



SAMMEN OM **LEDELSE** LEDELSESGRUNDLAG



AALBORG
UNIVERSITET

KÆRE LEDER

For AAU er god ledelse afgørende. Det er en forudsætning for, at vi også fremover kan indfri vores ambitioner som et missionsdrevet universitet i en verden i konstant forandring. Det er en ledelsesopgave at skabe sammenhæng mellem AAU's strategi *Viden for verden*, universitetets særkender, kerneopgaven og den enkelte medarbejder.

God ledelse bidrager til, at AAU fortsat er en attraktiv, ansvarlig og bæredygtig arbejdsplads, både menneskeligt, fagligt og samfundsmæssigt. Det kræver, at du som leder tager ansvar og bidrager aktivt til at udvikle vores ledelsespraksis. Ledelse på AAU er noget, vi lykkes med i fællesskab. Ledelsesgrundlaget hjælper os med at skabe en fælles forståelse og retning for god ledelse. Fremtiden kalder på, at vi er *sammen om ledelse på AAU*.

Universitetssektoren har allerede gennemgået markante forandringer, og

forandring er blevet et grundvilkår. Det stiller store krav til vores evne til at navigere i kompleksitet, skabe mening og træffe beslutninger i en politisk og administrativ virkelighed i bevægelse. Samtidig skal vi som ledere engagere og inspirere i et miljø, præget af høj faglighed og selvstændighed. Det er en opgave, vi skal løfte i fællesskab. Gennem ledelse frigør vi organisationens fulde potentiale og styrer AAU modigt og bæredygtigt fremad.

Ledelsesgrundlaget sætter med fem pejlemærker rammen for en fælles forståelse af ledelsesopgaven på AAU. Pejlemærkerne giver retning til ledelsesopgaven på AAU og er et udgangspunkt for refleksion, dialog og udvikling. Det er ikke forventningen, at den enkelte leder kan eller skal mestre alt, der beskrives i ledelsesgrundlaget. Ledelsesgrundlaget henvender sig til alle, der arbejder med ledelse eller er involveret i universitetets beslutnings-,

drifts- og forandringsprocesser. Det er en fælles ramme, der skal inspirere og støtte os i den ledelse, vi allerede udfører og i det lederskab, vi skal forme for fremtiden.

Med dette ledelsesgrundlag ønsker vi i direktionen at understrege vigtigheden af god ledelse på AAU. Det giver dig som leder et ståsted og en ramme for din ledelsespraksis, et fælles grundlag for et styrket samarbejde og værdifulde dialoger om ledelse på tværs af universitetet.

