

NOTAT



Til
Fag- og stabsområderne
Kopi

Fra
Intern Udvikling og Personale
Emne
Administrationsgrundlag for ledelsesakademiet

Dato 2009

Administrationsgrundlag for ledelsesakademiet.

Indledning

Ledelsesakademiet i Ringkøbing-Skjern Kommune er en samlebetegnelse for de aktiviteter m.v., som understøtter ledelsesudviklingen i kommunen. Det drejer sig om

Lederuddannelse – herunder

- Uniq:
 - Uniq talent, førleder / aspirant
 - Uniq basic
 - Uniq diploma
 - Uniq Master
 - Uniq- eksklusive masterclass
- Interne konferencer, kurser m.v.
- Coaching/ledersparring
- Ledernetværk
- Introduktion af nye ledere
- Lederevaluering
- Lederudviklingssamtalen (LUS)
- Mentorordning

Formålet med dette notat er at klargøre en række praktiske spørgsmål i forbindelse med afholdelsen af aktiviteterne – herunder f.eks. spørgsmål om proceduren ved tilmelding, finansiering osv. I det følgende gennemgås de praktiske spørgsmål for aktiviteterne i ovennævnte rækkefølge.

Generelt

Målgruppen for aktiviteterne i Ledelsesakademiet er primært ledere på niveau 1, 2 og 3. Det vil sige medlemmer af direktionen, fag- og stabschefer og ledere med personaleansvar, der har reference til en fag- eller stabschef.

I nogle tilfælde kan målgruppen være bredere. Hvis det er tilfældet, vil der blive gjort opmærksom herpå i forbindelse med det enkelte arrangement.

Som udgangspunkt skal aktiviteterne i Ledelsesakademiet opfattes som tilbud. Det enkelte fagområde kan frit vælge andre aktiviteter – herunder andre lederuddannelser.

Det forventes dog, at fag- og stabsområderne bakker op om aktiviteterne i Ledelsesakademiet, med mindre der er særlige grunde til at vælge andre løsninger.

Udgifter til lederudviklingsaktiviteter, som ikke er en del af Ledelsesakademiet, afholdes som udgangspunkt af det enkelte fag- eller stabsområde.

Lederuddannelse

Deltagelse i lederuddannelse skal altid ske efter aftale med lederens egen leder – f.eks. i forbindelse med den årlige lederudviklingssamtale. Deltagelse i masteruddannelse kan kun ske efter indstilling fra direktør eller fag- og stabschef.

Ledelsesakademiets formelle lederudviklingskoncept Uniq:

- Uniq talent, førleder / aspirant
- Uniq basic
- Uniq diploma
- Uniq Master
- Uniq- eksklusive masterclass

Finansiering

Ringkøbing-Skjern Kommune er i partnerskab med 6 andre kommuner og HIH samt VIA.

Partnerne har forpligtet sig til at deltage med 4 personer for hvert forløb der afholdes på Uniq talent, basic, og diploma.

De 4 personers deltagelse finansieres af en central pulje i Intern udvikling og Personale. De pladser Intern udvikling og Personale "køber" fra andre kommuner i partnerskabet finansieres også centralt. Master og masterclass finansieres ikke i samme grad – det aftales specifikt for hvert forløb.

Andre udgifter i forbindelse med uddannelserne – herunder udgifter til befordringsgodtgørelse, diæter, litteratur m.v. - afholdes af den enkelte deltager eller af fag- eller stabsområdet efter aftale med nærmeste leder.

Tilmelding

De enkelte uddannelser udbydes løbende af *Intern udvikling og Personale*. Der vil blive orienteret herom gennem intranettet og gennem udsendelse af mails.

Tilmelding skal også foretages til *Intern udvikling og Personale* efter nærmere retningslinjer (jfr. bilag 1), som fastsættes i forbindelse med de enkelte udbud.

Hvordan fordeles pladserne?

Ringkøbing-Skjern Kommune har som udgangspunkt kun en vis andel af studiepladserne (4 pladser pr. hold) på UNIQ lederuddannelserne. Det kan derfor forekomme, at efterspørgslen overstiger udbuddet. Hvis der er flere, der ønsker at deltage på et bestemt hold end der er plads til, fordeles pladser efter følgende kriterier:

- Som udgangspunkt gælder først til mølle princippet og
- Forholdsmæssig lige fordeling efter fag- og stabsområde.
- Tilmeldingstidspunkt, dvs. tidlige tilmeldinger kommer efter ønske på venteliste til det næste hold

Om nødvendigt oprettes ventelister til de enkelte uddannelser. Viser det sig, at kapaciteten generelt er for lille, vil der blive arbejdet på at oprette flere hold m.v.

Interne konferencer

Der forventes som minimum afholdt 2 konferencer om året for alle medlemmerne af Ledelsesakademiet. Direktionen forventer at alle på niveau 1, 2 og 3 deltager på konferencerne. Hvis en konference er åben for andre end medlemmerne af Ledelsesakademiet, vil der blive gjort opmærksom på det i forbindelse med annonceringen.

