



Tillidsdagsordenen i lederuddannelser

13-02-2013

Generelt

Vores nuværende og kommende leverandører fodres løbende med de ”officielle” dokumenter vedr. tillidsdagsordenen (*se bilag 1*) og opfordres til selv at supplere og spille ind pba. deres egne faglige indsigter.

Sagsnr.

2013-34025

Dokumentnr.

2013-134398

Sagsbehandler

Ulla Koch

Er sket

Fælles for LUP 2 og 3¹

Tillidsdagsordenen er allerede nu meget nærværende for deltagerne på LUP 2 og LUP 3. Mange deltagerne er i forvejen dybt optagede af tillidsdagsordenen og social kapital begrebet, og i deres arbejde med at perspektivere eget ledelsesrum og ledelsesadfærd er det at være underlagt mange forskellige former for styring noget, som de meget gerne vil forholde sig til.

Konsulenterne bruger enhver lejlighed til at tage praktiske eksempler fra forvaltninger og KK ind i undervisningen for at illustrere hvordan ”teori og modeller” trives i bedste velgående i KK. Tillidsdagsordenen er også allerede godt med i forløbet – flere af deltagerne har været i dialog i egne forvaltninger (fx i SUF og SOF, i SOF faktisk direkte med Annette Laigaard, hvor en afdelingsleder på en institution inviterede Annette på besøg).

På begge forløb er der på alle moduler/samlinger *besøg af direktører* fra KK’s forskellige forvaltninger, der det seneste halve år oftest har haft direkte og tydeligt fokus på tillid og eksekvering.

På *netværksmøderne* på både LUP 2 og 3 arbejdes med aktuelle ledelsesmæssige temaer. Tillidsdagsordenen fylder allerede meget i bl.a. SUF, SOF og BUF – og har gjort det længe i KFF og er en naturlig del af dialogen omkring ledelse.

KeyNotes er de halvårslige muligheder for at sætte aktuelle temaer i spil for alle nuværende og tidligere LUP-deltagere. På Keynote i sommeren 2012 var fokus på tillidsdagsordenen med oplæg fra Claus Juhl, fagligt oplæg fra Niels Thyge Thyngesen om tillidsøkonomi og dialog proces omkring hvordan vi konkret arbejder med tillid i Københavns Kommune.

KeyNote i januar 2013 var tillidsdagsordenen igen i fokus med fagligt oplæg fra Klaus Majgaard, oplæg fra Morten Binder og Anette Laigaard med efterfølgende debat, samt arbejde med konkrete dilemmaer i mindre grupper.

(*Se program for de omtalte key-note samlinger i bilag 2*)

Ottiliavej 1
2500 Valby

Mobil
2812 2162

E-mail
AK3V@ks.kk.dk

EAN nummer
5798009809414

¹ Denne del af redegørelsen bygger bla. på bidrag fra leverandørerne af LUP 2 og 3.

Særligt for LUP 2

På det første modul om det personlige lederskab arbejdes med autenticitet i ledelse og ledernes ledelsesrum og positive gennemslagskraft. Der er fokus på tillid og tillidsreformen i dialoger og eksempler og via undervisning fra bla. Jan Molin, Niels Thyge Thygesen og Ole Fogh Kirkeby fra CBS.

På det andet modul – personaleledelse – er fokus på ledelse, motivation og tillid, bl.a. gennem opgaver og eksempler og gennem moduler med konkret fokus på performance management, motivation og tillid med undervisning fra Tamas Vamosi og Peter Holdt Christensen, CBS.

Senere på forløbet styrkes det politisk/strategiske element af tillidsdagsordenen gennem en mere overordnet forståelse af strategi, styring, produktivitet og tillid – bl.a. via undervisning fra Ove Kaj Petersen, Anker Brink Lund, Susanne Justesen og Claus Nygaard fra CBS.

Opgaverne skrives i netværksgrupper og justeres løbende i takt med aktuelle temaer. Temaet indgår i opgaven for fase 4, modul 4. (*Se uddrag af opgaveformuleringen i bilag 3.*) På det netop igangsatte fase 5 hold inddrages tillidsdagsordenen i opgaverne på både modul 1 og 2.

