TALENT NORD 2.0

- ET REGIONALT SAMARBEJDE OM AT UDVIKLE OFFENTLIG LEDELSE TIL FREMTIDENS VELFÆRD

LEAD+ TALENTNORD

FØLGEBREV

I Talent Nord 2.0 lægges der vægt på, at lederne både skal leve op til de krav og forventninger, der er til dem i dag, og samtidig være responsive i forhold til det, der kommer i morgen. De skal kunne levere resultater og nye praksisser på områder, vi ikke kender i dag. Det høje ambitionsniveau stiller store krav, og derfor stiller vi fra LEADs side med et underviserhold bestående af en unik sammensætning af ekspertprofiler med massiv erfaring i talentudvikling koblet med førende forskere i offentlig ledelse, innovation og samskabelse. Tilsammen trækker underviserne desuden på dyb erfaring med strategisk talentudvikling i danske offentlige organisationer, herunder bl.a. i Hjørring Kommune, Talent Nord 1.0, Vejle Kommune, Region Hovedstaden, Moderniseringsstyrelsen, Anklagemyndigheden samt en lang række øvrige statslige organisationer og kommuner.

Kristian Dahl
Forretningsdirektør
LEAD

Torsten Conrad
Områdedirektør og Partner
LEAD

Lene Tanggaard
Rektor
Designskolen Kolding

Jens Ulrich
Ekspert i samskabelse
Ulrich Consulting

Rasmus Engelbrecht
Partner
LEAD

Johan Andreas Horsten
Projektleder
LEAD

Talent Nord 2.0 har som omdrejningspunkt at udvikle nutidens og fremtidens stærke talentmiljøer i det nordjyske, som skal understøtte, at der skabes den størst mulige effekt i opgaveløsningen – og sammen med borgerne. Derfor tager programmet afsæt i ledernes hverdagspraksis og understøtter ledernes muligheder for at lykkes med sine nuværende og fremtidige ledelsesopgaver. Samlet skal aktiviteterne i Talent Nord 2.0 bidrage til at udvikle potentialet i de nordjyske offentlige organisationer ved at fremtidssikre opgaveløsningen og have ledelsestalenter, der er klar til nye udfordringer både vertikalt og horisontalt.

Vi tager opgaven om at ruste de nordjyske offentlige organisationer til fremtiden seriøst, og derfor forpligter vi os på at levere et bæredygtigt og miljøvenligt ledertalentprogram. Det betyder, at 1) flere aktiviteter i programmet afholdes i Aalborg Kongres- & Kultur Center, der er certificeret efter den internationale standard ISO 20121 for bæredygtige events, 2) afholder ét af modulerne ved TAMU Aalborg, hvormed vi bidrager til indsatsen om at hjælpe udsatte unge mellem 18-30 år til at blive klar til arbejdsmarkedet, samt 3) i samarbejde med Global Climate Institute CO2-neutraliserer al transport og kørsel for deltagere og undervisere til samtlige aktiviteter i programmet.

Med venlig hilsen
Kristian Dahl, Torsten Conrad og Johan Horsten

INDHOLD

- LÆSEVEJLEDNING s. 4
- FORMÅL, MÅL OG MÅLGRUPPE s. 5
- UDBYTTE PÅ 3 NIVEAUER s. 6
- BYGGEKLODSER s. 7
- AKTIVITETER I TALENT NORD 2.0 s. 15
- DE 4 SPOR I TALENT NORD 2.0 s. 16
- AKTIVITETER I FÆLLESSPORET s. 18
- AKTIVITETER I GRUPPESPORET s. 24
- AKTIVITETER I DET DIGITALE SPOR OG HVERDAGSSPORET s.26
- AKTIVITETER I HVERDAGSSPORET s. 27
- SAMARBEJDSORGANISATION s. 28
- UNDERSTØTTENDE AKTIVITETER I TALENT NORD 2.0 s. 29
- TIDSPLAN s. 30
- STRATEGISK OPFØLGNING PÅ PROGRAMMET (TALENTPOOL) s. 31
- PARATHEDSKRITERIER EFTER ENDT PROGRAM s. 32
- TIDSFORBRUG PÅ TALENTPROGRAMMET s. 33

LÆSEVEJLEDNING

Talent Nord 2.0 er bygget op, således der startes med den overordnede effekt og de mål, programmet skal realisere. I det efterfølgende dykkes der dybere ned i designet og de konkrete aktiviteter, inden der afslutningsvist stilles skarpt på den organisatoriske forankring og opfølgning. Opbygningen illustreres i figuren til højre samt beskrives nærmere i nedenstående.

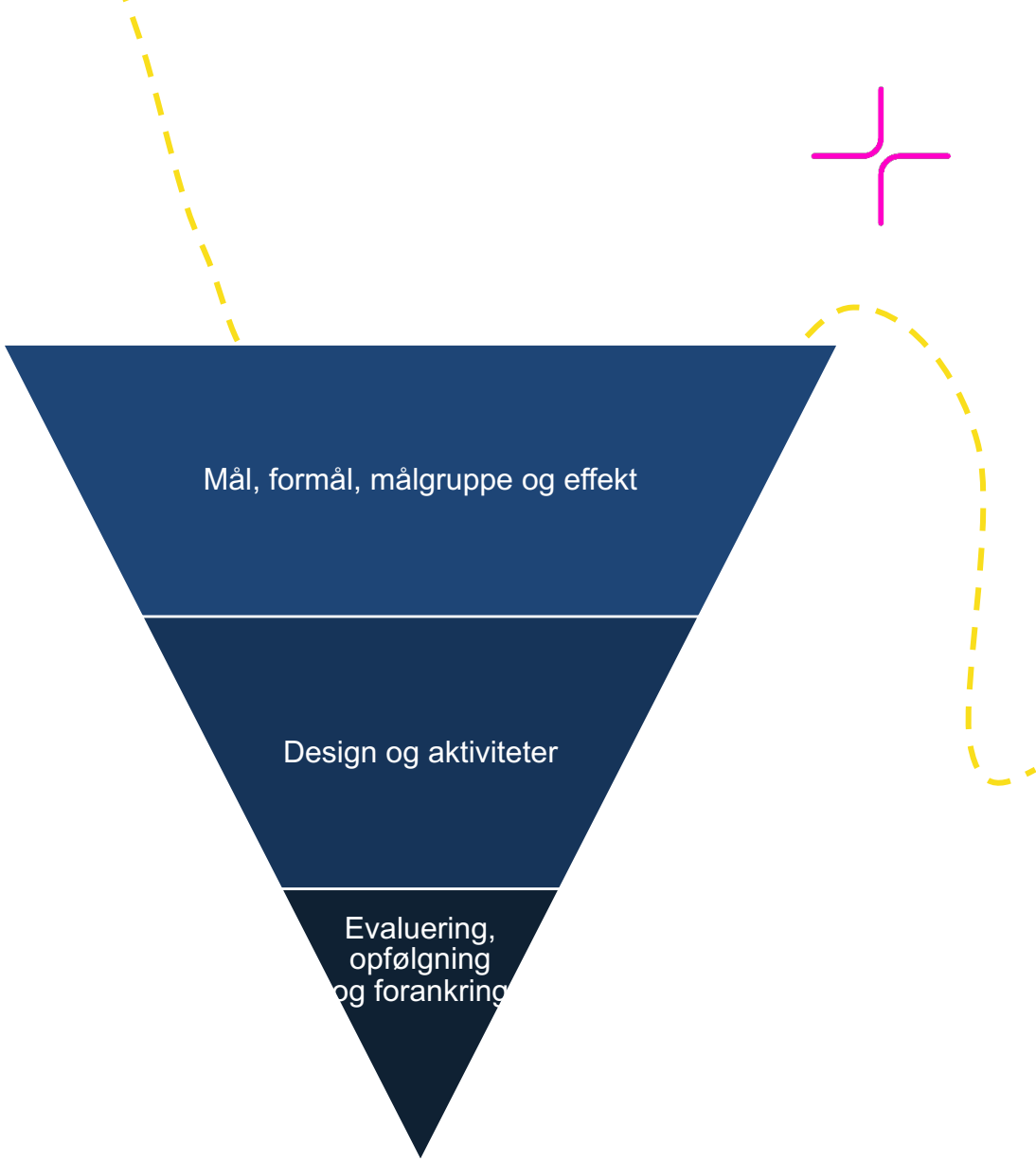
Indledningsvist redegøres der for, hvordan det overordnede formål, mål samt målgruppen for programmet afspejles i programmets design og aktiviteter. Beskrivelsen af formål, mål samt målgruppe leder os videre til en tydeliggørelse af de forskellige former for udbytte, der skabes gennem programmet. Udbyttet inddeles i tre niveau (individniveau, teamniveau og organisations-niveau), og der beskrives, hvorledes deltagerne gennem Talent Nord 2.0 skaber resultater og effekt på samtlige niveauer.

Dernæst gives et indblik i de centrale byggeklodser, der tilsammen udgør fundamentet for designet af Talent Nord 2.0. Efterfølgende fremgår der et overblik over de samlede aktiviteter i Talent Nord 2.0, som efterfølgende beskrives nærmere.

En væsentlig forudsætning for programmets succes er at skabe de rette rammer for et godt og velfungerende samarbejde mellem de nordjyske offentlige organisationer og LEAD. Derfor præsenteres et forslag til, hvordan dette samarbejde kan organiseres, styres og eksekveres. I forlængelse heraf introduceres til de understøttende aktiviteter i Talent Nord 2.0, hvor medlemmerne af samarbejdsorganisationen besidder en vigtig rolle.

Efter gennemgangen af samtlige aktiviteter i programmet for talenter såvel som samarbejds-organisation fremgår et overordnet og tentativt forslag til tidsplanen for Talent Nord 2.0. Dernæst fremgår vores anbefalinger til en løbende evaluering samt den strategiske opfølgning efter programmet.

Afslutningsvist præsenteres de foreslåede parathedskriterier efter endt program samt oversigter over talenterne og og øvrige aktørers tidsforbrug på programmet.



FORMÅL, MÅL OG MÅLGRUPPE

Nedenfor adresseres, hvordan det overordnede formål, mål samt målgruppen for programmet afspejles i programmets design og aktiviteter.
Herunder præsenteres ligeledes de opstillede succeskriterier for programmet, ligesom der åbnes op for den grundlæggende forståelse af talentbegrebet i Talent Nord 2.0.

FORMÅL

Designet er udarbejdet ud fra forståelsen af, at ledere i stigende grad er under pres for at præstere mere og finde nye løsninger på hverdagens udfordringer. Den stigende kompleksitet i de offentlige opgaver stiller store krav til ledere i offentlige organisationer nu og i fremtiden.

Formålet med det foreslåede program om ledelsestalentudvikling i Nordjylland er at:

- Fremtidssikre opgaveløsningen
- Have ledelsestalenter der er klar til nye udfordringer både vertikalt og horisontalt.

Med dette afsæt skal Talent Nord 2.0 være med til at producere næste generation af ledere. Samtidig skal programmet også betragtes som et kulturskabende og organisationsudviklende program, der producerer talentmiljøer i hverdagen.

MÅL

I nærværende forslag til Talent Nord 2.0 måles talentprogrammets succes gennem følgende kriterier:

- 95 % af ledelsestalenterne gennemfører programmet (gældende for hvert hold)
- 80 % oplever, at Talent Nord lever op til forventningerne
- At ledelsestalenterne opnår stærkere kompetencer i forhold til tværgående samarbejde – som leder lykkes man sammen med andre, ikke alene
- At ledelsestalenterne opnår kompetencer til at kunne varetage ledelse på højere niveau eller stærkere kompetencer i et horisontalt perspektiv, hvor kvaliteten højnes i opgaveløsningen på samme niveau
- En velfungerende talentpool med *parate* ledere, der løbende fyldes op.

MÅLGRUPPE

Målgruppen for talentprogrammet er ledere af medarbejdere og ledere af ledere, der ønsker at løfte deres praksis i et vertikalt eller i et horisontalt perspektiv med andre og mere komplekse og udfordrende opgaver.

Talenterne har forskellige stillingsbetegnelser alt efter, hvor i organisationerne de kommer fra. Der vil således deltage både afdelingsledere, afdelingschefer, teamledere, kontorchefer m.fl.

Derfor tages der i nærværende forslag til Talent Nord 2.0 afsæt i en forståelse af, at alle kan lære og udvikle sig. Sagt med andre ord er fællesnævneren for alle talenterne, at de har både viljen og evnerne til at bringe sit talent i spil og modet til at arbejde længe med det!

Det er netop denne vilje, disse evner og dette mod, der skal hjælpe talenterne med at løfte deres eget og organisationens allerede eksisterende topniveau.

UDBYTTE PÅ 3 NIVEAUER

Nedenfor adresseres, hvordan det overordnede formål, mål samt målgruppen for programmet afspejles i programmets design og aktiviteter.
Herunder præsenteres ligeledes de opstillede succeskriterier for programmet, ligesom der åbnes op for den grundlæggende forståelse af talentbegrebet i Talent Nord 2.0.

