

FÆLLES OM LEDELSE



AARHUS
KOMMUNE

FÆLLES OM LEDELSE

Velkommen v. Henrik Seiding



FÆLLES OM LEDELSE

Dagens Program v. Helle Bach Lauridsen



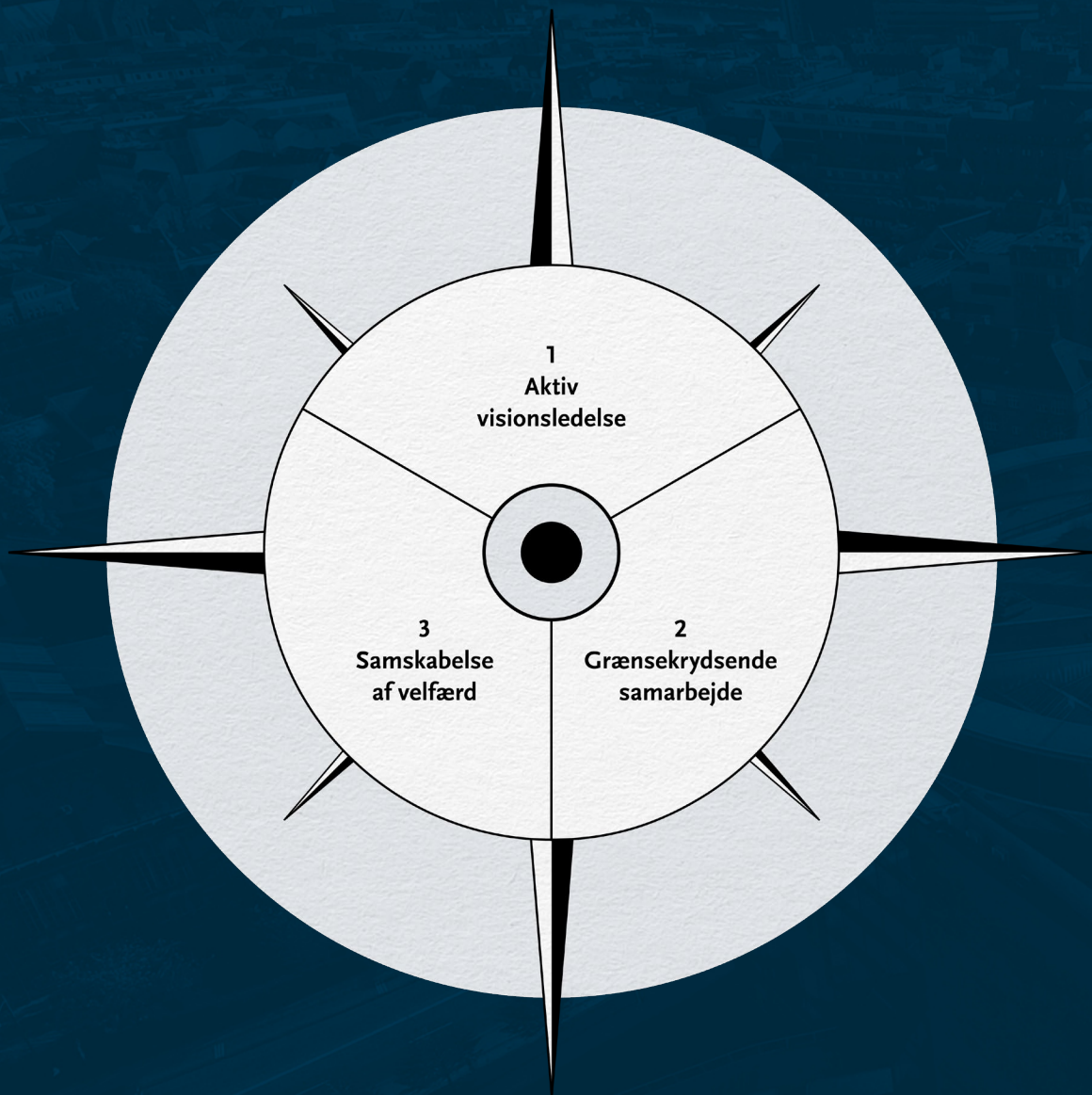


AARHUS
KOMMUNE

FÆLLES OM LEDELSE

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.



