

DE NÆSTE LEDERE

EN GUIDE TIL AT UDVIKLE LEDERTALENTER I KOMMUNER OG REGIONER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

De næste ledere

*En guide til at udvikle ledertalenter
i kommuner og regioner*

© Væksthus for Ledelse
Januar 2010

Projektledelse:
Jan Struwe Poulsen, KL
Mads Ole Dall, KTO/Perspektivgruppen

Redaktion:
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:
Karen Krarup

Forsidefoto: Geert Brovad

Tryk: Rosendahls Fihl Jensen

ISBN: 978-87-92460-42-4
ISBN: 978-87-92460-43-1-pdf

En særlig tak til Region Midt, Region Hovedstaden og følgende kommuner, der har bidraget med værdifulde erfaringer til projektet: Fredericia, Esbjerg, Randers, Aalborg, Gentofte, Roskilde, Næstved og Vejle. En oversigt over relevante kontaktpersoner i de ti organisationer kan findes på www.lederweb.dk/talent.

INDHOLD

På sporet af de næste ledere	3
1. Hvad søger vi efter? Om at definere behovet for talent	4
2. Hvad vil vi opnå? Om formål og ambitionsniveau	6
3. Hvem har ansvaret? Om rolle- og opgavefordeling	10
4. Hvordan finder vi de rette? Om udvælgelsesmetoder	13
5. Hvordan læres ledelse? Om forskellige læringsformer	14
6. Talent – og hvad så? Om at følge talenterne godt på vej	16
Ti råd om at tilrettelægge talentudvikling af ledere	18
Læs mere	19

PÅ SPORET AF DE NÆSTE LEDERE

Enhver leder kan huske første gang, nogen sagde, at man sikkert kunne blive en god leder. Nogle havde måske ventet utålmodigt på denne anerkendelse, men for mange kom den overraskende. Mig? Leder?

For det er ikke altid de største talenter, der er lettest at få øje på. Talent betyder *udfoldede evner*, og nogle gange kan de også være skjult for talentet selv. Derfor er det glædeligt, hver gang nogen får øje på lederpotentialet i en medarbejder – og giver talentet gode muligheder for at udvikle sig.

Men med udsigten til alvorlig mangel på ledere i den offentlige sektor er der god grund til at gribe talentspottingen og –udviklingen mere systematisk an, fx via talentprogrammer for fremtidens ledere. Det er der mange potentielle gevinster ved:

- Man får flere og bedre ledere at vælge imellem, når fremtidige lederstillinger skal besættes.
- Man får chancen for målrettet at styrke de lederkompetencer, der bliver mest brug for i fremtiden.
- Man bringer "frisk blod" og nye perspektiver ind i ledelsesmiljøet og kan derigennem fremme fornyelse og innovation.
- Man fastholder og motiverer dygtige medarbejdere ved at give dem bedre muligheder for en lederkarriere.
- Man signalerer til hele organisationen, at man tager ledelse og ledelsesudvikling alvorligt.

Kort sagt: Man har som kommune eller region chancen for at sikre et gennemtænkt generationsskifte, hvor man giver sine bedste ledelsestraditioner videre til de næste ledere – og samtidig klæder dem på til fremtidens udfordringer.

For de gamle, som faldt

Nye tal viser, at næsten halvdelen (46 pct.) af de nuværende ledere i den offentlige sektor har trukket sig tilbage, inden der er gået ti år. Det er ikke mindst på de store velfærdsområder tæt på borgerne, at det tynder ud i lederkredsen: pleje, sundhed, undervisning, dagpasning samt teknik og miljø.

Nogle vil nok blot håbe, at det forholder sig som i den gamle fædrelandssang: *For de gamle, som faldt, er der ny overalt.*

Andre vil med rette spørge bekymret, hvor den næste generation af offentlige ledere skal komme fra. For betragter man de mange udfordringer, sektoren står over for, er det klart, at de næste ledere gerne skal være *mindst* lige så dygtige som deres forgængere. Til kommunikation, forandringsledelse, innovation, personaleledelse og økonomistyring – for blot at nævne noget af det, der vil blive stærkere efterspurgt på tværs af den offentlige sektor.

Derfor er det glædeligt, at en række arbejdspladser i kommuner og regioner nu har taget sagen i egne hænder. De er begyndt mere systematisk at opmuntre og udvælge medarbejdere, som har lyst til og flair for ledelse, og tilbyde dem særligt gunstige betingelser for at udvikle sig til gode ledere. Ofte tilbydes leder-talenterne et kortere afklaringsforløb, et førlederkursus eller et individuelt udviklingsprogram, der kan vare op til flere år.

Mange veje fører til Rom

Formålet med denne guide er at inspirere og kvalificere denne indsats i kommuner og regioner. Guiden gennemgår talentudviklingens vigtigste aspekter og giver eksempler på, hvordan nogle kommuner og regioner har grebet opgaven an. Bagerst i hæftet er der ti *generelle* råd til den proces, der dog ikke kan sættes på fast formel.

Erfaringerne fra otte kommuner, to regioner og en anonym privat virksomhed viser da også, at der er mange udmærkede veje, der fører til Rom. De ansvarlige for talentudviklingen af ledere i de elleve organisationer er blevet interviewet om, hvad de har gjort, og det er essensen af deres råd, guiden giver videre.

Guiden er både skrevet til dem, der overvejer at gå i gang, og til dem, der gerne vil give deres nuværende talentudvikling et kritisk eftersyn. Den henvender sig især til tre grupper: de topledere, der har ansvaret for at sætte processen i gang; de ledere, der bliver berørt af aktiviteterne undervejs; og ikke mindst de HR-konsulenter, der som regel skal holde talenttoget i fart og på sporet.

Bag interview og gode råd står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO.

Søren Thorup, KL
Formand

Bodil Otto, KTO
Næstformand

1. HVAD SØGER VI EFTER?

OM AT DEFINERE BEHOVET FOR LEDERTALENTER

Når man overvejer at arbejde systematisk med at udvikle sine ledertalenter, bør man fra begyndelsen tage stilling til fire basale spørgsmål:

1. Hvad forstår vi ved "ledertalenter"?
2. Hvilken slags ledelsestalent er vi interesserede i?
3. Hvor stort er behovet – og hvor er det størst?
4. Hvilke ulemper er der ved at gøre egne medarbejdere til ledere?

1. Hvad forstår vi ved "ledertalenter"?

En simpel definition af talent er de usædvanlige evner, et menneske besidder på et bestemt område. Ledelsestalent er altså en persons særlige evner for ledelse i bred forstand. Og personer, der har ledelsestalent, kaldes så ledertalenter.

