

Talentstrategi i Holbæk Kommune

- lang udgave, 7. november 2014



**Holbæk
Kommune**
KULTUR & FRITID

Hvorfor talentstrategi?

Formålet med talentstrategien er at skabe de optimale vilkår for den enkelte, så talentet stimuleres og udfoldes bedst muligt. Samtidig med at der er balance mellem talentaktivitet, skole, og det øvrige liv. Mulighederne i heldagsskolen skal udnyttes og udvikles. Det kan fx være i form af profilskoler.

De interessenter, der er rundt om talentet, skal bidrage til, at talentet får mulighed for at udfolde sit potentiale. Miljøet skal understøtte talentets udvikling.

Det stiller krav til, at interessenterne har en løbende dialog om, hvordan de bedst muligt kan understøtte talentudviklingen. Det kan være i forhold til træningstider, undervisnings- og træningsindhold både i forhold til hverdagen, men også spidsbelastningsperioder, hvor talentet vil være særligt presset. Fx i forbindelse med eksamener, performance (koncerter, mesterskaber, udstillinger m.v.). Det kan også være på det personlige plan, hvor interessenterne ser talentet i forskellige sammenhænge.

Det enkelte talentmiljø skal lære af hinanden. Det vil derfor være oplagt at opbygge

netværk på tværs af målgrupperne. At være en del af et netværk kræver åbenhed og fortrolighed. Som deltager skal man være villig til at give og tage imod.

Talentudviklingen kan samtidig bruges i kommunens branding. Den skal styrke fortællingen om Holbæk Kommune. Det kan både være i forhold til rekruttering og fastholdelse af borgere. I forhold til kommunens erhvervsstrategi (fx styrkelse af iværksætterkulturen), blåstempling af foreningslivet samt det lokale kultur- og uddannelsesmiljø.

Sigtet med talentudviklingen er overordnet samlet i en vision

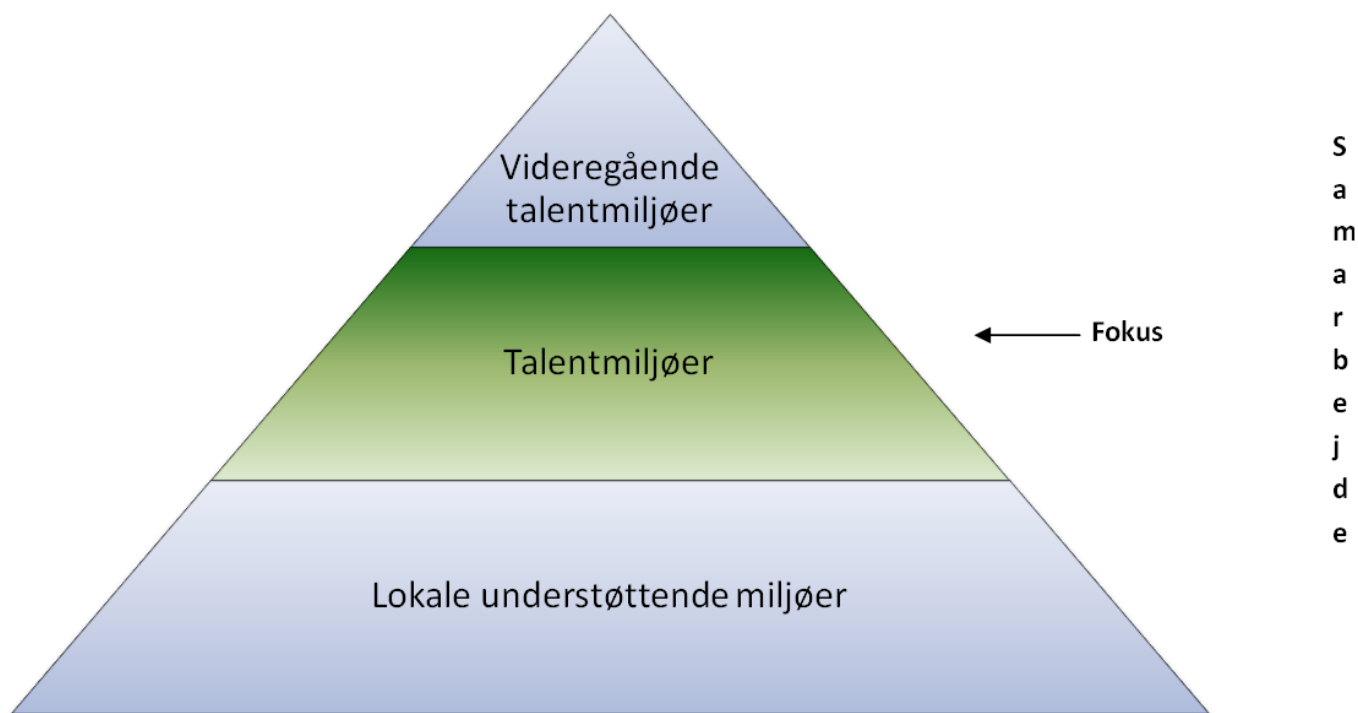
“Holbæk Kommune skaber lokale talentmiljøer, som kvalificerer talenterne til at fortsætte på et videregående niveau”