Læringsfokus og øvebane

Læringsfokus – hvad vil jeg styrke i min visionsledelse

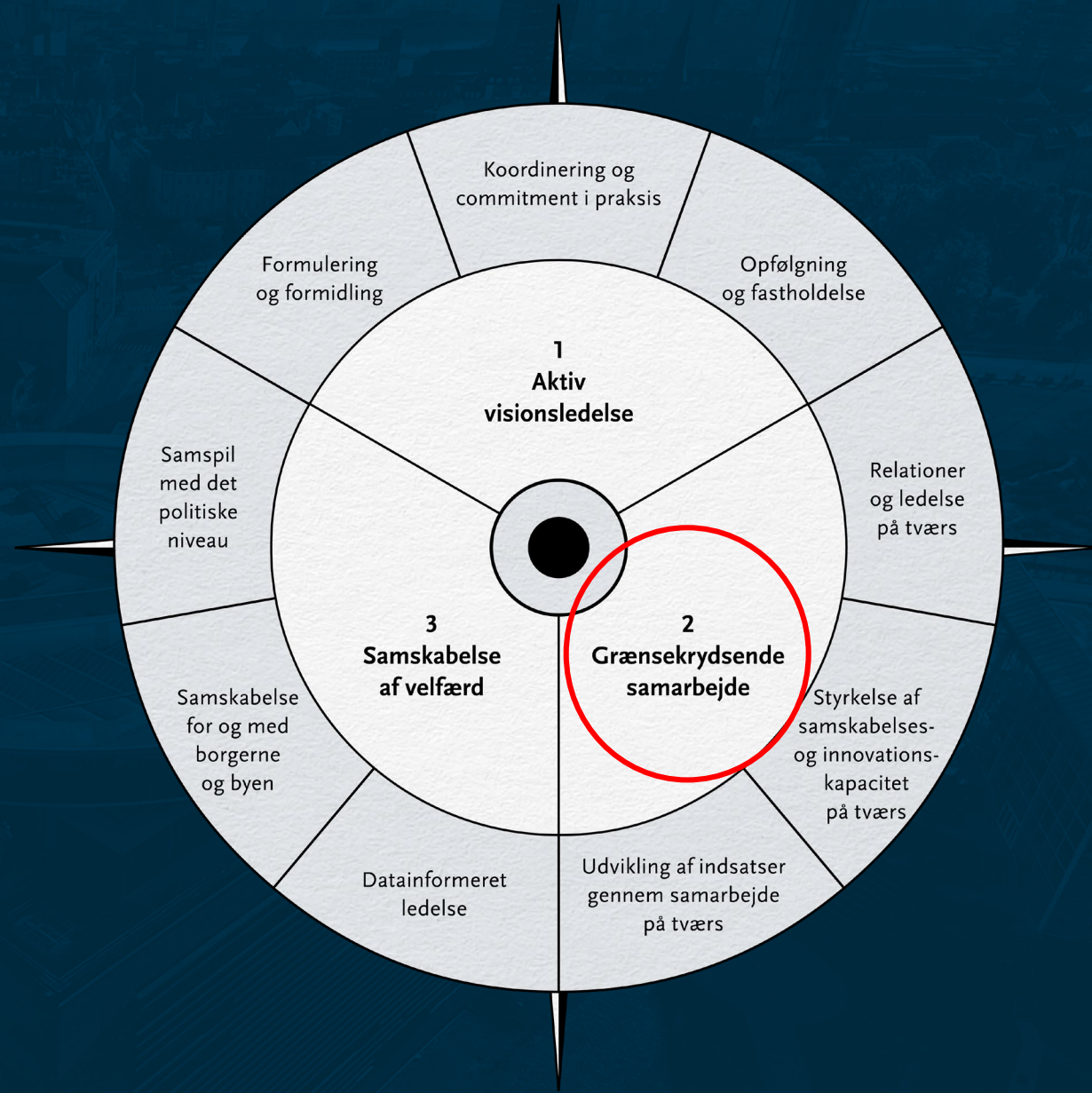
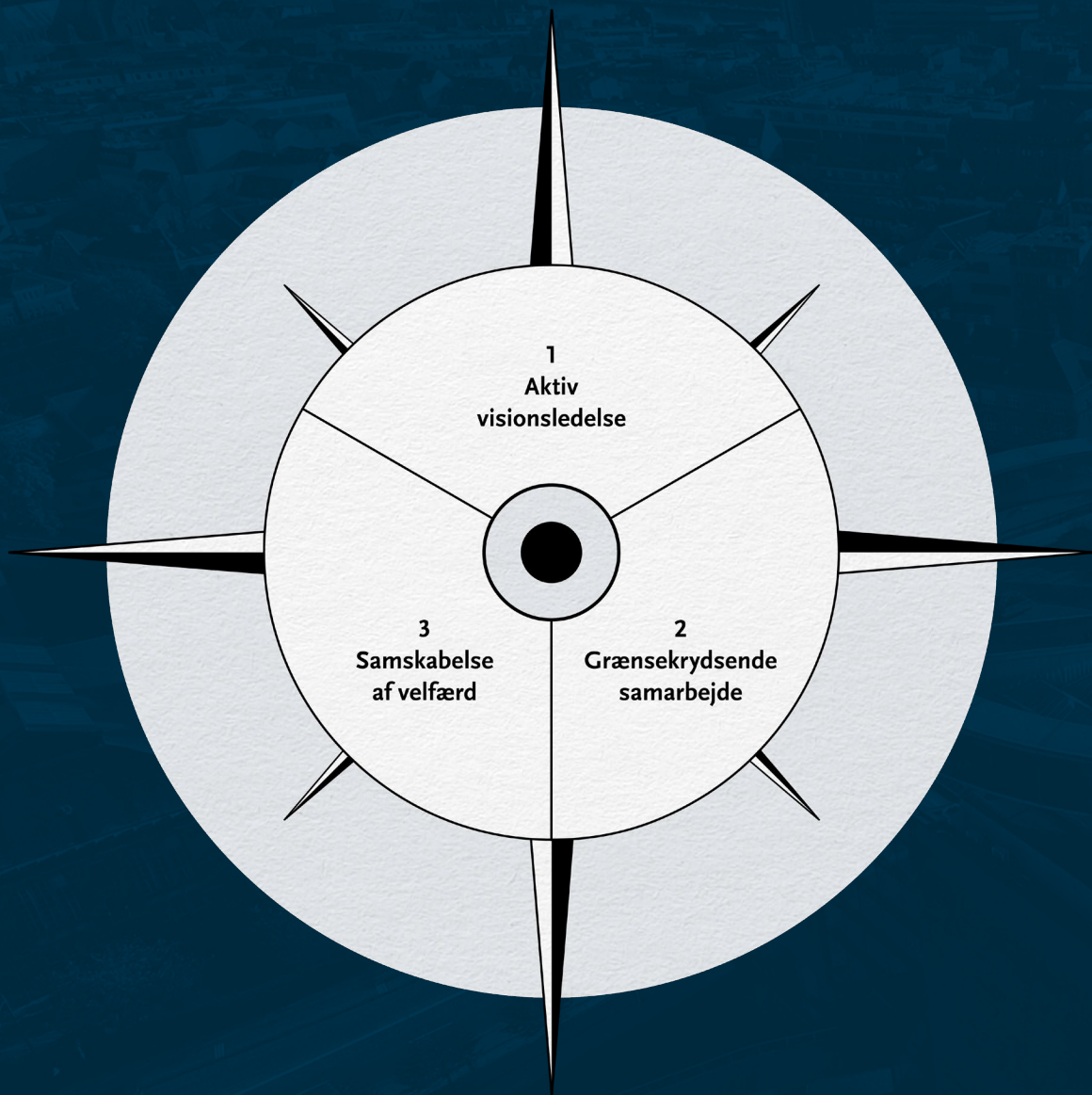
Læringsfokus skal være eksemplarisk, så den læring og erfaring, du som leder får fra arbejdet med læringsfokus i din øvebane kan generaliseres til andre situationer og kontekster

Læringsfokus skal være realistisk og ambitiøs

Øvebanen – i hvilket udsnit af min ledelsespraksis vil jeg træne mit læringsfokus

Øvebanen er et udsnit af din ledelsespraksis, hvor du arbejder på tværs af flere magistratsafdelinger og dermed en udfordring/udviklingsønske, som kun kan løses i et tværgående samarbejde.

Øvebanen er dit aktionslæringsprojekt og et middel til at træne dit læringsfokus og omsætte målene med 'Fælles om ledelse' gennem refleksion og handlinger.



Mål med grænsekrydsende samarbejde

- Det er målet, at cheferne i Strategisk Ledelsesforum gennem arbejdet med grænsekrydsende samarbejde:
 - får fælles viden om og sprog for grænsekrydsende samarbejde
 - får indsigt i, hvornår og hvordan vi udøver ledelse i grænsekrydsende samarbejde
 - får indsigt i barrierer og muligheder i det grænsekrydsende samarbejde og derigennem motiveres til at styrke det grænsekrydsende samarbejde
 - kan omsætte aktiv visionsledelse i det grænsekrydsende samarbejde

1
JUNI 2018 – NOVEMBER 2018

PERSONLIGT LEDELSESRUNDLAG

Individuel forberedelse.

Workshops i fortrolige grupper.

Refleksioner, feedback og inspiration i workshops.

2
NOVEMBER 2018 – FEBRUAR 2019

AKTIV VISIONSLEDELSE

Fælles seminar 8.-9. november:

Personligt ledelsesgrundlag og aktiv visionsledelse (fælles sprog og viden)

Handling: Træne lederskabet på udvalgt tema (øvebane).

Aktivitet: Coaching – indsigt i egen ledelse på baggrund af feedback og refleksion.

