



Strategisk arbejde med talentudvikling hos Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds

Sydsjælland og Lolland-Falsters Politi har siden 2007 arbejdet målrettet med talentspotting og talentudvikling gennem udviklingsprojektet "Talentudvikling i et helhedsperspektiv". Projektet har til formål, med afsæt i de aktuelle personale-, ledelses- og kompetenceudviklingsstrategier at udvikle en talentudviklingspraksis i politikredsen.

Projektet sigter på at skabe talentudvikling ud fra både en vertikal og en horisontal vinkel, dvs. talentudvikling med fokus på alle politikredsens medarbejdere og på forskellige former for udviklende karrieremuligheder. Det horisontale perspektiv udvider fokus på talentudvikling i henholdsvis generalist- og specialistfunktioner frem for, som ved et traditionelt vertikalt perspektiv, at fokusere alene på lederudvikling.

Konsulentfirmaet ARGO bistår projektet med faglig bistand i forhold til specifikke delaktiviteter defineret af projektets styregruppe.

Projektarbejdet har blandt andet involveret udviklingen af konkrete redskaber til at spotte talenter, opkvalificering af talentspottere, samt udvikling og kvalificering af talenter og talentledere for at sikre den organisatoriske forankring af talentudviklingsforløbet.

Arbejdet med at udvikle konkrete værktøjer til at spotte talenter har taget sit afsæt i en kulturanalyse foretaget af ARGO's konsulenter. Analysen havde til formål at afdække hvordan kompetence kommer til udtryk i en offentlig organisation i transition. Efterfølgende har en række arbejdsgrupper inden for tre faglige domæner, Beredskabet, Efterforskning og Ledelse, arbejdet med definere hvad der kendetegner et talent i deres del af organisationen. Arbejdet har taget udgangspunkt i den skitserede forståelse af talent som noget kontekstuelt og situeret, ligesom arbejdet er baseret på politiets egen forståelse af hvad en talentfuld efterforsker, beredskabsmedarbejder og leder kan og gør.

At definere et talent

Talent er her defineret som noget, der udvikles progressivt gennem transformation af individets evner/intelligenser indenfor et bestemt felt – i dette tilfælde forskellige former for politiarbejde. Evnerne/intelligenserne er "rå-materialet" som konstituerer talentet, og som kan udvikles gennem intrapersonlige katalysatorer/katalysatorer i omverden. Det er essentielt at evner/intelligenserne udvikles systematisk i forhold til den sammenhæng, som de skal bruges i. Man kan altså godt være begavet uden at være et talent, men man kan ikke være et talent uden at være begavet med de i sammenhængen værdsatte evner. Dette er en anderledes og mere nuanceret talentforståelse, end den vi finder i daglig tale.

Sydsjælland og Lolland-Falsters Politi identificerede flg. systematisk udviklede færdigheds-/evneområder indenfor domænet efterforskning; formulering af efterforskningsspor og efterforskningsstrategier, lære af erfaring, gå efter alle mulige spor, være opmærksom på forsvarsargumenter og sikre at alle spor er efterforsket.

Talentet udfolder sig i domænets arbejdsprocesser. For efterforskere ser processen overordnet sådan ud:

1. Initial vurdering af gerningsstedet, herunder sikre overlevering fra beredskabet
2. Vurdering af ny information
3. Valg af passende efterforskningsretninger (prioritering ud fra ressource og tid)



4. Sagsbehandling: information integreres i efterforskningen og fortolkes korrekt. Muligheden for at indsamle ny information vurderes. Arrestantpleje, afhøringer mm.
5. Pakning/klargøring af sagen til retten

Afsættet i det kontekstuelle og situerede har gjort arbejdet meget konkret og nærværende for de involverede arbejdsgrupper, da det i høj grad har været deres egen forståelse, der har dannet basis for de talentindikatorskemaer, der er blevet resultatet af arbejdsgruppernes drøftelser.

De udviklede indikatorskemaer fungerer som konkrete redskaber, som nærmeste leder og den tilknyttede tillidsrepræsentant skal anvende i deres dialog omkring identificering af et potentielt talent. Målet er, som skitseret ovenfor, at stille et redskab til rådighed, der kan danne basis for en forhandling af talent, og dermed komme ud over den mere intuitive fornemmelse af hvem der er gode.

