar att det i forskningen finns en slags samsyn kring vilka ledarbeteenden som passar bra för att främja hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen. T.ex. att inspirera och motivera medarbetare i deras arbete, stimulera medarbetares personliga utveckling, att vara tillgänglig men också att ge medarbetarna handlingsutrymme och mandat (s.34).

Projektgruppen framhåller att det är viktigt att utbildningarna bygger på en vetenskaplig grund och att ledarskapsteorier bör kompletteras med en kontinuerlig dialog kring universitetets viljeriktning och ambitioner med ledarutveckling. T.ex. vore det intressant att förstå hur Full Range of Leadership Model fungerar i den kollegiala kontexten.

Lunds universitets framtida ledarutveckling

Nedan följer en sammanfattning av projektgruppens förslag till Lunds universitets ledarutveckling vad gäller viljeriktning, krav, målgrupper, innehåll och upplägg. Förslaget är bearbetat efter återkoppling från verksamheten. Förslagets huvudsakliga fokus ligger på utbildningsinsatser och hur universitetet skulle kunna skapa bättre förutsättningar för en ändamålsenlig matchning mellan utveckling av identifierade kompetenser och färdigheter, identifierade ledarskapsutmaningar och utbildningsinsatser.

Förslag till viljeriktning

Förslaget svarar mot universitetets ambitioner om ett utvecklat kollegialt ledarskap, ett aktivt och ansvarsfullt medarbetarskap och att chefer och ledare arbetar för en god och kreativ arbetsmiljö som bidrar till möjligheterna att skapa forskning, undervisning och samverkan av hög kvalitet och där jämställdhet och lika villkor beaktas. Men också för att chefer och ledare ska ha rätt kompetens och förmåga att prioritera, leda och genomföra förändringar som utvecklar verksamheten och att chefer och ledare har en utvecklad förmåga att fatta beslut och kan främja akademisk frihet (dnr STYR 2019/283).

Det framkommer i utredningens insamlade material att ledarskapet är väsentligt för utbildning, forskning och samverkan och bör vara en välutvecklad kompetens men det förutsätter att ledarskap och ledarutveckling är motiverande och meriterade.

Sammanfattningsvis utifrån inventeringen och kartläggningen av ledarutveckling vid Lunds universitet, andra lärosäten och verksamheter samt intervjuerna framkommer att Lunds universitetets ledarutveckling saknar kontinuitet och viljeriktning. Det framkommer också att både den kollegiala- och linjestyrningen behöver utvecklas och det strategiska samspelet dem emellan.

Gemensam förvaltning bör se över möjligheten att i högre grad koordinera sitt centrala stöd för ledarutveckling. Universitetets ledning bör överväga att inrätta en tydlig beställarfunktion som också omfattar den kollegiala styrningen och öka universitetsledningens strategiska ägarskap och engagemang för ledarutveckling. I det ingår att driva och aktivt delta i en strukturerad och kontinuerlig dialog kring strategiska ledningskompetenser och se över hur utvecklande dialoger kring ledarskap kan införas som en naturlig del av universitetets kvalitetsprocesser.

Projektgruppen föreslår att Lunds universitet samlar och koordinerar ledarutveckling genom att

1. Inrätta en nod för ledarutveckling, som förslagsvis kallas Lunds universitet Ledarskapsakademi (Lund University Leadership Academy), Lunds universitet Center för Ledarskap (Lund University Leadership Centre), Lunds universitet Ledarskap för Excellens (Lund University Leadership for Excellence).

Genom en högre grad av samordning möjliggörs utveckling och utvärdering av ledarutvecklingsinsatser. Noden ska driva och utgöra en plattform för en levande och kontinuerlig dialog om Lunds universitets principer för ledarutveckling och bidra till att utveckla ledarskapet. Samtidigt ska utbildningsleveranser möjliggöras av externa och interna forskare/kompetenser med relevant och framträdande forskningsbaserad kunskap. Till noden föreslås en styrgrupp knytas bestående av nuvarande referensgruppen för ledarskap i akademien. Det är av stor vikt att noden också är en aktör som bjuder in andra universitet på olika sätt, t.ex. genom seminarier och nätverk som kan samla chefer och ledare inom samma ämnen på olika universitet.

Befintliga riktlinjer för chefsuppdraget bör utvecklas eller kompletteras med en policy. Universitetet rekommenderas även att se över hur identifierade kompetenser och färdigheter skulle kunna ställas som krav på chefer och ledare oavsett om de är rekryterade eller kollegialt valda och erbjuda matchande innehåll i sin ledarutveckling.

