



## SKAB RUM FOR SELVLEDELSE

Forslag til organisering, rollefordeling og initiativer

### 1. Indledning

Dette notat indeholder forslag til organisering, rollefordeling og initiativer med henblik på det videre arbejde med selvledelse i Folketingets Administration.

Imidlertid er administrationens vision tredelt, idet vi skal være

- medlemsorienterede
- helhedstænkende
- selvledende

Det er derfor vigtigt at understrege, at selvledelsesarbejdet også skal understøtte helhedstænkningen og medlemsorienteringen. Overalt i notatet, hvor det ikke eksplicit fremgår, skal man derfor som underliggende præmis medtænke, at aktiviteterne ud over at skabe rum for selvledelse, også skal understøtte visionens to andre elementer.

Notatet er niveaumæssigt opbygget efter IGLO-princippet, som sætter fokus på organisering, roller og initiativer på henholdsvis individniveau, gruppe-/enhedsniveau, ledelsesniveau og organisationsniveau.

### 2. Individniveau

Arbejdet med at fastsætte personlige udviklingsmål, som blev introduceret i forbindelse med selvledelsesseminarerne, skal fastholdes og udvikles.

Det er i sagens natur den enkelte medarbejder, som har ansvaret for sin faglige og personlige udvikling – naturligvis i dialog med og med støtte fra nærmeste chef.

Dette gælder også cheferne, hvis faglige og personlige udvikling aftales med direktøren eller den relevante vicedirektør.

Ud over at påtage sig et ansvar for egne udviklingsmål, er der også behov for, at den enkelte medarbejder påtager sig et medansvar for enhedens og organisationens udvikling. Det kan f.eks. ske ved at give og efterspørge feedback (både fra kolleger og chef), ved at engagere sig i selvledelseseftersyn i enheden eller ved i en periode at være tilknyttet Fokusgruppen.

#### Konkrete initiativer, som kan understøtte medarbejdernes udvikling:

- Deltagelse i selvledelseseftersyn i enheden.
- Deltagelse i Fokusgruppen.
- Coaching, karriereafklaring og kompetenceafklaring.
- Udviklingssamtaler, herunder personlige udviklingsmål for selvledelse.
- Seminarer og kurser, som understøtter selvledelse og personlig udvikling.
- Foredrag, sociale og kulturelle arrangementer, som samler medarbejderne på tværs af enheder og faggrupper.

### **3. Gruppe-/enhedsniveau**

Det er den enkelte chef, der har ansvaret og initiativpligten i enheden, naturligvis i dialog med og med inddragelse af medarbejderne.

Chefen får følgende overordnede ansvarsområder i relation til selvledelse:

- Inddragelse og ansvarliggørelse af medarbejderne, herunder sparringspartner for enhedens medarbejdere og opfølgning på personlige udviklingsmål.
- Selvledelseseftersyn på enhedens interne regler, opgaver, processer og metoder.
- Selvledelseseftersyn på regler, opgaver, processer og metoder, som involverer andre enheder (i samarbejde med relevante chefer).
- Videndeling om praktisk selvledelse i enheden.
- Tilrettelæggelse af seminarer og aktiviteter, der understøtter selvledelse og helhedssyn i enheden.

Chefen er tillige kontaktperson for Personalekontoret. Rollen som kontaktperson kan delegeres til en medarbejder i enheden, hvis chefen ønsker dette.

Indsatsen på enhedsniveau koordineres løbende med netværksgruppen, den lokale chefgruppe, Chefgruppen og Personalekontoret.

Projektgruppen foreslår, at den enkelte chef tilbydes to årlige sessioner med en intern eller ekstern coach efter chefens eget valg.

#### Konkrete initiativer:

- Udpegning af den medarbejder, som skal tilknyttes Fokusgruppen.
- Udarbejdelse af plan for initiativer og selvledelseseftersyn på enhedsniveau i dialog med direktionen.

### **4. Ledelsesniveau (netværksgrupper)**

Projektgruppen foreslår at videreføre de netværksgrupper, som blev etableret i forbindelse med coachingforløbet i begyndelsen af 2011.

Netværksgrupperne får følgende overordnede ansvarsområder i relation til selvledelse:

- Sparringsforum for den enkelte chef.
- Koordinering af selvledelsesinitiativer.
- Videndeling og erfaringsudveksling.

Netværksgrupperne har følgende sammensætning:

#### Netværksgruppe 1:

Søren Væver, Hanne Rasmussen, Bente Anderson og Allan Blom.

#### Netværksgruppe 2:

Liselotte Astrup, John Bastrup, Birgit Thostrup Christensen og Anders Theil.

