

**Governance Beyond the Horizon:
Leadership and Innovation in a Changing Public Sector
Environment**

Wednesday, September 27, 2006

Westin Nova Scotian Hotel

Atlantic Ballroom, 1181 Hollis St

Halifax

8:15 a.m. - 4:30 p.m.

OPENNING ADDRESS: PROPOSED TITLE

Anticipating the Future, Preparing Ourselves in the Present:

Leadership, Innovation, and Learning for Public Service Excellence in the Future

ENGLISH

FRENCH

<ul style="list-style-type: none">• Introduction• Thank the audience and conference organizers• Here today to discuss “governance beyond the horizontal” and what it means for Leadership and Innovation in a Changing Public Sector Environment	<ul style="list-style-type: none">• Introduction• Merci à l’auditoire et aux organisateurs de la conférence• Suis venue vous entretenir aujourd’hui de la « gouvernance au-delà de l’horizontal » et de ses impacts sur le leadership et l’innovation au sein d’une
---	--

<ul style="list-style-type: none">• I will discuss leadership, innovation and learning in the public service.• Specifically, I will explore how we are preparing today for tomorrow.• There are three dimensions to my address:<ul style="list-style-type: none">○ Emerging trends in the governance environment○ Their leadership, innovation and learning implications○ What this means for developing leaders in the public service.	<p>fonction publique en changement</p> <ul style="list-style-type: none">• Je traiterai avec vous du leadership, de l'innovation et de l'apprentissage dans la fonction publique.• Plus particulièrement, j'explorerai comment nous nous préparons dès maintenant pour l'avenir• Mon allocution compte trois volets:<ul style="list-style-type: none">○ nouvelles tendances en gouvernance○ leurs implications sur le leadership, l'innovation et l'apprentissage○ ce que cela signifie pour le perfectionnement et le développement des leaders dans la fonction publique
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Clearly the world is becoming more complex, more diverse, and speeding up; creates a need to invest in leadership • This reality was articulated recently here in Halifax by the Clerk of the Privy Council. • Within this context, I would like to turn to the first dimension... 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est clair que le monde est de plus en plus complexe et diversifié et vit à un rythme accéléré d'où la nécessité d'investir dans le développement du leadership • Voilà un des messages clés formulé récemment par le greffier du Conseil privé dans une allocution récente ici à Halifax • Dans ce contexte, je voudrais parler du premier volet
<p>1. Emerging Trends in Environment: Demographics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aging of the population and shrinking of the workforce: <ul style="list-style-type: none"> ○ As noted by the Clerk, fifteen years ago, federal employees from 25 to 44 years of age made up over 60% of 	<p>1. Nouvelles tendances du milieu : démographie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Population vieillissante et main-d'oeuvre de plus en plus restreinte : <ul style="list-style-type: none"> ○ comme l'indiquait le greffier, les employés fédéraux âgés de 25 à 44 ans représentaient plus de 60 % de la fonction publique il y a quinze

<p>the public service, with under 30% between the age of 45 to 64.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Today, 50% of public servants are between the ages of 45 to 64 while just over 40% are between 25 to 44 years of age.○ Ageing is also prevalent in executive ranks, with the average age of Assistant Deputy Ministers now 53 years, and the average age for all executives ranges from nearly 50 years (EX-1s) to 52 years (EX-3s). <ul style="list-style-type: none">● This reality poses significant challenges:<ul style="list-style-type: none">○ competition for scarce talent	<p>ans, alors que moins de 30 % des effectifs avaient entre 45 et 64 ans</p> <p>aujourd'hui, 50 % des fonctionnaires ont entre 45 et 64 ans alors que les 25 et 44 ans représentent un peu plus de 40 %</p> <ul style="list-style-type: none">○ les cadres supérieurs n'échappent pas à cette réalité: la moyenne d'âge des sous-ministres adjoints atteignant maintenant 53 ans, alors que l'âge moyen des cadres supérieurs varie entre près de 50 ans (EX-01) et 52 ans (EX-03) <ul style="list-style-type: none">● Cette réalité pose des défis importants :<ul style="list-style-type: none">○ concurrence accrue pour attirer le personnel talentueux
--	---

