

Indhold

Indsats for lederudvikling	2
1. Baggrund	2
Forvaltningerne kan tage initiativ til udviklingsindsatser, som supplerer de fælles indsatser.	2
2. Formål med lederudvikling.....	2
3. Målgruppen for Indsats for lederudvikling	3
4. Indsatser	3
4.1 Rekruttering af ledere	3
4.1.1 Før-lederafklaringsforløbet	4
4.1.2 Konsulentbistand ved rekruttering af ledere	4
4.2 Modtagelse af nye ledere	5
4.2.1. Ny leder i Aabenraa Kommune	6
4.2.2 Læringsgrupper for nye ledere i første lederjob.....	6
4.2.3 Internt mentorkorps.....	7
4.3. Lederudvikling	7
4.3.1 Lederevaluering.....	7
4.3.2 Lederudviklingssamtale	8
4.3.3 Lederuddannelse	8
4.3.4 Aabenraa Kommunes Lederkonference	9
4.3.5 Særligt tilrettelagte kurser	9
4.3.6 Personligt ledelsesgrundlag	10
4.3.7 Masterclass for erfarne ledere.....	10
4.3.8 Mentor for nye ledere	11
4.3.9 Ledernetværk.....	11
4.4 Fratrædelse og erfaringsopsamling	12
5. Opfølgning på lederudviklingsindsatser	12

Indsats for lederudvikling

1. Baggrund

Aabenraa Kommune har arbejdet systematisk med lederudvikling siden 2007. Indsatsen har bidraget til at sætte fokus på, at Aabenraa Kommune betragter ledelse som et fag og en profession, der går på tværs af sektorer og områder.

Vi forventer god ledelse. Vi mener det gør en forskel, og at det er en forudsætning for, at vi lykkes med de strategiske indsats, som kræves af os. Ledelse i Aabenraa Kommune hviler på kommunens ledelsesgrundlag og de personalepolitiske værdier.

Imidlertid sker der hele tiden ændringer af omverdenen samt organisationens og lederes forventninger og evner til at udøve ledelse. De tendenser, som en ny indsats for lederudvikling tager afsæt i er:

- Lederne i Aabenraa Kommune er nu generelt veluddannede. De allerfleste ledere på niveau 2 har en diplomuddannelse, og det samme gælder for en stor del af lederne på niveau 3. Men ledelse er også noget, lederen skal øve sig på, og kompetencen til at udøve god ledelse skal holdes ved lige i praksis.
- En meget stor del af medarbejderne i Aabenraa Kommune bliver i det daglige ledet af en niveau 3-leder. Tendensen har været stærkt stigende siden kommunes etablering, hvilket skaber et behov for et øget fokus på udvikling af niveau 3-lederne.
- Forventningerne til lederne har ændret sig til i højere grad at sætte fokus på det gode liv og samarbejdet med borgere, på tværs af kommunen og med eksterne aktører. Det afspejles for eksempel i justeringen af ledelsesgrundlaget, og det stiller store krav til sammenhængskraften i ledelseskæden.

Forvaltningerne kan tage initiativ til udviklingsindsatser, som supplerer de fælles indsats.

2. Formål med lederudvikling

Formålet med indsats for lederudvikling er at Aabenraa Kommune har:

- dygtige ledere, som løbende bliver dygtigere og dygtigere til at udøve ledelse.
- en sammenhængende ledelseskæde, hvor den enkelte leder er opmærksom på det nødvendige samarbejde på tværs i organisationen.
- fastlagt rammerne for at prioritere udvikling af alle lederes kompetencer til at udøve ledelse.

