

# cfil

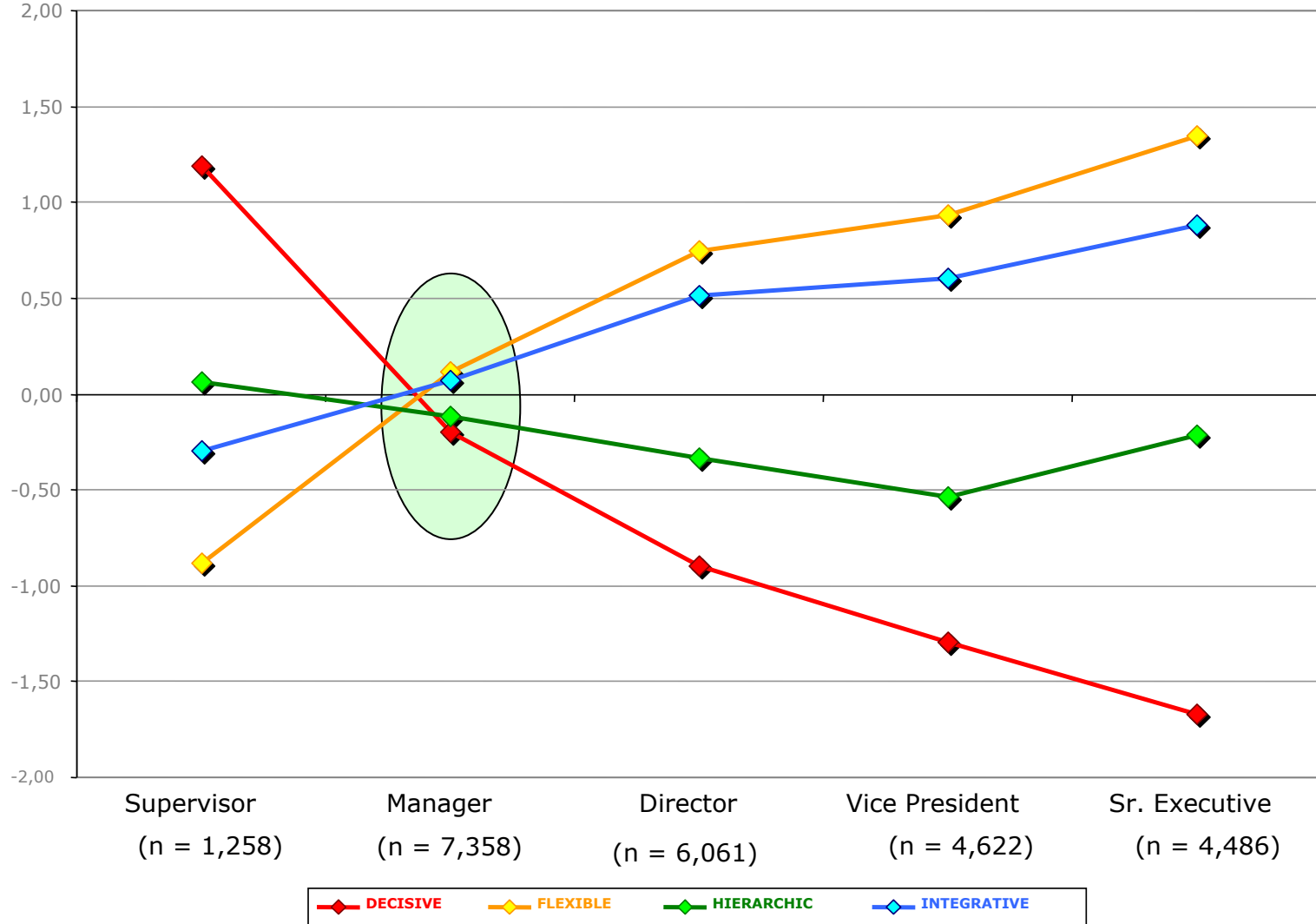
## **Strategisk Lederforum** Høje-Taastrup Kommune

18.08.2014



# Leadership Role Styles by Management Level

Most Successful 20%



cfl

# Leadership Pipeline

## 4 kritiske passager

Hvad god ledelse er afhænger af, hvad der skal ledes.

