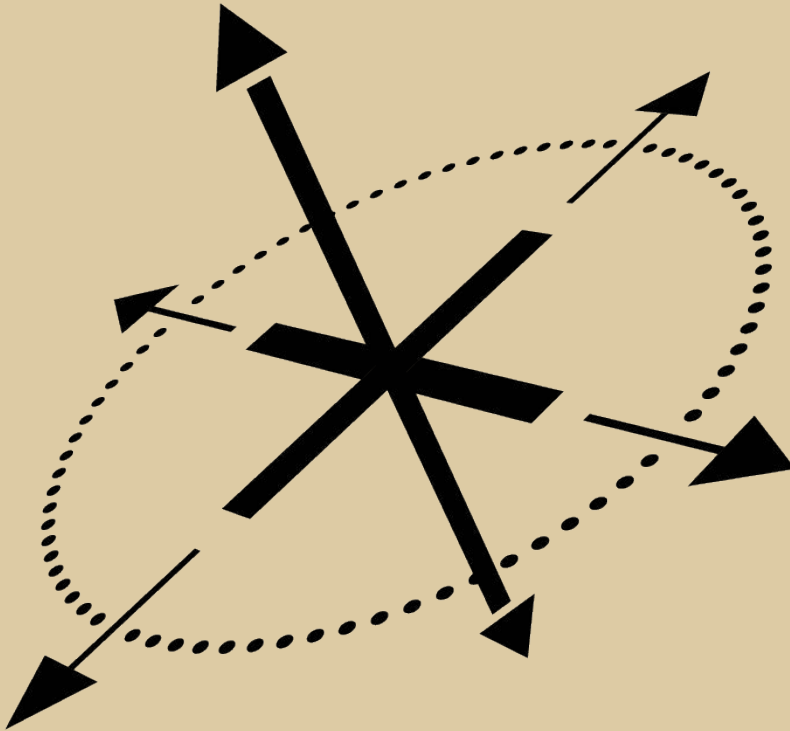


SDU's Ledelseskompass



Præambel

SDU's ledelseskompas viser retningen for, hvordan god ledelse forstås på SDU og skal bidrage til, at SDU's ledere arbejder med deres ledelsesudvikling i et livslangt perspektiv. Kompasset er funderet på centrale SDU-værdier som ordentlighed, ansvarlighed, handlekraft og dialog, hvilket afspejles i kompassets 4 perspektiver.

Ledelseskompasset udgør sammen med konkrete ledelsesredskaber og SDU's programmer for ledelsesudvikling en samlet web-baseret vidensportal for god ledelse på SDU. Ledelseskompasset består af fire retningsgivende og gensidigt afhængige perspektiver, som SDU's ledere kan bruge til ledelsesnavigation: Retning, Samspil, Engagement og Lederskab. Kompasset giver mulighed for, at ledere løbende kan løfte blikket fra hverdagen og reflektere over egen ledelsesudvikling.

Den primære målgruppe for SDU's ledelseskompas er først og fremmest SDU's ledere med personaleansvar. Samtidig opfordres ledere uden personaleansvar til aktivt at bruge kompasset for inspiration.

SDU's ledelseskompas tager afsæt i

at ledelse altid udøves i kontekster, og at lederen skal navigere i forskellige og ikke altid enstemmige kontekster.

Den formelle kontekst fastlægger, at SDU er et statsfinansieret selvejende universitet, som har til opgave at drive forskning og give forskningsbaseret uddannelse indtil det højeste internationale niveau, formidle den nyeste viden og samarbejde med det omgivende samfund. Den strategiske kontekst består i, at SDU skaber værdi for og med samfundet med bæredygtig udvikling for øje ved at kombinere klassiske akademiske dyder indenfor forskning og uddannelse med en dynamisk, nytænkende og handlekraftig position i universitetslandskabet og samfundet. Den økonomiske kontekst er kendetegnet ved, at universitetets økonomiske rammer i høj grad er styret og reguleret af staten, men også består af konkurrenceudsatte og markedsbestemte midler. SDU's ledere forpligter sig inden for disse kontekster at udøve ledelse under hensyn til SDU's vedtægter, personalepolitiske retningslinjer, lønpolitikker, overenskomster, arbejdsmiljølovgivningen og sunde arbejdsforhold samt øvrige administrative regler.

