

NYHEDSBREV JANUAR 2009

Forum starter ny fase: Nu med fokus på toplederens egen kompetenceudvikling

Vores vilkår som topledere og de dilemmaer, der knytter sig til hver af de ni anbefalinger i kodeks, er i konstant forandring. Det betyder, at vi må have et kontinuerligt fokus på kompetenceudvikling.

Vi har derfor valgt at fokus for arbejdet i Forum for Offentlig Topledeelse de næste to år skal være toplederens egen kompetenceudvikling.

Målet med arbejdet er, at alle topledere i den offentlige sektor i endnu højere grad end i dag kommer til at arbejde systematisk med egen kompetenceudvikling. Forum vil i 2010 som afslutning på arbejdet opstille konkrete anbefalinger for toplederens arbejde med egen kompetenceudvikling. Anbefalinger som er produkter af diskussioner i toplederkredsen.

Dette nyhedsbrev er en invitation til jer alle om at deltage. Forum vil som tidligere skabe rum for dialog og fokusere på toplederens egen kompetenceudvikling.

Vi sætter en lang række aktiviteter i gang de næste to år. Nyhedsbrevet giver et overblik over disse aktiviteter, men vi vil også gerne invitere dig til at komme med nye idéer og input, som kan være med til at styrke de offentlige toplederes egen kompetenceudvikling.

I Forums bestyrelse finder vi det meget positivt, at der stadig er opbakning og interesse i at fastholde debatten om god offentlige topledeelse og toplederudvikling – med kodeks som et vigtigt fælles holdepunkt.

Vi håber, at rigtig mange også i 2009 har lyst til at gå ind i arbejdet.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen
Forum for Offentlig Topledeelse

NYHEDSBREV JANUAR 2009

Forums topledercamp '08 kickstartede den nye fase

Vi er ved at have skabt en ny tradition: en årlig topledercamp. Den 2. december 2008 afholdt Forum således sin 2. topledercamp.

57 topledere fra regioner, kommuner og staten deltog. Hovedtemaet var toplederne og kompetenceudviklingen. Hovedtaleren var Paul Evans, professor fra INSEAD. Han udfordrede os til at træde ud af vores "comfort zone" for det er kun, når man tør bevæge sig væk fra det sikre og kendte, at egentlig kompetenceudvikling kan finde sted.

Vi har vedlagt en kort opsummering af Paul Evans oplæg og budskaber i dette nyhedsbrev.

Udover Paul Evans var der debat med Bo Johansen, Karoline Prien Kjeldsen, Søren Lund Hansen, Mogens Lykketoft, Michael Lunn, Ole Kjær, Allan Søgaard Larsen, Helle Ulrichsen og Helle Hein.

Campen blev et godt startskud og et stærkt vitamintilskud til Forums kommende aktiviteter.

Invitation på vej

Forum vil i de kommende to år med jævne mellemrum invitere til inspirations- og debatmøder. Møderne vil være af ca. 3 timers varighed. Vi vil invitere eksperter, topledere og gæster fra udlandet, som kan inspirere os og danne udgangspunkt for gode debatter i toplederkredsen.

Vi arbejder på, at det første møde afholdes i april måned 2009. Og I vil snarest få en invitation til inspirationsmødet tilsendt.

Ny viden om danske offentlige toplederes egen kompetenceudvikling

For at skabe et godt vidensgrundlag for formulering af et sæt anbefalinger om toplederens egen kompetenceudvikling, vil vi i foråret gennemføre en stor vidensindsamling om kompetenceudvikling blandt topledere. Den vil bl.a. indeholde:

- En spørgeskemaundersøgelse (e-survey) blandt hele Forums målgruppe om egen kompetenceudvikling
- En interviewundersøgelse om kompetenceudvikling blandt et udvalg af private og offentlige topledere
- Indsamling af dansk og international forskning og forskningsbaseret viden om kompetenceudvikling på toplederniveau

Forum gennemfører spørgeskemaundersøgelse af toplederens egen kompetenceudvikling

For at skabe et godt vidensgrundlag for det videre arbejde med kompetenceudvikling har Forum besluttet at gennemføre en e-survey blandt alle toplederne i den offentlige sektor. Målet er at identificere og kortlægge muligheder, behov, barrierer m.v. i relation til toplederens egen kompetenceudvikling. Vi håber derfor, at du vil tage godt imod invitationen til at deltage i vores e-survey. Invitationen vil blive sendt ud på mail i slutningen af februar.

