

Leder- & talentudvikling i Energistyrelsen

TALENT-DK
3. april 2017

Mette J. Breslau - HR-ansvarlig, organisationspsykolog – mjb@ens.dk

Energistyrelsen

- En del af Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet
- Medarbejdere: 375
- Chefer: 18, direktion: 3
- Faglig styrelse – videnmedarbejdere
- Tæt på ministeren
- COP-forhandlinger, Thyra-feltet, PSO-afgifter, solceller, energifremskrivninger etc.

Forandring, tilpasning og omstilling

- Ny regering: Ressortomlægning - juni 2015
- Bedre Balance: Udflytning til Esbjerg - oktober 2015
- Koncernfælles administrative enheder – forår/sommer 2016
- Nyt snit med departementet – december 2016
- Virksomhedsoverdragelse 2017
- Almindelige organisationsændringer

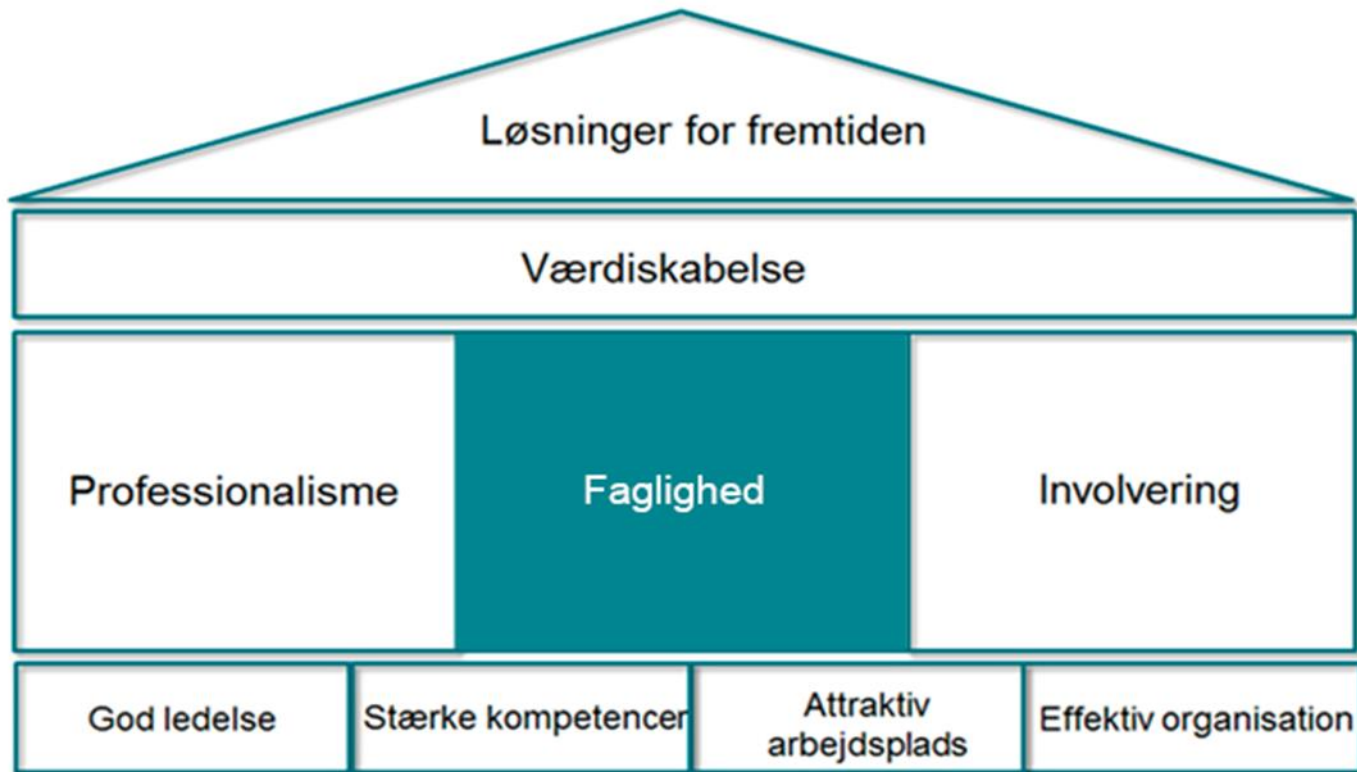
Ledelse i Energistyrelsen er en ekstremsport