#### Netværksgruppe 3:

Pernille Deleuran, Ole Søndergaard, Anne Mette Falbe-Hansen og Annette Andersen.

#### Netværksgruppe 4:

Jenni Birklund, Kim H. Pedersen, Lis Grønnegård Rasmussen og Michael Hansen.

#### Netværksgruppe 5:

Carsten U. Larsen og Claus Dethlefsen.

Netværksgrupperne fastsætter selv arbejdsform, dagsorden og mødeplan.

Projektgruppen foreslår, at netværksgrupperne tilbydes to årlige sessioner med en intern eller ekstern coach efter gruppens eget valg.

Direktionen kan overveje at reorganisere netværksgrupperne efter en passende funktionsperiode, så den tværgående læringsproces fastholdes.

#### Konkrete initiativer:

- Sparring mht. fælles lederudviklingsforløb.
- Løbende personlig udvikling efter aftale med relevant vicedirektør.

## **5. Organisationsniveau**

### **5.1. Fokusgruppen**

Den nuværende projektgruppe opløses, når selvledelsesprojektet overgår til driftsfase ved udgangen af 2011. Indtil da fungerer projektgruppen som et dialogforum.

Projektgruppen foreslår, at der fra 1. januar 2012 etableres en Fokusgruppe, som kan opsamle ideer, tanker, forslag og feedback fra organisationen og fungere som inspirator, sparringspartner og dialogforum i selvledelsesprocessen.

Fokusgruppen skal desuden sikre, at der sker videndeling om praktisk selvledelse på tværs af organisationen, f.eks. via artikler på Nettinget.

Endelig skal Fokusgruppen være med til at sikre, at selvledelsesprocessen forløber med blik for helheden og i god samklang med organisationens kultur og øvrige udviklingsprocesser.

Projektgruppen foreslår, at Fokusgruppen sammensættes af Folketingets direktør, personalechefen, en medarbejder fra chefgruppen (udpeget af Chefgruppen) og en medarbejder fra hver enhed (udpeget af den respektive chef).

Projektgruppen foreslår, at udpegningen af medarbejdere som udgangspunkt sker for en periode ad gangen (f.eks. 12 måneder) og gerne forskudt, så der sikres en løbende fornyelse af Fokusgruppen. En rotationsordning vil samtidig

åbne mulighed for, at så mange som muligt kan engagere sig i udviklingen af selvledelse, også på det organisatoriske plan. Der skal dog være mulighed for genudpegning, ligesom gruppen skal have mulighed for efter behov at supplere sig selv.

Direktionen kan overveje at lade deltagerne i den nuværende projektgruppe fortsætte i Fokusgruppen i den første periode efter den 1. januar 2012, så kontinuiteten sikres og allerede iværksatte planer og aktiviteter videreføres.

Fokusgruppen fastsætter selv arbejdsform, dagsorden og mødeplan. Gruppen kan med fordel eksperimentere med alternative mødeformer og workshops for at fastholde en ubureaukratisk arbejdsform, ligesom gruppen kan overveje at inddrage konsulenter og oplægsholdere til at bistå med processer.

#### Sekretariat:

Personalekontoret og Ledelsessekretariatet udpeger hver en medarbejder, som tilknyttes Fokusgruppen som sekretærer med særligt ansvar for videndeling, intern kommunikation og personaleudvikling.

## **5.2. Personalekontorets rolle**

Personalekontoret skal med reference til direktionen og i dialog med cheferne og Fokusgruppen koordinere og understøtte arbejdet med selvledelse på det organisatoriske plan.

Personalekontoret har løbende moderniseret sin rolle i forbindelse med projekt "Egen medicin" og senest i "Personalekontoret, version 3.0.", som var en tilpasning til den seneste organisationsjustering. I en selvledende organisation vil Personalekontoret fortsætte udviklingen i retning af en rådgivende, understøttende og værdifortolkende rolle.

Personalekontoret får følgende overordnede ansvarsområder i relation til selvledelse:

- Koordinering af overordnede selvledelsesinitiativer.
- Udvikling af metoder og processer, der understøtter selvledelse, herunder bl.a. dialog- og feedbackværktøjer.
- Udbud af seminarer og kurser, som understøtter selvledelse, personlig udvikling og helhedssyn, herunder bl.a. selvledelsesseminarer, kommunikation og konflikthåndtering, feedback, mødeledelse m.v.
- Eventuel økonomisk støtte til konkrete selvledelsesinitiativer i netværksgrupper og enheder.

Personalekontoret fastsætter selv arbejdsform, dagsorden og mødeplan i relation til rollen som koordinator i selvledelsesprocessen.

Projektgruppen foreslår, at Personalekontoret tilbydes to årlige sessioner/møder med en ekstern coach efter kontorets eget valg.

