

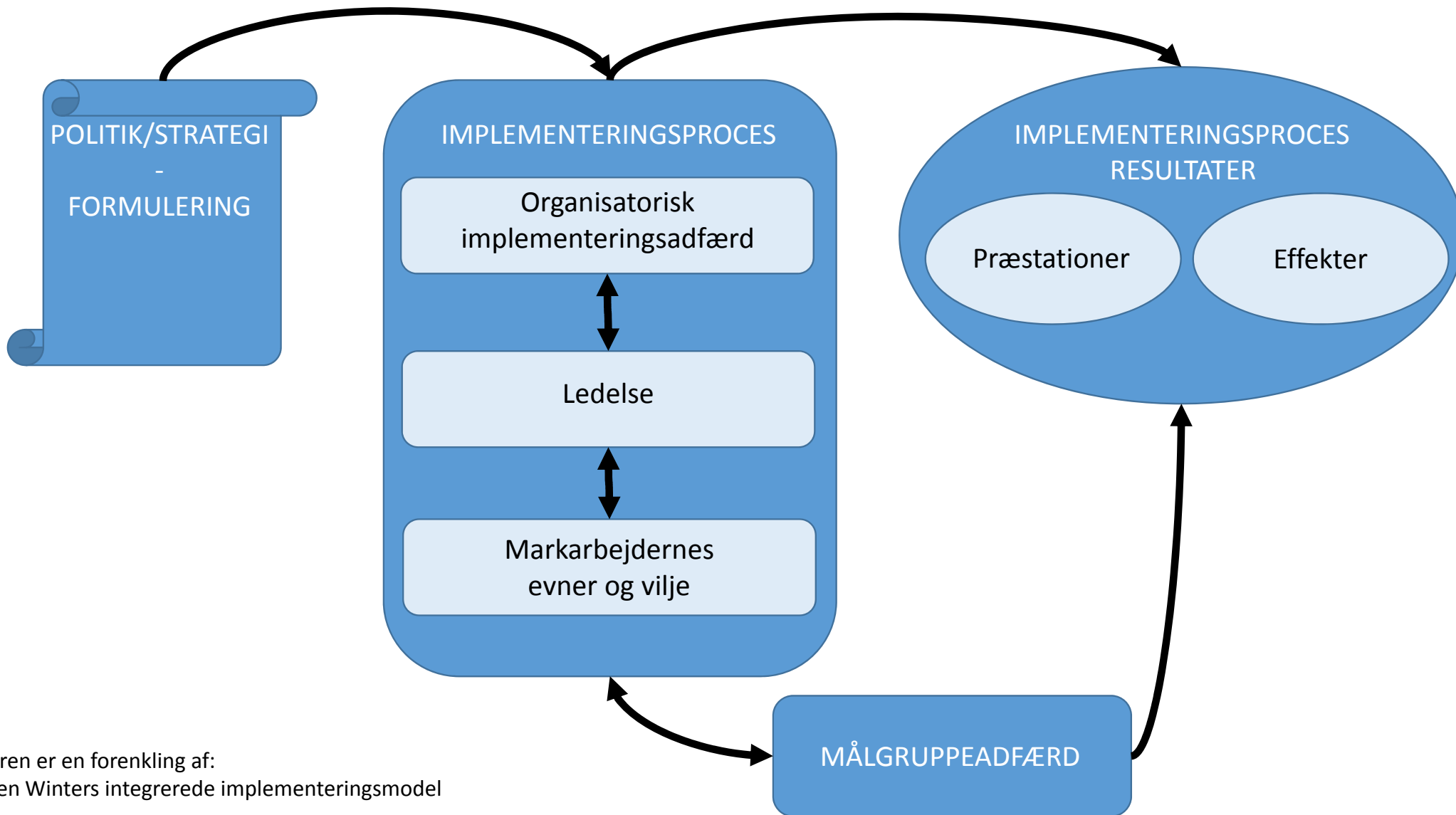


Implementering

- Balancen mellem faglig viden og organisatoriske hensyn

Varde
Kommune





Figuren er en forenkling af:
Søren Winters integrerede implementeringsmodel

Implementeringsproblematikker i en kommunal kontekst

- Midler der udbydes fra ministerierne, søges (ukritisk).
- Der er udfordringer i at koble tiltag til vores strategiske "set up"
- Fagspecialisterne/de interne konsulenter driver udviklingen
- Fagspecialisterne ved mere om tiltagene end ledelsen i front – udhuler den ledelsesmæssige legitimitet
