

Indholdsfortegnelse

FORORD	3
DTU'S MENNESKESYN	4
DTU'S VÆRDIER	5
DTU SKABER RESULTATER Gennem ledelse	6
DTU LEDERROLLEN	7
DTU'S STANDARDER FOR LEDELSE	8
DTU's standard for faglig ledelse	
DTU's standard for ressourceledelse	
DTU's standard for resultatskabende personaleledelse	
DTU's standard for strategisk ledelse	
DTU'S LEDELSES- OG SAMARBEJDSKULTUR	9
Dialog og samarbejde	
LEDELSESORGANISERING	10
Selvledelse	
DTU ER ET INTERNATIONALT UNIVERSITET I SKANDINAVIEN	12
DIREKTION	13
DIREKTØRKREDSSEN	14
DIALOG MED LEDELSEN	15

Forord

DTU ønsker gennem god ledelse effektivt at udvikle og nyttiggøre naturvidenskab og teknisk videnskab til gavn for samfundet. DTU skal have kapacitet, kompetence og lederskab til kontinuerligt at frembringe og udvikle excellente forskningsmiljøer. Desuden ønsker DTU at være en resultatorienteret, udfordrende og udviklende arbejdsplads. God ledelse på alle niveauer er et centralt element i at fastholde den ambition.

Ledelse er en sag for alle

Ledelse skal forstås som såvel ledelse af forskergrupper af forskellig størrelse og karakter som ledelse af andre organisatoriske enheder, hvor specialister, forskere og andre højt kvalificerede medarbejdere skaber resultater i et forpligtende arbejdsfællesskab på DTU.

DTU har en flad ledelsesstruktur med en synlig ledelse, som er baseret på, at alle medarbejdere håndterer en høj grad af selvledelse. Derfor er ledelsesgrundlaget

ikke kun interessant for DTU's godt 600 ledere - men for alle på DTU.

God ledelse på DTU

God ledelse handler i høj grad om til enhver tid at bevare respekten for medarbejderne. Den forventning stiller krav til DTU's ledere om, at møde medarbejdere med dialog og medinddragelse. Desuden er det væsentligt, at lederen kender sig selv. Fortroligheden med sig selv i det personlige lederskab er væsentlig for lederens evne til at fornemme, hvordan de beslutninger, der træffes virker på andre. Derfor handler god ledelse på DTU også om autenticitet og evnen til at forstå andres situation.

God ledelse er en sag, der vedkommer alle på DTU, og DTU går langt for at give de medarbejdere, der har viljen og talentet, mulighed for at forfølge en ledelseskariere.

Anders Bjarklev, Rektor





DTU's menneskesyn

Den menneskelige ressource er DTU's mest værdifulde aktiv. Derfor skal alle medarbejdere opleve en forpligtende og involverende dialog med deres leder. Den tilgang til individet afspejler, at alle rummer et potentiale. Det potentiale effektueres gennem ledelse, der sikrer, at alle universitetets ansatte bliver anerkendt og konstruktivt udfordret. I det møde er ledelse med til at sætte retning.

DTU forventer, at alle ledere har en kapacitet, der gør, at de ikke bare giver plads til, men skaber en værditilvækst ud af den store diversitet, der er i DTU's arbejdsstyrke.

En væsentlig ledelsesopgave er at støtte op om loyale, begavede individualister, farverige energiske personligheder og solide medarbejdere med særlige bidrag til fællesskabet.

DTU's position som teknisk eliteuniversitet fordrer, at der arbejdes på eliteniveau overalt i organisationen - naturligt afpasset efter den enkelte funktions karakter. Det stiller særlige krav til lederens fokus på og evne til at definere eliteniveauet i respektfuld og tæt dialog med den enkelte medarbejder.

Det er et lederansvar at have fokus på medarbejderens udvikling og understøtte sparring, kompetenceudvikling, tværfagligt samarbejde og opgaveudvikling. Det er et medarbejderansvar at have modet til at handle på at ville gøre det en lille smule bedre hver gang, vi står over for en ny opgave.

Nytænkning

betyder en kreativ fostring af tanker, der kan skabe nyt; men også en balancerende vurdering af de nye tankers konsekvens.

Troværdighed

betyder en besiddelse af viden og indsigt koblet med en redelig kommunikation heraf; men indebærer også en erkendelse af, hvornår viden og indsigt slipper op, samt en evne til at kommunikere på modtagerens præmisser.

Engagement

betyder en tilgang til arbejdet båret af begejstring, men også en erkendelse af det forpligtende arbejdsfællesskab.