<ul style="list-style-type: none">○ need to retain our best and brightest○ need to improve productivity and efficiency● All this in the context of growing diversity of the workforce:<ul style="list-style-type: none">○ leveraging the creative potential of diversity○ ensuring that diversity enriches the institutional culture○ instilling shared values, esprit de corps, and mission● And of changing attitudes towards work:<ul style="list-style-type: none">○ work that is varied and engaging	<ul style="list-style-type: none">○ nécessité de retenir les meilleurs et les plus brillants d'entre eux○ nécessité d'améliorer la productivité et l'efficience● Tout cela dans un contexte d'une diversité croissante de la main-d'œuvre où il faut :<ul style="list-style-type: none">○ utiliser le potentiel créatif engendré par cette diversité○ s'assurer que la diversité enrichit la culture institutionnelle○ inculquer des valeurs communes, un esprit de corps et une mission● Et de changements dans les attitudes à l'égard du travail :<ul style="list-style-type: none">○ offrir un travail varié et favorisant l'engagement
--	--

<ul style="list-style-type: none">○ catering to alternative work arrangements○ building a compelling “brand” of the Public Service as an ideal place to work● Citizen attitudes towards public services<ul style="list-style-type: none">○ convenient services are important but not enough○ services will be increasingly personalized (tailored)○ services must be balanced with imperative for equal standards of service for all citizens will require imagination for new service delivery models	<ul style="list-style-type: none">○ offrir des formules non conventionnelles de travail○ véhiculer l’image de marque de la fonction publique comme un lieu de travail idéal● Changement aussi dans les attitudes des citoyens à l’égard des services publics<ul style="list-style-type: none">○ offrir des services pratiques est important, mais pas suffisant○ les services seront de plus en plus personnalisés (adaptés aux besoins de chacun)○ la prestation de services doit tenir compte de la nécessité d’offrir des services de qualité égale à tous les citoyens, nous allons devoir être créatifs pour imaginer de nouveaux modèles de prestation de services
--	--

<p>2. Emerging Trends in Environment: Technology</p> <ul style="list-style-type: none">● Technology is empowering citizens and creating new forms of “social networking” (e.g., blogs and online communities)<ul style="list-style-type: none">○ more scrutiny of public service○ need to build capacity for “instant readiness”● Technology opens up new avenues for service delivery	<p>2. Nouvelles tendances du milieu : technologie</p> <ul style="list-style-type: none">● La technologie donne beaucoup de pouvoir aux citoyens et crée de nouvelles formes de « réseaux sociaux » (p.ex. blogues et communautés virtuelles)<ul style="list-style-type: none">○ examen plus minutieux des activités de la fonction publique○ nécessité de créer une capacité afin de « pouvoir répondre instantanément »● La technologie offre des occasions de créer de nouveaux modèles de services
<p>●3. The Changing Nature of Leadership:</p> <ul style="list-style-type: none">● The trends I have	<p>3. La nature changeante du leadership</p> <ul style="list-style-type: none">● Les tendances que j’ai

<p>mentioned are creating challenges for all large and complex organizations. This is why the literature on leadership continues to grow at an incredible rate.</p> <ul style="list-style-type: none">● To deal with these challenges, organizations require outstanding leadership:<ul style="list-style-type: none">○ Well-managed companies make leadership part of strategic focus● Leadership begins with leaders modeling values and ethics:<ul style="list-style-type: none">○ need for high standards of conduct● Leadership involves a number of interpersonal abilities<ul style="list-style-type: none">○ ability to inspire, not just motivate	<p>mentionnées créent des défis pour toutes les organisations. Voilà pourquoi la documentation sur le leadership continue d'augmenter de façon phénoménale</p> <ul style="list-style-type: none">● Pour relever ces défis, les organisations doivent compter sur un leadership fort :<ul style="list-style-type: none">○ Le leadership est un des instruments stratégiques des entreprises bien administrées● Le leadership s'exerce d'abord à partir des valeurs et de l'éthique<ul style="list-style-type: none">○ nécessité de standards de conduite élevés● Le leadership implique plusieurs habiletés interpersonnelles<ul style="list-style-type: none">○ Habileté à inspirer, pas seulement à motiver
--	--

<ul style="list-style-type: none">○ help others see meaning and purpose in their work○ ability to be more empathetic and sensitive to difference in personal strengths● Leadership requires a diversity maturity with even greater awareness.○ heightened awareness of individual difference and personal identity○ manage conflict constructively	<ul style="list-style-type: none">○ Habileté à aider les autres à voir le sens et le but de leur travail○ Habileté à être plus empathique et sensible aux points forts de chaque personne● Le leadership implique de démontrer une ouverture à la diversité et même une plus grande conscience de cette diversité○ conscience accrue des différences individuelles et de l'identité personnelle○ capacité de gérer les conflits de manière constructive
<ul style="list-style-type: none">● Leadership is about “idea entrepreneurs” who make the most of insights, inventions, and innovations.	<ul style="list-style-type: none">● Les leaders sont « des entrepreneurs d'idées » qui tirent le mieux parti des perceptions, des inventions et des innovations. Ils

