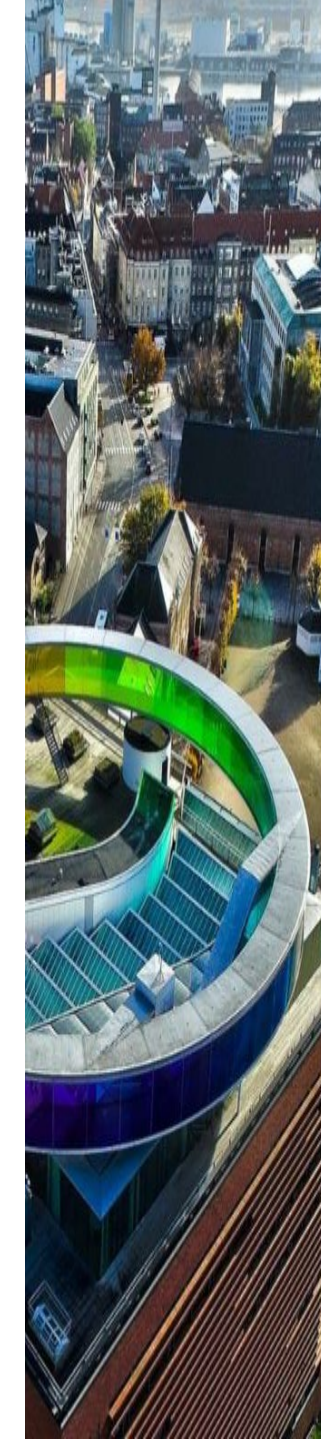


Ledelsesforløb for Strategisk Ledelsesforum

‘Fælles om ledelse’

Centrale pointer fra Strategisk Ledelsesforums møde i april 2018:

- **Vi skal styrke vores handlingsorientering. Fra ord til handling.**
Skabe sammenhæng mellem intension og virkelighed. Vi bevæger kulturen fra holdningssnak og proces til mere handling. Fokus på konkrete handlinger ift. de fælles udfordringer.
- **Vi vil investere i det fælles og komme tættere på hinandens virkelighed.**
Oplevelse af mange grænser, siloer og afdelinger. Vilje til at investere i det fælles - også uden vished om, at du får noget igen lokalt. Generøsitet kan afhænge af politisk mandat.
- **Vi vil styrke kendskab og tillid til hinanden.** Arbejde med tillid på tværs af organisationen. Arbejde med evt. blokeringer for samarbejde. Arbejde redskabsorienteret ift. at lede i grænselandet – gå ud af eget ledelsesrum og lukke andre ind.
- **Vi vil gøre Strategisk Ledelsesforum til en betydningsfuld arena.** Italesætte de fælles succeser. Tage de gode eksempler ind (ift. handlingsorientering) på møderne - skabe fælles viden og læring, så vi kan se kommunen på en ny måde.
- **Vi skal have redskaber til at styrke fokus på effekt og samskabelse.** Vi arbejder med ledelse af samskabende processer, handling gennem andre, datainformeret ledelse og feedback.



Mål

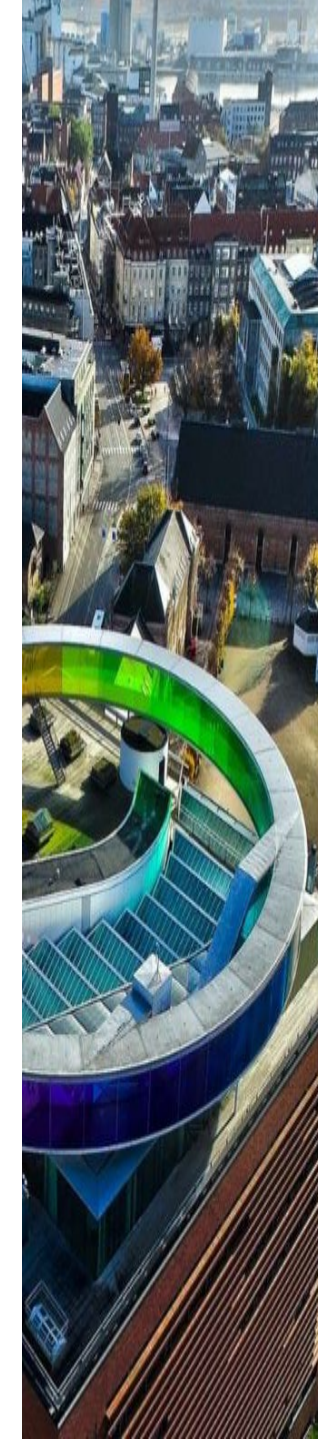
- At styrke den øverste strategiske ledelses kompetencer til at udleve 'Fortællingen om Aarhus', 'Leder- og medarbejderroller' og 'Fælles om Aarhus'.
- Det betyder, at udviklingsforløbet skal udvikle ledernes kompetencer til strategisk ledelse, der understøtter arbejdet med fælles strategiske indsatser og udfordringer samt samarbejde på tværs.



