

Godkendt af Direktørgruppen  
den 29. september 2009

# Strategi for ledertalentudvikling af medarbejdere

***En styrkelse af kommunens uddannelsestilbud til medarbejdere, der har lyst til og/eller flair for ledelse bl.a. med henblik på at kvalificere ansøgerfeltet til lederstillinger i Aalborg Kommune***

Udarbejdet af HR-udviklingsgruppen ved  
Lone Thomsen Ørtoft, HR-enheden  
Henriette Leth, Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen  
Martin V. Madsen, Ældre- og Handicapforvaltningen

22. SEPTEMBER 2009

Nærværende strategi skal styrke kommunens ledertalentudvikling af medarbejdere gennem etablering af et nyt, innovativt og mere robust koncept, hvor omdrejningspunktet er uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?!" inkl. mentorordning og netværk. Endvidere stiller strategien skarpt på udvælgelsespraksis og lederens rolle som personaleleder i forhold til at understøtte ledertalentudviklingen. Sigtet er, at ledertalentudviklingen i Aalborg Kommune både er med til at udvikle den enkelte medarbejder, der vælger tilbuddet, samt at udvikle organisationen og organisationens ledere.

PG	<b>Projektgrundlag for ledertalentudvikling af medarbejdere</b>		
	Projektleder ▼ Lone Thomsen Ørtoft, HR-enheden		Projektejer ▼ Direktørgruppen og HFU
	Version ▼ 1,3	Versionsbeskrivelse ▼ Tredje udkast til PG	Dato ▼ 22. september 2009

## Baggrund og formål

Rapporten "Ledelse i tal" dokumenterer, på baggrund af data fra kommunens fælles lederdatabase, at en væsentlig del af kommunes ca. 860 ledere sandsynligvis fratræder deres lederstilling i løbet af de kommende år. I 2014 vil 285 af kommunens nuværende ledere være 60 år eller derover. Det betyder, at hver tredje leder kan fratræde. Er sigtet en ti års bane frem mod 2019, er der tegn på, at hver anden af de nuværende ledere kan fratræde deres stillinger. Denne strategiske udfordring skærpes af de demografiske forhold i form af små ungdomsårgange på arbejdsmarkedet og dermed generel større vanskelighed med at rekruttere medarbejdere og ledere til Aalborg Kommune. Ledelse er derfor sat på kommunens dagsorden, og én blandt flere løftestænger er at gennemføre en strategisk tværororganisatorisk indsats vedrørende ledertalentudvikling.

Der er fortrinsvis tre bevæggrunde for at vælge ledertalentudvikling som strategi:

- Målrettet, systematisk og sammenhængende ledertalentudvikling forventes at afstedkomme et udvidet og styrket ansøgningsfelt til ledige lederstillinger.
- En større bevågenhed på fremtidens ledere kan være med til at sikre en løbende drøftelse af, hvad god ledelse er i Aalborg Kommune nu og fremover.
- Ledertalentudviklingsarbejdet forventes at signalere, at Aalborg Kommune er en attraktiv arbejdsplads, hvor der er mulighed for at gøre karriere indenfor ledelse, samt at ledelsesudvikling prioriteres højt, så man som medarbejder kan forvente dygtige ledere.

Hensigtserklæringerne og intentionerne stammer bl.a. fra en drøftelse i Direktørgruppen og HFU i februar 2009 samt fra strategiudviklingsprocessen i perioden maj - september 2009.

I de seneste år har der været gennemført forskellige indsatser med før-leder kurser, ledertalentforløb og lignende tiltag i kommunens syv forvaltninger. Eksempelvis har 119 af kommunens medarbejdere i perioden januar 2006 til juni 2009 deltaget på et før-leder kursus. 39 af de 119 medarbejdere (33%) er i dag ledere i Aalborg Kommune. Med det nye koncept for ledertalentudvikling for Aalborg Kommune trækkes nu en streg i sandet. Formål og indhold fra bl.a. før-leder kurset, hvor ansvaret var placeret forvaltningsvis, bringes ind i en ny sammenhæng, der betoner en styrket, helhedsorienteret og tværororganisatorisk indsats med mere fylde og større robusthed. Alt i alt ønsker Aalborg Kommune at være en fremsynet kommune, der tager ledelsesudvikling alvorligt bl.a. ved at udvikle nye måder til at spotte og udvikle potentielle ledertalenter i organisationen. Det fører frem til følgende formål med ledertalentudvikling for medarbejdere i Aalborg Kommune:

