



Dato: 28. november 2007
Kontor: Personalekontoret
Sagsnr.: 2007-030-0078
Dok.: MUB40972

Strategi for ledelsesudvikling af jurister på Justitsministeriets område

1. HR-forums vision for ledelsesudvikling

Det er væsentligt for opgavevaretagelsen på Justitsministeriets område, at der er jurister, som er eller udvikler sig til at blive kompetente specialister og generalister. Men det er også vigtigt, at der er jurister, som udvikler sig til at blive dygtige ledere.

Den enkelte medarbejder kan på forskellige tidspunkter i livet og på forskellige kompetenceniveauer have forskellige ønsker til og muligheder for valg af karrierevej. Nogle vil ikke være i tvivl om, at de hele deres arbejdsliv vil følge en bestemt karrierevej, mens andre med god mening indimellem kan skifte spor.

Målsætningen er, at de jurister, der har eller får ledelsesopgaver på Justitsministeriets område, skal være dygtige, visionære og inspirerende ledere, der skaber resultater inden for de givne rammer. De skal også have øje for talenter blandt deres medarbejdere og understøtte udviklingen af den enkeltes talent.

Ledelsesudviklingen af jurister på Justitsministeriets område skal sikre, at der til enhver tid er kvalificerede kandidater til ledige lederstillinger, og at de jurister, som allerede har ledelsesopgaver, fortsat udvikler deres ledelseskompetencer.

HR-forum ønsker derfor at styrke ledelsesudviklingen af jurister på Justitsministeriets område på alle niveauer, så medarbejdere, der lokalt vurderes at have evner for ledelse, udfordres og understøttes i at udvikle deres lederevner.

HR-forum er bevidst om, at denne strategi for ledelsesudvikling kan indebære, at der udvikles flere kvalificerede lederaspiranter, end der viser

Slotsholmsgade 10
1216 København K.

Telefon 7226 8400
Telefax 3393 3510

www.justitsministeriet.dk
jm@jm.dk

sig at blive behov for. Den risiko opvejes imidlertid af behovet for at sikre, at der altid er kvalificerede kandidater til ledige lederstillinger. For at undgå skuffede forventninger bør ledelsesudviklingen af jurister på Justitsministeriets område også være orienteret mod andre dele af det offentlige og private arbejdsmarked.

2. Formålet med en ledelsesudviklingsstrategi

Formålet med denne ledelsesudviklingsstrategi er at skitsere de overordnede principper for, hvordan jurister med ledertalent og ledere med top-ledelsespotentiale skal understøttes i deres udvikling mod at blive dygtige, visionære og inspirerende ledere, der skaber resultater og udvikler deres medarbejdere. Strategien beskæftiger sig ikke med den juridisk-faglige udvikling og efteruddannelse, som varetages af de enkelte myndigheder på ministerområdet.

Med strategien ønsker HR-forum at sætte fokus på ledelsesudvikling af jurister på Justitsministeriets område og mere overordnet at afklare, hvad der – som led i en strategisk ledelsesudvikling – forventes af henholdsvis HR-forum, de centrale myndigheder, tjenestestedernes øverste ledelser, andre chefer og den enkelte medarbejder.

3. Den overordnede tilgang til ledelsesudvikling

Medarbejdere med evner for ledelse skal udfordres og understøttes i at udvikle deres ledelseskompetencer, så langt de selv evner og ønsker det. Ledertalent skal udvikles både i teorien og i praksis. Lederkurser mv. er væsentlige, men ledelse læres og udvikles især i hverdagen gennem håndtering af ledelsesmæssige udfordringer på forskellige niveauer.

De ledelsesmæssige udfordringer og dermed det udviklingsmæssige behov i relation til ledelsesopgaven er ikke statiske. Samtidig er behovene for lederuddannelse individuelle, da de afhænger af den enkeltes naturlige styrker, svagheder og erfaring.

På Justitsministeriets område skal forskellige udviklingsbehov søges imødekommet ved et fleksibelt og individuelt lederudviklingsforløb, hvor et udbud af grundlæggende ledelsesudviklingsmoduler kan kombineres med andre konkrete tilbud, som den enkelte efter behov og i samråd med tjenestestedet kan sammensætte sit samlede lederudviklingsforløb af.

Dette indebærer, at lederuddannelsen kan planlægges og afvikles trinvist i takt med den individuelle karriere, så uddannelsen afstemmes efter både opgaver, ledelsesniveau, resultater og ambitioner.

