



AARHUS
KOMMUNE

FÆLLES OM LEDELSE



Program for fredag

Tid	Programpunkt
8.30 – 8.50	Opsamling – hvad skete der i går? /v. Helle Bach Lauridsen
8.50 – 9.45	Fortællinger i plenum – To direktører og to ledere udkommer med deres ledelsesgrundlag og fortæller om arbejdet /v. direktørerne Hosea Dutschke og Henrik Seiding, og lederne Lotte Henriksen og Jakob Ljungberg
9.45 – 11.00	Lederne udkommer med deres personlige ledelsesgrundlag /v. alle
11.20 – 11.40	'Fælles om ledelse' - det videre forløb /v. Helle Bach Lauridsen
11.40 – 12.20	Frokost
12.20 – 12.40	Arbejdet vedr. aktiv visionsledelse i sparringsgrupperne - coaching og træning /v. vicecenterleder Christian Bøtcher Jacobsen, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
12.50 – 14.00	Næste skridt i arbejdet vedr. aktiv visionsledelse/ v. sparringsgrupperne
14.00	Tak for denne gang

FÆLLES
OM
LEDELSE

KAPTAJN JESPERSEN INSTRUERER RADIOLYTTERNE (1932)



FÆLLES
OM
LEDELSE



Fortællinger i plenum

Kl. 8.50 – 9.30

Lederne udkommer

Kl. 9.45 – 11.00

4 mandsgrupper

Gruppe 1:

Niels Højberg

Luise Pape Rydahl

Thune Korsager

Hans van Binsbergen

Gruppe 2:

Henrik Seiding

Jan Beyer Schmidt-Sørensen

Jens Lassen

Maibritt Møller

Gruppe 3:

Erik Kaastrup-Hansen

Charlotte Storm Gregersen

Ole Kiil Jacobsen

Lars Davidsen

Gruppe 4:

Kirsten Jørgensen

Hardy Pedersen

Tyge Wanstrup

Vibeke Sjøgreen

Gruppe 5:

Hosea Dutschke

Bjarne Høyer Andresen

Lise Uhre Pless

Bjarne Munk Jensen

Gruppe 6:

Søren Aakjær

Kirstine Markvorsen

Jakob Ljungberg

Niels Rask

4 mandsgrupper

Gruppe 7:

Helle Bach Lauridsen

Christian Mølgaard

Michael Johansson

Gruppe 8:

Peter Pedersen

Lone Dannerby Paulsen

Maj Morgenstjerne Bek

Erik Jespersgaard

Gruppe 9:

Lotte Henriksen

Erik Frisgaard

Otto Ohrt

Bente Lykke Sørensen

I grupper



Del jeres ledelsesgrundlag med hinanden på skift

- Indled med 'Hvad har været det vigtigste for mig at få med i mit ledelsesgrundlag?'
- Læs herefter dit ledelsesgrundlag højt for de andre

(ca. 8 minutter pr. person)

Drøft sammen de tre øvrige spørgsmål på spørgsmålskortet

- Drøft først de tre spørgsmål (ca. 10 minutter pr. spørgsmål)
- Skriv på post-it forslag til, hvordan I vil udkomme og bruge jeres ledelsesgrundlag. Skriv kun et forslag på hver post-it.
(de sidste 10 minutter)

Pause

Kl. 11.00 – 11.20



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.



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

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

Læringsmål 3

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

Øvebaner

Integration – Internationalisering - Digitalisering/Smart City - Samskabelse og frivillighed
Befordring/kørsel - Parallelsamfund – Ejendomme – Sygefravær - Afbureaukratisering

Eksempler på aktiviteter

Seminar – Eksisterende mødefora - Besøg hos hinanden...



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.

FÆLLES
OM
LEDELSE

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.