UDBYTTE FOR DEN ENKELTE

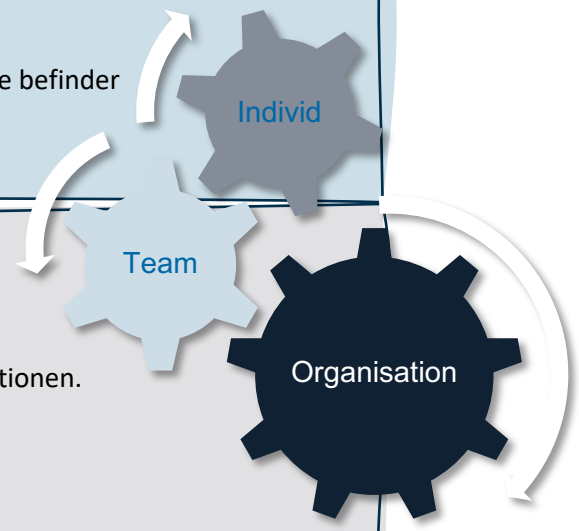
I programmet arbejder talenterne med fokus på udvikling af sit personlige lederskab samt transitionen, hvor talentet tager sin praksis til næste niveau.
Kort fortalt betyder det, at talentet:

- Styrker sin eksisterende ledelsespraksis med fokus på udvikling af sit personlige lederskab og ledelsesidentitet, eks. gennem udvikling af *mind-set, handlinger og influering* jf. ledelseskompetencen "Ledelse gennem kerneopgaven" beskrevet i Bilag A.
- Opbygger kompetencer til og klædes på til at lykkes i transitionen mod næste ledelsesniveau, eks. gennem løsningen af konkrete ledelsesopgaver fra nærmeste leders bord i hverdagen.
- Skaber et stærkt strategisk netværk med andre ledere fra de nordjyske offentlige organisationer , som vedkommende kan trække på gennem sin ledelseskarriere og efterfølgende udvikling som leder.
- Løbende optimerer og kvalificerer nøgleprocesser i driften og styrker løsningen af kerneopgaven ved at arbejde med aktuelle og reelle cases og udfordringer fra egen hverdag.

UDBYTTE FOR TEAMET

Samtidig stilles der i talentprogrammet skarpt på, hvordan talenterne kan udvikle egne teams og bidrage til udviklingen i det team, som talentet selv er medlem af. Kort fortalt betyder det, at talentet:

- Udvikler eget leder-/medarbejderteam ved at opbygge lokale talentmiljøer for underordnede ledere/medarbejdere i eget område/afdeling.
- Får redskaber og kompetencer til at kvalificere opgaveløsningen og samarbejdet i den ledergruppe, vedkommende selv er medlem af.
- Arbejder med konkrete strategiske projekter i deltagernes egne organisationer, som alligevel skal løses eller håndteres på det niveau, vedkommende befinder sig på, og på næste ledelsesniveau.
- Udvikler en fælles redskabskasse og metoder til at styrke samarbejdet på tværs af faggrupper, således der holdes fokus på løsningen af kerneopgaven med borgeren i centrum.



UDBYTTE FOR ORGANISATIONEN

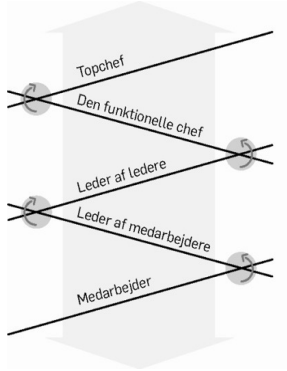
Sidst men ikke mindst bidrager talenterne gennem talentprogrammet til udvikling af egen organisation som helhed.
Kort fortalt betyder det, at talentet:

- Arbejder med løsningen af aktuelle problemstillinger og cases fra egen organisation, som alligevel skal håndteres.
- Bidrager til opbygningen af talentmiljøer i organisationen, således der opbygges en talentpool at parate ledelsestalenter på flere niveauer i organisationen.
- Bidrager til at skabe en stærkere sammenhængskraft i organisationen gennem de fortløbende dialoger og aktiviteter ledelseslagene imellem (eks. samtaler med nærmeste leder og tilknytningen til den ledergruppe, nærmeste leder er medlem af).
- Arbejder systematisk med implementering af de 6 ledelseskompetencer i Nordjylland samt lokale ledelsesgrundlag og –værdier.
- Opbygger strategiske netværk på tværs af de nordjyske offentlige organisationer.
- Udvikler en organisation og medarbejdere, der er rustet til at håndtere fremtidige forventninger og krav.

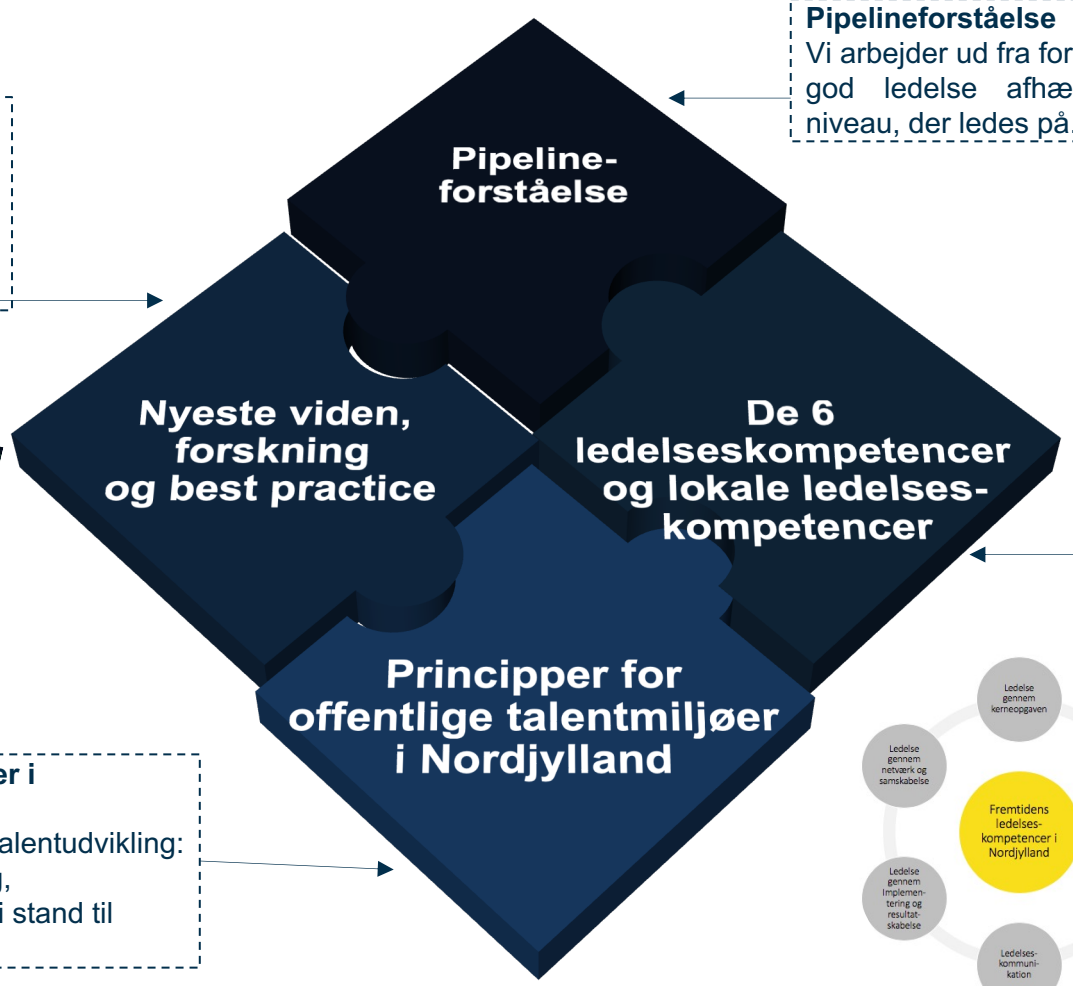
BYGGEKLODSER I TALENT NORD 2.0

Nærværende design af Talent Nord 2.0 består af 4 byggeklodser: 1) Pipelineforståelse, 2) nyeste viden og forskning om offentlig ledelse 3) de 6 ledelseskompetencer og lokale ledelseskompetencer, samt 4) principper for offentlige talentmiljøer i Nordjylland . I nedenstående fremgår et overblik over de 4 byggeklodser, hvorefter de enkelte byggeklodser beskrives nærmere.

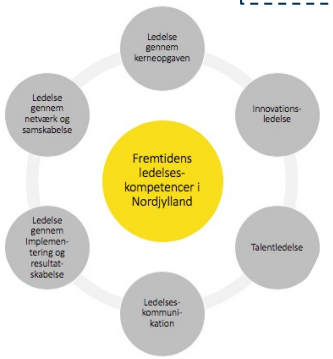
Pipelineforståelse
Vi arbejder ud fra forståelsen af, at god ledelse afhænger af det niveau, der ledes på.



Nyeste viden, forskning og best practice
Vi tager udgangspunkt i nyeste forskning om ledelse i det offentlige kombineret med viden om, hvad der virker i praksis.



De 6 ledelseskompetencer og lokale ledelseskompetencer
Vi arbejder med 1) de 6 ledelseskompetencer i Nordjylland 2) lokale ledelseskompetencer og værdier samt 3) fremtidens ledelseskompetencer.



Principper for offentlige talentmiljøer i Nordjylland
Vi arbejder ud fra principperne om at talentudvikling:
1. Handler om organisationsudvikling,
2. Udfordrer os på, hvad vi tror, vi er i stand til
3. Foregår i en reflekteret praksis
4. Foregår i et system

BYGGEKLODSER I TALENT NORD 2.0

I nedenstående beskrives den første byggeklods, der adresserer pipelineforståelsen bag Talent Nord 2.0 samt forståelsen af rette ledelse på rette niveau.

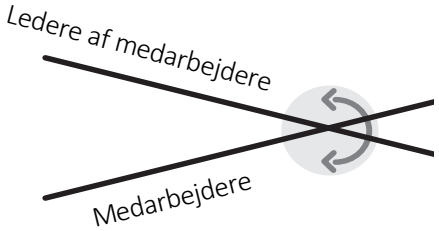
BYGGEKLODS 1: PIPELINEFORSTÅELSE

Det ønskes, at Talent Nord 2.0 tager afsæt i en pipelineforståelse, hvilket betyder, at der er ledelsesadfærd og handlinger, som er unikke på de forskellige niveauer i organisationen. I LEAD er vi Skandinaviens førende eksperter på Offentlig Leadership Pipeline, som ligeledes er udviklet af to af LEADs grundlæggere, Kristian Dahl og Thor Molly-Søholm.

I Talent Nord 2.0 arbejder vi systematisk med pipelineforståelsen i programmets aktiviteter. I praksis betyder det, at vi arbejder ud fra to perspektiver, hvor talenterne 1) understøttes i deres udvikling på det niveau, de allerede er på nu (horisontalt) og 2) klædes på til at varetage en lederrolle på et højere ledelses-niveau (vertikalt).

Sagt med andre ord vil deltagende ledere af medarbejdere arbejde med 1) de centrale ledelseskompetencer, der kræves på deres eksisterende ledelsesniveau som leder af medarbejdere, og 2) de særlige opmærksomhedspunkter, der er i transitionen fra leder af medarbejdere til leder af ledere. Ligeledes vil deltagende ledere af ledere arbejde med 1) de centrale ledelseskompetencer, der kræves på deres eksisterende ledelsesniveau som leder af ledere og 2) de særlige opmærksomhedspunkter, der er i transitionen fra leder af ledere til chef. Denne logik og de særlige kendetegn for de enkelte ledelsesniveauer samt transitionen mellem niveauerne er illustreret i figuren til højre.

DET UNIKKE FOR HVERT LEDELSESNIVEAU

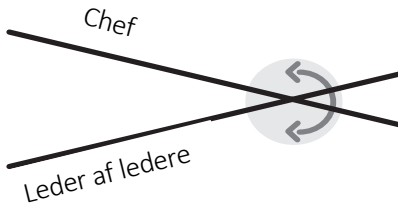


Ledere af medarbejdere skal kunne:

- Udvælge, vurdere og udvikle medarbejdere
- Organisere arbejdet, ressourcerne og sætte mål
- Kommunikere meningsskabende og motiverende
- Skabe resultater gennem andre
- Skabe tid til at sætte rammer, retning, understøtte, feedback m.m.

Faldgruber fra leder af medarbejdere til leder af ledere

- Leder lederne som om de var medarbejdere
- Skaber ikke en samarbejdende ledergruppe
- Fokuserer på det konkrete og glemmer det strategiske
- Kan ikke lede processer igennem ledere
- Kan ikke oversætte overordnedes beslutninger til konkrete arbejdsopgaver for medarbejderne.



Ledere af ledere skal kunne:

- Lede den enkelte leder (udvælge, delegere ledelsesopgaver, udvikle, vurdere)
- Lede ledergruppen (sætte, drive og udvikle)
- Arbejde med strategi (udvikling og implementering op/ned)
- Lede det tværgående og snitfladerne.

Faldgruber fra leder af ledere til chef

- Manglende skifte fra et operationelt enheds- og projekt-mindset til et strategisk mindset
- Får ikke sikret en funktionel integration og strategisk udvikling af organisationen
- Kan ikke håndtere ansvarsområder, der er ukendte eller som kun har ringe interesse
- Mangler politisk tæft og kommunikative kompetencer
- Kan ikke navigerer på den offentlige scene.