### Formålet med ledertalentudviklingen af medarbejdere

- ✓ at udvikle og opkvalificere lederpotentialet blandt kommunens medarbejdere med henblik på at sikre kvalificerede ansøgere til kommunens lederstillinger
- ✓ at sikre en målrettet og systematisk praksis for at opdage og udvikle ledertalent ved at skabe et velfungerende, sammenhængende og udviklende rekrutteringsgrundlag
- ✓ at sætte ledelse på dagsordenen samt bidrage til at professionalisere og prioritere ledelse i henhold til kommunens strategiske udfordringer, herunder at Aalborg Kommune er en attraktiv arbejdsplads.

Det skal bemærkes, at ledertalent defineres som et kendetegn eller en egenskab, der kan ses hos medarbejdere, der er interesseret i at gå ledervejen og/eller har flair for ledelse. Målgruppen for ledertalentudviklingsarbejdet er derfor de af kommunens medarbejdere, der har lyst til og/eller flair for ledelse. Det fører endvidere til, at ledertalentudviklingen handler om at kompetenceudvikle de medarbejdere, der tilfører eller kan tilføre organisationen noget helt særligt i kraft af deres ledertalent. Der er tale om en bred definition for at tilgodese den mangfoldighed og de forskellige behov, der eksisterer i kommunens forvaltninger.

Endvidere inddrages perspektivet om kvinder i ledelse, jf. kommunens kønsligestillingspolitik, i ledertalentudviklingsarbejdet, ligesom arbejdet på sigt også skal omhandle et kompetenceudviklingstilbud til nuværende ledere. Hensigten hermed er – via ledertalentudvikling – at udvikle og opkvalificere nuværende ledere i Aalborg Kommune til at søge et lederjob på et højere ledelsesniveau og/eller indenfor et andet fagområde i kommunen. De forskellige vinkler på ledertalentudvikling skal hver for sig og samlet set styrke kommunens ledelseskapalet og -mobilitet.

## Fem resultatmål med tilhørende fem indsatser

Formålet med ledertalentudviklingen for medarbejdere kan oversættes til fem resultatmål for strategiarbejdet, som både vedrører produkt og proces. De fem resultatmål, dvs. den forventede effekt, er:

### Fem resultatmål - forventet effekt med ledertalentudviklingen for Aalborg Kommune

1. at Aalborg Kommune udbyder en uddannelse, der afklarer og kompetenceudvikler medarbejdere til at gå ledervejen
2. at uddannelsen er kendt af medarbejdere, ledere og tillidsrepræsentanter
3. at der er en gennemskuelig og velfungerende praksis for at udvælge deltagere til uddannelsen
4. at kommunens ledere bistår og understøtter arbejdet med ledertalentudvikling
5. at ledertalentudviklingen understøttes af en velfungerende organisering

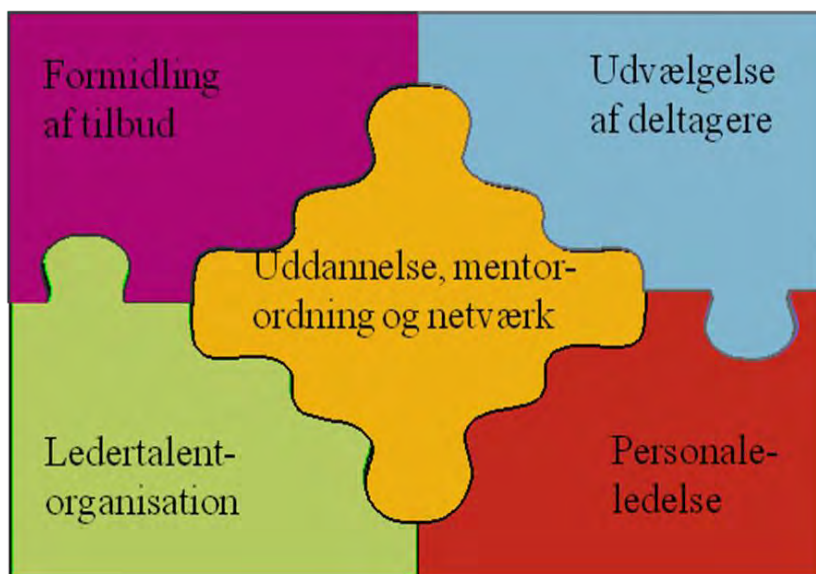
Til hver af de fem resultatmål kobles en målrettet og systematisk indsats, der skal indfri og effektuere den tilsigtede effekt. De fem indsatser og koblingen til resultatmålene er vist i skema 1.