Sparringsgrupperne

- Sparringsgruppen er det forum, der arbejder med at omsætte viden til handling hos den enkelte leder gennem ledelsesmæssige refleksioner over og afprøvning i praksis
- Arbejdet i sparringsgrupperne skal bidrage til at udvikle den enkelte leders tværgående ledelsespraksis, styrke relationer og kendskab på tværs i gruppen samt skabe fælles læring omkring effektiv tværgående strategisk ledelse
- Deltagerne i sparringsgrupperne er fælles om at forfølge målene i 'Fælles om ledelse' og ambitionerne om at udvikle egen og kollagers ledelsespraksis



Sparringsgrupperne

- Deltagerne i sparringsgrupperne har hvert sit læringsfokus og øvebane
- Møderne i sparringsgrupperne er fortrolige læringsrum faciliteret af en coach fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
- Sparringsgrupperne er sammensat på tværs af magistratsafdelinger, ledelsesniveauer og -opgaver.



HVAD SKAL DER SKE?

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

GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE

- Fælles seminar 22. februar:
Grænsekrydende 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.



November 2018 – februar 2019

Seminar 8. – 9. november	Handling i praksis	Møde i sparringsgruppe (november - december)	Handling i praksis	Møde i sparringsgruppe (januar)	Handling i praksis	Seminar 22. februar
Ledelsesidentitet og personligt ledelsesgrundlag	Afklaring af øvebane og læringsfokus	Læringsfokus → Refleksion → Viden → Handling	Handling i praksis, træne læringsfokus i øvebanen	Læringsfokus → Handling → Refleksion → Viden	Handling i praksis, træne læringsfokus i øvebanen	Grænsekrydsende samarbejde
Aktiv visionsledelse	Handling i praksis, træne					Læringsfokus og aftaler om næste skridt
Udvikling af øvebane og læringsfokus og aftaler om næste skridt	læringsfokus i øvebanen					

FÆLLES OM LEDELSE

Frokost

Kl. 11.40 – 12.20

ARBEJDET VEDR. AKTIV VISIONSLEDELSE I SPARRINGSGRUPPERNE - COACHING OG TRÆNING

CHRISTIAN BØTCHER JACOBSEN
KRONPRINS FREDERIKS CENTER FOR OFFENTLIG LEDELSE
AARHUS UNIVERSITET



DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE
AARHUS UNIVERSITY

8 NOVEMBER 2018

CHRISTIAN BØTCHER JACOBSEN
ASSOCIATE PROFESSOR





COPYRIGHT JOHN S. PRITCHETT



INTENDERET, FAKTISK OG OPFATTET LEDELSE



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

LEDELSESTRÆNING SOM UDVIKLINGSSTRATEGI

Ledelsestræning



Faktisk ledelse



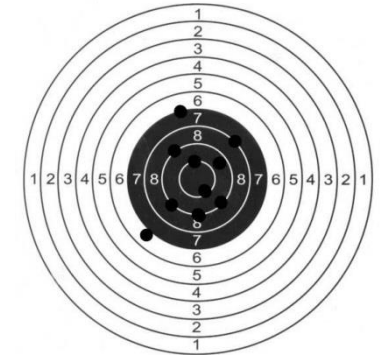
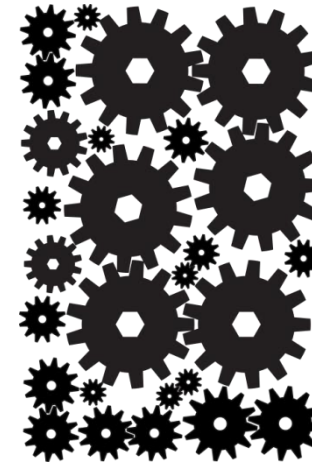
Opfattet ledelse