Særligt for LUP 3

LUP 3 er bygget op over 2 grundmoduler (Det personlige lederskab 1 og 2) og et valgmodul (Strategisk Ledelse) under Diplomuddannelse i Ledelse. En stor del af teorierne på Modul 1 og Modul 2 er bygget op om en større forståelse af forskellige styringstænkninger og de praktiske implikationer for ledelse ”ude i driften. På modul 1 handler det om en grundlæggende forståelse af ”tillidsbegrebet” i forhold til de nære ledelsesrelationer. På modul 2 overvejes det at inddrage Niels Thyge Thygesens forskning for at give mere teoretisk ballast til tillidsdiskussionen,

På LUP 3 valgfaget ”strategisk ledelse” bliver der arbejdet med følgende overordnede KK-strategier/perspektiver: Tillidsdagsordenen, produktivitet, Københavnerfortællingen og eksekvering. Strategierne bliver både drøftet som en ledelsesmæssig ramme for deltagerne, og desuden bliver deres teoretiske inspirationskilder forsøgt afklaret. Endvidere vil der være en direktør/chef-repræsentant fra KK som præsenterer arbejdet med en eller flere af strategierne fra vedkommendes forvaltningsområde.

F.s.v.a. eksamensopgaverne på modul 1 og 2, så er det ikke muligt at bestemme indholdet i forhold til særlige styringsdagsordener, da eksaminerne skal handle om eget lederskab.

24-timers opgaven som afslutter af valgfaget er en praktisk case fra en af forvaltningerne, hvor det er oplagt at inddrage tillidsdagsordenen (casen er hemmelig).

Lederugen

Underviserne på workshops i Lederugen blev klædt på med materiale til temaet. Der er imidlertid ikke kendskab til, i hvilket omfang oplægsholderne faktisk har inddraget det.

Er i færd med

LUP 2

Tillidsbaseret ledelse bliver stillet som et indholdskrav i udbudsmaterialet til nyt LUP 2. Materialet i bilag 1 vil blive lagt til grund for formulering af udbudsmaterialet.

Leverandørerne forudsættes dels at tage afsæt i dette materiale og dels selv at levere en fortolkning af temaet i tilbuddet.

Diplomuddannelse i Ledelse

Københavns Kommune har indgået rammeaftaler med en række leverandører af diplomuddannelse i ledelse. Disse rammeaftaler giver dels mulighed for at kommunens ledere kan deltage på leverandørernes åbne hold og dels mulighed for at KK kan indkøbe lukkede hold.

Hidtil har den største efterspørgsel rettet sig mod de åbne hold.

Foranlediget af en beslutning i Personalechefkredsen, har Tværgående HR indgået aftale med de to største rammeaftaleleverandører, Professionshøjskolen Metropol og Professionshøjskolen UCC om at der oprettes lukkede hold på alle 6 grundmoduler fra efteråret 2013 (det er ikke muligt at oprette hold allerede fra foråret 2013, eftersom tilmeldingsfristen er afsluttet for disse hold). Formålet med at ”omdirigere” lederne fra åbne til lukkede hold er dels, at det kan gøres for en lavere stykpris og dels at det muliggør en specifik tilpasning af undervisningen til KK forhold og aktuelle temaer.

Københavnertællingen og tillidsdagsordenen er allerede præsenteret for leverandørerne som stof, der skal indarbejdes i de lukkede holds pensum.

Begge leverandører har i gang med at levere en konkret plan for etablering og tilpasning af de ønskede grundmoduler. Disse planer præsenteres for KK's lederudviklingsgruppe på møder i marts.

Kan gøres yderligere

DIL-valgmodul i tillidsledelse

I forlængelse af ovennævnte lukkede hold på DIL grundmoduler overvejer Tværgående HR desuden at bede en eller flere af leverandørerne om at udvikle et valgmodul i ”tillidsledelse”. Indholdet i dette kan bygges op omkring bl.a.

- aktuel forskning i tillidsbaseret ledelse,
- aktuelle temaer og cases fra KK, herunder involvering af ressourcepersoner fra forvaltningerne,
- Cogencys materiale og rapport,
- Desuden kan der komme input fra den kommende PhD erhvervsforsker i Tillidsledelse, som starter omkring årsskiftet 2012-13.