Kilde: Dahl & Molly-Søholm (2012)

BYGGEKLODSER I TALENT NORD 2.0

BYGGEKLODS 1: PIPELINEFORSTÅELSE (FORTSAT)

I praksis betyder det, at talenterne gennem programmet vil arbejde med følgende aktiviteter, der er tilpasset det enkelte ledelsesniveau, og hvor talenterne er opdelt efter ledelsesniveau:

- Buddy-møder
- Skyggepraktik
- Lederspejl
- Samtaler med nærmeste leder
- Den personlige udviklingsplan (som er skræddersyet til eget ledelsesniveau)
- Kobling til nærmeste leder og nærmeste leders ledergruppe

Samtidig vil der i programmet fremgå følgende aktiviteter, der er fælles på tværs af ledelsesniveauerne, og hvor talenterne samles på tværs af ledelsesniveauerne:

- Kick-off
- Moduler
- Bootcamp
- Afslutningsseminar
- Digital understøttelse af talenternes læringsrejse
- Alumnedag

MODULTEMA

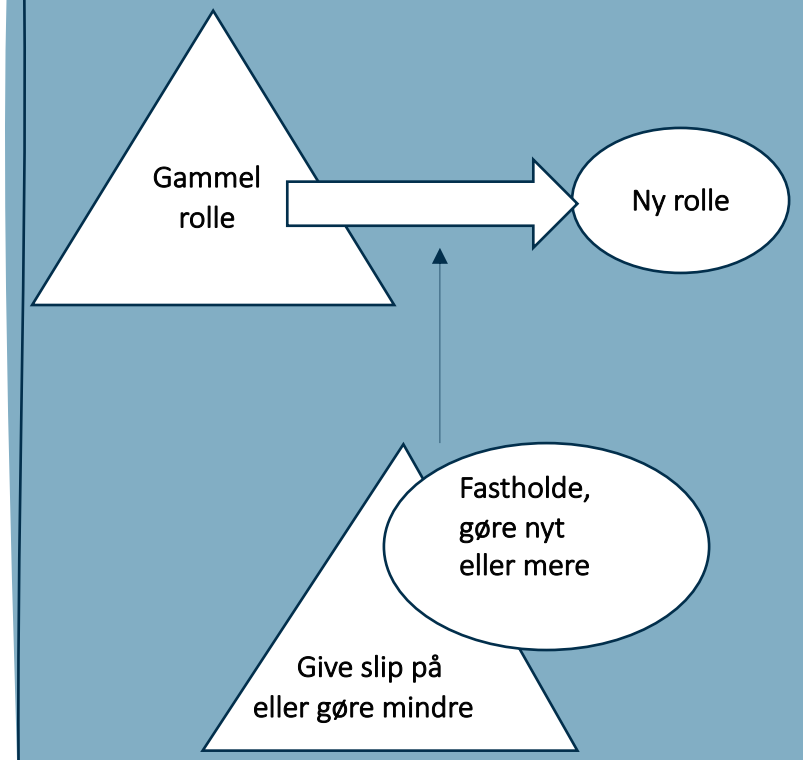
DAG 1	DAG 2
• Hvilken betydning har temaet for ledelse generelt?	• Hvilken betydning har teamet for min transition (vertikalt/horisontalt)?

På modulerne vil talenterne deltage sammen på tværs af ledelsesniveauer, men for at understøtte Leadership Pipeline-tankegangen vil talenterne også arbejde på eget ledelsesniveau. Det betyder, at talenterne på dag 1 i modulerne vil arbejde på tværs af ledelsesniveauer med det, der er generisk på tværs af ledelsesniveauerne, mens de i løbet af dag 2 kommer til at arbejde med det, der er unikt for de enkelte ledelsesniveauer. I praksis betyder dette også, at det særligt er på modulernes dag 2, at talenterne arbejder systematisk med inddragelse af lokale ledelses- og værdigrundlag fra egen organisation og betydningen heraf ift. egen lederrolle og transition vertikalt eller horisontalt.

BYGGEKLODSER I TALENT NORD 2.0

I nedenstående fortsættes beskrivelsen af første byggeklods omhandlende pipelineforståelsen, som Talent Nord 2.0 tager afsæt i.

DET FÆLLES PÅ TVÆRS AF LEDELSESNIVEAUERNE



Kilde: Freedman (1998)

BYGGEKLODS 1: PIPELINEFORSTÅELSE (FORTSAT)

Udover det unikke for hvert ledelsesniveau, er der også både ledelsesadfærd og handlinger, der er generiske på tværs af ledelsesniveauerne. Uanset om talentet er i gang med en vertikal transition mod et nyt ledelsesniveau eller en horisontal transition på samme ledelsesniveau, er der adfærd, som vedkommende skal gøre mere af, gøre nyt eller give slip på for at lykkes i den nye rolle. Denne grundtænkning er illustreret i figuren til venstre.

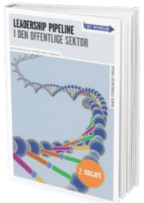
BYGGEKLODSER I TALENT NORD 2.0

I nedenstående beskrives den anden byggeklods i Talent Nord 2.0. Denne byggeklods handler om, hvordan Talent Nord 2.0 er baseret på nyeste forskning om ledelse i det offentlige kombineret med viden om, hvad der virker i praksis.

BYGGEKLODS 2: NYESTE VIDEN , FORSKNING OG BEST PRACTICE

Ambitionen bag Talent Nord 2.0 er at skabe et state of the art-program, der tager udgangspunkt i nyeste forskning om ledelse i det offentlige kombineret med viden om, hvad der virker i praksis. Derfor arbejder talenterne på programmet med de bedste forsknings- og praksisorienterede redskaber, metoder og teorier inden for ledelse i det offentlige, ligesom talenterne kommer til at møde nogle af landets førende praktikere og forskere inden for offentlig ledelse, designtænkning og implementering som undervisere på programmet.
Talent Nord 2.0 tager afsæt i følgende forskning og publikationer:

- Den Offentlige Leadership Pipeline: Der beskriver, hvordan man som offentlig organisation understøtter den rette ledelse på de enkelte ledelsesniveauer og udvikler ledertalent.
- Ledelseskommissionens anbefalinger: Der omhandler 28 anbefalinger til, hvordan man kan styrke ledelse i den offentlige sektor, herunder bl.a. vigtigheden af at styrke sin lederidentitet, at arbejde med borgeren i centrum og sætte retning i sin ledelsespraksis.
- Den Nye Syntese for offentlig værdiskabelse: Der adresserer udfordringen om, hvordan man som politikere, ledere og medarbejdere i den offentlige sektor fortsat kan levere samme eller bedre offentlig velfærd i en tid med færre ressourcer, stigende krav og øget kompleksitet.
- Talentforskningen (tænketanken DEA samt Tanggaard og Juelsbos bog "LÆR!"): Der omhandler en relationel og kontekstuel talentforståelse, hvor vi bevæger os væk fra at fokusere på det individuelle talent og i stedet åbner op for en nyere forståelse og udvidelse af talentbegrebet: Talentmiljøer. Sagt med andre ord er transaktioner, handlinger, relationer og kontekst mindst lige så vigtige som selve ledertalentet. At være et talent betyder ikke udelukkende, at man har exceptionelle evner inden for ét bestemt fagområde - det handler lige så meget om at have viljen til at kunne, evnerne til at bringe sit talent i spil og modet til at arbejde længe med det!
- Effektive ledergrupper: Der på baggrund af et banebrydende samarbejde mellem førende forskere og praktikere i Danmark og Norge sammenfatter den bedst funderede og mest praktiske viden fra de sidste 40 års forskning om, hvordan man som leder sætter, driver og udvikler effektive ledergrupper.
- Kronprins Frederiks Center for offentlig ledelse: Der er et tværdisciplinært forskningscenter, som producerer international topforskning om offentlig ledelse, der gør offentlige organisationer endnu bedre i stand til at leve op til og udvikle deres målsætninger til glæde for borgere og samfund.



KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

BYGGEKLODSER I TALENT NORD 2.0

I nedenstående beskrives den tredje byggeklods i Talent Nord 2.0, der handler om den stærke kobling mellem de 6 ledelseskompetencer i Nordjylland, lokale ledelseskompetencer og værdigrundlag samt aktiviteterne i programmet.

BYGGEKLODS 3: DE 6 LEDELSESKOMPETENCER OG LOKALE LEDELSESKOMPETENCER

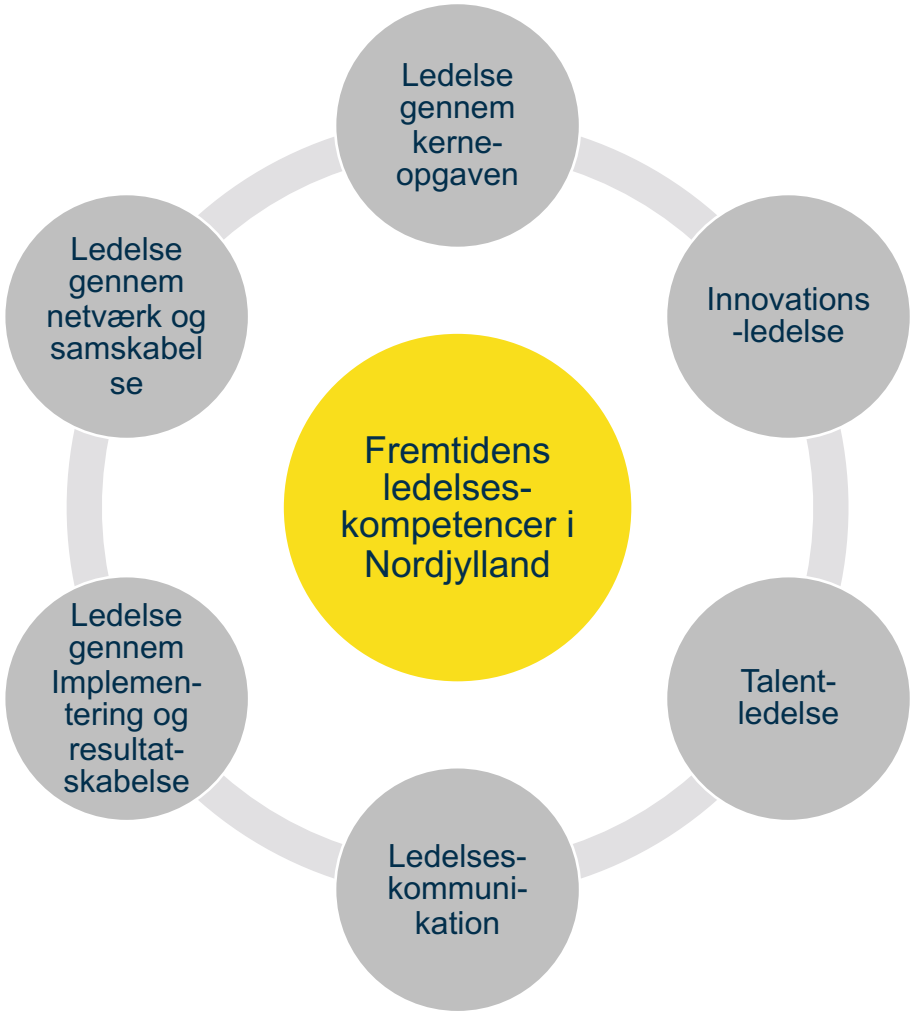
Talentprogrammet bygger på de 6 generiske ledelseskompetencer, der går på tværs af de nordjyske offentlige organisationer jf. Bilag A i udbudsmaterialet. Derfor er hvert modul i programmet centreret om én af disse ledelseskompetencer.

Samtidig har programmet et dynamisk design, hvilket betyder, at programmet ligeledes integrerer de lokale værdier, ledelsesgrundlag og strategier for den enkelte organisation. I praksis betyder det, at talenterne arbejder ud fra de 6 generiske kompetencer som modultema, hvorunder de forholder sig til og arbejder med betydningen heraf ud fra lokale værdier, strategier og ledelsesgrundlag i egen hjemme-organisation.

På denne måde arbejder talenterne i Talent Nord 2.0 både med det, der er fælles på tværs af de nordjyske offentlige organisationer, samtidig med at de oversætter dette til egen lokale praksis og kontekst i egen organisation og ud fra den transition, de er i gang med enten vertikalt eller horisontalt.

Udover de fælles ledelseskompetencer på tværs af de nordjyske offentlige organisationer samt de lokale ledelseskompetencer kommer talenterne ligeledes til at arbejde med nogle af de kompetencer, vi kan se, der i stigende grad fylder i de offentlige organisationer. Talenterne kommer således også til at arbejde med fremtidens ledelseskompetencer, herunder Ledelseskommissionens anbefalinger, ledelse af agilitet, bæredygtighed, digitalisering, tværgående ledelse og samarbejde.

Aalborg Kommune
BRØNDERSLEV KOMMUNE
REGION NORDJYLLAND
Rebild KOMMUNE
Hjørring Kommune
JAMMERBUGT KOMMUNE
FREDERIKSHAVN KOMMUNE
Mariagerfjord Kommune
THISTED KOMMUNE
MORSØ KOMMUNE



BYGGEKLODSER I TALENT NORD 2.0

BYGGEKLODS 4: PRINCIPPER FOR OFFENTLIGE TALENTMILJØER I NORDJYLLAND

I nedenstående introduceres den fjerde og sidste byggeklods i Talent Nord 2.0, der omhandler de grundlæggende principper for talentudvikling i Nordjylland. Det er således disse principper, som designet og indholdet på aktiviteterne i nærværende talentprogram er bygget op omkring. Sagt med andre ord har vi designet et talentprogram, der gennem state of the art-kompetenceudvikling sikrer 1) en stærk kobling til nyeste forskning, 2) praksisnære og anvendelige metoder og redskaber samt 3) en direkte kobling til talenternes hverdag. Ambitionen er at skabe et talentprogram, der er mere end blot et kursus, men derimod på systematisk vis opbygger talentmiljøer, hvor talenterne udvikler sig selv og andre samtidig med, at de bidrager til udviklingen af den samlede organisation, de er en del af.

P R I N C I P 1

TALENTUDVIKLING HANDLER OM ORGANISATIONSUDVIKLING

Forskningen i Business Driven Action Learning peger på, at det er essentielt, at læring og udvikling tager direkte afsæt i organisationens strategiske udfor-dringer og daglige praksis (Molly-Søholm et al., 2014). Ved at arbejde med afsæt i lokale strategier og konkrete problemstillinger fra egen organisation øges talenternes motivation og læring og dermed også den effekt, som udviklings-forløbet har på ledernes adfærd og organisationen som helhed (Molly-Søholm et al., 2014).

Derfor arbejder talenterne på talentprogrammet med afsæt i strategier, ledelsesgrundlag og konkrete problemstillinger fra egen organisation. Gennem talentprogrammet sikres det, at talenterne anvender og træner de tillærte kompetencer og redskaber på modulerne, men også mellem modulerne i egen hverdag og ledelsespraksis.

Arbejdsmåden sikrer, at talenterne proaktivt bidrager til at understøtte løsningen af kerneopgaverne på et højere niveau, hvilket har en direkte effekt på organisationens samlede praksis og udvikling heraf.

Dette princip afspejles i følgende aktiviteter i programmet:

- Arbejde med strategiske udfordringer fra de nordjyske offentlige organisationer på bootcampen
- Arbejde med udfordringer og cases fra egen ledelsespraksis på modulerne
- Arbejde med relevante ledelsesopgaver fra nærmeste leders bord.