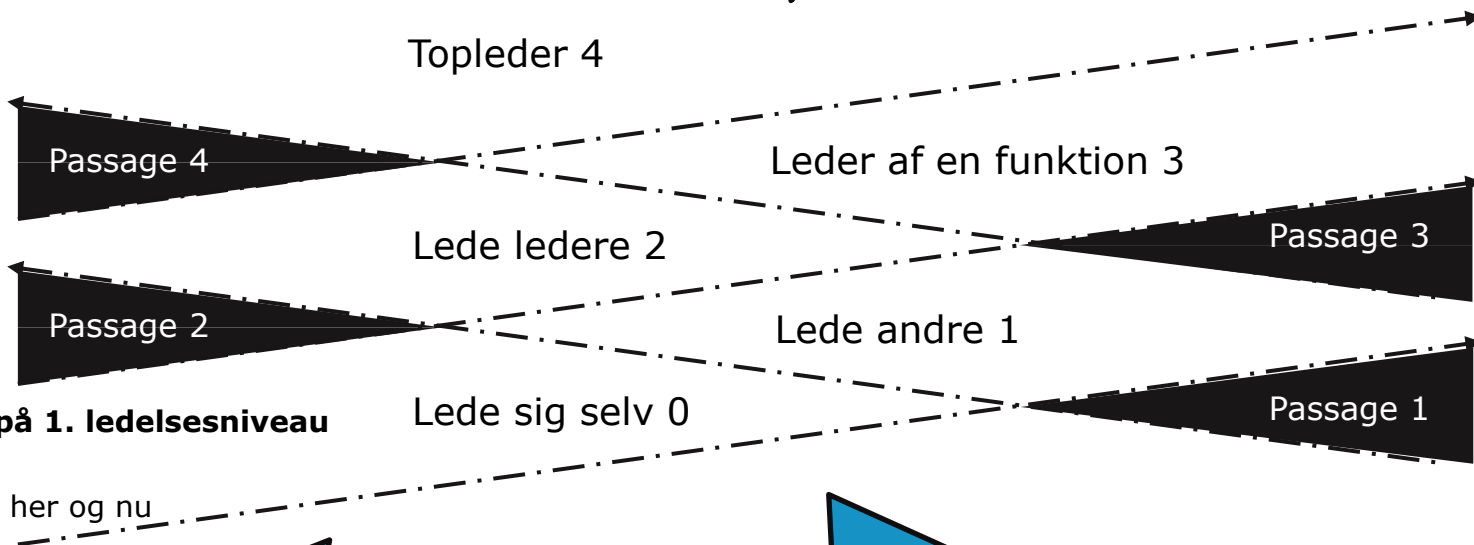
### Vigtigste kompetencer på topniveau:

- Holistisk
- Langsigtet overblik
- Strategisk og visionær
- Håndtere mange forskellige mennesker

*Udvikles efterhånden*



*Nedtones efterhånden*



### Vigtigste kompetencer på 1. ledelsesniveau

- Handlingsorienteret
- Resultatorienteret – her og nu
- Specialisering

Organisationen skal producere ledelse - igennem en sammenhængende og målrettet kæde af aktiviteter

cfL

Hver passage/transition indebærer et skift i organisatorisk position. Dermed kræves nye færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier

# Nogle generelle - men meget store - udfordringer på ledelsesgangene lige nu

- Beslutninger flyder alt for langt op i organisationen

- Og bliver (derfor) til projekter

- Vi kopierer hinanden

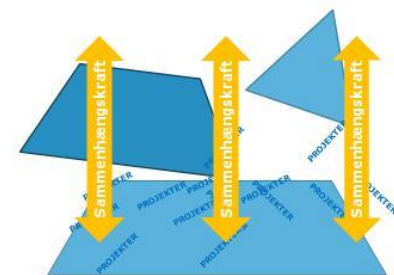
Det eneste, der er værre end at tage fejl, er at være den eneste, der tager fejl

- Ledergrupper prioriterer ikke sig selv højt nok.