För att möta behoven av en gemensam strategi och ramverk för ledarutveckling föreslår projektgruppen att Lunds universitet

2. Kompletterar och uppdaterar befintliga riktlinjer för chefsuppdrag med en chef- och ledarskapspolicy som utgör en viljeriktning för ledarutvecklingsinsatser och som omfattar en fördjupad beskrivning av kompetenser och färdigheter.

Befintligt utbildningserbjudande behöver utvecklas med mer målgruppsanpassade utbildningar och en större tydlighet kring vilken typ av utbildningar som de olika målgrupperna/befattningarna bör prioritera. Universitetet bör överväga att införa obligatoriska ledarutbildningar, en modell för identifiering av ledare som omfattar ledarutveckling och se över vilka ledarutvecklingsinsatser som bör erbjudas centralt samt vilka som kan organiseras/finansieras direkt av institutioner eller fakulteter.

Utbildningar inom rollerna ledare och verksamhetsansvarig bör utvecklas med innehåll som är direkt tillämpligt i den egna verksamheten. Ledarutvecklingen vid Lunds universitet bör involvera universitetets egna forskare, chefer och ledare för att utbildningarna ska vara mer erfarenhets- och kunskapsbaserade och samtidigt ta avstamp i universitetets styrning, organisation och kultur.

Projektgruppen föreslår Lunds universitet att:

3. Införa målgruppsanpassade ledarskapsprogram

Två grupper som lyfts fram särskilt är prefekter och framtida ledare inom akademien. I vissa fall kan delar av befintligt utbud paketeras om och kompletteras med innehåll som möter efterfrågade kompetenser och färdigheter. Programmen ska också möta behovet av framtida chefer. Programmens innehåll ska vila på forskning samt beprövad erfarenhet både inom LU och utanför.

Målgrupper och anpassade utbildningsinsatser

Projektgruppen föreslår utveckling och framtagning av målgruppsanpassade utbildningsinsatser för de funktioner/roller/kategorier som grupperas nedan i 6 målgrupper. Målgruppsindelningen utgår från de utmaningar som identifierats och tar hänsyn till chefsuppdragets tre roller och universitetets ledningsstruktur med ledare utan arbetsgivar- och/eller verksamhetsansvar. Observera att målgrupperna exemplifieras men att det inte är heltäckande listor som presenteras och att befattningars funktion kan se olika ut i olika delar av verksamheten. Samtidigt föreslår projektgruppen att en prioritering av utbildningarna genomförs som inkluderar möjligheten att målgruppspaketera befintligt utbildningsutbud, framtagande av nya moduler/program och kostnad.

Utbildningserbudandet bör adressera målgrupperna och reflektera universitetets krav och förväntningar på chefer och ledare. Samtidigt ska kursupplägg och design möjliggöra utbyte mellan målgrupperna och bidra till samhörighet. Detta kan uppnås genom modulbaserade utbildningsupplägg som samkörs under relevanta delar av programmen. Målgruppsindelningen ska också öka utbildningsinnehållets tillämpbarhet med case som är relevanta för den egna kontexten.

Vad gäller upplägg för de längre programmen finns det positiva erfarenheter av en blandning mellan fysiska träffar med övernattning och halvdagar samt instuderingsuppgifter mellan träffarna. Innehållet bör vara case-baserat och inkludera övningar med hög tillämpbarhet. Det finns även önskemål om att utbildningarna ska inkludera utveckling av ett projektarbete för att stärka tillämpbarheten och relevansen för det dagliga arbetet. De längre programmen bör anpassas till upplägg och innehåll efter den specifika deltagargruppen genom förberedande intervjuer/enkäter.

Valbara moduler kan bestå av självstudier på distans men även av träffar, antingen fysiska eller live på distans, som bidrar till fördjupning och tillämpbarhet samt nätverkande och LU-känslan.

Utbildningsinsatsernas specifika lärandemål tas fram och formuleras, i linje med viljeriktningen, av utförarorganisationen.

Målgrupp 1: Chef med arbetsgivaransvar över medarbetare och ledare. Ibland kallad direkt chef (nya/erfarna) t.ex.

