

Forløbsbeskrivelse – Erfaren leder i staten

Indledning – en del af PLUS

Erfaren leder i staten er en del af det samlede *Program for Ledelsesudvikling i Staten (PLUS)*, der har som mål at øge ledelseskvaliteten og dermed styrke værdiskabelsen i staten.

Fælles for PLUS-forløbene er de fire centrale pejlemærker, som det er ambitionen at styrke hos alle ledere i staten: helhedsorientering, nytænkning, refleksion og handlekraft. Derudover bygger forløbene på de fællesstatslige dagsordener, indsatser og strategier, som f.eks. Kodeks VII og enkel og værdiskabende styring. Forløbene udvikles til stadighed i tæt samarbejde med leverandører, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, deltagerne på forløbene og de tværstatslige projekt-, styre- og referencegrupper.

Erfaren leder i staten

Erfaren leder i staten er et ambitiøst ledelsesudviklingsprogram for ledere på kontorchefniveau (eller tilsvarende) med personaleansvar for medarbejdere, og med mindst 5 års anciennitet i lederrollen. Forløbet arbejder ud fra pejlemærkerne og med afsæt i deltagerens egen organisation, de tværstatslige fokusområder og en stærk ledelsesfaglighed.

Leverandører til forløbet er Implement Consulting Group og LEAD – enter next level.

Udbytte og effekt

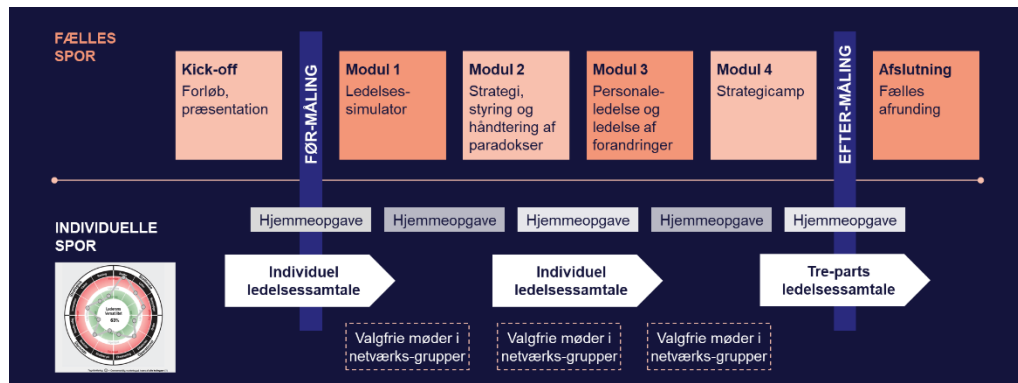
Deltagerne vil i forløbet udvikle personlige og konkrete bud på, hvordan de i højere grad integrerer pejlemærkerne i varetagelsen af deres ledelsesopgave. Undervejs vil de med afsæt i problemstillinger eller udfordringer fra egen ledelsesdagligdag arbejde med, hvordan de kan give opgaverne et stærkere ledelsesmæssigt præg.

Konkret er det forventningen, at deltagerne efter gennemførelse af forløbet vil:

- Give et stærkere bidrag til enhedens, kontorets eller ministerområdets strategiske opgaveløsning
- Blive oplevet som en stærkere og mere reflekteret personaleleder
- Bidrage mere til samarbejde og koordination i teams og på tværs af enheder, afdelinger måske endda på tværs af ministerområder.

Selve forløbet

Nedenfor er en visualisering og en kort uddybning af det samlede forløb. Forløbets indhold er stadig under udvikling.



Kick-off

På Kick-off mødes gruppen af deltagere første gang og får en klar forståelse af forløbets struktur og indhold, samt af hvad det kræver af den enkelte deltager. Betydning af, at erfarne ledere arbejder med udvikling af ledelse belyses. Det sker med udgangspunkt i PLUS-styregruppens mål og ambitioner for programmet og ud fra de behov for udvikling af offentlig ledelse, som ledelseskommissionen har set. Kick-off dagen skal derudover give deltagerne mulighed for at udveksle perspektiver på, hvad de håber at få ud af forløbet, og hvordan det kan ses i sammenhæng med den udviklingsagenda, der er for eget kontor eller enhed.

Lederens Versatilitets Index – LVI-360

At lede versatilt betyder, at man mestrer hele ledelsesrepertoiret fra strategiudvikling til implementering og fra understøttende ledelse til kontrol og styring. At man som leder evner at læse og respondere på skiftende vilkår og omstændigheder ved ubesværet at benytte varierende tilgange til ledelse uden at være begrænset af personlig præference for én bestemt ledelsesstil. Efter kick off gennemføres LVI-360, som er et profilværktøj, hvor deltagerens overordnede, sideordnede og underordnede oplevelse af deltagerens ledelsesadfærd sammenholdes med deltagerens egen oplevelse af sig selv. Dermed skabes et billede af deltagerens styrker, udviklingspunkter og overgjorte styrker, som en konsulent udlægger sammen med deltageren.