Ledelsesudviklingsmoduler skal kunne gennemføres i både det almindelige uddannelsessystem og i egen organisation. I det almindelige uddannelsessystem vil særligt almene moduler vedrørende ledelse og organisation mv. kunne gennemføres, og det vil samtidig være muligt at etablere ledelsesnetværk med ledere fra andre dele af den offentlige og private sektor. I egen organisation vil der herudover kunne udbydes moduler, som vurderes at være særligt relevante for udvikling af ledere til det pågældende område, og der vil være lejlighed til at etablere ledelsesnetværk på tværs af faggrupper på Justitsministeriets område eller inden for myndighedsområdet.

4. Personlig udvikling og ledelsesudvikling inden første lederjob

Justitsministeriet ansætter dygtige og engagerede jurister til alle dele af Justitsministeriets område. Disse juristers naturlige talenter kommer til syne og udvikler sig, hvis de matches med de rette opgaver, arbejdsvilkår, udviklingsmuligheder og ikke mindst den rette ledelsesstil. Det er i høj grad en ledelsesopgave at se den enkeltes potentiale og udfordre talentet i det daglige arbejde.

Målrettet ledelsesopbakning er central for den enkeltes personlige udvikling og ledelsesudvikling igennem hele karrieren, men den enkelte medarbejder har selv ansvaret for at gøre opmærksom på udviklingsønsker og for at opsøge udviklingsmuligheder, herunder ved at styrke sit eget netværk og ved aktivt at søge at sammensætte sit karriereforløb bredt, så erfaring fra forskellige institutioner og fagområder også indgår som væsentlige elementer i forberedelsen til lederjobbet.

Fuldmægtige med ledertalent bør udfordres og trænes ved at prøve kræfter med afgrænsede ledelsesopgaver i forbindelse med gennemførelse af konkrete projekter mv.

I løbet af de første ansættelsesår kan det være relevant at supplere de juridiske kompetencer med basale kompetencer inden for discipliner som grundlæggende økonomiforståelse, tværfaglig forståelse, organisationsforståelse, helhedssyn og kommunikation.

Herefter bør der sættes fokus på personlige kompetencer som menneskeforståelse, personlig fremtræden og gennemslagskraft, ligesom den en-

kelte bør forholde sig aktivt til egne styrker og udviklingsbehov i forhold til at samarbejde med andre.

De årlige medarbejderudviklingssamtaler bør indeholde tilbagemeldinger om disse personlige egenskaber, og temaerne bør efterhånden udbygges til på baggrund af den pågældendes hidtidige opgaver at omfatte en drøftelse af den pågældendes lederpotentiale og motivation for ledelsesopgaven, ligesom det individuelle udviklings- og efteruddannelsesforløb drøftes.

Senest i forbindelse med første lederjob med personaleansvar skal den pågældendes personlige lederskab styrkes med mere ledelsesorienterede temaer som f.eks. kommunikation, organisering af arbejdet, personaleledelse og konflikthåndtering.

5. Ledelsesudvikling i lederjobbet og udvikling af topledere

Så længe man er leder, skal ledelseskompetencerne udvikles og holdes ved lige. Justitsministeriets ledere skal derfor have mulighed for at udvikle og videreudvikle deres ledelseskompetencer løbende, bl.a. inspireret af ledelsesevalueringer og gennem jobskifte efter første udnævnelse.

Nye ledere med personaleansvar skal have mulighed for at få yderligere kompetencer med henblik på afklaring af personlig ledelsesstil og personlige ressourcer og udviklingsområder. Der bør være fokus på spørgsmål som motivation af medarbejdere, aktiv personaleledelse og på den nye rolle som deltager i ledelsesgruppen.

Som ny leder opstår der også behov for at få etableret eller udbygget sit ledelsesnetværk, og det kan derfor have stor værdi at opnå dele af de teoretiske kompetencer på udviklingsforløb med deltagere fra andre dele af den offentlige sektor eller fra det private erhvervsliv.

For mere erfarne ledere og ledere, som søger udfordringer på højere ledelsesniveauer, vil behovet ofte gå i retning af at få styrket de teoretiske ledelseskompetencer i forhold til ledelse gennem andre, organisationsudvikling og ledelse på et mere overordnet, strategisk niveau. I nogle tilfælde kan behovet bedst varetages gennem en lederuddannelse på masterniveau.

Der bør endvidere arrangeres tilbagevendende ledelsesudviklingsaktiviteter, som kan tilføre de erfarne ledere ny viden og nye idéer og tilskynde til netværksdannelse.