For at kunne indfri visionen kræver det, at der opbygges talentmiljøer, som kontinuerligt udvikler talenter, der har de bedste forudsætninger for at lykkes på den næste hylde.

Talentmiljøer i Holbæk Kommune

Talentudviklingen i Holbæk Kommune foreslås opdelt på tre niveauer:

Figur 1 Talentudviklingsmodel i Holbæk Kommune



Note til talentudviklingsmodel i Holbæk Kommune:

Eksempler på lokale understøttende miljøer kunne fx være SFOer, folkeskole, kulturskole, billedskole, klubber. Eksempler på videregående talentmiljøer kunne fx være Skuespiller-skolen, Statens Teaterskole, Konservatoriet, forbund/klubber, kunstakademiet.

Jo højere talentet kommer op i pyramiden, jo mere fokus vil der være på individet. Selve talentstrategien har særligt fokus på det mellemste niveau (talentmiljøer). Det er på dette niveau, at Holbæk Kommune ønsker at prioritere sine ressourcer. Opgaven for det enkelte talentmiljø (udover at udvikle eget miljø) er at samarbejde både opad og nedad i pyramiden. På de forskellige niveauer vil der være en række interessenter, der skal tages højde for i samarbejdet. De forskellige interessenter vil fremgå i arbejdet med talentudviklingsmiljø-modellen (TUM). Hvert enkelt talentmiljø definerer, hvilke interessenter, der indgår i de lokale understøttende miljøer og de videregående talentmiljøer.

Krav til talentmiljøet

Grundlæggende skal talentmiljøet opfylde følgende krav for at komme i betragtning:

- Kontinuerlig have demonstreret evnen til at udvikle talenter til et højere talentniveau.

- En talentstrategi der rækker flere år frem med et individuelt udgangspunkt, hvor der er fokus på udvikling af det hele menneske herunder fokus på at tage ansvar, udvikle personligheden og selvstændigheden.
- Et stærkt og bæredygtigt fagligt miljø, der er i stand til langsigtet at fastholde og udvikle en vedtagen talentstrategi. Det faglige miljø skal være uafhængigt af enkeltpersoner
- Have en økonomi der kontinuerligt giver mulighed for at realisere talentstrategien.
- Inkluderende læringsmiljø, hvor der er trænings- og undervisningsfællesskab samtidig med at der er fokus på sociale relationer.
- Kompetent og velfungerende organisation både ledelsesmæssigt og fagspecifikt.

Ovenstående krav skal interesserede forholde sig til i en ansøgning for at blive godkendt som talentmiljø.