I dette projekt defineres et ledertalent som en medarbejder, der endnu ikke er leder, men som har vist lyst til og flair for ledelse. Der er altså forskel på et ledertalent og "en dygtig medarbejder".

Når man kigger efter ledelsestalent, skal man derfor ikke nødvendigvis spejle efter de medarbejdere, der allerede har vist flotte resultater på deres felt, men efter dem, der skønnes at have et særligt stort potentiale inden for ledelse. Potentiale kan komme til udtryk på mange forskellige måder. Man kan eksempelvis holde øje med, hvilke medarbejdere der synes at have:

- den ønskede tilgang til ledelse
- en veludviklet strategisk sans
- let ved at overskue og håndtere svære problemer
- evnen til at tale godt og klart med alle
- handlekraft og fokus på løsninger
- anderledes ideer og lyst til at udfordre status quo.

Under alle omstændigheder skal det fra starten gøres tydeligt, at talentudvikling ikke handler om at give den dygtigste læge, lærer, pædagog eller sygeplejerske et anerkendende klap på skulderen. Målet er at finde det uopdyrkede lederpotentiale – med henblik på at "kultivere" det og give medarbejderen mulighed for at afprøve sit talent i praksis.

2. Hvilken slags ledelsestalent er vi interesserede i?

De fleste kommuner og regioner har udarbejdet et ledelsesgrundlag, der definerer "god ledelse hos os". Ledelsesgrundlaget er organisationens pejling af, hvilke lederegenskaber og lederprofiler der kræves for at løse nuværende og fremtidige opgaver.

Ledelsesgrundlaget er et typisk afsæt, når organisationen skal udvælge ledertalenter. Hvis det fremgår af grundlaget, at organisationen først og fremmest ønsker ledere, der kan skabe trivsel og et godt arbejdsmiljø, skal ledertalenterne udvælges i det lys. Er økonomistyring eller innovationsevne i højsædet, er det muligvis andre medarbejdere, der er de oplagte ledertalenter. Klarhed om de lederegenskaber og -kompetencer, der bliver brug for i fremtiden, er derfor alfa og omega for såvel udvælgelsen som udviklingen af ledertalenterne.

Fredericia: Talenter kan bruges innovativt

"Der er flere ting, vi kigger efter, når vi skal spotte et talent. Det handler om at se talentet ud fra forskellige perspektiver som fx:

- Hvordan præsterer medarbejderen – hvilke resultater skaber vedkommende?
- Får medarbejderen tingene til at ske – og hvordan?
- Er der noget, der er overraskende i måden, talentet løser opgaverne på?
- Hvordan reagerer talentet, stillet over for en anderledes og måske sværere opgave?
- Hvilket potentiale har talentet?

Vi har brugt et udpluk af talenterne i forbindelse med kommunens innovationsprojekt "Fredericia Former Fremtiden". Talenterne har deltaget i en særligt tilrettelagt idégenereringsproces for at bringe dem i spil i forhold til organisationens mere strategiske og tværorganisatoriske projekter."

Talentchef Rikke Albrektsen
Fredericia Kommune

Hvilken type talent man er ude efter, afhænger også af, om man ønsker at bruge talentudviklingen strategisk til at påvirke ledelsestænkningen i organisationen – eller om man i højere grad stiler mod at videreføre den eksisterende ledelsestradition.

3. Hvor stort er behovet – og hvor er det størst?

På et mere praktisk niveau er det nyttigt at have et overblik over, hvor i kommunen eller regionen der især bliver behov for at rekruttere nye ledere. Det kan fx handle om statistiske oplysninger som:

- Aldersfordelingen blandt de nuværende ledere.
- Tilbagetrækningsprognose for de forskellige ledergrupper.
- Mulighederne for at rekruttere ledere eksternt.

Det kan også være, at man ønsker at øge antallet af kvindelige ledere – og derfor ønsker et overblik over kønsfordelingen på forskellige områder, så man kan målrette talentudviklingen her.

4. Hvilke ulemper er der ved at gøre egne medarbejdere til ledere?

Udvikling af egne ledertalenter er på mange måder en god måde at styrke sit rekrutteringsgrundlag på. Man bør dog være opmærksom på to risici ved denne strategi.

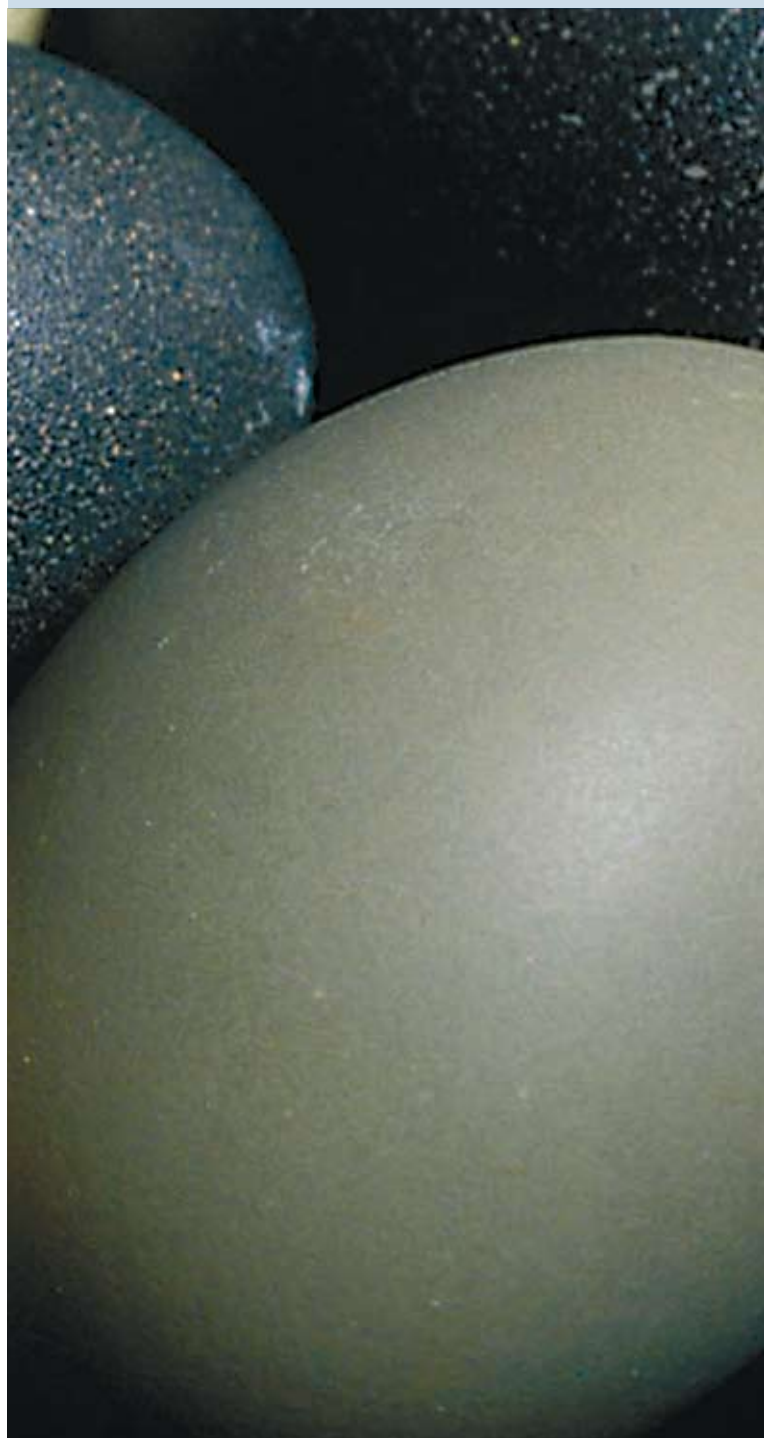
For det første risikoen for "indavl", hvis organisationen ikke også med jævne mellemrum får ledere udefra. I så fald kan organisationen komme til at mangle udsyn, ny inspiration og innovationskraft, fordi der ikke tilføres tilstrækkeligt med forstyrrelser og friske ideer. Løsningen vil ofte være at tilstræbe en passende balance mellem nye ledere, der er rekrutteret internt, og nye ledere, der kommer udefra.