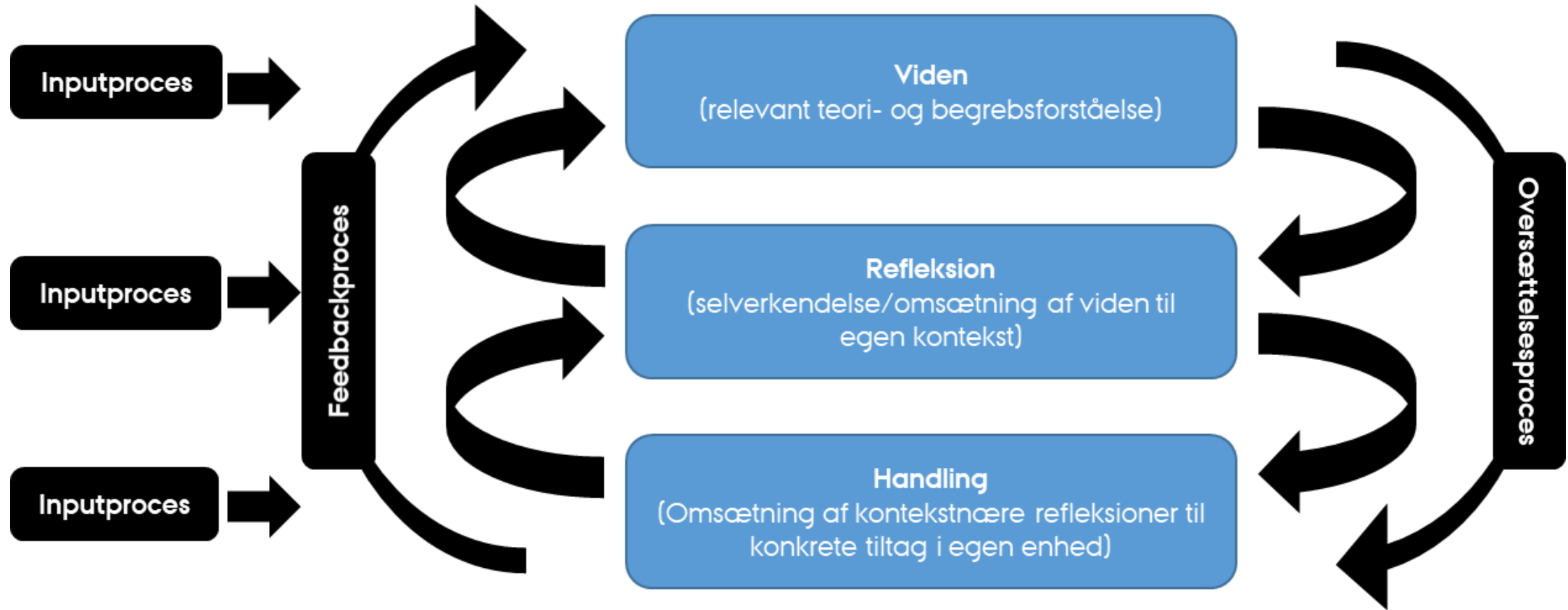
Medarbejder adfærd



Målopfyldelse

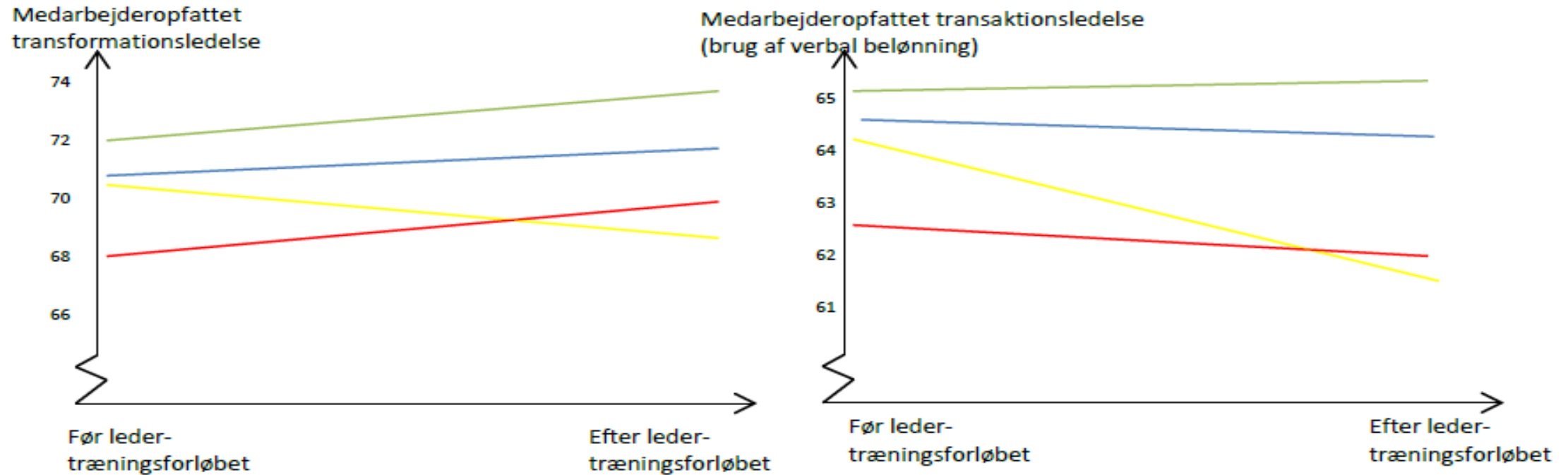


Læringsmodel for ledelsesudvikling



EFFEKTER AF LEDELSESTRÆNING

Figur 1: Illustration af ledertræningens effekter medarbejdernes oplevelse af ledelsesadfærden



Kilde: Jacobsen m.fl. 2015.

Note: Blå er transaktionsledelse, rød er transformationsledelse, grøn er kombineret, og gul er kontrolgruppen. Akserne viser kun et udsnit af skalaerne for ledelsesadfærd for bedre at illustrere udviklingen i ledelse i undersøgelsesperioden.

Fomål og fokus for coachingforløb

- Coachingforløbet v. Kronsprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse er en del af det samlede ledelsesudviklingsforløb 'Fælles om Ledelse' for Strategisk Ledelsesforum i Aarhus Kommune
- Coachingforløbet er baseret på viden, refleksion og handling (se læringsmodel)
- Formål med coachingforløbet nov./dec. 2018-jan. 2019:
 - At fremme tværgående tænkning som en vigtig supplerende ledelsesopgave
- Coachingforløbet har særligt fokus på aktiv visionsledelse, men understøtter udvalgte teamer inden for hvert af de tre læringsmål i det samlede ledelsesudviklingsforløb:
 1. Aktiv visionsledelse – formulering og formidling, koordinering og commitment i praksis, opfølgning og fastholdelse
