

GOD INSTITUT- LEDELSE PÅ AALBORG UNIVERSITET



AALBORG UNIVERSITET

Institutlederen er instituttets øverste leder, hvis vigtigste opgave er at udøve et tydeligt og inspirerende lederskab, der sikrer og videreudvikler den højeste kvalitet inden for instituttets samlede portefølje af aktiviteter. Institutterne er det faglige omdrejningspunkt for Aalborg Universitet, hvilket betyder, at god institutledelse har afgørende betydning for hele organisationen.

Hvordan institutlederen konkret kan udøve sin ledelse afhænger af flere forhold, herunder den til enhver tid gældende delegationsinstruks fra rektor, institutstørrelse, organisering og personlighed. Institutlederen refererer til dekanen, og det er afgørende, at institutlederen kender sit ledelsesrum, som fremgår af universitetets vedtægter og etableres sammen med dekanen. Institutlederens evne til at lede opad, kommunikationen med dekanatet er vigtig i forhold til at få opbakning og frihed til at lede.

Institutledelse er en del af universitetets samlede ledelse, og institutlederen skal derfor udøve sin ledelse med udgangspunkt i universitetets og fakultetets strategi.

Den gode institutleder baserer sin ledelse på Aalborg Universitets ledelsesgrundlag, der gælder som referenceramme for alle universitetets ledere. I nærværende dokument er ledelsesgrundlaget relateret til institutlederens konkrete opgaver.



1.

Institutlederskabets indhold

Institutlederens opgave kan opdeles i følgende former for ledelse:

1.1 STRATEGISK LEDELSE

- Sætte retning og mål for instituttet og tage ansvar i forhold til fakultetets og AAU's samlede ambitioner
- Formulere og udmønte strategier for instituttets samlede virke og sikre, at målene nås
- Udmønte tværgående strategier vedtaget af fakultetet eller direktionen
- Være proaktiv og opsøgende i forhold til forandrings- og fornyelsesbehov
- Indgå i fakultetsledelsen og tage aktiv del i ledelsen af og ansvaret for eksempelvis budgetmæssige beslutninger
- Udvikle og vedligeholde instituttets ledelses- og beslutningsstrukturer samt organer, der er skal sikre medinddragelse af medarbejdere og studerende.

1.2 FAGLIG LEDELSE

Uddannelser og undervisning

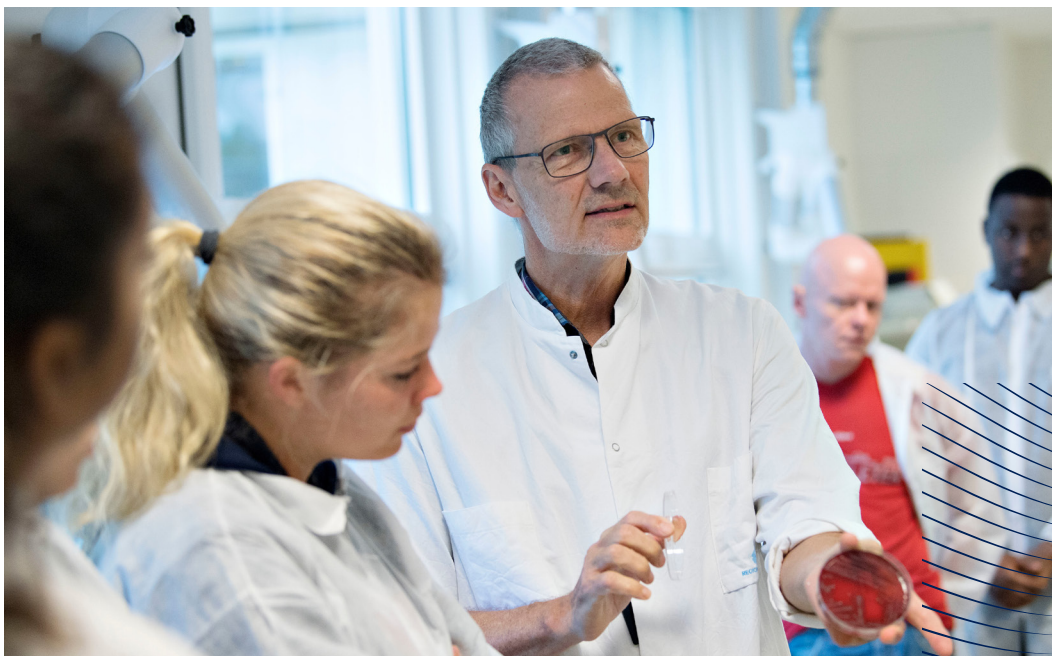
- Udmønte fakultetets strategi for uddannelsesporteføljen i samarbejde med prodekan for uddannelse
- Sikre den højeste kvalitet i uddannelse og undervisning i samarbejde med prodekan for uddannelse, studieleder og studienævn
- Sikre relevant forskningsbaseret undervisning på instituttets og eventuelle andre institutters uddannelser
-
- Sikre den bedst mulige tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelse, undervisning og eksamen i samarbejde med studienævn og studieleder inden for de til enhver tid gældende regler på området
- Sikre løbende udvikling af uddannelserne, således at uddannelserne er robuste og matcher samfundets og erhvervslivets behov.