For det andet viser erfaringen, at det ofte er vanskeligt for nyudnævnte ledere at træde i karakter som ledere på deres egen arbejdsplads. Både leder og medarbejdere kan have problemer med at løsrive sig fra deres gamle roller som ligestillede kolleger. Desuden "glemmer" mange organisationer at introducere en internt rekrutteret leder ordentligt til jobbet, fordi vedkommende fejlagtigt forventes at kende det hele i forvejen. Her handler det i høj grad om som chef at være opmærksom på den internt udnævnte leders særlige udfordringer og behov for støtte. Se også afsnittet *Hvordan kan man lette den svære begyndelse i det første lederjob?* på side 17.

Aalborg: Hvor mangler der nye ledere?

Aalborg Kommune har udarbejdet en prognose for den fremtidige ledelsessituation i kommunen. Prognosen "Ledelse i tal" viser en brændende platform, som har øget interessen og forståelsen for at sætte fokus på ledertalentudvikling.

Prognosen viser, at op til hver tredje af kommunens nuværende knap 900 ledere kan fratænde deres stillinger i løbet af fem år. Prognosen viser også, hvordan den forventede afgang ser ud forvaltningsvis. Dermed giver den strategiske oversigt et godt grundlag for at iværksætte blandt andet talentudvikling på netop de områder, hvor behovet er størst.



2. HVAD VIL VI OPNÅ?

OM AT FASTLÆGGE FORMÅL OG AMBITIONSLEVELAU

Når man har besluttet at arbejde systematisk med ledelsestalent, er det næste valg at fastlægge et formål og et ambitionsniveau for indsatsen. Det typiske er en eller flere af følgende tre tilgange:

1. *Kort afklaringsforløb*, der har til formål at give udvalgte medarbejdere en relativt hurtig mulighed for at afklare deres lyst og evner til at lede.
2. *Førlederkursus*, der har til formål at give ledertalenterne en fælles og generel introduktion til jobbet som leder.
3. *Individuelle udviklingsforløb*, hvor formålet er at give det enkelte ledertalent en længere træningsbane, der er designet ud fra talentets særlige muligheder og behov.

Der er tale om stigende grader af udbytte, kompleksitet og ressourceanvendelse. Så som tilrettelægger af talentudvikling må man gøre sig klart, hvad man har behov for – og ressourcer til at styre sikkert i mål. I det følgende beskrives den typiske grundidé i de tre niveauer. I den kommunale og regionale praksis findes der selvfølgelig mange mellemformer.

Vejle: Afklaring over fem dage

Vejle Kommune har udviklet et afklaringsforløb, der indledes med, at deltagerne testes og får feedback på deres styrker og udviklingsområder i forhold til lederrollen. Derefter følger en afklaringsproces over fire dage med følgende indhold:

- Intro med direktør om ledelse, rammer og forventninger.
- To dages internat, hvor der arbejdes med teori, "ledere der lykkes", dilemmateater, ledelse som fag og personligt lederskab.
- Herefter mulighed for sparring fra konsulent/egen leder og følordning.
- En afsluttende dag, hvor den enkelte deltager lægger en udviklingsplan i forhold til sin egen karriere: leder, projektleder, specialist eller ...?

1. Korte afklaringsforløb

Den enkleste model handler primært om afklaring. Om at give udvalgte medarbejdere med lyst til ledelse adgang til at få testet og talt om deres lederegenskaber – og samtidig få snuset til, hvad ledelse handler om. Det foregår typisk i et kursusforløb, der varer mellem to og fem dage.

Der vil næsten altid indgå en personlighedstest i afklaringsforløbet. Ofte vil det være en relativt enkel af slagsen, selv om nogle vælger en mere omfattende test for at øge præcisionen. I forlængelse af testen skal der altid ligge en personlig tilbagemelding fra en konsulent, som er godkendt til at gennemføre den pågældende test.

Kursusdelen af afklaringsforløbet er ofte bygget op om følgende elementer:

- Præsentation af organisationens ledelsesgrundlag, ledelsesværdier e.l.
- Undervisning i ledelsesforståelse og lederens roller og opgaver.
- Øvelser med ledelsesdilemmaer.
- "Livet som leder" – beretninger fra aktive ledere.

Forløbet afsluttes gerne med, at den enkelte deltager vurderer sine muligheder og ønsker. Det sker i dialog med nærmeste leder og/eller HR-afdelingen og kan eventuelt føre videre til næste skridt i talentudviklingen.

Fra start til slut vil afklaringsforløbet ofte kunne gennemføres på en eller to måneder.

2. Førlederkursus

Afklaringen af lederpotentialet kan også være bygget ind i et længerevarende uddannelsesforløb (typisk 4-6 måneder), der giver ledertalenter en samlet introduktion til ledelse. Sådanne førlederkurser indeholder ofte et element af afklaring, men kan også være tilrettelagt til medarbejdere, der allerede er afklarede om, at de gerne vil være ledere.

