

Ledelse af implementering

LEADERSHIP PIPELINE som perspektiv på
ledelsesroller i implementeringsprocesser

v/ Jannie Højer, CSU



Ledelse af implementering - oplæggets indhold

- Hvem er jeg
- Leadership pipeline – en introduktion
- Leadership pipeline og implementering
 - ledelsesopgaver på forskellige ledelsesniveauer
 - samspil mellem ledelse og andre roller
- Spørgsmål



Hvem er jeg

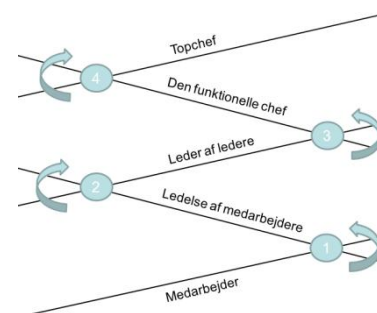
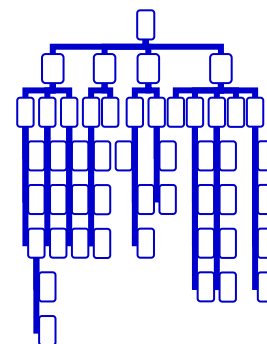


CSU Center for Socialfaglig Udvikling

Jannie Højer

Udviklingskonsulent,
Center for Socialfaglig Udvikling (CSU),
Socialforvaltningen, Aarhus Kommune

Organisationsudvikling
Kompetenceudvikling
Processer
Implementering
Ledelse



CSU Center for Socialfaglig Udvikling

Ledelse er vigtigt ..



- Alle siger det ...
 - Men hvordan understøtter ledelse bedst muligt implementering?



Leadership Pipeline

Udviklet i praksis indenfor den private sektor i Nordamerika (udgangspunkt i GE) og derefter implementeret i store koncerner verden over

- Formidlet i 2001 i bogen *"The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company"* af Drotter, Charan, Noel
- Freedman, Arthur M. - *"Pathways and crossroads to Institutional Leadership"* – artikel fra 1998

Den danske offentlige sektor:

- Phd. projekt ved Ålborg Universitet, Thorkild Molly Søholm og Kristian Dahl –
 - formidlet i 2012 i bogen *"Leadership pipeline i den offentlige sektor"*