Udover støtte til talentmiljøer anbefales det, at der afsættes en mindre pulje til individuel støtte til det særlige talent. Vedkommende er måske ikke en del af et struktureret talentmiljø, men har potentiale til at udvikle sit talent til et videregående niveau. Der vil være behov for at udarbejde støttekriterier i forhold til individuel støtte.

Organisering

Det anbefales at fastholde Talentrådet, som skal sikre en faglighed i de videre indstillinger til det politiske niveau. Talentrådets sammensætning bør afspejle de områder, som talentstrategien arbejder med. I forbindelse med ansøgninger anbefales det at fastholde armslængdeprincippet, således at der fra politisk hold fastsættes rammer, mens bevillinger og evalueringer m.v. sker i regi af Talentrådet.

Talentrådets sammensætning og opgaver vil fremgå af kommissoriet for gruppen, som bør udarbejdes umiddelbart efter godkendelse af talentstrategien. Talentrådets opgaver kunne bl.a. være:

- Udarbejdelse af endelige støttekriterier for hhv. talentmiljøer som individuel støtte.
- Vejledning og rådgivning af mulige ansøgere.
- Vurdering af ansøgninger samt indstilling om støtte, til endelig godkendelse i det politiske system.
- Opfølgning og evaluering af ansøgninger, der har fået støtte.
- Udarbejdelse af støttekoncept for erhvervslivet, som fx kan bidrage med økonomisk støtte.
- Synliggørelse af Talentrådets arbejde.

Talentmiljøets særlige fokusområder

Når fundamentet (de grundlæggende krav) er på plads skal talentmiljøet have særligt fokus på følgende:

- Et ønske om videreudvikling af sin talentstrategi.
- indstillet på at arbejde med udgangspunkt i beskrivelser af "best practice" (lære af de bedste). Arbejde bredt i den tidlige alder og mere specifikt senere. Det vil sige sen specialisering.
- Arbejde med langsigtede udviklingsplaner for talenterne.
- Villighed til videndeling mellem undervisere, lærere, trænere og talenter – personer ude fra skal inviteres indenfor. Brug af eksperter er en naturlighed.
- Interessenterne skal have forståelse for, at talentet skal have mulighed for at udvikle sit talent – det betyder prioriteringer i hverdagen.
- Indgåelse af partnerskabsaftaler med fx kommune.
- Etablering af samarbejde både opad og nedad (jf. talentudviklingsmodellen for Holbæk Kommune).
- Rollemodeller – mentorordninger hvor de ældste talenter er rollemodeller for de yngste talenter.
- Give mulighed for selvtræning, let adgang til faciliteter, åbne faciliteter.

De talentmiljøer som etableres skal Holbæk kommune understøtte bl.a. via

- Økonomi
- Faciliteter
- Partnerskaber
- Profilskoler

Krav og forventninger samt vægtning af ovenstående elementer skal fremgå af den samarbejdsaftale, der udarbejdes mellem Holbæk Kommune og det enkelte talentmiljø. Vægtningen kan være forskellig i den enkelte samarbejdsaftale.

