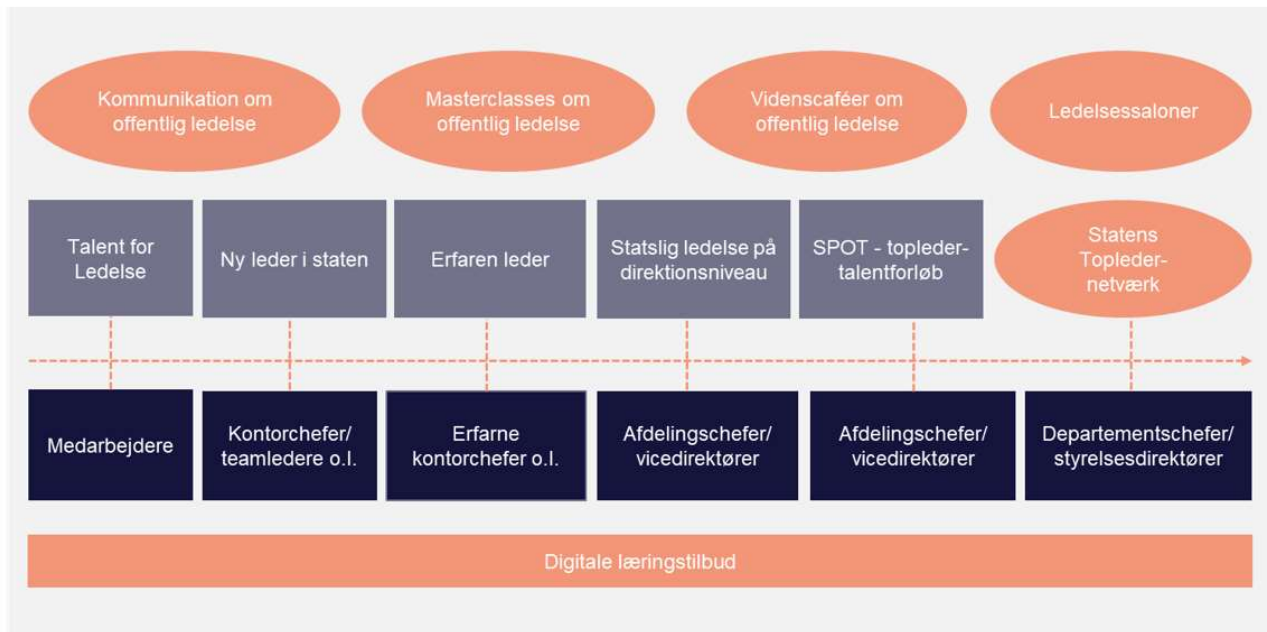


Forløbsbeskrivelse – Erfaren leder i Staten

Indledning – en del af PLUS

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

Program for ledelsesudvikling i staten

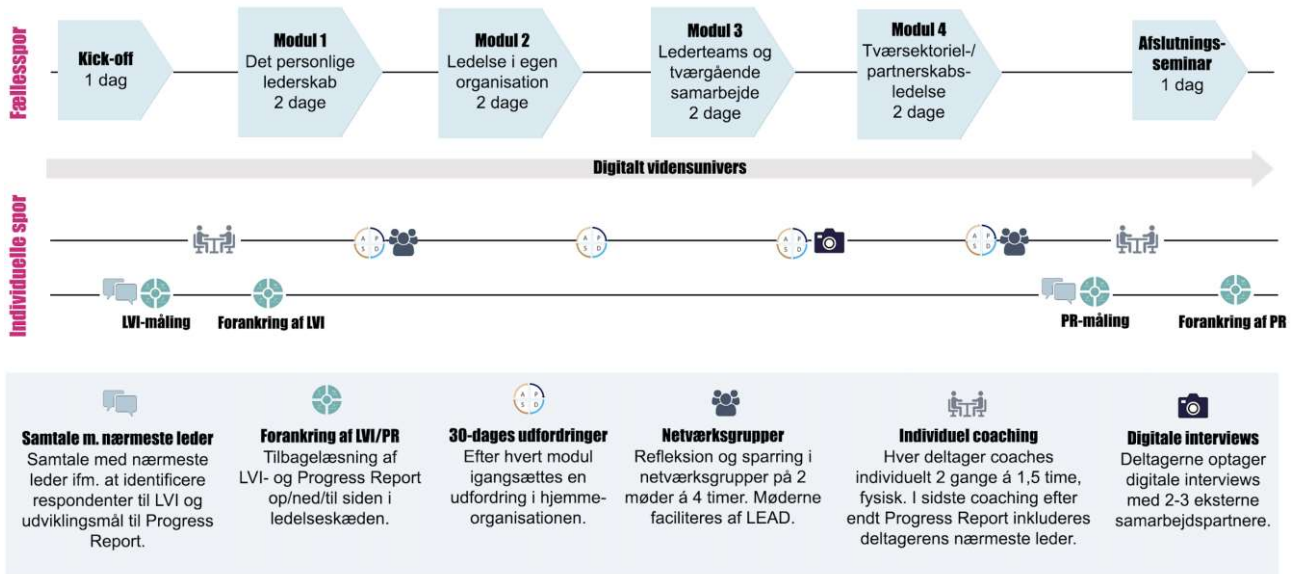


PLUS aktivitet
 PLUS forløb
 Målgruppe for PLUS forløb og Statens Topledernetværk

Fælles for PLUS-forløbene er de 4 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 fx Kodeks VII samt Enkel og værdiskabende styring. Forløbene udvikles til stadighed i tæt samarbejde med Kontor for Ledelsesudvikling, deltagerne på forløbene og de tværstatslige projekt-, styre- og referencegrupper.

Det samlede forløb med alle nævnte læringsaktiviteter er illustreret i figuren her:

Oversigt over forløbets aktiviteter

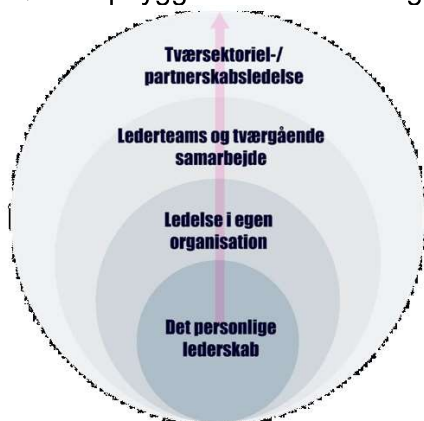


Forløbet har fire centrale elementer, der løber som en rød tråd igennem forløbet. Det er:

1. Oplevet ledelsesadfærd, ledelsesstile og personligt lederskab: Hvordan udvider du dit handlerepertoire og bliver bevidste om dine styrker og faldgruber? Her bruger vi værktøjet LVI360 (se nærmere nedenfor).
2. Fokus på kerneopgaven, drift og udvikling af løsninger, der understøtter de statslige dagsordener, indsatser og strategier.
3. Et balanceret fokus på dels de velkendte ledelsesdyder i staten som fx effektiv styring og på den anden side nye krav til ledelse af innovative løsninger og ledelse på tværs af statens styrelser og ministerier og dels i partnerskaber med øvrige aktører
4. De fire pejlemærker, der løber på tværs af PLUS-programmet: Helhedsorientering, nytænkning, refleksion og handlekraft

Indhold

Tematisk er forløbet opbygget med en naturlig progression illustreret nedenfor.



Figur 4: Progressionen i forløbet
Forløbet er bygget op, så vi starter med *det personlige lederskab* på Modul 1. Derefter udvides perspektivet gennem *ledelse i egen organisation* på Modul 2. På Modul 3 bygger vi på med ledelse af *lederteams og tværgående samarbejde*, og på Modul 4 zoomer vi ud på *tværsektoriel-/partnerskabsledelse*.

De fire modultemaer og de øvrige læringsaktiviteter foldes yderligere ud nedenfor.