Et førlederkursus kan fx være bygget op af følgende elementer:

- Personlighedstest og tilbagemelding – jf. afklaringsforløbet.
- Holdundervisning, hvor deltagerne får viden om ledelse i teori og praksis.
- Træningsmoduler, hvor deltagerne gennem gruppeøvelser afprøver forskellige aspekter af lederrollen af.
- Ledernetværk, hvor deltagerne får en struktureret ramme om at udveksle erfaringer og ideer.
- Praksistræning, hvor deltagerne tager livtag med virkelige ledelsesopgaver. Det kan være som ledelsesføl, -praktikant eller -vikar.
- Mentorordninger, hvor erfarne ledere fungerer som mentor for de enkelte ledertalenter.

Indholdet i en række af disse elementer uddybes og eksemplificeres i afsnittet *Hvordan læres ledelse?* på side 14.

Midtjylland: Intensiv træning af førledere

Region Midtjylland har lang erfaring med kombinerede afklarings- og træningsprogrammer for førledere og talenter. Den nyeste generation af træningsforløb, Apollo 1 og 2, er bygget op med fem moduler fordelt over otte dage, hvor der arbejdes med:

- afklaring
- personligt lederskab
- ledelsesopgaver og -positioner
- relationel forståelse
- organisatorisk forståelse.

Deltagerne arbejder blandt andet med test og simulatortræning, og dele af programmet foregår udendørs. Desuden er der mulighed for samtaler med en konsulent mellem modulerne.

Deltagerne bliver optaget på programmet via indstilling fra egen leder og gennem ansøgning via Koncern HR, Organisation og Ledelse.

3. Individuelle udviklingsforløb

De mest ambitiøse talentprogrammer for kommende ledere er bygget op som individuelle forløb. Det betyder, at det enkelte talent designer sit eget udviklingsforløb i samarbejde med egen leder og en HR-konsulent. Forløbene strækker sig ofte over et eller to år.

Filosofien bag "det individuelle" er, at hvert eneste ledertalent har ganske særlige erfaringer, kvaliteter, interesser og udfordringer, og at talentet derfor skal udvikles på sine egne betingelser. Det giver også mulighed for at opdyrke et særligt talent inden for mere specialiserede ledelsesformer: teamledelse, projektledelse og innovationsledelse – for blot at nævne nogle.

Udviklingsforløbene er skræddersyede, men mange af dem indeholder flere af følgende elementer: talentnetværk, karriereplan, udstationering og mentorordning. Disse uddybes i afsnittet *Hvordan læres ledelse?* på side 14.

Desuden indgår der i de individuelle udviklingsforløb som regel også et undervisningsforløb, der er tilpasset ledertalentets ønsker og behov. Det kan være en serie korte kurser, rettet mod særlige ledelsesopgaver: projektledelse, styring, vanskelige samtaler, kommunikation, mødeafvikling etc. Men det kan også være mere sammensatte og længerevarende undervisningsprogrammer – eksempelvis Den Offentlige Lederuddannelse (DOL), diplomkurser eller masteruddannelser, der ofte har et stærkere teoretisk islæt.

Gentofte: Individuelle læringsprojekter

I Gentofte Kommune er et antal individuelle læringsprojekter omdrejningspunktet for talentprogrammet "Ledelse på vej". Deltagerne skal selv designe deres læringsproces og karriereudvikling gennem de spørgsmål, de stiller sig selv, og de udfordringer, de vælger at tage op i løbet af uddannelsen. I den proces bliver de hjulpet af nærmeste leder, af konsulenterne på uddannelsen og af øvrige deltagere.

Dermed kan læringen og karriereudviklingen i høj grad tilpasses den enkeltes og arbejdspladsens ønsker og behov. Deltagerne kan individuelt fx vælge at fokusere på:

- Hvilken form for ledelse kan og vil jeg udøve på nuværende tidspunkt?
- Hvordan kan og vil jeg udøve linjeledelse?
- Hvordan bliver jeg en rigtig god projektleder?
- Hvordan erhverver jeg mig de fornødne kompetencer til en bestemt stilling eller opgave?

For at kunne få svar på individuelle spørgsmål om ledelse skal deltagerne selv iagttage, reflektere over og eksperimentere med så mange forskellige perspektiver på ledelse som muligt. De skal selv prøve at udøve ledelse og løbende have udfordret deres perspektiver på ledelse – og på sig selv som ledere. Programmet opererer med fire forskellige læringsformer:

- Ledelsespraktik – ledelse i praksis
- Innovationsprojekter – ledelse af fornyelse
- Klasseværelset – perspektiver på ledelse
- Ledelse af egen uddannelse.

Enkeltfaglige eller tværfaglige talentprogrammer?

De fleste aktiviteter på alle tre niveauer foregår tværfagligt. Det vil sige, at ledertalenter samles på tværs af regionens eller kommunens sektorer og faggrænser, så kommende ledere fra fx skoler og daginstitutioner mødes med talenter fra plejecentre, materielgården og rådhuset.

Tanken er, at tværfagligheden tvinger ledertalenterne til at fokusere på det, de har til fælles: ledelse. Har en aktivitet udelukkende ledere fra fx psykiatrien, flytter fokus let over på faglige diskussioner og rammebetingelser i netop den sektor.

Nogle organisationer vælger dog talentudviklingsforløb med fagligt homogene grupper. Det kan blandt andet være for at styrke implementeringen af fælles ledelsesværdier inden for området. Det kan også give fx kommunens institutionschef mulighed for at spille en aktiv og synlig rolle i et forløb for potentielle ledere af dagtilbud.

Roskilde: Også gevinster ved enkeltfaglige forløb

Roskilde Kommune har udbudt såvel talentudviklingsforløb, der var forbeholdt dagtilbudsområdet, som forløb med deltagere fra forskellige forvaltningsområder. Der har været gevinster ved begge modeller.

Deltagerne i talentforløbet på dagtilbudsområdet oplevede fx, at de fik et stærkt fælles afsæt i problemstillinger og udfordringer, der præger ledelse på netop deres område. Desuden har de efterfølgende fået et godt netværk blandt andre nye ledere på området.

3. HVEM HAR ANSVARET?

OM ROLLEFORDELINGEN I TALENTUDVIKLING AF LEDERE

Vellykket udvikling af ledertalenter er altid resultatet af et godt samspil mellem mange parter i organisationen. De tre ubetinget vigtigste er:

1. Topleddelsen, der skal give processen troværdighed og strategisk tyngde.
2. HR-afdelingen, der skal have kompetencer til at styre forløbene.
3. Talenternes ledere, der skal se meningen i at slippe talenterne løs.