Én god leder blandt flere middelmådige er dårlig ledelse!

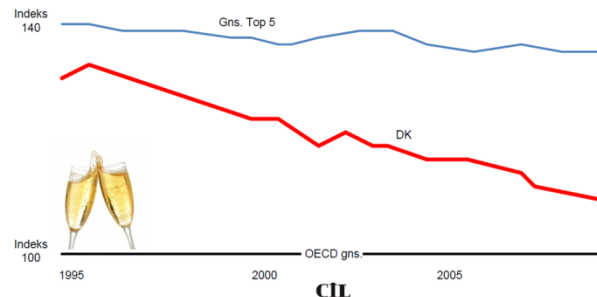
- Vi har ikke tid

# 61 %



cfl

Værdiskabelse kræver god ledelse



cfl

# Fremtidens topleder justerer hele tiden mod et LEAN ORGANISATIONSDESIGN, hvor:

- Beslutninger træffes så tæt på borgeren/problemet som muligt
- Projekter i højere grad erstattes af fakta-baserede eksperimenter
- **Ledelse udføres forskelligt på hvert niveau i Leadership Pipeline**
- Medarbejderne har rammerne til at tænke helhedsorienteret og sætte sig ind i kundens/brugerens situation.
- Ledere mobiliserer også gennem indsigt i irrationelle adfærdsmønstre.

# Leadership Pipeline i sammenhængen



# Hvorfor Leadership Pipeline ?

Det er vigtigt for at:

- sikre, at ledelsesudviklingen hænger sammen med organisationens strategi
- sikre en rød tråd og et fælles sprog i form af metoder og tilgang til lederrollen
- løfte ledelseskvaliteten på forskellige niveauer ved hjælp af sammenhængende og samtidige initiativer
- sikre succes i ledernes rolleskift, hvad enten det er op i organisationen eller på tværs af organisationen
- sikre, at fokus i ledelsesudviklingen ikke kun er på individets udbytte, men i lige så høj grad på organisationens udbytte

# Tre områder, som skal udvikles for at lykkes på hvert ledelsesniveau

Hver passage kræver, at lederen tilegner sig nye måder at styre og lede på, og at vedkommende slipper dele af tidligere anvendte:

- 1. Færdigheder** – nye evner, der kræves for at kunne håndtere nye ansvarsområder
- 2. Prioriteringer** – nye (tids)rammer, som styrer, hvordan man arbejder
- 3. Arbejdsværdier** – hvad er vigtigst og hvad bliver fokus for arbejdet





## Niveau 0: Individuel bidragyder (lede sig selv)

### **Færdigheder**

- Teknisk eller faglig dygtighed
- Arbejde i teams
- Opbygge relationer til egen fordel og for at opnå resultater
- Bruge organisationens værktøjer, processer og procedurer

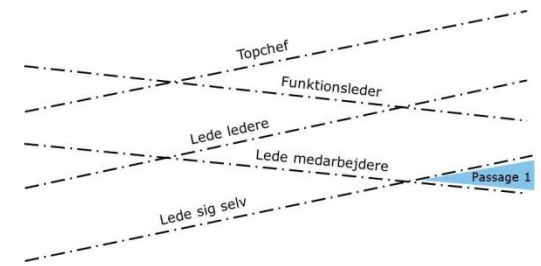
### **Prioriteringer**

- Disciplin i det daglige
- Overholde personlige tidsfrister for opgaver – sædvanligvis kortfristet ved at styre egen tid

### **Arbejdsværdier**

- Opnå resultater via personlig dygtighed
- Teknisk eller fagligt kvalitetsarbejde
- Acceptere organisationens værdier