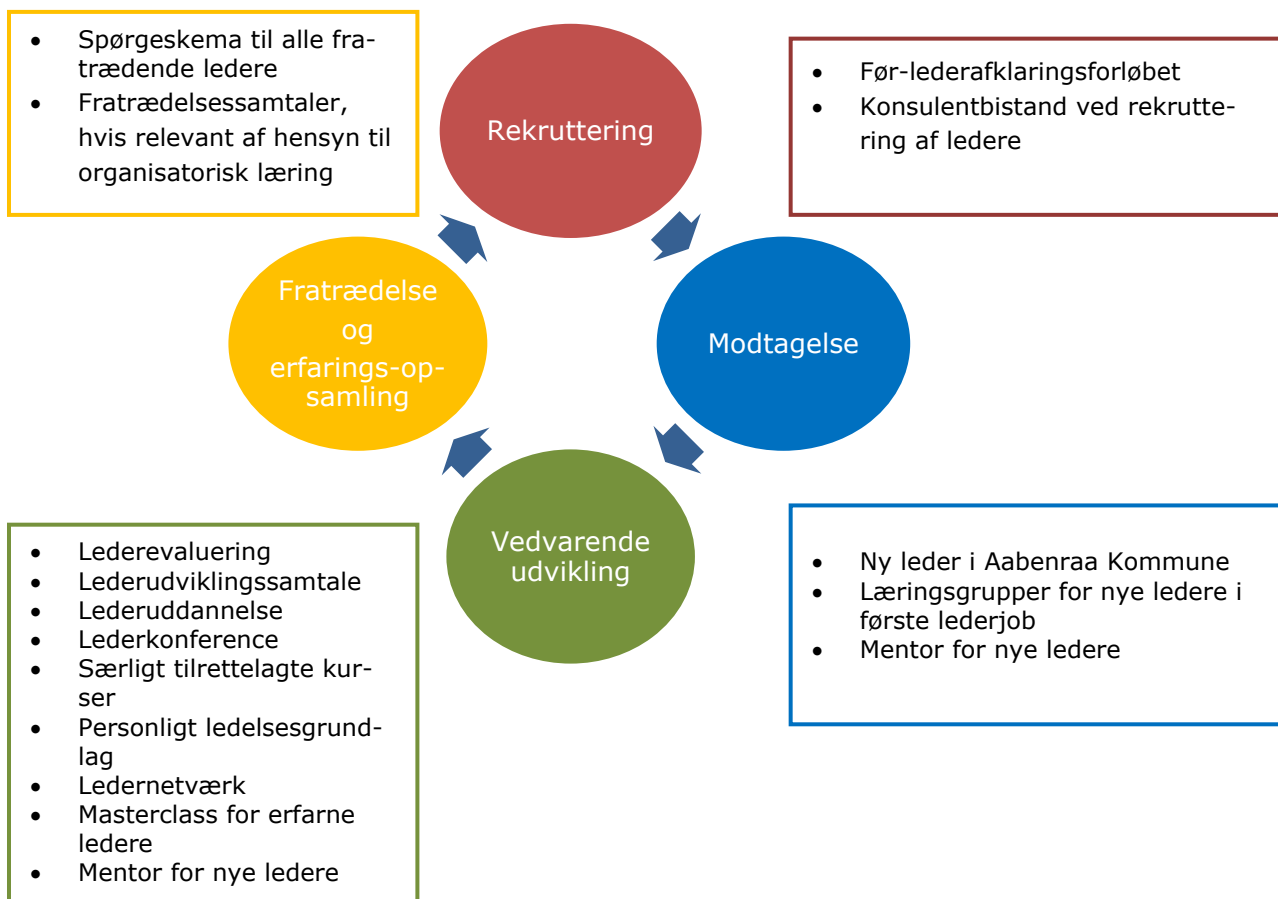
3. Målgruppen for Indsats for lederudvikling

- Aabenraa Kommunes ledere på niveau 1, 2 og 3.
- ledere på selvejende institutioner, der har driftsoverenskomst med Aabenraa Kommune jf. driftsoverenskomsten.

4. Indsatser

Udviklingsinitiativerne for at sikre lederudvikling i Aabenraa Kommune er inddelt i følgende kategorier:

- *Rekruttere* den rette og kompetente leder i en ledig lederstilling
- *Modtagelse* af den nye leder, og sætte lederen hurtigt og effektivt ind i rollen
- Sikre løbende vedvarende *udvikling* af lederne
- Sikre gode *lederfratrædelser og erfaringsopsamling*



4.1 Rekruttering af ledere

Formålet med at sætte fokus på rekruttering er at sikre, rekruttering af kvalificerede kandidater til ledige lederstillinger.

For at understøtte rekruttering af kvalificerede ledere, indeholder indsats for lederudvikling to indsatser, som beskrives mere indgående nedenfor: før-lederafklaringsforløbet og konsulentbistand i forbindelse med ansættelse af ledere.

4.1.1 Før-lederafklaringsforløbet

Formål

- At give medarbejderne mulighed for at afklare, om de er interesserede i en karriere som ledere.
- Formålet er *ikke* at uddanne medarbejdere til at kunne bestride en lederstilling eller at give et særligt løfte om, at blive tilbudt en lederstilling.

