

Sådan sikrer vi næste generation af ledere

Når vi er optaget af god ledelse, er vi selvfølgelig også optaget af at sikre næste generation af ledere. Det gør vi ved tidligt at spotte talenterne og sætte dem i udviklingsforløb. Vores ambition er, at talentudvikling bidrager til indfrielsen af kommunens strategiske mål. *Af Søren Lund Hansen og Lone Irene Petersen*

I Slagelse Kommune vil vi være kendt for god ledelse. Derfor dyrker vi ledelse på alle niveauer. Lederne uddannes. Men endnu vigtigere: Lederne indgår i udviklingsforløb. Derfor samler vi alle vore ledere fem til seks gange årligt. Sidst var vi på besøg i Zentropa for at se på, hvordan man leder en virksomhed, der kun lever af kreativitet, og hos ISS for at se, hvordan man leder mangfoldighed med mange kulturer. Vi arrangerer højskoleeftermiddage med besøg af personer, der udfordrer os til refleksion. Vi forbereder etablering af studiekredse om og i ledelse, vi går efter at indhente inspiration fra andre kulturer i andre lande.

Når vi er optaget af god ledelse, er vi selvfølgelig også optaget af at sikre næste generation af ledere. Det gør vi ved tidligt at spotte talenterne og sætte dem i udviklingsforløb.

De rette rammer

I Slagelse Kommune er det vores ambition, at talentudvikling bidrager til indfrielsen af kommunens strategiske mål. Vi arbejder ud fra en forventning om, at ledertalenter

har så stort et potentiale, at de bidrager med værdi til organisationen, såfremt vi tilbyder dem de rette rammer at udvikle talentet i.

Vores talentstrategi involverer alle ledelsesniveauer i organisationen i at tage et medansvar. Et medansvar der indebærer, at vi må udvikle os som ledere i en ny forståelse, der handler om, at talentudvikling foregår i egen organisation og ikke i et undervisningslokale.

Vi gennemfører udviklingsforløb, hvor talenterne arbejder med en individuel talentplan og ledelsesopgaver i tæt samspil med egen leder. Talenterne får samtidig viden og værktøjer, der bidrager til at øge deres handlingskompetencer. Vi har valgt at følge talentforløbet

tæt og har blandt andet fokus på den kortsigtede og den langsigtede organisatoriske merværdi.

Et særligt talentpanel sammensat af strategiske ledere følger talenternes udvikling og har mødt talenterne midtvejs og ved den afsluttende "eksamen". Talentpanelet har mødt en gruppe talenter, der har udvist en forbløffende evne til at reflektere over ledelsesmæssige dilemmaer og med en motivation og et engagement, der vil give et drive i organisationen her og nu.

Kompetenceudvikling af os selv

Er offentlige ledere talentblinde? Det spørgsmål har været rejst i debatten. Det er et godt spørgsmål at stille sig selv. I alle tilfælde handler



**LEDERTALENTER HAR STOR AP-
PETIT PÅ EGEN UDVIKLING OG VIL
GERNE HAVE KRÆVENDE OPGA-
VER, SOM ØGER DERES HAND-
LINGSKOMPETENCER.**

talentudvikling både om udvikling af kultur og håndtering af eventuel jantelov. Det har vi været meget bevidste om, at vores ledere skulle håndtere, når deres ledertalent igen et 10 måneders forløb kommer til at arbejde med reelle ledelsesopgaver i dagligdagen.

Det har overrasket vores ledere, hvor meget ledertalentet udfolder og udvikler sit potentiale med en målrettet træningsbane i dagligdagen. Vores ledeses tilbagemelding er, at talenterne skaber reel værdi til organisationen. Eksempel: Et ledertalent med anden etnisk baggrund blev sat i spidsen for et komplekst integrationsprojekt og håndterer projektet med stor succes, samtidig med at hun "er i lære" og bruger sin leder som aktiv sparringspartner.

Flere andre eksempler fra dagligdagen viser, at der er en direkte sammenhæng mellem muligheden for at træne reelle ledelsesopgaver i dagligdagen og en stejl læringskurve i ledelse. Ledertalenter har stor appetit på egen udvikling og vil gerne have krævende og strategisk vigtige opgaver, som øger deres handlingskompetencer. Og med den rette opbakning fra deres leder ved vi nu, at det er muligt.

