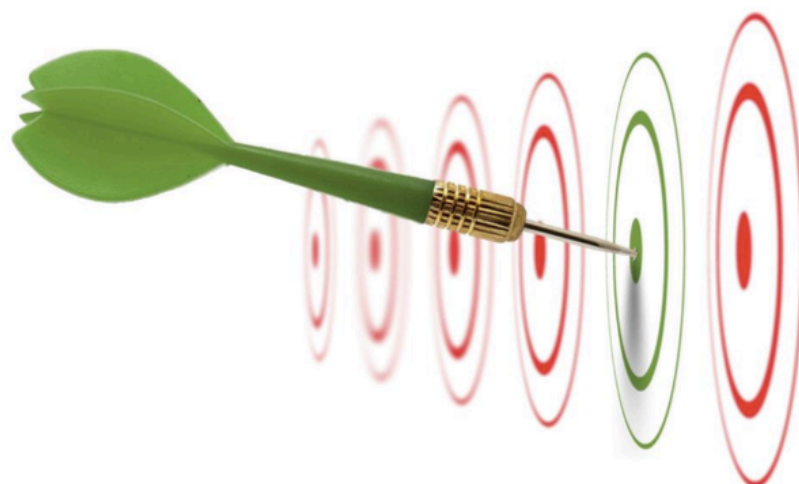




TALENTNORD



Ledertalentprogram i Nordjylland - Hold 3

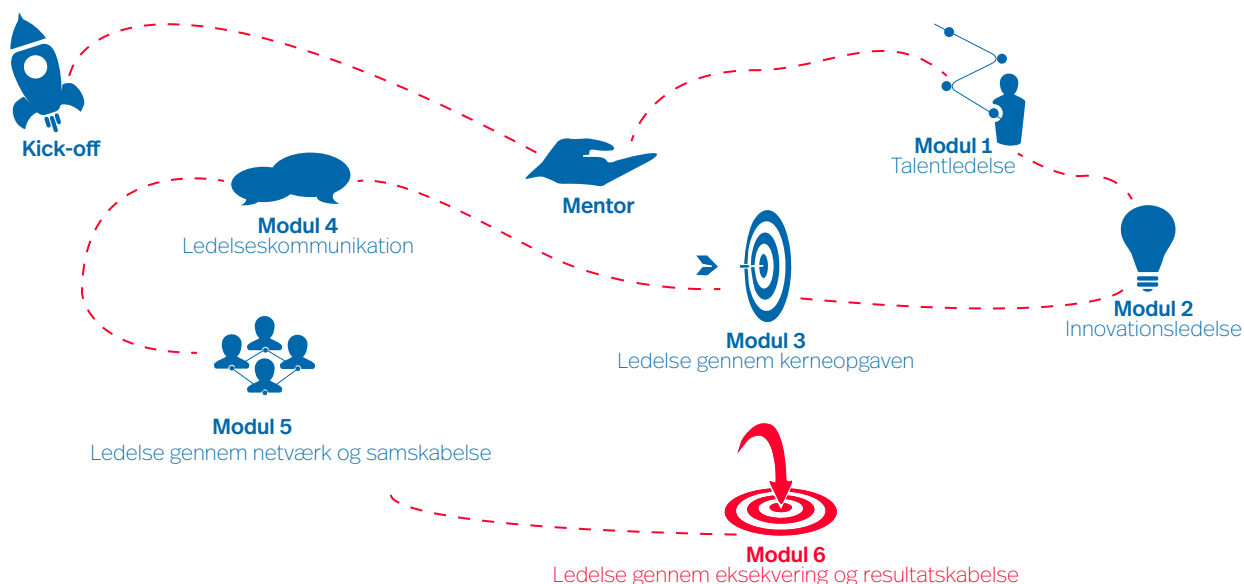
Indhold

1. DESIGN OG INDHOLD	2
1.1 OVERBLIK	2
1.2 INDHOLDSBESKRIVELSE	2

1. Design og indhold

I det følgende præsenteres vores bud på indhold og opbygning. Indledningsvist gives der et kort overblik over de forskellige typer af aktiviteter. Disse beskrives herefter uddybende.

1.1 Overblik



1.2 Indholdsbeskrivelse

I det følgende beskriver vi forløbet uddybende fra A til Z.