Målgruppe

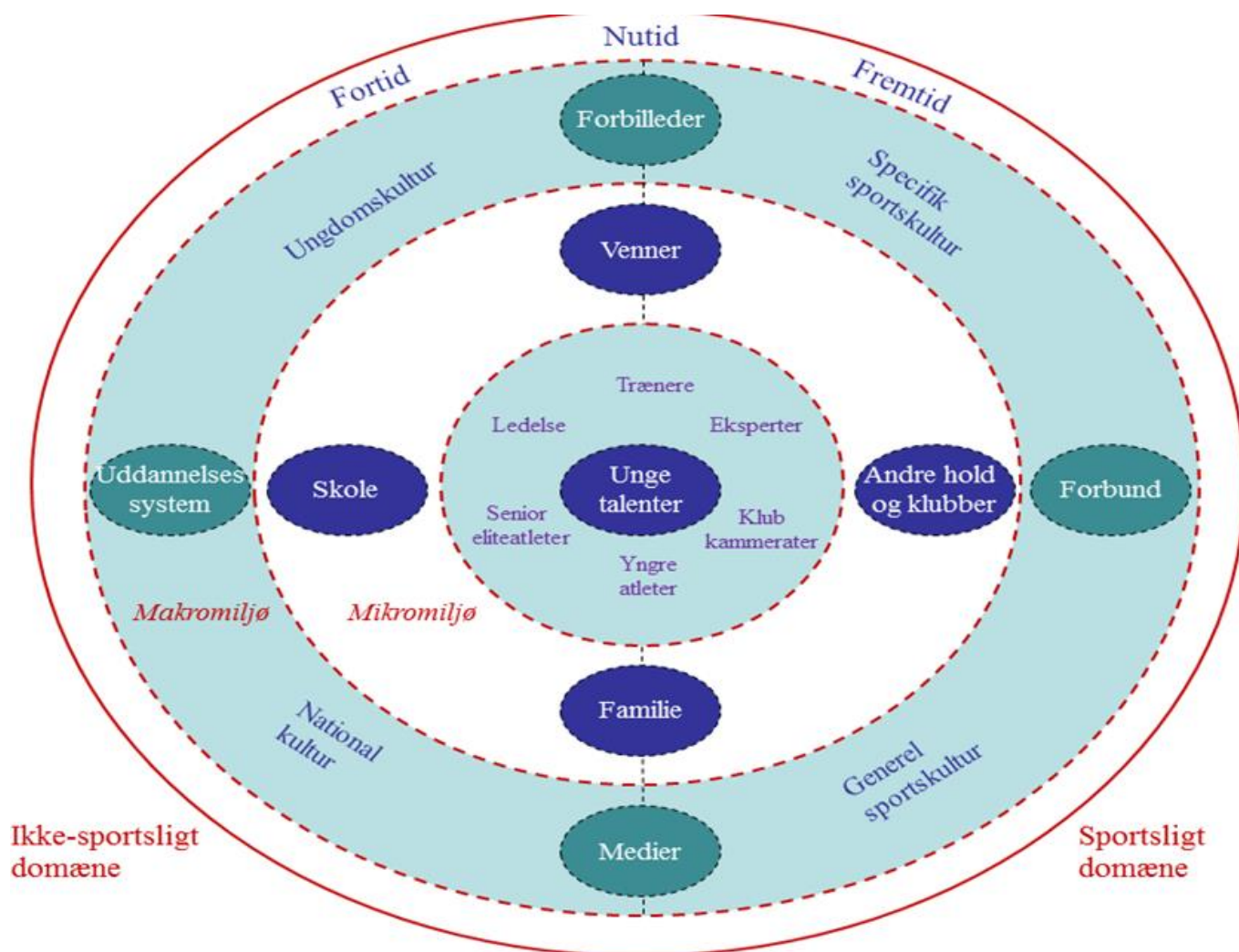
De primære målgrupper vil være talenter i udskolingen (7-10. klasse) og talenter på de gymnasiale uddannelser (stx, hhx, htx og hf).

Screening

Til at beskrive talentmiljøet vil vi gøre brug af Talentudviklingsmiljømodellen(TUM). Modellen skal beskrive talentmiljøets struktur, funktion samt hvilke komponenter og relationer i miljøet, der er centrale og hvilken rolle de forskellige dele af miljøet spiller i talentudviklingsprocessen. I beskriverprocessen kan det være, at man bliver opmærksomme på elementer, hvor det er nødvendigt at sætte ind. Der er tale om en slags interessentanalyse.

Figur 2 Talentudviklingsmiljømodellen (TUM)

Kilde: Venligst udlånt af Kristoffer Henriksen



Note til talentudviklingsmodellen:

Ovenstående eksempel er fra idrættens verden. Den skal naturligvis tilrettes i forhold til, hvilket område, der er tale om.

Miljøets primære funktion er at hjælpe unge talenter til at få en god overgang fra at være et lovende talent til at komme op på et videregående talentmiljø. Derfor er talentet i centrum af modellen.