3
FEBRUAR 2019 – AUGUST 2019

GRÆSEKRYDSENDE SAMARBEJDE

Fælles seminar 22. februar:

Græsekrydsende samarbejde (fælles sprog og viden).

Handling: Træne lederskabet på udvalgt tema (øvebane).

Aktivitet: Jobbesøg hos hinanden – indsigt i egen ledelse på baggrund af feedback og refleksion.

4
AUGUST 2019 – DECEMBER 2019

SAMSKABELSE AF VELFÆRD

Fælles seminar 30. august:

Samskabelse af velfærd (fælles sprog og viden).

Handling: Træne lederskabet på udvalgt tema (øvebane).

Aktivitet: Coaching / sparring – indsigt i egen ledelse på baggrund af feedback og refleksion.

Program for i dag

Tid	Programpunkt
09.00 – 09.30	Erfaringer med aktiv visionsledelse
09.45 – 11.15	Grænsekrydsende samarbejde – indsigter fra forskning og redskaber til praksis
11.30 – 12.15	Strategisk Ledelsesforum selvvurderede relationer – i og udenfor kommunen
12.15 – 13.25	At arbejde og lede i grænselandet
13.25 – 13.30	Afrunding af dagen og et blik frem på de næste skridt
13.30 -	Rundvisning på 'Blixen'



AARHUS
KOMMUNE

FÆLLES OM LEDELSE

Erfaringer med aktiv visionsledelse
v. Erik Kaastrup-Hansen



FÆLLES OM LEDELSE

Erfaringer med aktiv visionsledelse v. alle



Drøftelse ved bordene i grupper á tre

Del jeres refleksioner og jeres læring fra arbejdet med aktiv visionsledelse

1. Hvilken læring har træningen af aktiv visionsledelse givet dig? (ca. 10 min.)

2. Hvilke indsigter har coachingen givet på tværs af sparringsgruppen? (ca. 10 min.)



FÆLLES
OM
LEDELSE

**GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE
– INDSIGTER FRA FORSKNING OG REDSKABER TIL
PRAKSIS
V. LOTTE BØGH ANDERSEN**



INDSIGTER FRA FORSKNINGEN I LEDELSE AF GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

AARHUS KOMMUNE
22. FEBRUAR 20019

LOTTE BØGH ANDERSEN
GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



LEDELSE AF GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE – ER DET VIGTIGT?

Hvad handler politisk lederskab om for jeres kommunalpolitikere?	Hvad bør kommunalbestyrelsen have særligt fokus på (jf. politikerne selv)
Tage ansvar for kommunens udvikling	Tage ansvar for kommunens udvikling
Sætte retning	Skabe helhed og sammenhæng
Finde balancen ml. økonomi, faglighed og borgernes behov	Udvikle det lokale demokrati
Udvikle det lokale demokrati	Sætte retning
Prioritere på tværs af områder	Finde balancen ml. økonomi, faglighed og borgernes behov
Skabe følgeskab	Skabe følgeskab
Give modspil til forvaltningen	Skabe økonomisk råderum
Skabe resultater	Prioritere på tværs af områder
Skabe helhed og sammenhæng	Give modspil til forvaltningen
Varetage alle kommunens lokalområders interesser	Skabe resultater
Skabe økonomisk råderum	Varetage alle kommunens lokalområders interesser

RELATIONSSKABENDE LEDELSE

- Relationsskabende ledelse:
 - Lederens bestræbelser på at **skabe, udvikle og støtte værdifulde relationer** i organisationen
 - **Kendskab, respekt** og **tillid** mellem roller/personer
- Samspil mellem aktiv visionsledelse og relationsskabende ledelse:
 - Afgørende med **en fælles retning** og **fælles mål** for, at relationsskabelsen rent faktisk understøtter værdiskabelsen i organisationen

PRAKTISK ØVELSE I LEDELSE AF GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

AARHUS KOMMUNE
22. FEBRUAR 20019

LOTTE BØGH ANDERSEN
GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



FREMTIDENS AARHUS KOMMUNE (KLIP M. ERIK)



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



TRÆNING AF GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE I PRAKSIS

- Jeres konkrete opgave er:
 - **At bygge/illustrere fremtidens Aarhus Kommune** vha. legoklodser
 - Som både direktører og chefer står I naturligvis på mål både for oversættelse og konkretisering af visionen for fremtidens Aarhus Kommune i egen magistratsafdeling og for Aarhus Kommune som helhed, hvilket det færdige produkt skal illustrere
- Formålet med øvelsen er at træne jeres kompetencer til ledelse af målopnåelse på tværs via grænsekrydsende samarbejde
- Produktet af jeres arbejde vil blive delt med borgerne i Aarhus Kommune



FÆLLES INSTRUKTIONER

- Som det fremgår af bagsiden på jeres navneskilt, er I alle blevet tildelt:
 - **1) en farve** (Aarhus Kommune Blå, Rød eller Grøn)
 - **2) en ledelsesrolle** enten som direktør eller chef i jeres egen magistatsafdeling
- Jeres dygtige medarbejdere venter på jer ude i kommunen (gå efter de farvede skilte), hvor I får yderligere instruktioner:
 - Aarhus Kommune Blå v. Camilla
 - Aarhus Kommune Rød v. Nanna
 - Aarhus Kommune Grøn v. Linnea

FÆLLES PRÆSENTATION AF PRODUKTER

- Kommunens direktører og chefer samles nu for at præsentere det færdige produkt på et byrådsseminar, hvor århusianske borgere også er tilstede
- Der tages billeder under præsentationerne af de færdige produkter, som deles med kommunens borgere efterfølgende





FÆLLES INDSIGTER OG LÆRING

Tværgående centrale pointer fra arbejdet med aktiv visionsledelse og ledelse af grænsekrydsende samarbejde:

1. Visionen og især kommunikationen er vigtig for, at mellemledere og medarbejdere kan se meningen og retningen med arbejdet
2. I bruger de andre typer ledelse sammen med relationsskabende visionsledelse. Mest tydeligt var hhv. anerkendelse og distribueret ledelse
3. Borgerfokusset er varierende mellem kommunerne, og det samme gælder hastigheden, hvormed I lykkes med at dele ressourcer og få bragt alle ressourcer i spil. Ligeledes varierede det, i hvilken grad cheferne formåede at sikre rammerne for, at medarbejderne kunne lykkes med at arbejde sammen om at løse den konkrete opgave (fx ved at give mulighed for udlån af medarbejdere på tværs af magistratsafdelinger, sikre deling og fælles udnyttelse af ressourcer, hjælpe til at medarbejderne i fællesskab havde blik for de fysiske begrænsninger for produktet)
4. Det er nemmere at få gjort tingene rigtigt her, hvor det "kun" er leg – men indsigterne kan overføres til det grænsekrydsende samarbejde i hverdagen





KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

FÆLLES OM LEDELSE

Strategisk Ledelsesforums selvvalderede relationer
– i og uden for kommunen
v. Arbejdsgruppen for Fælles om Ledelse



