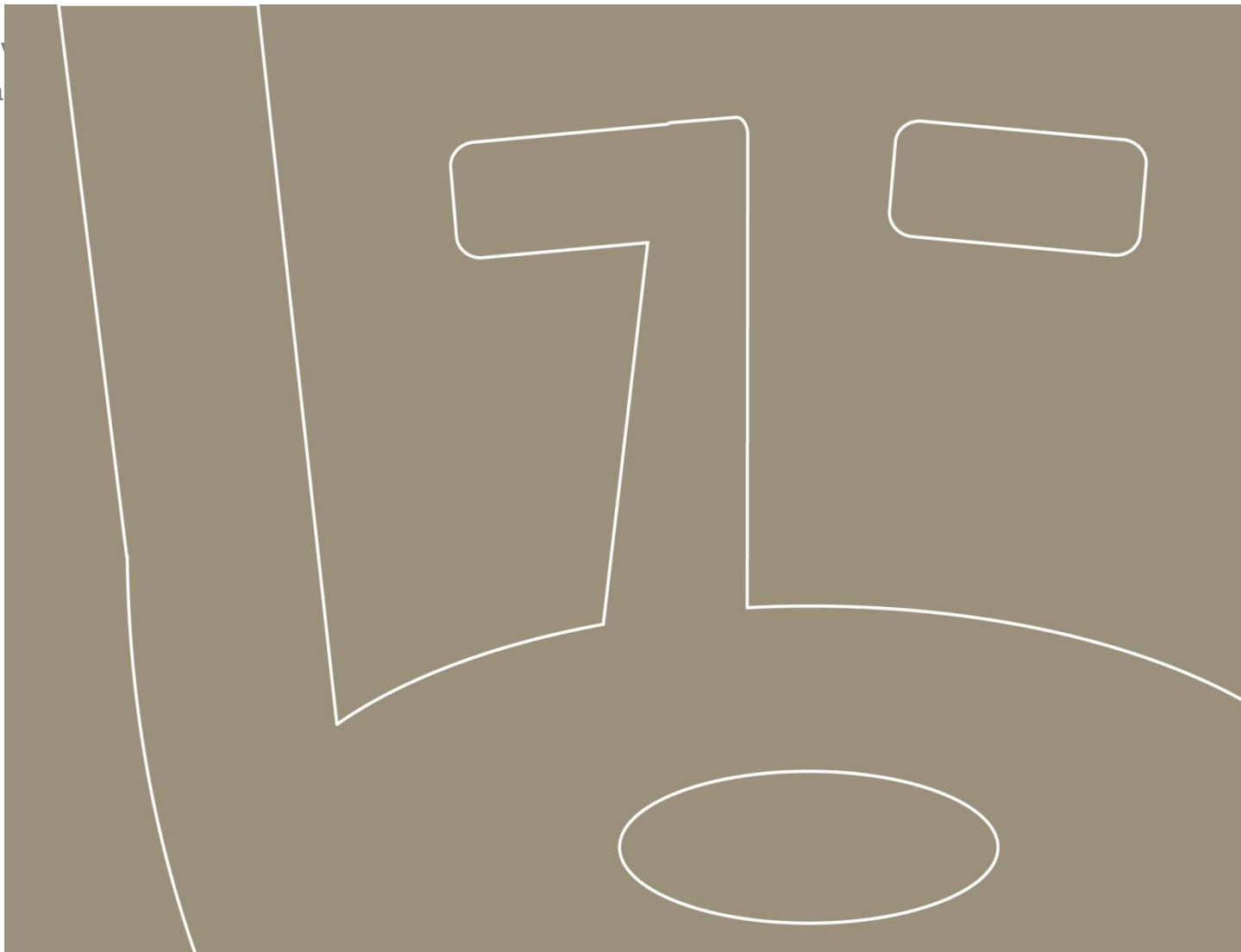


Tværgående ledelsesgrupper

Formål – Indhold – Form



Nyborg
KOMMUNE

31-10-2023

HILSEN FRA DIREKTIONEN

Kære ledere i Nyborg Kommune

Vi har i direktionen en ambition om – sammen med jer – at styrke det tværgående samarbejde og samstemme udviklingen af organisationen som 'en helhed'.

