



Leadership Pipeline i den offentlige sektor

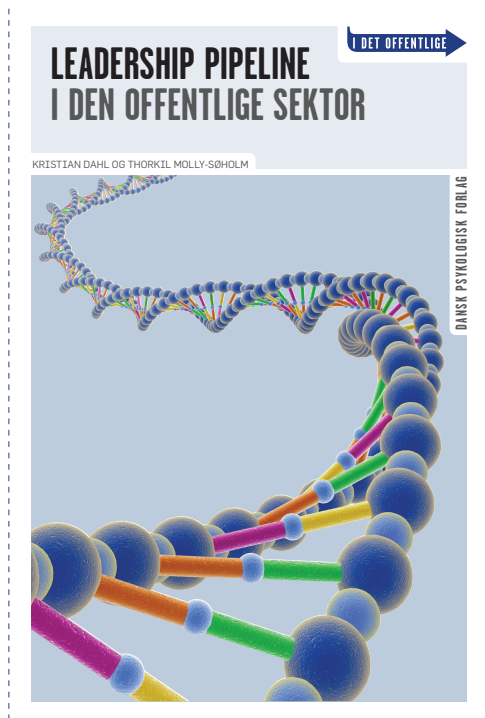
- hvad kendetegner offentlige ledere, der lykkes - og ledere, der får fiasko?
- hvilke mekanismer får lederkarrieren til at køre af sporet - og hvilke får karrieren til at tage fart?
- hvordan den offentlige organisation bedst muligt kan understøtte den rette ledelse på de enkelte lederniveauer og udvikle dygtige ledere?.

-LaM og LaL

Thorkil Molly-Søholm

Studielektor i ledelse , Institut for læring og filosofi. tms@learning.aau.dk.

Adm. Direktør LEAD A/S. Tidligere: Adm. Faglig Direktør i ATTRACTOR – Institut for systemisk ledelse, Underdirektør Rambøll Management Consulting



13-1350

- Introducere og diskutere Offentlig leadership pipeline (OLP) – især set ift det personlige lederskab på LaM-niveau

Pause

14-14

- Introducere og diskutere Offentlig leadership pipeline ift det personlige lederskab på Lal-niveau
- Hvilke af disse faldgruber kender I fra jeres lederliv?
Hvad kan gøres ?

- Cases fra forskningsprocessen...



Lise

Værdiskifteproblem: fra at motiveres af selv at løse opgaverne til at motiveres af selv at lykkes gennem andre.

- Hun tager selv alle de krævende opgaver
- Hun udvikler ikke sine medarbejdere fagligt til den nye organisatoriske kontekst.

Prioriteringsproblem

- Hun har for travlt med de faglige opgaver til at kunne være tilgængelig for sine medarbejdere.
- Lederteammøderne ses som en forstyrrende aktivitet.

.

Kommunikationproblem

- at gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere

Rollemodel

- hun er ikke rollemodel for politikeres og ledelsens beslutninger og værdier.

- Cases fra forskningsprocessen...



John

Værdiskifte:

- John definerer sin ledelsesrolle ud fra et ledelsesperspektiv og træder ud af den faglige rolle, men dog uden at slippe fagligheden helt

Prioriteter

- ommøblerer Lises kalender

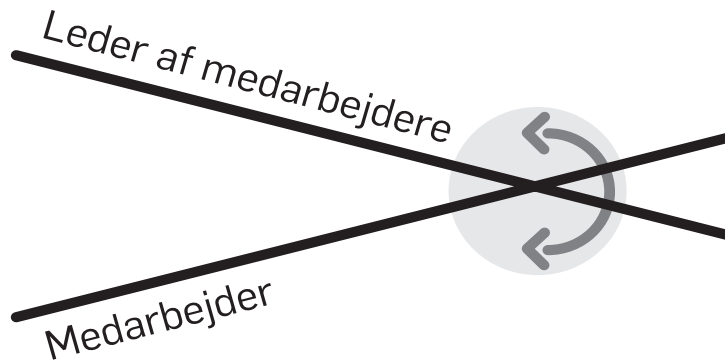
Kommunikativ kompetence

- Dygtig oversætter, der gør det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere.
- Involvere medarbejderne i at oversætte de politiske mål til nogle mulighedsorienterede, konkrete tiltag

Procesledelse

- skaber konstruktive processer med tillidsrepræsentantsystemet og stimulere til, at medarbejderne indgår i konkrete tværgående og tværfaglige samarbejder.

