

## Intern udvikling af ledertalenter



**Af Dan Andersen, konsulent, Conmoto A/S**

*Fremskrivning af demografiske statistikker viser, at ledere bliver en knap ressource i fremtiden. Mange virksomheder har derfor købt uddannelsesforløb og talentprogrammer, hvor unge og potentielle topledere uddannes og plejes. Men det er tit for dyrt og utilstrækkeligt. Læs her om fem veje til udvikling af ledere i hverdagen og eksempler på, hvor det er afprøvet.*

Det er primært i hverdagen, at talenterne skal identificeres og udvikles, så de kan udvikle sig til potentielle topledere i fremtiden. Og det kræver hverken højere videnskab eller revolutioner. Gode, gamle veje til udvikling af lederpotentiale er afprøvet med succes af danske virksomheder – og de er gratis.

- 1. Udvid ledernes horisont:** Topledere bør have en bred erfaringshorisont for at kunne varetage virksomhedens samlede interesser. Det kan kommende ledere opnå ved at rotere internt mellem forskellige jobfunktioner. Inden for virksomhedens kerneområder skal de blive tre til fem år. Det er længe nok til at synliggøre, hvilke resultater de kan nå (gode eller dårlige) og kort nok til, at de ikke gror fast. Lederne kan nøjes med "praktikophold" på områder, hvor deres viden ikke skal være indgående.

*Bryggerikoncernen Royal Unibrew stiller i deres talentprogram krav om, at deltagerne skal tilbringe mindst et halvt år på en arbejdsplads i udlandet med ansvar for et arbejdsområde eller større projekt.*

- Læring gennem observation og refleksion:** Lad medarbejdere med lederpotentiale tilbringe tid med chefer, der rangerer højt i organisationen. Ved at følge en chef som "skygge" i en uge eller mere kan de lære meget om, hvordan beslutninger bliver taget og eksekveret. Medarbejderne skal notere sig og reflektere over deres observationer. Det giver langt bedre læring, end hvis toplederne kommer til talenterne og fortæller om deres arbejde.

*Post Danmark har i deres talentuddannelse en række mentorer, der blandt andet skal give kommende ledere indblik i hverdagen for en topleder i postvæsenet.*

- Giv plads til uenighed:** Giv plads til, at kommende stjerner kan være uenige med topledelsens beslutninger. Udfordrende diskussioner mellem topledelse og lederpotentiale vil synliggøre lovende talenter, der er materialet til morgendagens lederstillinger, og rygklappere, der skal sorteres fra.

*Hos Royal Unibrew producerer deltagere i deres talentpulje under overskriften GreenCardMission oplæg til topledelsen med iagttagelser af, ideer til eller undren over emner, som talenterne mener, at topledelsen burde ændre på. Disse oplæg er talenternes "bevis" på, at de forstår virksomheden og dens fundament, samt at de har mod til at tage væsentlige emner op og stille spørgsmål ved topledelsens måde at drive virksomhed på.*

- Sørg for adgang til topledelsen:** Lad de potentielle lederkandidater udarbejde præsentationer til direktionen. Kommende ledere får en fornemmelse af, hvad der betyder noget for direktionen, og topledelsen ser deres talenter i aktion. Overvej fx at lade talenterne sidde med i direktionen og/eller i bestyrelsen for at lære at tænke strategisk.

*På Dangaard Telecoms talentprogram Young Potentials skal deltagerne forsvare et selvvalgt, realiserbart projekt over for virksomhedens to øverste chefer. Dette er en virkelig udfordring, da flere af deltagerne aldrig har set eller talt med de to chefer før. De får råt for usødet modspil på indhold og præsentation af deres ideer – som til gengæld implementeres, hvis de er gode nok.*

- Fasthold et netværk:** Hvis toplederkandidater forlader virksomheden, så bevar kontakten. Hvis de returnerer, så betragt deres eksterne ophold som vigtige erfaring, der tilflyder virksomheden gratis. Tænk ikke på dem, som forrædere.

*FLSmidth har altid ladet ledere, der har været rejst, komme tilbage – også til karrierestillinger. Dette kan være både fem og ti år efter, FLSmith blev forladt. Opholdet "ude" betragtes som en god uddannelse og gratis investering i uddannelse af ledere for virksomheden. Lederne, der kommer tilbage, er taknemmelige og meget loyale, da de føler det som at komme "hjem".*

Udviklingen af nye ledere bør altså være en del af alles ansvar og engagement. Det er ikke nok at overlade opgaven til HR-afdelingerne. Hvis morgendagens ledere skal vælge din virksomhed, så kræver talentudviklingen deltagelse fra topledelsen samt sammenhæng mellem udvikling og den praktiske hverdag.

Ovenstående fem eksempler er kun et begrænset udsnit af mulighederne for talentudvikling. Første skridt for god talentudvikling er, at ledelsen og de personaleansvarlige afklarer, hvad de væsentligste lederkompetencer for en kommende topleder er. Med dette i tankerne besluttet fx fem konkrete måder, hvorpå virksomheden i hverdagen kan understøtte udvikling og pleje af de kommende talenter udvikling. Først når alle har givet hinanden håndslag på "talentudvikling i hverdagen", giver det mening at tilbyde supplerende uddannelse af talenterne til understøttelse af deres udvikling.