Det forudsætter at vi får skabt et fælles ledelsesrum, hvor vi drøfter ledelse af Nyborg Kommune. Ledelsesrummet skal bidrage til, at vi i højere grad får et fælles helhedssyn på det, der er vores værdier, vores opgave og på udvikling af god ledelse og en god organisation.

Kulturanalysen i 2022 pegede på, at der er nogle ubalancer, der kræver et fælles organisatorisk fokus. Den beskriver et 'ledesspor', et 'MED-spor' og et 'politisk spor' med anbefalinger som vi skal drøfte og udvikle sammen, så vi opnår den ønskede kultur. For at nævne nogle:

- *Et større 'vi' i ledelsen og organisationen*
- *Professionelt arbejdsfællesskab*
- *Kommunikation og transparens i organisationen*
- *Organisationens værdier – og hvad værdierne betyder i praksis*
- *Ledelsesgrundlaget set i lyset af kulturanalysen – og hvordan det omsættes til konkrete handlinger i ledernes og medarbejdernes hverdag.*
- *De klemte ledere – Veldefinerede råderum, arbejdspress, inddragelse i beslutninger, psykologisk tryghed og opbakning i klagesager bliver nævnt*

De tværgående ledelsesgrupper er et af de greb, der skal hjælpe os på vej og skal opleves som et sted, hvor der åbent og nysgerrigt bliver talt om ledelse og organisation. Vi fokuserer ikke på et gnidningsfrit ledelsesrum, men på en fælles klar ramme og en kvalificeret dialog om de udfordringer, der ligger i at indfri en fælles retning.

Alle har et lige stort ansvar for udbyttet, og for at bidrage aktivt og oprigtigt interesseret i hinandens udbytte.

Vi ses i de tværgående ledelsesgrupper. Vi ser frem til samarbejdet med jer.

Venlig hilsen
Direktionen

En arbejdsgruppe med ledere fra forskellige områder og ledelseslag har bidraget til konceptet for tværgående ledelsesgrupper. Du vil møde flere af gruppens refleksioner undervejs. Tak til gruppen!

Til inspiration har vi udtalelser med fra de to seneste lederseminarer om tværgående ledelse og fra TRIO-gruppernes gruppearbejde om 'en god kultur' fra afrapporteringen af kulturanalysen.

"Man skal som leder have lyst til at sætte sig ud over sig selv og egen organisation. Vi vil komme til at arbejde med nogle løsninger man måske ikke selv ville have valgt, men vi går med dem, fordi vi har valgt det sammen."

Kommunaldirektør, Lederseminar 2023

"Når vi lykkes som ledere, hvordan kan man så se det på vores medarbejdere?"

Fra lederseminar 2022



Tværgående ledelsesgrupper

Sammenhæng, helhed, kommunikation og forankring

FORMÅL OG OPGAVE

Vi vil etablere en koordineret, tæt og sammenhængende ledelseskæde blandt alle ledere på alle niveauer og på tværs i organisationen. Vi vil skabe rum for tværgående ledelsesdialoger og understøtte samhørigheden i fortrolige lærings- og sparringsrum. Vi vil skabe de bedste resultater for organisationen gennem fælles retning, koordinering og loyal forankring.

Det gør vi ved at udvikle os sammen inden for ledelse og personlig udvikling i et stærkt arbejdsfællesskab.