Designkriterier

Et forløb, ...

- ... der bygges op omkring aktuelle samarbejder og projekter, som kræver en fælles indsats på tværs af Aarhus Kommune.
- ... der opbygger relationer og skaber resultater ift. kerneopgaven, de fælles temaer og udfordringer.
- ... der er tæt på praksis for lederne i Strategisk Ledelsesforum og bygger på styregruppernes egne succeskriterier og bidrag til de fælles temaer.
- ... der har fokus på at udvikle den enkelte leder, for at vi kan flytte os sammen.
- ... der åbner op i forhold til det politiske niveau og det omgivende samfund.
- ... der har aktionslæring som arbejdsform med en vekselvirkning mellem viden, refleksion og handling, så lederne træner deres lederskab, samtidig med at de udøver det.
- ... der anvender datainformeret ledelse, coaching og feedbackprocesser som arbejdsmetoder.
- ... der anvender eksisterende møder, men også nye fælles samlinger og sparringsgrupper for Strategisk Ledelsesforum.
- ... der primært drives af egne ledelseskrafter, vedholdenhed og viljen til forandring.
- ... der har en varighed på to år og som er agilt i sit design og fokus.



Strategisk ophæng

'Fortællingen om Aarhus: 'En god by for alle'
'Leder- og medarbejderroller i Aarhus'
'Fælles om Aarhus'

Omsat til ledelsesvisioner i 'Fælles om Aarhus'

Vi rækker ud mod omverdenen gennem samskabelse	Vi nytænker vores indsats i fællesskab for at opfylde de mål, som byrådet sætter	Vi rykker tættere sammen om en helhedsorienteret indsats	I 'fælles om Aarhus' er vi hinandens forudsætninger – hvor vi ikke kan lykkes alene
------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Ledelsesforløbet: 'Fælles om ledelse'

Mål

At styrke den øverste strategiske ledelses kompetencer til at udleve 'Fortællingen om Aarhus', 'Leder og medarbejderroller' og 'Fælles om Aarhus'

Læringsmål 1

Aktiv visionsledelse: Ledere, der oversætter og omsætter visionen om 'Fortællingen om Aarhus', 'Leder- og medarbejderroller' og 'Fælles om Aarhus' til praksis gennem dialog med fagdomænerne og aktiv visionsledelse.

Eksempler på kompetencer

- Evne tydeligt at kommunikere meningen til ledere, medarbejdere/fagprofessionelle og borgere

Læringsmål 2

Grænsekrydsende samarbejde: Ledere, der som rollemodel insisterer på at lykkes i fællesskab og nytænke indsatserne gennem et tydeligt grænsekrydsende samarbejde

Eksempler på kompetencer

- Evne til at lede ud ad, lede i grænselandet og samarbejde på tværs
- Evne til at gå ud af eget ledelsesrum og ind i andres

Læringsmål 3

Samskabelse af velfærd: Ledere, der skaber helhedsorienterede indsatser og effekter for borgeren og for byen gennem samskabelse med borgere og erhvervsliv