Medarbejder	Leder af medarbejdere
<p>OLP Medarbejder Færdigheder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tekniske /Faglige evner • Samarbejdsevner • Proceskoordinering 	<p>Færdigheder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udvikle, udvælge og vurdere • Organisere arbejdet og sætte mål • Relationsopbygning - for organisationens skyld • Procesledelse • Kommunikative kompetencer • Faglig ledelse
<p>Prioriteter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daglig mødedisciplin og nå personlige deadlines 	<p>Prioriteter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planlægge, sætte mål og give feedback • At skabe tid til medarbejdere
<p>Værdier</p> <ul style="list-style-type: none"> • At skabe resultater gennem personlig faglig indsats • Acceptere organisationsværdierne • Selvledelse • Rollemodel for offentlige værdier 	<p>Værdier</p> <ul style="list-style-type: none"> • At skabe resultater gennem andre. • Værdsætte ledelsesarbejdet • Synlig integritet • Rollemodel for ledelsessystemet

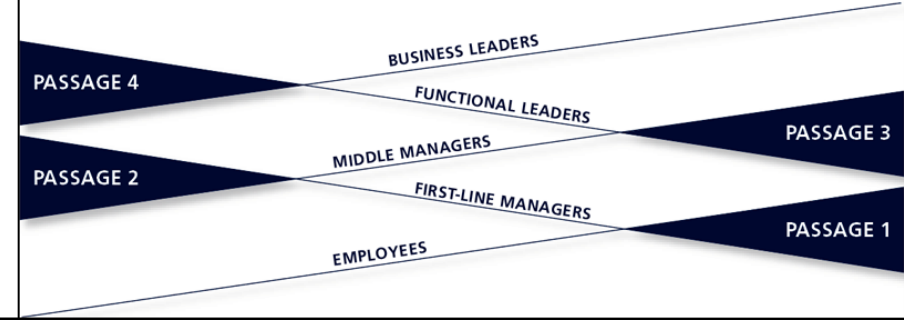


Typiske faldgruber i transitionen:

- Værdsætter det individuelle arbejde over ledelsesarbejdet.
- ikke styre egen og andres tid
- Over/under-bemyndiger medarbejderne
- Kan ikke forstå forskellige mennesker og coache, give feedback
- **Kan ikke lede tværgående processer**
- **Har dårlige kommunikative kompetencer til at menings skabe**
- **Kan ikke gøre andre faglig dygtig**

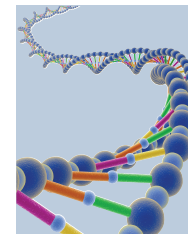
- Hvilke 3 resultater er du mest stolte af at have skabt det seneste år?
- Er det ledelsesopgaver eller medarbejderopgaver?
- Hvad siger det om dit lederskab og/eller dine vilkår?

– Den private Leadership Pipeline



- *”Nok den mest indflydelsesrige ledelsesteori i de største private organisationer de sidste 10 år”* (Kaiser et al., 2011)
- Er ledelsesgrundlag i 20-30% af Fortune Global 500 og i mange andre store private organisationer.
 - Microsoft, IBM, Hewlett-Packard, Dell Computer, Novartis, Toys “R” Us, Motorola, Pepsi Bottling, Citigroup, Credit Suisse, Bank of America, Wells Fargo, Deutsche Bank, Marriott International, Johnson & Johnson, Ernst & Young, Maersk, Vestas, Dong, Arla, Nordea..... Listen er ikke komplet. (opgørelse fra Ernest & Young, 2008)

Forskningsprojekt *Leadership Pipeline* i den offentlige sektor 2009-2014



Thorkil Molly-Søholm, Kristian Dahl AAU

Medaktionsforskergruppe

– HR-chefer og specialister for ledelsesudvikling fra 15 offentlige organisationer bl.a.:



Region
Hovedstaden



ÅRHUS
KOMMUNE



PERSONALESTYRELSEN
FINANSMINISTERIET

SCKK

STATENS CENTER FOR KOMPETENCE- OG KVALITETSUDVIKLING



Beskæftigelsesministeriet



Hjørring Kommune



Vejdirektoratet



AALBORG
KOMMUNE



KØBENHAVNS KOMMUNE



REGION NORDJYLLAND



POLITI

2009-10 Forskningsworkshops
med ca 100 ledere fra alle
niveauer

2011 – Aktionsforskning-
projekter (12)