Målgruppe

- Målgruppen er medarbejdere fra Aabenraa Kommune, som ikke har ledererfaring, men ønsker at blive afklaret om ledelse som mulig karrierevej. Deltagelse forudsætter opbakning fra nærmeste leder.
- Målgruppen omfatter ikke medarbejdere på selvejende institutioner

Indhold

- Forventningsafstemning med egen leder
- Workshop om kompetencer i rollen som leder i Aabenraa Kommune
- Udarbejdelse af og tilbagemelding på deltagerens personprofil
- To dages workshop med ledelsesmæssige dilemmaer, der afholdes som internat
- En mentorsamtale med en ekstern konsulent
- Afsluttende samtale med egen leder

Praktisk

- Tilmelding sker af nærmeste leder til Personaleafdelingen.
- Der udbydes 2 hold af 8 personer årligt.

4.1.2 Konsulentbistand ved rekruttering af ledere

Formål:

- At bidrage til, at de Aabenraa Kommune får ansat de rigtige ledere.

Målgruppe

- Ledere på niveau 1, 2 og 3.
- Der anvendes ekstern konsulentbistand ved ansættelse af direktører
- Det anvendes intern eller ekstern konsulentbistand ved ansættelse af afdelingschefer
- Der anvendes intern konsulentbistand ved ansættelse af områdeledere og institutionsledere med minimum 10 medarbejdere
- Det er et tilbud at anvende intern konsulentbistand ved ansættelse af afdelingsledere eller institutionsledere med mindre end 10 medarbejdere.

Indhold i intern konsulentbistand:

- Udarbejdelse af en job- og kompetenceprofil, der beskriver forventninger til den kommende leder
- Gennemførelse af personprofilanalyse på de relevante ansøgere
- Tilbage melding om kandidatens personprofilanalyse til ansættelsesudvalget

Praktisk

- Konsulentbistand rekvireres af den ansættende leder og leveres af Personaleafdelingen.
- Staben bistår med 20 gratis lederrekrutteringer pr. år.

4.2 Modtagelse af nye ledere

Modtagelse af nye ledere har stor betydning for både de nye ledere og organisationen som helhed. Samtidig har det betydning for hvor hurtigt nye ledere finder sig tilrette i deres lederidentitet.

Introduktionen til nye ledere omfatter generelt rollerne som personale-, faglig og administrativ leder. Den nye leder, klædes på i forhold til alle tre roller og nærmeste leder sikrer rammer, der muliggør en god modtagelse.



Modtagelsen sker i et samarbejde mellem nærmeste leder, forvaltningen og Staben.

4.2.1. Ny leder i Aabenraa Kommune

Formål:

- Alle ledere klædes hurtigt på til at varetage deres nye job af hensyn til deres trivsel og til gavn for organisationen.
- At den administrative organisation i Aabenraa Kommune opleves som en samlet enhed i forhold til at klæde nye ledere på til deres ledelsesopgave.

Målgruppe:

- Ledere på niveau 1, 2 og 3

Indhold:

- Forventninger til ledere i Aabenraa Kommune med udgangspunkt i ledelsesgrundlaget, de personalepolitiske værdier og styringstankegangen - central styring og decentral ledelse samt relevante strategier ved kommunaldirektøren.
- Introduktion til fagspecifikke politikker, værdier, strategier og mål med henblik på at kunne sætte en strategisk retning og skabe mening for medarbejderne ved egen forvaltning/leder
- Forventningsafstemning af faglige forventninger, konkrete opgaver og introduktion til kulturen på arbejdspladsen ved egen leder
- Introduktion til de administrative områder samt konkrete værktøjskurser ved Staben/forvaltning.
- Kompetenceraket udvikles for ensartede ledergrupper ved Staben i samarbejde med relevant forvaltning. Den driftes efterfølgende af forvaltningen.

4.2.2 Læringsgrupper for nye ledere i første lederjob

Formål:

- Ledere i deres første lederjob får mulighed for at udvikle deres lederidentitet

Målgruppe:

- Ledere på niveau 2 og 3

Indhold:

- Læringsgrupper for nye ledere i første lederjob, hvor ledere gennem aktionslæringsforløb arbejder med ledelsesmæssige opgaver i praksis med sparring fra

andre nye ledere i Aabenraa Kommune. Ved Staben i samarbejde med relevante interne og evt. eksterne aktører. Omfang er ca. 4 – 5 møder pr. år.