 2. Grænsekrydsende samarbejde – relationer og ledelse på tværs
 3. Samskabelse af velfærd – datainformeret ledelse



Hvem er vi?

- **Christian Bøtcher Jacobsen**
 - Lektor, Institut for Statskundskab
 - Vicecenterleder, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
- **Lotte Bøgh Andersen**
 - Professor, Institut for Statskundskab
 - Centerleder, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
- **Camilla Sommer Thomsen**
 - Cand.scient.pol, Institut for Statskundskab
 - Videnskabelige Assistent, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse



Overblik over coachingforløbet

Grupper	Coaching 1	Tid	Coaching 2	Tid	Booket af	Coach
1	23-nov	10.00- 11.30	28-jan	14.00 - 16.00	Henriette	Lotte
2	29-nov	12.00-14.00	23-jan	13.00 – 15.00	Henriette	Lotte
3	23-nov	15.00-17.00	7-jan	15.00 - 17.00	Rikke	Christian
4	3-dec	16.00-18.00	29-jan	08.30 – 10.30	Rikke	Christian
5	27-nov	15.30 - 17.30	29-jan	08.00 - 10.00	Rasmus	Camilla
6	04-dec	15.00 - 17.00	29-jan	13.30 - 15.30	Rasmus	Camilla
7	03-dec	15.00-17.00	31-jan	14.30-16.30	Camilla S	Camilla
8	29-nov	08.00 - 10.00	29-jan	10.30 - 12.30	Rasmus	Camilla
9	11-dec	10.00 -12.00	30-jan	12.30 – 14.30	Henriette	Camilla
10	14-dec	12.30-14.30	28-jan	13.00-15.00	Tina	Camilla
11	12-dec	13.30-15.30	28-jan	10.00-12.00	Tina	Camilla
12	6-dec	13.00-15.00	7-jan	11.00-13.00	Rikke	Camilla

