Skemaer og redskaber

Direktør

*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](#_Toc481664693)

[Bilag 1a. Ledelsesarenaer: Områdedirektør 4](#_Toc481664694)

[Skema 2: Ledelsesarenaspind og fokusområder 8](#_Toc481664695)

[Bilag 2a: Eksempel på udfyldt ledelsesarenaspind og fokusområder 10](#_Toc481664696)

[Skema 3. Leders personlige udviklingsplan 11](#_Toc481664697)

# 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: Områdedirektør

|  |
| --- |
| **Områdedirektør** |
| **Ledelsesarena** | **Definition** | **Ledelsesarenaen i praksis** |
| **Faglig ledelse** | At lede de professions-faglige aspekter knyttet til afdelingernes kerneopgave | * Jeg sætter det organisatoriske fællesskab over særinteresser fra eget område
* Jeg skaber en meningsfuld balance mellem det faglige, det økonomiske og det politiske
* Jeg sikrer, at de faglige input indgår i strategiarbejdet
* Jeg inddrager og formidler relevante eksterne perspektiver og udviklingsinitiativer
* Jeg udvikler ledelsesfaglighed hos egne ledere i en balance ml. organisationens faglige behov/muligheder og den politiske kontekst.
* Jeg sætter mig ind i den faglige substans i enkeltsager og kan give meget konkrete, faglige svar på spørgsmål i enkeltsager.
 |
| **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 er garant for det tværorganisatoriske overblik
* Jeg sikrer helhed internt og i forhold til organisationens samarbejdspartnere
* Jeg går forrest i samarbejdet på tværs af organisationen
* Jeg er ambassadør for netværksstrukturen, samskabelse med borgere og kommunens omverden
* Jeg foretager nødvendige prioriteringer og udbreder gode løsninger på tværs
* Jeg har udsyn og ser muligheder uden for AK´s grænser – regionalt, nationalt og globalt
 |
| **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. | * Jeg er rollemodel for det politiske systems beslutninger – fordi jeg skaber rammerne for politisk succes.
* Jeg formidler politiske/organisatoriske beslutninger, så det skaber følgeskab.
* Jeg er eksponent for åbenhed og tillid i opgaveløsningen
* Jeg er garant for helhedstænkningen
* Jeg tager ansvar for udvikling af en innovations- og kvalitetskultur og redskaberne til at udvikle dette
* Jeg kommunikerer borgerperspektivet i hele organisationen
* Jeg sikrer, at de overordnede driftsmål nås og afrapporteres
* Jeg er garant for at budgetter overholdes under hensyn til den samlede organisation
* Jeg leder med udgangspunkt i principperne om dialogbaseret styring og AK´s værdier
* Jeg udvikler ledere og ledelsesteams gennem tillid og delegering af ansvar
* Jeg skaber sammenhæng i ledelsesorganisationen både horisontalt og vertikalt
 |
| **Strategisk ledelse** | At udvikle og implementere strategi i en politisk kontekst og i samspil med politikere, organisation, afdelinger og andre interessenter. | * Jeg er en strategisk partner for min leder
* Jeg er ”driver” og en central ”medspiller” i formuleringen af strategier på organisationsniveau
* Jeg balancerer kortsigtede og langsigtede strategier mellem mange hensyn og interessenter
* Jeg giver strategiske input og feedback til det politiske niveau
* Jeg agerer med omverdensforståelse og politisk tæft internt og eksternt
* Jeg omsætter og oversætter strategier samt værdibaserede politiske budskaber til en retning, som organisationen kan og vil navigere efter
* Jeg oversætter fra politisk til organisationsstrategisk sprog og sikrer at ledere under mig laver legitime faglige oversættelser der omsættes til praksis

 * Jeg har tillid til at mine ledere omsætter strategien til praksis
 |
| **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 understøtter og rådgiver politiske ledere med fokus på at omsætte politiske mål i organisationens praksis
* Jeg skaber ledelsesrum i et krydspres mellem organisation, topchefer og politikere. Det indebærer bl.a. at jeg undgår at blive låst fast af en part og derved miste legitimitet i den anden parts øjne
* Jeg navigerer i ”kaos” og inkonsistente styresystemer.
* Jeg sprænger organisatorisk ensidighed og ser ud over egne logikker
* Jeg møder omverden og forstår, hvorledes andre vigtige aktører vil tolke tiltag. Jeg medtænker interessenter i tiltag og beslutninger, så de ikke føler sig sat uden for indflydelse på deres interesseområder
 |
| **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) |  |  |  |