4.2.3 Internt mentorkorps

Formål:

- Ledere i deres første lederjob får mulighed for at udvikle deres lederidentitet og lære af en erfaren mentor

Målgruppe:

- Ledere på niveau 2 og 3

Indhold

- Der oprettes et internt mentorkorps bestående af erfarne ledere, hvor interne mentorer uddannes i rollen som mentor, og nye ledere klædes på i rollen som mentee ved Staben/ forvaltning.

4.3. Lederudvikling

Formålet er at understøtte, at lederne løbende udvikler deres ledelsespraksis på baggrund af Aabenraa Kommunes værdigrundlag.

4.3.1 Lederevaluering

Formål

- Formålet med lederevalueringen er lederens udvikling og læring.

Målgruppe

- Målgruppen er ledere på niveau 1, 2 og 3.
- Ledere på selvejende institutioner, der har driftsoverenskomst med Aabenraa Kommune, tilbydes lederevaluering.

Indhold

Lederevalueringen er en 360 graders evaluering, der tager udgangspunkt i ledelsesgrundlaget. Evalueringen giver lederen et billede af, hvordan lederens ledelse opfattes af medarbejdere, af leders leder og af lederkollegaer.

Praktisk

- Lederevalueringen afholdes hvert 2. år i ulige år.
- Rapporten inddrages i lederudviklingssamtalen mellem leder og leders leder.

4.3.2 Lederudviklingssamtale

Formål

- Lederudviklingssamtalen (LUS) danner gennem dialog grundlag for professionalisering af ledelse, samt støtter lederens målrettede faglige og personlige udvikling.

Målgruppe

- Målgruppen er alle ledere på niveau 1, 2 og 3.
- Ledere af selvejende institutioner, som har driftsoverenskomst med Aabenraa Kommune, kan også gøre brug af materialet til lederudviklingssamtalen.

Indhold

Lederudviklingssamtalen tager udgangspunkt i et dialogmateriale som er bygget op omkring en række temaer og underemner. For hvert underemne er der udarbejdet samtalekort med forslag til, hvad leder og leders leder kan drøfte.

Den nyeste lederevaluering eller trivselsundersøgelse inddrages som et centralt element i samtalen.

Praktisk

- Lederudviklingssamtalen afholdes i 4. kvartal og det er leders leder, der har ansvaret for at indkalde til samtalen.
- De handlinger der bliver besluttet på baggrund af lederevalueringen eller trivselsundersøgelsen orienteres medarbejderne om efterfølgende af lederen.
- LUS-samtalerne afvikles forud for, at lederen afholder MUS-/GRUS-samtaler med egne medarbejdere.

4.3.3 Lederuddannelse

Formål

- Formålet med lederuddannelser er at opbygge og udvikle ledelseskompetencer gennem enten en diplom i ledelse, KIOL eller en master i offentlig ledelse.

Målgruppe

- Diplom i ledelse henvender sig til ledere på niveau 2 og 3.

- Master i offentlig ledelse henvender sig til lederen på niveau 1 og 2, der har erfaring med ledelse i det offentlige.
- KIOL henvender sig til ledere på niveau 1 og afdelingschefer på 2, der har erfaring med ledelse af ledere.

Indhold

Følgende lederuddannelser tilbydes:

- Diplom i ledelse, som foregår på deltid over 3 år og skal være afsluttet inden 6 år.
- Master i offentlig ledelse, foregår på deltid og kan gennemføres på 2 år og skal være afsluttet inden 6 år.
- KIOL, som har en varighed på ca. 25 arbejdsdage i løbet af et år.

Praktisk

- Alle uddannelser betales decentralt.

4.3.4 Aabenraa Kommunes Lederkonference

Formål

- At give ledere mulighed for at udvikle en fælles kultur og sparre på tværs af forvaltninger
- At give ledere input i form af teori og praksis inden for faget ledelse
- At sætte ledelse på dagsordenen

Målgruppe

- Ledere på niveau 1 og 2
- Ledere på niveau 2 på selvejende institutioner med driftsoverenskomst med Aabenraa Kommune.
- Direktionen tager årligt stilling til om andre ledere inkluderes i målgruppen

Indhold

- Tema og program fastlægges årligt.

Praktisk

- Konferencen afholdes 1 gang årligt typisk i september.

4.3.5 Særligt tilrettelagte kurser

Formål

- Formålet er, at klæde ledere på til at kunne håndtere udfordringer, som de kan møde i deres daglige ledelsesopgave.