Forskning

- Udmønte fakultetets forskningsstrategi i samarbejde med prodekan for forskning
- Sikre den højeste forskningskvalitet, -integritet og -etik
- Skabe attraktive forskningsmiljøer for både medarbejdere og studerende
- Sikre den højeste kvalitet af forskeruddannelser.

Vidensamarbejde

- Skabe og udnytte nye muligheder for formidling og udveksling af viden med eksterne partnere for at sikre finansieringskilder og nye forskningsområder og uddannelser
- Skabe og udnytte nye muligheder for formidling og udveksling af viden med eksterne partnere for at sikre, at forskning og uddannelse vekselvirker med samfundet og gør en forskel.



1.3

ADMINISTRATIV LEDELSE

- Skabe attraktive og robuste administrative miljøer i samarbejde med sekretariatschefen
- Sikre at alle faglige aktiviteter udføres med den bedst mulige ressourceudnyttelse
- Sikre at instituttets administration servicerer instituttets medarbejdere og studerende samt øvrige administrative afdelinger på højt niveau og i dialog
- Sikre at administrationen udføres iht. universitetets administrative principper og med den bedst mulige ressourceudnyttelse
- Sikre at budgetter og reglerne på økonomiområdet overholdes
- Sikre at nødvendigt udstyr og fysiske rammer etableres og vedligeholdes.

1.4

PERSONALELEDELSE

- Repræsentere og drive udviklingen af den ønskede kultur i eget område og bidrage aktivt til udviklingen af en fælles AAU-kultur
- Sikre et sundt og positivt arbejdsmiljø, fysisk, organisatorisk og socialt, for alle
- Sikre at universitetets personalepolitik efterleves og regler på området implementeres og overholdes, herunder reglerne vedr. ligestilling og diversitet
- Sikre ledelse af medarbejderne, herunder at opgaver fordeles og løses hensigtsmæssigt
- Sikre ledelse gennem andre ledere og skabe resultater gennem andre ledere (f.eks. studieledere, viceinstituttledere, forskningsledere, sekretariatschef m.fl.)
- Sætte mål for og give feedback til individer og teams, så der både tages individuelle hensyn og skabes en meningsfuld sammenhæng i helheden
- Sikre at medarbejdernes ressourcer udnyttes effektivt, blandt andet ved at søge samarbejde og fælles løsninger, også uden for instituttet
- Bane vejen for gode faglige og personlige relationer med interne og eksterne samarbejdspartnere og interessenter
- Identificere og udvikle ledelsestalenter.



2.

Forudsætninger for institutlederskabet

2.1 LEDELSESRET

Institutlederen skal ligesom andre ledere lede og fordele arbejdet. Det sker i det ledelsesrum, der i henhold til den til enhver tid gældende delegationsinstruks, er uddelegeret til institutlederen fra rektor gennem dekanen i form af en delegationserklæring.

2.2 MEDINDDRAGELSE

Medinddragelse medvirker til, at der træffes gode beslutninger, fordi den styrker beslutningsgrundlaget og skaber medejerskab, der igen styrker arbejdsglæden og kvaliteten i arbejdet.

Institutlederen skal derfor sikre inddragelse af VIP'er, TAP'er og studerende for at løfte instituttets samlede opgaver. Dette sker blandt andet ved hjælp af de fora, der er nedsat som følge af lovgivning og vedtægter, for eksempel institutråd, studienævn, samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg.

Samarbejdsudvalg

Medarbejderindflydelse kan være et vigtigt bidrag til at opnå høj kvalitet i beslutninger og til at sikre de ansattes medvirken ved organisatoriske og teknologiske forandringer og kan samtidig bidrage til et godt arbejdsmiljø.

SU er et naturligt forum for drøftelser mellem ledelse og ansatte om arbejdspladsens udvikling og fremtid. Emner som vedrører arbejdets organisering, arbejdsforhold, kompetenceudvikling og personalepolitik drøftes i SU. Derudover lægges der stor vægt på at drøfte det psykiske arbejdsmiljø i SU.

SU's opgaver falder dermed også inden for emner, der traditionelt hører under ledelsesretten. SU på institutniveau vil typisk have institutlederen som formand.

Arbejdsmiljøudvalg

Alle virksomheder med ansatte skal udføre et sikkerheds- og sundhedsarbejde. Institutlederen skal organisere sikkerheds- og sundhedsarbejdet og skal medvirke til at få arbejdsmiljøarbejdet til at fungere. Institutlederen skal sørge for at etablere, udvikle og vedligeholde samarbejdet om sikkerhed og sundhed og dermed give arbejdsmiljøorganisationen mulighed for at løse sine opgaver på tilfredsstillende måde.