NYHEDSBREV JANUAR 2009

Kan vi lære af de private – Forum interviewer private og offentlige topledere om deres kompetenceudvikling

Forum vil gennem en række interview med offentlige og private topledere undersøge hvordan topledere i dag konkret arbejder med kompetenceudvikling, og hvad toplederne får ud af det. Resultaterne fra den gennemførte e-survey er vores udgangspunkt. Men vi vil et spadestik dybere. Og vi vil have perspektivet fra de private topledere med. Interviewene skal afdække hvordan der arbejdes med kompetenceudvikling blandt private og offentlige topledere. Hvad virker? Og hvad virker ikke? Målet er at komme tættere på en forståelse af behov, effekt og hindringer for kompetenceudvikling på toplederniveau.

Hvad er nyeste viden i forskerverdenen, når fokus er kompetenceudvikling?

Forum har siden sin start inddraget forskerverdenen tæt i arbejdet. Det fortsætter vi med i denne fase. Målet er at tilføre arbejdet med kompetenceudvikling internationalt udsyn og sikre, at forskningsmæssig viden og internationale erfaringer bringes ind i Forums arbejde med kompetenceudvikling.

Invitation til nyt topledernetværk i 2009

Forum planlægger at etablere endnu et tværoffentligt topledernetværk, som skal starte i august 2009. Etablering af netværk har været en stor succes. Og flere af de netværk, som Forum har startet op, er stadig i fuld vigør.

Det er vores oplevelse, at erfaringerne fra disse netværk er positive. Netværkene er en god ramme for dialog og læring på tværs af den offentlige sektor, og målet med det nye netværk er, at Forum fortsat kan stille sådanne

rammer til rådighed. Temaet for det kommende netværk vil naturligvis være toplederens egen kompetenceudvikling.

Du kan allerede nu tilmelde dig netværket ved at kontakte en af nedenstående fra Forums sekretariat. Men vi sender også en egentlig invitation ud i marts måned 2009, hvor netværkets tema præsenteres nærmere.

Tilbuddet er eksklusivt for Forums målgruppe. Deltagelsen i netværket vil være relevant for både nye og garvede offentlige topledere. Det spiller ingen rolle om man allerede har eller ikke har deltaget i et af Forums tidligere topledernetværk.

Tilmelding til Forums sekretariat:

- Ole Lund Jensen, Danske Regioner, mail. olj@regioner.dk
- Solvejg Schultz Jacobsen, KL, mail. ssj@kl.dk
- Tine Vedel Kruse, FM, mail. tiv@fm.dk

Forums næste topledercamp – sæt kryds i kalenderen den 26. – 27. januar 2010!

Forum afholder næste topledercamp den 26. til 27. januar 2010 - kl. 09.00 til 09.00 med mulighed for overnatning. Sæt derfor allerede nu kryds i kalenderen. Ligesom campen i december 2008 vil der være en række oplæg. Men campen skal også tjene som et "reality check" på, om Forums fokus på kompetenceudviklingsaktiviteter bevæger sig i den rigtige retning. Vi vender tilbage i efteråret med en formel invitation og program.

NYHEDSBREV JANUAR 2009

Paul Evans' oplæg på topledercampen i december '08

Paul Evans, INSEAD, professor in Leadership & Shell Chair Professor of Human Resources and Organizational Development holdt oplæg på Forums Topledercamp '08. Her følger hovedpointerne fra hans oplæg.

Det sværeste ved lederudvikling er viljen til at gøre noget ved sagen. Der er ikke andre end toplederen selv, der kan tage ansvaret for toplederens udvikling – så hvis toplederen ikke selv tager ansvaret for at starte sin egen lederudvikling, så sker der intet.