Formålet er at styrke:

- Helhed og sammenhængskraft, "det store vi" i et stærkt arbejdsfællesskab
- Ledelse med kerneopgavefokus
- Velkoordineret opgaveløsning og commitment i organisationen
- Ledelse som profession
- En tillids- og resultatorienteret kultur
- Kvalificering og input til politikudvikling og -implementering
- En bedre udnyttelse af ledernes samlede innovationskraft
- Et socialt tilhørsforhold og psykologisk tryk blandt ledelsen

Opgaven er:

- At skabe og fastholde en sammenhængende og forpligtende tværgående ledelsesindsats.
- At styrke forandringsledelse og -kommunikation der tager udgangspunkt i organisationens værdier.
- At "leve vores værdier" gennem drøftelser og dialoger.
- At afstemme og udvikle en fælles forståelse af politik, rammer og vilkår.
- At skabe sammenhæng ved at styrke og skærpe implementeringskraften i lederorganisationen og udvikle, afprøve og forankre de organisatoriske beslutninger og nye løsninger.
- At udvide hinandens perspektiv gennem forskellige vinkler på den fælles kerneopgave.
- At understøtte innovation og videndeling.
- At støtte op om professionel ledelse gennem fælles faglig refleksion og udvikling.
- At styrke og udvikle det personlige lederskab ved at tage afsæt i udfordringer og dilemmaer fra den daglige ledelsespraksis og gennem refleksion over de erfaringer, kolleger i netværket har gjort sig.
- At nye ledere får kendskab til kultur og værdier gennem tværgående relationer.



En overordnet
"rød tråd"
Hvor skal vi henad?

"Vi ledere skal kombinere ressourcer og kompetencer til et fælles afsæt, så vi styrker vores eget ledelsetæppe ud i organisationen... Så jeg ikke står alene med det, men at vi står sammen med det. At vi får en fælles reference kan styrke, at vores fælles referenceramme er Nyborg Kommune. Vi kan kvalificere hinanden, vi vil åbne hinanden op og kvalificere hinandens praksis"

Leder i arbejdsgruppen

"For mig handler det rigtig meget om relationer. Når relationen lykkes, så lykkes vi. Det er vigtigt for mig, at jeg kan ringe til at andre ledere rundt i organisationen og få hjælp."

Fra lederseminar 2023

Tværgående ledelsesgrupper

Sammenhæng, helhed, kommunikation og forankring

RAMMERNE

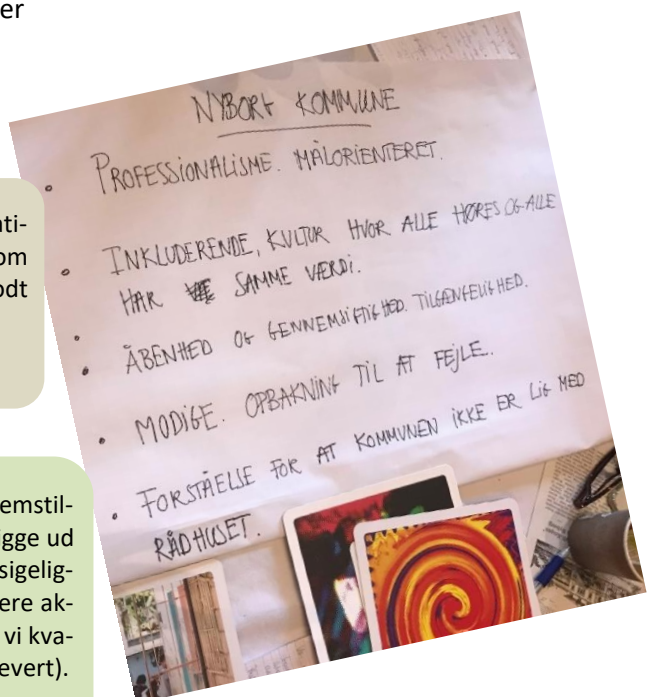
- De tværgående ledelsesgrupper har **sammenhængende ledelse og ledelse som fag** til fælles.
- Møderne har afsæt i konkrete og aktuelle fælles ledelsesopgaver der i forvejen skal arbejdes med i organisationen men også emner, der afstemmer, udvikler og udfordrer holdninger til ledelse. Der arbejdes med reflekterende feedback og feedforward som en vigtig kilde til innovation og kvalificering.
- Fællesskabet forankres i organisationens overordnede fælles kerneopgave
- De tværgående ledelsesgrupper er et supplement til det formelle beslutningshierarki.
- Arbejdet i de tværgående ledelsesgrupper er et forpligtende samarbejde for alle ledere i Store Ledergruppe (ledere med økonomi- og personaleansvar i organisationen).
- Grupperne sammensættes på tværs af områder og ledelseshierarki (10-12 ledere pr. gruppe). Når en leder stopper træder den nye leder som udgangspunkt ind i samme gruppe.
- Der afholdes 3 møder årligt af 2-3 timers varighed med mødepligt + 1 fælles lederseminar.
- Der udarbejdes en fast dagsorden til møderne forankret i chefgruppen.
- Alle grupperes møder planlægges og berammes så de afvikles i samme uge over fx 3 dage på samme tidspunkt. Det giver mulighed for at grupperne kan starte mødet med et fælles input inden de går ud i grupper, og evt. vælge at spise frokost sammen. Det giver tillige mulighed for at lederne lokalt kan samle op og arbejde videre lokalt umiddelbart efter møderne er afholdt.
- Chefer og direktører deltager i møderne og har til opgave at lede og facilitere gruppens arbejde på mødet.
- Chef/direktøren melder tilbage med refleksioner fra gruppens møde til den samlede chefgruppe når det er relevant². Gruppens drøftelser foregår i et fortroligt rum, og det er derfor gruppen der sammen beslutter, hvad der er nyttigt at melde ind til chefgruppen (typisk forhold som chefgruppen skal arbejde videre med og koordinere).
- Indhold og form evalueres efter 6 afholdte møder med afsæt i de opstillede formål.
- De nuværende frivillige erfaggrupper ophører