at ledelse er en praksis, der udøves i relationer mellem mennesker. En leder udøver ledelse overfor og med sine medarbejdere og lederkolleger baseret på formelle beføjelser og ledelsesretten. Ledelseskompasset skal hjælpe ledere til at kunne løfte de mange forskellige typer af ledelsesopgaver, som følger af at være på et stort universitet med en sammensat universitetsbefolkning (forskere, undervisere, teknisk personale, administrativt personale, studerende) med mange forbindelser til det omgivende lokale, nationale og globale samfund.

at universitetet er i stadig forandring, hvilket stiller krav til ledere og medarbejderen agilitet. SDU vil derfor fremme, at universitetets ledere er under løbende ledelsesudvikling. Ledelsesudvikling er en vigtig forudsætning for at udvikle både medarbejdere, ledergrupper og universitetet og er grobund for trivsel, resultater og for at universitetet kan opfylde sine formål.

Ledelse handler om, at menneskelige kompetencer og ressourcer bringes i spil, så vi som universitetet kan forfølge vores målsætninger og løse vores opgaver. SDU's ledere skal både evne at gribe nye muligheder og kunne prioritere og påtage sig deres ansvar med respekt for forskningsfrihed og ytringsfrihed, involvering af ansatte, studerende og samarbejdspartnere samt universitetets politiske, økonomiske, sociale og tekniske (ramme)vilkår.

God ledelse fremmer, at ansatte, studerende, samarbejdspartnere og universitetet lykkes med sit formål og sine ambitioner. Hermed skaber SDU værdi for og med samfundet.

Ledelseskompassets 4 perspektiver

SDU vil med ledelseskompasset tilskynde ledere til at udøve god ledelse, at reflektere over egen ledelsespraksis og at arbejde med personlig ledelsesudvikling.

Ledelseskompasset består af fire retningsgivende og gensidigt afhængige perspektiver: *Retning, Samspil, Engagement og Lederskab*. Perspektiverne er baseret på værdierne ordentlighed, ansvarlighed, handlekraft og dialog.

Til hvert perspektiv hører en række refleksionsspørgsmål. Spørgsmålene er redskaber til, at den enkelte leder reflekterer over god ledelse i sin ledergerning og henter inspiration til at være i en fortsat udviklings- og læringsproces og derigennem udøver en fleksibel og agil ledelsesstil.

Spørgsmålene afspejler også forventningen om god ledelse på SDU. Eksempelvis dækker spørgsmålet "*Hvordan kommunikerer jeg universitetets og min enheds vilkår og ambitioner?*" over god ledelse i form af "*Lederen kommunikerer universitetets og sin enheds vilkår og ambitioner*". Hvordan det skal ske, er netop lederens ansvar i lyset af lederens kontekst, opgaver og medarbejdere.

Den enkelte leder må med udgangspunkt i egen placering i organisationen og ledelseserfaring fortolke spørgsmålene, så de giver mening for netop hans / hendes ledelsespraksis.

Refleksionsspørgsmålene vil indgå som et naturligt element i SDU's forskellige udviklings- og kompetenceforløb for ledere og egner sig ligeledes til at drøfte i ledersparringsgrupper og øvrige ledernetværk.

Som leder er det væsentligt at arbejde med sit personlige ledelsesgrundlag. Det er en kompleks og livslang proces, som kræver tid. Derfor er det også væsentligt, at den enkelte leder i samspil med den øvrige ledelse prioriterer den nødvendige tid og finder relevante anledninger til at arbejde med det personlige ledelsesgrundlag.

Retning – Hvordan sætter vi en retning, der er tydelig for alle?