DTU's værdier

DTU Ledelsesgrundlaget tolker værdierne i lyset af, at de favner alle ledere på DTU. Som udgangspunkt er alle ledere rollemodeller og optaget af dialog. Målet er, at lederskabet også giver lyst til følgeskab.

Nytænkning

DTU forventer, at alle ledere er nytænkende, modtager det anderledes og nye positivt og respekterer refleksionens eftertænk-somhed. Gennem ledelse understøttes innovationsprocesser, der udfordrer det eksisterende.

Troværdighed

DTU forventer, at alle ledere er fagligt og menneskeligt troværdige i fremtræden og kommunikation. Gennem dialog skabes rum til medinddragelse og et fundament for meningsfulde ledelsesbeslutninger.

Engagement

DTU forventer, at alle ledere udstråler engagement og evner situationsbestemt ledelse. Med respekt for individets motivationsstruktur engageres alle i at levere excellente resultater.

DTU skaber resultater gennem ledelse

Det er en ledelsesopgave at animere til en vedvarende nysgerrighed efter ny viden, der fremmer den enkeltes faglige og personlige udvikling. Det er et ledelsesansvar at tilskynde, at karriere- og kompetenceudvikling går hånd i hånd og udfoldes gennem hele ansættelsesforløbet.

Ledelsesopgaven i den sammenhæng er at sætte barren så højt, at den enkelte føler sig motiveret, fordi det er nødvendigt at strække sig for at nå over den.

I ledelse på DTU vil der altid ligge en dyb faglig respekt og faglig forankring i det arbejde, der udføres.

Ansvar og magt

Med den vægt og indflydelse, der tillægges ledelse på DTU, er der en klar forventning om, at lederen har menneskeligt potentiale til at lade magt og ydmyghed gå hånd i hånd.

I situationer, hvor lederen har erkendt, at medarbejderens kompetencer og interesser ikke rækker til at præstere på det krævede niveau, er det lederens ansvar at motivere og støtte medarbejderen til at forfølge et andet karrierespor.



DTU Lederrollen

DTU Lederrollen baserer sig på fire hjørnestene. En væsentlig hjørnesteen for ledelse på DTU er faglighed. De tre øvrige hjørnestene er strategi, personale og ressourcer.

Derudover er det en forudsætning for at varetage en lederrolle på DTU, at den enkelte leder bringer det personlige lederskab i spil. Det betyder blandt andet, at alle ledere reflekterer over egen ledelsespraksis og har blik for at understøtte, at resultater skabes i samspil mellem mennesker.

Ledelsesskønnet

Det forventes, at alle ledere løbende kan prioritere mellem ledelsesopgaverne og balancere mellem hensyn, der kan være modsatrettede.

DTU's ledere har stor elasticitet i den ledelsesmæssige spændvidde og formår at give plads til ledelsesskønnet inden for de rammer, de virker under, og de regler, der gælder.

DTU's standarder for ledelse

DTU's standard for faglig ledelse betyder blandt andet, at alle ledere er opmærksomme på at sikre høj faglig kvalitet. Alle ledere har en faglig baggrund, der gør, at de med autoritet kan initiere tværorganisatorisk samarbejde samt effektivt kan kommunikere, hvilke faglige synergier det pågældende samarbejde rummer.

DTU's standard for ressourceledelse betyder blandt andet, at alle ledere har overblik og kan navigere i organisationens kompleksitet. De kan også skabe en sammenhængende ressourcestyring på baggrund af handlekraft og beslutningsdygtighed.

DTU's standard for resultatskabende personaleledelse betyder blandt andet, at alle ledere sætter mål for arbejdet og følger

op på resultaterne. Det sker gennem dialog, da det skaber de bedste betingelser for optimal ressourceanvendelse og talentudfoldelse. Alle ledere har desuden modet og kompetencen til at adressere konflikter og benytter dem som afsæt for at forbedre samarbejdet.

DTU's standard for strategisk ledelse betyder blandt andet, at alle ledere arbejder strategisk og tilstræber at påvirke fremtiden, samt at de gennem visionær tænkning når organisationens langsigtede målsætninger. Den tænkning rækker ud over egen ledelsespraksis, da lederrollen også rummer et ansvar for at identificere relevante netværk på og uden for DTU.

DTU's ledelses- og samarbejdskultur

DTU fremmer organisatorisk udvikling gennem værdibaseret ledelse, respekt, dialog og medinddragelse. DTU's ledelseskultur er baseret på, at DTU's årshjul rummer en række formaliserede møder, hvor dialog er omdrejningspunktet.

