

# Ledelses- og projektudvikling på Københavns Universitet, Det Biovidenskabelige Fakultet

”Jeg mærker en væsentligt forøget ansvarlighed i lederkredsen. Det gælder såvel institut-, som faggruppe- og projektlede.”

*Søren Hartz, direktør, Det Biovidenskabelige Fakultet*

## UDFORDRING

Som en direkte konsekvens af den nye Universitetslov besluttede KVL (nu Det Biovidenskabelige Fakultet) i 2005 at komme udviklingen i forkøbet ved selv at fusionere sine mange institutter sammen til to centre og 12 institutter.

Fra KVLs ledelses side var man overbevist om, at god ledelse bliver (er) en væsentlig konkurrenceparameter på uddannelsesområdet. Derfor blev den nye Universitetslov fra 2004 brugt som afsæt for at skabe en reel mentalitetsændring og kulturforandring i relation til ledelses- og strategisk forståelse i KVL. Lederudvikling af faggruppeledere og uddannelse i projektledelse har været de bærende parallelle elementer i denne udvikling.

## DIAGNOSE

I den danske universitetsverden som helhed har der hidtil ikke været mange eksempler på større leder- og ledelsesudviklingsforløb, hvilket også gjaldt KVL, hvor værdien af god ledelse har stået helt i skyggen af faglige kompetencer rettet mod forskning og undervisning.

KVL stod derfor i en situation, hvor man groft kunne opdele ledelseslaget i to grupper. En, hvis ledelsesmæssige ansvar og opgaver skulle udvides og en anden gruppe med de stik modsatte fremtidsudsigter. Det stod derfor klart, at faggruppelederne, der udgør ledelseslaget lige under institutlederne, havde behov for at udvikle deres ledelsesmæssige kompetencer. Det var også oplagt, at det var nødvendigt at skabe en alternativ karrierevej for den relativt store gruppe af mellemledere, der ville få reduceret deres ledelsesmæssige ansvar i den nye struktur med færre organisatoriske enheder.

## LØSNING

### Action Learning som drivkraft

For at skabe de rette betingelser for implementeringen af nye ledelses- og

projektledelsesformer blev projektet tilrettelagt med udgangspunkt i Action Learning-principperne, hvor deltagernes virkelighed sammen med teoretiske input, tests og 360° feedback danner udgangspunktet for læring og kompetenceudvikling. For at tilgodese begge grupper af mellemledere, blev opgaven delt op i et ledelses- og et projektledesspor, hvor projektledessporet ud over at træne organisationen i at arbejde mere projektorienteret også medvirkede til at skabe en faglig karrierevej som alternativ til den organisatoriske.

### Ledersporet

Ledersporet var opdelt i hhv. et hold- og et individuelt forløb. Holdforløbet var bygget op omkring tre moduler. Før hvert modul fik de involverede ledere til opgave at forberede præsentationen af en reel ledelsesmæssig problemstilling, som blev diskuteret i mindre grupper sammen med de andre deltagere på modulet. Mellem modulerne mødtes holdene på frivillig basis.

Det individuelle spor tog udgangspunkt i en indledende samtale, hvor lederne præsenterede deres ledelsesmæssige udfordringer for konsulenterne fra Implement Consulting Group. Ud fra dette arbejdede hver leder videre med aktiviteter, der sigtede på at imødekomme lederens individuelle ønsker, behov, lærings- og udviklingsmål. Dette blev senere i forløbet suppleret med en personlighedstest. Ca. 9 måneder inde i de to forløb blev der gennemført en 360° feedback, hvor lederen fik tilbagemeldinger på sin lederadfærd fra medarbejdere, lederkolleger og nærmeste leder. Denne feedback kombineret med indtryk fra opgaveløsningen og modulerne dannede grundlaget for den individuelle coaching i forløbet.

## LØSNING

### Projektsporet

Den bærende idé i projektsporet var at sætte fokus på projektarbejdets værktøjer og på projektlederens rolle som leder i forhold til projektdeltagere, projektejere

og øvrige interessenter til projekterne. Undervejs i forløbet arbejdede deltagerne med hjemmeopgaver, som var relevante i forhold til egne projekter i hverdagen. Dette foregik i praksis via tre moduler: 1) Mål og plan, 2) Aktiv styring og ledelse af gruppen og 3) Projektlederen som kommunikator og træning i projektledelse ”live”. Koblet til disse var så coaching og den temaorienterede hjemmeopgave. Efter bedste Action Learning-princip var dette projekt allerede i drift efter modul 1. Gennem praktisk læring og muligheden for løbende at trække på viden og erfaringer fra Implement Learning Institute byggede projektlederne hele tiden nye lag på deres projektkompetencer.

## RESULTAT

Effekterne af projektet har været mange og forskelligartede. Blandt de mest markante kan nævnes:

- En væsentlig forøget ansvarlighed i lederkredsen
- En forståelse af at det er lige så vigtigt at udvise stor omhu i varetagelsen af lederrollen som i forskning og undervisning
- At lederne oplever, at deres lederrolle bliver taget alvorligt
- At medarbejderne over en bred kam oplever ledere, der reelt interesserer sig for deres personlige og faglige udvikling
- En positiv udvikling i medarbejdertilfredsheden
- En øget strategisk forståelse blandt både ledere og medarbejdere
- En langt større selvstændighed i hele organisationen
- En samlet ledelse, der er godt rustet til at bidrage aktivt til den kommende fusion med Københavns Universitet og Danmarks Farmaceutiske Universitet
- En ny karrierevej (projektledessporet) for de ledere, der ikke deltager i ledessporet

Yderligere information  
Kontakt Ole Steen Andersen  
Tlf. 2338 0025, [osa@implement.dk](mailto:osa@implement.dk)