Eksempler på kompetencer

- Evne at forstå helhed
- Evne at skabe sammenhæng og effekt

Øvebaner

Integration – Internationalisering – Digitalisering/Smart City - Samskabelse og frivillighed	Befordring/kørsel - Parallelsamfund – Ejendomme – Sygefravær - Afbureaukratisering	Budget: tværgående værdiskabelse i kontekst med færre ressourcer
----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

Eksempler på aktiviteter

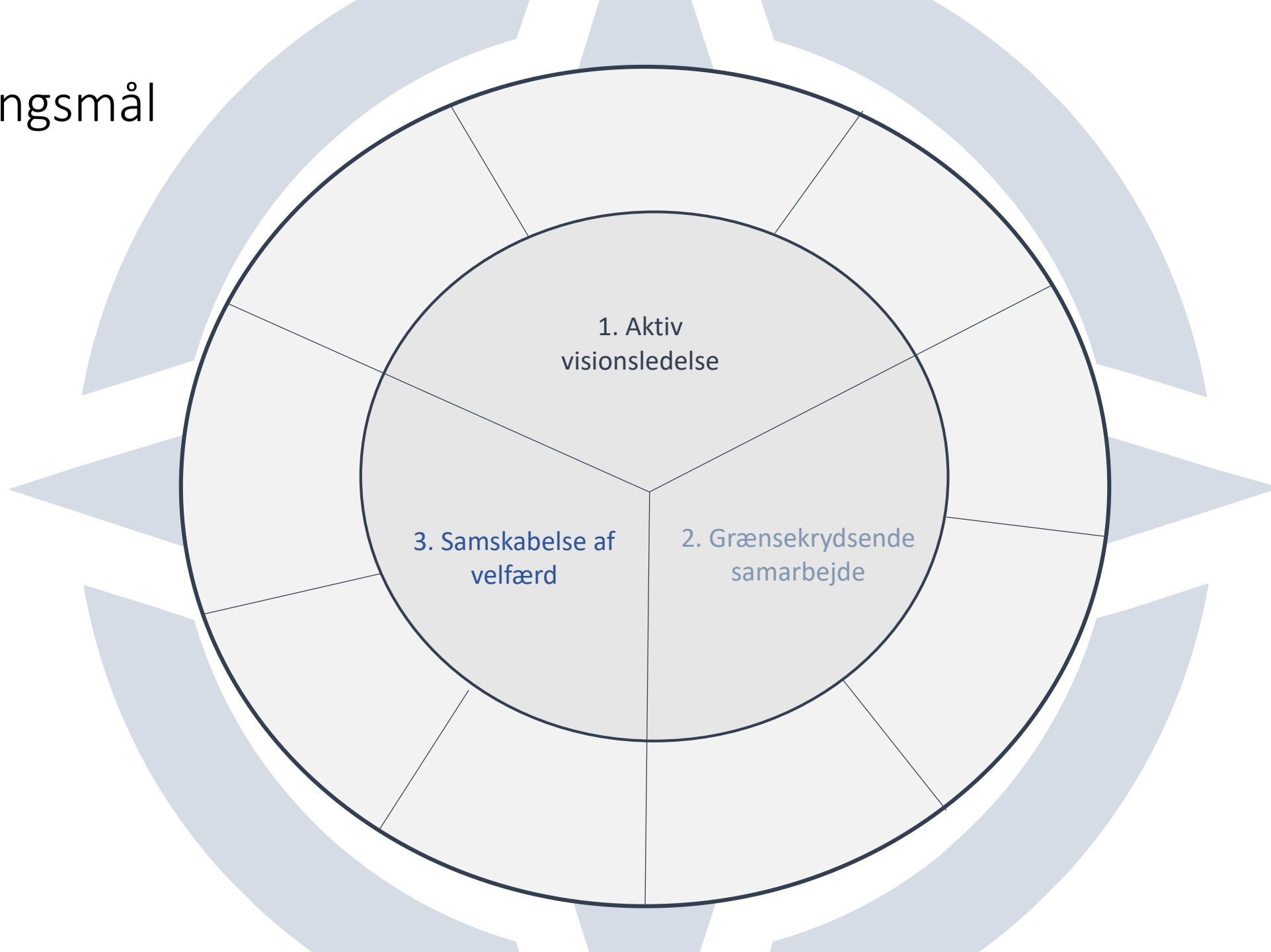
Seminar – Eksisterende mødefora - Besøg hos hinanden...