Modul 1: Ledelsessimulator

Ledelsessimulatoren tager sigte på, at deltagerne udvikler en konkret og anvendelig forståelse af pejlemærkerne. Det kommer til at foregå med afsæt i det særlige perspektiv eller den særlige ambition for udvikling af egen ledelse, som den enkelte har formuleret på baggrund af tilbagemeldingen på LVI-360-analysen. Ledelsessimulatoren vil forme sig som en række momenter, hvor den enkelte kommer til at indtage en lederrolle og får feedback på de ledelsesmæssige valg, der træffes. Igennem disse momenter etableres samtidig en særlig ramme og kultur for de læringsgrupper, som bliver et af omdrejningspunkterne for hele forløbet.

Modul 2: Strategi, styring og håndtering af paradokser

Den markante udvikling på en række felter, herunder det teknologiske, stiller samlet set den offentlige sektor over for en ny virkelighed, som den nok ikke i udgangspunktet er tilstrækkelig målrettet til at virke i. Modul 2 vil tage afsæt i en rammemodell, der går under betegnelsen *Ny syntese*, som har fokus på, hvordan den enkelte leder kan navigere i en kompleks og paradoksfyldt kontekst. På modulet kommer deltagerne til at arbejde med forståelsen af strategibegrebet i en statslig kontekst, og se på hvordan den enkelte deltager kan udforme og udvide sit eget strategiske råderum, herunder hvordan de kan tage medansvar for udvikling af styring og organisering af den statslige enhed, de arbejder i. Den enkelte deltager skal foretage en analyse af den styringsmodel, deres eget kontor eller enhed arbejder indenfor og vil samtidig blive udfordret af perspektiver fra nye tilgange til styring og organisering, der nyder udbredelse i både offentlig og private organisationer.

Modul 3: Personaleledelse og ledelse af forandringer

Modulet har fokus på den enkelte deltagers rolle som leder af medarbejdere og som leder af vigtige forandringsprocesser. Klassiske udfordringer i rollen som personaleleder vil blive berørt, og deltagerne vil blive introduceret til teorier og metoder i arbejdet med medarbejdernes motivation. Metoder og tilgange til forandringsledelse vil blive belyst igennem arbejdet med en konkret forandrings-case, hvor lederen eller ledergruppen bliver placeret i situationer, hvor de skal træffe valg i konkrete dilemmaer om gennemførelse af organisatoriske eller procesmæssige forandringer. Deltagerne vil her få umiddelbar feedback på de konsekvenser valgene giver i forhold til fx sammenhængskraft eller motivation mv.

Modul 4: Strategi-camp

Strategicampen varer halvanden dag og foregår i nogle af deltagerne institutioner. Deltagerne arbejder med en virkelig case, som er blevet formuleret og udvalgt af værtsinstitutionen. Formålet er dels at fremme den strategiske tænkning hos deltagerne, dels at skabe teamsamarbejde under pres, hvor lederne arbejder hen imod en løsning. Deltagerne skal i grupper udvikle og kvalificere en løsning i form af en række anbefalinger og et faseopdelt procesdesign. I løbet af den halvandede dag skal lederne formå at indsamle data, afholde møder med nøglepersoner fra den pågældende værtsinstitution, analysere de indhentede data og udarbejde løsningsforslag. To grupper arbejder med den samme strategiske udfordring og til sidst samles disse grupper for at blive enige om et fælles løsningsforslag som efterfølgende skal præsenteres for direktionen i værtsinstitutionen. Når præsentationen er afviklet giver direktionen feedback til grupperne for løsningen af opgaven.

Afslutningsmodul

Afslutningsmodulet samler op på de indsigter og erkendelser, den enkelte og netværksgruppen har nået i løbet af forløbet, og den enkelte deltager vil sammen med netværksgruppen drøfte, hvordan de nyttiggør de refleksioner og indsigter forløbet har givet dem i deres ledelsesmæssige dagligdag. Derigennem fokuseres der på den skabte sammenhæng imellem det at arbejde med egen ledelsesperformance og de forretningsmæssige mål, enheden eller kontoret er rettet imod.

Individuelle ledelsessamtaler

Udover den umiddelbare feedback på LVI-analysen vil den enkelte deltager undervejs i forløbet blive tilbudt to yderligere ledelsessamtaler med en konsulent, der er knyttet til forløbet. Fokus for samtalerne vil være, hvordan de perspektiver, der har været arbejdet med på modulerne kan oversættes og gøres endnu mere relevant i forhold til vedkommendes dagligdag. Samtalerne vil være handlingsrettede, og det vil være et mål, at der springer konkrete handlinger ud af samtalerne. Den sidste samtale gennemføres tæt på afslutningen af forløbet og vil have som formål, at den enkelte deltager formulerer en række klare mål for deres videre udvikling i egen lederrolle. Til brug herfor gennemføres en eftermåling på udvalgte udviklingspunkter fra LVI'en. Samtalen gennemføres så vidt muligt som en tre-parts samtale mellem deltageren, dennes nærmeste leder og konsulenten.