"Det er vigtigt, at det bliver opgaven, der er relationen, for ellers får vi nogle yndlingsrelationer som vi taler med om alt og udvikler i." (Det kan godt blive for snævert).

Leder – Lederseminar 2022

"Vi har komplekse borgere med komplekse problemstillinger som vi ikke kan løse selv. Vi er nødt til at kigge ud til siden og ikke kun op og ned. Styring og forudsigelighed er ikke ambitionen. At flytte magten ud til flere aktører, så vi får skabt noget innovation, det er der vi kvalificerer områderne.." (Det kan godt blive for snævert).

Leder – Lederseminar 2023



GENSIDIGE FORVENTNINGER

Det forventes, at alle i gruppen bidrager til en positiv og konstruktiv dialog og stemning, så vi får størst muligt udbytte og energi af møderne.

Vi ved, at en vigtig overvejelse er tid. Som ledere er I ofte meget travle i forvejen, og derfor er det vigtigt, at netværket ikke blot bliver en ekstra opgave, men at I rent faktisk oplever, at det tilfører værdi til jeres egen ledelsesopgave og værdi i forhold til kvaliteten af den samlede ledelsesindsats af Nyborg Kommune.

Der evalueres på konceptet, udbyttet og gruppernes samarbejde løbende.

Hav tålmodighed med netværket og hinanden.

Netværket udvikles ikke på en dag. Derfor er det vigtigt at have tålmodighed i forhold til eget udbytte af netværket. Alle vil ikke stå i kø de første gange for at dele holdninger og erfaringer mm. men det skal nok komme.



Hvordan mødes vi i samarbejdet

Alle grupper udarbejder en kontrakt om samarbejdet i gruppen. Kontrakten er en samtale, der skal bevidstgøre og afklare de gensidige forventninger til netværket og møderne. Den skal skabe rammer, som I trygt kan udfolde jer i, og sikre tillid, åbenhed og grænser i dialogen.

Netværkets succes afhænger i høj grad af, hvordan I samarbejder når I mødes. En oprigtig interesse er vigtig for, at netværket udvikler sig og fortsætter med at skabe mening og værdi. Og interessen afhænger af, at I hver især oplever at I får noget ud af at deltage.

