

21. august 2017
leal
J.nr. [Indsæt J.nr.]

Møde med Københavns Universitet

Referat udarbejdet af: LEAL
Mødedato: 11. august 2017 Institution/organisation: Københavns Universitet Mødedeltagere fra universitetet: Rektor Henrik Wegener, universitetsdirektør Jesper Olesen, vicedirektør for HR & O Lisbeth Møller samt chefkonsulent Karen Poder. Mødedeltagere fra kommissionen: Formand Allan Søgaard Larsen, direktør Marianne Thyrring (DMI), fra sekretariatet kontorchef Thomas Molin og Lene Alkjærsg
Noter og vigtige pointer fra mødet
<p>Københavns Universitet (herefter KU) er en stor drifts- og udviklingsorganisation med ca. 40.000 studerende, en kandidatproduktion på ca. 11.500 pr. år og ca. 10.000 årsværk (+ ca. 11.000 deltidsansatte)</p> <p><u>Internationalisering</u> Et meget vigtigt træk er, at organisationen er mere international end de fleste andre offentlige arbejdspladser. Det er absolut nødvendigt at kunne tiltrække udenlandske medarbejdere på højeste akademiske niveau. De udenlandske medarbejdere giver mange reaktioner på Danmark og ledelse i en dansk kontekst. I forhold til ledelse fremhæves den danske/nordiske ledelseskultur som attraktiv. Ledelse vurderes dermed at være et konkurrenceparameter i en international sammenhæng. For at give mulighed for at navigere i det gives konkret introduktion til denne form for uformel ledelse med lav magtdistance og forventninger til at medarbejderne selv tager initiativ.</p> <p><u>Ledelsestræk</u> Ledelsen består af en administrativ ledelsessøjle, som leder den store driftsorganisation og en faglig ledelsessøjle med forskere og undervisere, som leder en meget bred portefølje af forskningsprojekter og undervisning. Udviklingen af universiteterne har været meget markant og er resultatet af flere reformer. KU klarer sig godt forskningsmæssigt, også set i internationalt perspektiv. Forskere leverer en stor indsats – drevet af indre motivation.</p> <p>Det at være institutleder kræver gode ledelseskompetencer, og da man samtidig skal være anerkendt forsker, vil man som regel have opøvet gode evner for at kommunikere, lede mennesker og styre administrativt gennem en årrække. Der har været en udvikling de senere år hen imod en professionalisering af institutlederrollen, idet faglig legitimitet stadig betyder meget. Der er investeret en del i</p>

udvikling af alle ledelseslag, herunder i at understøtte lederidentitet. Det opfattes i stigende grad attraktivt at blive leder.

Den grundlæggende, meget selvstændige tilgang og behov for faglig integritet udfordrer ledelse på universitetet. Det kan have konkrete konsekvenser - eksempelvis længere implementeringstider for centrale forandringsprojekter.

Det politiske projekt

Den vækstdagsorden, som politikerne har sat i gang, har mange steder betydet, at man i dag har meget store institutter, hvor spændet i aktiviteter er enormt. Man kan se helt op til 500 medarbejdere, dvs. som en stor statslig styrelse. Det kalder på de mest kompetente ledelseskrafter, men basisindplaceringen er meget beskeden for en institutleder.

En stor del af økonomien kommer fra konkurrenceudsatte midler (ca. 35% af den samlede omsætning på 8,5 milliarder). Finansiering sker således via eksterne fonde. Det vil sige at midlerne er knyttet til konkrete forskningsprojekter og ofte også navngivne forskere, som i nogle tilfælde kan tage midlerne med sig, hvis de skifter job. Det øger risikoen for en "forskerhotelletankegang", som gør det svært at prioritere midler til store fælles investeringer.

Fortsat ledelsesudvikling

Selvom ledelseskompetencer oparbejdes løbende via forskerkarrieren er der brug for fortsat at fokusere på, hvordan lederne understøttes bedst muligt. Det kan ske ved at tænke væk fra individualisering af lederrollen og mere i retning af kulturelle og understøttende tiltag, som fx netværksdannelse.

Nye tiltag på ledelsesområdet skal – i universitetsmiljøet – helst være baseret på evidens og logiske argumenter for at blive accepteret.

Opsummering – vigtigt at tage med i det videre arbejde

- Meget store enheder har betydet øgede krav til lederkompetencer. Det kræver forskellig strukturel understøttelse for at kunne trække de bedste til, herunder løn på et passende niveau.
- De seneste styringsreformer, hvor bestyrelserne blandt andet har fået et større ansvar for at sikre samfundsmæssigt helhedssyn har igangsat en god udvikling i forhold til værdiskabelse på universitetet. Udviklingen ligger i god forlængelse af de sidste 30 års udvikling af universiteterne, som har løftet det faglige niveau og den værdi, der skabes i samfundet.
- Der er investeret i ledelsesudvikling på alle niveauer de senere år
- Der arbejdes fortsat med at professionalisere lederrollen samt implementere og videreudvikle ledelsesstrukturen i overensstemmelse med de mange reformer (bl.a. Universitetsloven fra 2003)
- Der kan være inspiration at hente i modellen selvejende institution med

forholdsvis store individuelle frihedsgrader.

- KU's internationale erfaringer peger på den skandinaviske ledelsesmodel som et konkurrenceparameter, men påpeger vigtigheden af at fremstå mere tilgængelig som potentielt arbejdssted over for udlandet.
- Rammerne omkring universiteterne, forskningsverdenens karakter kombineret med varierede finansieringsmodeller ser ud til at skabe både helt særlige muligheder for ledelse men også udfordringer.