Comfortzone - udfordringer

Det store spørgsmål er, om man er villig til at gå udenfor sin komfortzone. Hvis man ikke er villig til det, kan man godt glemme alt om kompetenceudvikling. Man behøver ikke at gå på kurser (selvom det under visse omstændigheder kan hjælpe) – alle mennesker udvikler sig ved at træde udenfor deres komfortzone. Man udvikler sig ved udfordringer.

Udfordringer kræver risk management, og det er det, kurser og træning handler om. De fleste tager ikke udfordringer, hvis ikke man kan klare risikoen. Man er ubehageligt til mode med udfordringer.

Man bør *aldrig* sende folk på træning, medmindre de er under pres. Det værste tidspunkt at træne folk på, er, når de har tid til det. Så vil det gå ind ad det ene øre og ud af det andet øre.

Der er mange grunde til ikke at træde udenfor sin komfortzone:

- ”Jeg har ikke tid” – men det er blot et alibi.

- ”Jeg kan alligevel ikke forandre mig”- det kan godt være en realitet, for udvikling handler om at ændre de neurale kredsløb i hjernen.

For at ændre dem, skal man arbejde og øve i et stykke tid, det er det, der ændrer hjernen. Når man holder op med at tage nye ting til sig, begynder neuronerne at fryse fast – og man er ved at blive gammel.

Startpunkter

Viljen til forandring er et startpunkt, især for toplederen.

Et andet startpunkt kan være éns selvbillede: 20 procent af forsamlingen her vil sikkert sige, at den virkelige ”jeg” er bag facaden. Man har en rolle, som man spiller. Man kan for eksempel have store personlige problemer, være fuldstændig kørt ned, og så alligevel være nødt til at tage til et cocktailparty og stå og smile. Det er et spørgsmål om træning. Problemet er, at 20 procent er så gode til at spille roller, at de føler, at de taber det egentlige ”jeg”. Det er et andet muligt startpunkt.

Det bedste startpunkt er imidlertid feedback. Man skelner gode og dårlige ledere fra hinanden ved deres evne til at søge feedback: Højt performende ledere søger ærlig og kvalificeret feedback. Hvis man ikke er i stand til at søge det aktivt, får man det ikke. Og: Jo højere, man kommer til toppen, jo lavere er kvaliteten af den feedback, man får, det er videnskabeligt bevist.

”Chief Executive disease” er det faktum, at der ikke er nogen, der fortæller toplederen sandheden. Der er et gab mellem det, folk siger til toplederen og det, de tænker. Lad aldrig det gab åbne sig op.

NYHEDSBREV JANUAR 2009

Væk fra ekspertviden

Hvis man vil være leder, skal man først lære noget ekspertviden. Man skal blive rigtig god til noget. Dernæst skal man sørge for at komme *ud* af det vidensområde igen, for hvis man forbliver i det, bliver man aldrig leder – man vil altid blot være en super-ekspert. Nøglen til lederudvikling er, at man kommer ud af sin ekspertise. I erhvervslivet kaldes det jobrotation. Gør som erhvervslivet: Tag eksperterne ud, anbring dem i en kontekst, hvor de ikke kan fortælle folk, hvad de skal gøre – og så kan man med coaching og mentoring lære dem, hvad ledelse handler om.

11 dimensioner

Paul Evans har sammen med to kolleger identificeret de ”11 dimensions for early identification for Global Executives”.

1. Faktorer, der viser lyst til udfordring og vilje til at træde udenfor sin komfortzone:
 - a) De søger aktivt lejligheder til at lære, mere end andre.
 - b) De er fast indstillet på at gøre en forskel.
 - c) De har mod til at tage en risiko
2. Faktorer, der viser evne til at lære hurtigt og effektivt:
 - a) De tilpasser sig nemt til kulturelle forskelle, ikke kun mellem lande, men også mellem divisioner i virksomheden, og mellem myndigheder som ministerier og regioner.
 - b) De er indsigtfulde. De prøver at se ting fra forskellige synsvinkler, de stiller spørgsmålet ”Hvorfor?”
 - c) De søger aktiv feedback
 - d) De ved, at fejl kan ske, og de tager ved lære af dem
 - e) De er åbne for fornuftig kritik

Øvelse: Fem vigtige personer

Mentorer er folk, der giver rigtig og ærlig feedback. Man kan lave sin egen mentor-øvelse ved at tage de fem vigtigste personer i ens verden, sætte sig ned sammen med dem og lytte. Ikke selv sige noget, blot lytte.