Skema 1. Resultatmål og indsatser i ledertalentudviklingsstrategien

<i>Resultatmål</i>	<i>Indsats</i>
1. at Aalborg Kommune udbyder en uddannelse, der afklarer og kompetenceudvikler medarbejdere til at gå ledervejen	Der udvikles og etableres <b>en uddannelse</b> med titlen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?!" med tilhørende <b>mentorordning</b> og <b>netværk</b>
2. at uddannelsen er kendt af medarbejdere, ledere og tillidsrepræsentanter	Der gennemføres en målrettet <b>formidling</b> af uddannelses tilbuddet
3. at der er en gennemskuelig og velfungerende praksis for at udvælge deltagere til uddannelsen	Der udvikles og etableres arbejdsgrupper for <b>udvælgelse af deltagere</b> med vægt på dialog og gennemskuelighed
4. at kommunens ledere bistår og understøtter arbejdet med ledertalentudvikling	Der sættes fokus på ledernes <b>personaleledelse</b> af deltagere på uddannelsen
5. at ledertalentudviklingen understøttes af en velfungerende organisering	Der oprettes en <b>ledertalentorganisation</b> , der bistår fremdriften af ledertalentudviklingen

De fem indsatser kan ses som fem brikker, der tilsammen skal tydeliggøre og sikre ledertalentudviklingen i Aalborg Kommune, hvilket er illustreret i figur 1. Omdrejningspunktet er brik nr. 1: Uddannelse, mentorordning og netværk, mens værdifulde støttefunktioner er brik nr. 2: Formidling af tilbud, brik nr. 3: Udvælgelse af deltagere, brik nr. 4: Personaleledelse og brik nr. 5: Ledertalentorganisation. Støttefunktionerne er med til at fokusere og fastlægge rammen for ledertalentudviklingen og sikre bæredygtige processer og arbejdsgange.

Figur 1. De fem indsatsbrikker i Aalborg Kommunes ledertalentudvikling



Nedenfor følger en uddybning af hver af de fem indsatser. Indledningsvis nævnes resultatmålet og i forlængelse heraf de handlinger, der skal effektuere indsatsen. Efter gennemgangen af de fem indsatser følger en handlingsplan, der i hovedtræk viser, hvem der gør hvad, hvornår.

### Indsats nr. 1: Uddannelse, mentorordning og netværk

Resultatmålet lyder: *"at Aalborg Kommune udbyder en uddannelse, der afklarer og kompetenceudvikler medarbejdere til at gå ledervejen"*.



Indsatsen omhandler udvikling og etablering af et uddannelsesstilbud via tre handlinger:

- A. Udvikling og etablering af uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?!"
- B. Igangsætning af mentorordning
- C. Etablering af netværk

#### Handling A. Udvikling og etablering af uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?!"

På baggrund af erfaringer med Før-leder kurser i Aalborg Kommune, primær med deltagelse af medarbejdere fra Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen, samt erfaringer fra andre organisationer, udvikles og etableres uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?". Formålet med uddannelsen er:

- At give deltageren indsigt og forståelse for ledelse i Aalborg Kommune samt enkle værktøjer til hvordan ledelse kan udøves og praktiseres
- At give deltageren hjælp til afklaring af, om han/hun ønsker at gå ledervejen

Uddannelsen har fokus på det personlige lederskab, ledelse i en politisk styret organisation og personaleledelse. Hensigten er at kvalificere den enkelte deltager til at søge en lederstilling i kommunen, og således også at kvalificere ansøgerfeltet til lederjobs i Aalborg Kommune. Det betyder, at den grundlæggende tilgang i kommunens ledertalentudvikling er kompetenceudvikling af medarbejderne på uddannelsen, og ikke en strukturel tilgang, hvor medarbejderen indgår i et decideret ledertalentprogram og dermed direkte/indirekte stilles et lederjob i udsigt. Denne holdning til ledertalentudvikling afspejles i uddannelsens titel: "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?". Spørgsmålstegnet illustrerer den undersøgende og nysgerrige tilgang, mens udråbstegnet understreger vigtigheden af, at nogle af kommunens medarbejdere går ledervejen.