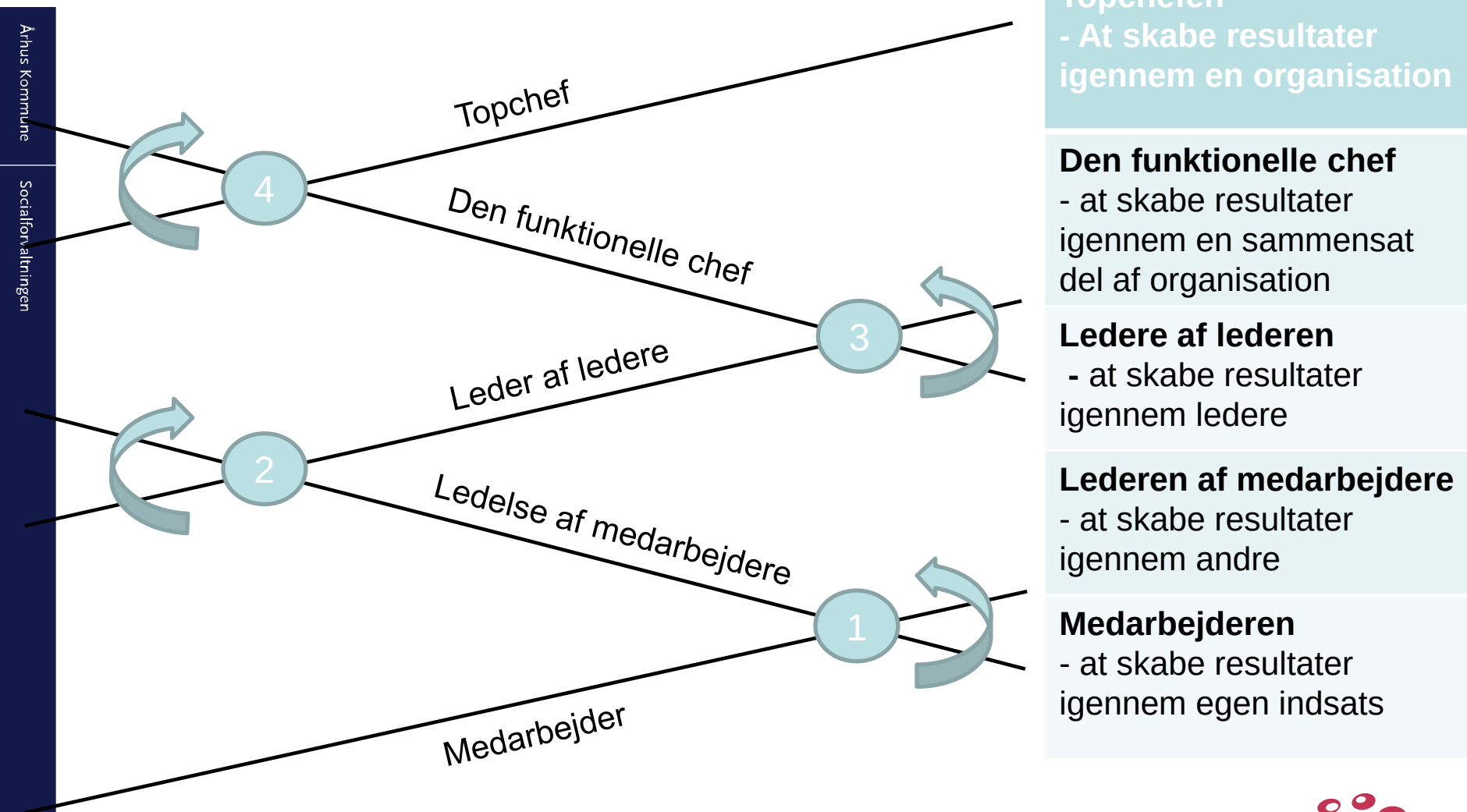


Hvad er leadership pipeline

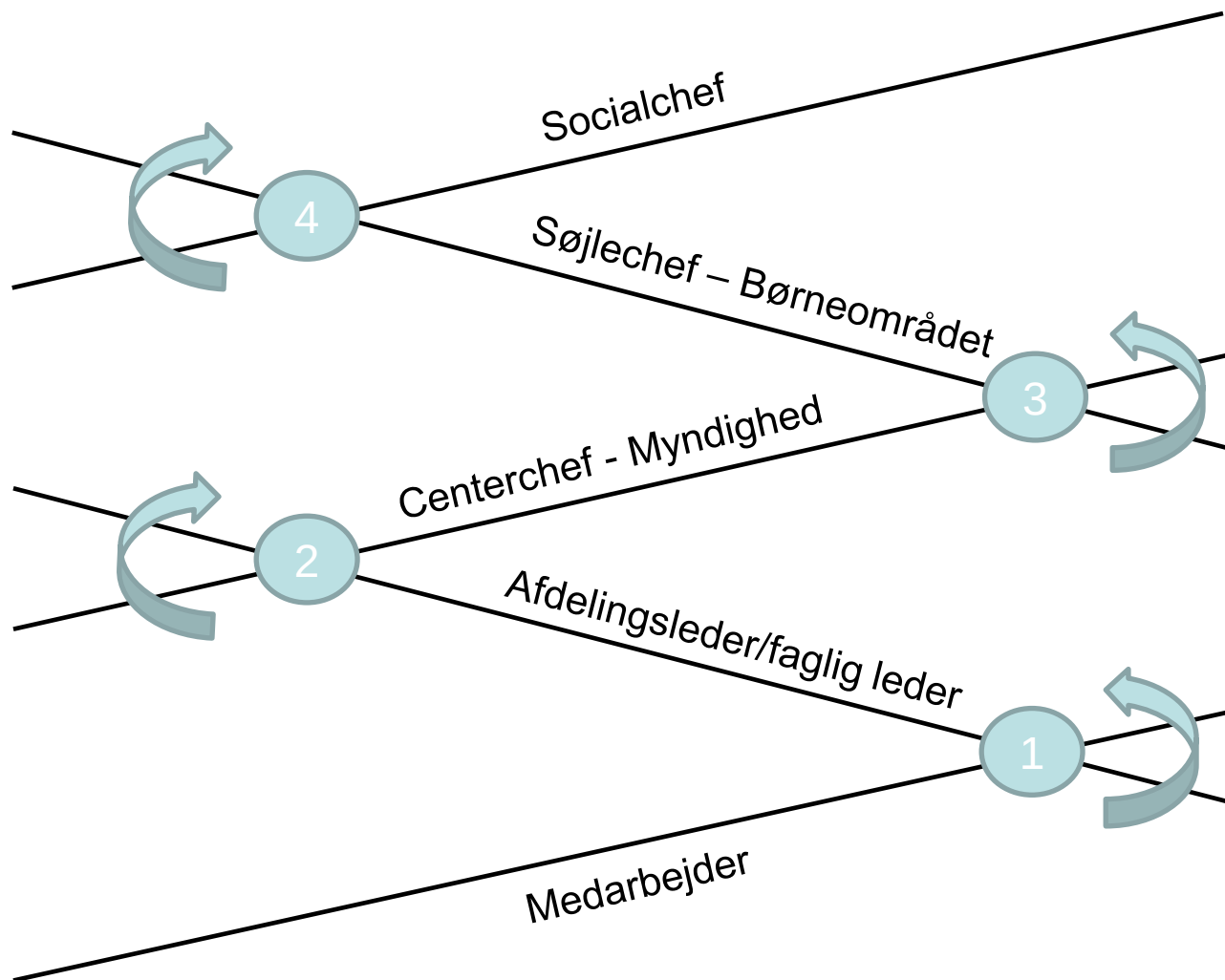
- "God ledelse afhænger af, hvad der ledes"
- **Succeskriterier** for god ledelse på forskellige organisatoriske niveauer – defineret ved forskellige *færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier*
- **Et ledelsesgrundlag** eller teori om, hvordan en organisation bedst muligt understøtter, udvikler og producerer ledelse på forskellige niveauer



