



Strategi for lederudvikling i Odder Kommune

Afsættet for det strategiske arbejde med lederudvikling i Odder Kommune skal hentes i ledelses- og organisationsgrundlaget (LOG). Heraf fremgår det om lederudvikling:

”Med de krav, der stilles til den enkelte leder, er det vigtigt, at alle ledere har mulighed for at blive klædt ordentlig på til ledelsesopgaven. Forudsætningen for at bedrive god ledelse og leve op til KAR-beskrivelserne er således, at vi som organisation løbende arbejder med udvikling af lederskabet.

Lederevalueringen skal her medvirke til at identificere behovet for den enkelte leders udvikling, og alle ledere har i tilknytning til lederaftalen en udviklingsplan, som forholder sig til behovet for lederudvikling.

Målet er at sikre, at den enkelte leder har de kompetencer, der skal til for at løse kerneopgaven og imødekomme de krav, omverdenen har til Odder Kommune. Lederudviklingen kan både ske gennem formel uddannelse og som udvikling i jobbet.

Arbejdet med lederudvikling i Odder Kommune handler også om at være på forkant med at spotte og udvikle kommende ledere, samt at give de nye ledere, der kommer til Odder Kommune, en god start i jobbet.”

Formål med lederudvikling

Formålet med lederudvikling i Odder Kommune er:

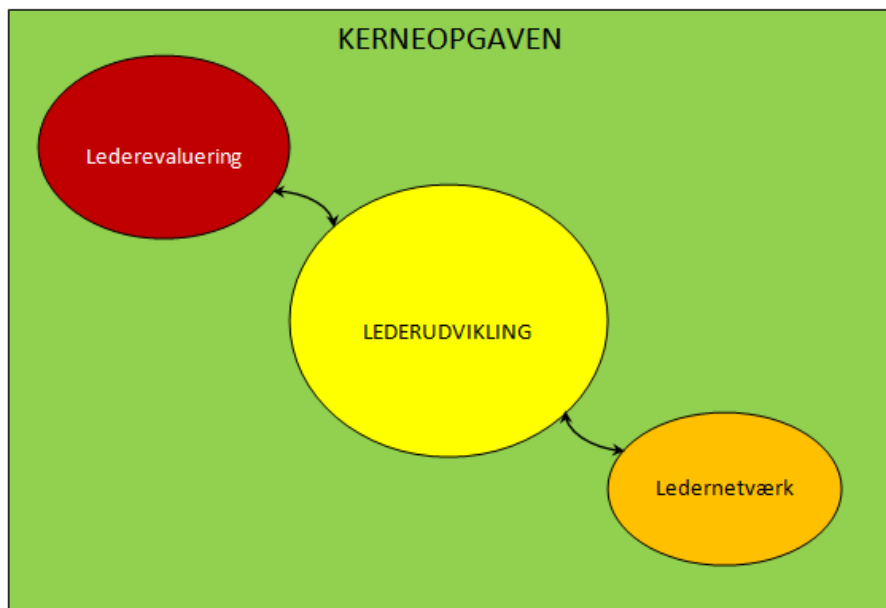
- At sikre implementering af ledelses- og organisationsgrundlaget
- At sikre at vi til enhver tid har fagligt dygtige ledere af kerneopgaven

Forståelse af lederudvikling

Som illustreret i figur 1, skal lederudvikling i Odder Kommune ses i relation til kerneopgaven. Lederudvikling er således ikke et mål i sig selv, men et middel til bedre ledelse og løsning af kerneopgaven. Desuden skal lederudvikling ses i sammenhæng med lederevaluering og ledernetværk. Som beskrevet i ledelses- og organisationsgrundlaget skal lederevaluering bidrage til at identificere behov for lederudvikling. Lederevalueringen skal dog også i sig selv bidrage til udvikling gennem dialog. På samme måde indgår nye tværgående ledernetværk for stabschefer, virksomhedsledere og ledere af medarbejdere som et element i vores arbejde med lederudvikling.



Figur 1. Lederudvikling i Odder Kommune



Lederudvikling kan foregå på mange måder og i mange sammenhænge. Der kan være tale om individuel udvikling gennem formel lederuddannelse, om læring og udvikling gennem praksis og om læring og udvikling i forskellige faglige og ledelsesmæssige fællesskaber.