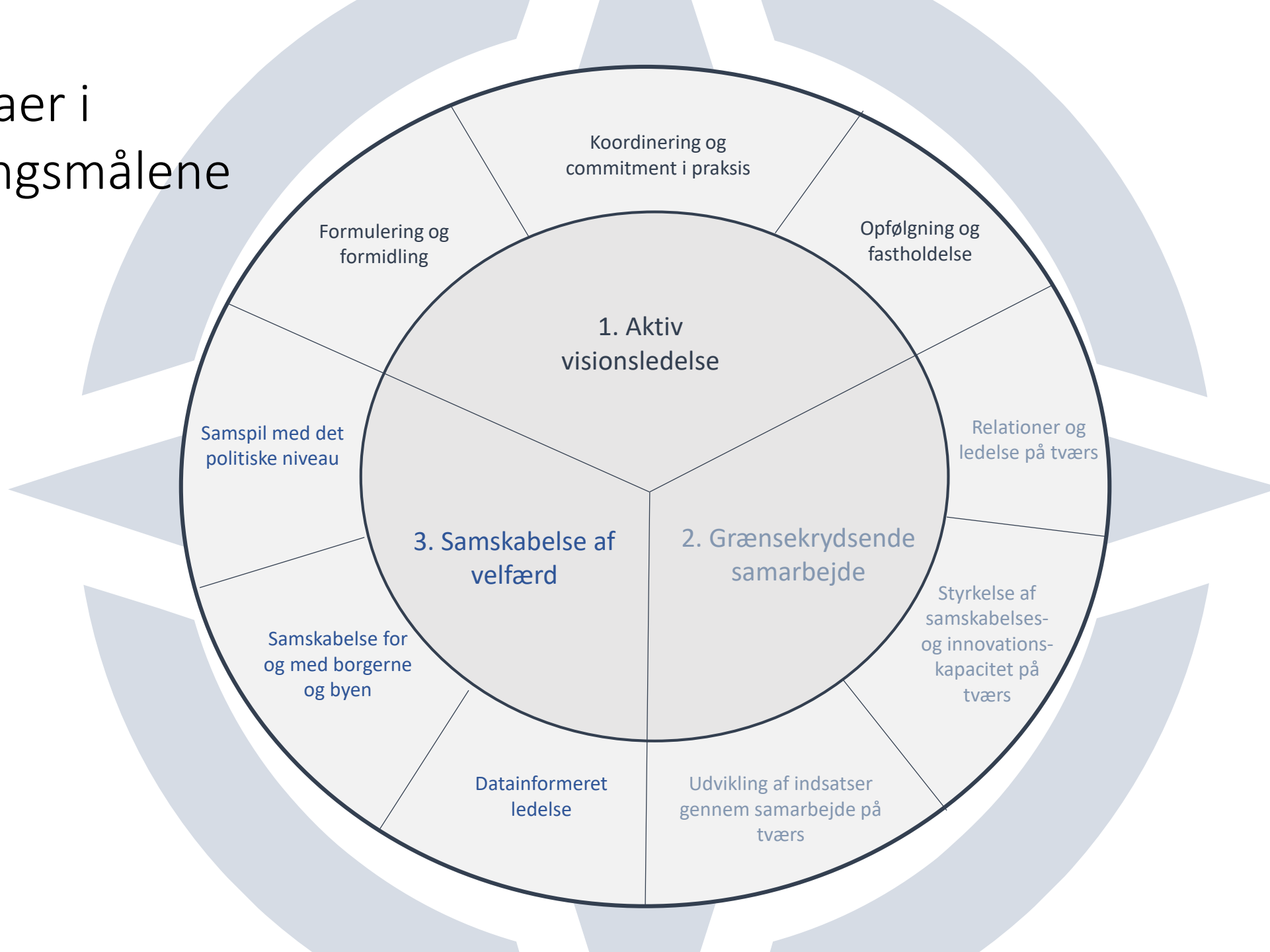


Kompas for ledelsesforløbet 'Fælles om ledelse'

