



LUNDS
UNIVERSITET

BESLUT

Diarienummer STYR 2023/2187

Datum 2024-01-11

Rektor

Chef- och ledarutveckling vid Lunds universitet

Bakgrund

Lunds universitet ska vara ett universitet i världsklass med forskning och utbildning av högsta internationella kvalitet som förstår, förklarar och förbättrar vår värld och människors villkor. I ständig strävan efter excellens och förnyelse i såväl forskning, utbildning som samverkan är universitetets framgång beroende av medarbetare och ledares yrkesmässiga engagemang. Ett världsledande universitet förutsätter ett välutvecklat chef- och ledarskap.

Chef- och ledarskapsfrågorna är ett strategiskt viktigt område för Lunds universitet och inom ramen för den strategiska plattformen och i Verksamhetsplanen för 2024 (STYR 2023/82) anser ledningen att det ska finnas möjlighet till en kontinuerlig ledarskapsutveckling på Lunds universitet och att ett utvecklat stöd till chefskapet och det kollegiala ledarskapet är fortsatt prioriterat. Till detta ska adderas en tydlig internationell utblick där universitetet upprättar samarbete kring chef- och ledarutveckling med andra internationella universitet.

Vikten av ett utvecklat chef- och ledarskap har givits fokus genom bland annat projekt som Chefsplattformen och Framtidens arbetsplats men framför allt i rapporten Framtidens ledarutveckling vid Lunds universitet (STYR 2021/2184) som lyfter fram rekommendationer för ett sammanhållet stöd för chef- och ledarskap.

En av rekommendationerna som redan tagits vidare är framtagandet av en policy för akademiskt ledarskap. Arbetet initierades i början av 2023 och är i sitt sluteskede med målet att vara klart inom kort. Med policyn ska de universitetsgemensamma förväntningar och värderingar som kännetecknar ett utvecklat ledarskap tydliggöras. Den ska användas som en sammanhållande utgångspunkt för universitetets ledarskapsprogram och bidra i rekrytering och utveckling av chefer och ledare samt vara ett stöd under hela livscykeln som ledare; från onboarding till offboarding. Policyn ska avse alla former av ledningsuppdrag inom universitet oavsett om de utförs inom forskning, utbildning, samverkan, administration eller förvaltning och oavsett om de sker genom kollegialt ledarskap eller linjestyrning.

Framtidens chef- och ledarutveckling vid Lunds universitet

Med avstamp i ledningens ambition att stärka och utveckla det chef- och ledarskap som utövas vid Lunds universitet idag presenteras två förslag på hur några av de rekommendationer som framkommit i rapporten från Framtidens ledarutveckling ska omhändertas och implementeras.

Ledarakademi

I syfte att möjliggöra en högre grad av samordning, utveckling, och utvärdering av ledarutvecklingsinsatser föreslås att HR-direktören ges uppdraget att formera Lunds universitets Ledarakademi - en kompetensnod som ska driva och utgöra en plattform för en kontinuerlig dialog om principer för ledarutveckling och bidra till att utveckla Lunds universitets ledarskap.

Det nuvarande teamet för chef- och ledarutveckling inom Sektionen HR utgör navet i Ledarakademin. Deras rådande uppdrag är att utveckla, coacha och stödja inom området chef- och ledarutveckling

samt tillse att Lunds universitets stödinsatser har en röd tråd och vilar på vetenskaplig grund med målsättningen att bidra till framtidens forskning, utbildning och samverkan genom att skapa förutsättningar för ett medvetet och kompetent ledarskap.

Inom uppdraget tydliggörs och breddas nu ansvaret att utarbeta former för ett aktivt nätverkande, utbyte och samarbete med

- av rektor utsedd referensgrupp för ledarskap inom akademien,
- externa och interna forskare/kompetenser med relevant och framträdande forskningsbaserad kunskap,
- chefer och ledare för att stödinsatserna ska vara mer erfarenhets- och kunskapsbaserade och samtidigt ta avstamp i universitetets styrning, organisation och kultur.
- interna, nationella och internationella chef- och ledarnätverk

Därtill ska en regelbunden dialog föras med universitetsledningen om hur arbetet utvecklas och fortlöper. Två digitala chefsforum ska genomföras årligen med ambitionen att vara ett framåsyftande, stärkande och utvecklande forum för LUs samtliga chefer.

Målgruppsanpassade ledarskapsprogram

Sedan början av 2022 har universitetet utvecklat chefsplattformen och erbjudit flera nya insatser i form av längre och kortare chefsutbildningar för både nya och erfarna chefer. Därtill erbjuds handledning både individuellt och för grupper, en grundläggande introduktion till chefskapet, samt flera kortare modulutbildningar relaterade till chefens ansvar.