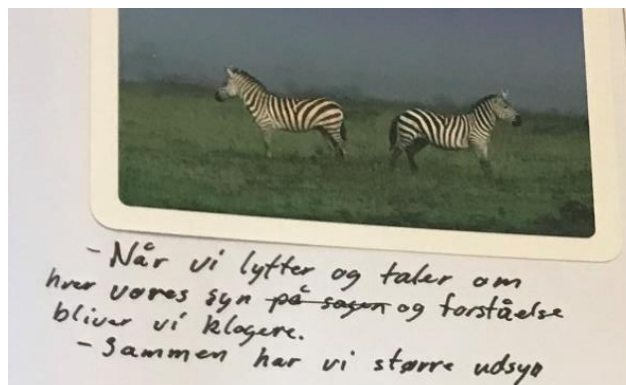
Alle personlige oplysninger skal holdes fuldt fortroligt inden for netværket og må ikke anvendes i andre sammenhænge, medmindre det er aftalt og afstemt med afsenderen.

Chefs/direktørens rolle – Vært i et fortroligt rum

Værten for gruppens møder vil være en chef eller en direktør.

Ud over at være mødeleder og facilitere dialogen er opgaven som vært at bringe informationer om dialoger med tilbage til hele chefgruppen, for på den måde at bidrage til kvalificering af chefgruppens beslutninger om organisationen.

I et fortroligt rum betyder, at cheferne kan referere fra mødet generelt, men ikke referere til en navngiven leders udtalelser, med mindre andet er aftalt.



Tværgående ledelsesgrupper

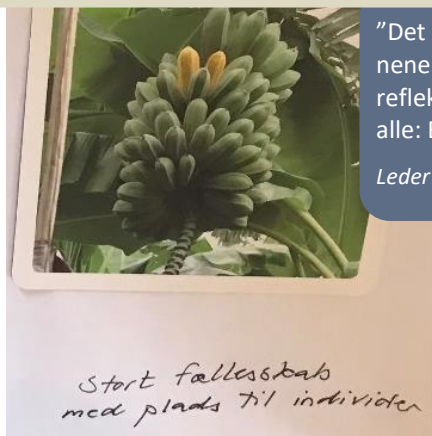
Sammenhæng, helhed, kommunikation og forankring

Forventninger til udbyttet af gruppernes drøftelser

- At vi får et fælles fokus på ledelse af Nyborg Kommune og ledelse som profession, som kan få kommunen til at hænge endnu bedre sammen både organisatorisk og strategisk, fordi der med tiden vil dannes en mere ensartet ledelseskultur på tværs af forvaltninger og arbejdspladser.
- At vi får styrket kommunikation og feedback til politikere, direktion og chefgruppe, så vi i højere grad får kvalificeret de beslutninger, der vedrører hele organisationen.
- At vi får styrket oversættelsen af beslutninger fra politikere, direktion og chefgruppe gennem en styrket kommunikation, transparens og involvering ud i organisationen.
- At vi systematisk udnytter den samlede innovationskraft i ledelsen. Det vil sige sikrer os gruppernes og den enkeltes selvstændige input og idéer til fremtidige politikker, strategier og konkrete indsatser.
- At vi opnår en fælles forståelse af politik, rammer og vilkår og får et forum til at dele viden og koordinere initiativer på tværs i kommunen
- At de tværgående ledelsesgrupper bruges til at vidensdele og give feedback på den enkelte leders ledelsestilgang i eget hus i forbindelse med at udvikle den ønskede kultur i Nyborg Kommune. – At vi handler efter værdierne.
- At netværket bliver en god motor for egne beslutninger. Ved at dele personlige mål og målsætninger kan vi også blive hinandens støtter. Hvordan lykkedes hver af os at holde fat i målsætningen? Hvornår blev det svært? Hvad skal der til for at komme det sidste stykke?

”Man følger ikke bare en leder – man følger også en lederperson. Alle ledere har ikke kun et personalelederansvar, de har også et indsats-ledelsesansvar der gør, at man også har ledelse overfor den man ikke har personaleledelsesansvar over for.”