Kodeks for god tillidsledelse

I Tillidsrapporten fra Cogency omhandler afsnit 7.4 (s. 27 – 28) ”Tillidsfundament og ledelseskompetencer”. Her anbefales det, at KK udarbejder en præciseret kompetenceramme for TBL, bl.a. til brug i lederuddannelserne. Cogency anbefaler, at den viden om best practice, der er indsamlet af dem selv og i forbindelse med konferencen med borgmestrene den 6. november i Rådhushallen bliver anvendt, og at der arbejdes videre på at skabe et systematisk og struktureret billede af adfærd og egenskaber, som kan knyttes til tillidsbaseret ledelse. Der vil kunne udformes til et egenskabskartotek over hvad kommunens forskellige ledere og medarbejdere oplever som tillidsfremmende. De anbefaler, at der udarbejdes en klarere begrebsdefinition og formidling af kerneopgaven og hvordan den forholder sig til et adfærds- og egenskabskartotek for forskellige stillinger på forskellige niveauer i kommunen.

Dette kan gøres ved at formulere en systematisk beskrivelse af TBL- adfærd og -egenskaber på forskellige ledelsesniveauer og dels ved at formidle best practice pba af den allerede eksisterende viden herom i KK. Og at dette lægges til grund for fremtidig lederudvikling som supplement til materialet jfr. bilag 1.

Da styringsforholdene er meget forskellige i forvaltningerne er det ikke oplagt at lave noget fælles vedr. styringsrelationen ’forvaltning – institution’.

Men de ”nederste” ledelsesrelationer ’ medarbejder – leder’ og ’leder – chef’ kan det nok være givtigt at beskrive mere systematisk, f.eks. i form af et kodeks for god tillidsledelse. Dette bør formuleres i forlængelse af det kodeks, som kommer fra politisk hold.

Vi vil med fordel kunne læne os op af systematikken i Leadership Pipeline modellen for den offentlige sektor. I et sådant arbejde vil det være naturligt at tage afsæt i Cogencys materiale, materialet fra 6. november-konferencen, involvere forvaltningerne, bl.a. via den tværgående lederudviklingsgruppe, og i nært samarbejde med Tina Ølgaard (erhvervsforsker med opgave at forske i tillidsdagsordenen i KK).

Bilag 1

Nedenstående er den baggrundsinformation, som undervisere på tværgående lederuddannelser klædes på med. Materialet indeholder desuden information om og den seneste version af Københavnerfortællingen (ikke medtaget her). Materialet suppleres løbende, når der kommer nyt, f.eks. når der kommer resultater fra erhvervsforsker Tina Ølgård (erhvervsforsker med opgave at forske i tillidsdagsordenen i KK).

Københavns Kommunes budget for 2013

Københavns Kommunes budget anviser de aktuelle politiske prioriteringer.

Se vedhæftede fakta-ark.

Tillidsdagsordenen – specifikt om visioner for ledelse i Københavns Kommune

En af vedtagelserne i Budget 2013 er, at der skal arbejdes for at gennemføre en ledelsesreform, hvor tillid, kvalitet og produktivitet er i fokus. Efter mange år hvor kontrol- og processtyring har sat dagsordenen, skal der nu arbejdes hen i mod at højne tilliden på de københavnske arbejdspladser og kun måle der, hvor det understøtter kerneopgaver og – processer. Overskriften her er plads til fagligheden og mindre bureaukrati.

Se vedhæftede filer.

Bilag

- 1.1 Faktaark om Budget 2013. Københavns Kommune
- 1.2 Tillidsdagsordenen i Københavns Kommune
- 1.3 Tillid og faglighed i Københavns Kommune
- 1.4 Tillid i Københavns Kommune (Cogency)

Bilag 2

LUP Keynote og Direktørforum **Rådhusets festsal d. 21. juni kl. 12.30 – 16.30**

Deltagere: Direktørforums deltagere
Nuværende og tidligere deltagere på LUP 1, 2 og 3 og deres chefer.