Lederne udtrykker nu ønske om at styrke egen rolle som sparringspartnere til ledertalenterne endnu mere. Det handler om den gevinst, lederne ser, når talentet qua samspillet med sin leder medreflekterer på opgaveløsningen og bidrager til nye forestillinger om, hvad der er muligt.

Sådan spotter vi et ledertalent?

Vi har fastlagt syv kriterier, der kan inspirere lederen i at spotte et ledertalent. Disse kriterier er udarbejdet i en lokal proces, som hænger sammen med Slagelse Kommunes overordnede strategi.

Talent er ikke alene et personligt anliggende. Vi har brug for at imødekomme velfærdssamfundets ud-



**SØREN LUND
HANSEN**

Kommunaldirektør i
Slagelse Kommune



**LONE IRENE
PETERSEN**

HR-udviklingschef i
Slagelse Kommune

fordringer, og det kræver en mangfoldighed af ledertalenter.

Vi anvender to tilgange i udformningen af kriterierne. For det første en bevidsthed om, hvad det er, der driver et talent. Det handler blandt andet om:

- indre motivation
- engagement
- mulighed for at gøre fremskridt
- samt et højt ambitionsniveau

For det andet handler det om Slagelse Kommunes strategi og behov. Det vil sige, at vi tager udgangspunkt i kommunens strategi og ledelsesgrundlag.

Kriterierne er vurderet samt kvalificeret i kommunens strategiske chefforum og er kommunikeret i en guide til lederne.

Det har været en vigtig del af ejerskabet til vores talentstrategi.

Værdi til organisationen

Det er som sagt vores ambition, at talentudviklingen bidrager til indfrielsen af vores strategiske mål og skaber direkte værdi til organisationen. For at realisere ambitionen lægger vi vægt på, at talenterne får indsigt i den strategiske styringskæde i Slagelse Kommune, kendskab til konkrete sammenhænge mellem det lille og det store fællesskab. Ledertalenterne arbejder i den forbindelse med at identificere ledelsesmæssige dilemmaer, og hvordan disse kan håndteres. Vores oplæg til talenterne reflekteres altid i forhold til deres egen organisation og opgaveløsning. Og transformeres på denne måde som et direkte input til den daglige opgaveløsning og træningsbane. Ledertalenterne sammensættes på tværs af de kommunale velfærdsområder i netværksgrupper. I dette rum arbejder talenterne sammen om specifikke opgaver. Eksempel: Analyse af mål og rammer i eget opgaveområde, interview af udvalgte ledere om relationelle kompetencer, forberedelse af teoretiske oplæg til

fælles samlinger, refleksion af læring med videre. Tilbagemeldingen fra vores ledertalenter er, at netværksgruppen er en helt unik platform for læring og udvikling.

Og de fremhæver, hvor vigtigt det er, både til forståelse af hele kommunen som virksomhed og til indsigt i organisatorisk og personlig forskellighed, når opgaver løses på tværs af kommunens organisation. Når vi arbejder med organisationsudvikling og et ønske om at skabe sammenhæng og kontinuitet for borgerne på tværs af fagområderne, er det væsentligt at have den brede organisatoriske forståelse. Vi tror, at netop her vil ledertalenterne qua deres talentforløb være gode ambassadører, som netop har denne indsigt og forståelse.

Efter talentforløbet

Vi kan ikke love vores ledertalenter et lederjob, når de er færdige med talentforløbet. Men det skal gøres synligt, hvad talentets virkefelt nu omhandler. Leder og medarbejder skal som følge af formålet med talentudviklingsforløbet fastlægge medarbejderens arbejdsopgaver og områder eller stilling. Det skal sikres, at de nyerhvervede kompetencer bringes i anvendelse på bedst mulig vis.

Cirka en tredjedel af ledertalenterne opnår typisk et lederjob inden forløbets afslutning. Og flere vil i løbet af en kortere periode være i lederjob. Det er vores ambition med strategien for talentudvikling at give kommunens talenter et større virkefelt. Det betyder, at talenternes muligheder for at folde sig ud, skal udvides mere, end de er i dag. Vi skal sikre plads til ledertalenternes idéer, kreativitet og store potentiale.

I Slagelse Kommune skal det være tydeligt, at talenterne tilbydes den plads, de har brug for, så de kan skabe yderligere værdi, glæde og sammenhængskraft i koncernen. ■