Leder – Lederseminar 2022

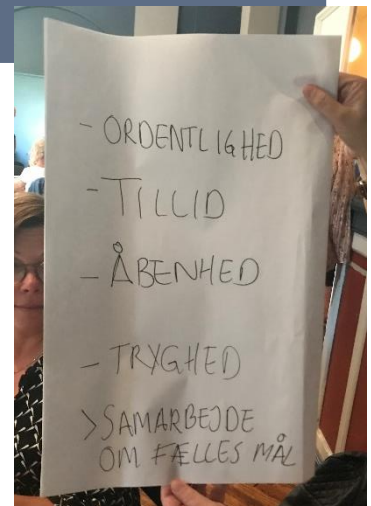


”Det giver ejerskab og fælles ansvar for borgerne og for børnene – og for kerneopgaven, der bliver finpudset. Det giver refleksion og nytænkning for mig som leder. Her er noget for alle: Borgere, børn, familier og mig”

Leder i arbejdsgruppen

”Hvad er det for nogle forventninger som vores borgere har til kommunen? Hvad er det for nogle forventninger borgerne kan have? Vi skal bruge det tværgående samarbejde til at definere de forventninger, så de svarer til virkeligheden!”

Leder – Lederseminar 2023



PÅ DAGSORDENEN er FÆLLES LEDELSE OG LEDERROLLEN

Det er vigtigt, at der er struktur og retning på møderne fra start, og at der er fokus på fælles ledelse og lederrollen – det er dét, gruppen er samlet for at blive klogere på og udvikle sammen.

Der vil være faste punkter på dagsordenen, det kan bl.a. være:

Fælles ledelsesfokus – en konkret og aktuel opgave

Fast på dagsordenen er drøftelse af en eller flere konkrete og aktuelle opgaver, udfordringer eller dilemmaer, der har sin rod i hele organisationen og kræver en sammenhængende ledelsesindsats og -kommunikation, herunder en løbende tilpasning.

Der arbejdes med temaerne i en ramme, der har fokus på formålet og opgaven for de tværgående ledelsesgrupper beskrevet på side 3.

God ledelse – udvikling af ledelse som fag

De valgte emner vil understøtte dialog og videndeling om ledelse og ledelse som fag. Emnerne vil ofte tage udgangspunkt i temaer fra vores fælles ledelsesgrundlag 'SAMMEN om ledelse'.

"Når der er fastlagte temaer for møderne og alle ledergrupper har drøftet det samme, så er det nemmere at bringe drøftelserne tilbage og holde liv i dem i egen søjle"

Leder i arbejdsgruppen

Der anvendes ledelsesartikler, videoklip mm. om nyeste trends og forskning indenfor ledelse, teser og (provokerende) ledelsesdilemmaer og andet som I sammen kan reflektere over. Emnet kan være med en oplægsholder udefra.

Lokal vejrmelding - videndeling

En runde, hvor I videndeler og ajourfører hinanden om, hvad I er optaget af. Et rum, hvor den enkelte leder kan dele succeshistorier, fiaskoer, nyeste påfund, tips og tricks mv. om ledelse.

"Jeg kunne godt ønske mig, at der var nogle større forventninger i forhold til kerneopgaven – nogle beskrevne fælles mål. – Og at det var i orden at blande sig i hinandens arbejde, hvordan får vi talt om det åbent. Fx at vi får talt noget mere om ledelsesform ind i kerneopgaven."

Leder – Lederseminar 2022

Chefgruppen fastsætter dagsordenen

Det er chefgruppen, der fastsætter dagsordenen, og dermed emnerne fra møde til møde. Alle grupper har drøftelser ud fra samme dagsorden på kvartalets møde.

Vi bestræber os på at blande drifts- og udviklingstemaer: Nogle vil tænde på udviklingsopgaver, men andre er mere motiverede af at få et udbytte, de kan anvende med det samme. Vi ønsker at tilgodesee begge behov.