#### Konkrete initiativer:

- Udarbejdelse af overordnet plan for initiativer og selvledelseeftersyn på organisatorisk niveau i dialog med direktionen, chefgruppen og Fokusgruppen.
- Fortsættelse af selvledelseeftersyn på personaleområdet (ændringer forelægges løbende for direktionen, chefgruppen og Samarbejdsudvalget)
- Udvikling af et lederudviklingsprogram, version 3.0. Programmet, som skal udarbejdes i samarbejde med cheferne, kan f.eks. omfatte forhandling, situationsbestemt ledelse, økonomi og budget, personalejura, feedback og intern kommunikation.
- Udvikling af et kompetenceudviklingsprogram for medarbejderne (arbejdstitel: "Den selvledende medarbejder"). Programmet, som skal udarbejdes i samarbejde med cheferne og Fokusgruppen, skal udbygge den kompetenceudvikling, som er igangsat med selvledelsesseminarerne.
- Tilpasning af Personalekontorets interne organisering.

#### **5.3. Direktionens rolle**

Direktionen får følgende overordnede ansvarsområder i relation til selvledelse:

- Ansvar for mission, vision og værdier
- Initiativtager til tværgående selvledelseeftersyn og overordnede selvledelsesprojekter, herunder udvælgelse af temaer og indsatsområder.
- Initiativtager til aktiviteter, som på overordnet plan styrker selvledelse og helhedstænkning.
- Skabe rum for selvledelse i en politisk ledet organisation.

Direktionen kan trække på ressourcepersoner fra organisationen, som kan tilknyttes enheder og/eller projekter i en kortere eller længere periode, f.eks. i forbindelse med tværgående selvledelseeftersyn eller konkrete projekter i bestemte enheder eller områder.

#### **5.4. Chefgruppen og de lokale chefgruppers rolle**

Chefgruppen får følgende overordnede ansvarsområder i relation til selvledelse:

- Videndeling og erfaringsudveksling
- Koordinering af selvledelsesinitiativer
- Høring i forbindelse med nye selvledelsesinitiativer, herunder ændringer i personalepolitik og tilknyttede vejledninger.
- Understøttelse af arbejdet med helhedstænkning.

Chefgruppen og de lokale chefgrupper fastsætter selv arbejdsform, dagsorden og mødeplan.

#### Konkrete initiativer:

- Chefseminar efter forudgående arbejde i netværksgrupperne om chefgruppens egen udvikling.

### **5.5. Samarbejdsudvalgets rolle**

Samarbejdsudvalget får følgende overordnede ansvarsområder i relation til selvledelse:

- Udvikling af Samarbejdsudvalgets rolle i en selvledende organisation
- Høring i forbindelse med nye selvledelsesinitiativer, herunder ændringer i personalepolitik og tilknyttede vejledninger.

Samarbejdsudvalget fastsætter selv arbejdsform, dagsorden og mødeplan.

#### Konkrete initiativer:

- Samarbejdsudvalget kan overveje at gennemføre et selvledelseseftersyn på samarbejdsområdet, herunder samarbejdspolitik, procedurer, mødestruktur, indkaldelse og referater osv.

### **5.6. Arbejdsmiljøudvalgets rolle**

Også Arbejdsmiljøudvalget bør tildeles en rolle i udviklingen af selvledelse, ikke mindst i relation til spørgsmål vedrørende sundhed, trivsel og stress.

Arbejdsmiljøudvalget får følgende overordnede ansvarsområder i relation til selvledelse:

- Udvikling af Arbejdsmiljøudvalgets rolle i en selvledende organisation (inden for rammerne af Arbejdsmiljøloven)
- Indstillings- og diskussionsret i forhold til Samarbejdsudvalget i sager om sundhed, trivsel og stress (psykisk arbejdsmiljø)

Arbejdsmiljøudvalget fastsætter selv arbejdsform, dagsorden og mødeplan.

#### Konkrete initiativer:

- Ny organisering af arbejdsmiljøgrupperne, som bringer arbejdsmiljøet tættere på den enkelte og som sikrer, at arbejdsmiljøssager så vidt muligt løses lokalt.
- Arbejdsmiljøudvalget kan overveje at gennemføre et selvledelseseftersyn på arbejdsmiljøområdet, herunder arbejdsmiljøpolitik, procedurer, mødestruktur, indkaldelse og referater osv.

## **6. Evaluering og justering af organisering**

Med henblik på evaluering og eventuel justering af nærværende papir, foreslår Projektgruppen, at det inden udgangen af 2012 drøftes igen i henholdsvis direktionen, chefgruppen og Samarbejdsudvalget.

## 7. Illustration af organisering og rollefordeling