AARHUS
KOMMUNE

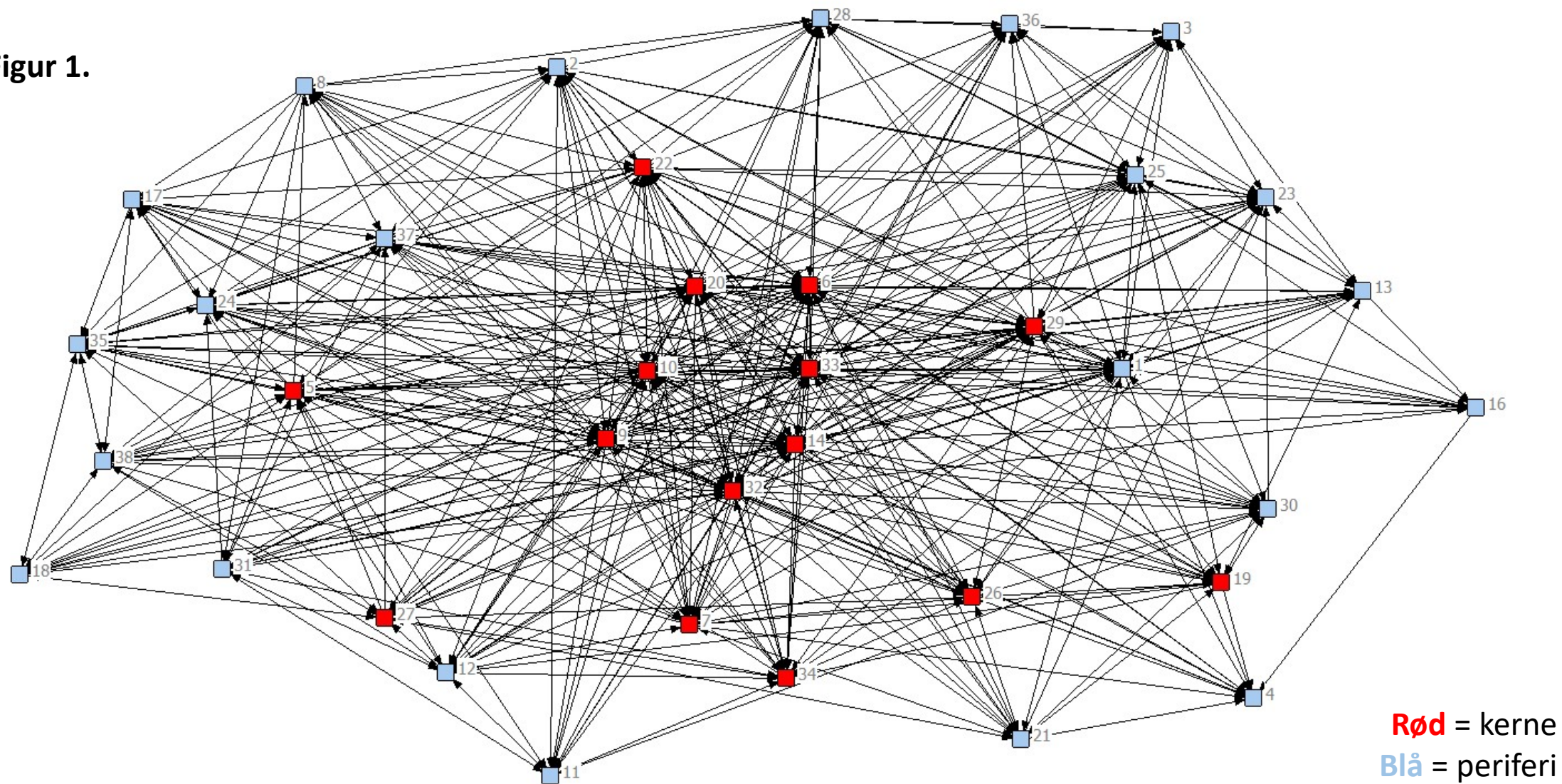
Præsentation af formål og data

- Hvad er en netværksanalyse?
- Hvad er formålet med netværksanalysen?
- Forløbets gennemgående analysemodel



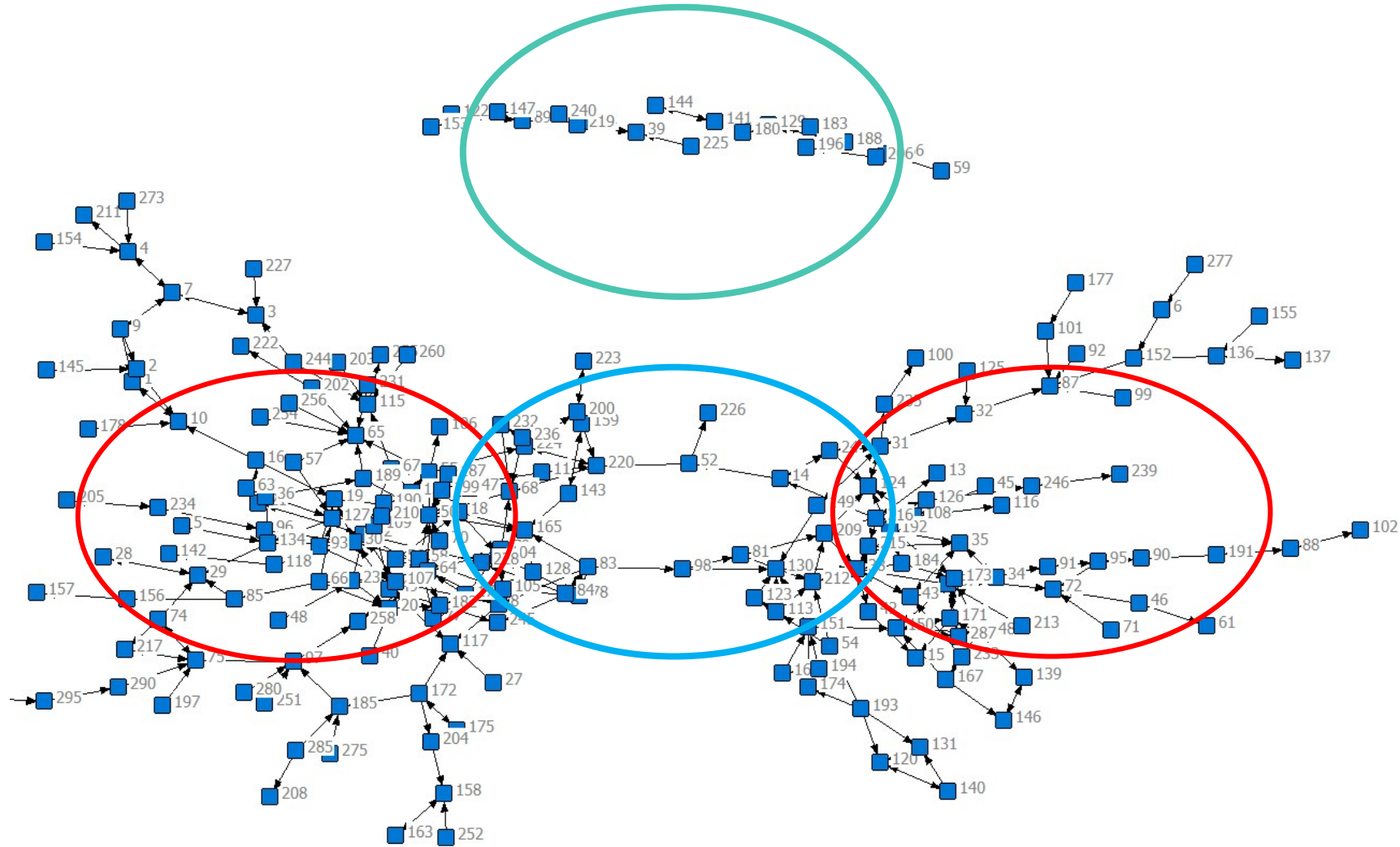
Illustration af de interne relationer i Strategisk Ledelsesforum

