

Træningsplan for chefforum

Denne træningsplan er fælles for chefforum i Albertslund Kommune. Den er blevet til på baggrund af et chefseminar i juni 2014, hvor der blev arbejdet med feedback og lederspejl.

Alle medlemmer af chefforum har udarbejdet deres personlige træningsplan, og herudover blev der udarbejdet denne fælles træningsplan for foræet. Træningsplanen viser hvilken bevægelse der skal ses i chefforums arbejde, og alle medlemmer skal have et blik for hvordan de bidrager med deres kompetencer til at sikre bevægelsen.

Træningsplanen sætter rammerne for chefforums arbejde det næste år. Der er tale om en 'bevægelse', hvor chefforums topledelsesopgaver og –kompetencer løbende udvikles således at direktørforum og chefforum tilsammen bedst muligt understøtter kommunens udvikling.

Målet er en topledelse som samarbejder konstruktivt og godt, og som siger til og fra der hvor samarbejdet virker eller knirker. En topledelse som udlever netværkstækningen og bygger bro mellem fagområder til gavn for borgerne og til gavn for økonomien. En topledelse som bringer de rigtige kompetencer i spil til de forskellige opgaver og er parat til at springe forbi hierarkierne for at sikre den bedste opgaveløsning. En topledelse som trives fordi der er åbenhed, tillid og højt ambitionsniveau i den indbyrdes relation.

Hvilket mål skal vi sætte for udviklingen i chefforum?

- At vi har landets bedst samarbejdende topledelse målt på at vi både trives i arbejdet og lykkes med at realisere de ambitiøse politiske mål.
- At vi tilsammen lykkes med at finde nye svar på komplekse spørgsmål, herunder understøtter, bakker op om og medvirker til at kvalitetsudvikle på netværksorganisationen.
- At vi er i stand til at sikre at borgerne oplever "kommunen" som én samarbejdspartner frem for adskilte enheder.
- At medarbejderne har tillid til os som samlet topledelse og oplever at vi sætter klar fælles retning både i tale og praksis.
- At vi orienterer os udad for at blive klogere indad

Hvad skal vi så træne på i fællesskab?

- At inddrage chefforum tidligt nok i refleksioner – også de ufærdige - så chefforum kan være med i bevægelserne og overvejelserne.....og både bidrage og tage ansvar, fordi man har været i hele historien
- At tage ejerskab af netværksorganiseringen, herunder stille de spørgsmål og rejse de forventninger som gør at netværksorganiseringen bliver meningsfuld som et redskab/en metode (flere metoder) i forhold til at skabe de nødvendige forbindelser på tværs i organisationen – de forbindelser som får os til at tænke nyt.
- At gå foran i at sikre at borgerne og samarbejdspartnere udefra oplever os som én organisation – og at man guides til bedste service.
- At udvikle en grundfortælling om chefforum og de fælles mål, som vi hver især kan tilpasse og bygge videre på i forhold til vores egen del af historien/give den det lokale/søjlemæssige touch.
- At være gode til at udnytte de mange forskellige kompetencer, chefforum samlet set besidder
- At opdyrke relationer til andre kommuner, forskning, private aktører, når det understøtter kommunens udvikling

Hvordan skal vi træne på det?

- Alle chefer skal over det næste år tættere på et velfærds- eller et innovationsnetværk – have en kontrakt med netværksorganiseringen – temaet for netværket kan komme fra afdelingen selv, men kan også genereres af andre.
- Finde konkrete anledninger til at udøve ledelse på tværs og blive dygtigere til det, f.eks. ved at de chefstyregrupper, vi har nedsat (arbejds miljø og unge i uddannelse) løbende deler de udfordringer og muligheder de ser og oplever i at gå på tværs med henblik på at vi bliver dygtigere til det og de andre indivier i HVORDAN de lykkes. F.eks. ved at vi – når visionen og den nye strategi er på plads – bruger en workshop på at udvikle den fælles grundfortælling, som kan danne skelet for vores individuelle fortællinger.
- At finde konkrete metoder til at chefernes kompetencer kan komme i spil også uden for eget "fagfelt" – en slags opgavebørs/mulighed for og forpligtelse til at byde ind med sine ledelsesmæssige kompetencer. Det fordrer at alle har en forpligtelse til at byde temaer ind i fortsat ufærdig stand, hvor der stadig er plads til at reflektere. Det fordrer også at det er legitimt at gribe opgaven.
- Vi skal gennem det fælles uddannelsesforløb med Glostrup – skabe et fælles teoretisk fundament og samtidig udnytte muligheden for at få blikket udefra og ind ved et tæt samspil med en anden kommunes chefforum.