I pilotprojektet, der løber til og med 2009, er der således udviklet tre indikatorskemaer, der hver især indeholder måleparametre på nogle generiske og organisatoriske træk, som et talent skal være talentfuld inden for. Disse træk går på tværs af de tre domæner; beredskab, efterforskning og ledelse, og handler om talentets organisatoriske tilgang, samt personlige praksis/læring. I tillæg er der beskrevet nogle domænespecifikke kompetencer, som talentet skal være talentfuld inden for. Disse domænespecifikke kompetencer knytter sig til opgavespecifikke kompetencer samt de personlige træk, som eksempelvis en talentfuld efterforsker besidder.

Til at understøtte lederens og tillidsrepræsentantens arbejde med at spotte talenterne, har ARGO sammen med politiets projektgruppe udviklet en ordliste til indikatorskemaerne for at sikre en fælles forståelsesramme, ligesom der er udviklet en vejledning, som skitserer hvordan talentspotting-dialogen og den organisatoriske procedure gribes an.

| Efterforskningsdomænet: | | 1. Komp. | 2. God | 3. Talent |
|---|--|----------|--------|-----------|
| Opgaveløsning | <i>Indledende vurdering af gerningsstedet:</i> | | | |
| | L1. Foretager en psykologisk rekonstruktion af forløb/gerningsmand | | | |
| | L2. Kan etablere slow time | | | |
| | L3. Har kriminalteknisk kompetence (sporsikring) | | | |
| | L4. Formulerer efterforskningsspor | | | |
| | <i>Vurdering af ny information:</i> | | | |
| | L5. Går efter alle mulige spor | | | |
| | L6. Sikrer at alle spor af betydning er sikret og efterforsket | | | |
| | L7. Vurderer indgående info | | | |
| | <i>Formulering af efterforskningsstrategier/sagsbehandling:</i> | | | |
| | L8. Tilpasser efterforskningen løbende ift. info-flow og ressourcer | | | |
| | L9. Udviser nytænkende efterforskningsstil | | | |
| | L10. Har en høj grad af kompetence ift. afhøring & arrestantpleje | | | |
| | <i>Pakning af sagen:</i> | | | |
| | L12. Er opmærksom på forsvarsargumenter (er principielt gældende helt fra indledende vurdering af gerningsstedet). | | | |
| L13. Kommunikerer systematisk | | | | |
| L14. Kommunikerer egne stressreaktioner og tærskel til kolleger ifm. efterforskningsopgaverne | | | | |
| L15. Kommunikerer egne faglige begrænsninger til kolleger ifm. | | | | |

L2: Slow time er en særdeles vigtig færdighed for efterforskeren under den initiale vurdering af gerningsstedet, hvor der er en tendens til at alt sker i "hurtig tid". Der er et krævende tidspres på efterforskeren og ofte mange bolde i luften samtidig. Slow time er evnen til at gøre tiden "mentalt langsom", sådan at situationen ikke tager magten og styre efterforskerens beslutninger – det undgår man ved at skabe "slow time".



Udviklingen af talentet, afdelingen og kredsen

Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds har den særlige tilgang til et talent, at uanset hvor talentfuld en medarbejder i øvrigt er, skal vedkommende have en lærende tilgang til egen og kollegers praksis for at kunne blive spottet som talent.

De spottede talenter indgår i en bruttopulje som indstilles til Personalepolitisk Udvalg, der træffer den endelige afgørelse om hvem der indgår i talentudviklingsprogrammet. Den endelige udpegningsforetagelse på baggrund af kriterier som tager afsæt i kredsens aktuelle og fremtidige situation. Kriterierne offentliggøres på kredsens intranet. Tilsagn til eller afslag på optagelse i Talentudviklingsprogrammet formidles direkte til de indstillede talenter og sektionsleder/afdelingsleder og tillidsrepræsentant med begrundelse af HRD-afdelingen. Kulturanalysen viste klart, at det er af afgørende betydning at kriterier for indstilling og optagelse/afslag er klare og tilgængelige for medarbejderne for at sikre programmets legitimitet ud fra en medarbejderoptik.

De udnævnte talenter indgår derefter i et kombineret holdbaseret og individuelt talentudviklingsprogram (TUP), med vægt på det individuelle kompetenceudviklingsspor. Programmet er 2-3 årigt og består af to overordnede elementer:

1. Et fælles program for alle tre typer talenter; beredskabs-, efterforsknings- og ledelsestalenter bestående af et talentkursus bl.a. med fokus på forvaltning af eget talent, personligt projekt og læringsaktør, organisationsmodulet på ledelsesakademi, talentnetværk.
2. Individuelle forløb for talenterne inden for hvert af de tre talentområder bestående af div. praksisnære læringsaktiviteter, personlig udviklingstjenester og kursusbuketter. I sammensætningen af de individuelle forløb indtænkes talentets talentprofil ud fra et ressourcerperspektiv i afdelingen, således at der tages udgangspunkt i den aktuelle hverdag.