Beskæftigelsesministeriet



REGION NORDJYLLAND

POLITI



AALBORG
KOMMUNE



Hjørring Kommune



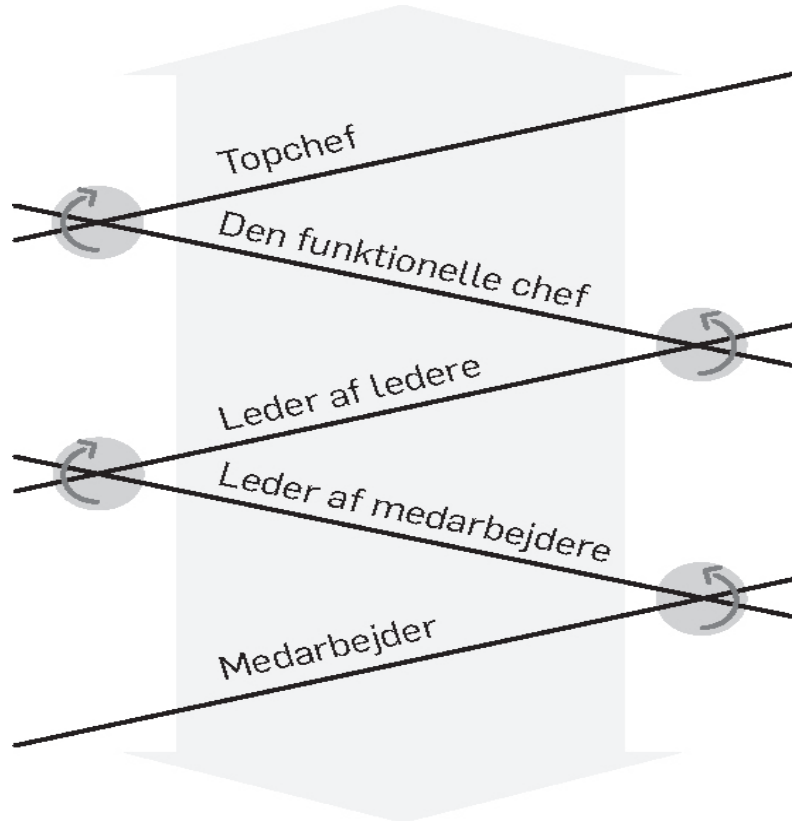
Vejdirektoratet

www.lead.as

Hovedpointer i den *Offentlige Leadership Pipeline* (Dahl & Molly-Søholm 2012)

Rette ledelse på rette niveau

- færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier
- kan beskrives.



