

LUS

Lederudviklingsamtale



Formål

Formålet med lederudviklingssamtaler (LUS) er at bygge bro mellem organisationens og arbejdspladsens strategiske behov for kompetencer og den enkelte leders egne tanker og planer for sit arbejdsliv og karriere. Endvidere er hensigten med LUS at øge eller bevare arbejdsglæde, trivsel og motivation hos ledere. Alle ledere bør tilbydes en årlig LUS.

Rammer

For at få et godt udbytte af LUS, er det vigtigt, at leder og leders leder har en længere, uforstyrret samtale, hvor de sammen kan identificere muligheder for, hvordan leder, leders leder og organisation gensidigt kan spille hinanden gode. Det er vigtigt, at begge parter forbereder sig på at evaluere arbejdsopgaver, samarbejdsrelationer, kompetencer og trivsel.

Afsættet for LUS i Norddjurs Kommune er det fælles organisations- og ledelseskodex - Vores Norddjurs. Når vores fire værdier inddrages i LUS udgør de den fælles ramme, der danner grobund for et styrket samarbejde i organisationen, og samtidig får den enkelte leder mulighed for at binde værdierne sammen med konkrete handlinger i arbejdsdagen, så de fire værdier - tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab - fortsat er med i det vi siger og gør i vores arbejde og samarbejde. Desuden står LUS på direktionens strategiske indsatsområder samt fælles ledelsesfagligt grundlag. Mere om dette på de følgende sider.

Samtalehjul med fire temaer

For at hjælpe både leder og leders leders forberedelse præsenteres der i det følgende en model med fire temaer:

- **Relationer & samarbejde**
Opmærksomhedspunkter kan her være det sociale arbejdsfællesskab, teamsamarbejde, samarbejde på tværs og eksterne samarbejder. Hensigten er her at få talt om leders samspil med medarbejdere, lederkolleger og samarbejdspartner i øvrigt.
- **Kompetencer & trivsel**
Her er der fokus på det individuelle perspektiv, de personlige og faglige kompetencer, det vil sige den man er og de ressourcer, man bringer med sig. Det personlige lederskab og arbejdsglæde i rollen som leder er i centrum.
- **Organisation & ledelse**
I denne del af samtalen inddrages det overordnede perspektiv, de strategiske mål, de langsigtede planer for arbejdspladsen/organisationen. Hensigten er at få talt om rammerne og mulighederne for at understøtte strategier og politikker, samt hvordan samarbejdet mellem leder og leders leder bedst understøtter de fælles mål.
- **Fremtid & udvikling**
Ofte vil de være hen mod slutningen af samtalen, at fremtid og udvikling fylder mere. Det kan handle om, at bestemte arbejdsopgaver skal prioriteres fremadrettet eller måske er der nye opgaver i kikkerten. Her afklares, hvilke eventuelle aftaler der skal være omkring kompetenceudvikling.

Vores strategiske indsatsområder

For at skabe en mere fokuseret og koordineret ledelse har direktionen samlet de fælles aktuelle strategiske indsatser i tre hovedområder med hver tre tematiske undertemaer. Indsatserne tager afsæt i de fælles værdier: tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab, som er beskrevet i vores organisations- og ledelseskodeks Vores Norddjurs. Værdierne er grundlaget for organisationens virke og binder os sammen i den daglige opgaveløsning.



Vi udvikler en attraktiv arbejdsplads og bæredygtig organisation



SAMMEN OM LEDELSE



BÆREDYGTIG ARBEJDSFÆLLESSKABER



STYRKET AKTØRSKAB

Vi sikrer opgaveløsningen gennem kurs, koordinering og commitment

Vi udvikler bæredygtige arbejdsfællesskaber med højt fremmøde og psykologisk tryghed

Vi styrker aktørskabet, frigør potentialet i kommunen og finder løsninger tættest på opgaven



Vi realiserer politiske mål og skaber resultater i Norddjurs Kommune - som virksomhed og samfund



POLITIK



ØKONOMI



DEMOKRATI OG FÆLLESSKAB

Vi fortsætter med at styrke den gode politiske betjening

Vi sikrer en stærk drift og økonomi i balance

Vi styrker lokaldemokratiet og udvikler nye politiske arbejdsformer



Gennem stærke partnerskaber og forpligtende samarbejder realiserer vi kommunens potentialer og møder fremtidens krav og muligheder



UDSYN



PARTNERSKAB



INNOVATION

Vi er nysgerrige på fremtiden og arbejder strategisk på at favne den

Vi indgår i tætte partnerskaber med erhvervsliv, institutioner og andre offentlige virksomheder

Vi styrker en forbedringskultur og går nye veje for at indfri potentialer

Fælles kurs, koordinering og commitment

Som vores fælles ledelsesfaglige grundlag arbejder vi med fælles kurs, koordinering og commitment. Det er afsættet for ledelsesudvikling i organisationen.