Der oprettes en 'Emnebank' (se længere omme). Her kan alle ledere byde ind med, hvad der bør vendes i grupperne.

Opsamling fra møderne

I en kort form noterer grupperne de væsentligste budskaber ned fra dagens drøftelser: *Hvad har vi talt om, hvorfor har vi talt om det og hvad vil vi gøre med det.* Der refereres ikke til enkeltpersoners personlige udtalelser, men i mere generelle vendinger (fortroligt rum). Fra opsamlingen drøftes hvad der eventuelt skal videreformidles til den samlede chefgruppe.

Tværgående ledelsesgrupper

Sammenhæng, helhed, kommunikation og forankring

DAGSORDEN-skabelon

Møderne struktureres, så grupperne hver gang har drøftelser ud fra samme dagsorden.

Eksempel på en fast dagsordenskabelon:

"... at bryde alle de der siloer ned, at turde at have et fuldstændigt helhedsbillede på opgaven."

"Interessere sig nysgerrigt for – gad vide om det duer det vi gør – at turde insistere på at vi skal snakke sammen om det"

Lederseminar 2022

Tværgående ledelsesgrupper (Eksempel)

1. Kort velkomstrunde

Værten byder velkommen og skitserer kort planen for mødet.

2. Hvad er der sket siden sidst!

Kort opfølgning på cases eller målsætninger fra forrige møde. – Det er en måde både at 'følge' hinanden på og samtidig holde hinanden lidt op på det, I sætter jer for i gruppen.

3. Fælles ledelsesfokus – en konkret og aktuel opgave

Drøftelse af en eller flere konkrete og aktuelle opgaver, udfordringer eller dilemmaer, der vedrører hele organisationen og kræver en sammenhængende ledelsesindsats og -kommunikation.

4. Lokal vejrmelding - videndeling

En runde, hvor I videndeler og ajourfører hinanden om, hvad I er optaget af. Et rum, hvor den enkelte leder kan dele succeshistorier, fiaskoer, nyeste påfund, tips og tricks mv. om ledelse.

5. God ledelse – udvikling af ledelse som fag

Emnerne vil understøtte dialog og videndeling om ledelse og ledelse som fag. Ofte med temaer fra vores fælles ledelsesgrundlag 'SAMMEN om ledelse'.

Vi finder ledelsesartikler, videoklip m.m. frem om nyeste trends og forskning indenfor ledelse, teser og (provokerende) ledelsesdilemmaer m.m. som I sammen kan reflektere over. Gruppen kan også selv bringe aktuelle emner om ledelse ind. Eneste krav, alle skal kunne være med!

6. Opsamling – og evt. tilbagemelding til chefgruppen

I en kort form noterer I sammen de væsentligste budskaber ned fra dagens drøftelser: Hvad har vi talt om, hvorfor har vi talt om det og hvad vil vi gøre med det. Og er der evt. noget af dette som mødelederen skal tage med tilbage til chefgruppen.

7. Evaluering af dagens møde

Netværkets fremdrift evalueres løbende. Er I på rette spor og holder fokus. Er der et klart udbytte af netværket. Der afsluttes med en kort evaluering hvor I vurderer

- hvad har været godt i dag?

