

# Kodeks for god forskningsledelse



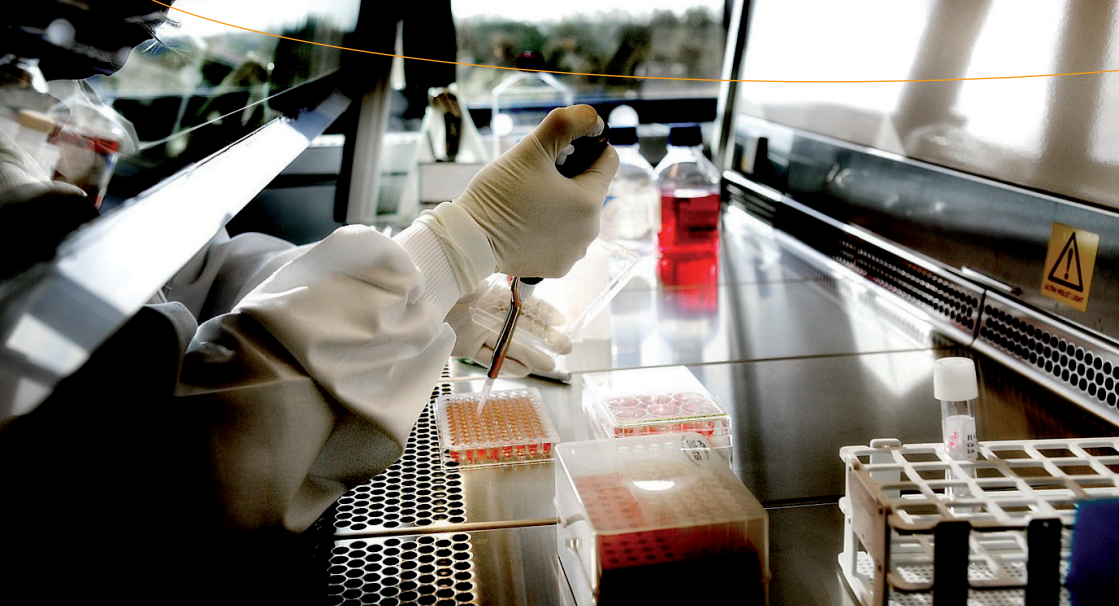
Udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af:  
Professor Anne-Marie Mai, Institut for Litteratur, Kultur og Medier  
Professor Jesper Wengel, Institut for Fysik og Kemi  
Professor Thorbjørn Knudsen, Institut for Marketing og Management  
Klinisk lektor Jesper Bælum, Klinisk Institut  
Professor Sergey I. Bozhevolnyi, Institut for Sensorer, Signaler og Elektroteknik  
Chefkonsulent Jakob Ejersbo, HR-udvikling  
Chefkonsulent Connie Bang Jensen, Ledelsessekretariatet



## KODEKS FOR GOD FORSKNINGSLEDELSE

Kodeks for god forskningsledelse vedrører den faglige ledelse, der udøves af en leder af et forskningsteam i samspil med de enkelte forskere og universitetets ledelsessystem. Kodeksen er relevant for forskningsledere på alle niveauer fra den enkelte forskergruppe til centerkonstellationer og fakulteter. Kodeksen forudsætter, at forskningslederen har afklaret sit ledelsesrum.

- **God forskningsledelse udvikler medarbejdere og organisation, så forsker-teamet opnår de mål, der er defineret på forskningsområderne.**
- **God forskningsledelse bygger på en realistisk og ambitiøs strategi, der udnytter og udvikler ressourcer under hensyn til omverdenens krav, således at forskningsresultater bliver opnået.**
- **God forskningsledelse sikrer et stimulerende miljø med konvergens og synergi i aktiviteterne.**
- **God forskningsledelse sikrer, at yngre forskere systematisk kvalificeres til en fremtidig rolle som førende forskere i det internationale forskningsmiljø.**
- **God forskningsledelse skal realisere de forskellige interesser i et forsker-team, så der skabes en kultur, der udnytter fordelene ved, at man har forskellige, men ikke modstridende interesser.**
- **God forskningsledelse har en gennemtænkt logik og strategi, der er styrende for aktiviteterne.**
- **God forskningsledelse arbejder strategisk med, hvordan internationale forskere og andre eksterne samarbejdspartnere kan inddrages i og berige det interne miljø.**



## HVORFOR EN KODEKS FOR FORSKINGSLEDELSE?

Nutidens forskningsprojekter kræver koordinerede samarbejdsformer og opbygning af forskerteams med stærke internationale relationer. Tidligere blev forskningsprojekter ofte varetaget af enkelt-forskere, som arbejdede relativt isoleret, men i kontakt med udvalgte fagfæller rundt om i verden. Selv om den enkelte forsker stadig bedst kan overskue kompleksiteten i sin del af et forskningsprojekt, så har organiseringen af forskningsarbejdet og forskningsprocessen fundet nye former. Forskerteamet er i dag den fundamentale, bærende enhed for produktion af forskningsresultater på Syddansk Universitet, og det kræver ledelse af forskerteams. Tværfagligt og interdisciplinært samarbejde udvikler sig i nye former, hvilket stiller krav om forskningsledelse i grænseflader mellem institutter og fakulteter.