I rapporten Framtidens ledarutveckling vid Lunds universitet pekades särskilt två målgrupper ut, prefekter och framtida chefer och ledare, där det antingen saknades eller behövde kompletteras med utvecklingsinsatser.

Därför föreslås att ge HR-direktören i uppdrag att vidareutveckla befintligt utbud med målgruppsanpassade insatser för prefekter och

framtida chefer. Alla utvecklingsinsatser som tillhandahålls ska genomsyras av Lunds universitets styrande dokument som relaterar till området, inte minst policy för akademiskt ledarskap. Nedan ges en översiktlig bild av syftena med de två programmen med möjlighet att ta del av en bredare beskrivning i bilaga 1 och 2.

Ledarskapsprogram för Framtida chefer- och ledare

Detta ska vara ett program för medarbetare med potential att ta ett chefs- och ledaransvar inom en snar framtid. Programmet ska syfta till att proaktivt utveckla, träna och rusta ledartalanger vid universitetet för att med ökad trygghet kliva in i framtida chefs- och ledaruppdrag. Deltagarna ska få en plattform med kunskaper, färdigheter och verktyg för att utveckla sitt ledarskap, och för att utveckla kombinationen av ett gott ledarskap och uppdraget som chef på Lunds universitet. Programmets mål i ett längre perspektiv är att bidra till universitetets chefs- och ledarförsörjning. Se bilaga 1.

Ledarskapsprogram för Prefekter

Programmet riktar sig till prefekter och ska ta sin utgångspunkt i prefektens uppdrag och det akademiska ledarskapet. Fokus kommer att ligga på det som är unikt med prefektskapet och programmet kommer bland annat att genomsyras av det kollegiala ledarskapet, den kollegiala påverkan, prefektens ansvar och delegation, styrelsens uppdrag samt att leda ledare.

Syftet är att utveckla, träna och rusta prefekter i deras akademiska ledarskap, skapa en medvetenhet kring prefektens förutsättningar, utmaningar och möjligheter samt bygga ett framtida kollegialt nätverk. Målsättningen är att genom ökad kunskap och tillgång till verktyg ge extra trygghet i att navigera inom prefektuppdraget. I ett längre perspektiv vill universitetet rusta chefer som på sikt kan ta på sig större uppdrag och ansvar. Se bilaga 2.

Budget och resursåtgång

För att verkställa de behov och ambitioner som Lunds universitet har med de båda programmen samt förväntan om ökad samverkan som

chef- och ledarakademi uppstår behov av medel och resurser för genomförandet. För genomförandet krävs en budget på 1,5 mkr per år exklusive programkostnader vilka kommer att täckas av deltagaravgifter.

	Omfattn	Kostnad tkr	Kommentar
Arbetsledning	0,1	170	
Ledarutvecklare	0,9	1 000	Programansvar/utveckling/planering, utbildare, urvalshantering, kommunikation, efterarbete, uppföljning
Administration	0,3	220	Programadministration, kontaktperson, bokningar, information, beställningar
Samverkan	0,1	110	Samverkan och nätverkande internt, nationellt och internationellt
Programkostnader	0	0	Finansieras genom deltagaravgifter (lokaler, boende, förtäring, material, externa konsulter)
Totalt 2024	1,4	1 500	
Totalt 2024-2026		4 500	

Förslag

Att i enlighet med den strategiska plattformens och 2024 års verksamhetsplans intentioner inom området chef- och ledarutveckling ge HR-direktören uppdraget att:

- Införa Lunds universitets Ledarakademi - en kompetensnod som ska driva och utgöra en plattform för en kontinuerlig samverkan och dialog om principer för ledarutveckling och bidra till att utveckla Lunds universitets ledarskap.
- Etablera två nya målgruppsanpassade ledarskapsprogram för prefekter och framtida ledare med respektive två starter per år under perioden 2024-2026. Båda programmen ska genomsyras av Lunds universitets styrande dokument som relaterar till området, inte minst policy för akademiskt ledarskap. En större utvärdering och uppföljning ska genomföras våren 2025.
- Sektionen HR tillförs medel under perioden 2024 till 2026 för komplett genomförande med motsvarande 1,5 mkr per år i enlighet med presenterat budgetförslag.

Beslutsunderlaget har förhandlats enligt 11 § MBL den 19 december 2023.

Beslut

Universitetet beslutar att ge HR-direktören i uppdrag att införa en ledarakademi och två nya målgruppsanpassade ledarskapsprogram vid Lunds universitet i enlighet med ovanstående förslag.

