Skemaer og redskaber

Ledere

*Udfyld skemaerne digitalt og medbring dem til din samtale. Sørg efterfølgende for, at spindet og udviklingsplanen gemmes i din personalesag.*

Indhold

[Skema 1: Vurdering af min praksis indenfor de 5 ledelsesarenaer 3](#_Toc481664209)

[Bilag 1a. Ledelsesarenaer: Leder af ledere 4](#_Toc481664210)

[Skema 2: Ledelsesarenaspind og fokusområder 7](#_Toc481664211)

[Bilag 2a: Eksempel på udfyldt ledelsesarenaspind og fokusområder 9](#_Toc481664212)

[Skema 3. Leders personlige udviklingsplan 10](#_Toc481664213)

# Skema 1: Vurdering af min praksis indenfor de 5 ledelsesarenaer

Skemaet udfyldes og medbringes til LULS-samtalen. Skemaets formål er, at understøtte en praksisnær dialog, med fokus på hvornår du lykkes, og hvornår du oplever udfordringer i dit arbejde. Brug bilag 1a, der konkretiserer ledelsesarenaerne på dit niveau, som inspiration.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ledelsesarenaer** | **Konkret eksempel fra egen praksis, der viser, at du i høj grad er lykkedes indenfor den enkelte ledelsesarena** | **Konkret eksempel fra egen praksis, der viser, hvor du ikke er lykkes helt og skal have mere fokus på/understøttes i at videreudvikle din praksis indenfor den enkelte ledelsesarena** |
| Faglig ledelse |  |  |
| Tværgående ledelse |  |  |
| Administrativ ledelse |  |  |
| Strategisk ledelse |  |  |
| Ledelsesrum i en politisk organisation |  |  |

## Bilag 1a. Ledelsesarenaer: Leder af ledere

|  |
| --- |
| **Ledere af ledere** |
| **Ledelsesarena** |  **Definition** | **Ledelsesarenaen i praksis** |
| **Faglig ledelse** | At lede de professionsfaglige aspekter knyttet til afdelingens kerneopgave | * Jeg udvikler ledelsesfaglighed hos egne ledere gennem tillid og delegering af ansvar i en balance ml. Albertslund Kommunes faglige behov/muligheder og den politiske kontekst.
* Jeg er bevidst om min rollemodelsfunktion, fordi det primært er hos nærmeste leder, at lederne af medarbejdere lærer, hvordan ledelse bør udføres i organisationen.
* Jeg sikrer sammenhæng i ledelsesorganisationen både horisontalt og vertikalt
* Jeg har faglig indsigt
* Jeg omsætter visioner og strategier til faglige standarder for løsningen af kerneopgaven
* Jeg sikrer implementering af faglig kvalitet
* Jeg sikrer at faglige input kommunikeres ”opad” og indgår i beslutningsprocesser
 |
| **Tværgående ledelse** | At lede tværgående, tværfaglige processer - og projekter med interne og eksterne samarbejdspartnere. I samspil med den samlede organisation, den øvrige offentlige sektor, interesse/faglige organisationer, medier, politiske grupper m.m. | * Jeg ser ud over eget fagområde og sprænger de faglige siloer.
* Jeg skaber en incitamentsstruktur, der støtter tværfagligt samarbejde blandt lederne.
* Jeg har et tværorganisatorisk overblik, og sikrer helhed i måden enhederne under mig løser deres opgaver set i forhold til hinanden, afdelingen, organisationen og eksterne samarbejdspartnere.
* Jeg ser ud over egne enheder og deres indbyggede logikker og sætter mig ind i, hvordan andre enheder, afdelinger og eksterne samarbejdspartner tolker tiltag. Jeg medtænker disse aktører i tiltag og beslutninger, der har indflydelse på deres interesseområder.
* Jeg spiller ind på kollegaers fagområder og samarbejder på tværs af afdelinger for at sikre synergi og innovation
* Jeg ser og udnytter de muligheder, der er i en netværksbaseret organisation, og jeg understøtter samskabelse på alle planer
 |
| **Administrativ ledelse** | At troværdigt repræsentere Albertslund kommunes værdier, mål og organisatoriske opbygning i måden man leder det personale og den drift man er ansvarlig for. | * Skabe rammer og vilkår for opgaveløsning med fokus på borgerens perspektiv
* Jeg udarbejder realistiske budgetter i forhold til mål og ressourcer
* Jeg laver omkostningsstyring og overholder budgetter under hensyntagen til effektiv ressourceudnyttelse på tværs af organisationen
* Jeg kommunikerer helhedsorienteret internt og eksternt
* Jeg motiverer og følger op på en kultur med løbende forbedringer og driftsmålstyring
* Jeg styrer ressourcefordelingen mellem enhederne
* Jeg balancerer prioriteringen af faglig kvalitet i opgaveløsningen på det enkelte område med prioriteringen af den tværgående, tværfaglige kvalitet
* Jeg sikrer helhed og koordinering på tværs af opgaver, enheder og fagligheder
* Jeg skaber rammer for innovativ udvikling og opgaveløsning
* Jeg sætter retning for- og efterspørger udvikling af afdelingens digitale fokus og kompetencer
 |
| **Strategisk ledelse** | At udvikle og implementere strategi i en politisk kontekst og i samspil med politikere, organisationen, afdelinger og andre interessenter. | * Jeg arbejder med strategiudvikling i tre dimensioner: i samspil med sideordnede, underordnede og overordnede ledere
* Jeg oversætter de politiske intentioner og beslutninger til faglige standarder i samarbejde med lederne under mig.
* Jeg understøtter, sætter krav til og følger op på mine lederes arbejde med at omsætte strategi til praksis
* Jeg har strategisk perspektiv både på kort- og lang sigt.
* Jeg kan ”oversætte” et strategisk retningsskifte, så det giver mening for mine ledere, og sætter dem i stand til at handle på det
* Jeg sikrer helhedsblikket med øje for driften
 |
| **Ledelsesrum i en politisk organisation** | At navigere i et politisk system, der spiller efter demokratiets regler i en driftsorganisation præget af stærke fagprofessioner. Herunder skabe et legitimt og stærkt ledelsesrum med følgeskab til at udøve ledelse imellem den faglige organisation og det politiske niveau | * Jeg formidler politiske-/organisatoriske-/ og afdelingsbeslutninger så det skaber åbenhed, tillid og følgeskab
* Jeg oversætter fra et centralt organisationsstrategisk sprog til et fagligt sprog
* Jeg har et skarpt øje for, hvordan kommunikationen skal udfoldes, når den skal vendes opad, nedad eller til siden i organisationen
* Jeg formår at navigere i paradokser mellem forskellige