Inspireret af indholdet på de tidligere afholdte Før-leder kurser i Aalborg Kommune etableres uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?" som fire moduler på i alt fem undervisningsdage. Det er en ½ dag mere end tidligere, idet uddannelsens indhold nytænkes og udvides til i højere grad at fokusere på ledelse i Aalborg Kommune. De fire moduler afholdes over en periode på ca. 3 måneder, dvs. med ca. 3 ugers interval. I den etablerende fase gennemføres uddannelsen i samarbejde med konsulentfirmaet Coachcrew, som har afholdt Før-leder kurserne. Coachcrew er ansvarlig for uddannelsens afvikling, herunder undervisning og håndtering af administrative og praktiske forhold. Det overordnede ansvar for uddannelsen er placeret i Aalborg Kommunes HR-enhed (se også indsats nr. 5 Ledertalentorganisation). På den længere udviklingsbane koordineres og samordnes uddannelsen med tiltag i delstrategien Kompetenceudvikling af ledere, herunder etablering af et særligt Aalborg Kommune Modul. Det kan betyde revurdering af kursusudbyder/konsulentfirma.

For at imødekomme en begyndende efterspørgsel efter uddannelsespladser opstartes første hold på den nye uddannelse ultimo 2009 med et forventet deltagerantal på 20 personer. Forventningerne er, at uddannelsen udbydes og gennemføres fire gange årligt i 2010, således at 80 medarbejdere i 2010, dvs. ca. 0,5% af kommunens ca. 18.000 medarbejdere, gennemfører uddannelsen og dermed bliver afklaret og kompetenceudviklet i forhold til ledelse og ledervejen. I henhold til prognoserne i rapporten "Ledelse i tal" kan succeskriteriet for 2011 være, at 1% af kommunens medarbejdere gennemfører uddannelsen. Det vil betyde en kapacitetsforøgelse fra 4 hold årligt til 8 hold årligt. Det skal bemærkes, at det ikke forventes, at alle deltagere på uddannelsen vælger ledervejen. Dog forventes succesraten at være højere end de hidtidige 33%, jf. tallene for perioden 2006-2009. Måltal for acceptabel succesrate udvikles løbende.

Finansieringen af uddannelsen sker via deltagerbetaling. Prisniveauet for de hidtidige Før-leder kurser har været 8.500 kr. pr. person, ekskl. moms og har som nævnt været på 3 ½ dags varighed, dvs. en ½ dag kortere end det nye tilbud. Prisen på uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?" forventes at ligge på samme niveau. Forhandlingerne påbegyndes snarest.

### **Handling B. Igangsætning af mentorordning**

Erfaringer viser, at værdien og udbyttet af ledertalentudvikling styrkes og effektueres markant ved at supplere uddannelsesdelen med en mentorordning. Aalborg Kommune ønsker at sikre denne forventet merværdi og robusthed. Det betyder, at deltagere på uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?" indgår i en obligatorisk mentorordning. En mentorordning er et frugtbart samspil mellem to personer – den mere erfarne, mentoren, og den der søger sparring om sin udvikling, menteen. Formålet med mentorordningen er:

- at give deltageren en kontaktperson, som kan være med til at drøfte og omsætte uddannelsens indhold og fokusering til ledelsesopgaver og -praksis i Aalborg Kommune.
- at give deltageren mulighed for at drøfte overvejelser knyttet til ledervejen og få hjælp til at fokusere på egne styrker og på de områder, hvor der er behov for udvikling.

Via mentorordningen deltager deltageren (menteen) i fire samtaler af 1-2 timers varighed parallelt med kursusforløbets varighed på ca. 3 måneder. Samtalerne holdes 1-2 uger efter hvert af de fire moduler. Samtalen tager afsæt i det pågældende moduls indhold og fokusering relateret til ledelsesopgaver og -praksis i Aalborg Kommune, samt overvejelser knyttet til ledervejen.