Universitetet beslutar även att anvisa universitetsgemensamma medel för att finansiera införande av ledarakademin och etablering av ledarskapsprogrammen. Av strategiska forskningsmedel överförs totalt 4,5 mnkr, varav 1,5 mnkr årligen under perioden 2024–2026, till sektionen HR. Beslutade medel ska täcka såväl direkta som indirekta kostnader.

HR-direktören ansvarar för att en större utvärdering genomförs våren 2025 och att en slutrapport inklusive en kort ekonomisk redovisning lämnas till rektor@rektor.lu.se senast den 28 februari 2027.

Oförbrukade medel ska återföras till LU gemensamt senast den 31 mars 2027.

Beslut i detta ärende har fattats av undertecknad rektor i närvaro av förvaltningschef Susanne Kristensson efter hörande av representant för Lunds universitets studentkårer och efter föredragning av HR-direktör Marie Härstedt.

Erik Renström

Kopia

- Samtliga fakulteter
- Samtliga sektioner
- Universitetsbiblioteket

- USV
- LUKOM
- MAX IV-laboratoriet
- Internrevisionen
- Regelverket
- LUS
- Arbetstagarorganisationerna



LUNDS
UNIVERSITET

BESLUT

Diarienummer STYR XX 2023/2187

Datum 2024-01-11

Rektor

Bilaga 1: Programbeskrivning för Framtida ledare

Bakgrund

På Lunds universitet finns ett tydligt identifierat behov av ett program som stödjer tillflödet av chefer och ledare inom Lunds universitet. Ett program för framtida ledare ska ge inblick i ledarskapets olika aspekter. Genom dialog och reflektion kommer deltagarna att få undersöka sina egna förutsättningar och bevekelsegrunder för ledarskap. Programmet ger grundläggande kunskaper i utvalda teoretiska och praktiska delar inom ledarskapets olika områden där deltagarna möter situationer och frågeställningar från ledarskapets vardag. Programmet kommer att genomsyras av universitetets gemensamma styrdokument för chefer och ledare.

Syfte

Programmet ska syfta till att proaktivt utveckla, träna och förbereda ledartalanger vid universitetet för att med ökad trygghet kliva in i framtida chefs- och ledaruppdrag. Deltagarna kommer att få träna på flera av de kompetenser som lyfts i policyn för akademiskt ledarskap. Vad innebär det till exempel att leda individer, grupper och verksamhet eller att balansera de olika delarna i ett akademiskt ledarskap med avseende på förhållandet mellan kollegialitet och linjestyrning. Ledare på LU förväntas även ha ett omvärldsorienterande och nyfiket förhållningssätt, se till helheten, vara öppen för nya perspektiv samt inspirera till innovativt arbete. I ett ledarskap ingår också att visa tillit, vara kommunikativ och ha ett empatiskt förhållningssätt och en hög etisk medvetenhet.

Mål

Deltagarna ska få en plattform med kunskaper, färdigheter och verktyg för att utveckla sitt ledarskap, och för att utveckla kombinationen av ett gott ledarskap och uppdraget som chef på Lunds universitet. Programmets mål i ett längre perspektiv är även att bidra till universitetets chefs- och ledarförsörjning.

Målgrupp

Detta ska vara ett program för medarbetare med potential att ta ett chefs- och ledaransvar inom en snar framtid.

Urval

Till varje program görs en bedömning och ett urval, enligt särskild urvalsprocess, av deltagare som inom en snar framtid är redo för att axla ett chefs- eller ledaruppdrag. Kriterier och urvalsprocess kommer att utarbetas.

Teori och metod

Programmet utgår från den teoretiska grundsyn som finns presenterad på chefsplattformen. Deltagarna erbjuds en stor variation av metoder så som reflektioner, tester, handledning, workshops, gästföreläsare, flipped classroom och kontinuerlig individuell dokumentation.

Omfattning och frekvens

Programmet omfattar ca 50 timmar vilket inkluderar lärgrupper. Utöver det tillkommer inläsning av litteratur och hemuppgifter. Under åren 2024-2026 ges programmet minst en gång per år. Antal deltagare per program är ca 18-24 personer.

Deltagaravgifter

Omkostnaderna för programmet kommer att finansieras genom deltagaravgifter. Detta avser kostnader för tex lokal, boende, förtäring, material och externa konsulter.

Programinnehåll

Modul 1 och 2 (8+4h): Vi undersöker ledarskapet.

Modul 3 (4h): Fortsatt ledarskap och introduktion grupputveckling.

Modul 4 (8h): Att förstå och leda grupper.