- prefekter
- avdelningschefer
- forskargruppchefer
- administrativa chefer
- gruppchefer

Utbildningsinsats: Chefsprogram, Prefektprogram och chefsseminarier

Eftersom förutsättningarna för chefskapet skiljer sig mellan grupperna finns behov av att de stärks på olika sätt och därför föreslås ett chefsprogram och ett prefektprogram. Programmen är två separata spår som möts i specifika ämnesmoduler och frågor som också ska främja samhörighet, helhetsperspektivet, verksamhetsförståelsen och nätverkande. Prefektprogrammet föreslås dessutom omfatta moment då prefekt och relevant verksamhetsnära stöd deltar tillsammans, t.ex. ekonom, administratör, HR-administratör etc.

Universitetet bör överväga att prefektprogrammet ska vara obligatoriskt. I samband med det övervägandet ska finansieringsformen klargöras.

Utbildningsinnehållet bör stärka identifierade färdigheter och kompetenser utöver formella kompetenser (arbetsmiljö, jämställdhet och lika villkor, grundläggande lagkrav kopplade till

informationssäkerhet, dataskydd och tillgänglighet etc.) men även utveckla förmågan att leda ledningsgrupper.

Upplägget bör inkludera nätverksfrämjande aktiviteter inom deltagargruppen men även mellan mindre och mer erfarna personer med liknande funktioner och uppdrag.

Seminarier arrangerade med syftet att utveckla chef och ledarskapet kompletterar utbildningarnas innehåll, bidrar till universitetets kontinuerliga dialog kring chefskap och till nätverkande.

Målgrupp 2: Ledare utan arbetsgivaransvar (nya/erfarna) t.ex.

- studierektorer
- biträdande prefekter
- projektledare (akademisk och T/A)
- forskningsledare
- teamledare (akademisk och T/A)
- personer i nämnder, styrelser, valberedningar, styrgrupper
- personer utan tidigare ledningserfarenhet som får större ledningsuppdrag (ofta tvärvetenskapliga/-fakultära grupper)
- biträdande universitetslektorer (nyblivna BULar)
- handledare för doktorander

Utbildningsinsats: Ledarprogram och studierektorsmodul.

Ledarprogrammets fokus är tredelat: verktyg och förutsättningar för ledning, Lunds universitets styrning och uppdrag samt utveckling av det personliga ledarskapet. Men även förändringsledarskap och att entusiasmera och leda. Förslagsvis utvecklas krusen befintligt utbud En liten dag om ledarskap till ett längre program.

Baserat på utredningens kartläggning och inhämtade erfarenheter finns det anledning att erbjuda studierektorer särskilda moduler som fokuserar på funktionens specifika utmaningar och förutsättningar. Studierektorsmodulen omfattar dessutom pedagogiskt ledarskap samt case-baserade övningar som främjar erfarenhetsutbyte. Anpassas efter den specifika deltagargruppens behov och erfarenhet.

Målgrupp 3: Framtida akademiska ledare

Omfattar framförallt personer tidigt i karriären ur målgrupp 2. Syftar till att bidra till långsiktig kompetensförsörjning av framtida akademiska ledare, t.ex. potentiella prefekter.

Utbildningsinsats: Program för framtidens akademiska ledare.

Antagning och urvalsprocess med krav på rekommendation av närmsta chef och fakultet. Programmet vänder sig i huvudsak till akademiska ledare och ett antal platser reserveras till T/A-personal som identifierats som potentiella framtida chefer. Eftersom T/A-personal rekryteras till chefstjänster ser förutsättningarna olika ut å andra sidan bidrar blandade grupper till helhetsperspektivet och främjande av samhörighetskänsla samtidigt som grupperna får ökad förståelse för varandras utmaningar och behov.

Förslagsvis startar programmet vartannat år och läggs upp med regelbundna träffar både med och utan övernattning. Mellan träffarna kan programmet även omfatta utvecklade online-moduler av självstudier och instuderingsuppgifter samt grupparbeten och nätverksfrämjande aktiviteter. Genom utveckling av ett projektarbete ges möjlighet för tillämpning av utbildningsinnehållet och ökad

relevans i det dagliga arbetet. Utbildningsinnehållet tas fram för att stärka de identifierade nyckelkompetenserna för chefer och ledare vid Lunds universitet med fokus på det personliga och utvecklande ledarskapet samt utvecklad förståelse för rollen som representant för LU.

Målgrupp 4: Ledningsgrupper (kollegialt valda och T/A)

- institutioner
- fakulteter
- sektioner
- avdelningar
- andra större verksamheter

Utbildningsinsats: Ledningsgruppsarbete och -utveckling.