P R I N C I P 2

TALENTUDVIKLING UDFORDRER OS PÅ, HVAD VI TROR, VI ER I STAND TIL

Talentprogrammet skal bidrage til at løfte talenterne på de områder, hvor de i dag ikke er stærke nok, samtidig med at deres topniveau løftes yderligere. I programmet arbejdes der med udvikling af talenter ud fra en pipelineforståelse, hvor der er lederadfærd og handlinger, som er fælles generiske og andre, som er unikke på de forskellige niveauer fra leder af medarbejder til leder af leder og chef.

Derfor er talentprogrammet bygget op om aktiviteter, der er fælles for talenterne uanset ledelsesniveau (moduler og bootcamp), og aktiviteter, der er tilpasset de særlige kompetencer og adfærd, der kræves på det enkelte ledelsesniveau (skyggepraktik, lederspejl, relevante ledelsesopgaver fra nærmeste leders bord og møder i nærmeste leders ledergruppe).

Dette princip afspejles i følgende aktiviteter i programmet:

- Talenterne deltager på fælles aktiviteter på tværs af ledelsesniveauerne
- Talenterne deltager på aktiviteter i hverdagssporet, der er skræddersyet til den vertikale/horisontale ledelsesrejse, de er på
- Talenterne matches op i buddy-par, der løbende udfordrer og kvalificerer hinandens arbejde og udvikling samt agerer som ligesindede sparrings-partnere i programmet
- Talenterne får et lederspejl med feedback på vedkommendes styrker og udviklingsområder i egen ledelsespraksis.

BYGGEKLODSER I TALENT NORD 2.0

PRINCIP 3
TALENTUDVIKLING FOREGÅR I EN REFLEKTERET PRAKSIS

Talenternes investering i forløbet skal - udover at udvikle det enkelte talent - give effekt i hjemmeorganisationen. Forskning peger på, at kun én ud af seks deltagere på traditionelle udviklingsforløb opnår et reelt udbytte af udviklingsforløb - det vil sige formår at omsætte den nye viden til en ændret praksis (Brinkerhoff, 2017). Dette beskrives ofte som ”transferproblematikken”, der handler om, at det kan være svært at overføre den viden, der tilegnes i formelle undervisningssammenhænge, til konkret adfærd i egen praksis.

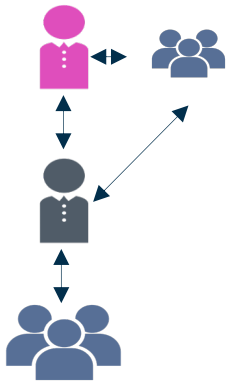
Inspireret af teorierne om High Impact Learning, Action Learning og læringsrejser sikres et sammenhængende udviklingsforløb, hvor aktiviteterne understøtter, at læringen forankres og skaber konkrete adfærdsændringer og resultater i talenternes hverdag. I praksis betyder det, at talenterne specificerer deres individuelle læringsmål, at de – sammen med deres nærmeste leder – tydeliggør den forventede organisatoriske effekt af deres deltagelse, samt at programmet kobles tæt til dagligdagen. Det er derfor, vi lægger op til, at programmet designes omkring talenternes daglige arbejdsopgaver, aktiviteter og handlinger. På denne måde finder talenternes udvikling primært sted der, hvor de i forvejen befinder sig, og hvor resultaterne skal vises – i en reflekteret praksis, tæt på medarbejderne, borgere og brugere, virksomheder m.fl.

Dette princip afspejles i følgende aktiviteter i programmet:

- Udarbejdelse af personlig udviklingsplan med udspecificerede individuelle læringsmål for udvikling på individ-, team- og organisationsniveau
- Arbejde med udfordringer og cases fra egen ledelsespraksis på modulerne

PRINCIP 4
TALENTUDVIKLING FOREGÅR I ET SYSTEM

Programmet bygger på en relationel og kontekstuel forståelse af talent. Det betyder, at talent i langt mindre grad handler om medfødte evner, men i stedet er noget, der udfolder sig i de særlige relationer, hvor talentet vokser og de kontekster/miljøer, hvori talentet udfolder sig og lærer. Gennem programmet arbejder talenterne derfor med at opbygge talentmiljøer, de selv og andre kan blive gode i - både vertikalt og horisontalt. Dermed opbygger vi i programmet talentmiljøer gennem inddragelse af de centrale relationer omkring talentet jf. figuren nedenfor.



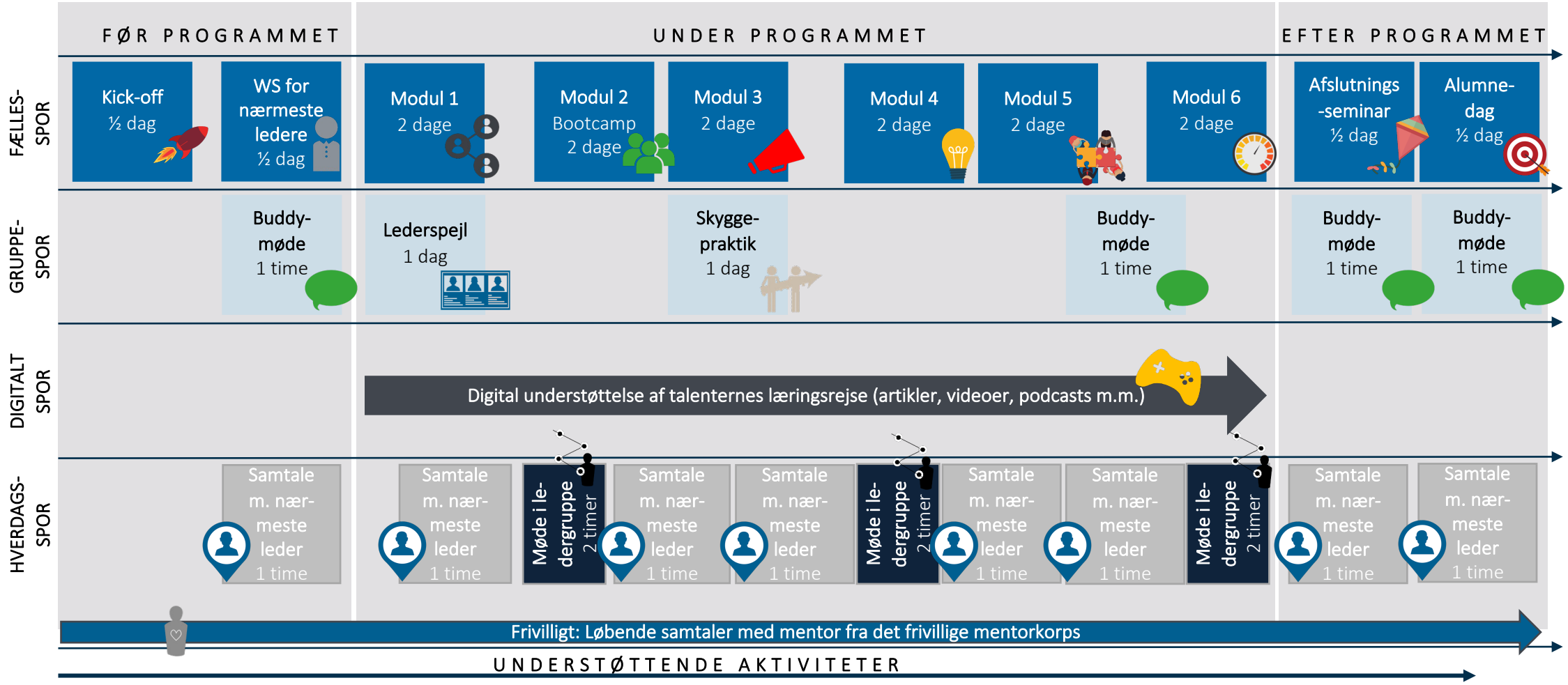
Dette princip afspejles i følgende aktiviteter i programmet:

- Vertikalt: Hvor talenterne gennem mesterlære hos egen nærmeste leder indgår i en gensidig læringsrelation, der bidrager til, at begge parter reflekterer over og udvikler egen ledelsespraksis gennem forløbet. Nærmeste leder forpligter sig desuden på at involvere talentet i den ledergruppe, nærmeste leder er medlem af. I praksis betyder det, at talentet 1) som min. skal deltage på 3 ledergruppemøder i nærmeste leders ledergruppe under programmet og 2) efter aftale med nærmeste leder kan få stillet relevante ledelsesopgaver fra ledergruppen som supplement til opgaverne fra nærmeste leders bord.
- Horisontalt: Hvor talenterne løfter og finpudser sin ledelsespraksis på eget ledelsesniveau ved at have 1-2 underordnede ledere/medarbejdere i mesterlære gennem forløbet. Det betyder, at de deltagende ledere af ledere er mentorer for 1-2 ledere af medarbejder-talenter hjemme i eget område, som ikke er en del af programmet. Det samme er gældende for de deltagende ledere af medarbejdere, som i løbet af programmet vil være mentorer for 1-2 medarbejder-talenter i eget område, som ligeledes ikke er en del af programmet.

Udover ovenstående initiativer foreslår vi at opbygge et mentorkorps bestående af tidligere talenter, mentorer og nærmeste ledere fra Talent Nord 1.0. Her kan det være frivilligt, om man som tidligere deltager, mentor eller nærmeste leder fra Talent Nord 1.0 ønsker at være mentor for et nyt talent på Talent Nord 2.0. Ligeledes kan det være frivilligt, om man som talent på Talent Nord 2.0 ønsker at blive tilknyttet en mentor udover sin egen nærmeste leder. Ved at blive koblet til flere mentorrelationer end egen nærmeste leder, optimeres opbygningen af lokale talentmiljøer, der gør en forskel. Omfanget af mentorrelationen afstemmes mellem det enkelte talent og mentor.

AKTIVITETER I TALENT NORD 2.0

I det følgende beskrives sammenhængen mellem de 5 spor, som udgør Talent Nord 2.0. Designet med de 4 spor sikrer, at der skabes et miljø, som giver talenterne mulighed for at udvikle sin personlige ledelsespraksis vertikalt eller horisontalt og samtidig skabe ringe i vandet til at udvikle endnu flere talentfulde ledere og medarbejdere.
Indledningsvist gives der et overblik over de forskellige typer af aktiviteter i sporene, som herefter beskrives nærmere.



DE 4 SPOR I TALENT NORD 2.0

Talentprogrammet er bygget op omkring 4 spor, der skal understøtte udviklingen af en ny tilgang og ledelseskultur omkring ledelsestalentudvikling og udvikling af læringsmiljøer:

1. **Fællesspor** bestående af kick-off, 6 moduler af 2 dage pr. modul, et afslutningsseminar, og en alumnedag, hvor talenterne mødes på tværs af ledelsesniveauer og organisationer. I fællessporet klædes talenterne på med nytænkende, praksisnære og handlingsorienterede metoder og tilgange til ledelsesudvikling ud fra de 6 ledelseskompetencer. For at skabe et dynamisk talentprogram, der er på forkant med udviklingen af fremtidens ledere, suppleres de 6 ledelseskompetencer med de mest centrale ledelseskompetencer, som forskning peger på bliver særligt væsentlige i fremtidens offentlige organisationer (bl.a. med afsæt i Ledelseskommissionens anbefalinger, ledelse af agilitet, bæredygtighed, digitalisering, tværgående ledelse og samarbejde m.m.).

   For at sikre, at talentprogrammet i videst mulige omfang tænkes ind i talenternes egen hverdag og praksis, arbejdes der på modulerne med afsæt i talenternes egne opgaver/udfordringer. Derudover præsenteres talenterne på hvert modul for én best practice-case fra en af nordjyske offentlige organisationer. Samtidig afholdes dag 1 og dag 2 i hvert modul med 3-4 ugers mellemrum som illustreret nedenfor.

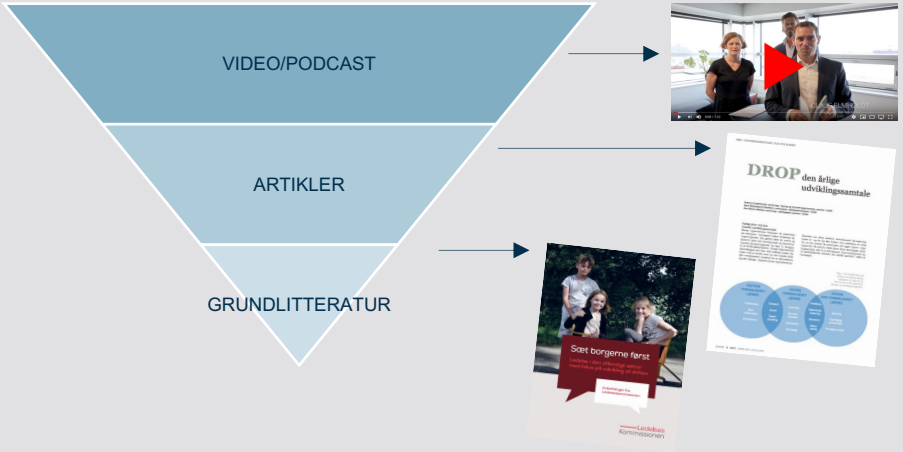
   Dette sikrer, at Talent Nord i mindst muligt omfang opleves som en belastning oveni en i forvejen travl hverdag. I stedet skal modulerne betragtes som en forlængelse af talenternes eksisterende ledelsespraksis og opgaveportefølje, hvor de får kvalificerede input fra undervisere og kolleger fra de nordjyske offentlige organisationer til håndteringen af de ledelsesopgaver og -udfordringer, de i forvejen skal lykkes med.

2. **Gruppespor** bestående af buddy-møder, lederspejl og skyggepraktik, hvor talenterne arbejder med afsæt i de særlige opmærksomhedspunkter i den vertikale/horisontale transition på eget ledelsesniveau. I praksis betyder det, at talenterne forinden talent-programmet sættes sammen to og to på ledelsesniveau gennem en buddy-ordning. I buddy-ordningen følger talenterne hinanden tæt gennem programmet, giver hinanden løbende sparring på egen ledelsespraksis og gennemfører et lederspejl og skyggepraktik sammen med sin buddy. Gennem denne arbejdsmåde sikres det, at talenterne får mulighed for at sparre og netværke med ligesindede og samtidig får nye perspektiver på egen ledelsesadfærd.