1. Topleddelsen:

Den strategiske forankring

Erfaringer fra kommuner og regioner viser, at talentudvikling af ledere skal være et prioriteret strategisk indsatsområde for at lykkes. Er tænkningen ikke forankret solidt og tydeligt i direktionen, kan man næsten lige så godt lade være med at forsøge! Direktionen skal som projektere give hele processen den troværdighed, som er strengt nødvendig, fordi der er så mange i organisationen, der skal bakke processen op ved at investere tid, kræfter og medarbejdere i den. Alle skal kunne vide sig sikre på, at der bliver fulgt ordentligt op på indsatsen.

Forankringen i topleddelsen vil også være naturlig, da talentudviklingen handler om de ledelsesværdier og –kompetencer, der skal præge organisationen i fremtiden. Derfor skal talentudviklingen understøtte topleddelsens visioner for god ledelse i kommunen eller regionen, sådan som de fx er formuleret i et ledelsesgrundlag.

Især i forhold til talenternes ledere, der skal "lægge medarbejdere til", er det vigtigt, at topleddelsen tydeligt signalerer, at den står 100 pct. bag mål og midler i talentudviklingen.

Topleddelsens udmeldinger vil præge tilgangen til talentudvikling i alle organisationens ledelsesmiljøer. Og erfaringen viser, at kvaliteten af ledelsesmiljøerne betyder meget for, om nok så gode talentprogrammer faktisk fører til bedre ledelse og en bredere rekrutteringsbase. For ledergrupperne skal aktivt være med til at opmuntre og udvikle de næste ledere, hjælpe dem godt i gang og integrere dem i deres ledelsesmæssige fællesskab. Og da talentudvikling er et relativt nyt punkt på ledergruppernes lange dagsorden, kræver det ofte en bevidst prioritering, en ekstra indsats eller en anden organisering for at lykkes.



Region H: Strategisk forankring og sammenhæng

I Region Hovedstaden står målet klart: "Vi skal skabe et sundhedsvæsen i verdensklasse, og det kræver ledelse i verdensklasse." Derfor har regionen iværksat et omfattende lederudviklingsprogram, hvor talentudvikling er et af mange elementer. Talentudvikling er kun effektiv, hvis alle ledere kender tankesættet og bidrager til at finde de nye ledertalenter. Derfor tænker Region H talentudvikling ind i alle aktiviteter, der handler om lederudvikling.

For at sikre en stærk strategisk forankring har lederudviklingsprogrammet den øverste ledelseskreds som referencegruppe.

2. HR-afdelingen: De nødvendige kompetencer

At afvikle et ambitiøst talentudviklingsforløb kræver en række proceskompetencer, der typisk vil være i HR-afdelingen. Den er derfor en nøgleaktør, når kommunen eller regionen vil sætte talentaktiviteter i gang. Ofte er det også HR-afdelingen, der fra begyndelsen leverer beslutningsoplægget om talentudvikling til direktionen. Derefter har afdelingen typisk hovedrollen i at udvikle, designe, markedsføre og drive programmerne. Med til opgaven hører at organisere jobrotationer, praktikophold, udstationering, mentorordninger mv.

Især i større organisationer har HR-afdelingen nu ofte selv de kompetencer, der er nødvendige for at drive et talentprogram. Tidligere blev hele opgaven tit outsourcet til eksterne konsulentfirmaer. I dag bliver de eksterne konsulenter typisk brugt mere målrettet til at facilitere afgrænsede dele af programmet. Det kan fx være særlige kursusforløb, coaching eller opbygning af netværk. Det er en gevinst ved denne rollefordeling, at talentprogrammet forankres bedre i egen organisation, når ansvaret og kompetencerne samles her.

3. Talenternes ledere: De rette incitamenter

Den sidste og måske allervigtigste rolle spilles af drifts- og institutionslederne – talenternes ledere. Det er dem, der kender de talentfulde medarbejdere bedst. Det er dem, der skal hjælpe dem om bord i talentprogrammet. Og det er dem, der fx skal understøtte dem i deres træningsforløb undervejs. De skal med

andre ord gøre en indsats for talentudviklingen, selv om de groft sagt risikerer en tredobbelt straf:

- de direkte og indirekte omkostninger til talentprogrammet
- den talentfulde medarbejders fravær
- risikoen for, at ledertalentet søger og får et andet arbejde.

I praksis viser det sig heldigvis, at talenternes ledere på trods af ulemperne bidrager konstruktivt til hele talentprocessen. Måske af omsorg for den enkelte medarbejder. Måske fordi der kan være prestige i at levere talenter til et projekt, der har høj prioritet i kommunen. Måske fordi lederne kan se, at de øvrige medarbejdere motiveres ved at se deres kolleger få chancen for at udvikle sig videre.

Denne opbakning er det imidlertid risikabelt at tage for givet. I en presset hverdag er det menneskeligt for en leder at prioritere egne kortsigtede interesser over fællesskabets bedste på lang sigt. Derfor har mange kommuner og regioner forsøgt at gøre det endnu mere attraktivt for lederne at bidrage – blandt andet ved:

- At gennemføre en særlig talentkonference for at sparke processen godt i gang og motivere de lokale ledere til at gå med.
- At have en central pulje til formålet, så den enkelte institution ikke skal bære så stor en del af den økonomiske byrde selv.
- At topledelsen tydeligt markerer, hvor vigtigt det er at finde de rigtige talenter – og dermed giver prestige eller anden belønning for denne opgave.

SU/MED-udvalg og TR

Traditionelt har SU/MED-systemet ikke spillet nogen større rolle i talentprogrammerne. Det kunne ellers være en oplagt opgave. For dels retter de sig direkte mod udvikling af medarbejdere. Dels vil opbakningen fra SU/MED-udvalg kunne være med til at øge både opmærksomheden om og opbakningen til talentudviklingen.

Allerede i dag spiller tillidsrepræsentanten tit en vigtig rolle som en af dem, der opdager medarbejdere med ledelsestalent og opmuntrer dem til at afprøve deres potentiale i et talentforløb.



4. HVORDAN FINDER VI DE RETTE?

OM UDVÆLGELSESMETODER

Udvikling af ledertalenter er at invitere udvalgte medarbejdere ud på en rejse. Spørgsmålet er, hvordan man finder rejsedeltagerne. Her bruger kommuner og regioner især tre metoder – eventuelt i forskellige kombinationer og nogle steder med variationer mellem de enkelte forvaltningsområder.