I DTU Ledelsesgrundlaget er det desuden tydeliggjort, at ikke bare i de formaliserede møder, men i alle sammenhænge, hvor ledere er til stede, er de kulturbærere og bevidste om deres ansvar for, at DTU's ledelses- og samarbejdskultur udvikler sig over tid.

Dialog og samarbejde

Det er et lederansvar at tage initiativ til, at tværgående samarbejde etableres i de situationer, hvor det kan skabe værdi for DTU. Desuden forventes det, at alle ledere føler et ansvar for, at DTU er i dialog med det omgivende samfund nationalt og internationalt.

Der er en udpræget grad af projektorganisering og -arbejde på DTU. Det fordrer en struktur, der kan rumme stor kompleksitet og en ledelseskultur, der dyrker dialog og samarbejde. Det bidrager til den nødvendige gennemsløghed i organisationen.

Ledelsesorganisering

DTU tilstræber en flad ledelsesstruktur med "single point of responsibility". En enkelt medarbejder vil altid kun have én personaleleder (defineret ved MUS-ansvar). I praksis vil medarbejdere ofte arbejde op imod flere projektledere, på tværs af organisationen, have både en hoved- og bivejleder etc. Her indebærer "single point of responsibility", at der mellem leder og projektleder/vejleder er en dialog om den enkelte medarbejders bidrag til opgavevaretagelsen (fx inden MUS med personalelederen).

Direktionen og institut- og centerledelsens primære opgave er at sikre rammer for opgavevaretagelsen. Næste ledelseslag har både ledelse og bidrager til opgavevaretagelsen. Den enkelte leder har klare beføjelser og ansvar, og baserer sin ledelse på tillid til, at alle medarbejdere kan håndtere en høj grad af delegering.

Alle på DTU opfordres til at dyrke faglig dialog og tværorganisatorisk samarbejde, hvor det giver mening i forhold til opgavevaretagelsen. Her betyder "single point of responsibility", at opstår der udfordringer i samarbejdet eller tvivl om faglige prioriteringer forventes det, at dialogen tages tilbage i ledelsesstrengen og problemet løses dér.

Selvledelse

På DTU er der en vidtgående delegering af kompetence. Den delegering er baseret på dialog med nærmeste leder og koblet med ansvar for opgavens løsning.

Lederansvaret i relation til selvledelse er en tydelig rammesætning. Det kræver tydelig og effektiv kommunikation af UMV's hensigter, handlingsplanens aktiviteter og opgavemålene i MUS, så de giver mål og retning for den enkelte.

Medarbejderansvaret i relation til selvledelse er at være bevidst om egne kompetencer, at have modet til at påtage sig ansvaret og evnen til at se egne opgaver i en helhed.

Desuden forventer DTU, at alle arbejder selvstændigt inden for de givne rammer og har en fornemmelse af, hvornår en given udvikling i opgaveløsningen tilsiger, at nærmeste leder inddrages.



DTU er et internationalt universitet

Danmark baserer sin ledelsestilgang på den skandinaviske tradition. Ledelsesstilen på DTU - og i Danmark - er baseret på en balanceret ligeværdighed mellem leder og medarbejder. I udgangspunktet foretrækker danske ledere at skabe konsensus gennem dialog og ikke ved at benytte formel magt.

Samtidig er den danske ledelsespraksis rundet af en inkluderende tilgang til beslutninger og forandringer med respekt for, at ansvaret for den endelige beslutning altid er lederens.

Den tilgang til ledelse er kendt blandt de danske medarbejdere, men en række af DTU's internationale medarbejdere er formet af andre kulturer og ledelsesmodeller. De kan fejlagtigt tolke, at den konsensus-søgende og tilbageholdende ledelsesstil er

et udtryk for fravær af ledelse. Derfor er det væsentligt, at alle ledere på DTU, og særligt de ledere der har udenlandske medarbejdere, understreger det gensidige ansvar for samarbejde. I DTU Ledelsesgrundlaget er det endvidere ekspliciteret, at det er et lederansvar at initiere forventningsafstemning mellem leder og medarbejder omkring mål og rammer. En anden væsentlig ledelsesopgave er at sætte ord på, at DTU forventer, at den enkelte har modet til, uanset placering i hierarkiet, at stille spørgsmål på baggrund af en nysgerrig undren.

Direktion

I DTU Ledelsesgrundlaget er det et krav, at alle ledere kommunikerer og på den baggrund sikrer gennemsigtighed i ledelsesbeslutninger. I relation til direktionen er det særligt væsentligt, at de er tydelige i deres kommunikation, fordi hele organisationen lytter med skærpet interesse, når de taler. Kommunikation på direktionsniveau handler i høj grad om at sætte mål, retning og rammer, skabe incitamenter til at samarbejde på tværs og være tydelig om universitetets strategiske mål.