- Tiltagene giver ikke altid mening i yderste led i organisationen
- Tiltagene følges ikke op/det går sikkert over...

•

Vi gjorde 3 ting

- Minimerer antallet af tiltag vi skal implementere – er mere kritiske
- Dialog med de 3 øverste ledelseslag om hvordan vi anvender vores ledelsestid og sætter skarpt på deltagelse i tværgående projekter
- Udarbejde principper for fagspecialisternes rolle i implementeringsprocessen

Vi mangler at gøre noget for ledelses niveauet i front



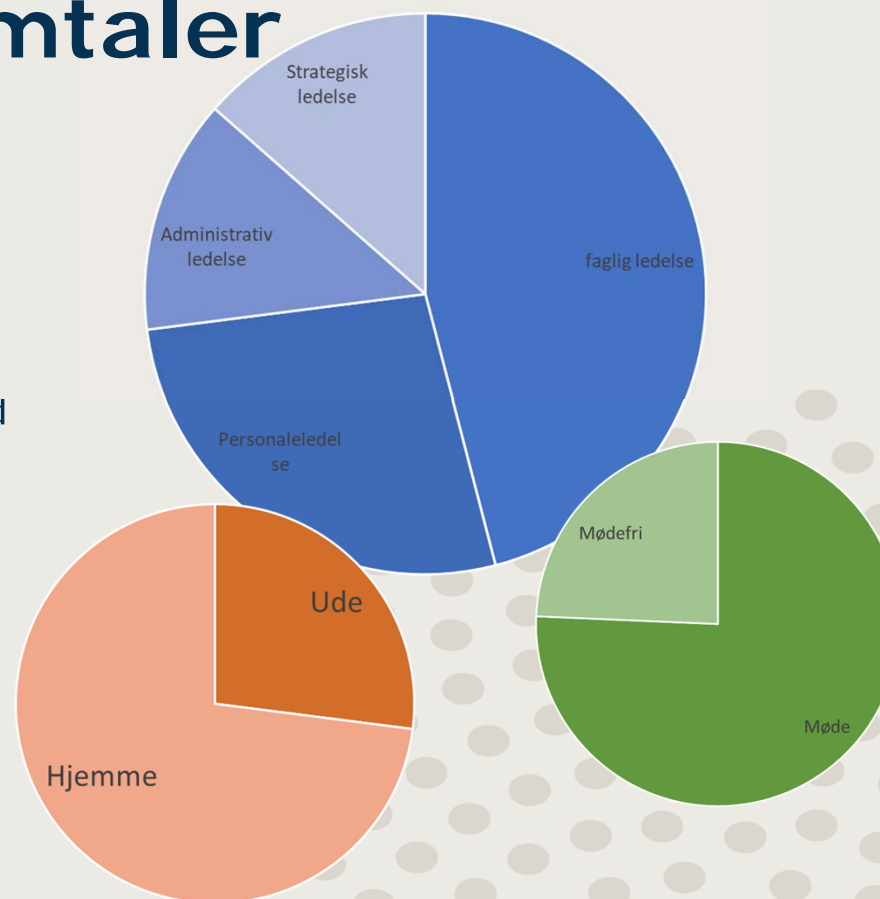
Udviklingssamtaler

Tidsanalyse

Indeholdte tre perspektiver på tid:

- Type af ledelsestid
- Geografisk placering af arbejdstid
- Mødetid

Drøftelse af Reel vs. Ideel tid



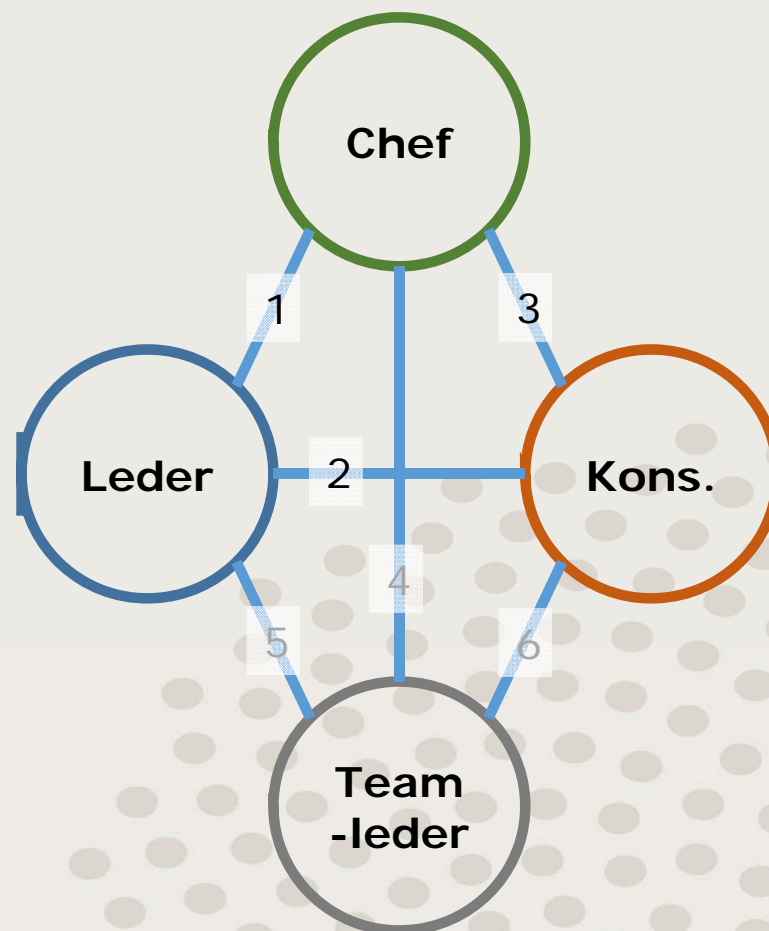
1.

Hvordan skal vi forstå implementering?

Implementering er at omsætte et "tiltag" til konkret adfærd hos medarbejderen.

Implementering på dagsorden

- 1) For lederne
- 2) For konsulenterne
- 3) Sammen



5 principper for implementering

1. Ansvar for implementering ligger i ledelseskæden. Der skabes en organisering så der kan træffes de nødvendige beslutninger
2. Tiltaget er kommunikeret og forankret i ledelseskæden. Ledelsessystemet (alle ledelsesniveauer) er altid ansvarlig for at implementeringen finder sted og følger kontinuerligt op på formål og status på det tiltag der skal implementeres.
3. Der er skabt klarhed over hvad der skal implementeres. Tiltagets formål, indhold og ansvarsfordeling skal være afstemt i ledelsessystemet før konsulenten "skal ud"
4. Konsulentens rolle er afklaret. Konsulentens rolle kan bl.a. være at facilitere/understøtte proces og implementering og forstyrre for at skabe nytænkning
5. Tiltaget er et blandt mange tiltag der skal fungere side om side. Konsulenten skal have øje for konteksten og løbende justere i forhold til denne, hvis der skabes usikkerhed om prioritering af indsatsen, afklares dette i ledelsessystemet. Ledelsessystemet og konsulenterne har en opgave i at "spille hinanden gode"

Spørgsmål til drøftelse

- Er de problemstillinger jeg har skitseret også til stede i jeres organisation ?
 - Hvis Ja... hvorfor er det så vanskeligt at få taget hånd om dem ?
 - Hvis Nej... er der bare tale om banaliteter ?