Figur 1.



Hvordan kan resultatet af en netværksanalyse også se ud?

Figur 2.



Hvad kendetegner netværksstrukturen?

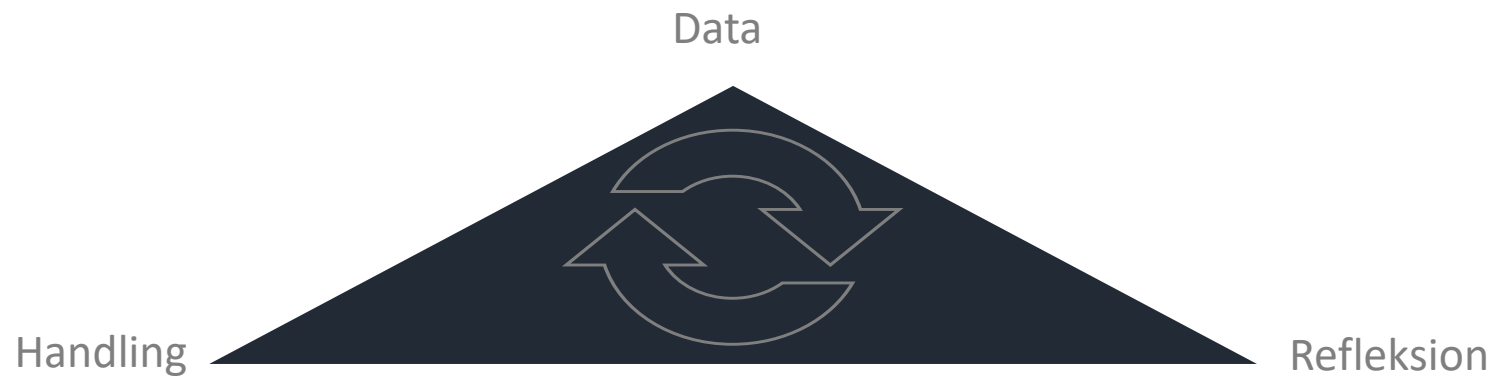
- **Tydelig kerne-periferistruktur**
 - Ingen adskilte grupperinger
 - Ingen er uundværlig!
- **Et middeltæt netværk**
 - 611 relationer ud af et teoretisk max. på 1.443 (42,3 % densitet)
- **Kernen er ikke en homogen gruppe**
 - Respondenterne i kernen går på tværs af køn, organisatorisk placering og magistratsafdeling



Hvad kendetegner kerne og periferi i forhold til eksterne relationer?

	Andre kommuner	Regioner	Ministerier og styrelser	Virksomheder /erhvervsliv	Interesse-organisationer	Uddannelses-institutioner	Borgere
Kerne	2,86	2,88	2,10	2,00	3,00	2,33	2,20
Periferi	2,13	2,10	2,36	2,36	2,57	2,13	1,89

Drøftelse ved bordene



Drøftelse ved bordene

Viden

1. Samtale om data (ca. 5 min.)

- Hvilken ny viden giver netværksdiagrammerne?
- Hvad fortæller netværksdiagrammerne ikke noget om?
- Hvilken anden data kan supplere netværksdiagrammerne?

Refleksion

2. Fælles refleksion (ca. 5 min.)

- Er der tendenser i netværksdiagrammerne, som I undrer jer over?
- Kan netværksdiagrammerne forstås på mere end én måde?
- Ser netværksdiagrammerne ud som ønsket?

Handling

3. De næste bedste skridt (ca. 5 min.)

- Hvad vil du bruge opmærksomhederne til som medlem af strategisk Ledelsesforum?



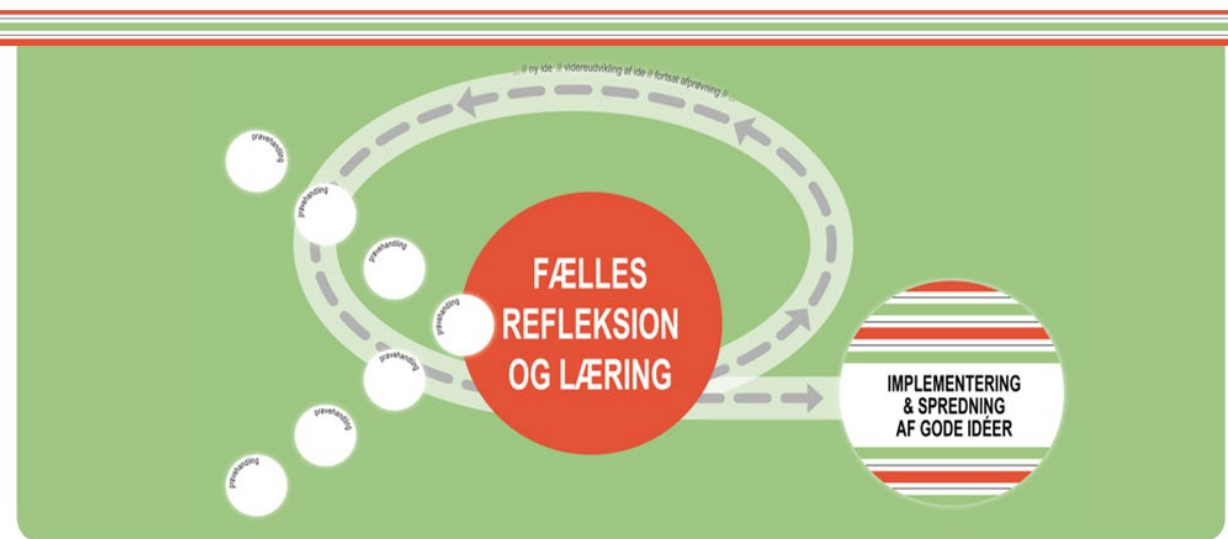
FÆLLES OM LEDELSE

At arbejde og lede i grænselandet
v. Lotte Henriksen



PRAKSISERFARINGER FRA LEDELSE I GRÆNSELANDET

”Det begynder med borgeren”