Mens medarbejderudviklingssamtaler er centrale for udviklingen af kommende ledere, vil tilbagevendende ledelsesevaluering og lederudviklingssamtaler udgøre væsentlige redskaber til videreudvikling af ledelseskompetencer hos både nye og erfarne ledere. I de årlige ledelsesudviklingssamtaler drøftes ledelsesstil, resultater, samarbejdet i ledelsesgruppen og temaer fra en eventuel ledelsesevaluering. Herudover drøftes det individuelle udviklings- og efteruddannelsesforløb. I den forbindelse kan det f.eks. også overvejes, om den pågældende kan have gavn af at blive tilknyttet en mentor eller en ledercoach.

Ledelsesevalueringer forankres lokalt eller inden for det enkelte myndighedsområde. Dette sikrer parallelitet med evalueringen af ledere inden for samme ledelsesgruppe uden hensyn til uddannelsesmæssig baggrund, og det vil give det enkelte tjenestesteds øverste ledelse mulighed for ved gennemførelsen af ledelsesevalueringen at sætte fokus på aktuelle ledelsesudfordringer på arbejdspladsen. Eventuelle gennemgående udviklingsbehov kan sættes på dagsordenen i forbindelse med fælles udviklingsaktiviteter for alle organisationens ledere.

Den enkelte leder har selv ansvaret for at gøre opmærksom på udviklingsønsker og for at opspøge udviklingsmuligheder, herunder ved at styrke sit eget ledelsesnetværk og ved at sikre sig bred ledelseserfaring ved jobskifte, men det er den øverste ledelses opgave løbende at vurdere top- ledelsespotentialer hos ledere og medarbejdere i hans eller hendes organisation og aktivt at understøtte dette.

6. Udmøntning af ledelsesudviklingsstrategien

Udmøntningen af denne strategi indebærer, at HR-forum skal indsamle viden om og synliggøre de muligheder, der eksisterer for uddannelse bestående i personlig udvikling og ledelsesudvikling i det almindelige uddannelsessystem og i egen organisation.

Herudover har HR-forum ansvaret for efter behov at sikre udbud af tværgående udviklingsaktiviteter med fokus på personlig og ledelsesmæssig udvikling, mentorordninger mv. for jurister på hele Justitsministeriets område.

HR-forum og de centrale myndigheder har et fælles ansvar for at sikre mulighederne for et rokeringsforløb på tværs af Justitsministeriets område.

De centrale myndigheder har ansvaret for inden for deres myndighedsområde at prioritere ledelsesudvikling og koordinere tiltag, som vurderes i særlig grad at være relevante for udvikling af ledere til det pågældende område, eller som mest praktisk afvikles inden for området.

De centrale myndigheder og de enkelte tjenestesteders øverste ledelser har i fællesskab ansvaret for, at der jævnligt gennemføres lokalt forankrede ledelsesevalueringer og følges op på disse.

Det enkelte tjenestestedets øverste ledelse skal sikre, at der lokalt sættes fokus på ledelsestalent, så den enkelte jurists evne og vilje til personlig udvikling og ledelsesudvikling afprøves, målrettes og understøttes såvel i det daglige arbejde som ved deltagelse i både tværgående og lokale udviklingsforløb mv. Tjenestestedet skal således blandt andet sørge for den praktiske ledelsestræning bestående i opgaveskift, lokal rokering, afgrænsede ledelsesopgaver mv.

Det er herudover den øverste ledelses opgave løbende at vurdere topledelsespotentialet hos ledere og medarbejdere i hans eller hendes organisation og aktivt at understøtte dette.

Alle personaleledere skal have øje for ledertalent blandt deres medarbejdere og aktivt arbejde på at fastholde og videreudvikle dette. Drøftelser med den enkelte om dennes overvejelser om efteruddannelse, rokering og karriere er en integreret del af ledelsesansvaret og et obligatorisk tema for de årlige udviklingssamtaler, og den enkeltes evne og vilje til personlig udvikling og ledelsesudvikling skal understøttes af målrettet opbakning fra nærmeste chef.

Den enkelte medarbejder og leder har selv ansvaret for at gøre opmærksom på udviklingsønsker og for at opsøge udviklingsmuligheder, herunder ved at styrke sit eget netværk og ved aktivt at søge at sammensætte sit karriereforløb bredt.

HR-forum vil følge udmøntningen af denne strategi med henblik på at sikre, at strategiens overordnede vision om udvikling af flere kvalificerede ledere opfyldes i praksis.