

Notat om: Udviklingsforløb for hele organisationen		
Sagsbehandler: Personale & Udvikling	Dato:	14-10-2020
Til: Økonomiudvalget	J. nr.:	81.04.00-G00-5-20

Til orientering

I budgetforliget for 2020 er der afsat 2 mill. i 2020 og 2 mill. i 2021 til afvikling af et udviklingsforløb for hele organisationen. Der har været arbejdet med de indledende skridt til udviklingsforløbet. Igangsættelsen af selve forløbet er dog blevet forsinket grundet covid-19. Forløbet forventes igangsat sidst på året afhængig af covid-19 udviklingen.

Beskrivelsen af udviklingsforløbet er vedlagt som bilag.

Udviklingsforløb for hele organisationen

Udviklingsforløb for ledere og medarbejdere – hvorfor og hvordan?

Baggrund

Rødovre kommune har gennem årtier været en mønsterkommune for velfærd. Det skal Rødovre også være i fremtiden.

Visionen *Sammen om Rødovre* er kommunalbestyrelsens vision for, hvordan Rødovre fastholder og fornyr velfærden for borgerne midt i en verden af forandring – samfundsmæssig, demografisk og teknologisk.

Nøgleordet i visionen er *fællesskab*.

Visionen om fællesskab flugter med nationale tendenser i velfærdsudvikling, hvor der er fokus på, at bæredygtig fornyelse fordrer dialog og samarbejde med de involverede aktører. Fremtidens velfærdsløsninger skal i langt højere grad end i dag skabes i samspil med borgerne, frivillige, foreninger og erhvervsliv, og på tværs af forvaltningerne.

Visionen lægger altså op til en fortsat dialog og fornyelse: Om hvad det vil sige at være en del af Rødovre kommunes fællesskab; om de forventninger borgere og ansatte kan have til hinanden og om behovet for fornyelse af praksis og identitet hos de ansatte – medarbejdere såvel som ledere.

Denne fornyelse kræver en fokuseret indsats, hvilket det udviklingsforløb som er beskrevet i det følgende, skal bane vej for.

Formål

Formålet med udviklingsforløbet er at bidrage til den fortsatte virkeliggørelse af visionen: *Sammen om Rødovre* gennem udvikling og fornyelse af praksis og professionel identitet hos medarbejdere og ledere. Udviklingen og fornyelsen af praksis tager afsæt i en forståelse, hvor borgerne og medarbejderne er omdrejningspunkt og dermed medskabere af ny praksis.

Målgruppe

Hele organisationen.

Indholdsmæssig tematisering

Visionens fokus på fællesskab og samspil sætter rammen for de temaer, det bliver relevant at arbejde med i forløbet.

Igennem forløbet skal kommunens medarbejdere og ledere blive stadig bedre i stand til at skabe velfærd i samspil med borgerne og i samspil på tværs af organisatoriske grænseflader. Centralt står evnen til på en reflekteret måde at respondere på de muligheder og begrænsninger, der viser sig, når man er sammen om at forny praksis.

Uanset om man er medarbejder eller leder, handler det om:

- at udvikle og forfine evnen til at arbejde med sin faglighed gennem dialog
- i stigende grad at møde 'den anden' med en oprigtig interesse for dennes virkelighed
- at skabe stadigt flere og bedre forbindelser på tværs, så borgerne oplever velfærden som meningsfuld og værdiskabende.

Vejen derhen

Udviklingsforløbet kommer til at bestå af en række forskellige læringsaktiviteter, som strækker sig over to år, og som løbende sættes i søen både inden for- og på tværs af forvaltninger. Direktionen står i spidsen for prioritering af læringsaktiviteter, som dog hviler på nogle fælles præmisser:

- Involvering af dem, det handler om
- Konkrete praktiske udfordringer som omdrejningspunkt
- Udvikling af individer, relationer og kultur præget af reflektiv og responsiv dialog
- Kombination af undervisningsforløb samt lokale udviklingsforløb
Læringsaktiviteterne er en kombination af:
 - Undervisningsforløb, hvor der undervises i kompetencer, færdigheder og metoder, som adresserer de indholdsmæssige temaer. Dette kan eksempelvis være undervisning i:
 - Faciliterende lederskab
 - Metoder til innovation og samskabelse
 - Dialogisk samspil med borgere
 - Relationel koordinering
 - Social kapital
 - Refleksivitet og responsivitet i mødet med borgeren
 - Lokale udviklingsforløb, hvor der gennem aktionslæring arbejdes systematisk med at skabe læring og ny praksis omkring givne aktuelle problemstillinger. Der kan imidlertid også være tale om fortsættelse af eksisterende forløb, som allerede understøtter formålet. Aktionslæringsforløbene kan med fordel bygge videre på den læring og de erfaringer som organisationen har opbygget under covid-19 ift. til omstilling og nye samarbejdsformer. Forløbene fastlægges i tæt samspil på den enkelte arbejdsplads og med stor involvering af medarbejderne

Overordnet design for udviklingsforløbet

Det aktuelle udviklingsprojekt, som omfatter alle ledere og medarbejdere i Rødovre, følger en kaskadetænkning, hvor først fagchefforum påbegynder et forløb, som udover generel ledelsesudvikling også gør dem i stand til at stå i spidsen for den efterfølgende del af udviklingsforløbet, som omfatter de øvrige ledere og medarbejdere i Rødovre Kommune.