Ansøgning

Deltagerne bliver fundet ved, at alle medarbejdere har mulighed for at søge selv. Metodens styrke er, at den kan bringe skjulte ønsker og overset talent frem i lyset. Omvendt risikerer man, at mere ydmyge ledertalenter ikke bringer sig selv i forslag. Denne fremgangsmåde stiller også store krav om, at alle i målgruppen får kendskab til tilbuddet om talentudvikling. En kommune har fx valgt at sende en beskrivelse af talentudviklingsprogrammet ud med medarbejdernes lønseddel.

Udtagelse

Ledertalentets leder indstiller eller udpeger de medarbejdere, der skønnes egnede til at deltage i et talentprogram. Fordelene er, at det kan få deltagere frem i lyset, som måske ikke havde meldt sig selv. Og samtidig risikerer man ikke et uoverskueligt stort ansøgerfelt. Ulempen kan være, at det kun eller primært er de medarbejdere, der i forvejen har ledelsens sympati og bevågenhed, der kommer i betragtning.

MUS

Lederen bruger medarbejderudviklingssamtalen som omdrejningspunkt for at snakke om medarbejderes lyst til og flair for ledelse. På den måde bliver udvælgelsesprocessen en integreret del af den almindelige drøftelse og planlægning af medarbejdernes kompetence- og karriereudvikling. Nogle organisationer har talentudvikling som et fast punkt i alle MUS-samtaler, men de fleste er blot åbne for, at emnet tages op i samtalen, hvis det er relevant. MUS-metoden kan bruges, hvad enten det i sidste ende er lederen, der udpeger talenterne, eller medarbejderne selv, der ansøger.

Tilsvarende kan det gøres til en fast del af lederens udviklingssamtale (LUS) at drøfte, hvordan lederen bidrager til at identificere og opmuntre nye ledertalenter i egen organisation. Det kan samtidig være en måde at gøre organisationen parat til en situation, hvor der med kort varsel er brug for at konstituere en ny leder.

Åbenhed om udvælgelse af talenter

Uanset hvordan deltagerne i et talentprogram udvælges, er det vigtigt at være åben om hele talenttænkningen for at forebygge myter og misundelse. Det er nyttigt at forklare hele organisationen, at talentudvikling af ledere er et strategisk indsatsområde på linje med anden ledelses- og kompetenceudvikling. På den måde signalerer man både, at gode ledere er vigtige for organisationen, og at ledertalenter ikke er særligt "ophøjede", blot fordi de har talent for ledelse.

Samtidig bidrager åbenhed om talentkriterierne til en kultur, hvor det er mere naturligt for alle medarbejdere at drøfte karriereveje og kompetenceudvikling, og til et fælles sprog til sådanne drøftelser.

Roskilde: Talenter som ambassadører

Roskilde Kommune betragter ledertalenterne som de bedste ambassadører for talentudvikling. Talenterne tager uddannelsen med hjem på arbejdspladsen og introducerer derved kollegerne til, hvad talentudvikling går ud på. I praksis betyder det, at talenterne kan

- være ansvarlige for personalemøder
- deltage aktivt i strategiarbejdet sammen med lederen
- være ansvarlige for udviklingsprocesser
- opfordre kollegerne til at kommentere på talentets styrke og svage sider.

5. HVORDAN LÆRES LEDELSE?

OM FORSKELLIGE LÆRINGSFORMER

De fleste talentprogrammer har en overvejende praktisk tilgang til ledelse. De bygger tilsyneladende på den opfattelse, at "ledelse i høj grad er noget, man lærer ved at lede". Der indgår teorielementer i næsten alle programmer, men det er sjældent, at én bestemt teoriretning er stærkt styrende for den måde, man udvikler talenterne på.

Praksistilgangen kommer blandt andet til udtryk i de mange praksisnære læringsformer. Det gælder dels de "virkeligheds-simulerende" øvelser og cases, der indgår i undervisningen på førlederkurser mv., dels i det stærke element af træning, der er i de fleste individuelle udviklingsforløb.

Praksislæringen kan tilrettelægges meget forskelligt. Her gives kun nogle typiske kendetegn ved en række af de mest benyttede former.

Talentnetværk

Netværksgrupper blandt ledertalenter er en oplagt mulighed for at få undersøgt og udfordret sin egen tilgang til lederjobbet – i en uformel og tryk sammenhæng blandt ligesindede. Netværket kan i princippet være selvstyrende, men bør dog i en startfase have støtte til at få klarhed om netværkets opgave, arbejdsform, tidsrammer og spilleregler – herunder deltagerne forskellige roller og forventninger. Netværk kan dannes både blandt deltagerne i førlederkurser og blandt talenter i individuelle udviklingsforløb. Se også afsnittet *Talent – og hvad så?* på side 16.

Projekter

I førlederkurser lader man ofte mellem hvert modul deltagerne løse mindre, ledelsesrelaterede opgaver i egen organisation. Det kan fx være at gennemføre små afgrænsede projekter, undersøge ledelsespraksis i organisationen e.l. Disse praksiserfaringer bliver så brugt som afsæt for fælles refleksioner på de følgende moduler. Også i de individuelle forløb bruges det hyppigt som læringsform at give talentet ledelsesansvar for et større eller mindre projekt.

Følordninger og lederpraktik

Afhængigt af talentaktiviteternes varighed og ambitionsniveau kan man indbygge forskellige former for livtag med virkelige ledelsesudfordringer. Den mindst forpligtende form er en slags følordning, hvor et ledertalent følger en leders hverdag i en periode. Næste trin kan være et egentligt praktikophold, hvor ledertalenter får selvstændige ledelsesopgaver under vejledning og supervision.

Mentorordninger

Mentorordninger er en ofte benyttet metode – ikke mindst i forhold til de individuelle udviklingsforløb. Ideen i denne læringsform er, at en fungerende leder bliver tilknyttet ledertalentet som mentor under hele eller dele af talentprogrammet. De fleste ledertalenter oplever det som værdifuldt at kunne drøfte deres egne iagttagelser, spørgsmål, ideer og bekymringer med andre, der har stået i samme situation. Det kan både handle om ledelsesfaglige og mere personlige overvejelser om lederrollen mv.

Næsten alle talentprogrammer vælger at knytte én mentor til hvert talent, men en mentorordning kan have mange andre former. Nogle bruger fx en etableret ledergruppe som kollektive mentorer for alle de udstationerede talenter i sektoren.

Karriereplan

Et vigtigt afsæt for at træne en kommende leder er, at ledertalentet selv reflekterer grundigt over sin egen situation og sine fremtidsmuligheder for at udvikle sig som leder. Et tidligt skridt i den proces kan være, at ledertalentet sammen med sin nærmeste leder drøfter en egentlig karriereplan. Derefter kan man koble HR-afdelingen på og udnytte dens overblik over, hvilke muligheder der er for karriereudvikling på tværs af hele organisationen.