KURS skaber vi ved:

- at vi bliver enige om de vigtigste fælles opgaver, på kort og lang sigt
- at vi bliver dygtige til at gennemføre vanskelige prioriteter
- at vi gennem situationsbilleder justerer kursen, så vi tilpasser os (politiske) foranderlige omgivelser.

KOORDINERING

Vi sætter fokus på effektiv arbejdsdeling, så alle bruger deres kræfter klogt, så møder og informationsflow hele tiden forbedres. Vi har for øje, at andre strukturer, som arbejdsgange og incitamentssystemer, er korrigeret løbende, så samarbejdet er frugtbart.

COMMITMENT

Indfanger den del af at lave ledelse, der handler om, at der bliver opbygget engagement og forpligtelse. At vi har lyst til det, vi skal udrette sammen, at vi føler os forpligtet eller nødt til det af forskellige grunde, og at vi tror på, at det kan lykkes. Meget af den energi stammer fra oplevelsen af opgavens betydning og fra fællesskabet omkring den.

Psykologisk tryghed og styrket aktørskab

Psykologisk tryghed og professionelt aktørskab er to forpligtende indsatsområder både i ledelsessystemet og i ledelsesopgaven sammen med medarbejderne.

PSYKOLOGISK TRYGHED understøttes af dig som leder fx ved

- at du er udøver og faciliterer konstruktivt samarbejde og opgaveløsning, herunder at du deler din viden, når der er brug for det
- at du har øje for læringspotentialer i vores arbejde
- at du giver og modtager feedback konstruktivt
- at du bidrager til, at vi møder hinanden med venlighed, støtte og tolerance i inkluderende fællesskaber, hvor vi sammen skaber de bedst mulige resultater.

PROFESSIONELT AKTØRSKAB understøttes af dig som leder fx ved

- at du skaber rammer hvor du selv, din leder og dine medarbejdere tager personligt ansvar for opgaver, og gør det, der er brug for
- at du påvirker den sammenhæng, du indgår i positivt, og skaber rammer for at andre kan gøre det samme
- at du både tager lederskab på opgaver og giver følgeskab til kolleger, og du skaber rammer, som tilskynder medarbejdere til at indgå i fleksible autoritetsforhold
- at du hjælper andre til, at de kan tage ansvar for initiativer og handlinger - og du gør selv det samme på tværs af hierarkier og fagområder

1. FORBEREDELSE

LUS er en anledning til en fælles dialog og refleksion over arbejds-trivsel, motivation, udvikling og resultater. Samtalen giver mulighed for at leder og leders leder sammen kan gøre status og løfte sig op over den daglige drift. Samtidig får leders leder mulighed for at give konkret feedback på det arbejde, lederen udfører, og den måde lederen bidrager til kerneopgaven.

Samtalen skal skabe grundlag for lederens læring og udvikling i samspil med organisationens overordnede strategier og politikker.

I Norddjurs Kommune har vi fokus på balancen mellem arbejdsliv og privatliv, og de forskellige behov mennesker har, alt efter hvor i livet de befinder sig. Er der særlige ønsker i relation hertil bør de indtages i samtalen.

Hvis lederen er fyldt 55 år tilbydes en seniorudviklingssamtale om senkarrieren for erfarne medarbejdere. Hvis lederen ønsker en seniorudviklingssamtale kan den med fordel afholdes i forbindelse med LUS. Materiale til dette findes på intra.

Leders leder sender LUS-invitation til leder i god tid inden samtalen. Både leder og leders leder forbereder samtalen ud fra samlehjulet, som findes på næste side.