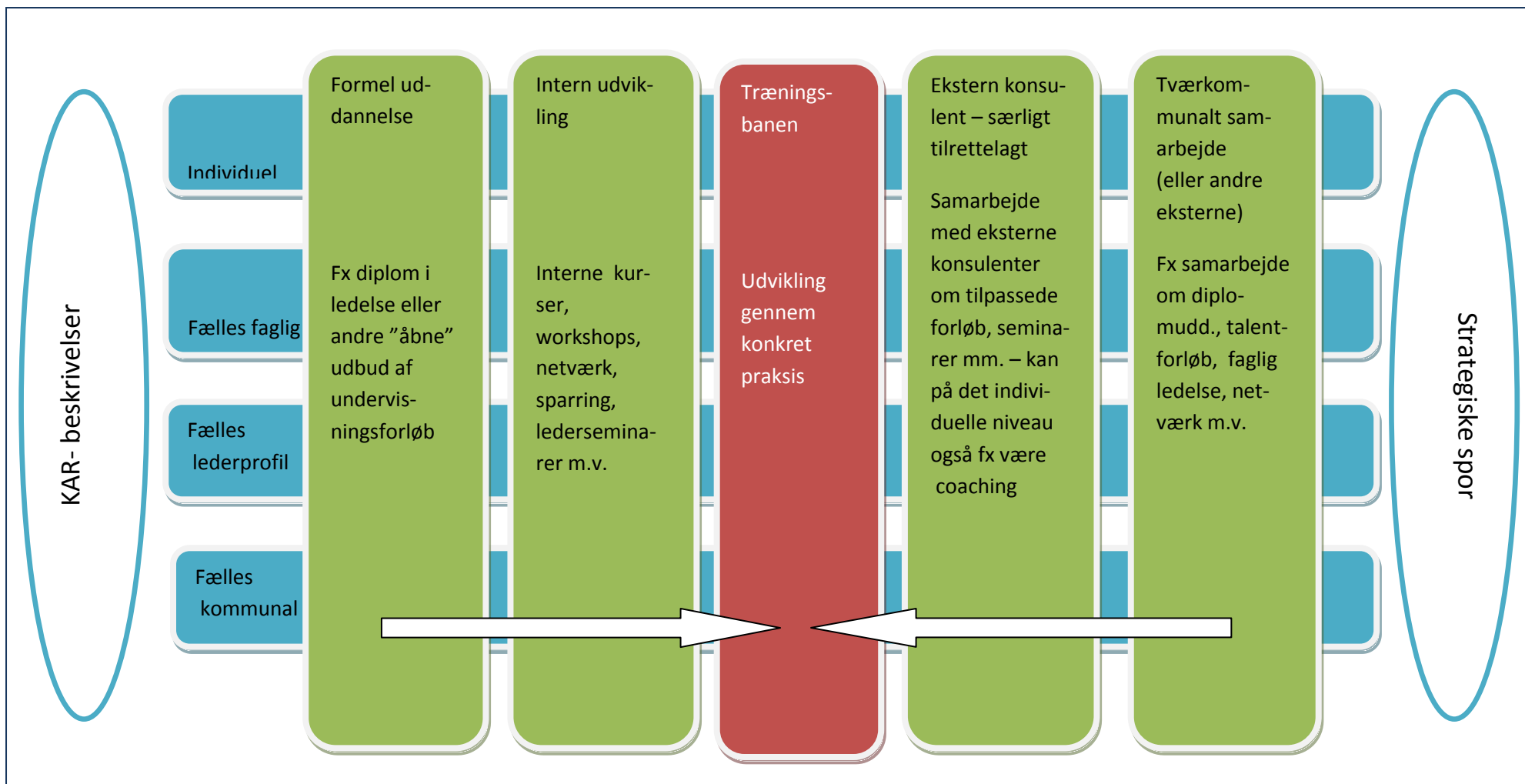
Lederudvikling skal stå på grundprincippet i ledelses- og organisationsgrundlaget om *sammen, på tværs og fremad*. Lederudvikling skal endvidere kunne kobles til den enkelte leders KAR-beskrivelse og til de strategiske spor.

Model for lederudvikling

Figur 2 illustrerer, at lederudvikling i Odder Kommune både handler om individuel udvikling og om udvikling i forskellige ledelsesmæssige fællesskaber. Lederudvikling handler desuden både om formelle uddannelsesforløb, om intern udvikling sammen og på tværs samt om udviklingsaktiviteter, hvor vi samarbejder med eksterne konsulenter, andre kommuner eller virksomheder. Der vil i en række situationer være overlap mellem søjlerne. F.eks. kan man forestille sig formelle uddannelsesforløb tilrettelagt i samarbejde med andre kommuner og uddannelsesinstitutioner.