Retning handler om at formulere og kommunikere tydelige ambitioner, som kan udvikle universitetet og engagere medarbejderne. Formulering af ambitioner er funderet i en samlet organisatorisk forståelse og sker i fællesskab med relevante parter, og retningen understøtter aktivt universitetets formål og strategiske intentioner under hensyn til lederens organisatoriske niveau og den enkelte organisatoriske enheds særkende og orienteringer.

En klar og tydelig retning er forudsætning for, at lederen kan udvise handlekraft. Retningen skal være klar, så lederen kan prioritere og træffe beslutninger på kort og lang sigt og prioritere mellem forskellige hensyn og interesser. Og retningen skal være tydelig, så medarbejdere forstår, hvad der er vigtigt, værdifuldt og meningsfuldt. Samtidig må lederen også kunne navigere og evne at justere retningen, hvis det kræves ved forandringer i kontekst, i opgaver eller blandt medarbejderne

I arbejdet med at sætte retning må lederen ligeledes give rum for at udfolde de mange talenter og fremme mangfoldighed og ligestilling.

Refleksioner til den enkelte leder om Retning:

- *Hvordan afspejler jeg universitetets og min enheds vilkår, rammer og ambitioner i mit ledelsesarbejde?*
- *Hvordan skaber jeg fælles og engagerende ambitioner?*
- *Hvordan justerer jeg løbende retningen ved ændringer i vilkår, kontekst, opgaver og medarbejdere?*
- *Hvordan prioriterer og koordinerer jeg mellem forskellige og konkurrerende opgaver og interesser?*
- *Hvordan kommunikerer jeg universitetets og min enheds vilkår og ambitioner?*

Samspil – Hvordan gør vi samspil let og attraktivt?

Samspil er funderet i ordentlighed med respekt for forskellige medarbejdere og perspektiver og handler om at bringe relevante parter og kompetencer på tværs af fakulteter og enheder sammen for at skabe fælles resultater. Samspil i ledelsesarbejdet finder både sted inden for egen enhed og på tværs af SDU i form af eksempelvis netværk, faglige kontakter samt i relevante råd, nævn og udvalg på SDU.

Aktiv og konstruktiv deltagelse i forskellige ledelsesgrupper og -fora er afgørende for ledelsesopgaven og sammenhængskraften på tværs.

Ledelsesarbejdet består i at tage selvstændigt initiativ til at udvikle velfungerende enheder og gode samarbejdsflader på tværs af SDU og mellem universitetet og det omgivende nationale og internationale samfund. Klarhed omkring roller og ansvar samt videndeling, feedback og sparring er centralt i ledelsesarbejdet.

Refleksioner til den enkelte leder om Samspil:

- *Hvordan tager jeg initiativ til at bringe forskellige kompetencer i spil for at skabe resultater?*
- *Hvordan fremmer jeg samspil blandt medarbejdere indenfor egen enhed?*
- *Hvordan understøtter jeg tværgående initiativer, aktiviteter og samarbejder udenfor egen enhed?*
- *Hvordan inddrager jeg medarbejdere og samarbejdspartnere uden at fralægge mig mit ledelsesansvar?*
- *Hvordan bidrager jeg til videndeling, feedback og sparring?*

Engagement – Hvordan skaber vi de bedste rammer for medarbejdernes engagement?

Engagement bliver skabt i fællesskab af mennesker, og ledelsesarbejdet understøtter et samspil baseret på gensidig forpligtelse, hvor alle er bidragsydere og hinandens forudsætninger. Engagement fremmes gennem dialog med mulighed for at lytte, argumentere og finde fælles løsninger.

Medarbejdernes engagement i opgaven er en vigtig drivkraft for at opnå ambitioner og mål. At arbejde med engagement handler om medinddragelse og medbestemmelse og om at skabe en motiverende kultur bygget på trivsel og tryghed, hvor der er plads til at løbe en risiko, og hvor fejl er noget, man lærer af.

Ledelsesarbejdet består i at involvere og motivere medarbejdere og demonstrere modet, viljen og evnen til en anerkendende og konstruktiv kritisk tilgang til samarbejde, der også omfavner det vanskelige.