LEDELSESUDVIKLING I 4 SPOR I TALENT NORD 2.0

3. **Digitalt spor** hvor talenterne modtager forberedelse, materialer og relevant information, der understøtter deres læringsrejse under Talent Nord 2.0. I dette spor arbejder vi med accelereret læring, således talenterne indledningsvist præsenteres for en indflyvning til modultemaet bestående af en video eller en podcast efterfulgt af en mere uddybende kort artikel og slutteligt dybere grundlitteratur som valgfri supplerende forberedelse. Denne logik er illustreret i figuren neden for, hvor Kick-off'en er anvendt som eksempel.

Det sikrer, at der bruges mindre tid på teoretiske oplæg på modulerne og mere tid på at træne, lære og eksperimentere sammen. Samtidig kan talenterne gennem læringsplatformens chatfunktion stille afklarende spørgsmål til underviserne, ligesom LEAD kan kommunikere med deltagerne undervejs i programmet. På denne måde kan læringsplatformen understøtte det brede samarbejde og netværksdannelsen på tværs af de deltagende nordjyske offentlige organisationer. Læringsplatformen (Teams) administreres af LEAD, der varetager den løbende drift heraf. Teams er en del af Office365-pakken og kan derfor anvendes gratis af alle organisationer, der har denne. Det afdækkes i samarbejde med de ordregivende organisationer, hvorvidt der kan anvendes Teams. Hvis ikke dette er tilfældet, bruges en anden løsning uden omkostninger for ordregiver.



4. **Hverdagsspor** hvor talenterne gennem mesterlære hos egen nærmeste leder (og nærmeste leders ledergruppe) træner nye ledelseskompetencer og adfærd i hverdagen. Sporet består af samtaler, hvor talentet sammen med nærmeste leder samler op på talentets udvikling og aftaler, samt hvilke relevante ledelsesopgaver fra nærmeste leders bord, som talentet skal arbejde med under og efter programmet. I hverdagssporet forpligter nærmeste leder sig ligeledes på at invitere sit talent ind på min. 3 ledermøder i nærmeste leders ledergruppe.

Foruden tilknytningen til nærmeste leder har hvert talent 1-2 underordnede ledere/medarbejdere i mesterlære, som de har til ansvar at udvikle og involvere i hverdagen gennem programmet. På denne måde drypper talent nedad i organisationen, og der opbygges talentpools med underordnede ledere/medarbejdere, der er klar til næste niveau.

Endvidere arbejder man som talent på Talent Nord 2.0 med at opbygge talent-miljøer bredt set hjemme i egen afdeling. Som talent forpligter man sig således ikke kun på at udvikle sig selv og de 1-2 ledere eller medarbejdere, man har i mesterlære – man forpligter sig også på at løfte opgaven om at bidrage til udviklingen af brede talentmiljøer i den afdeling, man er leder for.

AKTIVITETER I FÆLLESSPORET

KICK-OFF

Formålet er at give et overblik over talentprogrammet og at udforske den rejse, talenterne sammen med deres nærmeste leder står overfor.

Deltagerne er de deltagende talenter, deres nærmeste ledere samt en repræsentant fra styregruppen.

Konsulentteamet er Torsten Conrad, Kristian Dahl og Lene Tanggaard.

Varighed ½ dag

Indhold På kick-off'en arbejder deltagerne med:

- Velkomst og rammesætning v. repræsentant på direktørniveau fra én af de deltagende organisationer: *Hvad er ambitionen med Talent Nord 2.0?*
- Introduktion til talent- og Leadership Pipeline-forståelsen bag programmet: *Hvad er talent? Hvordan opbygger man talentmiljøer? Hvordan gør talent og nærmeste leder hinanden gode? Hvad er det centrale i den vertikale og horisontale transition?*
- Introduktion til Ledelseskommissionens anbefalinger v. Lotte Bøgh Andersen: *Hvad kalder ledelse i det offentlige på? Hvilke særlige opmærksomheder bør du have for øje som leder i det offentlige?*
- Introduktion til temaerne og aktiviteterne i Talent Nord 2.0, herunder videoer af tidligere talenter fra Talent Nord 1.0, der deler deres erfaringer og gode råd.
- Forventningsafstemning mellem nærmeste leder og talent.

Udbytte På kick-off'en får deltagerne:

- Taget hul på de indledende forventningsafstemninger mellem talent og nærmeste leder.
- Et billede af den forestående rejse gennem Talent Nord 2.0.
- Viden om og indsigt i talent- og Leadership Pipeline-forståelsen, som programmet bygger på.
- Tydeliggjort de forventninger og det ansvar, der ligger i rollen både som talent og som nærmeste leder til et deltagende talent.

WORKSHOP FOR NÆRMESTE LEDERE

Formålet er at klæde nærmeste leder på til at understøtte talentets løbende udvikling.

Deltagerne de deltagende talenters nærmeste ledere.

Konsulentteamet Torsten Conrad og Kristian Dahl.

Varighed ½ dag.

Indhold På workshoppen arbejder lederne med:

- Rollen som talentudvikler: Inspirerende viden, forskning samt redskaber til, hvordan man skaber udvikling og effektive relationer til sit talent.
- Arbejde med eget talent: Gennem workshoppen vil nærmeste ledere arbejde med, hvordan de kan skabe træningsbaner og understøtte deres talent. Centrale spørgsmål bliver her: "Hvad skal jeg have fokus på i mit arbejde med talentet, i træningsbanerne og i de løbende samtaler?".
- Introduktion til det gode samarbejde mellem talent og nærmeste leder, herunder videoer af nærmeste ledere til talenter fra Talent Nord 1.0, der deler deres erfaringer og gode råd.
- Sparring og videndeling: Sparring og videndeling med de øvrige ledere til talenterne på Talent Nord 2.0.

Udbytte På netværket får lederne:

- Et dybdegående indblik i de enkelte aktiviteter, talenterne står over for - og afklaring på deres rolle og ansvar i relation til aktiviteterne.
- Konkrete redskaber til at understøtte sit talent hele vejen gennem talentprogram-met.
- Skabt relationer og netværk samt sparret med andre ledere af talenter fra de nordjyske offentlige organisationer.

AKTIVITETER I FÆLLESSPORET

MODUL 1: LEDELSE GENNEM KERNEOPGAVEN

Formålet er at udfordre talenterne på deres evne til at udvikle og omsætte klare strategiske mål for udvikling og drift, der meningsfuldt omsættes i samarbejde med medarbejdere, borgere, brugere og samarbejdspartnere jf. ledelseskompetence nr. 1.

Deltagerne er de deltagende talenter.

Konsulentteamet er Kristian Dahl og Torsten Conrad på dag 1 samt Torsten Conrad og Rasmus Thy Grøn på dag 2.

Varighed 2 dage afholdt med ca. 4 ugers mellemrum.

Indhold På modulet arbejder talenterne med:

- Viden om og redskaber til at udvikle sit personlige lederskab og ledelsesidentitet med afsæt i nyeste forskning om autentisk lederskab og visionsledelse jf. Ledelseskom-missionens anbefalinger.
- Metoder til at arbejde effektbaseret med fokus på at skabe effekt for bor-gere/brugere og samtidig skabe sammenhængskraft fra det politiske niveaus intentioner til de fagprofessionelles praksis med afsæt i forskning om KBI og KPI, Public Service Motivation og Purpose Driven Leadership.
- Udvikling af sit personlige ledelsesgrundlag der tager afsæt i lederspejlet, der blev gennemført mellem dag 1 og dag 2 i modulet.

Udbytte På modulet får talenterne:

- Metoder til at lykkes med ledelseskompetencen ”Ledelse gennem kerneopgaven”.
- Udviklet sin selvindsigt og lederidentitet samt sit personlige ledelsesgrundlag gennem arbejdet med sit personlige 360-graders lederspejl.

MODUL 2: LEDELSE GENNEM NETVÆRK OG SAMSKABELSE

Formålet er at løfte ledernes evne til at skabe et helhedsorienteret syn på komplekse problemstillinger, der overstiger kapaciteten hos den enkelte part, og hvor de involverede parter er gensidigt afhængige af hinanden for at kunne levere tilfredsstillende løsninger til borgerne jf. ledelseskompetence nr. 6 -

Deltagerne er de deltagende talenter.

Konsulentteamet er Kristian Dahl, Torsten Conrad og ekspertoplæg ved Jens Ulrich på dag 1 samt Torsten Conrad og Kristian Dahl på dag 2.

Varighed 2 dage afholdt som internat/bootcamp.

Indhold På bootcampen arbejder talenterne med:

- Viden om og redskaber til hvordan man leder samskabelsesprocesser indad i organisationen og udadtil med borgere/brugere, andre sektorer og instanser, herunder arbejde med samskabelsestypologien, den Nye Syntese for offentlig værdiskabelse, distribueret ledelse og DEAs forskning om offentlig-privat samarbejde.
- Fælles case fra en af de deltagende organisationer, som handler om en aktuel og reel udfordring med samskabelse udadtil med borgere/brugere, erhvervsliv el.lign. Arbejdet tager afsæt i prototyping, ledelse af agilitet og agile sprint-metoder.
- Inspirationsoplæg v. relevant aktør (eks. borger, frivillig, virksomhed el.lign.) der fortæller om eksempler på samskabelsesprocesser. Aktøren rekrutteres af LEAD og afhænger af temaet for udfordringen, som talenterne skal arbejde med.

Udbytte På modulet får talenterne:

- Metoder til at lykkes med ledelseskompetencen ”Ledelse gennem netværk og samskabelse” jf. Bilag A.
- Styrket egne kompetencer til at lede samskabelsesprocesser samt forståelse for koblingerne mellem systemer, fagligheder, viden og kulturer.
- Bidraget til løsningen af en fælles og aktuel samskabelsesudfordring i Nordjylland.

AKTIVITETER I FÆLLESSPORET

MODUL 3: TALENTLEDELSE

Formålet er at stille skarpt på lederens evne til at se potentialer i sig selv og andre samt være i stand til at opbygge udviklingsmiljøer for sig selv og andre jf. ledelses-kompetence nr. 3.

Deltagerne er de deltagende talenter.

Konsulentteamet er Torsten Conrad og Rasmus Engelbrecht på dag 1 samt Torsten Conrad og Kristian Dahl på dag 2.

Varighed 2 dage afholdt med ca. 4 ugers mellemrum.

Indhold På modulet arbejder talenterne med:

- Viden om og redskaber til at opbygge stærke ledelseskæder i organisationen med fokus på, hvordan man kan hjælpe sig selv og andre til at undgå, at karrieren kører af sporet i transitionen fra én rolle til en anden jf. Leadership Pipeline, Ledelseskom-missionens anbefalinger og teorien om effektive ledergrupper.
- Viden om og redskaber til udvikling af et growth-mindset hos sig selv som leder og de underordnede ledere/medarbejdere, talentet har i mesterlære derhjemme.
- Forskningsbaserede principper for udvikling af talentmiljøer, herunder metoder til at spotte, udvikle og fastholde medarbejdere og ledere.
- Udvikling af egen talentstrategi med kort- og langsigtede strategier og mål for 1) den enkeltes kompetencer og potentialer, 2) organisationens samlede kompetencer og potentialer samt 3) organisationens talent- og læringsmiljø.

Udbytte På modulet får talenterne:

- Metoder til at lykkes med ledelseskompetencen "Talentledelse" jf. Bilag A.
- Inspiration og konkrete redskaber til arbejdet med egen transition vertikalt eller horisontalt.
- Igangsat arbejdet med lokale talentmiljøer og kortlagt, hvilke 1-2 underordnede ledere/medarbejdere talentet tager i mesterlære i programmet.

MODUL 4: LEDELSESKOMMUNIKATION

Formålet er at løfte ledernes evne til at tilpasse sin kommunikation afhængig af målet og målgruppen, når det gælder intern og ekstern kommunikation samt håndtering af mediekontakt jf. ledelseskompetence nr. 4.

Deltagerne er de deltagende talenter.

Konsulentteamet er Torsten Conrad og Kristian Dahl på dag 1 samt Torsten Conrad og Mikkel Matthew på dag 2.

Varighed 2 dage afholdt med ca. 4 ugers mellemrum.

Indhold På modulet arbejder talenterne med:

- Viden om og redskaber til nye kommunikationsstrategier og -metoder, som enga-gerer og mobiliserer borgere, brugere og medarbejdere på kommunikative platforme (eks. sociale medier).
- Viden om og redskaber til at oversætte strategiske og politiske beslutninger med fokus på mening så det skaber aktive handlinger samt fokus på at skabe involverende dialoger gennem 1:1-dialoger, teamdialoger og dialoger med eksterne samarbejds-partnere og borgere.
- Arbejde med udvikling af egen kommunikationspraksis pba. feedback fra skygge-praktikken m. buddy mellem dag 1 og dag 2 i modulet.
- Udvikling af egen kommunikationsstrategi internt og eksternt samt planlægning af implementeringen af strategien, som involverer de 1-2 medarbejdere/ledere, talentet har i mesterlære.

Udbytte På modulet får talenterne:

- Metoder til at lykkes med ledelseskompetencen "Ledelseskommunikation" jf. Bilag A.
- Udviklet sin personlige strategi for ekstern og intern kommunikation, der tager afsæt i reel feedback fra skyggepraktikken.
- Arbejdet systematisk med de 1-2 medarbejdere/ledere, talentet har i mesterlære.

AKTIVITETER I FÆLLESSPORET

MODUL 5: INNOVATIONSLEDELSE

Formålet er at zoome ind på ledernes evne til at bryde normer samt skabe og understøtte en organisationskultur, der er præget af nysgerrighed, risiko-villighed og agilitet jf. ledelseskompetence nr. 2 .

Deltagerne er de deltagende talenter.

Konsulentteamet er Torsten Conrad og Jacob Brix på dag 1 samt Torsten Conrad og Kristian Dahl på dag 2.