Længerevarende udstationering

I de individuelle udviklingsforløb er udstationering som leder et vigtigt omdrejningspunkt. Denne mulighed forudsætter, at organisationen er opmærksom på mulighederne i at lade ledertalenter udfylde vakante lederstillinger. Det kan fx være i en overgangsfase eller i forbindelse med orlov e.l.

Ved udstationering handler det ikke om at være føl, kigge på eller snuse kortvarigt til ledelse, men om at mærke ledelsesopgaven og -ansvaret på egen krop i længere tid. Hvordan føles det? Hvor lykkes jeg? Hvad er svært? Hvordan trives jeg i rollen? Hvilke resultater når jeg? etc. Det er den slags spørgsmål, man som ledertalent kan komme tættere på under en udstationering.

Ofte bliver talentet udstationeret inden for sit eget fagområde, men der findes også gode eksempler på udstationering til andre fagområder eller sektorer. Her må man både se på det enkelte talent og den ledelseskultur, der præger værtsorganisationen. Er der fx stærke traditioner for en markant *faglig* ledelse, kan det være vanskeligt for en "outsider" at gøre sig gældende som leder.

Privat virksomhed: Vi prøver talenterne af i praksis

I en privat virksomhed, der har valgt at være anonym, samles topledelsen en gang om året med det ene for øje at undersøge, hvilke ledertalenter der aktuelt findes i virksomheden. Blandt medarbejdere såvel som blandt nuværende ledere. For virksomheden arbejder med talentudvikling på alle niveauer – fra specialister og projektledere til drifts- og topledelse.

Virksomheden skelner mellem high performers og high potentials, og det er de sidste, topledelsen ønsker at finde og "dyrke". Typisk er 15-25 ledertalenter i gang med et udviklingsforløb.

Når talenterne er fundet, bliver de typisk bedt om at løse konkrete ledelsesopgaver eller stå i spidsen for et strategisk vigtigt projekt. Hensigten er at lade dem folde deres talent fuldt ud og dermed også finde dets grænser. Talenterne bliver "prøvet af" – uden nødvendigvis at vide, at de er særligt udvalgte.

Filosofien i denne udviklingstænkning er, at ledertalent afprøves og udvikles mest effektivt ved at løse konkrete ledelsesopgaver – altså i livetaget med virksomhedens virkelige udfordringer. Som støtte til dette livtag tilbydes talenterne blandt andet individuelle uddannelsesforløb, coaching og netværksgrupper. Desuden får udvalgte talenter tilknyttet en gruppe af nøglepersoner, der kan give sparring på løsningen af en konkret opgave og på talentets udvikling som leder.

På den måde får virksomhedens ledelse indsigt i rækkevidden af talenternes potentiale og kan samtidig yde det enkelte talent maksimal støtte og opmærksomhed i realistiske ledelsessituationer.

6. TALENT – OG HVAD SÅ?

OM AT FØLGE LEDERTALENTERNE GODT PÅ VEJ

Talentudviklingen er ikke afsluttet med, at et nyt "kuld" af ledertalenter har gennemført et førlederkursus eller udviklingsforløb. Herefter rejser der sig især tre vigtige spørgsmål:

1. Hvad kan man gøre for at skaffe de "færdige" talenter et lederjob?
2. Hvad skal man gøre med de ledertalenter, der ikke bliver ledere?
3. Hvordan kan man lette den ofte svære begyndelse i det første lederjob?

1. Hvad kan man gøre for at skaffe de "færdige" talenter et lederjob?

At have gennemført et talentprogram er et slags kvalitetsstempel, men giver ikke automatisk adgang til et lederjob. Ingen organisation kan garantere selv nok så lysende ledertalenter en lederstilling, straks talentprogrammet er afsluttet.

I udgangspunktet bør man selvfølgelig kun sætte talentprogrammet i værk, hvis man på forhånd ved, at der inden længe bliver brug for de pågældende talenter som ledere. Men det kan være, at ledere trækker sig senere tilbage end forventet, at man reducerer antallet af ledere, eller at stærke eksterne kandidater ligger forrest i ansøgerfeltet.



Spørgsmålet er, hvad organisationen skal gøre i "ventetiden". Én tilgang er at gøre ingenting – i forventning om, at et ledertalent selv bør kunne opsøge eller skabe de job, der passer til talentet. Og det sker da også ofte – blandt andet fordi hele organisationen i kraft af talentprogrammet er blevet mere opmærksom på, hvem der er på vej frem på ledelsesområdet. Der står kort sagt flere døre åbne for de nyudklækkede talenter, fordi de ofte allerede er tænkt ind som en del af organisationens samlede ledelsesmiljø.

Mange kommuner og regioner vælger dog at understøtte denne integration for at "holde talentet varmt". Det sker især ved:

- At nærmeste leder giver ledertalentet særlige udfordringer, der har en tydelig ledelsesdimension.
- At HR-afdelingen tilbyder forskellige opfølgingsinitiativer. Det kan være en karrieresamtale, ansvar for et udviklingsprojekt eller andre strategisk vigtige opgaver på tværs af organisationen.
- At fortsætte netværksgrupperne i et stykke tid efter, at ledertalenterne er sprunget ud, så de også kan støtte hinanden i tiden lige før og lige efter den første udnævnelse.

2. Hvad skal man gøre med de ledertalenter, der ikke bliver ledere?

I ethvert talentprogram vil der være ledertalenter, der enten selv hopper fra undervejs eller ikke formår at gennemføre programmet tilfredsstillende. Hertil kommer de talenter, der nok gennemfører, men hvor enten lysten eller evnerne til at lede viser sig mindre end forventet. Hvordan skal man håndtere disse grupper?

En etisk grundregel i talentudvikling er at sikre, at alle deltagere kommer ud på den anden side med en god oplevelse. Det skal derfor være muligt at give op eller bestemme sig om uden at tabe ansigt.

Efter forløbet er det vigtigt at være opmærksom på de talenter, som vælger lederkarrieren fra. De skal om nødvendigt støttes i at kanalisere deres evner og motivation over i andre karrierebaner – eksempelvis som specialister eller projektledere.

Region H: Vigtigt at følge op på talentudvikling

Når et talentudviklingsprogram afsluttes, kan der være behov for opbakning til de deltagere, der ikke får en lederstilling med det samme. Region Hovedstaden etablerer derfor mentorordninger, netværk med andre kommende ledere og supervision fra HR-konsulenter for at holde talenternes engagement og kompetencer ved lige.