Fælles Kick-off

Forløbet startes med et inspirerende fælles Kick-off seminar af en halv dags varighed for alle deltagende talenter, mentorer samt udvalgte interne konsulenter. Målet er dels at give et fælles billede af den rejse, som ligger forude, og sikre at alle involverede kommer godt fra start. Det er væsentligt, at alle kan se sig selv i programmets formål, intentioner, ønskede succeskriterier og udbytte, samt hvad alle parter skal bidrage med. Herudover arbejder vi med at udfolde talentforståelsen, som programmet hviler på, gennem en række inspirerende oplæg fra nogle af Danmarks førende forskere og konsulenter under overskrifterne: *Hvad er talent? Hvordan opbygger man talentmiljøer? Hvordan gør talent og mentor hinanden gode? Hvad er det centrale i at gå fra et ledelsesniveau til det næste?* Der indlægges en række spændende drøftelser mellem talent og mentor med fokus på gensidige forventninger og forhåbninger til forløbet.

Konsulentteam og oplægsholdere: Lene Tanggaard (forsker på Aalborg Universitet), Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD) og Jane Søgård Hansen (chefkonsulent, LEAD).

Deltagere: Talenter (både ledere af ledere og ledere af medarbejdere) samt talenternes nærmeste ledere.

Forventningssamtale med leder: Før opstart af programmet afholdes en samtale af cirka én times varighed mellem talent og nærmeste leder, som skal være mentor for talentet gennem hele forløbet. Målet er at afstemme forventninger, lave aftaler om træningsopgaver i dagligdagen m.m. Kort sagt: Sikre at der bliver skabt en realistisk og udviklende ramme omkring den forestående rejse. Det er leder, der indkalder talent til mødet, evt. i samarbejde med en intern konsulent.

Aftalerne fra denne samtale nedfældes i en personlig udviklingsplan, som talentet bruger som kompas gennem hele forløbet. Denne udviklingsplan indebærer mål for talentets arbejde på tre niveauer:

1. Individniveau: Talentets arbejde med a) egen praksis og b) opbygning af talentmiljø på eget område.
2. Teamniveau: Talentets arbejde med a) udviklingen af de teams, som vedkommende er leder for, samt b) talentets bidrag til de teams, som vedkommende er medlem af.
3. Organisationsniveau: Talentets bidrag til den organisatoriske udvikling. Herunder aftales der:
 - a. Hvilke vigtige ledelsesopgaver fra et højere ledelsesniveau, som talentet skal arbejde med gennem programmet inden for talentets eget område i organisationen.
 - b. Hvilke vigtige ledelsesopgaver fra et højere ledelsesniveau, opgaveportefølje eller bredere strategiske udfordringer talentet vil bidrage til løsningen af.

Mentortilknytning

Gennem forløbet tilknyttes talenterne en mentor. Mentortilknytningen foregår ud fra følgende principper:

- Talentet får gennem hele forløbet tilknyttet sin nærmeste leder som mentor. Her tilbyder nærmeste leder løbende sparring og opfølgning til talentet, ligesom vedkommende stiller vigtige ledelsesopgaver fra et højere ledelsesniveau til rådighed for talentet. Opgaverne defineres som ledelsesopgaver, man som leder skal lykkes med i hverdagen, således talentet opbygger kompetencer på næste ledelsesniveau
- Halvejs inde i forløbet (dvs. efter modul 3) har talenterne mulighed for at supplere mentortilknytningen med en anden mentor enten fra egen eller en anden organisation, som kan tilbyde talentet ledelsesmæssig sparring. Talentet kan også vælge at arrangere en ledelsespraktik hos egen eller anden organisation, eks. COI's innovationspraktik, der afholdes i uge 37 i 2019. Det er således det enkelte talents eget ansvar at forme og arrangere den anden halvdel af mentortilknytningen, der forløber fra modul 3 til modul 6. Den eneste binding er, at talentet fortsat vedligeholder og anvender mentortilknytningen til nærmeste leder gennem hele forløbet.

For at styrke opbygningen af talentmiljøer lægges opgaven med at finde en supplerende mentor (såfremt det ønskes) ind i læringsgruppen (se evt. side 4 for uddybning heraf). Nogle talenter har et større netværk end andre og kan dermed både selv finde en mentor og støtte andre i at etablere mentortilknytning. Såfremt medlemmerne i læringsgruppen har behov for et bredere kendskab til potentielle mentorer, kan hele holdet eventuelt involveres. Med denne tilgang fastholdes initiativpligten hos det enkelte talent og samtidig holdes der fokus på, at talentmiljøer skabes i fællesskab.

Uanset hvorledes mentortilknytningen designes, er det talentet, der har initiativpligten og ansvaret for gennemførelsen af mentortilknytningen.