Varighed 2 dage afholdt med ca. 4 ugers mellemrum.

Indhold På modulet arbejder talenterne med:

- Viden om og redskaber til hvordan man kan arbejde systematisk med at lede opfindsomhed, kreativitet og innovation på alle niveauer, herunder Innovation Pipeline, OKI-modellen og særlige opmærksomhedspunkter i arbejdet med innovation i det offentlige, digitalisering og ledelse af bæredygtighed.
- Viden om og redskaber til nye måder at bringe ny viden og data i spil i udviklingen af eks. nye metoder eller processer, herunder introduktion til forskning om datain-formeret ledelse, designtænkning, borger-/brugerrejser og værdiskabelse for bor-gerne.
- Case-arbejde om en aktuel udfordring fra eget område, der fordrer at man arbejder på nye måder. I case-arbejdet involveres de 1-2 medarbejdere/ledere, talentet har i mesterlære.

Udbytte På modulet får talenterne:

- Metoder til at lykkes med ledelseskompetencen ”Innovationsledelse” jf. Bilag A.
- Løftet sine kompetencer til at arbejde strategisk med innovation samt bidraget til løsningen af en aktuel innovationsudfordring i organisationen.
- Arbejdet systematisk med involvering af de 1-2 medarbejdere/ledere, talentet har i mesterlære.

MODUL 6: LEDELSE GENNEM IMPLEMENTERING OG RESULTATSKABELSE

Formålet er at udvikle ledernes evne til at organisere og igangsætte nye samarbejdsformer med andre ressourcer end tidligere. Det stiller nye krav til lederens kompetencer til at balancere mellem idéudvikling og læring – og reel handling/testning i praksis jf. ledelseskompetence nr. 5 i Bilag A.

Deltagerne er de deltagende talenter.

Konsulentteamet er Rasmus Engelbrecht og Torsten Conrad på dag 1 samt Torsten Conrad og Kristian Dahl på dag 2.

Varighed 2 dage afholdt med ca. 4 ugers mellemrum.

Indhold På modulet arbejder talenterne gennem gamification med:

- Træning af og feedback på sine kompetencer til at balancere 1) resultatskabelse gennem mål og resultatstyring samt 2) strategiimplementering og ledelse af forandringer på tværs af afdelinger, fagligheder og forvaltninger gennem den praksisorienterede og digitale lærings- og ledelsessimulator ”Game of Changes”.
- Aktiv deltagelse og involvering gennem case-arbejde hvor talenterne designer en implementerings- og forandringsproces ud fra en reel udfordring i egen organisation.
- Viden om og redskaber til at lede løsningen af udfordringer på tværs af afdelinger, fagligheder og forvaltninger, herunder træning i tværgående ledelse, DAC (Direction, Alignment & Comitment) og relationel koordinering.
- Viden om og redskaber til at lede samarbejder og forandringer, håndtere modstand heri og sikre implementeringen af nye tiltag med fokus på typiske faldgruber.

Udbytte På modulet får talenterne:

- Metoder til at lykkes med ledelseskompetencen ”Ledelse gennem implementering og resultatskabelse” jf. Bilag A.
- Styrket sin individuelle ledelsespraksis gennem real time feedback.
- Skabt et fælles sprog og rammeværk for at arbejde med samarbejder og forandringer i egen hverdag.

AKTIVITETER I FÆLLESSPORET

AFSLUTNINGSSEMINAR

Formålet er at markere den formelle afslutning på Talent Nord 2.0 ved at skabe en workshop, hvor der produceres: 1) Indsigt i nyeste tendenser i det kommunale landskab i Nordjylland, 2) deles læring og erfaringer opnået gennem programmet og 3) arbejdes med talenternes og nærmeste lederes fortsatte arbejde med talentmiljøer i organisationen.

Deltagerne er de deltagende talenter, deres nærmeste ledere, interne konsulenter fra nordjyske offentlige organisationer , en repræsentant fra styregruppen, Johannes Andersen samt borgmester i Nordjylland/repræsentant fra kommunaldirektørkredsen.

Konsulentteamet er Torsten Conrad og Kristian Dahl.

Varighed ½ dag

Indhold På afslutningsseminaret arbejder deltagerne med:

- Velkomst og rammesætning v. repræsentant fra styregruppen: *Hvad skal der ske efter Talent Nord 2.0?*
- Lærings- og erfaringsudveksling: Vi deler viden og læring fra holdet, som vi løfter hjem i egen organisation, herunder produktion af videoer, podcasts, interviews til lokale fagblade, sociale medier m.m.
- Inspiration til og arbejde med det fortsatte arbejde med talentmiljøer i egen organisation: *Hvordan kan vi fastholde udviklingen af lokale talentmiljøer?*
- Talent, nærmeste leder og intern konsulent udarbejder en prototype for, hvordan man vil videreudvikle de lokale talentmiljøer i organisationen indtil alumnedagen.
- Tildeling af diplomer for talenternes deltagelse på Talent Nord 2.0.

Udbytte På afslutningsseminaret får deltagerne:

- En plan for hvordan de vil arbejde videre med talentudvikling og opbygningen af talentmiljøer i egen organisation.
- Delt læring og erfaring fra programmet samt produceret materiale, der kan løftes hjem og inspirere potentielle fremtidige deltagere samt bredt i egen organisation.
- Indsigt i fremtidige udviklingstendenser i det kommunale landskab i Nordjylland fra førende praktikere og forskere inden for feltet.

AKTIVITETER I FÆLLESSPORET

ALUMNEDAG

Formålet er at sikre den strategiske opfølgning på forløbet, holde kog i talentpoolen samt understøtte det fortsatte arbejde med opbygningen af talentmiljøer.

Deltagerne er de deltagende talenter, deres nærmeste ledere, interne konsulenter fra de nordjyske offentlige organisationer og en repræsentant fra styregruppen. Den første time af alumnedagen kan evt. afholdes som et åbent seminar, hvor relevante interesserede aktører fra de nordjyske offentlige organisationer og potentielle fremtidige talenter kan få indblik i, hvad Talent Nord 2.0 indebærer og de mest centrale takeaways fra programmet. Afholdelsen af det åbne seminar er dog ikke en del af prisen for indeværende tilbud.

Konsulentteamet er Torsten Conrad og Kristian Dahl.

Varighed ½ dag som afholdes ca. 5 mdr. efter afslutningsseminaret.

Indhold På alumnedagen arbejder deltagerne med:

- Velkomst og rammesætning v. repræsentant fra styregruppen: *Hvorfor er det vigtigt, at vi samles her i dag? Hvad er der sket siden afslutningsseminaret på Talent Nord 2.0?*
- Videns- og erfaringsudveksling om arbejdet med talentudvikling og opbygning af lokale talentmiljøer på tværs af de nordjyske offentlige organisationer. Herunder kan der evt. inviteres tidligere talenter, nærmeste ledere eller interne konsulenter på scenen til at dele deres oplevelser, erfaringer og læring gennem Talent Nord 2.0.
- Talent, nærmeste leder og intern konsulent samler i fællesskab op på arbejdet med at videreudvikle de lokale talentmiljøer i organisationen, som de arbejdede med på afslutnings-seminaret.
- Inspiration til konkrete metoder og redskaber til at holde kog i de lokale talentpools.
- Talent, nærmeste leder og intern konsulent drøfter og planlægger, hvordan man vil 1) arbejde videre med de lokale talentmiljøer i organisationen og 2) sikre den løbende aktivering af den eksisterende talentpool.
- At optage videoer hvor de deler egne erfaringer og giver gode råd til fremtidige talenter og nærmeste ledere på Talent Nord 2.0.

Udbytte På alumnedagen får deltagerne:

- Inspiration til metoder og redskaber til det fortsatte arbejde med talentudvikling og de lokale talentpools.
- En opdateret plan for arbejdet med talentudvikling og opbygningen af talentmiljøer i egen organisation.
- Delt læring og erfaring om arbejdet med talentudvikling og opbygning af lokale talentmiljøer på tværs af de nordjyske offentlige organisationer.

AKTIVITETER I GRUPPESPORET

BUDDY-MØDER

Formålet er, at talenterne får konkret og brugbar feedback fra ligesindede.

Deltagerne er de deltagende talenter, der matches op i buddy-par på kick-off'en. Buddy'erne er talenter på samme ledelsesniveau.

Varighed 1 time pr. møde.

Indhold På møderne arbejder buddy'erne med at:

- Supplere og udfordre hinanden i forhold til deres faglighed, ledelses-mæssige præferencer, udviklingsområder og styrker samt arbejdsmåder.
- Give hinanden specifik feedback på konkrete handlinger og på adfærd.
- Trække fælles læring ud af aktiviteterne "Lederspejl" og "Skyggepraktik", som gennemføres i buddy-parrene.
- Følge op på deres personlige udviklingsplan og individuelle udviklings-punkter samt evaluere, hvordan de har klaret de stillede ledelsesopgaver fra nærmeste leders bord.

Udbytte Med møderne får buddy'erne:

- Understøttet det enkelte talents læringsrejse og skabt en høj grad af forpligtelse til programmet.
- Sikret personlig sparring i et fortroligt rum med et ligesindet talent.
- Netværk med et talent på samme ledelsesniveau fra et andet område af organisationen eller fra en af de øvrige nordjyske offentlige organisa-tioner.

LEDERSPEJL

Formålet er at stilles skarpt på talenternes vertikale og horisontale udvikling ved at give indblik i egne styrker og udviklingspotentialer i den eksisterende rolle.

Deltagerne er de deltagende talenter, og aktiviteten gennemføres i de buddy-par, som talenterne deles op i inden talentprogrammet.

Varighed 1 dag inkl. forberedelse og efterarbejde. Hver deltager gennemfører tre interviews for sin buddy. Dette gør det muligt for intervieweren at fordybe sig i buddy'ens kontekst for leder-gerningen og derved skabe et relevant og lærerigt spejl. Spejlet gennemføres tidligt i programmet (mellem dag 1 og dag 2 i modul 1), således deltagerne kan bruge feedbacken løbende og vende tilbage til den senere i programmet.

Indhold Med spejlet arbejder talenterne med:

- Hvert talent vælger en kollega og en relevant samarbejdspartner, der sammen med den nærmeste leder skal interviewes af talentets buddy, som på den måde laver "et spejl" af, hvordan centrale personer rundt om deltageren oplever denne i hverdagen. For at skabe en rød tråd til talentets hjemmeorganisation, tager interviewspørgsmålene afsæt i lokale mål, strategier og værdier ud fra forventningerne til det ledelsesniveau, vedkommende befinder sig på jf. Leadership Pipeline. Det giver hver deltager mulighed for at skræddersy en personlig spørge-ramme, der giver feedback på særligt vigtige lokale opmærksomhedspunkter eller værdier.
- På dag 1 i modul 1 klædes talenterne på til at gennemføre aktiviteten, og på dag 2 i modulet overleverer talenterne feedbacken på spejlet til sin buddy. Ud fra feedbacken drøftes inputtene til deres individuelle udvikling, som de hver især skal have fokus på i deres vertikale eller horisontale udvikling. Læringspointerne noteres i udviklingsplanen, som kvalificeres i samtalen med nær-meste leder efter modul 1.

Udbytte Med spejlet får talenterne:

- Et udefra-ind perspektiv på egne styrker og udviklingspunkter i relation til deres lederidentitet og vertikale eller horisontale udvikling.
- En stærkere relation til sin buddy tidligt i programmet, hvilket bidrager til at skabe trygge rammer for refleksion og læring gennem hele programmet.

AKTIVITETER I GRUPPESPORET

SKYGGEPRAKTIK

Formålet er at give og modtage live feedback og sparring på lederens styrker og udviklingspotentialer ud fra 1) hvad der skal til for at lykkes på eget ledelsesniveau samt 2) hvad der skal til for at lykkes i transitionen, som talenterne står over for vertikalt eller horisontalt.

Deltagerne er de deltagende talenter, og aktiviteten gennemføres i de buddy-par, som talenterne deles op i inden talentprogrammet.

Varighed ½-1 dag hvor talentets buddy deltager i et møde i den leder- eller medarbejdergruppe, vedkommende er leder for.

Indhold I skyggepraktikken arbejder talenterne med:

- Afprøvning og træning i de tillærte redskaber til 1) de centrale ledelsesfærdigheder på eget ledelsesniveau samt 2) transitionen som talenterne står over for vertikalt eller horisontalt.
- Feedback på centrale spørgsmål som: *Hvad gør jeg allerede godt i min ledelses-praksis? Hvad skal der til, for at jeg i endnu højere grad kan løfte min praksis på eget ledelsesniveau? Hvad skal jeg 1) blive ved med at gøre, 2) gøre mindre af og 3) gøre nyt for at lykkes i den vertikale/horisontale transitionen, som jeg står overfor?*
- Opsamling på læringen og feedbacken fra skyggepraktikken på dag 2 i modul 3 samt betydningen heraf for talentets personlige ledelsesudvikling vertikalt eller horison-talt.

Udbytte Med skyggepraktikken får talenterne:

- Et udefra-ind perspektiv på egne styrker og udviklingspunkter i relation til vedkommendes udviklingsrejse vertikalt eller horisontalt.
- LIVE feedback på hvordan talentet allerede nu lykkes i rollen som leder - og sparring på, hvordan vedkommende kan løfte sin ledelsespraksis endnu mere.

AKTIVITETER I DET DIGITALE SPOR OG HVERDAGSSPORET

DIGITAL UNDERSTØTTELSE AF TALENTERNES LÆRINGSREJSE

Formålet er at sikre, at der bruges mindre tid på teoretiske oplæg på modulerne og mere tid på at træne, lære og eksperimentere sammen. Som platform anvendes eks. Teams eller lignende platform, der kan tilgås og anvendes af alle deltagende organisationer.

Deltagerne er de deltagende talenter og LEAD.

Varighed Den digitale læringsplatform kan tilgås gennem hele forløbet og et år efter afslutningen af talentprogrammet.