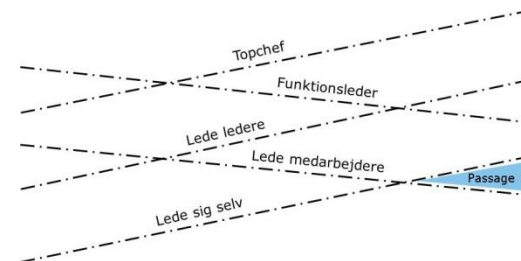
# Passage 1: Førstelinjeleder - lede medarbejdere



## Færdigheder:

- Planlægge projekter, budget og personale
- Jobdesign
- Udvælge medarbejdere
- Delegere
- Overvåge og måle resultater
- Coaching og feedback
- Belønning og motivation
- Kommunikation og rammesætning
- Relationsopbygning – opad, nedad og sideværts til gavn for afdelingen
- Skaffe ressourcer

# Passage 1: Førstelinjeleder - lede medarbejdere



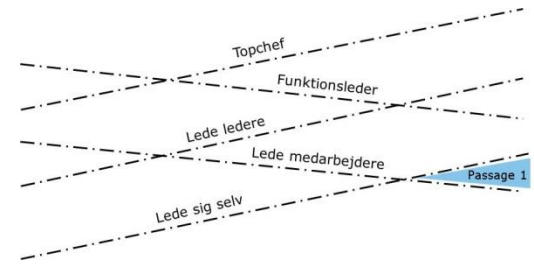
## **Prioriteter:**

- Årlig planlægning af budgetter og projekter
- Sørge for, at der er tid til rådighed for medarbejdere
- Definere prioriteringer for enheden
- Tid til at kommunikere med andre enheder, borgere og leverandører

## **Arbejdsværdier:**

- Opnå resultater gennem andre
- Succes hos personer med direkte reference til en selv
- Ledelsesarbejde og disciplin
- Succes i enheden
- Rollen som leder
- Synlig integritet

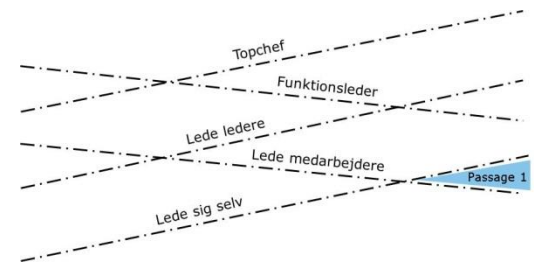
# Ledelse af medarbejdere - passage 1



Typiske **faresignaler**, når transitionen fra medarbejder til leder af medarbejder ikke er lykkedes:

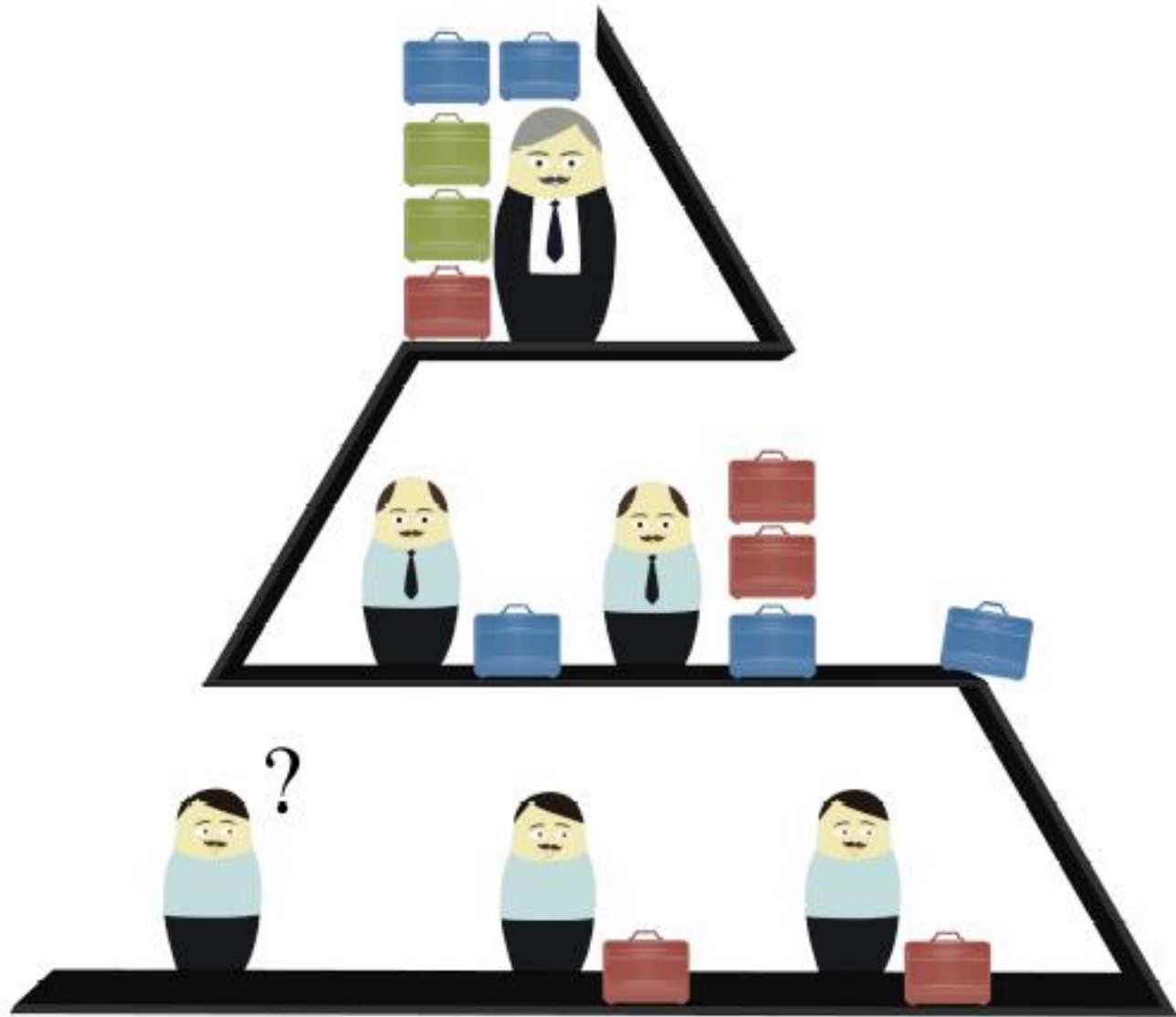
- Værdsætter fagligheden og det individuelle arbejde
- Betragter spørgsmål fra medarbejderne som afbrydelser
- Retter medarbejdernes fejl i stedet for at vise dem, hvordan de skal udføre arbejdet rigtigt
- Distancerer sig fra deres problemer og fejl
- Styrer ikke egen og andres tid
- Over/under-empowering af medarbejderne
- Kan ikke coache, give feedback eller forstå forskellige mennesketyper

# Ledelse af medarbejdere - passage 1



## Typiske **dilemmaer** for ledere af medarbejdere:

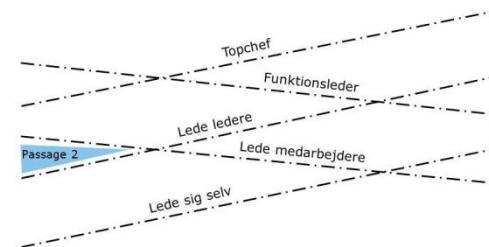
- Den nye identitet som en del af ledelsen udfordrer lederens behov for at føle sig som en del af kollegaskabet med medarbejderne
- Den forventede loyalitet over for det ledelsesmæssige system udfordrer lederen, der også vil være talsmand for medarbejderne
- Have tillid til, at medarbejderne løser opgaverne, og samtidig følge tæt op på medarbejdernes resultater og fremdrift
- Ønsket om at behandle alle medarbejdere ens fremfor at udøve situationsbestemt ledelse
- Glæden ved at se medarbejdere lykkes og modstå fristelsen til selv at opleve glæden ved at udføre opgaverne



