Skemaer og redskaber

Afdelingschef

*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](#_Toc481664109)

[Bilag 1a. Ledelsesarenaer: Afdelingschef 4](#_Toc481664110)

[Skema 2: Ledelsesarenaspind og fokusområder 8](#_Toc481664111)

[Bilag 2a: Eksempel på udfyldt ledelsesarenaspind og fokusområder 10](#_Toc481664112)

[Skema 3. Leders personlige udviklingsplan 11](#_Toc481664113)

# 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: Afdelingschef

|  |
| --- |
| **Afdelingschef** |
| **Ledelsesarena** |  **Definition** | **Ledelsesarenaen i praksis** |
| **Faglig ledelse** | At lede de professionsfaglige aspekter knyttet til afdelingens kerneopgave | * Jeg udvikler ledelsesfaglighed hos egne ledere i en balance ml. Albertslund Kommunes faglige behov/muligheder og den politiske kontekst.
* Jeg ser politisk-faglige muligheder i sager og beslutninger
* Jeg agerer oversætter mellem det politiske og det faglige niveau og integrere faglighed, økonomi og politik i en meningsfuld helhed.
* Jeg assisterer det politiske niveau ved at sætte mig ind i den faglige substans i enkeltsager, når det kræves, og giver konkrete, faglige svar på spørgsmål i enkeltsager.
* Jeg skaber mening og værdi om den faglige løsning af kerneopgaven – i forhold til ledere i egen afdeling, topledelsen, borgere og eksterne samarbejdspartnere
* Jeg sætter retning for- og efterspørger udvikling af afdelingens digitale fokus og kompetencer
* Jeg faciliterer udviklingen af en kvalitets- og innovationskultur og redskaber til at understøtte den
* Jeg sikrer, at afdelingens faglige input 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 har et tværorganisatorisk overblik, og sikrer helhed i måden afdelingen løser sine opgaver set i forhold til organisationens interne og eksterne samarbejdspartnere.
* Jeg ser ud over egen afdeling og dens indbyggede logikker og sætter mig ind i, hvordan øvrige afdelinger/enheder 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 tager imod det, der kommer på tværs, og jeg leder ind i det
* Jeg medudvikler den netværksbaserede organisation og understøtter samskabelse på alle planer
* Jeg holder balancen mellem den hierarkiske og den

tværgående organisation* 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 sit personale og den drift man er ansvarlig for. | * Jeg implementerer politiske og administrative beslutninger/retningslinjer
* Jeg sikrer mit ledelsestilsyn, holder mig opdateret på strømninger, tendenser og videreformidler til mine ledere/medarbejdere
* Jeg styrer efter min virksomhedsplan, som understøtter Albertslunds Vision og Strategi, samt relevante fagspecifikke strategier/principper.
* Jeg udvikler ledere og ledelsesteams gennem tillid og

 delegering af ansvar* Jeg udarbejder realistiske budgetter i forhold til mål og ressourcer
* Jeg laver omkostningsstyring og overholder budgetter
* Jeg bidrager til- og benytter mig af økonomiske analyser
* Jeg forstår og bidrager proaktivt til budgetprocessen og skaber mening i processen for min afdeling
* Jeg leder med udgangspunkt i principperne om dialogbaserede styring og AK´s værdier
* Jeg skaber rammen for en sund arbejdskultur med lavt sygefravær, arbejdsglæde og fokus på kerneopgaven, løbende forbedringer.
* Jeg fastsætter lokale driftsmål som spiller sammen med de overordnede mål, og sikrer et system, så de overordnede driftsmål nås og afrapporteres
 |
| **Strategisk ledelse** | At udvikle og implementere strategi i en politisk kontekst og i samspil med politikere, organisationen, afdelinger og andre interessenter. | * Jeg udvikler strategi i samspil med de øvrige chefer og ledere uden selv at lave den praktiske gennemførelse af strategien.
* Jeg oversætter Albertslunds Vision og Strategi til et organisationssprog og understøtter mine leder i al lave faglige oversættelser
* Jeg omsætter strategi til resultater
* Jeg sætter organisatoriske interesse foran egen afdelings særinteresser
* 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
* Jeg sikrer sammenhæng mellem de strategiske beslutninger og praksis
* Jeg er en strategisk partner for min egen leder
* Jeg har tillid til at mine ledere gennemfører strategien
 |
| **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 er rollemodel for det politiske systems beslutninger
* Jeg formidler politiske-/organisatoriske-/ og afdelingsbeslutninger så det skaber åbenhed, tillid og følgeskab
* Jeg omsætter og oversætter værdibaserede politiske budskaber til en retning, som afdelingen kan og vil navigere efter
* Jeg oversætter fra politisk til organisations-strategisk sprog
* Jeg har et skarpt øje for, hvordan kommunikationen skal udfoldes, når den skal vendes opad, nedad eller til siden i organisationen
* Jeg understøtter og rådgiver politiske ledere med at omsætte politiske mål i organisationens praksis – og skaber rammen for politisk succes
* Jeg sikrer driften i organisationen mod politisk skadelige

 enkeltsager* Jeg formår at navigere i paradokser mellem forskellige

 styringsparadigmer og skaber mit ledelsesrum i et krydspres mellem min afdeling, den øverste ledelse og politikerne.  |
| **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) |  |  |  |