<ul style="list-style-type: none">○ seek out ideas, mold them, and champion implementation ○ identify “smart practices” from around the world ○ continually scanning the environment and linking up with key thought leaders ○ share ideas across organizational boundaries	<ul style="list-style-type: none">○ recherchent de nouvelles idées, les adaptent à leurs besoins et surveillent leur mise en œuvre ○ identifient des « pratiques intelligentes » partout dans le monde ○ analysent sans cesse l’environnement et établissent des liens avec des penseurs clés ○ partagent les expériences à l’intérieur et à l’extérieur de l’organisation
<p>4. The demand on leadership in the public sector is very high, like with all large organizations.</p> <ul style="list-style-type: none">● There are even additional constraints:	<ul style="list-style-type: none">● 4. Les exigences en matière de leadership dans le secteur public sont très grandes, comme dans toutes les grandes organisations ○ Des contraintes supplémentaires sont même ajoutées :

<ul style="list-style-type: none">○ Higher levels of transparency and accountability, which are increasing due to the <i>FedAA</i>○ Public service leaders face multiple accountabilities, and are still expected to respond rapidly in a complex environment.● We are privileged to have a Clerk who supports the following:<ul style="list-style-type: none">○ To manage for excellence, to foster effective teamwork in a creative, dynamic work place, we need leadership. Leadership that spots talent, rewards performance, sets the agenda, focuses energies, takes risks and acts as a role	<ul style="list-style-type: none">○ Normes plus élevées en matière de transparence et d'imputabilité en raison de la loi fédérale sur l'imputabilité.○ Les leaders de la fonction publique sont imputables de multiples façons et doivent tout de même réagir rapidement dans un environnement complexe○ Nous sommes chanceux nous avons un Greffier qui appuie le suivant :<ul style="list-style-type: none">○ Pour gérer en vue de l'excellence, pour favoriser le travail d'équipe efficace dans un milieu de travail créateur et dynamique, nous avons besoin de leadership. Un leadership qui décèle le talent, récompense le rendement, établit le programme d'action, concentre les énergies,
---	--

<p>model.</p>	<p>prend des risques et offre un modèle à émuler.</p>
<p>5. Development and Leadership in the Public Service.</p> <ul style="list-style-type: none">● The Clerk set a vision to respond to these various trends and challenges. He has outlined a strong emphasis on the need to:<ul style="list-style-type: none">○ Rethinking our recruitment model○ Rethinking our development model○ Rethinking our retention model○ Improving our human resource management toolkit.	<p>5. Perfectionnement et leadership dans la fonction publique</p> <ul style="list-style-type: none">● Le greffier a fait part de sa vision en réponse à ces tendances et défis. Il a insisté sur le besoin de :<ul style="list-style-type: none">○ repenser notre modèle de recrutement○ repenser notre modèle de développement des leaders○ repenser notre modèle de rétention du personnel○ améliorer nos outils en matière de gestion des ressources humaines

<ul style="list-style-type: none">• The Canada School is working to support this agenda by focusing on three priorities:<ul style="list-style-type: none">○ Being the provider of leadership development for the Public Service; and○ Ensuring Public Service management priorities are directly supported by learning opportunities;○ Accelerating knowledge transfer on best practices in public sector management for the Public Service.• The challenges facing the public service is also an opportunity to become much better at	<ul style="list-style-type: none">• L'École de la fonction publique du Canada contribue à la réalisation de cette vision en se concentrant sur trois priorités :<ul style="list-style-type: none">• assurer le développement du leadership au sein de la fonction publique ;• s'assurer que les priorités en matière de gestion de la fonction publique sont directement appuyées par des occasions d'apprentissage• accélérer le transfert des connaissances sur les meilleures pratiques en gestion publique aux employés de la fonction publique• Les défis que doit relever la fonction publique sont également des occasions de se perfectionner dans le
---	--

<p>development and continuous improvement.</p> <ul style="list-style-type: none">• There is a dialogue beginning through the Public Policy Forum, and its project called Canada's Public Service in the 21st Century. This work will help to advance this needed leadership.• We are all on the right course• Thank you	<p>développement et de s'améliorer constamment</p> <ul style="list-style-type: none">• Le dialogue est amorcé via le Forum des politiques publiques, et le projet qu'il a créé, La fonction publique au XXI^e siècle. Ces travaux contribueront à faire progresser ce leadership si nécessaire• Nous sommes tous et toutes sur la bonne voie• Je vous remercie
--	--