Indhold Med den digitale understøttelse kan talenterne:

- Tilgå alt relevant information og materialer relateret til talentprogrammet.
- Stille afklarende spørgsmål til underviserne.
- Chatte sammen på tværs af holdet, eks. med henblik på at koordinere aktiviteter, aftaler og samtaler med sin buddy.

Udbytte Med den digitale understøttelse får talenterne:

- ”Push’et” digitale læringsmaterialer, eks. videoer, artikler, podcasts m.m.
- Mulighed for at forberede sig i god tid inden aktiviteterne i programmet – samt mulighed for at vende tilbage til materialer, skabeloner, slides m.m., når behovet opstår efter programmets afslutning.

SAMTALER M. NÆRMESTE LEDER

Formålet er at sætte mål for talentets deltagelse i forløbet, afstemme forventninger mellem talent og nærmeste leder, aftale træningsbaner, hvor talentet varetager relevante ledelsesopgaver fra nærmeste leders bord samt sikre løbende sparring og feedback til talentet.

Deltagerne er det deltagende talent og vedkommendes nærmeste leder.

Varighed 1 time pr. samtale.

Indhold På samtalerne arbejder talent og nærmeste leder med:

- Opfølgning, sparring og feedback på talentets udvikling: *Hvor er vi lige nu i din udvikling? Hvad går godt? Hvad er mere udfordrende? Hvordan kan vi i fællesskab sikre, at vi lykkes med 1) din personlige ledelsesudvikling, 2) opbygningen af lokale talentmiljøer?*
- Talentets personlige udviklingsplan der løbende udbygges og revideres gennem samtalerne.
- Gensidige forventningsafstemninger: *Hvad har du brug for fra mig som nærmeste leder? Og hvad har jeg brug for fra dig som talent?*
- LEAD udarbejder skriftlig rammesætning og skabeloner til samtaler med nærmeste leder for at understøtte dialogerne og rollen som nærmeste leder og talent.

Udbytte På samtalerne får talent og nærmeste leder:

- Sikret at talentet modtager tilstrækkelig sparring og feedback på sit arbejde med 1) sin personlige ledelsesudvikling, 2) opbygningen af lokale talentmiljøer.
- Styrket relationen og forpligtelsen mellem talent og nærmeste leder - så deltagelsen på Talent Nord bliver et fælles projekt.
- Understøttet den gensidige læring mellem talent og nærmeste leder gennem de løbende forventningsafstemninger og opfølgning.
- Sikret at talentets udvikling primært foregå der, hvor de i forvejen befinder sig, og hvor resultaterne skal vise sig – i en reflekteret praksis, tæt på medarbejderne, borgere og brugere, virksomheder m.fl.

AKTIVITETER I HVERDAGSSPORET

MØDER I NÆRMESTE LEDERS LEDERGRUPPE

Formålet er at udvide talenternes hjemlige træningsbane og sikre, at vedkommende får mulighed for at få et indblik i ledelse på næste ledelsesniveau.

Deltagerne er det deltagende talent, vedkommendes nærmeste leder og medlemmerne i den ledergruppe, nærmeste leder er medlem af. Møderne afholdes som en integreret del af den eksisterende mødekadence i ledergruppen.

Varighed Talentet deltager på min. 3 møder med ledergruppen af ca. 2 timer pr. møde. Det nøjagtige antal møder og varigheden af talentets deltagelse på møderne aftales med nærmeste leder.

Indhold På samtalerne arbejder deltagerne med:

- Talentets nærmeste leder indleder mødet med kort at rammesætte talentets deltagelse og rolle på mødet.
- Talentet deltager på mødet med nærmeste leders ledergruppe, hvor talentet agerer som observatør.
- Ledergruppen afholder mødet som vanligt og drøfter de temaer, der er på dagsordenen for ledergruppemødet, og som gruppen skal håndtere.
- Ledergruppen kan efter aftale med nærmeste leder tildele talentet relevante ledelsesopgaver fra ledergruppemedlemmernes borde.
- LEAD udarbejder skriftlig rammesætning og skabeloner til rollerne og dialogerne i nærmeste leders ledergruppe for at understøtte dialogerne og samarbejdet.

Udbytte På samtalerne får talentet:

- Mulighed for at observere hvordan ledelse på næste niveau udfolder sig i praksis. Herunder oplever talentet på egen krop, hvad det vil sige at være leder på næste ledelsesniveau - og hvad der skal til for at lykkes som leder på et højere ledelses-niveau samt de særlige opmærksomhedspunkter og faldgruber, dette indebærer.
- Udvidet sin øvebane ved at løse relevante ledelsesopgaver fra ledergruppe-medlemmernes borde (såfremt dette aftales med nærmeste leder).

LØBENDE SAMTALER MED MENTOR FRA DET FRVILLIGE MENTORKORPS

Formålet er at udvide talenternes netværk af relationer, der skal understøtte talentets transition vertikalt eller horisontalt samt arbejdet med at opbygge lokale talentmiljøer. Det er frivilligt, om talentet ønsker at blive tilknyttet en mentor fra mentorkorpset, ligesom det er frivilligt, om man som tidligere deltager på Talent Nord 1.0 ønsker at indgå i mentorkorpset.

Deltagerne Talentet og mentoren fra det frivillige mentorkorps (som består af tidligere talenter, mentorer og nærmeste ledere fra Talent Nord 1.0, der ønsker at stille sig til rådighed som mentor for et talent på Talent Nord 2.0).

Varighed Omfanget af mentorrelationen afstemmes mellem det enkelte talent og mentor.

Indhold På samtalerne kan talent og mentor eks. arbejde med:

- Sparring og feedback på talentets udvikling: *Hvor er vi lige nu i din udvikling? Hvad går godt? Hvad er mere udfordrende? Hvordan kan vi i fællesskab sikre, at vi lykkes med 1) din personlige ledelsesudvikling, 2) opbygningen af lokale talentmiljøer?*
- Gensidige forventningsafstemninger: *Hvad har du brug for fra mig som mentor? Og hvad har jeg brug for fra dig som talent?*
- Evt. gennemførsel af skyggepraktik hos talentet hvor mentor observerer talentets ledelsespraksis og giver efterfølgende feedback på aftalte udviklingspunkter.

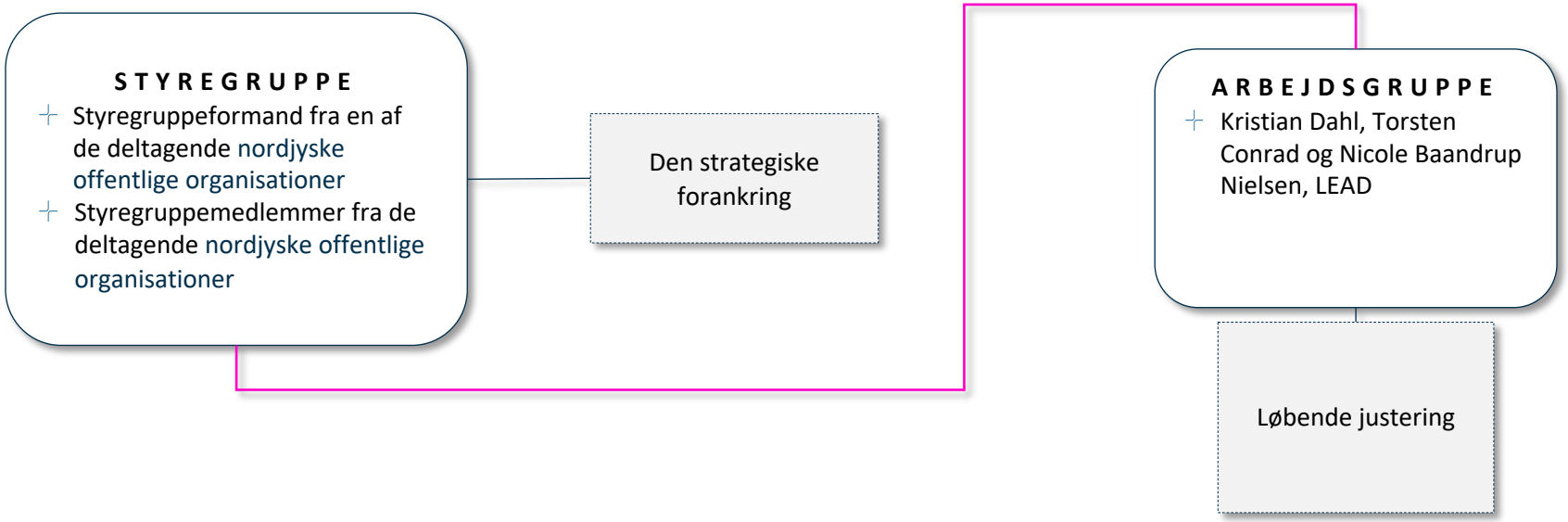
Udbytte Samtalerne bidrager til at:

- Talentet modtager tilstrækkelig sparring og feedback på sit arbejde med 1) sin personlige ledelsesudvikling og 2) opbygningen af lokale talentmiljøer.
- Sikre at talentets udvikling primært foregå der, hvor de i forvejen befinder sig, og hvor resultaterne skal vise sig – i en reflekteret praksis, tæt på medarbejderne, borgere og brugere, virksomheder m.fl.
- Holde talentpoolen bestående af tidligere talenter fra Talent Nord 1.0 i kog.
- Aktiveret interne ressourcer i form af tidligere nærmeste ledere og mentorer fra Talent Nord 1.0, som ønsker at stille sig til rådighed som frivillig mentor.

SAMARBEJDSORGANISATION

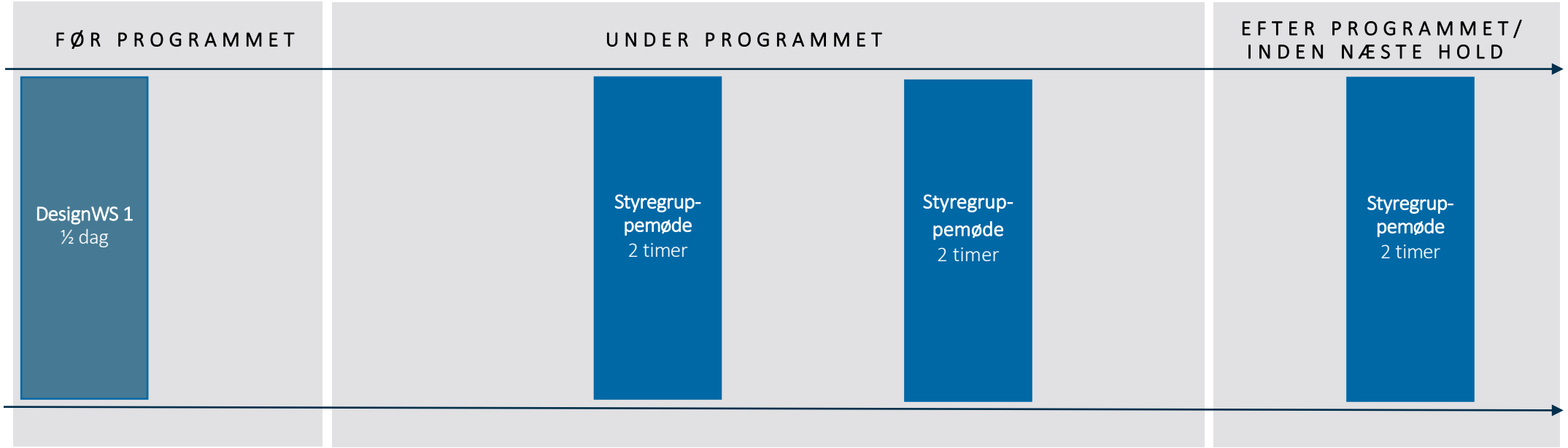
Vi lægger op til et tæt partnerskab, hvor vi gennem nøgleord som ”inddragelse” og ”sparring” sikrer et effektfuldt forløb for organisation og det enkelte talent. Det betyder, at vi foreslår en samarbejdsorganisation, hvor der tages højde for de enkelte nordjyske offentlige organisationers strategiske ståsteder (eks. ledelses- og værdigrundlag) samt kontekster, som indarbejdes i Talent Nord 2.0.

STYREGRUPPENS ROLLE er at sikre strategisk forankring og træffe de overordnede beslutninger omkring programmet. Styregruppen består af et udvalgt team fra de deltagende nordjyske offentlige organisationer, hvoraf en af dem udnævnes som formand for styregruppen. Styregruppen tænkes ind i de to designworkshops forinden opstarten af programmet, hvor gruppen har en central rolle i at kvalificere det endelige design for programmet. Derudover tænkes styregruppen ind på 3 styregruppemøder i programmet.