Modul 5 (8h): Att leda möten och professionella samtal.

Modul 6 (8h): Summering.

Förutom träffarna i helgrupp träffas deltagarna uppdelade i mindre lärgrupper vid minst tre tillfällen.

Programgenomförandet kommer att utvärderas såväl kvalitativt som kvantitativt. Det kvalitativa genom genomgång av varje moment vid sista tillfället och genom utskick av enkät i anslutning till avslutat program.



LUNDS
UNIVERSITET

BESLUT

Diarienummer STYR XX 2023/2187

Datum 2024-01-11

Rektor

Bilaga 2: Programbeskrivning för Prefektprogrammet

Bakgrund

Utredningen framtidens ledarskap identifierade behovet av ett specifikt program för prefekter. Prefektens roll är strategiskt viktig för universitetets fortsatta utveckling. Programmet ska främja möjligheten att undersöka, förklara och utveckla prefektskapet.

Syfte

Programmets övergripande syfte är att utveckla kompetensen i rollen som prefekt vid Lunds universitet. Att öka medvetenheten om det akademiska ledarskapet och identifiera möjligheter och utmaningar i prefektskapet som med utgångspunkt i policyn för akademiskt ledarskap bland annat handlar om att förstå innebörden av sitt ansvarsområde och att ha ett strategiskt förhållningssätt och arbeta målstyrt. Det handlar även om att ha ett omvärldsorienterande och nyfiket förhållningssätt, se till helheten och vara öppen och lyhörd för nya perspektiv och inspirera till innovativt arbete. I prefektskapet ingår också att visa tillit, vara kommunikativ och ha ett empatiskt förhållningssätt, en hög etisk medvetenhet och förmåga att reflektera över verksamhet, medarbetare och det egna ledarskapet. Detta bland mycket annat kommer att utforskas inom programmet.

Mål

- Att öka kunskapen om prefektskapets innehåll, krav och förväntningar.

- Att deltagarna blir tryggare i hanteringen av rollen som prefekt och vilket stöd som finns kopplat till detta i organisationen.
- Att förstå prefektskapets organisatoriska roll.

Effekt

- Att bidra till ökad trygghet och medvetenhet i rollen som prefekt.
- Att flera attraheras att söka sig till rollen som prefekt då det finns ett utvecklat program som stöd för detta.
- Att deltagarna finner stöd och kunskapsutveckling genom teori, övningar och nätverk.

Målgrupp

Ansökande deltagare ska vara utnämnda till rollen som prefekt.

Meriterande om rollen som prefekt är påbörjad.

Teori och metod

Programmet utgår från den teoretiska grundsyn som finns presenterad på chefsplattformen. Deltagarna erbjuds en stor variation av metoder där backstage-metodiken kommer att ha en framträdande roll. Det är en strukturerad handledningsform framtagen på Karolinska institutet av professor Christer Sandahl. Metoden bygger på att varje deltagare får ett eget tillfälle för att reflektera kring utvalt dilemma under ledning av en utbildad handledare. Metoden genomsyras av reflektion och att tillvarata gruppens mångfald av perspektiv på alternativa lösningar.

Omfattning och frekvens

Programmet omfattar 50 timmar varav 4 heldagar för alla deltagare samlat och 6 halvdagar i grupphandledning. Dessutom tillkommer inläsning av litteratur. Programmet ges 2 gånger per år. Antal deltagare per program är 12 personer.

Deltagaravgift

Omkostnaderna för programmet kommer att finansieras genom deltagaravgifter. Detta avser kostnader för till exempel lokal, boende, förtäring, material och externa konsulter.

Programinnehåll

Modul 1 (8+4h): Det akademiska ledarskapet

Modul 2 (6x3h): Mitt akademiska ledarskap – backstage grupper

Deltagarna delas in i 2 handledningsgrupper om ca sex deltagare i varje grupp.Handledningssamtal utifrån backstage metodik (Christer Sandahl). Med facilitering och stöd från handledare har varje deltagare ett tillfälle som baseras på ett skarpt case eller dilemma.

Modul 3 (8h): Utblicken – internationellt perspektiv på prefektskap

Detta tillfälle bygger på mötet med det internationella eller nationella ledarskapet på annat lärosäte utifrån prefektskapet. Syftet är att diskutera utifrån givna teman, reflektera och inspireras. Vi tittar på likheter och skillnader.

Modul 4 (8h): Vårt akademiska ledarskap

Programgenomförandet kommer att utvärderas såväl kvalitativt som kvantitativt. Det kvalitativa genom genomgång av varje moment vid sista tillfället och genom utskick av enkät i anslutning till avslutat program.