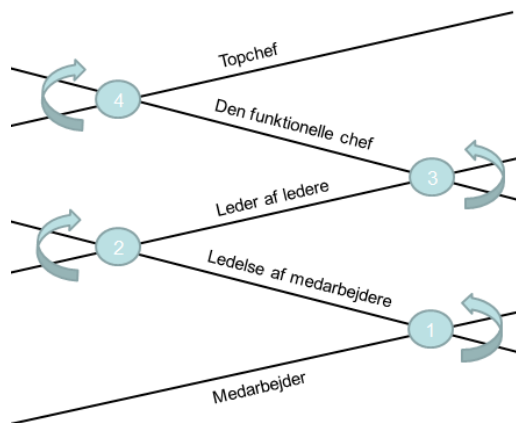
Leadership Pipeline (fra Den Offentlige Pipeline, 2012)



EKSEMPEL - Leadership Pipeline, Socialforvaltningen Aarhus Kommune



Leadership Pipeline og implementering



”... skaber bedre beslutningsprocesser og bedre implementeringskraft i ledelseskæden, blandt andet gennem mere præcis forventningsafstemning om roller og samarbejde”

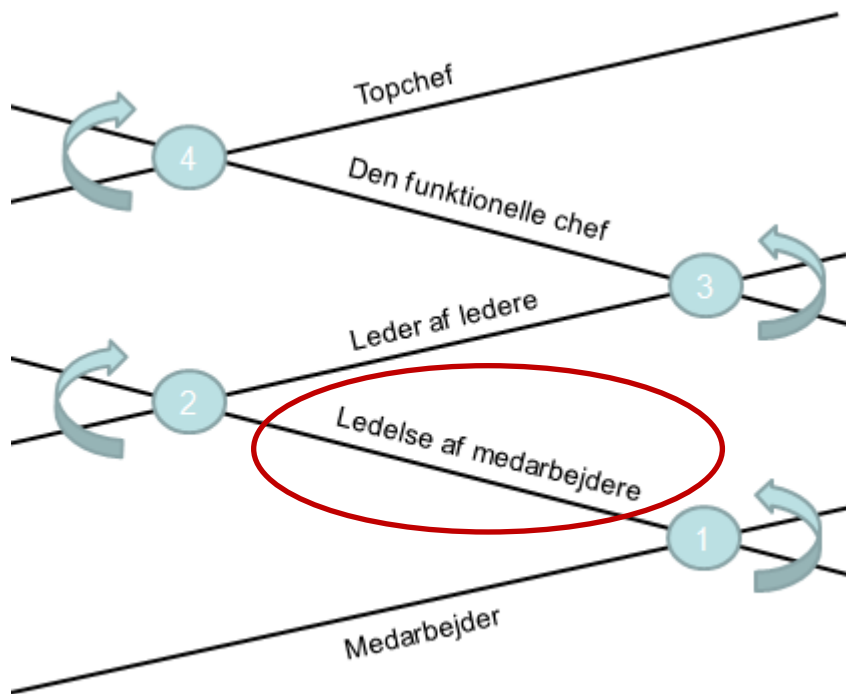
(fra Leadership Pipeline i den offentlige sektor side 18 – hentet fra Charan et. al, 2001)