Formål

Sammenfaldet mellem direktørforum og LUP-keynote udgør en unik mulighed for at gennemføre en proces med fokus på KKs aktuelle strategiske udfordringer: styringsudfordringer, eksekveringsevne og tillidsdagsordenen.

Formålet med arrangementet er:

- at styrke ledelse i Københavns Kommune
- at inspirere og uddybe forståelsen af eksekvering og tillid
- diskutere konkrete tiltag der øger tilliden og fremmer eksekveringsevnen i Københavns Kommune

Program

Tid	Indhold
12.30	Ankomst, netværk på tværs, lidt snack
13.00	Velkomst v. adm.dir. Claus Juhl, ØKF
13.20	Key Note v. Lektor Niels Thyge Thygesen, CBS Niels taler med fokus på styring, eksekvering og tillid
14.00	Kaffe/kage + summe
14.20	Niels Thyge Thygesen – del 2
14.50	Eksekvering og tillid i København Dialogproces med afsæt i Claus Juhls indledning, Niels Thyge Thygesens oplæg og deltagernes erfaringer.
16.00	Afrunding
16.15	Netværk og drink

Program for fælles keynotedag 24. januar 2013

Sted: Råvarebygningen CBS-SIMI Executive, Porcelænshaven 22, Frederiksberg

12.30 Lidt forplejning ved ankomst (frugt, kaffe)

12.45 Velkomst, åbning af den fælles keynotedag
Resumé af resultaterne fra sidste keynote dialog om tillid og eksekvering. Kobling til tillidsreformen som del af budget 2013 – både fælles fokus og de enkelte forvaltninger – og de igangværende aktiviteter – f.eks. kodeks for tillidsledelse.

13.00 Keynoteforelæsning v. Klaus Maigaard, adjungeret professor, CBS
Autentisk og tillidsbaseret ledelse – tillid som styringsparadigme.

14.15 Pause

14.30 Panel debat med 3-4 direktører fra KK
Panel diskussionen indledes med, at hver paneldeltager har 2-3 minutter til at komme med et statement om deres personlige syn på tillid som styringsparadigme, både i forhold til KK og i forhold til egen forvaltning. Afsættet er her Budgetforliget 2013. Herefter spørgsmål fra salen.

15.00 Kort pause – og videre til workshop

15.15 Workshops om aktuelle ledelsesdilemmaer i KK
Direktørerne, der deltager i panel debatten, sponsorerer hver en aktuell problemstilling, der vedrører ledelse, produktivitet og tillid. Dialogen initieres af direktørerne

16.00 Afrunding og netværk

Inviterede er:

LUP 2, fase 4, og LUP 2, fase 5 + chefer

LUP 3 hold C, D (fase 2); E og F (fase 3)

Tidligere deltagere i LUP-forløbet, fase 1, 2 og 3, samt LUP 3 hold A og B (fase 1)

Bilag 3

*Uddrag af opgaven for LUP 2 fase 4, 4. modul.
Her kan deltagerne vælge mellem at fokusere på
Københavnertællingen eller Ledelsesreformen.*

1. Perspektiv på opgaven

Modul 4 har fokus på arbejdet med udvikling af strategier i offentlige organisationer - herunder at se på henholdsvis udvikling, implementering og opfølgning på fremdrift.

Modulet indeholder således teorier om og metoder til at arbejde med strategier i en offentlig organisation - inklusive et blik på sammenhænge mellem strategiprocesser og innovation. Studie-turen til London i april 2013 har derfor også et tema om gentænkning og fornyelse af den offentlige sektor.

Den skriftlige opgave for modul 4 handler om den strategiske udvikling af København og betydningen af lederskab i forhold til dette. Den overordnede ramme for opgaven er at få jeres bidrag til, hvordan Københavns Kommune kan realisere nogle af sine langsigtede mål og at få jeres forslag til og vurdering af ledernes betydning i forhold til dette.

Der har de senere år været større tiltag af strategisk karakter for udviklingen af København. Siden 2010 har der været fokus på mulighederne for at skabe en udvikling af byen, der kombinerer økonomisk vækst med det gode københavnerviv. Dette er samlet under temaet "Københavnertællingen". Senest er der iværksat et arbejde med en ledelsesreform, der både indeholder en tillidsdagsorden og den produktivitetsdagsorden. Ledelsesreformen sigter på at frigøre ressourcer og tid til øget kvalitet og faglighed i de kommunale kerneydelser gennem en øget prioritering af tillid frem for kontrol.