I det følgende beskrives først udviklingsforløbet for fagchefforum. Efterfølgende beskrives udviklingsforløbet for ledere og medarbejdere. Det er en forudsætning for udviklingsforløbet, at der sker en betydelig involvering af samtlige ansatte, så der kommer et stærkt lokal ejerskab til forløbet.

Udviklingsforløb for fagchefforum

Udviklingsforløbet for fagchefforum har til formål at styrke den strategiske ledelse i organisationen på en måde, så direktører og fagchefer er klædt på til at lede den velfærdsfornyelse, som *Sammen om Rødovre* skitserer.

Forløbet består af en række grundelementer:

- Kick-off proces, hvor fagchefer introduceres til- og kommer i dialog med direktionen om udviklingsforløbet. Herunder bidrager fagcheferne med input til tematisering af de seminarer, som skal finde sted.
- 5 seminarer, som har til formål at klæde direktører og fagchefer på til at udvikle de nye ledelsespraksisser, som kan understøtte medarbejderne i at skabe velfærdsfornyelse. Seminarerne er tematiserede og rummer:
 - teoretisk, metodisk og værktøjsmæssige input fra eksterne ledelsesekspertter,
 - reflektiv dialog i fagchefforum om de konkrete ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer, som fagchefforum skal lykkes med
 - kobling til egen praksis gennem aktionslæring.
- 3 individuelle coachingsamtaler, som har aktionslæringen som omdrejningspunkt
- Aktionslæring med fokus på udvikling af egen ledelsespraksis i samspil med andre inden for- og/eller på tværs af forvaltninger.
- Fortløbende arbejde i forvaltningernes chefgrupper med at sætte viden og værktøjer i spil.

Udviklingsforløb for ledere og medarbejdere:

Ambitionen med det samlede udviklingsforløb er, at det skal gøre en direkte forskel for og relationen i mellem ledere, medarbejdere og borgerne i Rødovre Kommune. Forløbet skal derfor involvere alle ansatte og ledere i organisationen. Medarbejdere og ledere på de enkelte arbejdspladser skal således opleve at have medindflydelse på udviklingen af udviklingsforløbet.

For at kunne realisere denne ambition er udviklingsforløbet for ledere og medarbejdere brudt ned i tre faser: 1) Involverende afklaringsfase, 2) Udviklingsfase 3) Implementeringsfase.

MED-strukturen indgår som en naturlig del i de lokale forløb.

I og med at det endelige indhold i udviklingsfasen (og dermed også implementeringsfasen) defineres gennem den involverende afklaringsfase er det for nuværende kun muligt at beskrive elementerne i fase 1: Den involverende afklaringsfase, som beskrives nedenfor.

Fase 1: Involverende afklaringsfase med ledere og medarbejdere

Det er afgørende, at udviklingsarbejdet opleves reelt kvalificerende for den praktiske hverdag, som ledere og medarbejdere befinder sig i, ligesom det er afgørende, at både medarbejdere og ledere oplever at have reel medindflydelse på udviklingsarbejdet ift. deres egen arbejdsplads. Formålet med den involverende afklaringsfase er at sikre denne relevans og gøre medarbejdere og ledere til medskabere af ny praksis. Ved at involvere ledere og medarbejders lokale behov og idéer så tidligt som muligt, kan der skræddersys aktiviteter i udviklingsfasen, som matcher den praktiske virkelighed og de problemstillinger, som fylder i praksis for den enkelte arbejdsplads.

I den involverende afklaringsfase producerer ledere og medarbejdere således input, som føder ind i og kvalificerer enten 1) undervisningsforløb eller 2) lokale udviklingsforløb. Det endelige design for udviklingsfasen besluttet af direktionen ved afklaringsfasens afslutning.

Den involverende afklaringsfase består af fire trin:

1. *Design af afklaringsprocessen:* Med udgangspunkt i det overordnede formål med udviklingsforløbet drøfter fagchefgruppeforum såvel som chefgrupperne i de enkelte forvaltninger, hvordan de i praksis sikrer lokal involvering ledere og medarbejdere i afklaringsfasen.

2. *Gennemførelse*: afklaringsaktiviteterne gennemføres med involvering af alle ledere og medarbejdere
3. *Bearbejdning af input*: Input fra afklaringsfasen bearbejdes og systematiseres (med et blik for tværgående sammenhænge)
4. *Beslutning*: Dialog i direktionen som leder til vedtagelse af de konkrete undervisningsaktiviteter og udviklingsforløb, som efterfølgende skal udgøre udviklingsfasen

Kick-off event

Udviklingsforløbet for ledere og medarbejdere planlægges igangsat ved en eller flere kick-off events. Den nærmere afvikling afhænger af udviklingen i covid-19, hvor det kan blive aktuelt at lave mindre fysiske arrangementer i kombination med virtuelle workshops, brug af digitale værktøjer og interaktive virkemidler.

Tidsplan

Med forbehold for udviklingen i covid-19 forventes det at påbegynde udviklingsforløbet for fagchefforum i fjerde kvartal 2020. Kick-off events for medarbejdere og ledere forventes afviklet i andet kvartal 2021.