På vegne af direktionen,
Per Michael Johansen,
Rektor

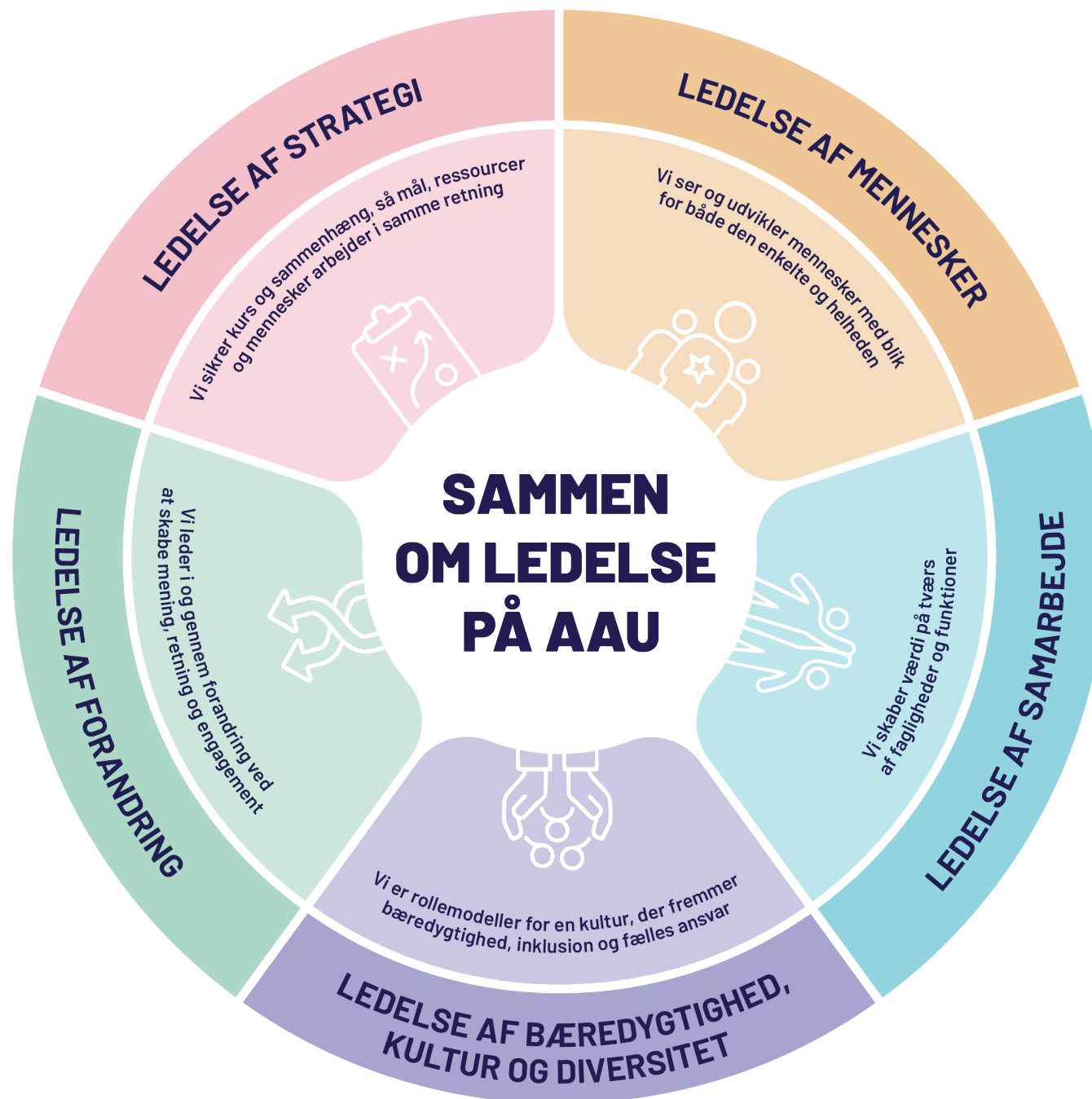


ET FÆLLES LEDELSESGRUNDLAG

Intentionen med at have et fælles AAU ledelsesgrundlag er at styrke ledelse som faglighed og inspirere til dialog, refleksion og læring. Det gør det muligt at udvikle fællesskaber om ledelse på tværs af AAU, hvor vi deler principper, retning og ambitioner.

Når vi taler om ledelse og tør være ambitiøse med den, skaber vi et fælles sprog, der gør ledelse tydelig, attraktivt og værdiskabende.

Ledelsesopgaven løftes ikke af den enkelte alene, men vi lykkes i samarbejde. Det styrker vores mulighed for at lykkes med kerneopgaven og bidrager til, at AAU fortsat er en udviklende og inspirerende arbejdsplads for både ledere og medarbejdere.



**AALBORG
UNIVERSITET**



LEDELSE AF Mennesker

Vi ser og udvikler mennesker med blik for både den enkelte og helheden

Ledelse handler om relationer. Som leder skaber du rammerne for et arbejdsmiljø, hvor trivsel og udvikling opstår i fællesskab mellem ledere og medarbejdere. Det kræver gensidig tillid, respekt og et arbejdsmiljø, hvor både forskellighed og faglige fællesskaber kan trives.

Du balancerer tydelige mål og forventninger med omtanke og individuelle hensyn. Du har ansvar for at organisere, så kompetencer og præferencer kommer i spil på en måde, der styrker opgaveløsningen og arbejdsglæden.

Vi forventer af hinanden, at vi:

- er nærværende over for medarbejderne og sikrer trivsel
- skaber et arbejdsmiljø med klare, tillidsfulde og trygge rammer, hvor både faglige fællesskaber og individuel udfoldelse understøttes
- arbejder systematisk med trivsel, inddragelse og feedbackkultur
- viser interesse og engagement i medarbejdernes kompetence- og karriereudvikling
- kommunikerer med empati og tydelighed, også når vi stiller krav



LEDELSE AF Samarbejde

Vi skaber værdi på tværs af fagligheder og funktioner

Samarbejde er både et mål og et middel for ledelse på AAU. Som leder skaber du rammerne og forudsætningerne for en samarbejdende arbejdskultur på tværs af AAU og i de eksterne samarbejder.