Der er som udgangspunkt ingen deltagerbetaling og ikke noget maksimum for deltagerantallet, med mindre det er nødvendigt på grund af de fysiske rammer.

Tilmeldingsproceduren vil fremgå af indbydelsen til det enkelte arrangement.

Kurser m.v.

Ringkøbing-Skjern Kommune afholder en række kortere interne kurser. Nogle af disse kurser vil være målrettet ledere. Det kan f.eks. være kurser i afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler m.m. Det forventes ikke, at alle ledere deltager i disse kurser. De er tænkt som et tilbud.

Ved tilmelding gælder *først-til-mølle* princippet. Der opkræves en deltagerbetaling svarende til de forventede udgifter ved kurssets afholdelse.

Coaching, ledersparring

Målgruppen er ledere på alle niveauer i organisationen.

Udviklingskonsulenterne i Intern udvikling og Personale har i et vist omfang mulighed for at tilbyde coaching eller ledersparring.

Ønsker om intern- eller ekstern coaching, der skal finansieres gennem ledelsesakademiet eller ledersparring, rettes til Intern udvikling og Personale gennem direktør, lederens fag- eller stabschef, eller ved direkte henvendelse.

Der er således afsat en mindre pulje til køb af ekstern coaching som en central pulje under ledelsesakademiet.

I det konkrete tilfælde skal der ske en 50% medfinansiering fra lederens eget budget.

Ledernetværk

Intern udvikling og Personale har arrangeret en konference for medlemmerne af ledelsesakademiet og igangsat tværgående netværk.

Centralt i netværkstankegangen er, at det er de enkelte medlemmer, som herefter skal drive netværket. Det vil sige, at Intern udvikling og Personale eller andre udefrakommende ikke faciliterer den fortsatte drift af det enkelte netværk

Der er således heller ikke centrale midler til rådighed for netværkene.

Nye ledere eller ledere, som ikke havde mulighed for at deltage i startkonferencen, kan henvende sig til Intern udvikling og Personale, hvis man ønsker optagelse i et eksisterende eller et nyt netværk. Intern udvikling og Personale vil herefter være behjælpelig med at finde et netværk.

Introduktion af nye ledere

Der forventes afholdt et eller flere årlige arrangementer for nye ledere. Det primære formål er at introducere de nye ledere til kommunens ledelsesgrundlag.

Deltagelse i arrangementerne er gratis.

Lederprofil og lederevaluering

Ved rekruttering af chefer og ledere på niveau 1, 2 og 3 anvendes profilanalyseværktøjet "Neo-Pi-R".

HR-Udviklingskonsulenterne i Intern udvikling og Personale kontaktes, når der rekrutteres nye ledere for afsættelse af tid til gennemgang af profilanalyse.

Desuden afholdes 360^o lederevaluering hvert 3. år.

Det foregår ved at stille en række spørgsmål til lederen selv, chefen, lederkolleger og medarbejdere omkring ledelse og ledelsesadfærd.

Perspektivet er at understøtte den enkelte leders egen udvikling og læring.

Finansieringen af forløbet sker gennem den centrale pulje i ledelsesakademiet.

Lederudviklingssamtalen (LUS)

LUS er ifølge den dialogbaserede aftalestyring tænkt som et centralt element til sikring af fortsat lederudvikling i kommunen samt til sikring af, at principperne i den lærende organisation, den værdibaserede ledelse og den dialogbaserede aftalestyring udfoldes og fungerer efter hensigten.

Alle ledere skal have en LUS-samtale med nærmeste leder. Lederportrættet samt de tre styringsværktøjer udgør de centrale omdrejningspunkter i LUS-samtalen.

På baggrund af LUS- samtalen og den nedskrevne kompetence-udviklingsplan, bør der efter behov tilbydes individuelt tilrettelagte udviklingsforløb for den enkelte leder, samt evt. tilbud om de aktiviteter, som er nævnt i Uniq-konceptet.

LUS-konceptet er tilgængeligt på intranettet.

Mentorordning

Nye ledere oplever ofte, at de står meget alene i den første tid. For dem kan et tilbud om rådgivning og sparring fra en erfaren lederkollega – en mentor – være en stor hjælp i de første måneder i det nye job. Allerede ansatte ledere kan også have gavn af en erfaren leder som mentor – enten fra samme organisation eller fra en ekstern organisation.

Grundlæggende er mentoring rettet mod refleksion, og det er evnen til at gå i dialog om faglig og personlig adfærd, der er afgørende for dybden af en samtale.

Ved ansættelse som ny leder i Ringkøbing-Skjern Kommune vil man automatisk få en mentor. Mentorordninger for nye ledere organiseres lokalt i hvert fag- eller stabsområde.

Alle allerede ansatte ledere kan i princippet blive mentor for en anden leder. Det er op til den enkelte leder at finde en anden leder, som man gerne vil bruge som mentor.

Generelt

For alle aktiviteter er der yderligere oplysninger på www.ledelse.rksk.dk eller ved henvendelse til Intern udvikling og Personale / udviklingsteamet.