Miljøets struktur er delt op i to niveauer - micro og makro samt to domæner – det sportslige og ikke sportslige.

Mikromiljøet refererer til de sammenhænge, hvori udøveren tilbringer en god del af sin dagligdag, og er således præget af interaktion og kommunikation.

Macromiljøet refererer til de sammenhænge hvori udøveren ikke selv indgår i det daglige, men som alligevel påvirker udøverens dagligdag og muligheder for at udvikle sig.

Det sportslige domæne beskriver den del af miljøet, der er direkte relateret til udøverens sport, mens det **ikke sportslige domæne** refererer til den del af miljøet, der ikke direkte har noget med sporten at gøre. Begge niveauer og begge domæner er vigtige i talentudviklingsprocessen (en stor del af talentets hverdag). De forskellige niveauer og elementer i miljøet er gensidige afhængige og påvirker hinanden.

Centrum i micromiljøet er klubben. Det nære klubmiljø vil typisk handle om trænere og ledere. En del klubber har også eksperter, som eksempel fysioterapeuter, diætister og sportspsykologer, tilknyttet. Der er som regel også yngre udøvere, ligesom der er ældre eliteidrætsudøvere (ældre talenter), der ofte fungerer som rollemodeller. Og så er der selvfølgelig alle klubkammeraterne. Micromiljøet indeholder også familie, venner og skolen. De er lige så vigtige dele af micromiljøet, men er lidt længere ude, fordi fokus i denne sammenhæng er sporten. Endelig indeholder micromiljøet også andre klubber, som man mødes med til konkurrencer, på træningslejre og andre sammenhænge.