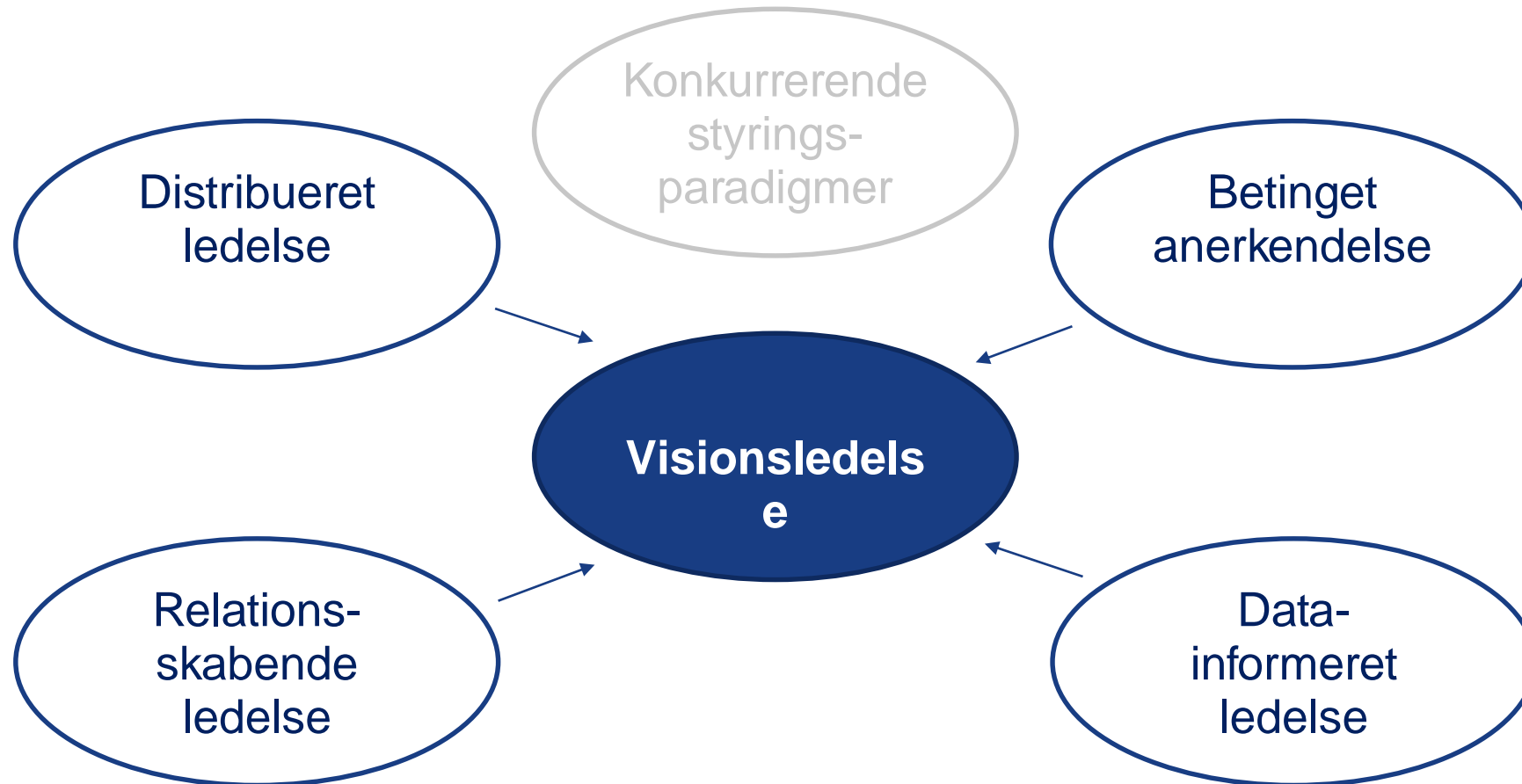
Afsæt for coachingforløb

Seminar 8.-9. november i Strategisk Ledelsesforum:

- Oplæg om "Aktiv visionsledelse – redskaber til praksis" v. Louise Ladegaard Bro
- Forudgående arbejde med personligt ledelsesgrundlag
 - Vi læser forud for forløbet jeres personlige ledelsesgrundlag for at kvalificere coachingen af jer i mindre grupper
- Opstart af arbejdet frem mod 1. coachingsession i sparringsgrupperne – valg af opgavefelt/øvebane for træning af ledelsespraksis frem mod 1. coachingsession