Implementering – en del af ledelsesopgaven

- en organisations strategiske målsætninger skal realiseres i initiativer, der bliver gennemført lokalt med ændret praksis til følge



Leder af medarbejdere (faglig leder)

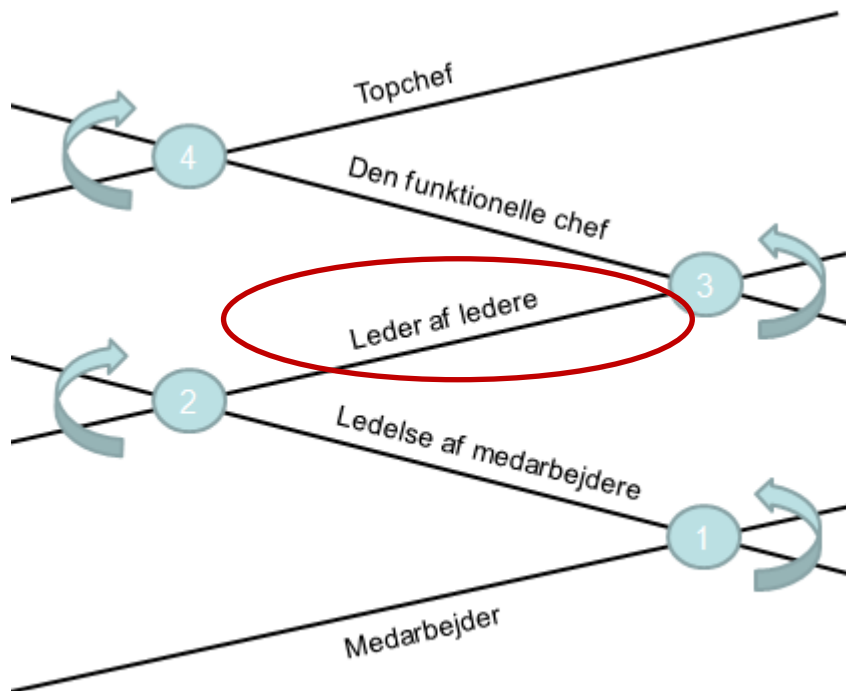


- Skabe sammenhæng til eksisterende 'knager' (procedurer, fora etc.) – skal der noget nyt til ?
- Udvikle lokal strategi for implementeringen
- "Få det ind i hverdagen" – lave ny sprogbrug
- Afklare roller, kompetencer og organisering
- Bidrage til udvikling/tilpasning – sende information opad og til siden
- Involvere/orientere samarbejdspartnere (i og udenfor organisationen)
- Skabe mening for medarbejderne – oversætte strategi
- Kommunikere
- ...





Leder af ledere (fx centerchef)

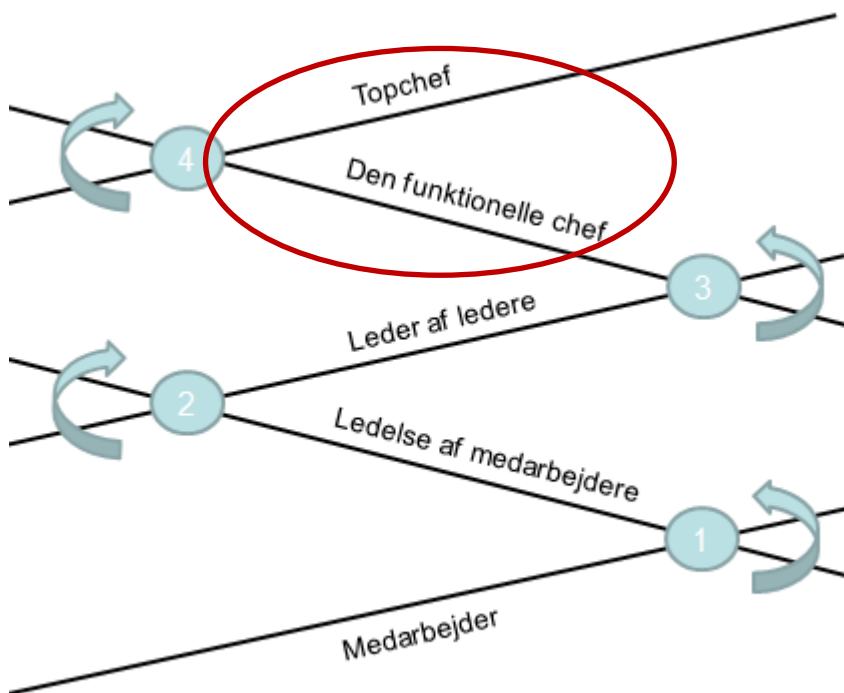


- Kommunikere mening
- Støtte afdelingslederne
- Motivere afdelingslederne
- Synliggøre afd. leder rollen
- Skabe rum og rammer for implementeringen
- Justering til kontekst
- Skabe organisatorisk sammenhæng – ledelse til siden...
- Skærme organisationen
- Bevidsthed om implementering - og hvad det kræver af organisationen – og hvilke konsekvenser det bringer
- ...