Den enkelte kursUSDeltager får udpeget en mentor med mindst 2 års ledererfaring. Der orienteres om mentorordningen som led i formidlingen af uddannelsestilbuddet (se indsats nr. 2) og som del af det første modul på uddannelsen. HR-enheden er i samarbejde med forvaltningernes konsulenter i HR-udviklingsgruppen, fremover benævnt HR-udviklingskonsulenter, ansvarlige for at annoncere efter mentorer og at foretage matchet mellem mentee og mentor samt at klæde mentorerne på til opgaven. På den korte bane rekrutteres 20 mentorer i efteråret 2009 for, at mentorordningen kan etableres i forhold til det første uddannelseshold. På den længere udviklingsbane skal arbejdet koordineres og samordnes med tiltag i delstrategien "Læringsrum for ledere", hvor etablering af et mentorkorps for ledere i Aalborg Kommune er én blandt tre indsatser. Forventningerne er, at den kortvarige mentorordning som led i ledertalentudviklingen kan motivere flere ledere til at prøve at være mentorer og i forlængelse heraf eventuelt indgå i kommunens mentorkorps. Hermed understøtter nærværende indsats, en anden indsats i kommunens overordnede lederudviklingsstrategi.

### Handling C. Etablering af netværk

Efter afsluttet uddannelse tilbydes deltagerne at indgå i et formaliseret netværk – et praksisfællesskab – hvor de kan fortsætte nysgerrigheden på ledelse og ledervejen. Formålet med netværket er:

- At tilbyde deltagerne et "rum", hvor de kan mødes, vedligeholde og videreudvikle de nye færdigheder og kompetencer om ledelse samt inspirere hinanden til at gå ledervejen

Omdrejningspunktet i arbejdet i netværket er den løbende konstruktive feedback, der gives på deltagernes erfaringer, konkrete ledelsesudfordringer, værdier og holdninger. Der arbejdes bl.a. med:

- Udfordringer og dilemmaer vedrørende ledelse, lederrollen og ledelsesvilkår
- Øget bevidsthed om egne reaktionsmønstre, værdier og holdninger
- Drøftelse af ledelsestemaer, der evt. kan føre til input/feedback til organisationen

Der oprettes et netværk for hvert uddannelseshold. Netværket forventes at mødes en gang i kvartalet og faciliteres af HR-enheden eller en HR-udviklingskonsulent. Etableringen af netværket finder sted på det fjerde modul i uddannelsesforløbet.

### Indsats nr. 2: Formidling af tilbud

Resultatmålet lyder: "*at uddannelsen er kendt af medarbejdere, ledere og tillidsrepræsentanter*"



Indsatsen omhandler en målrettet formidling af uddannelsen i form af to handlinger:

- D. Orientering om uddannelsen i den enkelte forvaltning
- E. Udarbejdelse af to pjecer – én om uddannelsen og én om at være ny leder i Aalborg Kommune

### Handling D. Orientering om uddannelsen i den enkelte forvaltning

Den enkelte forvaltningsledelse er ansvarlig for at orientere om uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?". Det kan ske:

- På orienterings- og personalemøder
- Via forvaltningens personaleblad, nyhedsbreve og KLIK mv.
- Gennem samarbejdsorganisationen HSU og LSU

Formidling af uddannelsen på orienterings- og personalemøder kan planlægges og afholdes i et samarbejde med HR-enheden og/eller forvaltningens HR-udviklingskonsulent(er). På orienteringsmøderne kan der med fordel være deltagelse af én ny leder – gerne fra den pågældende forvaltning, som fortæller sin historie om at gå ledervejen. Målgruppen for orienteringsmøderne er fortrinsvis interesserede medarbejdere, men ledere og tillidsrepræsentanter kan evt. også deltage.