Du forstår og navigerer i den kompleksitet og de forskellige interaktioner, som præger samarbejdsprocesserne i en forskningsbaseret og politisk styret organisation.

Vi forventer af hinanden, at vi:

- opsøger og bidrager til det tværgående samarbejde både fagligt, kulturelt og organisatorisk
- inspirerer medarbejdere og kolleger til at tænke og handle i fællesskabets interesse på tværs af fagligheder og organisatoriske enheder
- engagerer og forpligter os i ledelsesfællesskaber og fælles udviklingsrum
- involverer de demokratisk valgte råd og udvalg
- inddrager og leder på tværs af relevante interne og eksterne samarbejdsrelationer



LEDELSE AF Bæredygtighed, Kultur og Diversitet

Vi er rollemodeller for en kultur, der fremmer bæredygtighed, inklusion og fælles ansvar

På AAU er vi med til aktivt at forme den kultur, vi er en del af. Som leder er du en rollemodel, og dine handlinger, beslutninger og måden, du understøtter fællesskabet på, er med til at sætte retningen for organisationen.

Du har et særligt ansvar for at fremme en kultur, hvor bæredygtighed, diversitet og inklusion er både værdier og praksis.

Vi forventer af hinanden, at vi:

- tager aktivt ansvar for bæredygtighed med afsæt i miljø-, samfunds- og ledelsesmæssige forhold
- arbejder bevidst med at skabe inkluderende og mangfoldige miljøer, hvor forskellighed ses som en styrke
- understøtter en kultur, der bidrager til AAU's kerneopgave og strategiske ambitioner
- arbejder aktivt med mangfoldighed og lige muligheder, herunder for internationale kolleger og studerende
- skaber stærke, tillidsfulde fællesskaber, hvor alle er en del af et meningsfuldt "vi" med fælles ansvar



LEDELSE AF Forandring

Vi leder i og gennem forandring ved at skabe mening, retning og engagement

Forandringer er en integreret del af din ledelsesopgave. Som leder navigerer du i flere roller, som både formel leder og facilitator, og skaber fremdrift gennem involvering og tydelighed i forandringer.

Du balancerer mellem behovet for driftsmæssig stabilitet og ambitioner om udvikling og fornyelse. Du anerkender, at forandring kan skabe usikkerhed og modstand. Du tager lederskabet på dig ved at facilitere meningsskabende processer og støtte medarbejderne gennem forandringer.

Vi forventer af hinanden, at vi:

- identificerer, udvikler og driver forandringer både inden for eget område og på tværs, hvor samspillet mellem forskning, uddannelse og administration er en bærende del
- er nysgerrige, tager velovervejede risici og ser fejl som læring og udvikling
- håndterer modstand åbent og inddragende
- kommunikerer klart og styrker fælles engagement og forpligtelse i forandringer
- reflekterer over egen rolle og tilgang i forandringer



LEDELSE AF Strategi

Vi sikrer kurs og sammenhæng, så mål, ressourcer og mennesker arbejder i samme retning

Ledelse på AAU skal være både værdibaseret og resultatorienteret, forankret i universitetets stærke tradition for at arbejde problemorienteret, tværfagligt og i tæt samspil med omverdenen. Som leder omsætter du universitetets strategi til meningsfulde handlinger i hverdagen.

Du tager ansvar og forholder dig aktivt til, hvordan strategien udvikler sig og påvirker forskning, uddannelse og administrationen. Du skaber retning, prioriterer i kompleksitet og sætter handling bag ambitionerne med blik for helheden.

Vi forventer af hinanden, at vi:

- sætter retning og går forrest i at omsætte, motivere og skabe mening i interne, eksterne og politiske beslutninger
- agerer loyalt og med forståelse for helheden, tager medansvar og bidrager aktivt til at realisere fælles beslutninger lokalt
- opbygger strukturer, kulturer og processer, der skaber fremdrift og understøtter kerneopgaven
- skaber synlige resultater med værdi for AAU, studerende, samarbejdspartnere og samfundet
- omsætter strategi til muligheder i hverdagen