Christian

1. gangs leder

Leder for 3 enheder på 1,5 år

Det strategiske hus



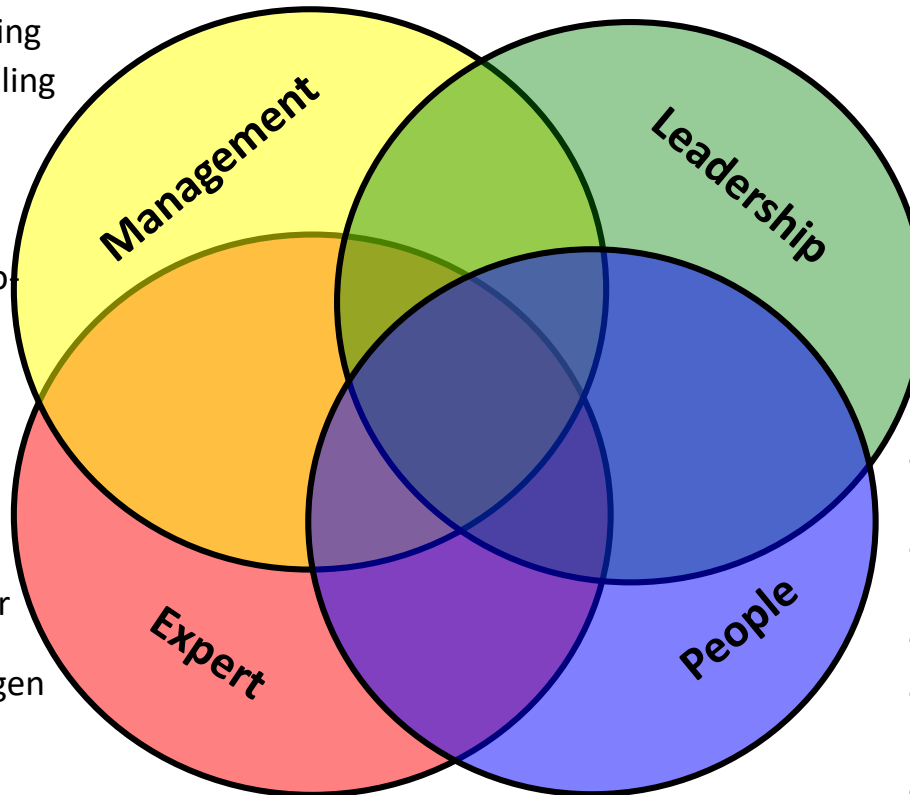
Ledelsesopgavens 4 dimensioner

Styring af organisationens kompleksitet

- Budgetter og resultatkontrakter
- Planlægning og opfølgning
- Opgave og ansvarsfordeling
- Driftoptimering
- Ressource- og processtyring
- Internt overblik og risikominimering

Faglig kapacitet

- Faglig ledelse og kvalitetssikring
- Tilfører værdi og skaber resultater gennem individuel indsats og egen ekspertise
- Ofte uddannelsesbaggrund og legitimitet



Skaber fremtiden

- Værdier, visioner og strategier udvikles
- Udfordrer og samler organisationen omkring den fremtidige retning og behov
- Eksternt overblik og risikotagning

Kompetence og udvikling

- Skaber rammer for den enkelte medarbejders performance
- Fokus på kompetencer, trivsel og arbejdsmiljø
- Tiltrækning og fastholdelse
- Systematisk uddelegering, coaching og feedback
- Konsekvent handling i relation til performance

Kernekompetencer

Hvad skal en leder kunne for at

løse de opgaver,

der skaber de resultater,

som realiserer strategien?

Lederens kernekompetencer

Dialog

Lederen lytter, anerkender og giver konstruktiv feedback

Indlevelse

Lederen er nærværende

Rammesætning

Lederen forventningsafstemmer og skaber klarhed

Faglighed

Lederen er en faglig kapacitet

Lederens kernekompetencer

Samarbejde

Lederen støtter og skaber kontakt

Problemhåndtering

Lederen forebygger og handler

Overblik

Lederen sikrer sammenhæng og optimal brug af ressourcer

Strategisk fokus

Lederen oversætter strategi til handling og resultater

Lederudvikling i Energistyrelsen

Formål

At løfte Energistyrelsens ledelse – individuelt og som samlet ledelse

Fokus

People dimensionen – Hvordan skabes rammerne for at løfte medarbejderne og os selv?