Alumnedag

For at sikre talenternes fortsatte læring og udvikling afholdes der en fælles alumnedag bestående af en halv dags varighed efter forløbet. Denne dag finder sted ca. 3-5 mdr. efter afslutningen på Talent Nord, hvor talenterne vil mødes med henblik på:

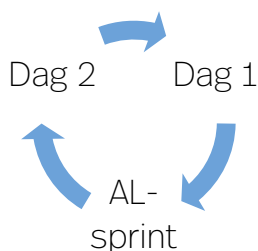
1. At fastholde og udvikle netværket mellem de tidligere deltagere med fokus på ledernes udvikling og læring.
2. Et spændende aktuelt ledelsestema, som eks. ledelseskommisionens anbefalinger.

På alumnedagen kunne man ligeledes vælge at invitere opgavestillerne fra de to bootcamps, som giver deltagerne en tilbagemelding og status på arbejdet med de input og løsningsforslag, som de modtog på bootcampene.

Moduler

Som illustreret i ovenstående forløbsdesign er der i alt 6 moduler i ledertalentprogrammet baseret på temaerne: *Talentledelse, Innovationsledelse, Ledelse gennem kerneopgaven, Ledelseskommunikation, Ledelse gennem netværk og samskabelse* samt *Ledelse gennem eksekvering og resultatskabelse*.

Hvert modul består af to dage – dag 1 og dag 2. Dag 1 og dag 2 afholdes med cirka tre ugers mellemrum. I dette mellemrum skal talenterne arbejde med opgaver i praksis gennem et Action Learning-sprint (AL-sprint). Grafisk kan modulernes opbygning illustreres vha. følgende figur:



Både på dag 1 og dag 2 i hvert modul deltager ledere af medarbejdere og ledere af ledere sammen. Hvert modul består således af sammenlagt to dage.

Neden for beskrives den overordnede logik, som dagene er opbygget ud fra. I de følgende afsnit gives en uddybende beskrivelse af det konkrete indhold på de enkelte moduler.

Dag 1: Dagen afvikles som en intensiv blanding af: A) Inspirerende oplæg med fokus på den aktuelle lederkompetence samtidig med, at denne perspektiveres og udfordres. Her får talenterne nyeste forskningsbaserede viden samt konkret inspiration til at arbejde med lederkompetencen. B) Talenterne arbejder med deres egen personlige udviklingsplan, hvor de planlægger, hvordan de konkret vil arbejde med lederkompetencen, når de kommer hjem i egen del af organisationen. Talentet arbejder her hele tiden med et dobbelt fokus: 1) *Min udvikling som talent* og 2) *mit arbejde med selv at udvikle talenter og opbygge et talentmiljø derhjemme*.

Det hele bindes sammen i en personlig udviklingsplan, der er opbygget, således den hjælper talentet til at holde fokus, planlægge og opsamle læring for arbejdet på individ-, team- og organisationsniveau.

AL-sprint mellem dag 1 og dag 2: Perioden mellem dagene i modulet tager form af Action Learning-sprint (AL-sprint). Her går talentet efter dag 1 hjem i egen del af organisationen og arbejder samt eksperimenterer med de ting, som vedkommende planlagde i sin udviklingsplan på de tre niveauer. Talentet mødes med sin mentor senest en uge efter dag 1 på hvert modul, hvor de drøfter, reviderer samt justerer talentets udviklingsplan. Under arbejdet vil det enkelte talent kunne blive understøttet af sin mentor, som løbende står til rådighed for talentet, sparrer og følger op. Anbefalingen er her, at talentet og vedkommendes nærmeste leder taler sammen om talentets udvikling og fokusområder mellem hver undervisningsdag, dvs. både mellem de enkelte moduler såvel som mellem dag 1 og dag 2 i hvert modul. Ligeledes lægges der op til, at talentet uformelt kan trække på de andre talenter for gode råd, sparring og støtte. Mellem modulerne vil deltagerne desuden få tilsendt forberedelsesmaterialer til det forestående modul i form af podcasts, videoer, artikler og opgaver.

Dag 2: Når talenterne har haft ca. tre uger til at prøve handlingerne fra den personlige udviklingsplan af i praksis, samles de igen. På denne dag går vi tættere på det enkelte talents lederpraksis, det personlige lederskab og det enkelte talents transition for at kunne løfte sin praksis til næste niveau. Strukturen bygges op omkring følgende læringsaktiviteter: A) Man deler erfaringer og sparrer med hinanden, B) uddrager læring, C) får små perspektiverende oplæg der med afsæt i forskning giver nye perspektiver på det, som man arbejder med, og D) planlægger nye handlinger og laver evt. små kursændringer i det, man allerede har gang i.

Det hele bindes sammen i en personlig udviklingsplan, der er opbygget, således den hjælper talentet til at holde fokus, planlægge og opsamle læring for arbejdet på individ-, team- og organisationsniveau.