2. SAMTALEN

Print gerne samtalehjulet i A3 som et fælles arbejdsredskab. Spørgsmålene er tænkt som inspiration til dialog og fælles refleksion.

Start med en gensidig forventningsafstemning: Hvilken af de fire dimensioner starter I med, og hvad er ellers vigtigt at nå omkring?

Forsøg undervejs at gøre dialogen konkret og faktabaseret: "Hvad bygger du det på?" og "kan du give et eksempel?"

3. KOMPETENCEUDVIKLINGSPLANEN

En eventuel kompetenceudviklingsplan udfyldes under LUS'en, så husk at afsætte tid til det. Brug det brede perspektiv på kompetenceudvikling som mere og andet end formel uddannelse. Kompetenceudviklingsplanen journaliseres i personalemappen.

Afslut samtalen med en evaluering; hvordan har det været at holde LUS på denne måde?

4. OPFØLGNING

Følg løbende op på kompetenceudviklingsplanen samt trivsel og arbejdsglæde i lederjobbet fx når I afholder 1:1 samtaler.

Vores fælles ledelsesfaglige grundlag

- Hvad gør du for at formidle, udvikle og understøtte vores fælles kurs?
- Hvordan bidrager du til at sikre god koordinering?
- Hvad er din rolle i at skabe commitment?
- Hvordan bidrager du til arbejdet med psykologisk tryghed?
- Hvordan skaber du gode betingelser for professionelt aktørskab?

Fælles fundament

- Vores Norddjurs
- Sammen om ledelse
- Kurs, koordinering og commitment
- Aftalegrundlag
- HR-strategi
- Personalepolitik
- MED-aftale
- Norddjurs' vision og fælles politikker

RELATIONER OG SAMARBEJDE

Dine medarbejdere - dig - dine lederkolleger

Hvordan oplever du samarbejdet
- med medarbejderne?
- med dine lederkolleger?
- på tværs i organisationen?

Hvordan bidrager du til gode samarbejder og ser du nye samarbejdsrelationer, som med fordel kunne etableres?

Hvordan understøtter du bedst muligt dine medarbejders samarbejdskultur?

ORGANISATION OG LEDELSE

Rammer, struktur, overordnet ledelse

Oplever du tydelig retning og mening med dine ledelsesopgaver?

Hvordan bidrager du til at realisere organisationens værdier, strategier mv.?

Hvilken feedback har du brug for fra mig som din nærmeste leder?

Hvordan kan vores samarbejde understøtte vores fælles og organisationen mål?

KOMPETENCER OG TRIVSEL

Faglighed og arbejdsglæde i lederjobbet

Hvad er en god arbejdsdag for dig?

Hvordan bidrager din ledelsespraksis til kerneopgaven og hvilke resultater vil du særligt fremhæve?

Udfordres du tilpas i dine ledelsesopgaver?

Trives du lederrollen? Går du glad på arbejde og glad hjem?

FREMIDT OG UDVIKLING

Kompetencer og potentialer

Hvad kan vi sammen gøre for, at dine kompetencer og styrker i endnu højere grad anvendes og udvikles i forhold til din ledelsespraksis?

Er der temaer fra fx ledelsesevalueringen eller seneste APV, som vi bør indtænke?

Er der prøvehandlinger eller en særlig øvebane, som vi med fordel kunne være nysgerrige på?

**Arbejdsomæssig
trivsel:** Hvordan
vil du vurdere
din trivsel på en
skala fra 1-10?

Opgaver:
Hvad er dine
vigtigste ledelsesopgaver
det kommende år?

RELATIONER OG SAMARBEJDE

KOMPETENCER OG TRIVSEL

ORGANISATION OG LEDELSE

FREMTID OG UDVIKLING

Mine bidrag til fælles kurs, koordinering og commitment - Psykologisk tryghed - Styrket aktørskab

KOMPETENCEUDVIKLINGS PLAN FOR:

Dato:



HVAD ER VIGTIGT AT FASTHOLDE?

Det, der lykkes godt nu

HVAD ER VIGTIGST AT ARBEJDE VIDERE MED?

Hvad vil du gerne styrke og hvordan?

ANDRE AFTALER

Fx støtte eller hjælp fra lederkolleger, leders leder eller andre?

HVORNÅR OG HVORDAN FØLGER VI OP?

Fx 1:1-samtaler eller lignende