Alt i alt tilpasses formidlingen af uddannelsen dét behov og de muligheder, der er i den enkelte forvaltning og kan således indeholde stor mangfoldighed. Succeskriteriet er, at der skabes en øget bevidst om uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?!" og derigennem at sætte ledertalentudviklingen på dagsordenen. I forbindelse med formidlingen spiller den enkelte leder en væsentlig rolle, idet flere kommunikationsanalyser viser, at medarbejdere i høj grad værdsætter og orienterer sig imod deres nærmeste leder som én af de vigtigste kommunikationskanaler. I henhold til Aalborg Kommunes arbejde med ledertalentudvikling anses tillidsrepræsentanterne også for at have en afgørende rolle. Det er derfor af afgørende betydning, at både ledere og tillidsrepræsentanter har kendskab til kommunens arbejde med ledertalentudvikling samt ved, hvor de kan hente viden herom (se handling E).

### **Handling E. Udarbejdelse af to pjecer – én om uddannelsen og én om at være ny leder i Aalborg Kommune**

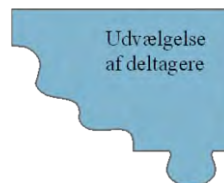
Som supplement til forvaltningernes formidling af uddannelsesstilbuddet udarbejdes to pjecer:

- *Pjece om uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?!".* Pjecen indeholder oplysninger om uddannelsesstilbuddet, herunder mentorordningen og netværket samt en faktaboks om formålet med ledertalentudvikling i Aalborg Kommune.
- *Pjece om at være ny leder i Aalborg Kommune.* Pjecen skal perspektivere arbejdet med ledertalentudviklingen og italesætter nogle historier om at være ny leder i Aalborg Kommune. Historierne stiller skarpt på ledernes talentudvikling og før-leder-forløb samt på deres ny lederrolle mv.

De to pjecer kan uddeles på orienterings- og personalemøder mv., ligesom de lægges på KLIK. Materialet kan endvidere anvendes på messer som fx Aalborg Universitets karrieremesse for at profilere Aalborg Kommune som en attraktiv arbejdsplads. Historierne udarbejdes i et samarbejde mellem HR-enheden, HR-udviklingskonsulenter og kommunens kommunikationsteam.

### **Indsats nr. 3: Udvælgelse af deltagere**

Resultatmålet lyder: *"at der er en gennemskuelig og velfungerende praksis for at udvælge deltagere til uddannelsen"*



Indsatsen udmøntes via handlingen:

- F. Etablering af udvælgelsespraksis med vægt på dialog og gennemskuelighed

### **Handling F. Etablering af udvælgelsespraksis med vægt på dialog og gennemskuelighed**

Erfaringer fra andre organisationer vidner om, at selve udvælgelsen af deltagere til uddannelsesstilbud, som led i ledertalentudvikling, kan finde sted på forskellig vis. I Aalborg Kommune lægges ansvaret for valg af udvælgelsespraksis derfor i den enkelte forvaltning, så valg af udvælgelsesmodel /-praksis foretages ud fra de lokale behov og præferencer i forhold til ledelse, organisation og kultur mv. Dog stilles der krav om, at udvælgelsesprocessen er præget af dialog og gennemskuelighed i tråd med kommunens fælles personalepolitik. Følgende tre udvælgelsesmodeller kan anvendes som inspiration – naturligt i et miks:

- *Bottom-up model.* Udvalgelse af medarbejdere kan ske via en bottom-up proces, hvor den enkelte medarbejder har mulighed for at indstille sig selv. Denne model er velegnet til at bringe skjulte ønsker og talenter frem i lyset. Omvendt kan modellen være en barriere for de mere tilbageholdende medarbejdere, som ikke bringer sig selv i spil. Endvidere forudsætter bottom-up modellen, at den enkelte medarbejder har kendskab til uddannelses tilbuddet.
- *Top-down model.* Ved en top-down proces indstiller og/eller udpeger lederen deltageren direkte. Erfaringer fra andre organisationer viser, at ulempen ved en top-down model kan være, at fokus primært rettes mod de medarbejdere, der i forvejen har ledelsens bevågenhed.
- *MUS-model.* En tredje udvælgelsesmodel er at anvende MUS (medarbejderudviklingssamtalen) som omdrejningspunkt. Fordelen er, at udvælgelsesprocessen dermed bringes ind i den eksisterende struktur for drøftelse og planlægning af medarbejderudvikling.