Læringsgrupper

På modul 1 inddeles talenterne i grupper af seks personer. Disse grupper er gennemgående for hele forløbet og har til formål at fungere som et løbende sparringsrum for deltagerne. Der lægges derfor op til, at grupperne foruden at arbejde sammen på undervisningsdagene ligeledes mødes fysisk eller via telefon/Skype mellem de enkelte moduler for at sikre forankring og læring mellem de formelle undervisningsaktiviteter. Gruppemedlemmerne er gensidigt forpligtede, og det er derfor talenternes eget ansvar at melde afbud til sin læringsgruppe samt administrationen ved Aalborg Kommune, såfremt man skulle være forhindret i at deltage på en undervisningsdag.

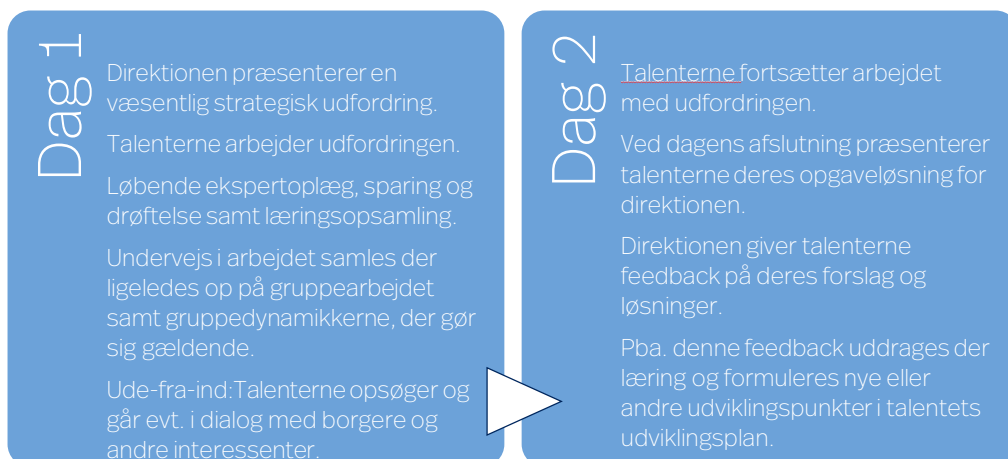
Grupperne forpligter sig desuden på at gennemføre en skyggepraktik i par af to mellem modul 2 og modul 3. I skyggepraktikken besøger makkerne hinanden hjemme i deres egen praksis og omgivelser en halv eller en hel dag. På besøget følger det ene talent sin makker gennem en arbejdsdag, hvor vedkommende deltager på et møde i den leder-/medarbejdergruppe, som makkeren er leder for. Denne skyggepraktik er yderligere beskrevet under modul 2.

Bootcamps

Modul 2 og modul 5 afvikles som Bootcamps, der hver varer 31 timer. Her arbejder ledere af medarbejdere og ledere af ledere sammen gennem hele bootcampen i blandede teams.

Ånden i Bootcampen er, at talenterne skal udfordre organisationen og sig selv på, hvad man tror, man er i stand til. For at dette bliver muligt, er det afgørende, at talenterne eksponeres for de allermost centrale og udfordrende strategiske problemstillinger i organisationen. Afsættet er her en strategisk afgørende udfordring, som direktionen i en af de deltagende kommuner oprigtigt er interesseret i at få talenternes perspektiv på. Direktionen er opgavestiller, og talenterne arbejder med løsningen af denne.

Strukturen for en Bootcamp er følgende:



Modulbeskrivelser

I det følgende beskriver vi uddybende de enkelte moduler. Dynamikken mellem dag 1 og dag 2 beskrives ikke uddybende. Her henvises til beskrivelsen ovenfor.

Modul 1: Talentledelse

Det essentielle i talentledelse er lederens evne og vilje til at se potentialer i sig selv og andre samt være i stand til at opbygge udviklingsmiljøer for sig selv og andre. På dette modul arbejder vi derfor med følgende hovedtemaer:

- Grundforståelsen af ledelse på forskellige niveauer med afsæt i den Offentlige Leadership Pipeline- tænkningen. Vi ser på, hvad man skal kunne på de forskellige niveauer med særligt blik for, hvad man i transition mellem niveauer skal gøre mere af, mindre af og nyt for at kunne lykkes. Vi udforsker faldgruber og sætter fokus på, hvordan man kan hjælpe sig selv og andre til at undgå, at karrieren kører af sporet i transitionen. Herunder åbner vi også op for Ledelseskommisionens anbefaling om, at forvaltningscheferne skal lede udviklingen af driften med særligt fokus på pointen om, at ledelseskæden skal hænge sammen fra top til bund, og at dette er et fælles ansvar i organisationen.
- Grundforståelsen af at ledelsesudvikling er et ledelsesansvar jf. Ledelseskommisionens anbefalinger. Man kan som leder kun lykkes gennem andre og den ledelseskæde, man er en del af. Det giver et særligt ansvar for udvikling og en række opgaver, der skal mestres. Vi udfolder de mest centrale redskaber og metoder, man her kan benytte sig af som leder.
- Viden og inspiration til arbejdet med ledelse og udvikling af talenter i organisationen og konkrete metoder til opbygningen af lokale talentmiljøer i egen del af organisationen.
- Det personlige ledelsesgrundlag: Med afsæt i Ledelseskommisionens anbefalinger udforsker vi, hvorledes de lokale strategier, ledelsesgrundlag etc. bedst muligt kan bringes i spil på en værdiskabende måde. Ud fra dette udarbejder talenterne et personligt ledelsesgrundlag, som kan fungere som ledetråd for vedkommendes udvikling gennem Talent Nord.

På den første dag i modul 1 inddeles talenterne i læringsgrupper, som de følger og arbejder sammen i gennem hele forløbet.

Konsulentteam og oplægsholdere: Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD) og Jane Søgård Hansen (chefkonsulent, LEAD).

Modul 2: Innovationsledelse – Bootcamp

På dette modul arbejder talenterne i mindre blandede grupper gennem et 31-timers sprint med en strategisk udfordring stillet af direktionen fra en af de deltagende kommuner. Der skal her være tale om en udfordring, som kalder på innovative løsninger i krydsfeltet mellem inkrementel hverdagsinnovation og mere radikal innovation. Bootcampen forløber som en intensiv vekselvirkning mellem følgende elementer:

- Ekspertoplæg om innovationsledelse, redskaber og metoder: Vi tager her afsæt i *Innovation Pipeline-tænkningen*, der er en forskningsbaseret tilgang til, hvordan man som leder systematisk kan arbejde med at lede opfindsomhed, kreativitet og innovation på alle niveauer. Det er frivilligt for deltagerne, om de ønsker at deltage i ekspertoplæggene på bootcampen, eller om de prioriterer at arbejde med den strategiske udfordring uden afbrydelser.
- Løbende brobygning mellem ekspertoplæg og betydningen heraf i talenternes praksis med henblik på at styrke oversættelses- og refleksionsarbejdet i grupperne.
- Et ude-fra-ind perspektiv: Vi arbejder systematisk med at anvende borgere og samarbejdspartnere til at udfordre og forstyrre os konstruktivt ift. den aktuelle problemstilling. Denne aktivitet er baseret på talenternes vurdering af behov, relevans og initiativ.
- Konkret arbejde med at producere løsningsforslag til den aktuelle problemstilling såvel som træning i, hvorledes man kan præsentere denne for direktionen. En væsentlig pointe er netop, at man som talent skal kunne oversætte perspektiver fra et niveau til det næste. Altså: Formå at tage arbejde lavet på eget niveau og sætte dette ind i et større og mere strategisk perspektiv.
- Uddrage læring fra aktiviteterne og omsætte disse i egen udviklingsplan samt ikke mindst løbende uddrage læring i gruppearbejdet og give hinanden feedback på gruppedynamikker og -roller, der bliver tydelige igennem arbejdet.

- Hjemmeopgave efter modul 2: Mellem modul 2 og modul 3 får deltagerne til opgave at gennemføre en skyggepraktik hos en af deres makker fra læringsgruppen. I denne skyggepraktik følger deltageren en makker fra holdet en halv eller en hel dag, hvor vedkommende deltager i et møde i den leder- eller medarbejdergruppe, som makkeren er leder for. Formålet med skyggepraktikken er at give og modtage live feedback og sparring på 1) hvordan talentet opbygger en organisation, strukturer og processer, der understøtter løsningen af kerneopgaven, 2) udfordringer og muligheder relateret til at sætte borgeren i centrum i arbejdet med kerneopgaven i afdelingen/området samt 3) lederens ledelsespraksis og dertilhørende styrker og potentielle faldgruber.

Ved Bootcampens afslutning præsenterer hver gruppe deres løsningsforslag for en repræsentant på chef- eller direktørniveau fra organisationen samt får feedback herpå. Repræsentanten kan bede om yderligere bistand fra talenterne hvis ønsket.

Konsulentteam og oplægsholdere: Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD), Ole Bech Lykkebo (analysechef, COI – Center for Offentlig Innovation) og Lene Tanggaard (forsker på Aalborg Universitet) på dag 1 samt Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD) på dag 2.