Topchefen

– at skabe resultater igennem en organisation

Den funktionelle chef

– at skabe resultater igennem en sammensat del af organisation

Ledere af lederen

– at skabe resultater igennem ledere

Lederen af medarbejdere

– at skabe resultater igennem andre

Medarbejderen

– at skabe resultater igennem egen indsats

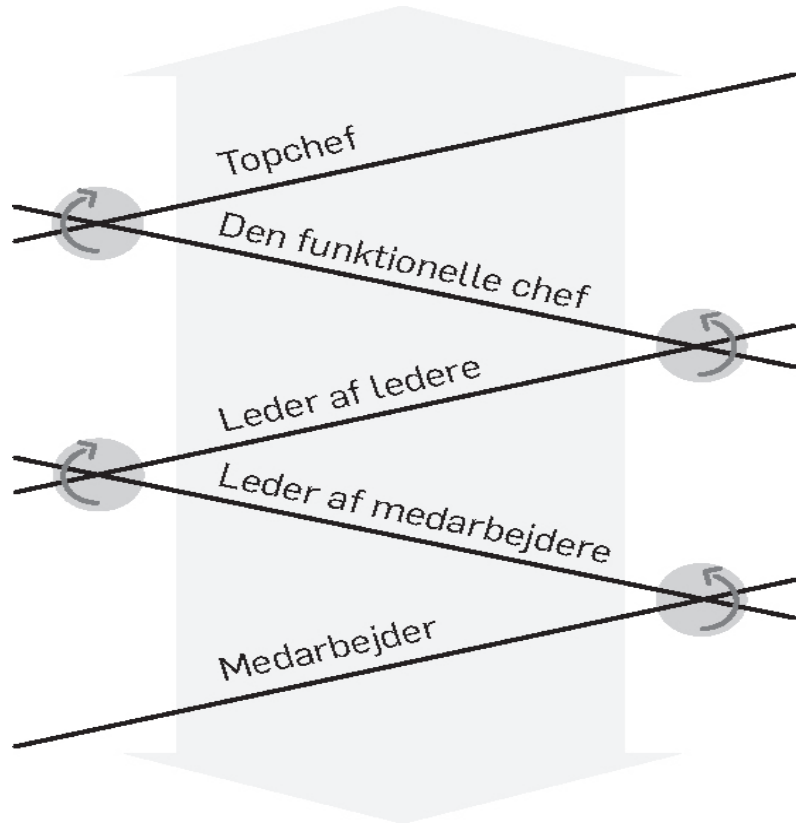
DE OTTE KOMPETENCER I OFFENTLIG LEDELSE



Leder-niveau/ Kategori	Med-arbejder	Leder af med-arbejdere	Leder af ledere	Funktionel chef	Topchef
Faglig ledelse	Har faglig stolthed og evner selvledelse.	Har fag-faglig indsigt og kan udvikle faglighed hos andre.	Har faglig indsigt, men baserer sig i højere grad på ledelse som faglighed.	<p>Kan se politisk-faglige muligheder i sager og beslutninger.</p> <p>Kan agere som oversætter imellem det faglige og det politiske niveau.</p>	<p>Kan fremlægge og forsvare enkelt-sager for det politiske niveau og pressen.</p> <p>Kan balancere faglige og politiske hensyn og skabe mulige løsninger i forhold til den politiske kontekst.</p>

Leder-niveau/ Kategori	Med-arbejder	Leder af med-arbejdere	Leder af ledere	Funktionel chef	Topchef
Politisk tæft	Arbejder med gennem-sigtighed og ordent-lighed.	Kan sikre, at alt det, man laver, kan tåle en forside.	<p>Skal have politisk indsigt og forståelse.</p> <p>Kan rumme manglen-de faglig rationa-litet i de politiske beslutnin-ger.</p>	<p>Har udpræget politisk forståelse uden at politisere.</p> <p>Kan sikre driften, så der ikke opstår støj og politisk skadelige enkeltsager.</p> <p>Kan oversætte og mediere krydspres imellem det politiske og det faglige niveau.</p> <p>Kan besvare spørgsmål i faglige enkeltsager med politisk forståelse.</p> <p>Kan facilitere produktion af politiske beslutnings-grundlag.</p> <p>Kan stå til rådighed for politikere på deres foranledning – også ad hoc.</p>	<p>Kan stå til rådighed ad hoc for politi-kere, inspirere, påvirke og rådgive.</p> <p>Kan topprioritere krisestyring ved aktuelle kriser.</p> <p>Kan læse politisk kommunikation, dagsordener og relationer.</p> <p>Har og bruger uformelle netværk blandt aktører på den politiske scene.</p> <p>Har viden om myndighedsgrund-laget.</p> <p>Kan håndtere modsætninger imel-lem det politiske og det faglige system konstruktivt.</p> <p>Kan rumme manglende faglig ratio-nalitet i de politiske beslutninger.</p> <p>Kan være fremme i skoene på en ydmyg måde.</p> <p>Kan håndtere en indbyrdes uenig bestyrelse, som ofte tager halvdelen af topchefens tid, og som ikke ved meget om organisationen.</p>

Hovedpointer i den *Offentlige Leadership Pipeline* (Dahl & Molly-Søholm 2012)



Rette ledelse på rette niveau

- færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier
- kan beskrives.

igennem en organisation

Skift i ledelsesniveau indebærer en transition

- tillæring/aflæring
- typiske faldgruber

– at skabe resultater

Organisationen skal "producere" ledelseskvalitet og ledertalenter

- Sammenhængende kæde af støtteværktøjer for ledelse
- Ledere der understøtter og udvikler egne ledere

Relevant forskning ift. at udvikle egne ledere og sikre dygtige ledere

- **De bedste rekrutterer 70-80 procent af deres ledere internt**
 - private organisationer, der rekrutterer 70-80 procent af deres ledere internt, præsterer bedre overskudgrad end organisationer, der rekrutterer færre eller flere end 70-80 procent (Groysberg, 2011; Collins, 2001)
- **Eksternt rekrutterede ledere er dyrere**
 - Mere i løn (Smart 1999)
 - "up to speed" ved 6 mdr. ansættelse?
 - 75 % internt rekrutterede ledere
 - 38 % eksternt rekrutterede ledere (Institute of Executive Development & Alexcel Group, 2007)

Relevant forskning

Dyrt med nye ledere

- the arrival of a new midlevel manager tended to have a negative performance impact on an average of 12.4 people (Watkins 2003)

Og mange nye ledere fejler (fyres eller siger op)

- 30-40% indenfor 18 måneder (Masters, 2009). A. Fisher (2005) Watkins (2003) and Bradt, Check, and Pedraza (2009)

Og det er dyrt når nye ledere fejler (fyres eller siger op)

- Smart (1999): 24 månedslønninger i direkte omkostninger ved leder der fejler (her er produktionstab, tab af kunder, tid til ny chef at komme "up to speed" mm. ikke medregnet)



LEAD ENTER
NEXT
LEVEL

www.lead.as

- Cases fra forskningsprocessen...