Læringsmål



Temaer i læringsmålene



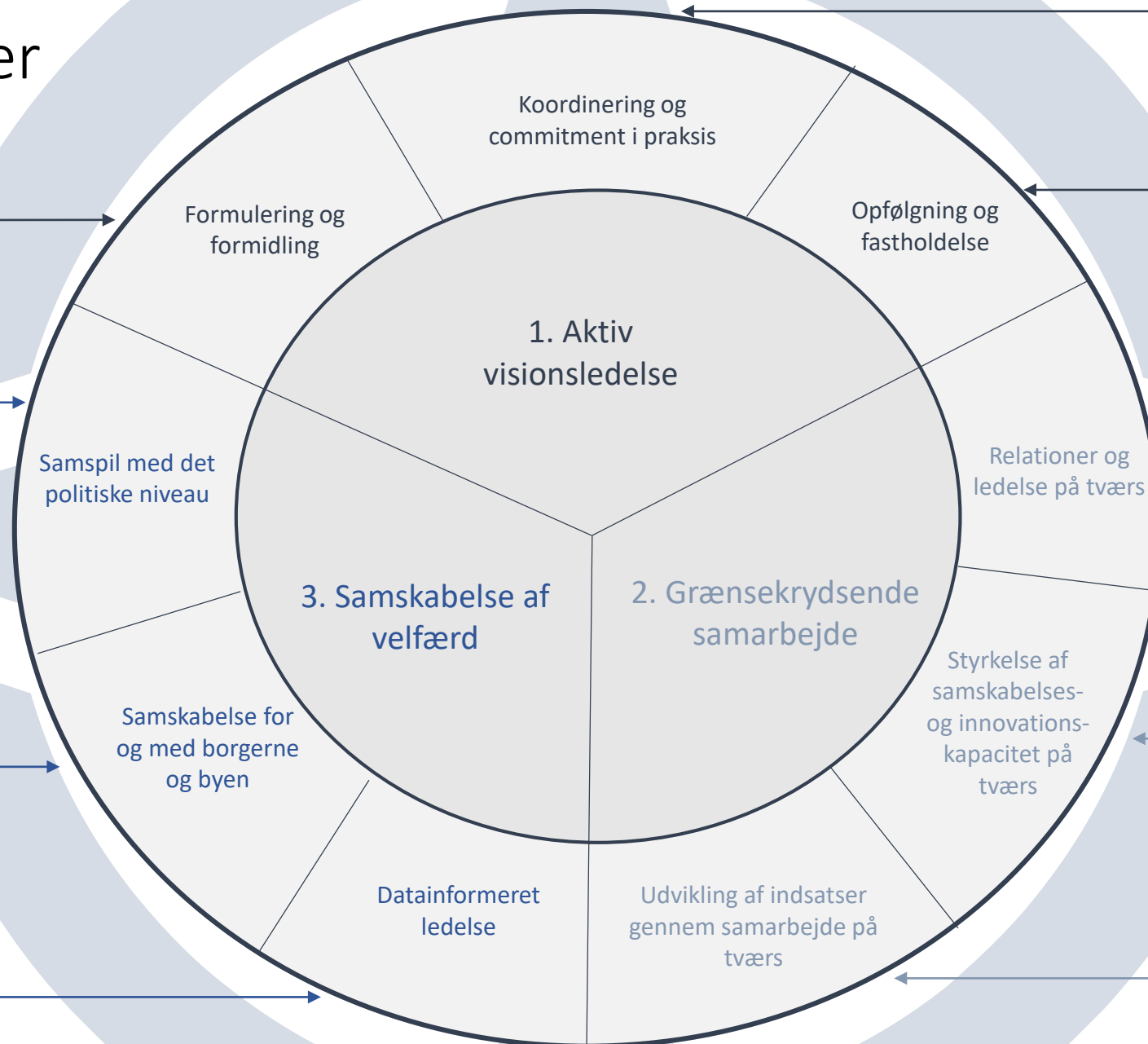
Kompetencer

Oversætter visionen til lokale forhold - skaber mening (the big why) – og tilpasser til lokal kontekst og kultur.