Modul 3: Ledelse gennem kerneopgaven

I gennem de senest år har begrebet *kerneopgaven* vundet frem som en måde at bygge bro og skabe mening i krydsfeltet mellem de fagprofessionelle, politikerne og organisationens strategi og rammevilkår. Udfordringen for mange ledere består i, at det, der giver mening for politikerne eller organisationens strategiske niveau, ikke nødvendigvis giver mening for de fagprofessionelle og borgerne – og omvendt. På tværs af de nordjyske kommuner og regionen kommer dette til udtryk, når man laver omstruktureringer, introducerer nye mål og arbejdsmetoder eller skal løse opgaven på nye måder. Her er det afgørende, at lederen formår at arbejde effektbaseret med fokus på at skabe effekt for borgerne og samtidig skabe sammenhængskraft fra det politiske niveau intentioner til de fagprofessionelles praksis. Vi arbejder derfor med:

- Ledelse af kerneopgaven ud fra tre dimensioner: A) Mind-set: *Hvad er vores kerneopgave og strategi – og hvad er min rolle deri?* B) Handlinger: *Hvad skal jeg gøre for at udmønte de strategiske målsætninger funderet i kerneopgaven?* C) Influering: *Hvordan påvirker og udvikler jeg andres strategiske mind-set og handlinger, så vi i en samlet kæde arbejder med kerneopgaven?*
- Hvordan man som leder kan sætte borgeren i centrum gennem databaseret ledelse samt borgerrejser: Hvordan kan vi sikre, at vores løsning af kerneopgaven bidrager til reel effekt for borgerne? Vi arbejder med afsæt i Ledelseskommisionens anbefaling om borgeren i centrum samt forenkling af samarbejdssystemet med redskaber til datainformeret forbedringsledelse, såsom PDSA-cirklen og driver-diagrammer, lærer at skelne mellem procesmål og outcome-mål samt eksperimenterer med redskaber til af-dækning af borgerrejser og borgeroplevet kvalitet. Det centrale spørgsmål er her, hvordan man jf. Ledelseskommisionens anbefalinger som leder i de nordjyske kommuner kan sikre, at borgerne møder en offentlig sektor, der hænger sammen.
- Kobling til egen praksis og arbejde med den personlige udviklingsplan. Herunder samler vi op på samt arbejder med afsæt i de erfaringer og den viden, der blev genereret undervejs i skyggepraktikken, som deltagerne gennemførte mellem modul 2 og modul 3.
- Hjemmeopgave efter modul 3: Mellem modul 3 og modul 4 udarbejder deltagerne et 360-graders lederportræt af en af makkerne fra læringsgruppen. Et 360-graders lederportræt er en kvalitativ 360-graders evaluering af lederen, som tager afsæt i vedkommendes nærmeste leder, sideordnede kollegaer og udvalgte underordnede medarbejdere/lederes oplevelse af egen ledelsesadfærd. Makkeren får således til opgave at indhente denne feedback og udfylde en kort evaluering af den pågældende leder.

I praksis gøres dette ved hjælp af en spørgeguide udarbejdet af LEAD. Ud fra denne spørgeguide interviewer den ene makker sin anden makkers nærmeste leder, sideordnede kolleger og udvalgte underordnede medarbejdere/ledere. Ligeledes interviewer den anden makker den første makkers nærmeste leder,

sideordnede kolleger og udvalgte underordnede medarbejdere/ledere. I disse interviews sættes bl.a. fokus på makkerens evne til at oversætte og skabe mening i sin formidling af budskaber fra top til bund af organisationen og vice versa. Dette arbejde danner afsættet for talenternes videre arbejde med temaet "ledelseskommunikation" på modul 4.

Konsulentteam og oplægsholdere: Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD) og Claus Elmholdt (faglig direktør, LEAD).

Modul 4: Ledelseskommunikation

På dette modul sætter vi fokus på ledelseskommunikation ud fra to dimensioner:

- På dag 1 arbejder vi med den klassiske forståelse af offentlig sektor ledelseskommunikation, hvor det er afgørende, at lederen formår at oversætte og skabe mening i sin formidling af budskaber fra top til bund af organisationen og vice versa. Her vil talenter og mentor ofte være på hjemmebane og have brede erfaringer fra diverse 1:1-dialoger, teammøder etc. Herunder samler vi op på og arbejder med hjemmeopgaven til modulet. Derudover arbejder vi med forandringskommunikation og –ledelse, kommunikation af strategier samt visionsledelse jf. Ledelseskommisionens anbefalinger, hvor det handler om at styrke lederens evne til at tale den konkrete opgaveløsning ind i en samfundsmæssig kontekst og om at skabe mening derigennem ved aktivt at påtage sig lederrollen.
- På dag 2 sætter vi fokus på den nye ledelseskommunikation. Vi arbejder her med den nye ledelseskommunikation i krydsfeltet mellem to mega-trends, som stiller helt andre krav til lederens kommunikation:
 - A) Når borgere og civilsamfundet i endnu højere grad bliver medproducerende af velfærdsydelserne, er der brug for nye kommunikationsstrategier, som engagerer og mobiliserer. Meget klassisk ledelseskommunikation fungerer ikke her.
 - B) Et arbejdsmarked hvor der for første gang nogensinde er repræsenteret hele fire generationer på samme tid. Dette stiller i praksis højere krav til lederens opgave, der skal navigere på tværs af forskellige værditilgange og forventninger, som karakteriserer den enkelte generation.