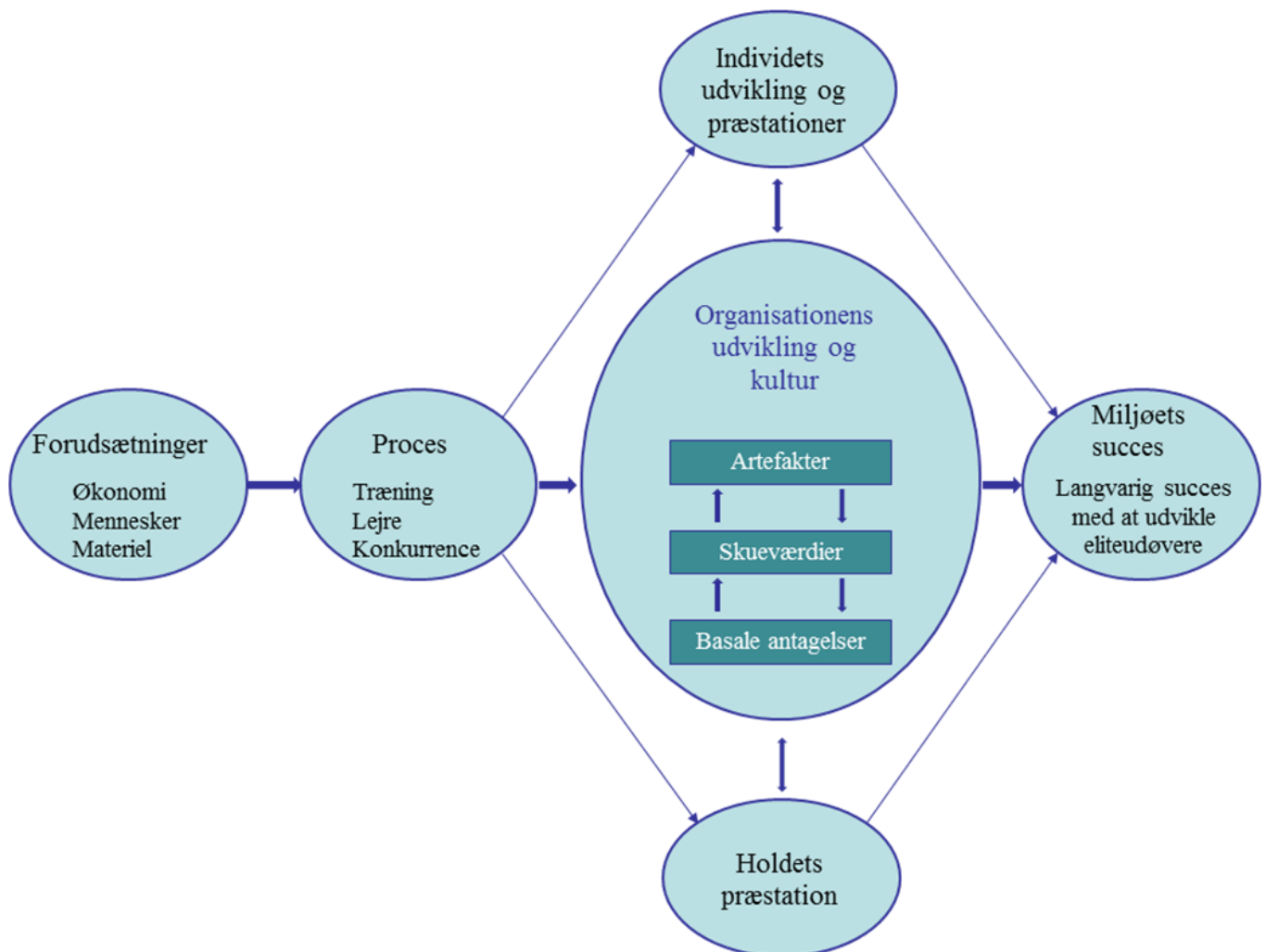
Macromiljøet er det bredere miljø, som micromiljøet er indlejret i. Det indeholder også en række forskellige elementer, der har indflydelse på udøverens udvikling. Forbilleder kan være landsholdsudøvere, rollemodeller eller atleter fra andre sportsgrene. Sportsforbund kan være idrætsspecifikke og mere generelle DIF, Team Danmark. De har ofte indflydelse på klubstruktur, kraftcentre, fordeling af midler, udtagelse til landshold og meget andet. Medierne spiller en betydningsfuld rolle ved at fokusere mere på nogle sportsgrene og atleter end på andre, hvilket for eksempel har betydning for sponsorer. Uddannelsessystemet kan være mere eller mindre fleksibelt og velegnet i forhold til at støtte op om udøverens sportslige udvikling. Makromiljøet indeholder også en række kulturelle lag som national kultur, ungdomskulturer, sportens generelle kultur og den specifikke sportsgrens kultur.

Miljøets succesfaktorer (MSF)

Miljø-succesmodellen (MS) er udviklet som ramme til at kunne forklare miljøets succes – til at strukturere de faktorer, der bidrager til miljøets succes. I denne sammenhæng vil modellen blive brugt til at tage temperaturen på det eksisterende talentmiljø. Det skal holdes op i forhold til de succeskriterier og fokusområder, der er gældende for det enkelte talentmiljø. Modellen vil med fordel en gang årligt kunne bruges til at gøre status og danne grundlag for, hvad vi skal tage fat på i den kommende tid.

Figur 3 MS modellen

Kilde: Venligst udlånt af Kristoffer Henriksen



Note til Miljø-succesmodellen (MS): Ovenstående eksempel er fra idrættens verden. Den skal naturligvis tilrettes i forhold til, hvilket område, der er tale om.

Modellen tager udgangspunkt i miljøets forudsætninger for talentudvikling. Herefter beskriver den, hvordan de daglige rutiner medfører udvikling på tre områder. For det første udvikler udøverne sig og tilegner sig til en række kompetencer. For det andet opstår der en særlig kultur i gruppen. For det tredje – og kun gældende i holdsport – udvikles holdets samlede evner til at præstere. Udviklingen på disse tre områder hænger tæt sammen og skaber i fællesskab miljøets succes som talentudviklingsmiljø – eller mangel på samme.