3. Opgavespørgsmål

Den enkelte netværksgruppe kan vælge mellem at besvare det ene af de to nedenstående opgavespørgsmål om henholdsvis Københavnertællingen og ledelsesreformen.

3.1. Københavnertællingen

Opgaven handler om at få netværksgruppens bud på, hvordan Københavns Kommune kan realisere nogle af de langsigtede mål for kommunens udvikling. Udgangspunktet for opgaven er de langsigtede mål, som kredsen af administrerende direktører har opstillet i forbindelse med Københavnertællingen:

Københavnertællingen er skitseret i to præsentationer, der har været forelagt ØU. Den første præsentation har fokus på de strategiske udfordringer for København samt data, der understøtter valget af de strategiske temaer. Københavnertællingen 2.0 er en viderebearbejdning af de strategiske temaer med fokus på vækst-delen. De to dokumenter supplerer hinanden.

De syv langsigtede strategiske mål (Vækst og Det gode Københavnerviv)

- CO₂
- Mangfoldighed
- Middellevetid
- Andelen af unge, der gennemfører en ungdomsuddannelse

- Investeringer
- Andelen af beskæftigede i den erhvervsdygtige alder
- Stigning i BNP.

I opgaveløsningen bedes I tage stilling til:

- a) Hvilken af de syv overordnede mål, I finder mest relevant for jer at arbejde videre med.
- b) Forslag og ideer til strategiske indsatser, der vil arbejde for at realisere det valgte mål. Vær opmærksom på, at der skal være et tværgående perspektiv i opgaven fx i form af, hvad forskellige forvaltninger kan gøre, samspil mellem forvaltninger eller tværgående indsatser.
- c) Diskussion af lederskabets betydning i forhold til at fremme den foreslåede strategi. Det kan fx være i form af mellemlidernes hhv. topledernes rolle mv. Her kan indsigter og erfaringer fra de forskellige strategiperspektiver fx anvendes (fra samling 10 og studieturen).
- d) anbefalinger til Københavns Kommune om tiltag.

3.2. Ledelsesreformen

Ledelsesreformen er en del af budgetforliget for 2012 og 2013, og der er bred politisk enighed på Rådhuset om, at alle forvaltninger skal arbejde tillidsbaseret. Der er i forbindelse med den udmøntning af det konkrete arbejde nedsat en styregruppe med deltagelse af de syv forvaltninger og de faglige organisationer. Arbejdet skal bl.a. resultere i identifikation af en mere fleksibel arbejdstidsplanlægning og et kodeks for tillidsbaseret ledelse.

LUP-opgaven om Ledelsesreformen kan betragtes som et parallel til dette arbejde. Opgaven består i, at en af deltagerne i netværksgruppen stiller sin afdeling, enhed eller institution til rådighed for en analyse. Enheden skal i princippet kunne fungere som et pilotprojekt for ledelsesreformen.

I opgaven bedes I tage stilling til følgende:

- a) Afdække og vurdere mulighederne og potentialet for produktivitetstigning (fx opgjort i tid, ressourcer, økonomi m.v.) i kerneydelserne ved at omlægge og forenkle uhensigtsmæssige arbejdsgange samt fjernelse af mangelfulde styringsredskaber og ikke-værdiskabende administrative kontroller.
- b) Med inddragelse af relevant teori vurdere, hvad en øget anvendelse af tillidsbaseret ledelse vil have af konkrete konsekvenser for sammenhængen mellem tillid og styring samt for lederskabet og kulturen i den pågældende enhed.
- c) Drøfte og afklare, hvordan den strategiske proces for implementeringen af ledelsesreformen i den valgte enhed konkret kan finde sted, herunder en afklaring af hvilke væsentligste forudsætninger, der skal være på plads, og hvilke grænseflader til resten af forvaltningen, der vil være særligt fokus på. Afsnittet bør indeholde en skitse til handlingsplan for implementeringen.
- d) Anbefalinger til andre enheder i KK, der skal i gang med ledelsesreformen.