Samlet set giver disse mega-trends nye forventninger til, hvad god kommunikation er.

Konsulentteam og oplægsholdere: Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD) på dag 1. Astrid Haug (kommunikations-ekspert, Astrid Haug Bureau), Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD) og Nicole Baandrup Nielsen (ledelseskonsulent, LEAD) på dag 2.

Modul 5: Ledelse gennem netværk og samskabelse – Bootcamp

Rammen for denne Bootcamp sættes af direktionen, der stiller talenterne en udfordring af afgørende strategisk betydning. Udfordringen skal have det særlige karaktertræk, at den IKKE kan løses af den offentlige organisation alene. Det kan fx være integration, bosætning, udvikling af lokalsamfund, forøgelse af beskæftigelsesgrad, ulighed i sundhed eller andet, som har en høj kompleksitetsgrad og er af afgørende betydning for samfundet. Talenterne vil i blandede teams gennem 31 intensive timer arbejde med udfordringen og til sidst i Bootcampen præsentere deres løsning for en repræsentant på chef- eller direktørniveau fra organisationen og få feedback herpå. Undervejs vil man med afsæt i et ude-fra-ind perspektiv inddrage borgere, politikere, samarbejdspartnere og relevante eksterne aktører.

Talenterne guides i Bootcampen af modellen Den Nye Syntese for offentlig værdiskabelse. Internationalt og nationalt bliver denne rammemodel i stigende grad brugt som et ledelsesredskab til på den ene side at mestre de klassiske dyder som Compliance (styr på tingene) og Performance (effektivitet og mere for mindre) samtidig med Emergen (innovation, co-production og co-creation) og Resiliens (modstandskraft og robusthed). Grundbudskabet er her:

- A) Komplekse samfundsproblemer betyder, at vi som offentlig organisation ikke kan løse dem alene. Vi må derimod finde nye veje, der muliggør, at andre kan bidrage til løsningen af dem. Sagt med andre ord er det en ledelsesmæssig opgave at sikre, at borgere og andre aktører uden for organisationen bliver medproducenter af velfærd. Kort sagt - Samskabelse.

- B) På samme tid skal vi bevare den traditionelle myndighedsrolle og sørge for regeloverholdelse samtidig med, at vi i vores egen organisation hele tiden arbejder med at gøre tingene billige og mere effektivt!

Dette betyder, at det både nu såvel som i fremtiden bliver centralt, at ledere evner at manøvrere i alle fire forskellige strategiske fokusområder, selvom der kan være personlige præferencer, kompetencer og færdigheder, som peger i særlige retninger.

På bootcampens dag 1 sættes der ligeledes fokus på samspillet med det politiske niveau jf. Ledelseskommis- sionens anbefaling om at styrke samspillet med den politiske ledelse. Fokus er her at give talenterne indsigt i og viden om, hvad det vil sige at arbejde i en politisk organisation, herunder indsigt i rollen som embedsmand og politiker samt betydningen af politiske stilskifte. Derudover får talenterne inspiration til, hvordan man som leder kan sikre en stærk velfærdskæde fra det politiske niveau og ud til medarbejderne med henblik på at styrke løsningen af kerneopgaven til gavn for borgerne.

For at styrke forståelsen for samspillet med det politiske niveau inviteres der om aftenen på dag 1 i bootcampen en eller flere politikere ind til at dele deres perspektiver på centrale spørgsmål, såsom: Hvad er vigtigt for dig som politiker? Hvad er de største muligheder relateret til samspillet mellem en kommune som organisation og det politiske niveau, som du ser det? Hvad er dine gode råd til at håndtere uventede situationer, hvor enkeltsager kommer under markant mediebevågenhed? Herefter lægges der op til paneldebat, hvor de deltagende talenter får mulighed for at stille spørgsmål relateret til emnet til politikerne.

I forlængelse af Bootcampen får talenterne til hjemmeopgave at drøfte følgende centrale spørgsmål med sin men- tor: Hvordan oplever du samspillet med det politiske niveau? Hvad er nemt? Hvad er udfordrende? Hvordan kan man håndtere uventede situationer, hvor enkeltsager kommer under markant mediebevågenhed?