Forudsætninger = miljøets ressourcer. Det kan fx være økonomi, menneskelige ressourcer (antallet af trænere og deres uddannelsesniveau, tilgang til eksperter og kompetente ledere m.v.) og materielle ressourcer (fx faciliteter til træning, testning og overnatning samt udstyr m.m.)

Processen eller de daglige rutiner = alle de aktiviteter, der foregår i det givne miljø. Det kan være mangfoldige og specifikke for det enkelte miljø – alle talentudviklingsmiljøer

må formodes at indeholde træning, konkurrencer, træningslejre, sociale arrangementer og lignende.

Individets udvikling og præstationer = det handler om udøverens sportslige resultater og om de egenskaber og kvaliteter, som udøveren udvikler, der kan være til gavn uden for sporten.

Holdets præstationer handler om holdets sportslige succes og er således særlig relevant i holdsport.

Gruppens kultur er de handleverdier – de ubevidste og taget for givet-måder at agere og løse opgaver på – der opstår undervejs i gruppens liv.

Gruppens organisationskultur er central i miljøsucces-modellen. Som udgangspunkt for at analysere og beskrive den enkelte gruppes særlige kulturer er Scheins teori om organisationskultur integreret i modellen. Tre niveauer (kan tænkes som et isbjerg, hvor der er noget som er synligt og noget der ligger under overfladen) – artefakterne som er synlige, overfladiske – tøjstil, historie, bygning, logoer. Skueverdierne er de værdier, klubben eller miljøet stiller til skue – for eksempel i form af et værdigrundlag. Grundlæggende antagelser er det ubevidste, tages for givet, men som i høj grad former, hvordan gruppens medlemmer handler og tænker. Gruppens kultur er kendetegnet ved, at de basale antagelser (vores DNA) integreres i et samlet paradigme – et slags blueprint for hvordan vi tænker og agerer – der giver stabilitet og retning i gruppens arbejde og som nye medlemmer umærkeligt socialiseres eller opdrages ind i. Hvis du skal ændre kulturen i et givent miljø, er det nødvendigt at ændre på de grundlæggende antagelser.

MS-modellen forudsiger således, at et talentudviklingsmiljø's succes dvs. dets succes med at udvikle talenter til videregående talentudviklingsmiljø – et resultat af samspillet mellem miljøets forudsætninger, de daglige rutiner, individets og holdets udvikling og præstationer – hvor gruppens organisationskultur fungerer som integrerende kraft og binder elementerne sammen.