Lotte Henriksen, MSB



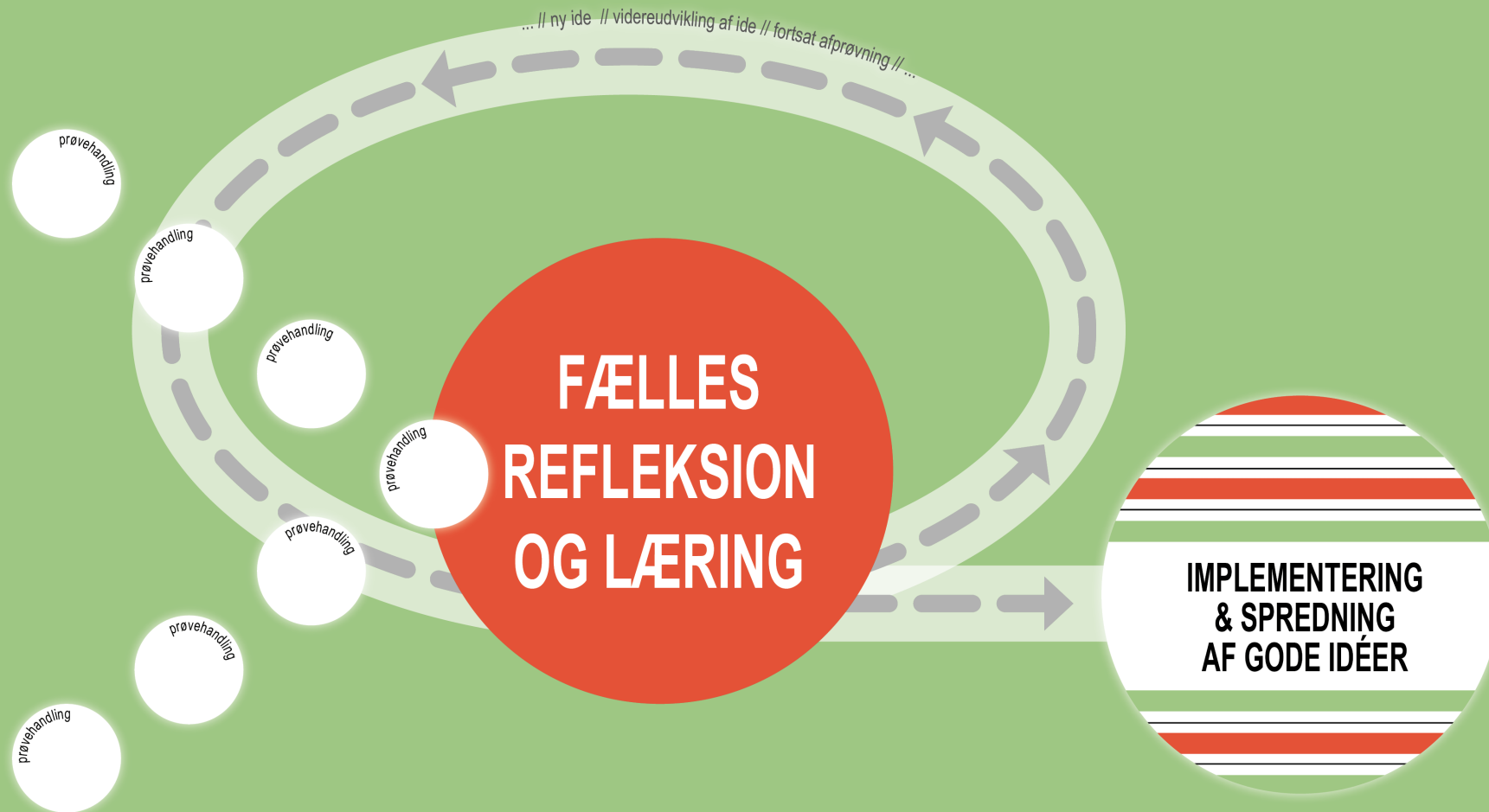
AARHUS
KOMMUNE

DET VIL VI GERNE DELE MED JER

- **”Det begynder med borgeren”**
Et tværkommunalt ledelsessamarbejde mellem Sundhed og Omsorg og Sociale Forhold og Beskæftigelse
- **Praksiserfaringer med ledelse i grænselandet:**
Lidt om de opmærksomheder, vi har fået i samarbejdet
- **Spørgsmålsrunde**



”Det begynder med borgeren”



PRÆSENTATION AF FORLØB

Prøvehandlinger



**Fælles 'spilleregler'
og strategiske spor
i samarbejdet**

**Erfaringer med
samarbejdsform**

**Løsninger
til gavn
for borgerne**

Prøvehandlingerne

MYNDIGHEDSSAMARBEJDET

- **Komplekse senhjernesker-/sager:** Overblik og fælles viden via mini-audits
- **Styrkelse af samarbejde og koordinering i svære borgersager:** afprøvning af samarbejdsmodel, herunder konkrete borgersager

MANGLENDE TILBUD

- **Plads til borgere med plejebehov, psykiatri og misbrug:** Afklaring af mulighed for etablering af en korttidsplads til pleje og sygepleje
- **Samarbejdsaftale ml. MSO, MSB og AUH** vedr. sygepleje efter indlæggelse


FÆLLES OPSTART

- **Fælles opstartsmøde** ved alle fælles borgere
- **Koordineret tværfaglig opstartskonference**

SAMARBEJDE OG RELATIONEL KOORDINERING

- **Ny organisering af samarbejdet:** Ny samarbejdsmodel
- **Afprøvning af fleksibelt, informerende samarbejde** om komplekst borgerforløb
- **Følgeskab i praksis:** Indblik i opgaver, funktioner og arbejdsgange på tværs
- **Følgeskab i hverdagen:** Tættere samarbejde i konkret borgerforløb
- **Borgerrejsen:** Fælles læring fra kortlægning af konkret borgerforløb

Udbytte

- På det relationelle individuelle plan er der sket noget:
Det virker at mødes - vi kan flytte noget.
 - Der er også **strukturelle udfordringer**, som vi ikke skal gøre til individets problemer.
 - Vægtning af kulturdelen: **løsningen findes tæt på borgeren.**
- 



Det begynder med borgeren

2

SÆT MÅL!

- Fælles opstart
- Fælles mål med borgeren

3

SÆT HOLD!

- Fælles faglig udredning
- Ansvar & rollefordeling

4

SE MULIGHEDER!