Konsulentteam og oplægsholdere: Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD) og Jane Søgård Hansen (chefkonsulent, LEAD).

Modul 6: Ledelse gennem eksekvering og resultatskabelse

På trods af at man i medierne har erklæret New Public Management død, er hverdagen for de fleste offentlige ledere, at der fortsat er et markant fokus på at levere mere for mindre og sikre eksekvering og resultatskabelsen. På dette modul stiller vi derfor skarpt på eksekvering og resultatskabelse i to dimensioner:

- 1) Hvordan agerer jeg, når de klassiske styringsgreb ikke virker, fordi jeg ikke kan eller skal "styre" de andre? Vi ser på, hvad man gør, når selve eksekveringen og resultatskabelsen er dybt afhængig af andre, der er uden for ens egen organisation. Vi arbejder her med DAC (Direction, Alignment & Commitment) samt grænsekrydsende ledelse. Herunder åbner vi ligeledes op for, hvordan man som leder kan praktisere vi- sionsledelse samt betydningen heraf jf. Ledelseskommis- sionens anbefaling om, at ledere skal sætte ret- ning.
- 2) Hvordan opbygger jeg organisation, strukturer og processer, der understøtter resultatskabelse og ekse- kvering i min og andres del af organisationen? Her arbejder vi med, hvordan man som leder kan opbygge en kæde af effektive ledergrupper og medarbejderteams som knudepunkter for koordinering i kombina- tion med styrkelse af horisontale og vertikale styringskæder. Der sættes ligeledes fokus på forskellige perspektiver på agilitet, machine learning og andre hurtigt voksende trends og tendenser. Vi arbejder herunder også med talenternes kompetencer til at sætte det rette hold jf. Ledelseskommis- sionens anbe- faling.

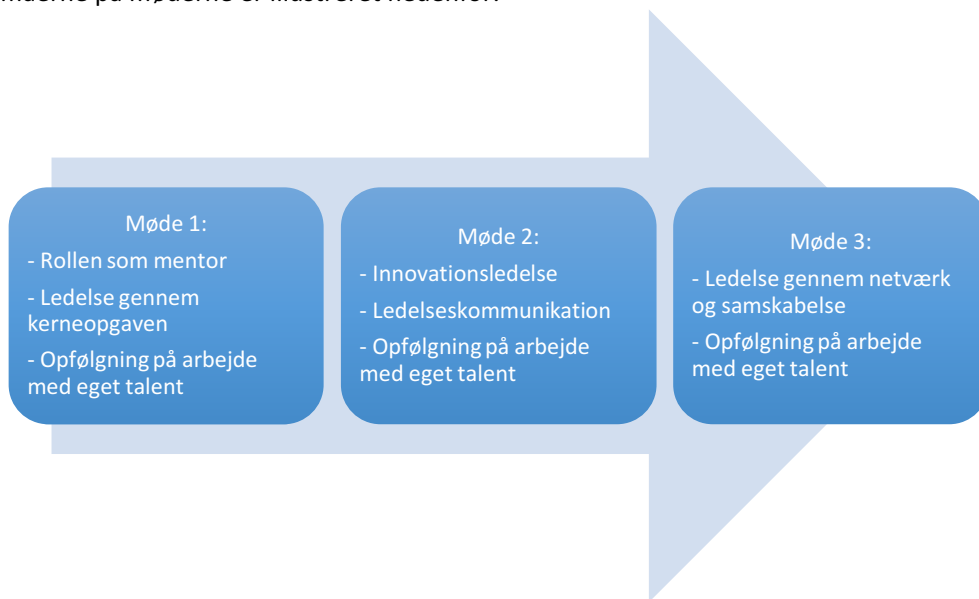
Konsulentteam og oplægsholdere: Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD) og Rasmus Thy Grøn (chefkonsulent, LEAD).

Strategisk netværk for mentorer

Sideløbende med ledertalentprogrammet afvikles et strategisk netværk for mentorer bestående af tre møder af hver 2,5 times varighed. Deltagerne i netværket er alle mentorer for ledere af medarbejdere og ledere af ledere,

som deltager på Talent Nord. Netværket har fokus på: A) at klæde mentoren på til bedst muligt at kunne understøtte det enkelte talent, B) i et bredere perspektiv selv at fremme opbygning af talentmiljøer og C) give mentor indsigt i de faglige moduler for at denne er klædt bedst muligt på til at understøtte talentets arbejde.

Temaerne på møderne er illustreret nedenfor:



Konsulentteam og oplægsholder: Kristian Dahl (forretningsdirektør, LEAD).