Forskningsledelse er til stede på flere niveauer i SDUs organisation: på centralt niveau, på fakultetsniveau, på institutniveau og på forskerteamniveau. Der er behov for at se på helheden i forholdet mellem de enkelte projekter og instituttets eller fakultetets samlede forskningsstrategi, men der er også brug for meget bevidst og gennemtænkt at afbalancere forsknings-, formidlings- og undervisningsopgaverne i forhold til hinanden. Universitetet har forpligtelser inden for disse tre områder, og de skal bringes til at virke sammen og ikke udvikle sig til at stå i modsætning til hinanden. Forskningslederen skal arbejde ud fra princippet om at sikre forskerne fri forskning.

## DET FÆLLES ANSVAR

Der er en række områder, hvor direktion, fakultetsledelse, institutledelse og forskningsledelse har en fælles opgave og et fælles ansvar, der ikke mindst omfatter en fremsynet og fælles koordinering og prioritering af ressourcer. Den fælles forpligtelse handler også om at stimulere udviklingen af en forskningsledelse, der er i stand til at skabe samarbejde mellem forskere, opbygge og udvikle internationale forskningsmiljøer og give den enkelte forsker mulighed for at realisere sit potentiale.

Det fælles ansvar indebærer:

- at tilvejebringe ressourcer og udvise opmærksomhed over for forskningens potentiale samt skabe rammer for og klarhed over betingelser og ansvar. Der fordres en særlig opmærksomhed over for tværfagligt og interdisciplinært samarbejde i grænseflader mellem institutter og fakulteter
- at skabe forbindelse og god kommunikation mellem samfund og videnskab og tillid til videnskaben, så samfundets krav balanceres med respekt for forskningen og videnskabens selvforvaltning
- at skabe gensidig tillid mellem de enkelte forskere og mellem ledelsesniveauerne, således at de overordnede forskningspolitiske prioriteringer og forsker-teamets frihed til at lede sig selv afbalanceres
- at initiere debat om god forskning og formulering af visioner og målsætninger samt sikre en velfungerende faglig, økonomisk og administrativ enhed med medarbejdere, som kan følge den opstillede vision.

Det er her vigtigt, at institut og fakultet i samspil:

- tager stilling til, hvorledes man kan udvikle forskningsledelsen og arbejde med diversiteten mellem løsere strukturerede forskergrupper og tæt samarbejdende forskerteams og med prioriteringer mellem forskningsopgaver
- skaber forståelse for forskellige ledelsesdimensioner og ledelsestyper og igangsætter diskussioner af ledelse og ledelsesopgaver, herunder afklaring af den faglige forskningsleders ledelsesredskaber
- synliggør karriereveje og -mål for samt sikrer uddannelse og efteruddannelse af forskningsledere
- skaber mentorordninger for forskningsledere
- udvikler nye ligestillingsinitiativer
- sikrer administrativ støtte og rådgivning ifm. fundraising samt fremmer forskerteams brug af fælles administrative støttefunktioner som HR-udvikling, Forskerservice m.v.

# DEN GODE FORSKNINGSLEDER

Det er den gode forskningsleders opgave at fremme fremragende forskning ved bl.a. at give rum og plads til initiativer og ved at udvikle samarbejdet i forskningsteamet. En professionalisering af forskningsledelsen skal sikre, at den enkelte får opmærksomhed og anerkendelse for sin indsats, og at der udvises forståelse både for den enkeltes særlige kompetencer og for samarbejdets betydning. Forskningsledelse handler ikke mindst om vejledning og coaching. Forskergerningen er både ensom og konkurrencepræget, og det er en væsentlig opgave for forskningslederen at inddrage forskere i et forskerfællesskab, hvor man kan realisere sit potentiale og modtage inspiration fra hinanden. Nye forskere, der kommer til organisationen, har et stort behov for at blive godt introduceret til universitetet, føle sig velkomne, få mulighed for at udfolde sig og for at forene forskerlivet med familie- og fritidslivet.