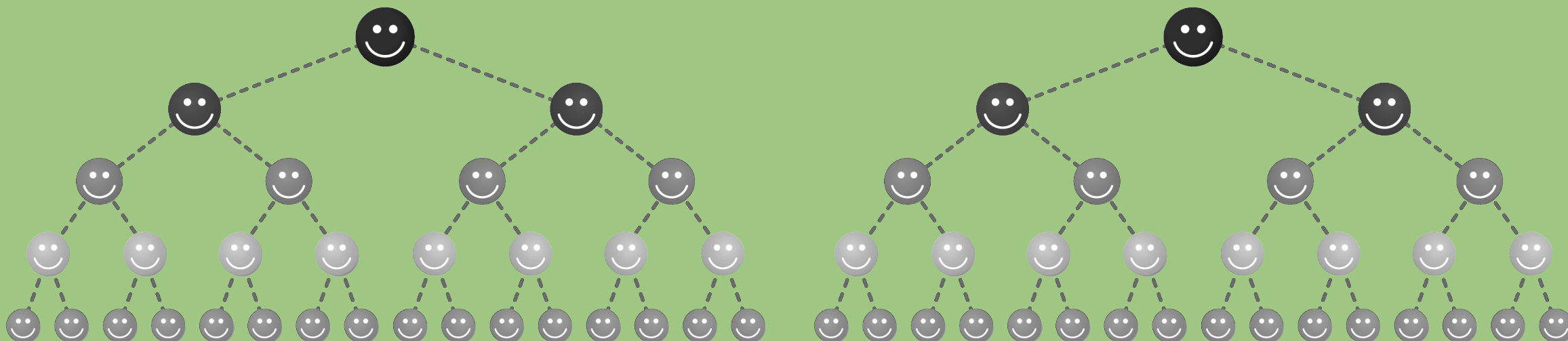
- Vilje & handling
- Hvem gør hvad?
- Fælles opfølgning

Ledelseskæden

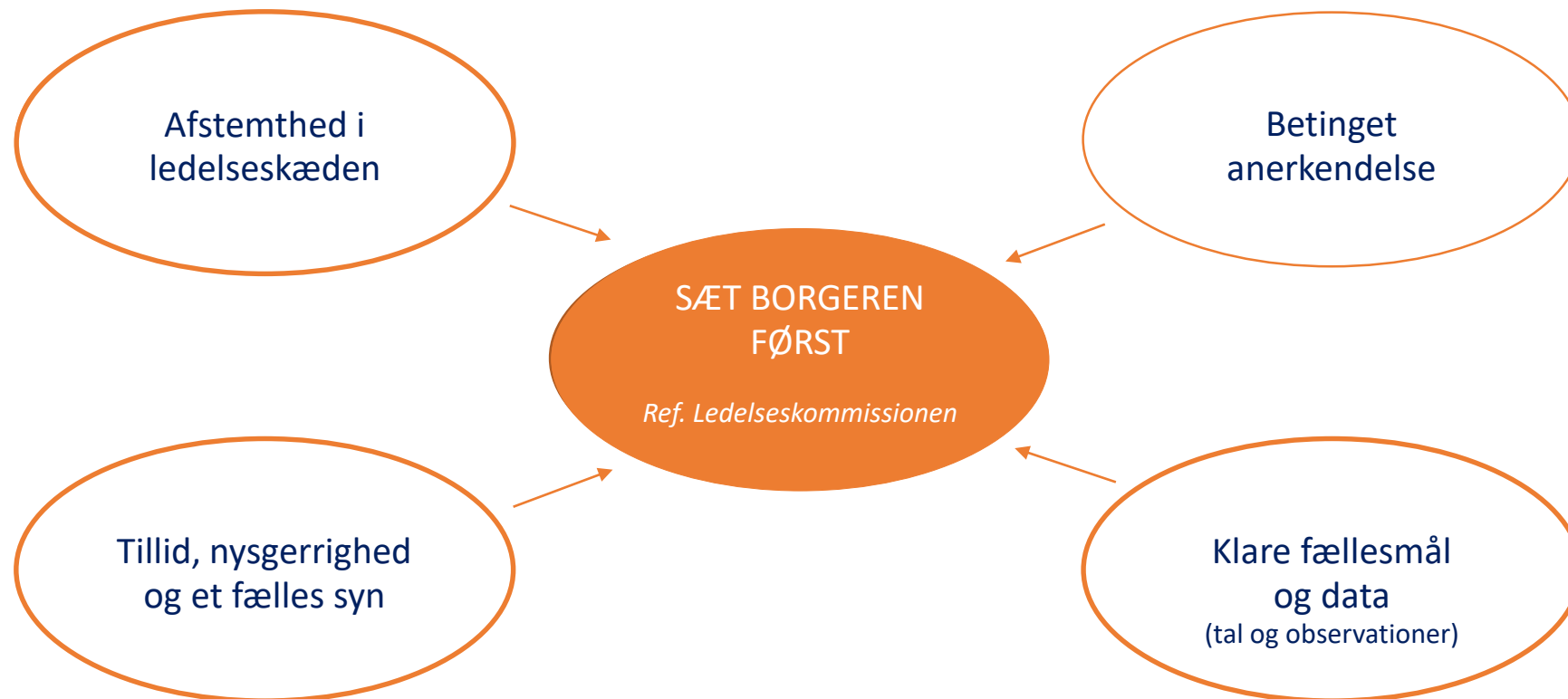
INTENTION: Brug ledelseskæden! Hvordan gør vi det let?

Prøvehandling: Vi stiller os mere til rådighed i en periode:

Kald på os! inviter os med!



Hvorfor vil vi "Det begynder med borgeren"?



DE VIGTIGSTE OPMÆRKSOMHEDER, KIRSTINE OG JEG HAR FÅET

- **Visionsledelse starter i observationer i praksis:**

Der er langt fra direktør til borger – men effekten hos borgeren (når vi lykkes – og når vi ikke gør) er utimativt lakmusprøven på vores visioner og vores strategi.

Løsningen ligger tæt på borgeren. Vi skal følge borgerens logik.

- **Vi skal skabe resultater gennem relationer:**

Relationsskabende ledelse er ikke målet i sig selv – men et middel til målet.

Vi er som forvaltningschefer ikke ansat til at gå på tværs – det står ikke i vores stillingsbeskrivelse. Men vi kan ikke lykkes, hvis vi ikke viser viljen og modet til at gøre det alligevel.

- **Vi skal undgå symptombehandling:**

Vi skal arbejde endnu mere med data – med den viden, vi har om, hvad der har værdi for borgeren, og hvad der ikke har. Og her er der ingen hurtige løsninger.

- **Vi skal have modet til at se på, når organisatoriske og strukturelle systemer spænder ben:**

Det skal ikke være den enkelte leder eller medarbejders problem, når systemet spænder ben. Det skal vi have vilje og mod til at se på.

- **Vi skal blive endnu bedre til at skabe commitment og koordinering i ledelseskæden.**

- **Vi skal have modet til at kigge på vores egen ledelsesforståelse:**

Det er altid sundt at stoppe op og se på sig selv. Som chef og leder er det sundt at være nysgerrig på egen lederrolle. Hvad er det egentlig, jeg skal – og hvordan kommer jeg der hen?

- **Forudsætninger for at lykkes med det grænsekrydsende samarbejde**

Opbygning af relationer til hinanden og kendskab, respekt, tillid og generøsitet.