Talenterne fra de forskellige domæner mødes således med jævne mellemrum gennem hele forløbet, hvilket øger videndeling og erfaringsudvekslingen på tværs af organisationen omkring dét at være et talent, ligesom det skaber øgede muligheder for netværksdannelse.

Talentet kan dermed siges at få en privilegeret position, idet organisationen satser på ham eller hende i forhold til strategisk kompetenceudvikling. Omvendt er det en organisatorisk forventning, at talentet "betaler tilbage" til sin afdeling med sin indhentede kompetence gennem videndeling, projektarbejde mv. På den måde får såvel individ, afdeling som kredsen et udbytte af deres investering.

For at sikre den organisatoriske forankring og optimal udnyttelse af talentets ressourcer, er der indlagt et talentlederkursus. På talentlederkurset bliver der især lagt vægt på, hvordan lederen aktivt kan sikre at talentet udfolder sig mest muligt – ikke kun for talentets egen skyld, men lige så vigtigt for afdelingens skyld. Netop fordi talent udøves i kontekst, er det alfa omega for projektets succes, at organisationen er i stand til at imødekomme og integrere de talentfulde medarbejderes kompetencer både lokalt og centralt. Derfor er organisering af praksisnær læring et centralt element i talentlederkurset.

Talentudviklingsprojektet i Sydsjællands og Lolland-Falsters Politikreds er én måde at arbejde aktivt og praksisnært med talentudvikling. Fordelene ved den valgte fremgangsform viser sig indtil videre ved at talentudvikling bliver italesat i organisationen, samt at talentudviklingen foregår i tæt samspil med den daglige praksis; dvs. der er minimal forstyrrelse af den daglige drift hvilket er af afgø-



rende betydning for en organisation i transition og med store ressourcekrævende opgaver som klimatopmøde mv. lurende i fremtiden. Med en praksisnær tilgang er det lettere for ledere, spottere og talenter at involvere sig i projektet, da spotting og udvikling af talenter bliver en integreret del af hverdagen.

Har du spørgsmål til projektet, eller har du lyst til at vide mere om hvordan du kan arbejde med talentudvikling i din organisation, så er du velkommen til at kontakt direktør i ARGO, Jan F. Hansen, jan@argo.dk, eller chefkonsulenterne Kim Kabat, kim@argo.dk, og Jonas Sprogøe, jonas@argo.dk.



ARGO | Forandrer i praksis

Vision

ARGOs ambition er at være blandt de førende konsulentfirmaer, når det gælder unikke løsninger inden for kompetenceudvikling, videndeling og evaluering. Vi har som mål at arbejde helhedsorienteret inden for vores tre primære forretningsområder, hvor kompetenceudvikling, videndeling og evaluering forstås og håndteres i en samlet udviklingsproces.

Værdier

Vi har som mål at inddrage og omsætte den nyeste forskning om kompetenceudvikling, videndeling og evaluering i vores konsulentpraksis – og derved indgå i et lærende samarbejde med vores kunder og samarbejdspartnere. Det er et mål for os at bidrage til en mærkbar og positiv forskel ved:

- at være fagligt kompetente på et højt niveau samt konkrete og forståelige i vores kommunikation
- at skabe resultater funderet på inddragende processer
- at udvise fornemmelse både for organisationens overordnede behov – og for de små nuancer i samspillet med hver enkelt samarbejdspartner
- at agere ansvarligt og tillidsvækkende

Om navnet ARGO

Oprindeligt er ARGO navnet på det skib, som den græske sagnhelt Jason sejlede med fra Hellas til Kolchis ved den østlige ende af Sortehavet. Jasons mål med rejsen var at hente Det gyldne Skind og dermed bevise sit retmæssige krav på den kongetrone, som han var født til, men som han senere blev forvist fra. Missionen lykkedes. Ikke mindst på grund af det gode skib ARGOs evne til at manøvrere gennem oprørte vande.

Vi har valgt at tage navn efter det gode skib ARGO, fordi vi ser os selv i rollen som formidlere og som støtte i forbindelse med udviklingen mod at nå ambitiøse mål.

Kontakt

Konsulentfirmaet ARGO
Klosterbanken 44
4200 Slagelse
E-mail: argo@argo.dk
Internet: www.argo.dk