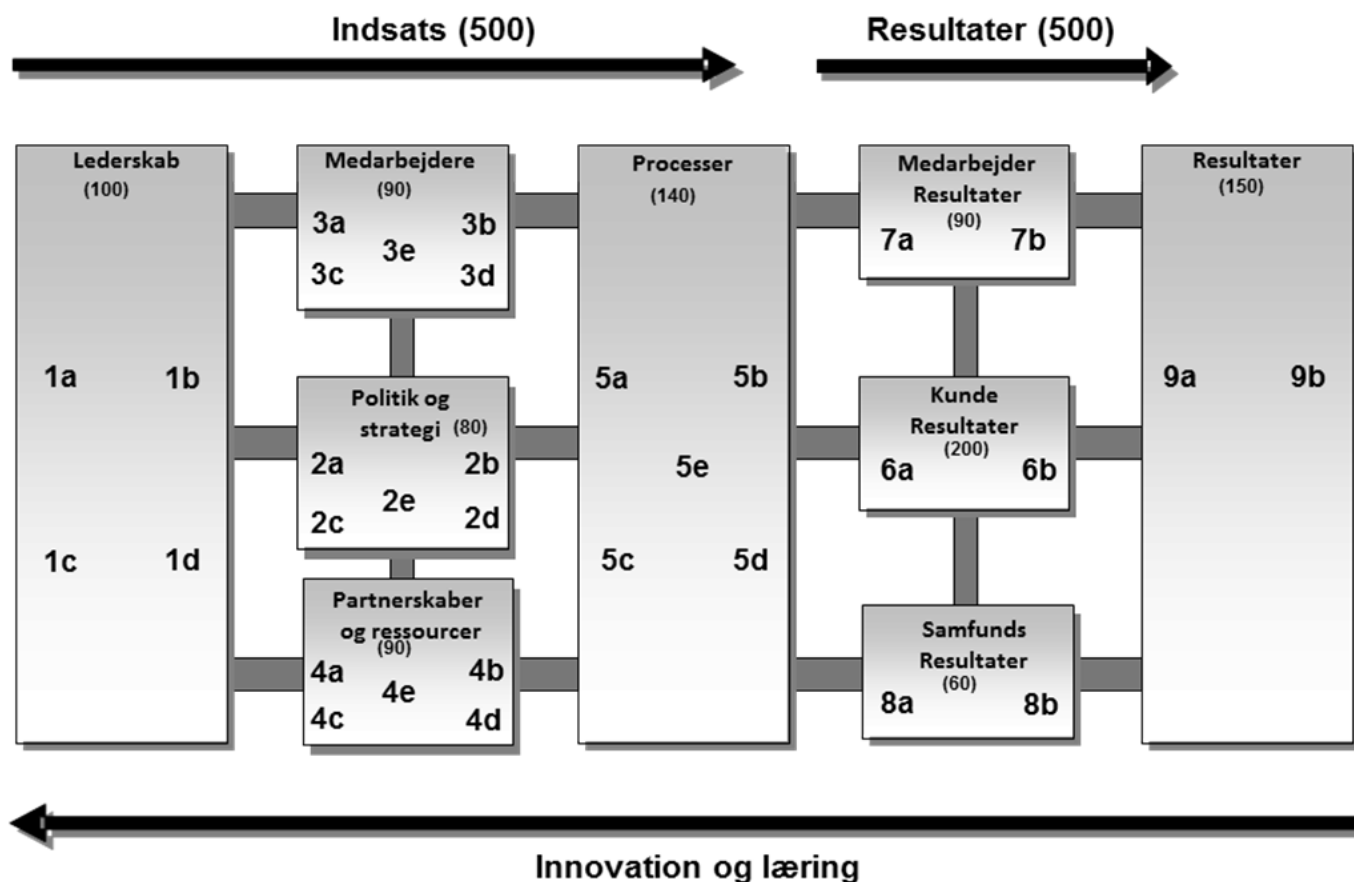
Mønsterklubanalysen®

Et yderligere område, som er centralt i forhold til talentmiljøerne, er det ledelsesmæssige niveau. Der er en klar forventning om, at ledelsen går forrest og udover ledelse. Til at vurdere den del, har vi valgt at benytte Mønsterklubanalysen®.

Mønsterklubanalysen® her fokus på god ledelse. Analysen vurderer i hvilken forfatning organisationen er. Analysen, der er opdelt i 9 hovedområder og 32 delområde, læner sig op af den danske kvalitetsmodel (EFQM).

Mønsterklubanalysen® udmønter sig i en række anbefalinger. 2-3 år efter analysen vil det være hensigtsmæssigt at foretage endnu en Mønsterklubanalyse®. De to analyser kan således benchmarkes (sammenlignes), hvilket er med til at sikre, at det organisatoriske niveau i talentmiljøet er i top.

Figur 4 Mønsterklubanalysen®



Succeskriterier for talentarbejdet

Succeskriterierne for arbejdet med talentarbejdet vil være følgende:

- Inden for en tre-årig periode er etableret/godkendt minimum 2 talentmiljøer.
- Som udgangspunkt skal min. 20 % af talenterne hvert år fortsætte på et videregående talentmiljø.
- Hvert talentmiljø skal min. have indgået en aftale med et videregående talentmiljø samt min. 2 aftaler med to lokale understøttende miljøer.
- Min. 90 % af talenterne skal opleve, at de har fået mulighed for at udleve deres talent inden for det talentmiljø, som de er en del af.



KULTUR OG FRITID