AARHUS
KOMMUNE



**Godt
du spør'**



AARHUS
KOMMUNE

FÆLLES OM LEDELSE

Rammer og retning for de kommende jobbesøg
v. Helle Bach Lauridsen



JOBBSØG I PRAKSIS

Baggrund:

- Kendskab og gode relationer er forudsætninger for et velfungerende grænsekrydsende samarbejde. Derfor skal lederne i forlængelse af seminaret danne besøgspar og aftale besøg i praksis, så hver leder både prøver at være vært og være gæst.

Formål:

- Læringsbesøg i praksis har til formål at skabe et læringsrum for lederne i Strategisk Ledelsesforum, hvor de kan undersøge konkrete episoder og træne den ledelse, de bedriver i eksisterende grænsekrydsende samarbejder
- Læringsbesøg i praksis har til formål at styrke ledernes relationer internt i Strategisk Ledelsesforum



INTENDERET, FAKTISK OG OPFATTET LEDELSE



Er der overensstemmelse mellem den ledelse som lederen **intenderer** at udøve og den ledelse som andre **opfatter**, at lederen udøver?



RAMMEN OMKRING DET ENKELTE JOBBESØG

- Besøgene planlægges, så værten forud for besøget deler et konkret personligt **ledelsesmæssigt læringsfokus** med gæsten. Dette læringsfokus er genstandsfelt for gæstens observationer og for den efterfølgende feedbacksamtale mellem vært og gæst. Som en del af feedbacksamtalen drøfter vært og gæst forskellige **handlemuligheder**, som værten kan afprøve i det grænsekrydsende samarbejde.
1. Før besøg: Gæst og vært bruger tid sammen på at sikre klare gensidige aftaler omkring fokus i besøget og eget læringsfokus.
 2. Selve besøget: Gæsten er ”flue på væggen” i en konkret ledelsesmæssig aktivitet, som værten udfører.
 3. Gæst og vært har fælles refleksion umiddelbart/kort efter besøget: Efter aktiviteten sidder vært og gæst sammen og reflekterer ud fra den aftalte ramme.



KONKRET LEDELSESMÆSSIG AKTIVITET

En aktivitet,

- hvor du som vært skal stå på tæer,
- hvor du er nysgerrig på, hvordan andre opfatter din ledelse
- hvor du afprøver nye ledelsesmæssige strategier
- hvor du indgår i grænsekrydsende samarbejde

Omfang:

- F.eks. et helt møde eller lige præcis det punkt, hvor der er mest på spil for dig som vært

Eksempler:

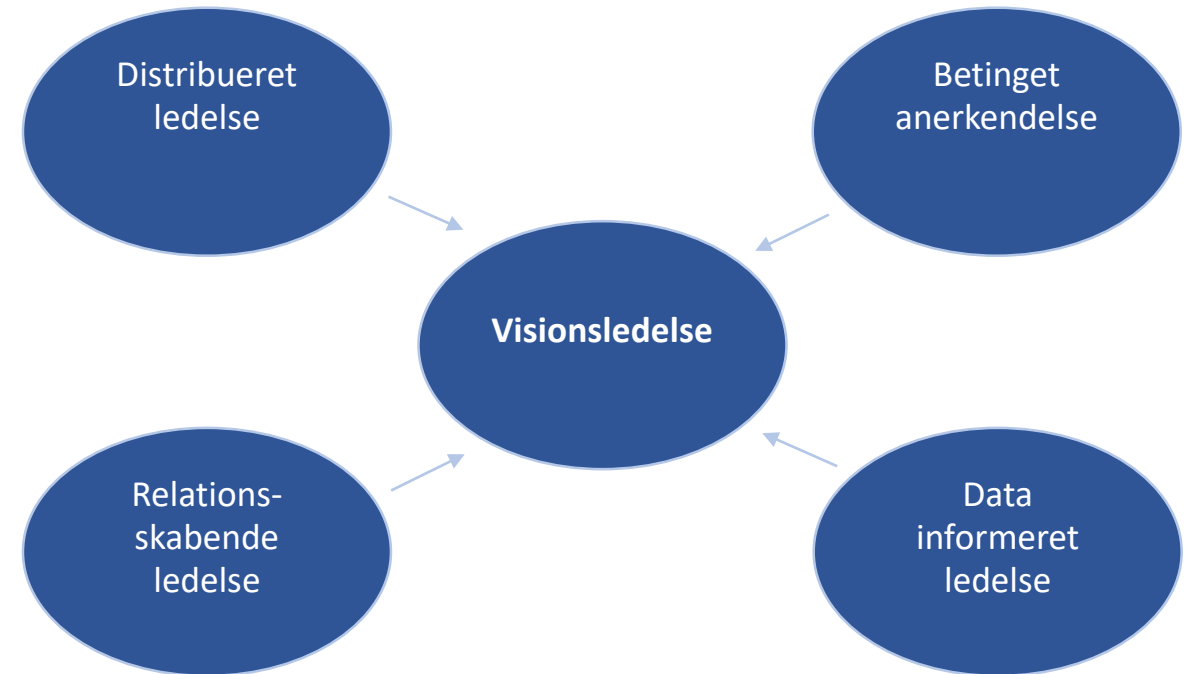
- et møde i en af de strategiske styregrupper,
- aktiviteter i en arbejdsgruppe hvor du leder en grænsekrydsende opgave,
- ledelse af en tværgående indsats med direktørgruppen som opgavestiller,
- en aktivitet hvor du indgår i et grænsekrydsende samarbejde f.eks. 'fælles om nye løsninger', 'effekt for borgerne' eller ...



AARHUS
KOMMUNE

AFTALER OM TID OG STED FOR JOBBESØG OG FÆLLES LÆRINGSREFLEKSION

- **Februar:**
 - Du får mail med oplysning om, hvem der er din makker i jobbesøgene, samt guide til jeres læringsbesøg hos hinanden
 - I aftaler tid og sted for det to læringsbesøg
- **Marts:** Jobbesøg og fælles læringsrefleksion med en af jer som vært. I aftaler selv tid og sted
- **April:** Jobbesøg og fælles læringsrefleksion med den anden som vært. I aftaler selv tid og sted
- **Maj:** Fælles opsamling mellem 2 besøgspar. Bookes og faciliteres af ledelseskonsulenter fra Aarhus Kommune



Tal med din sidemand om følgende 3 spørgsmål

1. Hvornår arbejder du grænsekrydsende? (ca. 5 min.)

- Tænk på konkrete møder, aktiviteter, projekter...

2. Hvilken ledelsesstrategi er særlig relevant for dig? (ca. 5 min.)

- Distribueret ledelse, relationsskabende ledelse, datainformeret ledelse eller betinget anerkendelse?

3. Hvilket ledelsesmæssigt læringsfokus overvejer du at bruge jobbesøgene som input til? (ca. 5 min.)

- Fx hvad vil du gerne styrke i den relationsskabende ledelse?



AARHUS
KOMMUNE

FÆLLES OM LEDELSE

Tak for i dag v. Henrik Seiding

