



## ■ Hjælp til ledergenerationsskifte i staten

Case om Talent for Ledelse, Personalestyrelsen (nu Moderniseringsstyrelsen) – 2010-2016

**I 2020 vil op mod 40 procent af de statslige ledere være gået på pension. Talent for Ledelse er statens første målrettede ledertalentudviklingsprogram, som klæder en ny generation af ledere på i både de klassiske og kommende ledelsesdiscipliner. Der er allerede mange hold lederaspiranter, der har afsluttet programmet, og mange har allerede brugt uddannelsen som afsæt til det første lederjob.**

Om mindre end 10 år vil næsten hver anden af statens nuværende ledere være gået på pension. Det har givet staten et akut behov for at igangsætte et ledergenerationsskifte. Summit Consulting og Personalestyrelsen har udviklet Talent for Ledelse, som er statens første målrettede ledertalentudviklingsprogram.

”Vi står i staten på en brændende platform og vil snart mangle et stort antal ledere. Det er en udfordring, men det rummer samtidig også et kæmpe potentiale. For det er en fantastisk mulighed for helt oppe på strategisk niveau at få sat ledelse på dagsordenen som selvstændig disciplin og få defineret, hvad vi mener, 'god ledelse' er i staten,” siger Lisbeth Lollike, direktør for Personalestyrelsen, som på den baggrund bad Summit Consulting om at skræddersy talentudviklingsprogrammet, så det netop understøtter de statslige arbejdspladseres ledelsesbehov.

### **Skræddersyede forløb**

Talent for Ledelse er opbygget som et halvårligt udviklingsforløb koncentreret om 5 undervisningsmoduler, varetaget af Summit Consulting. Hvert halve år blev der igangsat et nyt hold med ca. 21 lederaspiranter.

”Vi mener i Personalestyrelsen, at al ledelsesudvikling bør gå på 2 ben. Det ene handler om leadership-delen og den anden om management og styring. Netop de 2 tilgange er centrale for Summit Consultings tilgang til lederudvikling, og det har skabt grobund for et utrolig godt samarbejde,” siger Andreas Klitgaard Bojsen, der er projektleder på ledertalentudviklingsprogrammet.

Programmet sigter både på at klæde deltagerne på i de klassiske ledelsesdiscipliner inden for de bløde såvel som de mere hårde områder. Det vil sige teamledelse, situationsbestemt ledelse, den svære samtale samt strategi og resultatskabelse. Men det har også fokus på fremtidens ledelsesdiscipliner inden for fornyelse, brugerorienteret innovation, udvikling af offentlig velfærd og ledelse under knappe ressourcer.

### **Læringen foregår før, under og efter**

Et afgørende element i Summit Consultings læringstilgang er, at kursusdeltagere altid aktiveres både før, under og efter et efteruddannelsesforløb. Hvilket også gælder for Talent for Ledelse, hvor lederaspiranternes egne chefer derfor også er tæt involverede i programmet.

”Vi ved, at det bedste udbytte af et efteruddannelsesforløb jo kommer, når deltagere har mulighed for at afprøve det, de lærer i deres egen dagligdag. Derfor har det været afgørende, at talentaspiranternes nærmeste chefer, og endda også chefniveauet over, har været forpligtet og involveret i forløbet,” siger Andreas Klitgaard Bojsen.

Blandt andet skal deltagerens chefer, for overhovedet at få en deltager optaget på programmet, præcist begrunde, hvorfor man indstiller den pågældende medarbejder. Derudover gennemfører alle deltagere både før, under og efter programmet dialogsamtaler med deres nærmeste chef om, hvor de især kan og bør udvikle sig. Og endelig bliver cheferne også kraftigt opfordret til at give deres talenter mulighed for at afprøve det, de lærer både undervejs og efter programmet er afsluttet.



### Høj grad af personlig læring

Det gælder også for Lars Frelle-Petersen, som i dag er vicedirektør i Økonomistyrelsen, men som i en tidligere stilling som digitaliseringschef i Finansministeriet indstillede et ledertalent til programmet. En beslutning, som viste sig at være helt velbegrunderet, da han efter programmets afslutning selv forfremmede vedkommende til chef.

”Jeg indstillede selv et talent, men var faktisk ikke helt overbevist om, hvor stort hans ledertalent egentlig var. Det blev jeg imidlertid undervejs, fordi han ikke bare fagligt, men også personligt udviklede sig meget. Det gjorde han helt klart takket være en god kobling i kursusforløbet mellem både den personlige læring, den konkrete sparring i grupper og den tætte løbende dialog med mig. De elementer tilsammen var i høj grad med til at modne ham og gøre ham klar til at indtage rollen som leder for første gang,” fortæller Lars Frelle-Petersen, som netop mener, at et af programmets helt store styrker er den tætte involvering af chefniveauet.

”Det har været virkelig afgørende for forløbet, at jeg som chef har været forpligtet til at følge med. Det har givet mig et større incitament til også at gå helt tæt på medarbejderens udvikling, hvilket jo er endt med at betyde, at vi som organisation har fået et godt udbytte i kraft af en ny chef,” siger han.

I alt 21 hold lederaspiranter har afsluttet Talent for Ledelse, hvoraf mange allerede har brugt uddannelsen som afsæt for en spirende lederkarriere.

### Kort om Personalestyrelsen (nu Moderniseringsstyrelsen)

Staten udgør Danmarks største arbejdsplads med i alt 185.000 ansatte. De 182.200 er medarbejdere, mens 2.800 er ledere.

Personalestyrelsen er statens arbejdsgiverorganisation og en del af Finansministeriets samlede koncern.

Blandt Personalestyrelsens opgaver er at understøtte, professionalisere og effektivisere det ledelsesmæssige arbejde på de statslige arbejdspladser bl.a. som udbyder af kursusforløb for medarbejdere med lederpotentiale og nyudnævnte ledere.

## **Sådan gjorde vi**

Talent for Ledelse er et halvårligt ledertalentudviklingsprogram afviklet over 5 undervisningsmoduler på hver 1-2 dage. Programmet er opbygget omkring 3 sideløbende læringsspor, hvilket forankrer og stimulerer læringen dybere hos både deltagere og organisation. Det første består af selve undervisningsmodulerne. Det andet læringsspor foregår sideløbende i mindre såkaldte "Action Learning"-grupper, hvor deltagere sammen arbejder med det, de lærer. Endelig fokuserer det tredje læringsspor på træning i hjemmeorganisationen – både under og efter, at forløbet er afsluttet.