Stil dette spørgsmål til de fem vigtige personer: Hvad er mit talent. Hvad er jeg egentlig god til? Svaret giver en viden, der er magisk: Det viser, hvilke egenskaber man besidder, og som man kan transformere ind i de nye situationer, man kommer i i fremtiden. Den viden er en styrke.

I samtalerne med de fem personer skal man bede dem fortælle om en tid, hvor man i deres øjne har været på toppen. Svarene vil give overraskelser, og de vil være temmelig forskellige fra den måde, man ser sig selv på. Det er et vindue til at se sit eget virkelige talent.

Coaching har den samme effekt: Den hjælper folk til at opdage, hvad deres virkelige talent er. Det, som man kan bygge på i forskellige sektorer og fra forskellige vinkler.

Forandringer i livet

Det tager ofte 5-6 år at arbejde sig gennem en stor forandring i livet. Arbejdet består i at arbejde aktivt på relationer og netværk og at opbygge nye netværk.

Hvis man spørger folk i erhvervslivet, hvad der har gjort dem til det, de er, så svarer de, at de har lært fra deres relationer og netværk. Mentorer, gode chefer, dårlige chefer. Men mange nævner også det at arbejde udenfor komfortzonen, karriereskift, håndtering af store forandringer. Man lærer meget af at klare store forandringer.

NYHEDSBREV JANUAR 2009

Uddannelse er fornuftigt, især diskussionerne med de andre studerende. Men mere vigtige er de forandringer, man går igennem. Forandring er ikke let, det kræver at man nulstiller de neurale netværk i hjernen.

En enkel regel om at lære nye vaner er, at man skal gøre det nye i 60 dage, indtil det sidder fast. Forandring tager tid.

Netværk

Et af de væsentligste redskaber er netværk. Danskerne er bedre til at ”netværke” end nogen anden nation. Problemet med danskerne er, at de netværker rigtig godt – med andre danskere.

Det er det samme problem i den offentlige sektor: De netværker rigtig godt med andre i den offentlige sektor. Der er i Danmark ikke tradition for at træde udenfor sit eget område.

For den opvoksende generation er Facebook en del af deres liv, og den effekt har man også indset i store organisationer. Indenfor McKinsey Group har man eksperter på et hvilket som helst emne indenfor ledelse – fordelt over hele verden. Det betyder, at enhver kan få en ekspert på linjen, så man kan tappe hans viden. Facebook muliggør det samme, så man kan overveje at etablere en ”omvendt mentoring”: Et uformelt samarbejde med et dygtigt ungt menneske, der kan gøre jer fortrolige med Facebook-verdenen. Valget står mellem at være gammel og blot se på – eller at deltage. Der sker noget i den verden, og det sker meget hurtigt.

Distribueret lederskab

Distribueret lederskab er en god ting – det handler om at blive partnere med folk, der er forskellige fra én selv. Den gamle idé med én topleder er bullshit, ingen er så perfekt. Men man kan alliere sig med nogle, der har andre kompetencer. Man ser ofte, at et stort lederskab består af to personer med forskellige personligheder. Det er teamwork, og det er distribueret lederskab.

Turister

I Danmark er adskillelsen mellem erhvervslivet og det offentlige ekstrem. I er godt til at være turister i hinandens verden. Men det, der ændrer verden, er integration.

Ny forskning viser, at det at bo og arbejde i en anden kultur ændrer hjernen, helt bogstaveligt. Folk der har levet i en anden kultur er mere kreative end andre. Jobrotation er en oplevelse af at arbejde udenfor sin egen kontekst, og det får én til at se ting, som hjælper til at blive en bedre leder.