 styringsparadigmer og skaber mit ledelsesrum i et krydspres mellem mine enheder, øvrige institutioner i min afdeling, andre afdelinger i Albertslund kommune samt den øverste administrative og politiske ledelse. * Jeg sikrer driften i organisationen mod politisk skadelige

Enkeltsager |
| **Lønudvikling (en udmelding om lønudviklingen for det kommende år**) |

# Skema 2: Ledelsesarenaspind og fokusområder

**Vurdering af praksis indenfor de fem ledelsesarenaer**

*Inden LULS-samtalen*

Skemaet udfyldes og medbringes til LULS-samtalen (udfyld i første omgang kun ”Min Vurdering”).

**Sådan udfylder du Ledelsesarenaspindet**

For at ændre i værdierne i ledelsesarenaspindet skal du:

1. Højreklikke på Ledelsesarenaspindet
2. Vælge ’Rediger data’, og vælg igen ’Rediger data’

Nu kommer der et lille Excel-ark op inde i Word, hvor du kan ændre værdierne (0-10), for hvert ledelsesområde. Jo tættere på centrum (tættere på nul) des lavere vurderer du din performance indenfor den enkelte arena. Når du har udfyldt alle felter dannes et spind.

1. Gem dit skema elektronisk og medbring det til samtalen, så du og din leder sammen kan tilpasse skemaet undervejs i jeres samtale.
2. Se bilag 2a som et eksempel på udfyldt ledelsesarenaspind og fokusområde

*Under LULS-samtalen*

Du og din leder tilpasser i fællesskab dit ledelsesarena-spind undervejs i samtalen ved at markere det ønskede niveau for din praksis indenfor hver ledelsesarena.

Yderligere udfyldes nedenstående skema, hvor I sammen markerer de 2- 3 ledelsesarenaer, hvor du primært har behov for udvikling indenfor det næste år. Der noteres guidende stikord ud for de prioriterede felter.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fokusområde** |  |  |
| **Fokuspunkter** |  |  |

## Bilag 2a: Eksempel på udfyldt ledelsesarenaspind og fokusområder

Her ses et eksempel på et udfyldt ledelsesarenaspind og fokusområder.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fokusområde** |  |  |
| **Fokuspunkter** | 1. Tværgående ledelse
2. Større ledelsesrum
3. Strategisk ledelse
 | -Opdyrk ledernetværk på tværs-Identificer de vigtigste tværgående udfordringer og fokuser på dem – Fokus på at se, hvad der er ”egne” logikker, og hvad der er organisations logikker – skab balancen– Skab oversættelsesrum, så visionen får et fagligt sprog der giver mening for medarbejderne, og som de kan handle på.  |

# Skema 3. Leders personlige udviklingsplan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Udviklingsplan** |  |  |  |
| Hvad vil jeg gerne opnå i det kommende år? | Hvordan vil jeg nå mit mål? | Hvem kan støtte mig i processen og hvordan? | Tidsplan og ansvar |
| 1) |  |  |  |
| 2) |  |  |  |
| 3) |  |  |  |