Skaber samspil med politikerne – bl.a. for at sikre incitamenter til det fælles.

Vilje til at udforske og inddrage andres perspektiver fx. borgernes og erhvervslivets perspektiver. Styrker helhed, skaber en mere sammenhængene service og styrker effekt.

Leder pba. data og effekt - anvender og handler på data på tværs.



Skaber strukturer og samarbejdsflader til visionsarbejdet. Fokus på ansvar, roller og kultur.

Følger løbende op på implementeringen i praksis. Gentager meningen - visionens funktion og intention og giver feedback.

Investerer i "det fælles tredje", også uden vished om, hvad du får igen lokalt (væk fra "silotænkning"). Forstår kilder til spænding og handlingslogikker. Evner at lede udad, lede i grænselandet og samarbejde på tværs.

Styrker vilje og evner - og skaber incitamenter (fx fælles puljer) til samarbejde på tværs.

Ser muligheder ved at nytænke indsatserne i et samarbejde på tværs. Væk fra vanetænkningen – aflærer og skaber forandring.

Vi 'samskaber' forløbet!

”Fælles om ledelse” samskabes med **Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse**, som bidrager med læringsinput og refleksion. Arbejdsgruppen sikrer, at ‘Fælles om ledelse’ bliver handlingsorienteret ift. Aarhus Kommunes aktuelle dagsordner.



AARHUS
KOMMUNE



Vi går forrest og først!

Møde i Strategisk Ledelsesforum d. 8. juni 2018

Frem mod første seminar i Strategisk Ledelsesforum udvikler den enkelte leder i Strategisk Ledelsesforum sit eget personlige ledelsesgrundlag indenfor den fælles organisatoriske ramme i Aarhus Kommune.

Det bygger på ledelseskommisionens anbefalinger og står i 'Fælles om ledelse' på den præmis, at du må flytte dig selv, for at du kan flytte dig sammen med andre.

Det personlige ledelsesgrundlag udarbejdes i en vekselvirkning mellem egne refleksioner og workshops med kolleger fra Strategisk Ledelsesforum, så processen både bidrager til eget og andres lederskab og til at styrke relationerne på tværs.

Arbejdet med ledelsesgrundlag startes op på Strategisk Ledelsesforum d. 8. juni 2018 med inspiration fra Ledelseskommisionens "startkit".

Personligt ledelsesgrundlag

1. Individuel forberedelse
2. Workshop i fortrolige grupper. Laver øvelser og refleksioner sammen. Facilitatorhjælp til første workshop
Individuel forberedelse
3. Workshop med præsentation af udkast til ledelsesgrundlag. Kvalificering og feedback.
4. Individuel forberedelse
5. Workshop med træning i at kommunikere ledelsesgrundlag

Det personlige ledelsesgrundlag 'udkommer'

Personligt ledelsesgrundlag – hvorfor?

- Vores ledelse skal skabe effekt for byens borgere og erhvervsliv. Det kræver aktiv visionsledelse, hvor vi omsætter visioner til handling. Det forudsætter, at vi løbende udvikler vores egen ledelsesidentitet, så vi synligt og aktivt kan lede vores medarbejdere i den ønskede retning.
- Vi er rollemodeller for alle ledere i Aarhus kommune. Derfor skal vi styrke vores indsigt i egen ledelse, reflektere og handle på det.
- Du må flytte dig selv, for at du kan flytte dig sammen med andre!

Hvad skal der ske?

1) Juni 2018 – November 2018

Personligt ledelsesgrundlag

- **Individuel forberedelse**
- **Workshop** i fortrolige grupper. Laver øvelser og refleksioner sammen.
- **Individuel forberedelse**
- **Workshop** med præsentation af udkast til ledelsesgrundlag. Kvalificering og feedback.
- **Individuel forberedelse**
- **Workshop** med træning i at kommunikere ledelsesgrundlag.