Kick off

Her starter vi netværksgrupper og tager de første skridt til, at I får skabt en tillidsfuld relation til hinanden og understøttet en refleksiv læringskultur på holdet. I introduceres til forløbets opbygning

– ikke mindst processen omkring feedbackværktøjet, LVI360, og hvordan I følger op på denne i egen organisation, aftaler udviklingsmål med egen chef/direktør og melder tilbage til respondenter. I vil desuden møde en statslig topleder, der fortæller om sit arbejde med udvikling af eget lederskab. Derudover præsenteres pejlemærker for udvikling af ledelse i staten og I får mulighed for at reflektere over relevansen af disse for jeres kerneopgave.

LVI360, tilbagemelding og dialog med egen chef

Mellem kick off og modul 1 gennemføres en LVI360-profil med systematisk feedback fra overordnede, underordnede og sideordnede. LVI står for Lederens Versatilitets Indeks og versatil ledelse handler om bedst muligt at balancere en styrende og støttende ledelsesstil såvel som en strategisk og operationel ledelsesstil. Profilen giver dig et databaseret indblik i dine ledelsespræferencer, faldgruber og udviklingspotentialer. Resultatet tolkes og drøftes sammen med en af de gennemgående konsulenter i en samtale (å 1 times varighed) med fokus på, hvilke adfærdsjusteringer, feedbacken kalder på, og hvordan du kan arbejde med disse. Indsigterne fra LVI360 fungerer som input til de udviklingsmål, du skal sætte for din egen ledelsespraksis i forløbet.

Efter tilbagemeldingen på LVI360-resultater mødes du til en dialog med nærmeste leder af 30 min. Varighed. Her fastlægger I sammen 3-5 udviklingsmål, du skal fokusere på og som bliver afsæt for en opfølgende måling (Progress Rapport) ved afslutning af forløbet.

Modul 1 – det personlige lederskab (internat)

Her arbejder vi primært med det personlige lederskab og hvordan dine styrker, præferencer og vaner kommer til udtryk i en række forskellige ledelsesopgaver. En del af modulet foregår i form af en række live caseopgaver, der løses i en ledessimulator, hvor jeres tilgange til ledelsesopgaverne kommer i spil og gøres til genstand for feedback. Caseopgaverne vil være inspireret af både velkendte og nyere krav til erfarne ledere i staten, som fx optimering af værdiskabelse i kerneopgaven, håndtering af kriser og uforudsete 'bump', samarbejde på tværs af sektorer mv. Modulet afrundes med refleksion og kobling til jeres LVI 360 udviklingsmål og daglige ledelsespraksis. Endelig igangsætter vi arbejdet med at formulere (eller redigere) et skriftligt personligt ledelsesgrundlag.

Modul 2 – Ledelse i egen organisation

Her arbejder vi med, hvordan du leder både drift og udvikling i din egen enhed/dit kontor ved at lede både op og ned, og vi undersøger jeres praksis og udfordringer ift. at arbejde med organisationens strategi, Fokus er på samspillet i din ledelseskæde og dine muligheder som leder for at påvirke og øve indflydelse på de strategiske dagsordner i din organisation og omsætte strategien i din egen enhed. Samspillet op og ned i ledelseskæden får et eftersyn med henblik på at styrke det, der fungerer allerede og pege på måder hvorpå du kan arbejde på at forbedre det, der kan og bør justeres.

Vi træner forandringsledelse igennem et læringsspil – Game of Changes – der er bygget op omkring dynamikker, som er afgørende for at lykkes med at omsætte langsigtede visioner til konkrete indsatser og projekter tæt på kerneopgaven. Vi laver en kulturanalyse og undersøger om din enhed har en kultur, der kan understøtte jeres strategiske arbejde i enheden. Kulturanalysen bruges til at fastlægge, hvordan du kan skubbe til kulturen i din enhed ud fra de strategiske intentioner.

Sparring

Mellem modul 2 og 3 ligger to aktiviteter, der hjælper dig i dit arbejde med at indfri dine udviklingsmål i praksis.