I modellen er "Træningsbanen", dvs. den konkrete daglige praksis, placeret centralt for at illustrere, at en betydelig del af den enkelte leders udvikling finder sted gennem den daglige praksis, og at vi i alle andre udviklingsaktiviteter skal indtænke en kobling til hverdagens praksis.

Figur 2. Model for lederudvikling i Odder Kommune





Formel individuel lederuddannelse på diplomniveau

Det forventes, at alle ledere i Odder Kommune – stabschefer, virksomhedsledere og ledere af medarbejdere – har eller gennemfører en diplomuddannelse i ledelse.

Deltagergebyret til uddannelsen finansieres af direktionens pulje til kompetenceudvikling. Bøger, transport, tid m.v. finansieres af den enkelte virksomhed/stab efter aftale mellem den enkelte leder og dennes nærmeste overordnede.

Midlerne i direktionens kompetencepulje giver mulighed for, at ca. 10 ledere kan være i gang med diplomuddannelse på samme tid.

En gang om året tages der stilling til behovet for diplomuddannelse. Direktørerne afdækker i dialog med virksomhedsledere og stabschefer behovet indenfor det enkelte direktørområde og træffer herefter i fællesskab beslutning om prioritering. Afklaringen sker i forbindelse med opfølgning på lederaftalen og sker som udgangspunkt ultimo oktober/primio november måned, således at lederaftalen følger kalenderåret.

Odder Kommune søger at indgå samarbejde med Østjysk Ledelsesakademi om fælles udbud af diplomuddannelse.

Fælles lederudvikling

Der arbejdes med fælles lederudvikling i forskellige sammenhænge. Samarbejdet med de øvrige kommuner i Østjysk Ledelsesakademi betyder, at vi også i højere grad arbejder med diplomuddannelse indenfor en fælles ramme, hvor vi står på tanken om sammen og på tværs.

Derudover kan der være behov for fælles lederudviklingsforløb f.eks. i forhold til fælles lederroller eller faglige ledergrupper.

De årlige lederseminarer for hhv. den samlede ledergruppe og strategisk lederforum skal ligeledes ses i et udviklingsperspektiv i relation til implementering af ledelses- og organisationsgrundlaget.

På det sidste møde i Strategisk Lederforum hvert år drøftes hvilke fælles lederudviklingsaktiviteter, der sigtes efter i det kommende år. Dette sker bl.a. med henblik på at koordinere fælles lederudviklingsaktiviteter indenfor de enkelte fagområder med fælles kommunale lederudviklingsaktiviteter.

Ledernetværk

Som led i forankringen af ledelses- og organisationsgrundlaget for Odder Kommune etableres 10 tværgående ledernetværk for virksomhedsledere, stabschefer og ledere af medarbejdere. Ledernetværkene skal i sammensætning og formål understøtte grundtanken i ledelses- og organisationsgrundlaget om *sammen, på tværs og fremad*.

Ledernetværkene etableres som et supplement til de lederfora, der knytter sig til den formelle organisationsstruktur, de faglige fællesskaber i tilknytning til kerneopgaven og til de tværgående projektorganiseringer, der løbende etableres til løsning af større opgaver.

Der er udarbejdet et kommissorium for ledernetværkenes sammensætning og funktion.



Lederevaluering

Lederevalueringen skal bl.a. udgøre rammen for en fremadrettet dialog om, hvordan der kan skabes og udvikles bedre ledelse i Odder Kommune. Formålet med lederevalueringen er at understøtte den enkelte leder i at varetage ledelsesopgaven, som den er beskrevet i KAR-profilerne, og fokus er på at udvikle den enkelte leders kapabiliteter og adfærd for herved at forbedre organisationens resultater.

”Sammen, på tværs og fremad” er overskriften på ledelses- og organisationsgrundlaget. Overskriften dækker blandt andet over, at ledelse skabes i et samspil mellem ledere og medarbejdere, som gensidigt påvirker hinandens muligheder for at lykkes med deres arbejde. Bedre ledelse skabes i takt med, at ledere og medarbejdere bliver dygtigere til at koordinere deres handlinger med hinanden og udvikle en fælles forståelse for retningen for deres indsats. Lederevalueringen skal derfor også understøtte sammenhængskraften i virksomheden Odder Kommune ved at rette fokus mod, hvordan den enkelte leder virker i den ledelsesmæssige sammenhæng samt skabe fælles læring og et mere fælles sprog om ledelse.

Som beskrevet i ledelses- og organisationsgrundlaget gennemføres lederevalueringer hvert andet år i sammenhæng med trivselsmåling og APV på psykisk arbejdsmiljø.

Strategien er vedtaget af Direktionen den 27. september 2016.