Funktionel chef (fx Socialchef)



- Beskrive og kommunikere visioner for implementeringen
- Håndtere modsætninger mellem politisk og fagligt system
- Kunne skifte kurs
- Tænke strategisk om implementering
- Give implementeringen betydning og mening
- Give opmærksomhed
- Støtte egne ledere
- Skabe rum og rammer
- Lede på tværs af organisationen (sammenhæng)
- ...



	Den offentlige Leadership Pipeline, Færdigheder	Leadership Pipeline – implementering – hvad er ledelsesopgaven/færdigheder?
Direktør (funktions eller topchef)	• Kan udvikle og kommunikere strategier og visioner for funktionen – og forme organisationen efter det • Kan lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont • Kan vidensdele og beslutte med andre funktionelle chefer • Kan tage højde for "ukendte" funktionelle temaer og behov • Kan uddelegere ansvar ud til underordnede ledere (hvad skal der gøres – ikke hvordan det skal gøres)	• Beskrive og kommunikere visioner for implementeringen • Håndtere modsætninger mellem politisk og fagligt system • Kunne skifte kurs • Tænke strategisk om implementering • Give implementeringen betydning og mening • Give opmærksomhed • Støtte egne ledere • Skabe rum og rammer • Lede på tværs af organisationen (sammenhæng)
Chef (leder af ledere)	• Udvælge og træne ledere af medarbejdere • Uddelegere ledelsesopgaver til ledere af medarbejdere • Følge op på ledere af medarbejderes varetagelse af ledelsesopgaver • Coache lederne individuelt og som team, støtte dem i deres udvikling – og måle dem på denne • Kan være en "silobuster" – sikre optimal integration, erfaringsdeling og brug af ressourcerne • Kan se eget ansvarsområde i sammenhæng med de andre dele af organisationen og koordinere dette • Kan være en strategisk sparringspartner for den funktionelle chef	• Kommunikere mening • Støtte afdelingslederne • Motivere afdelingslederne • Synliggøre afd. leder rollen • Skabe rum og rammer for implementeringen • Justering til kontekst • Skabe organisatorisk sammenhæng - ledelse til siden... • Skærme organisationen • bevidsthed om implementering
Faglig leder (leder af medarbejdere)	• Sætte mål • Rekruttere • Uddelegere • Vurdere indsats • Give periodisk feedback omkring arbejdsindsats • Coache • Relationsopbygge opad, nedad og sidelæns – for organisationens skyld	• Skabe sammenhæng til eksisterende 'knager' (procedurer, fora etc.) – skal der noget nyt til ? • Udvikle lokal strategi for implementeringen • "Få det ind i hverdagen" • Afklare roller, kompetencer og organisering • Bidrage til udvikling/til ppassning – sende information opad og til siden • Skabe mening for medarbejderne – oversætte strategi • Kommunikere og lave ny sprogbrug



'Hjælpere' og andre 'løst gående missiler' i implementeringsprocessen

- Konsulenter, nøglepersoner
- Implementerings Team (Fixsen)
- Projektleder
- ...

Hvordan er samspillet mellem disse aktører og det formelle ledelsessystem i en implementeringsproces?



Litteratur

- CSU (2009). *Implementering er ledelse. Om implementering – en kasse der samler tankerne.*
-
- Elmholdt, Claus (2012). *Flekibel ledelse – på kryds og tværs.* Ledelseidag.dk nr. 9, oktober 2012.
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to build the leadership-powered company.* San Fransisco, CA: Jossey-Bass
- Freedman, A.M. (1998). *Pathways and crossroads to institutional leadership.* *Consulting Psychology Journal*, 50, 131-151
- Mintzberg, H. (2009). *Managing* (på dansk: *Om ledelse*). Berrett-Koehler Publishers Inc. San Fransisco.
- Molly Søholm, Thorkild & Dahl, Christian (2012). *Leadership Pipeline i den offentlige sektor.*
- Yukl, Gary (2010): *Leadership in Organizations.* Pearson Education Limited.