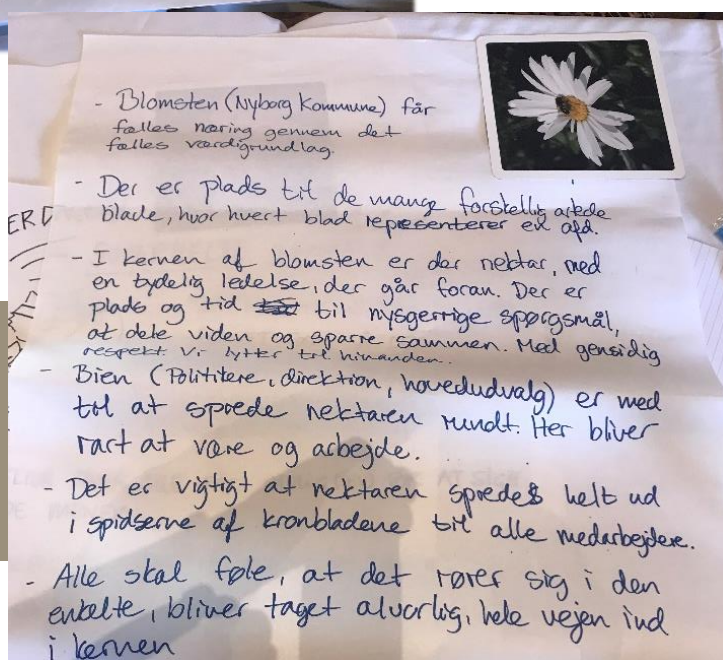
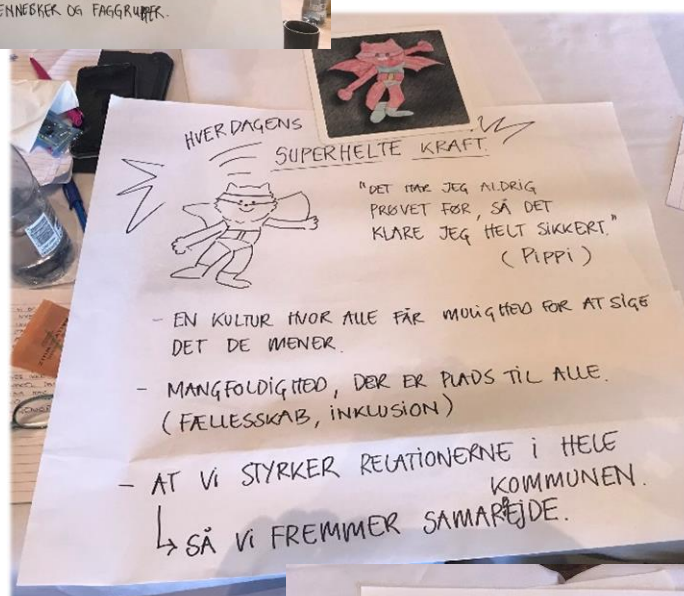
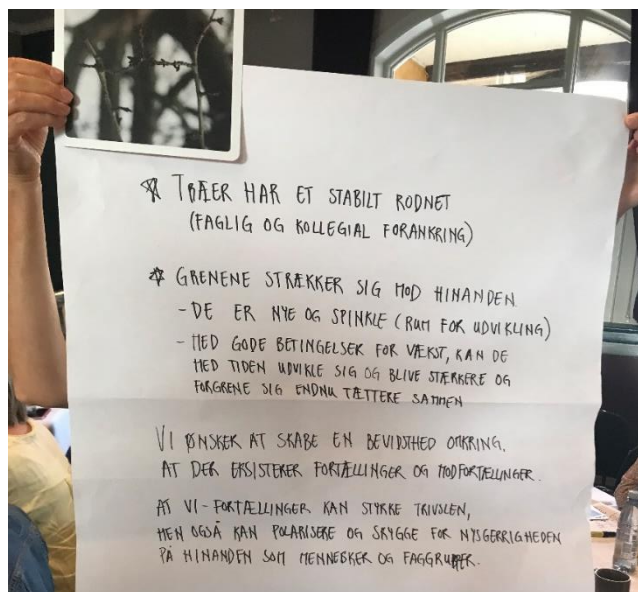
- hvad savnede vi i dag?

"DET ER GANSKE ENKELT BLEVET VANSKELIGT IKKE AT FREMHÆVE REFLEKSIVITET ELLER REFLEKSION SOM ET CENTRALT ELEMENT, NÅR DISKUSSIONEN HANDLER OM, HVAD DER KARAКТERISERER GOD OFFENTLIG LEDELSE."



Tværgående ledelsesgrupper

Sammenhæng, helhed, kommunikation og forankring



Nyborg
KOMMUNE

Torvet 1
5800 Nyborg
www.nyborg.dk