## Forskningslederens værdigrundlag

Den gode forskningsleders værdigrundlag kan formuleres med udgangspunkt i SDUs fælles værdigrundlag. Den gode forskningsleder:

- skal være **troværdig** – forskningslederen skal kunne skabe tillid til, at han eller hun løser sin opgave som leder både indadtil i forhold til den enkelte og teamet og udadtil i samspil med organisationen og omverdenen. Derved skabes forskningslederens legitimitet.
- skal være **helhedsorienteret** – forskningslederen skal kunne skabe samarbejde med den enkelte og inden for teamet og kunne medvirke til, at universitetets opgaver inden for forskning, formidling og undervisning afbalanceres.
- skal være **nyskabende** – forskningslederen skal se det som sin opgave at medvirke til at formulere banebrydende ideer om forskningens mål, organisering og samspil med det omgivende samfund.

## Forskningslederen påtager sig ansvar for:

- at tilvejebringe og udnytte ressourcer, herunder foretage de nødvendige prioriteringer
- at uddanne næste generation forskningsledere igennem kvalificeret vejledning og inddragelse i forskningsmiljøet og -processen
- at motivere, inspirere, sætte faglige mål, sikre målopfyldelse, honorere indsats, styrke diversitet og faglighed
- at evaluere teamets forskning og sikre uddannelse og efteruddannelse både individuelt og på teamniveau
- at sikre samarbejde og kommunikation i teamet
- at sikre teamets deltagelse i internationale netværk

## Forskningslederens etik

- Forskningslederen skal være en rollemodel, der repræsenterer høje etiske standarder på forskningsområdet. Med høje etiske standarder menes både høje standarder for videnskabelig og menneskelig redelighed.
- Forskningslederen er først og fremmest drevet af entusiasme for at kvalificere forskningen, gøre nye opdagelser, skabe samarbejde og få den enkelte til at yde sit bedste i balance med de øvrige kerneopgaver (undervisning og formidling).

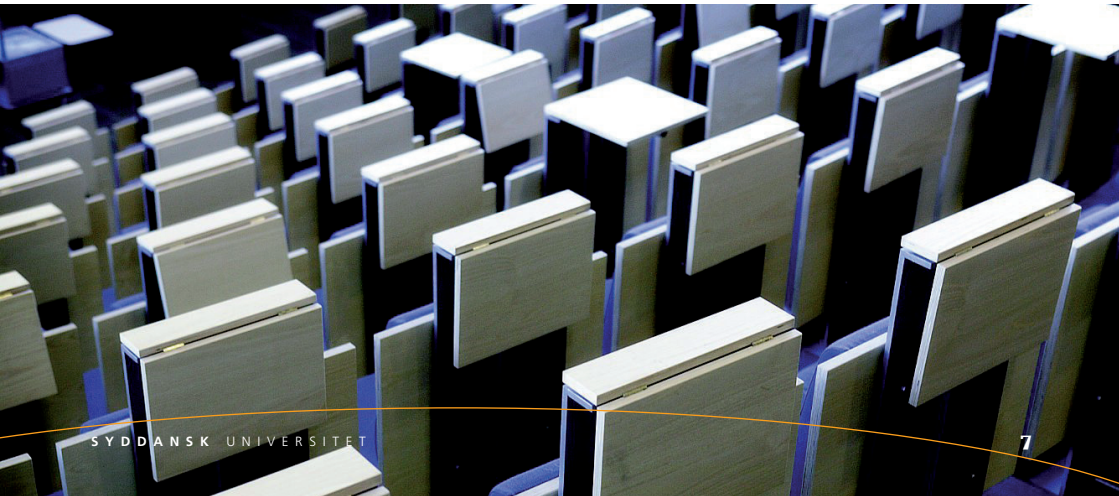
### FAKTA

Om forskningsledelse siger Vedtægt for Syddansk Universitet, § 24:

Stk. 2. I samråd med forskningsledere fastlægger institutlederen inden for de givne rammer instituttets forskningsstrategier og varetager dets forskeruddannelse(r) og evaluering af forskningen. Institutlederen skal endvidere tilstræbe et produktivt og stimulerende forskningsmiljø på instituttet og skal inden for universitetslovens rammer stræbe mod at sikre forskerne fri forskning, således at instituttets, fakultetets og universitetets grundlag for at formulere forskningsstrategier i henhold til universitetsloven effektivt sikres.

samt

Stk. 4. Institutlederen kan udpege viceinstitutledere og forskningsledere, der varetager ledelsesopgaver eller forskningsopgaver efter institutlederens nærmere bemyndigelse.





Layout: Presse og formidling, SDU. Fotos: Hung Tien Vu, Nils Lund Pedersen, SDU, 201003.