**cfL**

# Ledelse af ledere

## - Passage 2



### **Færdigheder:**

- Udvælgelse, monitorering og udvikling af ledere og ledelsesteam
- Gøre førstelinjeledere ansvarlige for ledelsesarbejde
- At være en "silobuster"
- Strategisk arbejde
- Fordele og omfordele ressourcer mellem enhederne

### **Prioriteter:**

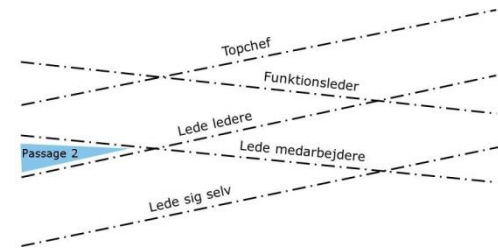
- Bidrage til at finde svar på spørgsmål om strategi og implementering
- Coache ledere af medarbejdere
- Deltage i tværorganisatoriske aktiviteter

### **Arbejdsværdier:**

- Værdsætte "ledere af medarbejderen" ledelsesarbejde
- Værdsætte "ren ledelse"

# Ledelse af ledere

## - Passage 2



### Typiske faresignaler, når transitionen til leder af ledere ikke er lykkedes:

- Leder lederne, som om de var medarbejdere
- Har svært ved at delegere ledelsesansvar
- Det lykkes ikke at opbygge et stærkt lederteam
- Fokuserer på det konkrete og glemmer det strategiske
- Vælger kloner fremfor talenter



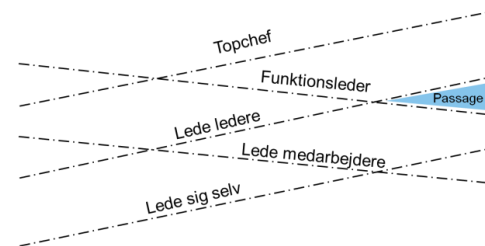
### Typiske dilemmaer for ledere af ledere:

- Lede gennem andre ledere og modstå fristelsen til at gå direkte til de medarbejdere, der løser opgaverne
- Afstå fra faglig ledelse og fokusere på ledelse som faglighed
- Fokus på strategi og udvikling af ledelsesteam fremfor snæver fokus på driftsmæssige og faglige problemstillinger
- Skabe et tydeligt ledelsesrum for lederne og samtidig have den nødvendige opfølgning i forhold til resultater



# Funktionsledelse

## - Passage 3



### Færdigheder:

- Udvikle og implementere strategi
- Kommunikere effektivt med medarbejdere både horisontalt og vertikalt
- Delegere og have tillid til ledere i stedet for altid at kræve personlige, hyppige og lange samtaler
- Have et strategisk, forretningsmæssigt mindset og en holistisk tilgang
- Respektere det, han/hun ikke ved

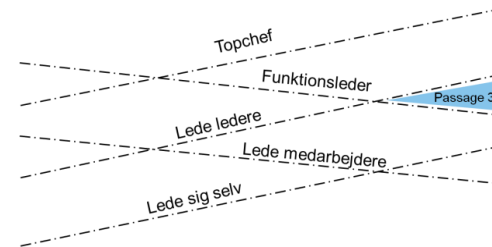
### Prioriteter:

- Deltagelse i tværfunktionelle aktiviteter
- Bruge tid på strategisk arbejde (op og ned)

### Arbejdsværdier:

- Modenhed (evne at udvise tillid)
- Lede områder uden for egen erfaringsbase
- Værdsætte andre enheders bidrag og rolle
- Værdsætte strategi