Udgangspunktet kan med fordel være pejlemærkerne i Det Fælles Ledelsesgrundlag. De kan anvendes som retningsgivende, dels for den gode udvælgelsesproces, dels som helt konkrete udvælgelseskriterier for hvilke egenskaber og præferencer, deltagerne har/bør stå på tæer efter. Sagt med andre ord kan ledelsesgrundlaget udgøre en referenceramme for hvilke lederegenskaber og -profiler, kommunen har behov for i bestræbelserne på at kunne varetage nuværende og fremtidige opgaver.

Forvaltningsledelserne kan involvere forvaltningens HR-udviklingskonsulent(er) i arbejdet med udvikle og etablere udvælgelsespraksis og/eller hente viden og inspiration via ledertalentorganisationen – se indsats nr. 5.

## Indsats nr. 4: Personaleledelse

Resultatmålet lyder: ” *at kommunes ledere bistår og understøtter arbejdet med ledertalentudvikling*”



Indsatsen består i at tydeliggøre værdien af lederens personaleledelse af deltagere på uddannelsen. Indsatsen har til hensigt at skabe:

- G. Opmærksomhed på lederens rolle i ledertalentudviklingen

### Handling G. Opmærksomhed på lederens rolle i ledertalentudviklingen

Erfaringer fra Aalborg Kommune og andre organisationer viser, at lederens engagement er en væsentlig drivkraft bag igangsættelsen af ledertalentudvikling og er afgørende for det udbytte, deltageren får af fx uddannelses tilbud og læring via den daglige opgaveløsning. Lederne i Aalborg Kommune spiller således en afgørende rolle i at støtte, forankre og effektuere ledertalentudviklingen i praksis. Det er i forhold til uddannelses tilbuddet, men i høj grad også i den daglige opgaveløsning, hvor deltagernes kompetenceudvikling kan styrkes ved at lade deltagerne indgå i konstitueringer, fæl- og vikarordninger, projekt- og teamledelse mv. Den enkelte forvaltningsledelse er ansvarlig for at sikre denne opmærksomhed på lederens betydningsfulde rolle i forhold til ledertalentudvikling, herunder at betone at forvaltningens ledere bistår og understøtter ledertalentudviklingen bl.a. ved at integrere og forankre arbejdet i den daglige opgaveløsning.

Erfaringer fra andre organisationer viser en række opmærksomhedspunkter, der med fordel kan tydeliggøres for lederne til inspiration i ledertalentudviklingen. HR-enheden udarbejder en liste med opmærksomhedspunkter til kommunens ledere, hvor lederne kan hente inspiration til, hvordan de i deres ledelsesarbejde og via deres personalelederrolle kan understøtte og styrke ledertalentudvik-

lingen i Aalborg Kommune. Listen lægges bl.a. på KLIK og mailles/udleveres til de ledere, der har en medarbejder på uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?!".

Afslutningsvis skal det bemærkes, at effektiv tværorganisatorisk ledertalentudvikling også fordrer, at den enkelte leder er opmærksom på den organisatoriske helhed og sammenhængskraft – og er klar til at afgive en medarbejder med ledertalent til en anden afdeling eller forvaltning. Samtidig er det af afgørende betydning, at ledertalentudviklingen ikke sker på bekostning af de øvrige medarbejdere, men finder sted i et samspil, hvor alle talenter støttes, udfordres og udvikles bedst muligt til gavn for vedkommende selv, kolleger og hele organisationen.

## Indsats nr. 5: Ledertalentorganisation

Resultatmålet lyder: *"at ledertalentudviklingen understøttes af en velfungerende organisering"*

Indsatsen indebærer handlingen:

- H. Etablering af ledertalentteam og udarbejdelse af kommissorium



### Handling H. Etablering af ledertalentteam og udarbejdelse af kommissorium

Formålet med etablering af en organisation vedrørende kommunens ledertalentudvikling er, at 3-4 HR-udviklingskonsulenter – én fra HR-enheden og 2-3 fra forvaltningerne:

- udgør en fast kerne i at sikre fremdriften i ledertalentudviklingen, herunder at fremme og/eller understøtte implementeringen af de otte handlinger i nærværende strategi, jf. den beskrevne ansvarsfordeling.
- udgør en vidensfunktion vedrørende ledertalentudvikling i Aalborg Kommune, dvs. er i stand til at oplyse og rådgive om uddannelsesstilbuddet, udvælgelsespraksis, lederens personalerolle mv. Vidensfunktionen omhandler også indsamling af erfaringer og resultater med ledertalentudviklingen.
- er medaktører i at sikre koordinering i forhold til indsatser i de fire øvrige delstrategier i ledelsesudviklingsstrategien. Rollen er også at være bindeled mellem på den ene side ledertalentudviklingen i praksis og på den anden side Direktørgruppen, HFU og HSU'erne for hermed at sikre et strategisk fokus på den videre strategiudvikling og -implementering.