Refleksioner til den enkelte leder om Engagement:

- *Hvordan fremmer jeg, at den enkelte medarbejder og fællesskabet gensidigt understøtter hinanden?*
- *Hvordan motiverer jeg den enkelte medarbejder og medarbejdergruppe til at udvikle og bruge relevante kompetencer og potentialer?*
- *Hvordan skaber jeg rum for arbejdsglæde, begejstring og faglig stolthed?*
- *Hvordan håndterer jeg konflikter, mistroivsel, tvivl, frustration og usikkerhed på en ordentlig måde?*
- *Hvordan bidrager jeg til en åben, tillidsfuld, anerkendende og dialogbaseret kommunikation?*

Lederskab – at påtage sig ledelsesansvaret

At tage lederidentiteten på sig er at sige ja til at bringe sig selv i spil. Det handler om at kende sine egne værdier og om at være sig sit ansvar bevidst. At påtage sig ledelsesansvaret er at påtage sig et ansvar for organisationen, uden at være i grundlæggende konflikt med egne værdier og integritet. At påtage sig ledelsesansvaret er også at udføre de opgaver og pligter, som er fastlagt i SDU's instrukser og retningslinjer. Det personlige lederskab skal møde organisationens forventninger og handler om at kombinere egne værdier og integritet med ledelsesansvaret.

Ledelse bliver skabt sammen med andre. Ledere har et særligt ansvar for at skabe god ledelse i samspil med både medarbejdere og lederkolleger.

Refleksioner til den enkelte leder om ansvar, identitet og ledelsesudvikling:

- *Hvad er mit personlige ledelsesgrundlag, som tydeliggør mine værdier og ambitioner?*
- *Hvordan påtager jeg mig ledelsesansvaret og udviser integritet og troværdighed?*
- *Hvordan søger jeg dialog med medarbejdere, chefer og lederkolleger om god ledelse og om min ledelsespraksis?*
- *Hvordan udvikler jeg mit netværk til at få sparring, finde fællesskab og få hjælp, når det er svært?*
- *Hvordan udvikler jeg min egen ledelsespraksis i et livslangt perspektiv?*

Principper for god ledelse på SDU

	God ledelse på SDU
Retning	Lederens ledelsesarbejde afspejler universitetets og dennes enheds vilkår, rammer og ambitioner.
	Lederen skaber fælles og engagerende ambitioner.
	Lederen justerer retningen ved ændringer i vilkår, kontekst, opgaver og medarbejdere.
	Lederen prioriterer og koordinerer mellem forskellige opgaver og interesser.
	Lederen kommunikerer universitetets og sin enheds vilkår og ambitioner.
Samspil	Lederen tager initiativ til at bringe forskellige kompetencer i spil for at skabe resultater.
	Lederen fremmer samarbejde indenfor egen enhed.
	Lederen understøtter tværgående samarbejde udenfor egen enhed.
	Lederen sikrer inddragelse med respekt for sit ledelsesansvar.
	Lederen deler viden, giver feedback og yder sparring.
Engagement	Lederen fremmer, at den enkelte medarbejder og fællesskabet gensidigt understøtter hinanden.
	Lederen motiverer medarbejderen og medarbejdergruppen til at udvikle kompetencer og potentialer.
	Lederen skaber god trivsel.
	Lederen håndterer konflikter og mistrivsel på en ordentlig måde.
	Lederen kommunikerer åben, tillidsfuldt, anerkendende og dialogbaseret.
Lederskab	Lederen står på et klart og tydeligt personligt ledelsesgrundlag.
	Lederen påtager sig sit ansvar og udviser integritet og troværdighed.
	Lederen går i dialog for at styrke sit lederskab.
	Lederen udvikler sit netværk for at styrke sit lederskab.
	Lederen er under løbende lederudvikling i et livslangt perspektiv.



Syddansk Universitet

Street name - Zipcode - Tlf: - Fax:

Telefon: +45 6550 1000

sdu@sdu.dk

www.sdu.dk

Indsæt co-branding logo 2

Indsæt co-branding logo 1