# Funktionsledelse- Passage 3



## Typiske faresignaler, når transitionen til funktionsleder ikke er lykkedes:

- Fokuserer mere på operation (drift) end på strategi
- Bruger lidt eller ingen tid sammen med medarbejdere og problemer på uvante områder
- Bruger meget tid med medarbejdere og muligheder på kendte områder
- Har en forkærlighed for det kendte
- Umodenhed og manglende tillid
- Kontrollerer/uddelegerer alt eller intet
- Isolerer sig med få underordnede bonkammerater

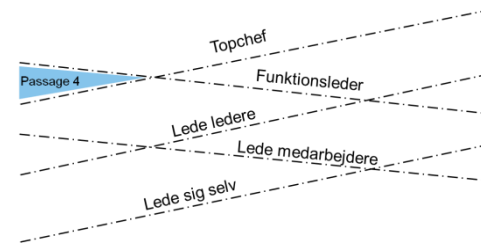


## Typiske dilemmaer for funktionsledere:

- Fokus på helheden og virksomhedens mål, samtidig med at der sikres et nødvendigt fokus på at nå eget områdes mål
- Fleksibel og lyttende i forhold til andre områders muligheder og udfordringer frem for snævert fokus på egne forhold
- Påvirke og kommunikere bredt og samtidigt have fokus på eget områdes forhold og resultater
- Fokuserer på udvikling og strategi samtidig med at sikre tilstrækkelig fokus på områdets driftsmæssige opgaver

# Topledelse

## - Passage 4



### **Færdigheder:**

- Arbejde bæredygtigt ved både at fokusere på kortsigtede økonomiske mål og langsigtede mål for virksomheden
- Inddrage og styre kompleksiteten i forbindelserne mellem et stort antal eksterne faktorer som fx kunder, konkurrenter, demografiske data, makroøkonomiske drivkræfter, myndigheder og fællesskaber
- Bygge og drive et stærkt lederteam
- Skabe mulighed for at modtage feedback
- Kunne prioritere det absolut vigtigste i helheden
- Være meget synlig

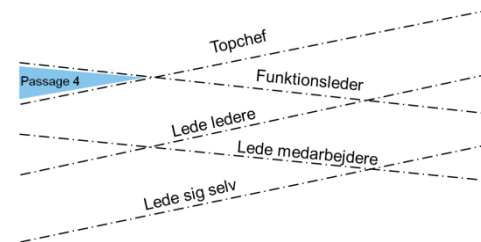
### **Prioriteter:**

- Bruge tid med funktionslederne
- Skabe tid til refleksion og analyse

### **Arbejdsværdier:**

- Er brændende interesseret i det tværgående og i organisationens strategiske match med omverdenen
- Værdsætte alle organisatoriske funktioner

# Topledelse- Passage 4



## Typiske faresignaler, når transitionen til topchef ikke er lykkedes:

- Kommunikerer uninspirerede
- Kan ikke sætte og drive et velfungerende lederteam
- Manglende indsigt i enhedernes bidrag i værdikæden
- Værdsætter ikke alle funktioner
- De samme spørgsmål/kampe forbliver urørte
- Glemmer de bløde temaer



## Typiske dilemmaer for topchefer:

- Være skarp i forhold til opfølgning på resultater og samtidigt have forståelse for de bløde temaer
- Kommunikere enkelt og klart og samtidigt kunne rumme og have overblik over virksomhedens kompleksitet
- Balancere virksomhedens langsigtede mål, samtidig med at der på kort sigt skabes de nødvendige resultater
- Prioritere ledelse i forhold til omverden og interesser samtidig med at prioritere ledelse i forhold til eget ledelsesteam

# Anvendelsesmuligheder for leadership pipeline-tænkningen

- Grundlag for opfølgning på resultater
- Ledelsesudvikling
- Coaching
- Efterfølgerplanlægning
- Talentudvikling

Poul Blaabjerg, adm. direktør

[pbl@cfl.dk](mailto:pbl@cfl.dk)

51313506



Genvej til topaktuel  
ledelses-viden:  
[www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)

<http://www.cfl.dk/viden/indikatorer>

**cfl**

cfil

Center for Ledelse