- 1) Sparringsmøder i din netværksgrupper:** Netværksgrupperne mødes med én af de gennemgående konsulenter, der faciliterer mødet. Formålet er at dele erfaringer og få sparring på dine ledelsesudfordringer. Mødet følger en fast struktur for at sikre effektiv sparring. Sparringsmøder i netværksgrupperne gentages mellem modul 4 og afslutningsseminar.
- 2) Skyggesparring.** Internt i netværksgrupperne besøger og observerer I hver især én anden deltager på en udvalgt aktivitet (fx et kontormøde eller et ledermøde). Skyggesparringen understøtter arbejdet med de udviklingsmål, som udspringer af feedbacken. Observationerne fra besøget bringes ind i en feedbacksession på Modul 3, hvor I drøfter feedbacken og kobler den til kulturanalysen fra modul 2.

Modul 3 - Ledelse på tværs af grænserne inden for din organisation og til andre statslige organisationer.

Her arbejder vi med hvorfor, hvornår og hvordan den grænsekrydsende ledelse kan gribes an. Hvilke typer udfordringer kalder på mere helhedsorientering og tværgående samarbejde og hvordan lykkes man med at bygge bro og etablere velfungerende tværgående samarbejdsfora? Metodisk bruger vi relationel koordinering og ledelse af retning, koordinering og engagement til at træne, hvordan du ledelsesmæssigt understøtter grænsekrydsende samarbejder. Vi undersøger jeres ledelsesteam, som det fællesskab, der skal sikre merværdi ift. den fælles kerneopgave.

Som teoretisk fundament vender vi blikket mod Ny Syntese, der beskriver, hvordan ledere i den offentlige sektor må gentænke værdiskabelse og arbejde med innovative og helhedsorienterede løsninger sammen med aktører uden for egen organisation. Ny Syntese danner ligeledes afsæt for det efterfølgende modul, hvor det tværgående udvides til partnerskaber, der rækker ud over staten.

Modul 4: Tværsektoriel-/partnerskabsledelse (bootcamp - internat)

Modulet er designet til at udfordre og træne jeres ledelsesmæssige evne til strategisk og nytænkende ledelse på tværs i den offentlige sektor og i offentlig-private partnerskaber. Bootcampen afholdes som et internat, der er centreret om to cases med fællesstatslige strategiske fokusområder (eks. digitalisering). To opdragsgivere præsenterer to komplekse cases, som I skal arbejde med og udvikle løsninger på.

Progress Report-forankringssamtaler

Før forløbet afsluttes, gennemfører du en Progress Report (PR) og en samtale, hvor din nærmeste chef medvirker. Denne Progress Report måler på 3-5 udvalgte fokusområder fra din LVI360 og giver dig indblik i interessenternes oplevelse af din udvikling på fokusområderne. Resultatet drøftes i en forankringssamtale sammen med din nærmeste chef. Dialogen udmøntes i en gensidig forpligtende aftale mellem dig og din chef om hvordan udbyttet af forløbet skal forankres i din ledelsespraksis.

Afslutningsseminar

Forløbet afsluttes med et 1-dagsseminar, hvor vi arbejder med, hvordan du kan forankre den læring, du har fået gennem forløbet, i din egen ledelsespraksis. Der samles op på det samlede forløb og særligt på, hvordan læring fra bootcampen trækkes med tilbage i egen hverdag. I jeres netværksgrupper giver I hinanden sparring på, hvordan jeres læringsudbytte omsættes ift. jeres respektive kerneopgaver og ift. hvordan arbejdet med jeres egen lederrolle fortsættes. Med oplæg udefra, kigger vi frem mod hvad fremtiden kalder på af justeringer i jeres ledelsesmæssige fokus. Endelig sætter vi ankeret tilbage i dit personlige ledelsesgrundlag med inspiration til hvordan du lever og omsætter det skrevne i hverdagen i kommende tid.

Øvrige forankringsaktiviteter

Ud over disse læringsaktiviteter arbejder du løbende med at dokumentere din læring og dine øvebaner i en læringslogbog, og gennem 30-dages udfordringer/øvebaner. Derudover får du en individuel coachingsamtale med sparring fra én af de gennemgående undervisere på hvordan dine udviklingsmål udfoldes i din hverdag og hvordan du kan skrue op eller ned for en bestemt ledelsesadfærd for at realisere dine udviklingsmål og udfordre dine vaner og overbevisninger. Forankringstiltagene er illustreret i nedenstående figur.