En verksamhetsnära behovsanpassad insats med syfte att utveckla ledningsgruppens förmåga att arbeta målinriktat och effektivt. Ledningsgruppen får en gemensam förståelse för uppdraget och samsyn kring mandat och ansvar i ledningssystemet. Insatsen ska innehålla utveckling av samarbetet inom ledningsgruppen samt motivation och arbetsglädje. Insatsen bör även omfatta verktyg för verksamhetsutveckling, planering av den faktiska verksamheten samt utveckling av arbetsmetoder och processer.

Målgrupp 5: Chef som leder chefer (nya/erfarna)

- prefekter på stora institutioner som delegerat arbetsgivaransvaret till avdelningschef eller dyl.
- TA-chefer som leder andra chefer, t.ex. sektionschefer, avdelningschefer med gruppchefer
- dekaner

Utbildningsinsats: Att leda genom andra chefer.

En modul med fokus på att leda genom andra chefer, ibland kallat det indirekta ledarskapet. Innehållet omfattar strategiskt ledarskap så som att leda i komplexitet och skapa förutsättningar för strukturerad förändring, att utveckla ledare genom coachande ledarskap samt att entusiasmera och bidra till Lunds universitet som helhet. Upplägget bör bestå av seminarier och mycket erfarenhetsutbyte såväl inom Lunds universitet som med externa, andra lärosäten eller större verksamheter.

Målgrupp 6: Medarbetare

- alla medarbetare
- doktorander

Utbildningsinsats: Ett utvecklat medarbetarskap.

Valbara moduler som kan vara både fysiska och distansbaserade med liveföreläsningar eller förinspelat material, workshops, seminarier etc. Modulerna kan bestå av introduktion till Lunds universitets organisation, uppdrag och styrning, omvärld, vad det innebär att vara statligt anställd, självledarskap inklusive hur man formulerar mål, att vara tydlig i sin kommunikation, att ge och ta emot återkoppling, stresshantering, inkludering etc.

Stöd för ledarutveckling och strategiska kompetenser

Utöver de övergripande åtgärderna i viljeriktningen, föreslås och sammanfattas följande efterfrågade stödinsatser för utveckling av ledarkompetenser.

För att chefer och ledare enklare ska få en överblick av vilket stöd som erbjuds och hur stödet hänger ihop föreslås koordinering för samordnad tillgänglighet av centrala stödet för ledarskap, verksamhetsutveckling och förändringsprocesser.

För att överbrygga erfarenheter och kompetenser och samtidigt säkerställa kvalitativa och effektiva överlämningar mellan avgående och nya chefer föreslås framtagande och implementering av en strukturerad på- och avgång för ledningsuppdrag med mandatperioder. Det framkommer i materialet att det finns behov av att utveckla en så kallad onboardingprocess för nya chefer med ett permanent stödteam för ”sällanfrågor” på central nivå.

För att stödja kompetensförsörjningen av nya ledare och delvis hantera att ledningsuppdrag har ett begränsat meriteringsvärde föreslås karriärvägledning som också inkluderar ledarutveckling.

I de genomförda intervjuerna återkommer vikten av erfarenhetsutbyte mellan chefer och ledare under utbildningsinsatser men som även kan fortsätta efter avslutade utbildningar. Nätverkande inom och mellan fakulteter ökar känslan för samhörighet och bidrar till helhetsperspektiv samt utbyte av lärdomar och erfarenheter. Men även coaching, handledning och rådgivning som stöd i vardagen lyfts fram som centrala stödinsatser för utveckling av ledarkompetenser. Som stöd för utveckling av ledare och strategiska kompetenser efterfrågas också mentorsprogram (erfarenhetsutbyte) med kvalitativ matchning mellan fakulteter men även mellan andra lärosäten och offentliga organisationer.

Avslutningsvis rekommenderas Lunds universitet att genomföra ett utvecklingsarbete vad gäller chefer och ledares strukturella förutsättningar kopplat till arbetsordning och organisation och samtidigt undersöka möjligheten att säkerställa ett likvärdigt operativt stöd till alla chefer med arbetsgivaransvar.

Nedan effektlogik sammanfattar utredningens förslag för framtidens ledarutveckling vid Lunds universitet.