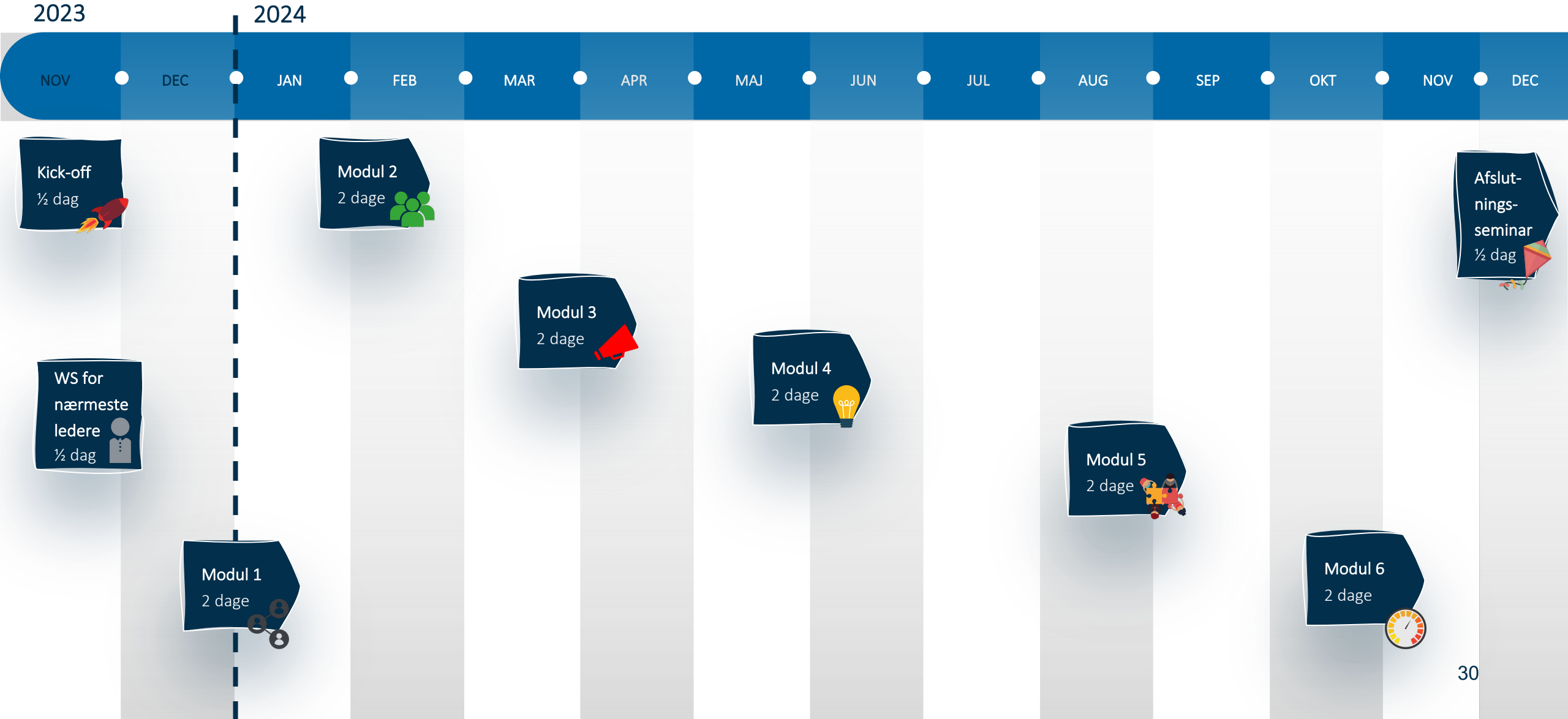
UNDERSTØTTENDE AKTIVITETER I TALENT NORD 2.0

I det følgende beskrives de aktiviteter, der skal understøtte udviklingen, den løbende drift samt efterfølgende forankring af Talent Nord 2.0. Sporet indebærer aktiviteter med deltagelse af styregruppe samt evt. interne konsulenter fra de deltagende nordjyske offentlige organisationer. Det endelige design, form og indhold af aktiviteterne drøftes og aftales i et samarbejde på den indledende designworkshop. Indledningsvist gives der et overblik over de forskellige typer aktiviteter, som herefter beskrives nærmere.



TIDSPLAN

I nedenstående fremgår et forslag til, hvordan de centrale aktiviteter i Talent Nord 2.0 kan afvikles. I tidsplanen fremgår aktiviteterne fra fællessporet samt de centrale fællesaktiviteter inden opstart af programmet. Den endelige tidsplan designes i fællesskab på designworkshoppen forinden opstarten af programmet.



STRATEGISK OPFØLGNING PÅ PROGRAMMET (TALENTPOOL)

I nedenstående præsenteres LEADs forslag til den strategiske opfølgning på Talent Nord 2.0.

Vi anbefaler 4 centrale aktiviteter, der er afgørende for den strategiske opfølgning på programmet samt forankring i talenternes hverdag og hjemmeorganisation efter programmet:

1. **AFSLUTNINGSSEMINAR:** Som afslutning på Talent Nord 2.0 afholdes der et afslutningsseminar for de deltagende talenter, vedkommendes nærmeste ledere og interne konsulenter. På afslutningsseminaret tegnes der et fælles billede af forventningerne til det fælles videre arbejde og strategiske opfølgning efter pro-grammet, ligesom deltagerne arbejder med, hvordan de vil sikre videreudviklingen af talent og de lokale talentmiljøer i organisationen. På denne måde styrkes den strategiske opfølgning på programmet, der dermed bliver en fælles opgave, frem for at det kun er det enkelte talent, der skal løfte opgaven.

2. **"POST-PROGRAM"-PLAN:** Efter forløbet har talentet og nærmeste leder en fælles viden om talentets fremskridt, hvilke aktiviteter der er relevante i talentets "nærmeste udviklingszone", og hvor effekten af indsatsen er størst. Dette indgår i en "post-program"-plan, der består af to opfølgningsmøder mellem nærmeste leder og talent med 3 måneders mellemrum. Formålet med disse møder er sikre forankring af udviklingsplanens punkter samt fastholde talentets udvikling og transition vertikalt eller horisontalt. Der tilbydes en skabelon til disse opfølgningsmøder, hvor talentet sammen med nærmeste leder ligeledes planlægger de øvebaner, hvor talentet skal udøve de nye ledelseskompetencer efter programmets afslutning. Konkrete forslag til udøvelse af de nye ledelseskompetencer efter deltagelsen på programmet kan være:

   - I et vertikalt perspektiv: Uddelegering af relevante ledelsesopgaver fra nærmeste leders bord, forfremmelse af talentet til et lederjob på næste ledelsesniveau, ledelse af tværgående projekter, der kræver ledelse på næste ledelsesniveau.
   - I et horisontalt perspektiv: Udvidelse af talentets opgaveportefølje til ledelsesopgaver på samme ledelsesniveau men af højere kompleksitet eller strategisk/politisk bevågenhed eller forfremmelse af talentet til et lederjob på samme ledelsesniveau, men for et større/mere komplekst område/afdeling.

   I udarbejdelsen i "post-program"-planen er det vigtigt, at nærmeste leder sørger for at involvere den ledergruppe, vedkommende er medlem af. Det sikrer den organisatoriske forpligtelse, idet ansvaret for talentets udvikling fordeles til flere relationer - og ikke kun tilfalder relationen mellem nærmeste leder og talent.

3. **BUDDY-MØDER:** For at sikre den strategiske opfølgning på programmet anbefaler vi at fastholde buddy-ordningen efter forløbets afslutning. I praksis betyder det, at der efter modul 6 afholdes 2 buddy-møder med 3 måneders mellemrum, hvor talenterne får konkret og brugbar feedback fra ligesindede.

   På møderne følger buddy-parrene op på samt deler læring og erfaringer om deres arbejde med eksekvering af den plan for talentudvikling og opbygning af talentmiljøer, som de udarbejde i samarbejde med nærmeste leder og interne konsulenter på afslutningsseminaret.

   Dette vil bidrage til at understøtte det enkelte talents arbejde med opbygningen af lokale talentmiljøer samt videre ledelsesrejse vertikalt eller horisontalt. Samtidig vil møderne bidrage til den strategiske opfølgning ved at holde kog i den etablerede talentpool af talenter, der er klar til at løfte sin praksis til næste niveau enten vertikalt eller horisontalt.

4. **ALUMNEDAG:** 5 måneder efter afslutningsseminaret afholdes der en alumnedag. Denne aktivitet skal bidrage til den strategiske opfølgning på programmet ved, at talenterne sammen med deres nærmeste ledere og de interne konsulenter samles og gør status på deres fælles opgave om at sikre den lokale talentudvikling samt opbygningen af talentmiljøer i organisationen.

   Dette understøtter en høj grad af forpligtelse hos den enkelte for aktivt at tage del i den fælles opgave og ansvar, det er at løfte talentudviklingen i organisationen samt sikre aktiveringen af den eksisterende talentpool af parate ledere, der er klar til at løfte deres ledelsespraksis til et nyt niveau enten vertikalt eller horisontalt.

PARATHEDSKRITERIER EFTER ENDT PROGRAM

Det enkelte talent vil sammen med sin nærmeste leder foretage en opsamling samt gøre status over talentets arbejde med at løfte sin praksis til næste niveau vertikalt eller horisontalt. Opsamlingen finder sted på den sidste samtale mellem talent og nærmeste leder efter modul 6. Vi foreslår nedenstående parathedskriterier, som kan vejlede den nærmeste leder såvel som det enkelte talent i, hvordan de kan gribe talentets videre udvikling an. Ligeledes gives der indikatorer på , i hvilket omfang talentet har løftet sin praksis. Modellen neden for illustrerer de parathedskriterier, som vi foreslår opfyldt, førend et talent vurderes parat til at løfte sin praksis til næste niveau. Parathedskriterierne afhænger af, hvorvidt talentet ønsker at løfte sin ledelsespraksis vertikalt mod et højere ledelsesniveau i ledelseskæden eller horisontalt på samme ledelsesniveau i ledelseskæden.

Potentiale Præstation	Exceptionel præstation	Fyldestgørende præstation	Ikke fyldestgørende præstation på nuværende tidspunkt
Hvis formålet med deltagelsen er vertikal ledelsesudvikling: Arbejder med opgaver fra næste ledelsesniveau	Boks 1 Talentet løser opgaver på næste ledelsesniveau exceptionelt.	Boks 2 Talentet løser opgaver på næste ledelsesniveau tilfredsstillende.	Boks 3 Talentet arbejder med opgaver på næste ledelsesniveau, men løser ikke disse fyldestgørende.
Anbefaling	Forfrem talentet hurtigst muligt til næste ledelsesniveau.	Giv endnu mere komplicerede opgaver, således talentet kan mestre de nye arbejdsværdier, færdigheder og tidsrammen.	Giv mere tid til udvikling og tillad, at talentet opnår mere erfaring. Coach med henblik på at udvikle nye arbejdsværdier, færdigheder og mestring af tidsrammen. Hjælp talentet med at styre sin tid mere effektivt.
Hvis formålet med deltagelsen er horisontal ledelsesudvikling: Arbejder med avancerede opgaver på eget ledelsesniveau	Boks 1 Talentet løser avancerede opgaver på eget ledelsesniveau exceptionelt.	Boks 2 Talentet løser avancerede opgaver på eget ledelsesniveau fyldestgørende.	Boks 3 Talentet arbejder med avancerede opgaver på eget ledelsesniveau, men løser ikke disse fyldestgørende.
Anbefaling	Udvid talentets opgaveportefølje med endnu mere udfordrende ledelsesopgaver på det nuværende ledelsesniveau. Eller forfrem talentet til et lederjob på samme ledelses-niveau, men for et større/mere komplekst om-råde/afdeling.	Sæt i fællesskab nye mål og coach talentet.	Coach talentet og følg nøje med i, hvad der sker. Hjælp talentet med at styre sin tid mere effektivt.
Uanset om formålet med deltagelsen er vertikal eller horisontal ledelsesudvikling: Arbejder med forholdsvist simple opgaver på eget ledelsesniveau	Boks 4 Talentet løser forholdsvist simple opgaver på eget ledelsesniveau exceptionelt.	Boks 5 Talentet løser forholdsvist simple opgaver på eget ledelsesniveau fyldestgørende.	Boks 6 Talentet løser forholdsvist simple opgaver på eget ledelsesniveau, men løser ikke disse fyldestgørende.
Anbefaling	Tildel avancerede opgaver på eget ledelses-niveau.	Sæt i fællesskab mål for den videre udvikling og coach for at udvikle præstationsniveauet.	Undersøg årsagerne og lav i fællesskab en handlingsplan for forbedringer.

TIDSFORBRUG PÅ TALENTPROGRAMMET

I nedenstående fremgår et overblik over det forventede tidsforbrug for det enkelte talent, vedkommendes nærmeste leder og det frivillige mentorkorps.
Tidsforbruget indebærer deltagelse på samtlige aktiviteter i de 5 spor samt omfatter deltagernes tidsforbrug på forberedelse.

Aktiviteter for talent	Tidsforbrug
Aktiviteter i fællessporet: Kick-off, Modul 1, Modul 2, Modul 3, Modul 4, Modul 5 Modul 6 (bootcamp), Afslutningsseminar og Alumnedag	13,5 dage
Aktiviteter i gruppesporet inkl. forberedelse: • Buddy-møder: 4 møder af 1 times varighed hver = 4 timer • Lederspejl: 1 dag • Skyggepraktik hos buddy: 1 dag	2,5 dage
Aktiviteter i det digitale læringsspor: Forberedelse ifm. aktiviteter i fællessporet: 2 timer pr. aktivitet = 9 aktiviteter x 2 timer = 18 timer svarende til 2,25 dage	2,25 dage
Aktiviteter i hverdagssporet: • 8 samtaler m. nærmeste leder af 1 times varighed = 8 timer svarende til 1 dag • 3 møder m. nærmeste leders ledergruppe af 2 timers varighed = 9 timer svarende til 1,13 dage • Løbende samtaler med mentor fra det frivillige mentorkorps af 1 times varighed. Det endelige antal samtaler afstemmes mellem talent og mentor, og nærværende tidsforbrug er derfor blot et estimat: 3 samtaler af 1 times varighed = 3 timer svarende til 0,38 dage	2,51 dage
Samlet tidsforbrug pr. talent pr. hold	**20,76 dage**

Aktiviteter for nærmeste leder	Tidsforbrug
Aktiviteter i fællessporet: Kick-off, Workshop for nærmeste ledere, Afslutningsseminar og Alumnedag	2 dage
Aktiviteter i hverdagssporet: 8 samtaler m. talentet af 1 times varighed = 8 timer svarende til 1 dag	1 dag
Samlet tidsforbrug pr. leder pr. hold	**3 dage**

Aktiviteter for mentor i det frivillige mentorkorps	Tidsforbrug
Aktiviteter i hverdagssporet: Løbende samtaler m. talentet af 1 times varighed. Det endelige antal samtaler afstemmes mellem talent og mentor, og nærværende tidsforbrug er derfor blot et estimat: 3 samtaler af 1 times varighed = 3 timer	3 timer
Samlet tidsforbrug pr. frivillig mentor pr. hold	**3 timer**

Der gøres opmærksom på, at ovenstående tidsforbrug ikke er tid væk fra arbejdet, men derimod ind i arbejdet, idet der i programmet hele tiden vil arbejde med opgaver, som organisationen alligevel skulle løses.