Der udarbejdes et kommissorium for ledertalentteamet for at præcisere teamets opgaver, funktioner og roller, jf. opgaver og ansvarsfordeling i nærværende strategi.

## Forankring og ressourcemæssige overvejelser

Nærværende strategi for ledertalentudvikling af medarbejdere er forankret i Aalborg Kommunes HFU, dvs. at HFU er opdragsgiver af nærværende projektgrundlag.

Finansieringen af ledertalentprogrammet er deltagerbetalt. De øvrige ressourcemæssige overvejelser til gennemførelse af projektet knytter sig til:

- Ressourcer i forhold til ledernes involvering i ledertalentudviklingen, herunder formidling af uddannelsesstilbuddet, udvælgelse af deltagere og personaleledelse.
- Involvering af enkelte nye ledere med henblik på at beskrive og formidle deres historie, herunder skriftlig formidling af historierne ved kommunikationsteamet.
- Projektkoordinering og konsulentbistand fra HR-enheden.
- Konsulentbistand fra HR-udviklingskonsulenterne i kommunens forvaltninger.

## Fra projektgrundlag til handlingsplan i hovedtræk

Handlingsplanen nedenfor i skema 2 synliggør sammenhængen mellem de fem indsatser i ledertalentudviklingsstrategien og de tilhørende otte handlinger, og dermed hvordan strategien effektueres. Handlingsplanen viser endvidere i hovedtræk hvem der er ansvarlige for de enkelte handlinger samt hvornår handlingen igangsættes.

Skema 2. Overordnet handlingsplan - effektivering af strategi for ledertalentudvikling af medarbejdere

INDSATS	HANDLING	ANSVARLIG	TID
<b>1. Uddannelse, mentorordning og netværk</b>	A. Udvikling og etablering af uddannelsen "Nysgerrig på ledelse og ledervejen?!"	HR-enheden	Udvikling 4. kvartal 2009 Første hold opstartes 4. kvartal 2009
	B. Igangsætning af mentorordning	HR-enheden i samarbejde med HR-udviklingskonsulenter	Søgning efter 20 mentorer, og match af mentee og mentor 4. kvartal 2009 Videreudvikling 1. og 2. kvartal 2010
	C. Etablering af netværk	HR-enheden i samarbejde med HR-udviklingskonsulenter	Facilitering 1. kvartal 2010
<b>2. Formidling af tilbud</b>	D. Orientering om uddannelsen i den enkelte forvaltning	Forvaltningsledelsen i samarbejde med HR-udviklingskonsulenter og HR-enheden	Orientering 4. kvartal 2009 og 1.-2. kvartal 2010
	E. Udarbejdelse af to pjecer – én om uddannelsen og én om at være ny leder i Aalborg Kommune	HR-enheden i samarbejde med HR-udviklingskonsulenter og kommunikationsteam	Pjece 1: 4. kvartal 2009 Pjece 2: 4. kvartal 2009 og 1.-2. kvartal 2010
<b>3. Udvalgelse af deltagere</b>	F. Etablering af udvælgelsespraksis med vægt på dialog og gennemsækelighed	Forvaltningsledelsen i samarbejde med HR-udviklingskonsulent(er)	4. kvartal 2009 og 1.-2. kvartal 2010
<b>4. Personaleledelse</b>	G. Opmærksomhed på lederens rolle i ledertalentudviklingen	Forvaltningsledelsen	4. kvartal 2009 og 1.-2. kvartal 2010 Inspirationsliste udarbejdes af HR-enheden 4. kvartal 2009
<b>5. Ledertalentorganisation</b>	H. Etablering af ledertalentteam og udarbejdelse af kommissorium	HR-enheden i samarbejde med 2-3 HR-udviklingskonsulenter	4. kvartal 2009