Midler

- Situationstilpasset ledelse og motivation
- Performance-forbedrende dialoger

Lederudviklingsmål

- Direktionen som gruppe og som strategisk retningsgiver
- Centerledelsen som lederteam, fagligt fællesskab og forum for sparring
- Den enkelte leder som rammesættende for medarbejderne
- Den samlede ledelse som tydelig kulturbærer i Energistyrelsen

Lederudviklingsaktiviteter

- 2-dags seminarer – direktionen, centerledelsen og den samlede ledelse
- Temaworkshops ude af huset
- Personligt, professionelt udviklingsprojekt for den enkelte leder

360 gr. ledermåling som afslutning på forløbet

Fase II: Management dimensionen

Talentudvikling i Energistyrelsen

Strategisk talentudvikling

Talentudvikling er en **balance** og **kobling** mellem det, organisationen har **brug for** og **skal** – og det talentet **vil** og **kan**.

Talentet skal ikke blot skabe **successer** – det skal også være **nyttigt** for organisationen.

Talentroller i Energistyrelsen

- Ledertalenter – fast trackers
- Generalister – overblik og metode
- Specialister – kernekompetencerne:
 - Paragrafekvilibristerne - jurister
 - De faglige fyrtårne - ingeniører
 - De rejsende folk – eksport af viden
 - Regnedrengene - analytikere

Kortlægning af talenter

1. Performance – talentets nuværende niveau
2. Potentiale – Talentets evner og vilje til at lære og udvikle sig
 - I organisationens kontekst
 - Brug for her og nu – og på sigt

Potentiale - Læringsagilitet

Evnen til at lære under forhold præget af dynamik, hastighed og variation i roller og ansvar:

- Villighed til at lære af erfaringer og evne til at anvende erfaringen i nye situationer
- Læringshastighed
- Flexibilitet – anvende ideer og viden flydende
- Åbenhed overfor nye perspektiver
- Se mønstre i information og forstå og tolke

Læringsagilitet – indikatorer for udviklingsmuligheder

- Evne og villighed til at **lære nyt og integrere** dette med hvad talentet allerede ved, samt anvende dette i nye situationer
- Evner til at **skille sig af med** kompetencer, viden og mind-set

Det, der har bragt talentet til nuværende niveau, er ikke nødvendigvis det, der får talentet videre til næste niveau.

Martin Darré, Strategisk talentudvikling, 2014

Potentiale - Motivation

- Det der driver og engagerer talentet
- Der hvor talentet henter sin energi
- Talentet er motiveret, men *hvad* er talentet motiveret for?

- Formål
- Autonomi
- Mestring

Motivation - Formål

Søgen efter en klar forbindelse mellem

- a) Det **ydre** organisatoriske formål med at udvikle talentet
- b) Det **indre** formål hos talentet
 - Drive og lyst til at udvikle sig
 - Gøre en forskel i organisationen sammen med andre

Motivation - Autonomi

Selvbestemmelse over *hvad* man gør, *hvornår* man gør det, *hvordan* man gør det og med *hvem*

Opgave – tid – faglighed – mennesker

Autonomi er at tage den individuelle kreativitet alvorligt

Autonomi frisætter talentets udvikling

Motivation - Mestring

Trangen til at blive bedre til noget, der betyder noget

Mestring begynder med flow – og opstår, når de udfordringer, talentet stilles, passer til de evner, som vedkommende har

(Csikszentmihalyi, 1990)

Talentudvikling i praksis

- Definition af talentudvikling i Energistyrelsen – Hvad vil vi?
- Identifikation af strategisk vigtige projekter
- Udvælgelse af de virkelige talenter
- Etablering af et organisatoriske set-up, der understøtter udviklingen

Roller og ansvar i talentudviklingen

Talentet

Nyttiggøre sig for organisationen, mens han eller hun videreudvikler sig

Lederne

Sætte talenterne fri og spille talenterne gode

Det kræver talent at udvikle talent