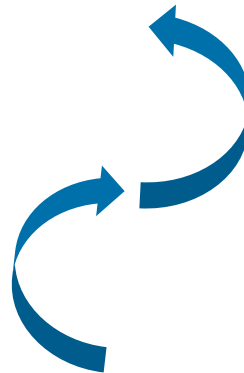
Leder af ledere

Nye succeskriterier

- Lede ledere og ledelsesteam
- Arbejde mere horisontalt
- Kommunikative kompetencer (kan oversætte til ledelsesopgaver)

Udvalgte faldgruber

- Leder lederne som om de var medarbejdere.
- Skaber ikke et samarbejdende lederteam.
- *Kommunikative kompetencer (oversætte til ledelse)*
- *Rollemodel for ledelsesstil*



De vigtigste nye succeskriterier og faldgruber på det enkelte ledelsesniveau

Leder af medarbejdere

Nye succeskriterier

- Værdsætte at skabe resultater gennem andre.
- håndtere alle slags mennesker og bygge relationer for organisationens skyld
- prioritere og planlægge tid langsigtet/ kortsigtet
- Nye færdigheder-coache, jobdesign mm

Udvalgte faldgruber

- Værdsætter det faglige, individuelle arbejde over ledelsesarbejdet.
- ikke at styre egen og andres tid
- Kan ikke forstå mennesker og coache, give feedback
- *Procesledelse*
- *Kommunikative kompetencer (meningsskabelse, operationalisering)*

Leder af medarbejdere Færdigheder

- *Udvikle, udvælge og vurdere medarbejdere*
- *Organisere arbejdet og sætte mål*
- *Relationsopbygning - for organisationens skyld*
- **Procesledelse**
- **Kommunikative kompetencer .**
- **Faglig ledelse**

Prioriteter

- *Planlægge, sætte mål og give feedback*
- *At skabe tid til medarbejdere*

Værdier

- *At skabe resultater gennem andre.*
- *Værdsætte ledelsesarbejdet*
- *Synlig integritet*
- **Rollemodel for ledelsessystemet**

Leder af ledere Færdigheder

- *Sætte, drive og udvikle ledere og lederteam*
- *At være en "silobuster"*
- *Strategisk arbejde*
- **Procesledelse**
- **Kommunikative kompetencer**

Prioriteter

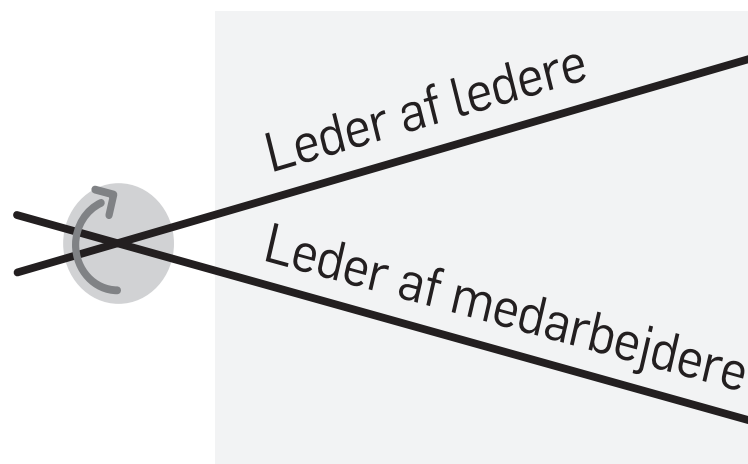
- *Bidrage til at finde svar på strategiske spørgsmål samt implementering*
- *Coache ledere af medarbejdere*
- *Deltage i tværorganisatoriske aktiviteter*

Værdier

- *Værdsætte LaM's ledelsesarbejde*
- *Værdsætte "Ren ledelse"*
- **Rollemodel for ledelse**

Typiske faldgruber i transitionen:

- Leder lederne som om de var medarbejdere.
- Skaber ikke et samarbejdende lederteam.
- Fokuserer på det konkrete og glemmer det strategiske.
- Vælger kloner fremfor talenter
- Kan ikke lede processer igennem ledere**
- Kan ikke oversætte beslutninger til ledelsesopgaver**



- Hvilke af disse problemstillinger og faldgruber kender du fra din hverdag? – hos dig selv eller andre?