

## God universitetsledelse og talentstrategi – anbefalinger fra ATV

### **Indledning**

Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV) har med projektet om *det værdiskabende universitet* givet indspil til den offentlige debat, det politiske system og en række interessenter om danske universiteters rolle i samfundet.

Arbejdet er foregået i regi af ATV's udvalg for forskning, uddannelse og innovation, *ATV | Helios*, og det er blandt andet udmøntet i et positionspapir<sup>1</sup> og rapporten *Det værdiskabende universitet – fra enklave til nøglerolle*<sup>2</sup>.

ATV har samarbejdet med Danmarks Forskningspolitiske Råd, der har fremsat sine synspunkter om det værdiskabende universitet i Rådets årsrapport for 2011<sup>3</sup>.

Endvidere har ATV udarbejdet et notat om universiteternes udviklingskontrakter, hvis målsætninger kan betragtes som pejlemærker for en fælles forståelse af universiteternes rolle<sup>4</sup>.

### **God universitetsledelse – muligheder og udfordringer**

Blandt hovedtemaerne i arbejdet med universiteternes værdiskabelse er ledelse, og der viste sig et behov for at få uddybet dette tema. *ATV | Helios* besluttede derfor at fortsætte analysearbejdet samt at afholde et offentligt seminar om *god universitetsledelse* og om en dansk *talentstrategi*.

Seminaret blev afholdt på DTU den 20. august 2012 og havde blandt andet oplæg om *praktisk ledelse i vidensmiljøer*; oplægsholder var Claus Hviid Christensen, formand for Danmarks Forskningspolitiske Råd og Senior Manager i DONG Energy.

På samme seminar holdt ledelseskonsulent Søren Barlebo Rasmussen oplæg om, hvordan ATV's anbefalinger om en *samfundskoordineret talentstrategi* kan omsættes til praksis.

Arbejdet i *ATV | Helios* har identificeret en række muligheder og udfordringer på ledelsesområdet for de danske universiteter.

---

<sup>1</sup> Positionspapir fra ATV: *Det værdiskabende universitet – mod til mere* (Akademiet for de Tekniske Videnskaber, december 2011)

<sup>2</sup> *Det værdiskabende universitet – fra enklave til nøglerolle* (Akademiet for de Tekniske Videnskaber, februar 2012)

<sup>3</sup> *Det værdiskabende universitet – årsrapport 2011* (Danmarks Forskningspolitiske Råd, juni 2012)

<sup>4</sup> *Status over tendenser i universitetssektoren set i lyset af dens udviklingskontrakter 2012-2014* (Akademiet for de Tekniske Videnskaber, august 2012)

Universiteterne har chancen for at udbygge deres i forvejen stærke position til at blive omdrejningspunkter i samfundet – men det kræver synlig ledelse samt vedvarende fokus på vigtigheden af ledelse på det enkelte universitet.

Udfordringen er blandt andet, at det er vanskeligt at få alle universitetsansatte til at bakke op om en fælles mission for deres universitet, hvis den anses som værende i modstrid med forskningsfriheden, eller hvis missionen opfattes som uklar eller verdensfjern.

Ledelse af et universitet må ligesom ledelse af andre specialistmiljøer kræve en balance mellem udvikling af de enkelte faglige specialer og hensynet til helheden.

#### ***Anbefalinger fra Akademiet for de Tekniske Videnskaber***

God universitetsledelse bør være præget af samme høje standarder for ressourcestyring, kommunikation, prioritering, proceshåndtering osv. som gælder for ledelse generelt.

Derudover fremsætter ATV følgende anbefalinger:

- **Den øverste ledelse bør definere en fælles mission for universitetet, som er alment accepteret af interne og eksterne interessenter.**

Den fælles mission skal være pejlemærket for universitetets ledelse. Formuleringen af den fælles vision bør ske med inddragelse af studerende og ansatte for at sikre forankringen. Det kan f.eks. ske ved at inddrage faglige miljøer i en proces, som fører til en fælles forståelse.

- **Prioriteringer og incitamentsstrukturer skal være tydelige.**

Der bør skabes rum for og accept af en ledelsesmæssig prioritering, herunder en incitamentsstruktur der sikrer, at universitetets værdistrømme er afbalancerede. Uddannelse, forskning og samarbejde med omverdenen er alle kerneopgaver for et universitet og bør være fokuspunkter for ledelsen.

- **Hvert universitet bør skabe nye karriereveje for forskere og undervisere, hvor ledelse er en selvstændig karrieremulighed.**

Ledelse bør betragtes som en disciplin i sig selv på lige fod med forskning, undervisning og myndighedsbetjening. Der bør være attraktive spor for de universitetsansatte, som vælger ledelsesvejen, og det at gøre karriere som leder på et universitet skal statusmæssigt rangeres på niveau med andre karriereveje som forsker og underviser. Ledelseskvaliteten bør evalueres løbende med henblik på at videreudvikle den enkelte leders kompetencer.

- **Talentudvikling bør ses som en kerneydelse i universiteternes opgave.**

En talentstrategi bør indgå som et af pejlemærkerne i ledelsen af universitetet. Udvikling af talenter er et oplagt bud på et tema, der kan skabe enga-

gement og bred opbakning til en fælles mission. ATV har for nyligt i et høringssvar fremlagt Akademiets forslag til en sådan talentstrategi<sup>5</sup>.

○ **Lederkurser skal være skræddersyet til ledelse i vidensmiljøer.**

Uddannelses- og videreuddannelses tilbud inden for ledelse skal matche de vilkår, der gælder på universiteterne, herunder de høje faglige krav i specialistmiljøer. Ledelsesredskaberne skal være målrettet mod ledelse af forskere og undervisere, således at de kan bidrage til, at der bliver skabt motivation og virkelyst indenfor universiteternes tre værdistrømme (forskningsbaseret uddannelse, forskning samt videnudveksling).

---

<sup>5</sup> Høringssvar vedrørende talentudvikling på de videregående uddannelser (Akademiet for de Tekniske Videnskaber, august 2012)