3. Hvordan kan man lette den svære begyndelse i det første lederjob

Fra andre undersøgelser er det kendt, at næsten alle ledere oplever de første måneder som de vanskeligste at komme igennem.

Er man leder i en fremmed organisation, handler det blandt andet om, at man ikke er fortrolig med hverken de daglige rutiner eller kulturen på arbejdspladsen. Bliver man forfremmet til leder i sin egen organisation, har man ofte svært ved at træde i karakter som leder over for sine tidligere kolleger – eller føler sig isoleret uden sit gamle kollegiale netværk. Oveni kommer så i begge tilfælde den helt naturlige usikkerhed, det giver at være debutant på sit felt.

Derfor bør man især som chef tage særlig god vare på sine nye ledere. Det gælder selvfølgelig både de ledere, der er udstationerede som led i et udviklingsforløb, og dem, der sidder i deres første rigtige lederjob.

Man kan blandt andet lette vejen for en ny leder ved:

- at afklare forventningerne til den nye leder
- at præsentere jobbet krav og indhold systematisk
- at introducere godt til rutiner og nøglepersoner
- at vise tillid og tydeligt bakke den nye leder op
- at give tidlig og opsøgende sparring
- at opbygge et trygt ledelsesrum
- at tilbyde lederen personlig støtte, fx i form af en mentor
- at integrere lederen i eksisterende ledernetværk.

Læs mere om dette i hæftet *Let vejen for de nye ledere*. Se oversigten på side 19.

TI RÅD OM AT TILRETTELÆGGE TALENTUDVIKLING AF LEDERE

Ud fra erfaringerne i projektets kommuner og regioner kan man opstille følgende ti *generelle* principper for at tilrettelægge udvikling af ledertalenter. Den konkrete udformning af talentindsatsen bør altid afspejle de særlige behov og udfordringer i den enkelte organisation.

1. **Afklar behovet**, så I ved, hvor i organisationen der især bliver behov for nye ledere, hvor mange og hvornår?
2. **Fastlæg formålet**, så I kan vælge det rette ambitionsniveau for talentprogrammet og afgøre, hvordan det skal indgå i den samlede ledelses- og organisationsudvikling.
3. **Definér "en god leder"**, så talentudviklingen tager afsæt i de egenskaber og kompetencer, jeres næste ledere får brug for.
4. **Tag topledelsen i ed**, så talentudviklingen fra starten får strategisk perspektiv og troværdighed i hele organisationen.
5. **Overvej rekrutteringen**, så I har afvejet fordele og ulemper ved enten at lade talenterne melde sig selv eller blive håndplukket af lederne.
6. **Beløn lederne**, så de også har fordele ved at afgive en dygtig medarbejder til et talentprogram.
7. **Træn ledelse i praksis**, så ledertalenterne via en bred vifte af praksisnære læringsformer får et realistisk billede af, hvad lederjobbet går ud på.
8. **Involvér organisationen**, så alle er med på, hvad talentudviklingen er godt for, og hvad den kræver af chefer, ledere og medarbejdere.
9. **Hjælp talenterne i gang**, så de hurtigst muligt kan omsætte deres nyerhvervede kompetencer i et lederjob eller andre udfordrende opgaver.
10. **Let vejen for de nye ledere**, så talenterne ikke snubler i deres første lederjob, men føler sig godt støttet af chef og ledernetværk.

LÆS MERE

Væksthus for Ledelse:



Ledere der spirer. Interaktivt videoværktøj, hvor førledere via en række dilemmaer kan tage stilling til, om ledelse er noget for dem, og få sparring fra erfarne ledere undervejs.



Let vejen for de nye ledere. Undersøgelse af nyudnævnte kommunale leders oplevelse af deres første tid i jobbet – med fokus på, hvad deres chefer kan gøre for at lette den svære start.



Ledere der lykkes. Undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde institutionsledere i kommunerne.



Succesfulde ledere i sygehusvæsenet. Undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde afdelingsledere i sygehusvæsenet.



Find den rigtige leder. En guide til en professionel rekrutteringsproces i kommuner og regioner.



Ledernetværk der virker. Gode råd om, hvordan man får ledernetværk til at fungere effektivt. De fleste råd er også relevante for netværk mellem ledertalenter.

Øvrige publikationer:

Personalestyrelsen: *Talentudvikling! Hvordan griber vi det an i praksis? – erfaringer fra to ministerier i front.*

Rapport med gode råd og erfaringer fra talentudviklingsforløb i staten. Oktober 2008. Kan hentes gratis på www.perst.dk

Birgitte Andersen m.fl: *Talentudvikling i praksis*

God inspiration til at strukturere og gennemføre et talentudviklingsprogram og sætte talentudvikling på dagsordenen. DJØF Forlag, 2007.

Dion Sørensen & Erik Kjær: *Talentfabrikken – intern lederrekruttering.* Sætter fokus på virksomhedernes interne lederrekruttering og -udvikling og argumenterer for, at det er langt at foretrække frem for ekstern rekruttering.

SAXO, 2008.

En del kommuner har beskrevet talentprogrammer på deres hjemmeside. Blandt dem er Aalborg Kommune.

Se www.aalborgkommune.dk/hr.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner. Læs mere om Væksthushets aktiviteter på www.vaeksthusforledelse.dk eller på vores lederportal www.lederweb.dk.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:
 Afdelingschef Søren Thorup, KL, formand
 Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
 Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
 Direktør Jens Kragh, FTF-K
 Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
 Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
 Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
 Administrerende direktør Kjeld Zachø Jørgensen, Region Syddanmark
 Løndirektør Sine Sunesen, KL
 Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Høje-Taastrup Kommune

DE NÆSTE LEDERE

EN GUIDE TIL AT UDVIKLE LEDERTALENTER I KOMMUNER OG REGIONER

Mange kommuner og regioner er godt i gang med at finde og udvikle de ledertalenter, der skal overtage ansvaret for fremtidens velfærdsopgaver, når en generation af offentlige ledere om få år går på pension.

Formålet med denne guide er at inspirere og kvalificere indsatsen for ledertalenterne. Guiden gennemgår talentudviklingens vigtigste aspekter og giver eksempler på, hvordan nogle kommuner og regioner har grebet opgaven an.

Guiden giver en række gode råd til topledere, ledere og ikke mindst til de HR-konsulenter, der som regel står for at tilrettelægge talentudviklingen i praksis.

Bag guiden står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Læs mere på www.lederweb.dk



VÆKSTHUS FOR LEDELSE