Ledelse – altid koblet til visionen (model)



Selve coachingforløbet

To sessioner i perioden nov./dec. 2018 – jan. 2019



Session 1 – november/december 2018

Tentativt indhold:

- Rammesætning og kobling til seminar d. 8.-9. november
- Præsentation af jeres ledelsesmæssige udfordringer og udviklingspunkter
- Udveksling af erfaringer med arbejdet med jeres selvvalgte opgavefelt/træning på øvebanen i jeres egen ledelsespraksis
- Individuel og fælles refleksion pba. erfaringsudveksling
- Afrunding på session 1 og fælles forpligtende aftale om fortsat træning i egen ledelsespraksis inden session 2



Mellem coaching-sessionerne

- Fortsat arbejde med jeres selvvalgte opgavefelt/træning på øvebanen i jeres egen ledelsespraksis
- Hver leder sender beskrivelse af et dilemma, som de oplever i forbindelse med tværgående ledelse i deres egen ledelsespraksis til coachen. Disse dilemmaer danner grundlag for udvikling/sammenfatning af nogle generelle cases, der tages op og drøftes i sparringsgrupperne på session 2 (aftales nærmere på session 1)



Session 2 – januar 2019

Tentativt indhold:

- Kort rammesætning og kobling til 1. session
- Individuel præsentation af arbejdet med jeres selvvalgte opgavefelt/træning på øvebanen i jeres egen ledelsespraksis siden 1. session
- Fælles drøftelse af generelle cases om tværgående ledelse
- Det fremadrettede arbejde med udvikling af jeres eget lederskab
- Afrunding af coachingforløb



Forventninger til jer forud for coachingen

Personligt ledelsesgrundlag

- Evt. tilpasning af jeres personlige ledelsesgrundlag efter seminaret
- Derefter sender I det til Henriette Bennicke henb@aarhus.dk **senest d. 19. november**, som videresender det til os – det bliver ikke delt med andre

Valg af **opgavefelt/øvebane** til det videre arbejde med udviklingen af jeres lederskab

- Evt. indsnævring af opgavefeltet/øvebanen efter seminaret
- Alt efter, hvornår I har den første coachingsession, forventer vi også, at I har påbegyndt arbejdet med jeres selvvalgte opgavefelt/træning på øvebanen i jeres egen ledelsespraksis

Åbenhed ift. at dele erfaringer og refleksion og ift. at indgå i sparring og coaching i jeres sparringsgrupper – så I alle får mest muligt ud af det





KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

Næste skridt i arbejdet vedr. aktiv visionsledelse

Kl. 12.50 – 13.55

Næste skridt i arbejdet med aktiv visionsledelse



- **Læringsfokus**
 - Hvilken ledelsesmæssige udfordring eller udviklingspunkt i min visionsledelse vil jeg arbejde med i forløbet
- **Øvebanen**
 - I hvilket udsnit af min ledelsespraksis vil jeg træne mit læringsfokus
 - Hvilke prøvehandlinger kan jeg tage i øvebanen
- **10 minutters individuel refleksion**
- **10 – 15 min. drøftelse for hver leder omkring læringsfokus og øvebane**

Næste skridt – coaching i sparringsgrupperne



Forberedelse

- Indarbejd evt. yderligere input i dit personlige ledelsesgrundlag fra drøftelserne på Strategisk Ledelsesforum 8. – 9. november 2018
- Send dit personlige ledelsesgrundlag senest den 19. november 2018 til henb@aarhus.dk. Ledelsesgrundlagene for hver sparringsgruppe sendes til den respektive coach, som faciliterer coaching-sessioner for sparringsgruppen i nov./dec. 2018 og januar 2019.
- Beslut dig for hvilket selvvalgt 'fælles' opgavefelt (opgave mellem min. to magistratsafdelinger) /øvebane, du fremadrettet ønsker at træne ledelse og modtage coaching på.