2) November 2018 – februar 2019

Aktiv visionsledelse

- **Fælles seminar 8.-9. nov:** (12-12) Ledelsesgrundlag og visionsledelse (fælles sprog og viden).
- **Handling:** træne lederskabet evt. på udvalgt tema (øvebane).
- **Aktivitet:** coaching – indsigt i egen ledelse pba. feedback og refleksion.
- **Handling:** træne lederskabet evt. på udvalgt tema (øvebane).

3) Marts 2019 – juni 2019

Grænskrydsende samarbejde

- **Fælles seminar 22. febr.:** Grænskrydsende samarbejde (fælles sprog og viden)
- **Handling:** træne lederskabet evt. på udvalgt tema (øvebane).
- **Aktivitet:** jobbesøg hos hinanden - indsigt i egen ledelse pba. feedback og refleksion.
- **Handling:** træne lederskabet evt. på udvalgt tema (øvebane).

4) August 2019 – November 2019

Samskabelse af velfærd

- **Fælles seminar 30. august :** Samskabelse af velfærd (fælles sprog og viden)
- **Handling:** træne lederskabet evt. på udvalgt tema (øvebane).
- **Aktivitet:** coaching/sparring - indsigt i egen ledelse pba. feedback og refleksion.
- **Handling:** træne lederskabet evt. på udvalgt tema (øvebane).

Sparringsgrupper

Gruppe 1:

Niels Højberg

Henrik Seiding

Søren Aakjær

Gruppe 2:

Kirsten Jørgensen

Hosea Dutschke

Erik Kaastrup-Hansen

Gruppe 3:

Lotte Henriksen

Hardy Pedersen

Thune Korsager

Gruppe 4:

Vibeke Jensen

Peter Pedersen

Helle Bach Lauridsen

Gruppe 5:

Bjarne Høyer Andresen

Christian Mølgaard

Ole Kiil Jacobsen

Lone Dannerby Paulsen

Gruppe 6:

Erik Frisgaard

Lise Uhre Pless

Charlotte Storm Gregersen

Jakob Ljungberg

Sparringsgrupper

Gruppe 7:

Michael Johansson

Jeanette L. Hoppe

Jan Beyer Schmidt-Sørensen

Gruppe 8:

Luise Pape Rydahl

Niels Rask

Jens Lassen

Gruppe 9:

Otto Ohrt

Lars Davidsen

Bjarne Munk Jensen

Gruppe 10:

Hans van Binsbergen

Tyge Wanstrup

Kirstine Markvorsen

Gruppe 11:

Carsten Holst

Bente Lykke Sørensen

Maj Morgenstjerne Bek

Gruppe 12:

Vibeke Sjøgreen

Maibritt Møller

Erik Jespersgaard

Spørgeskema ifm. 'Fælles om Ledelse' :

- I spørgeskemaet besvarer I en række spørgsmål vedr. jeres oplevelse af jeres samarbejdsrelationer til deltagerne i Strategisk Ledelsesforum og vedr. jeres samarbejdsrelationer ud af organisationen. Desuden spørges til jeres vurdering af egen ledelsesstil.
- Formålet er dels, at vi får et helt overordnet øjebliksbillede over samarbejdsrelationer og ledelsesstil i Strategisk Ledelsesforum og senere i 'Fælles om Ledelse' kan se, hvilken udvikling, der er sket. Dels, at I selv reflekterer over jeres egne samarbejdsrelationer og ledelsesstil via 'Fælles om Ledelse' -> evt. nye handlinger.
- Spørgeskemaet er udtryk for en selv vurdering og et øjebliksbillede. Jeres besvarelser bliver anonymiseret og behandlet fortroligt. Det overordnede billede af besvarelserne for Strategisk Ledelsesforum samlet set, vil blive anvendt i 'Fælles om Ledelse' under nedslagene for hvert læringsmål. Data bliver anvendt i et udviklingsperspektiv i 'Fælles om Ledelse' og slettes, når forløbet afsluttes.