Eliteuniversitet

At DTU er et eliteuniversitet, skærper universitetets behov for en tydelig direktion. At være et teknisk eliteuniversitet er et aktivt valg, DTU har truffet, og det indbefatter en række fravalg. Alle aktiviteter på DTU

skal kunne relateres til elite inden for et af DTU's fire hovedområder. For at sikre, at det valg eksekveres nedad i ledelsessystemet, er det nødvendigt, at direktionen går forrest som rollemodel - og har modet og redskaberne til at handle, når universitetets aktiviteter ikke har det krævede niveau.

Ansvar

Et centralt direktionsansvar er at være bevidst om, at direktionen og direktørkredsen som den eneste gruppering har et overblik over alle universitetets aktiviteter. Den position forpligter direktionen til at sikre sig, at direktørerne samarbejder på tværs, hvor de kan se, at det bidrager til opfyldelse af universitetets mål - og vælge aktiviteter fra i de situationer, hvor det ikke bringer DTU tættere på de strategiske mål.



Direktørkredsen

I relation til direktørkredsen er samarbejdet med direktionen kendetegnet ved at være helhedsorienteret og tillidsbaseret. Det betyder, at direktionen forventer, at direktørernes faglige disponering træffes med udgangspunkt i, hvad der er hensigtsmæssigt i forhold til det samlede DTU. Det mandat har direktionen tillid til, at direktørerne selv håndterer inden for de givne rammer. Rammerne justeres gennem det dialogbaserede årshjul, som er omdrejningspunkt for styring af DTU's mange aktiviteter.

Faglighed

I DTU Ledelsesgrundlaget er det ekspliciteret, at det er direktørens ansvar at sikre højt fagligt niveau i alle instituttets eller centerets aktiviteter, samt en velfungerende administrativ organisering baseret på et godt samarbejde med koncernfunktionerne.

Direktøren har desuden et overblik over, i hvilken retning instituttets eller centerets fagområde bevæger sig. Det overblik udmønter sig i en vision for instituttet og centeret, der kan konkretiseres i det daglige arbejde. Desuden er det et direktøransvar med udgangspunkt i det overblik at være i stand til at foretage faglige prioriteringer som grundlag for handling i diverse samarbejder mellem forskergrupper og med eksterne partnere.

Synlighed

Derudover er det et centralt direktøransvar at være en synlig og visionær formidler, der bidrager til fornemmelsen for fremtidige mål, og hvordan de relaterer sig til DTU's strategiske mål.



Dialog med ledelsen



I DTU's vedtægt er det beskrevet, hvordan ledelse på DTU baseres på medinddragelse og medbestemmelse for medarbejdere og studerende. De formelle rammer for medbestemmelse og medinddragelse er endvidere præciseret i Personalepolitikken, hvor der lægges vægt på en løbende dialog med medarbejderne om mål, midler og opgavevaretagelse.

Samarbejdsaftale

Udgangspunktet for de formelle rammer er statens samarbejdsaftale, der afspejler en gensidig enighed om, at et stærkt og løsningsorienteret lokalt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er afgørende for en velfungerende statslig sektor.

DTU's ledelse er altid lydhør over for det gode argument og opmærksom på at udvise positiv vilje i forsøget på at nå til enighed. Det betyder, at muligheden for at gøre sin indflydelse gældende, er knyttet til hvordan der inviteres til dialog og samarbejde samt på kvaliteten i argumentationen.

Med- og modspil

DTU forventer, at alle giver deres ledelse et aktivt med- og modspil. Det kan ske i den daglige dialog, til MUS, ved formaliserede møder, seminarer, i forbindelse med DTU's trivselsundersøgelse o.s.v. Derudover opfordres alle til at bidrage til et velfungerende og aktivt samarbejdssystem. Det kan gøres med input til dagsorden i de lokale samarbejdsudvalg, dialog med egen tillidsrepræsentant eller eget kandidatur som aktiv i den faglige organisation. Derudover er der mulighed for, at generelle forhold bringes videre til DTU's hovedsamarbejdsudvalg eller belyses i akademisk råd.

Næste skridt

Forekommer der alligevel situationer, hvor den enkelte ikke føler sig hørt, er der på Portalen retningslinjer for dialog med ledelsen, hvor henholdsvis medarbejders og studerendes handlemuligheder er beskrevet.



DTU LEDELSESGRUNDLAGET