Hvilke forandringer skal det give på kort sigt?

- En topledelse, som magter både at lede ind i fagligheden i basisorganisationen og have fokus på resultaterne der samtidig med at det lykkes at lede på tværs på udvalgte områder, som vi vælger at sætte spot på – eks- ungdomsuddannelse
- Netværksorganisationen er stærkere forankret ledelsesmæssigt
- Vi deler vores budget forstået som, at der er ét kommunalt budget, og når der er udfordringer ét sted, så bidrager alle til at løse det OG at vores budgetter og fordeling af bevillingerne ikke står i vejen for de rigtige løsninger for borgerne.

Hvilke forandringer skal det give på lang sigt?

- Chefforum er i stand til at løse vanskelige udfordringer sammen – og bedriver ledelse på tværs uden at tabe blikket for resultaterne i basis.
- Der er tydelige fortællinger om hvad organisationen arbejder op imod og hvad den både kan og skal øve sig i at kunne. Fortællingerne er sammenhængende og gensidigt understøttende
- Netværksorganisationen er forankret både i topledelsen og ud i organisationen – ikke sådan at alle medarbejdere skal have været del af et netværk, men alle skal vide hvad man kan bruge netværksorganisationen til. Ultimativt kan borgerne mærke at vi lykkes med relationel koordinering i de svære borgersager.

Hvordan holder vi i fællesskab fast i den bevægelse der skal ske?

Det gør vi ved at lave en konkret plan for det vi arbejder med i 2015, og ved at vi hver især reflekterer over hvordan vi realiserer planen.

I 2015 sætter vi fokus på:

Mål for udvikling	Vi træner på	Forandring på kort sigt	Forandring på langt sigt	Træningsbane
Tage ansvar for helheden (borgeren oplever kommunen som én samarbejdspartner frem for adskilte enheder)	At udøve ledelse på tværs med fokus på hvad der skaber værdi for borgeren.	Vi deler budgettet og udfordringen med at finde besparelser At borgeren oplever os som én organisation og guides til den bedste service	Chefforum har løst forskellige udfordringer sammen og har fokus på helheden ud at tage ansvaret for fagområdet	Budgetkatalog 15 hvor cheferne har delt ansvar for at finde forslag inden for særlige 'klumper' inklusiv økonomi. Chefstyregruppe arbejdsmiljø Chefstyregruppe ungdomsuddannelse
Udnytte vores mangfoldige kompetencer	At lægge opgaven ud så den der har eller gerne vil udvikle kompetencen byder ind	Cheferne har løst opgaver på andre områder end deres eget.	Vi bryder hierarkiet og skaber sammenhængende ledelse	Opgavebørs i chefforum ved nye opgaver – bryde traditionen med hvordan vi placerer opgaver
Ejerskab af den netværksbaserede organisation	Selv at være del af/ansvarlig for netværk	At cheferne her fortæller om konkrete netværk, ved mere om hvad vi arbejder med og efterspørger netværk som arbejdsmetode	At cheferne har ejerskab af netværksstruktur og selv tager initiativ	Alle chefer har i løbet af 2015 ansvar for et netværk/er referenceperson for en netværksleder inden for eget fagområde eller en andens fagområde.
Vi orienterer os udad for at blive klogere indad	At opdyrke relationer til andre kommuner, forskningsinstitutioner, private aktører osv. når det understøtter kommunens udvikling.	At der kommer nye perspektiver ind i chefforum fordi vi får et med-syn fra andre	At cheferne danner nye konkrete samarbejder. Afprøve potentialer på konkrete områder, fx sundhedsplejen, social kontrol osv.	Fælles uddannelsesforløb med Glostrup hvor vi skaber et fælles teoretisk fundament og samtidig udnytter muligheden for at få et blik udefra og ind.