Målgruppe

- Ledere på niveau 2 og 3.

Indhold

Staben udbyder løbende specialtilrettelagte kurser, der imødekommer de behov, som går på tværs blandt ledere i Aabenraa Kommune. Det kan eksempelvis være:

- Den nødvendige samtale
- Rundt om sygefravær
- Den gode ansættelsesproces
- Skræddersyede juridiske kurser
- Ledelse af porteføljer, projekter og projektledere

4.3.6 Personligt ledelsesgrundlag

Formål:

- Formålet med at udarbejde et personligt ledelsesgrundlag er at skabe synlighed og fremme dialogen om ledelse.

Målgruppe:

- Ledere på niveau 1, 2 og 3

Indhold:

- Lederne opfordres til at udarbejde et personligt ledelsesgrundlag, som afspejler den ledelsesmæssige virkelighed, som lederen er i. Ledelsesgrundlaget præsenteres for lederens leder, lederens medarbejdere og relevante lederkolleger.

Praktisk:

- Personaleafdelingen bistår med at facilitere processen om at udarbejde et personligt ledelsesgrundlag for ledergrupper.

4.3.7 Masterclass for erfarne ledere

Formål:

- At skabe en øvebane, hvor lederne vedvarende kan holde deres kompetencer til at udøve god ledelse ved lige i praksis.

Målgruppe:

- Ledere på niveau 1, 2 og 3.

Indhold:

- Masterclasses gennemføres i strategisk udvalgte emner. Oplæg på masterclasses holdes af for eksempel forskere eller dygtige praktikere, så lederne udvikler deres praksis med sparring fra andre ledere i Aabenraa Kommune.
- Omfang er ca. 4 – 5 møder pr. år.

4.3.8 Mentor for nye ledere

Formål:

- At den erfarne leder kan bidrage med sin erfaring til nye ledere samt selv blive inspireret til at udvikle sin egen ledelse.

Målgruppe:

- Ledere på niveau 1, 2 og 3.

Indhold

- Den erfarne leder kan bidrage som mentor for nye ledere, som kan drage nytte af deres erfaring. Samtidig kan mødet med nye ledere inspirerer den erfarne leder. Der oprettes et internt mentorkorps, hvor mentorerne uddannes i mentorrollen v. Staben i samarbejde med forvaltningerne.

4.3.9 Ledernetværk

Formål:

- Skabe et rum for dialog, refleksion og sparring omkring ledelsesmæssige temaer / problemstillinger fra ledernes hverdag på det relevante fagområde.

Målgruppe:

- Ledere på niveau 2 og 3.

Indhold:

- Interne eller eksterne netværk, hvor ledere søger inspiration og udvikler egen praksis inden for deres ledelsesfelt. Interne netværk faciliteres decentralt.

4.4 Fratrædelse og erfaringsopsamling

Der ligger en stor organisatorisk læring i at få viden om, hvorfor ledere fratræder deres lederstilling, samt hvordan Aabenraa Kommune kan bidrage til at skabe rammene om attraktive og udviklende lederstillinger.

Formål:

- Sikre gode lederfratrædelser og opsamle erfaring

Målgruppe:

- Ledere på niveau 2 og 3.

Indhold:

- Ledere, der fratræder, får tilsendt et spørgeskema om årsagerne til deres fratrædelse.
- Der afholdes fratrædelsessamtaler mellem en konsulent og fratrædende leder, hvis det skønnes relevant af hensyn til den organisatoriske læring.

Praktisk:

- Personaleafdelingen står for administrationen.

5. Opfølgning på lederudviklingsindsatser

Det er direktionens opgave at drive lederudviklingen i Aabenraa Kommune i overensstemmelse med kommunens forventninger til god ledelse.

De enkelte indsatser evalueres, når det skønnes relevant i forhold til den videre planlægning af aktiviteten. Direktionen evaluerer effekten af indsats for lederudvikling én gang årligt med udgangspunkt i følgende emner:

- Effekt af før-lederafklaringsforløbet og talentudviklingsforløbet.
- Brug og udbytte af rekrutteringsbistand
- Ledernes vurdering af deres modtagelse.
- I evalueringen af de enkelte indsatser indgår spørgsmål om lederes udbytte og læring. Ligeledes præsenteres en oversigt over de særligt tilrettelagte kurser.
- Kortlægning af årsager til lederes fratrædelser og opsamling på erfaringer.