Arbejdsmiljøudvalget er blandt andet ansvarlig for det fysiske arbejdsmiljø. Det fysiske arbejdsmiljø er vigtigt for at sikre trivsel på arbejdspladsen og kan desuden bidrage til lavere sygefravær og godt renommé. Et godt fysisk arbejdsmiljø øger desuden sikkerheden på arbejdspladsen. I praksis vil det ofte være institutlederen, der er formand for arbejdsmiljøudvalget. I praksis kan arbejdsmiljøudvalget og samarbejdsudvalget slås sammen.

2.3 MEDARBEJDER- UDVIKLINGSSAMTALER

Medarbejderudviklingssamtaler skal sikre en tydelig og meningsfuld sammenhæng mellem den enkelte, dennes område og organisationen som helhed. Det sker gennem løbende dialog om og fokus på gennemførelse af medarbejdernes udviklingsplaner, men også i den årlige MUS. Formålet er også at sikre en høj medarbejdertrivsel og engagement. Institutlederen har pligt til at sikre, at der gennemføres medarbejderudviklingssamtaler med alle medarbejdere én gang om året.

Det vil ofte ikke være praktisk muligt for en institutleder at afholde MUS med alle ansatte, særligt ikke hvis der er tale om et stort institut. Det er derfor muligt for institutledere at uddelegere MUS. Ved at lade den nærmeste leder afholde MUS, sikrer man, at der er tale om en person, der har den nødvendige faglige indsigt, og som kan relatere sig til det arbejde, som den ansatte varetager. Det vil sige, at det som oftest vil være mest hensigtsmæssigt, at forskningsgruppeledere/faggruppeledere holder MUS med videnskabelige medarbejdere, og administrative ledere holder MUS med administrative medarbejdere. Det er efterfølgende vigtigt, at institutlederen bliver orienteret om udfordringer og behov for kompetenceudvikling.

2.4

INSTITUTLEDERENS INDIVIDUELLE KOMPETENCER

En institutleder skal kunne agere i et krydspres mellem ledelsesmæssige forventninger og eksempelvis medarbejdere, der ønsker maksimal frihed til egen forskning. Derfor er et klart defineret ledelsesrum, gode organisatoriske strukturer og inddragende beslutningsprocesser vigtige. Institutlederens individuelle kompetencer spiller også en stor rolle. Den gode institutleder vil typisk:

- Have en stærk forsknings- og uddannelsesmæssig baggrund
- Være god til at indgå i konstruktiv dialog og samarbejde med omgivelserne
- Være en stærk kommunikator
- Have diplomatiske evner og være en god ambassadør for AAU, fakultet og institut
- Evne at kunne håndtere konfliktende forventninger og krav
- Være god til at uddelegere
- Være robust og fleksibel
- Kunne videreudvikle sin kompetencer
- Have mod til at træffe vanskelige beslutninger
- Være empatisk og evne at sætte sig ind i andres situation og problemstillinger.

Derudover vil den gode institutleder være opmærksom på, i videst muligt omfang, at:

- Være rollemodel for instituttets øvrige videnskabelige medarbejdere
- Fortsætte udviklingen af egen forskning, herunder publicering, indhentning af ekstern finansiering m.m.
- Bevare en tilknytning til undervisningen.

3.

Universitetets understøttelse af institutlederskabet

Hele universitetet har en interesse i, at institutlederen udøver godt lederskab. Derfor understøttes institutlederen i sin kontinuerlige udvikling af ledelseskompetencer. Det sker allerede i forbindelse med tiltrædelsen, hvor institutlederen og dekanen sammen med AAU Kompetenceudvikling laver en kompetenceudviklingsplan. Planen tager højde for både de individuelle behov og organisationens.

Ledelsesudvikling er udvalgt som universitetets strategiske indsatsområde, og AAU Kompetenceudvikling har særligt fokus på at understøtte institutlederen og dem, institutlederen har uddelegeret ledelseskompetence til. Der er udover et specifikt ledelsesforløb for institutledere en række forskellige lederuddannelser, der tilbydes i samarbejde med Center for Ledelse samt internationale lederuddannelser i samarbejde med andre universiteter. Tilbuddene rækker i øvrigt lige fra *Introduktion for nye ledere på AAU* over *Leder-supervision* til værktøjskurser i f.eks. *Mødeledelse*.

For at sikre institutlederens muligheder for at udvikle sig i takt med universitetet gennemføres der desuden lederevalueringer med henblik på at give institutlederen feedback fra medarbejdere, kolleger og dekan.

Ud over instituttets egen administration understøtter de administrative funktioner i Fælles Service også institutlederens lederskab, blandt andet ved hjælp af partnere, direkte knyttet til institutlederen.

Der eksisterer endelig fællesskaber mellem flere institutledere, på tværs af fakulteterne, der mødes i uformelle rammer og diskuterer relevante emner med henblik på erfaringsudveksling om de fælles udfordringer i institutlederskabet.



AALBORG UNIVERSITET