Förutsättningar/Resurser	Aktiviteter	Resultatmål	Effekt mål
En nod för samordnade ledarutvecklingsinsatser	<ul style="list-style-type: none"> Målgruppsanpassade utbildningsinsatser 	Chefer och ledare har utvecklad förmåga att:	
Utvecklad chef- och ledarskapspolicy	<ul style="list-style-type: none"> Strukturerad på- och avgång för ledningsuppdrag med mandat perioder 	<ul style="list-style-type: none"> fatta strategiska beslut leda förändringsprocesser 	Chefer och ledare är rustade för att möta framtida utmaningar som universitetet och samhället kommer ställas inför.
Koordinering för samordnad tillgänglighet av centrala stödet för ledarskap, verksamhetsutveckling och förändringsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> Karriärvägledning Nätverk för erfarenhetsutbyte Coaching, handledning och rådgivning som stöd i vardagen Mentorprogram 	<ul style="list-style-type: none"> främja akademisk frihet verka för en god arbetsmiljö och lika villkor 	

Ett universitet i världsklass

Referenser

1. Arbetsordning för Lunds universitet (Beslut 2021-12-15, dnr STYR 2021/2702) Tillgänglig via: https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2022-01/arbetsordning_for_lunds_universitet.pdf
2. Benner, M., Bredenberg, M., & Ståhlberg, F. (eds.) (2021). RQ20 - Lund University's research quality evaluation 2020. Lund University. Tillgänglig via: <https://portal.research.lu.se/en/publications/b4d910c4-860b-4bb0-8c7b-9d823c1a4bb4>
3. Beslut om obligatoriska chefsutbildningar inom gemensam förvaltning (Beslut 2020-01-15, dnr STYR 2020/18)
4. Björck, H. (2013) Om kollegialitet, SULF:s skriftserie XLI, Sveriges universitetslärarförbund.
5. Billgren, C., Roubert, K. och Hagsten, L. (2022) En långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats, Delrapport från projektet Framtidens arbetsplats (dnr STYR 2021/1854)
6. Elmgren, M., Hedin, A. och Thelander, K. (2000) Och plötsligt var jag studierektor – En belysning av studierektorsrollen och dess utvecklingsmöjligheter. Rapportserie från Enheten för utveckling och utvärdering, Rapport nr 20. Uppsala universitet.
7. Granfelt, M.(2020) Uppföljning av implementeringen av Lunds universitets strategiskaplan 2017- 2026. (Beslut mars 2020, dnr STYR 2020/500)
8. Inrättande och utseende av referensgrupp för ledarskap inom akademien (Beslut 2021-06-17, dnr STYR 2021/484)
9. Lika villkorsplan för Lunds universitet 2022 – 2027 (2021-12-02, dnr STYR 2021/2323). Tillgänglig via: <https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2021-12/Lika%20villkorsplan%20f%C3%B6r%20Lunds%20universitet%202022-2027.pdf>
10. Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2022) Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation, MYNAK, Kunskapssammanställning 2022:6. Tillgänglig via: <https://mynak.se/publikationer/ledarskapets-betydelse-for-medarbetares-valbefinnande-och-prestation/>
11. Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2020) Ledarskap för hälsa och välbefinnande, MYNAK, Kunskapssammanställning 2020:6. Tillgänglig via: <https://mynak.se/publikationer/ledarskap-for-halsa-och-valbefinnande/>
12. Norén, K. och Wallin, M. (2018) Akademisk chef : hur fungerar det? Studentlitteratur AB
13. Projektet utveckling av chefsforum samt Utveckling av chefsforum (Beslut 2021-09-03, dnr STYR 2022/380)
14. Slutrapport Prefektrollen (2020) Uppsala universitet (dnr UFV 2019/2090)
15. Riktlinjer för chefsuppdrag vid Lunds universitet (Beslut 2019-02-14, dnr STYR 2019/283)

16. Risling, A., och Edenius, M. (2019). Prefekt - Framtidens ledarskap för forskning och utveckling. Sanoma Utbildning.
17. Strategisk plan 2017 – 2026, (dnr STYR 2015/1048) Tillgänglig via:
<https://www.lu.se/sites/www.lu.se/files/strategisk-plan-lunds-universitet-2017-2026-2.pdf>
18. Söderfjäll, S. (2018) En liten bok om ledarskap, Type and Tell
19. Upphandling av UGL, UL och IL (dnr V 2021/2438)

Bilaga

1. a) Genomförande av projektet Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet (Beslut 2021-12-13, dnr STYR 2021/2184). Samt b) Förlängning av projektet Framtidens ledarskapsutveckling (Beslut 2022-04-28, dnr STYR 2021/2184)
2. Projektplan Framtidens ledarskapsutveckling (dnr STYR 2021/2184)
3. Intervjuförteckning
4. Intervjuguide
5. Frågor och svar lärosäten och andra verksamheter
6. Konceptförslag och återkoppling