

Talentudvikling på UC SYD

Studerende som foregangsmænd og kvinder på UC SYD – vil træde ukendt grund i det tværprofessionelle samarbejde

En kvalitativ undersøgelse af hvorfor studerende på UC SYD motiveres af at søge ind på *Det tværprofessionelle talentforløb i velfærdsledelse* på UC SYD

BAGGRUND - TALENTUDVIKLING PÅ PROFESSIONSHØJSKOLEN UC SYD

Der eksisterer mange holdninger til talentudvikling, som ofte giver anledning til meningsudveksling og debat (Kjeldsen, 2019). At arbejde med talentudviklingsforløb omfatter derfor en omfattende strategisk opgave hvor igennem kommunikationen af formålet med talentudviklingen er essentiel.

Et talent kan defineres ud fra flere forskellige parameter. International litteratur taler om begreberne begavelse og talent (Nissen, 2021). Begavelse er en gave man har fået ved fødslen og defineres ved en intelligensstest med en score over 130 point (ibid.). Talent er derimod et potentiale, som kan udvikles hvis den rette kontekst er til stede (Ibid.). UC SYD arbejder med talentudvikling ud fra en bred talentforståelse hvor ønsket er at udfordre talentfokuseringen på de få og derfor fokusere på at talentet formes, udvikles og læres igennem motivation, relationer og talentfulde miljøer (Tanggaard, 2015). Det handler i høj grad om at have viljen og evnen til at bringe sit talent i spil ind i den kontekst, man er en del af – og samtidig have modet til at flytte sig selv og andre. Dette betyder, at talentudviklingen på UC SYD i høj grad er båret af de studerendes motivation, mod og vilje til at blive fremtidens kommende ledere. Udover den studerendes motivation og vilje er undervisernes rolle og motivation for at lære også afgørende for talentudviklingen (Tanggaard, 2015). I forhold til talentudviklingen skal læringen forstås som alt andet end neutral kognitiv videns overførsel, men snarere integreret i opbygning af relationer over tid (Tanggaard, 2015). Ovenstående betyder, at de undervisere som er tilkøbt talentforløbet ligeledes, skal være motiveret og engageret i talentudviklingen. Dette fordrer en kultur på UC SYD hvor italesættelsen og talentudvikling er en del af kulturen og en integreret del af undervisningen på alle grunduddannelserne.

Det tværprofessionelle talentforløb i velfærdsledelse er udviklet med afsæt i Strategisk Rammekontrakt mellem UC SYD og Uddannelses- og forskningsministeriet samt talentbekendtgørelsen (UC SYD & Uddannelses- og forskningsministeriet, 2022; Uddannelses- og forskningsministeriet, 2015). Den Strategiske Rammekontrakt ønsker blandt andet at UC SYD bidrager til landsdelens og professionernes udvikling med en stærk faglig profil og høj kvalitet (UC SYD & Uddannelses- og forskningsministeriet, 2022). Professionerne er under konstant udvikling og de problemstillinger og arbejdsopgaver, kommende fagprofessionelle vil stå overfor, bliver mere og mere komplekse og præget af en stærk innovationsdynamik. Arbejdet med talenter tager sigte på at gøre UC SYD kendt som et uddannelsessted, der har tilbud til de særligt talentfulde, således at disse foretrækker at blive i landsdelen. Talentforløbet er derudover udarbejdet på grundlag af bekendtgørelse om erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser, jf. lovbekendtgørelse nr.

790 (Uddannelses-og forskningsministeriet, 2019). Ifølge bekendtgørelsen kan institutionen udbyde ekstra uddannelsesaktivitet til talentfulde studerende, der er optaget på en erhvervsakademi- eller professionsbacheloruddannelse. Dette talentforløb er et ekstra uddannelsesforløb til talentfulde studerende på alle 16 professionsuddannelser på UC SYD. Jævnføre talentbekendtgørelsen udbydes talentforløbet på UC SYD med ekstra ECTS-point (European Credit Transfer System) på eksamensbeviset. De ekstracurriculære aktiviteter i talentforløbet omfatter 30 ECTS-point og er sammensat af 4 moduler som gennemføres i løbet af 2 år ved siden af en af de 16 professionsbacheloruddannelser som udbydes på UC SYD.

Formålet med *Det tværprofessionelle talentforløb i velfærdsledelse* ved UC SYD er at tilbyde dygtige studerende et særligt uddannelsesforløb i velfærdsledelse, så de aktivt og konstruktivt kan være i front i udviklingen af velfærd. UC SYD har valgt at iværksætte dette talentforløb fordi praksis efterspørger øgede ledelseskompetencer i den offentlige sektor her i blandt; mod, ydmyghed og ledelsestræning (Mellon, 2022). Derudover ser UC SYD velfærdsledelse som en kompetence, som er forbundet med den særlig dygtige professionelles samspil monofagligt og tværprofessionelt med ledelse og kollegaer om udvikling af velfærd. God ledelse er en afgørende forudsætning for, at den offentlige sektor indfrier forventningerne om en effektiv opgaveløsning af høj kvalitet (Finansministeriet, 2001). Talentforløbet tager udgangspunkt i velfærdsledelse, som ikke behandles som særskilt tema på grunduddannelserne. Rita Gunther McGrath, professor på Columbia Business School påpeger, at fremtidens vindere i forskellige organisationer, er dem som forstår, at medarbejdernes ”humane kapital” og talentmasse er noget af det eneste, der muliggør fremtidens vækst (McGrath, 2013). Ovenstående understreger, at en fokuseret indsats på talentudvikling på UC SYD kan medvirke til at udvikle velfærden og på sigt potentielt medvirke til vækst i regionen.

At udpege et talent er i høj grad en ledelsesopgave (Kjeldsen, 2019). På UC SYD skal de studerende selv identificere sig som talent, som kan være en barriere i forhold til antallet af ansøgere til *Det tværprofessionelle talentforløb i velfærdsledelse*. Arbejdsgangen i talentudviklingen i praksis er som oftest at lederen udvælger medarbejdere som udviser talenter indenfor et bestemt arbejdsområde og ledelsen kan se potentiale i den pågældende (Kjeldsen, 2019). Derfor er det essentielt, at arbejdet med talentudvikling på UC SYD bliver italesat i en ramme hvor studerende kan finde motivation og identificere sig med ordet ”talent” for at melde sig til talentforløbet.

Jeg har arbejdet med talentudvikling på sygeplejeuddannelsen i Aabenraa siden 2019 i forbindelse med Akademisk MasterClass på 2., 3. og 5. semester. Denne indsats var et led i den Strategiske Rammekontrakt fra 2018 hvor ønsket var at fastholde talentfulde ansøgere i regionen ved at styrke og synliggøre de talentspor, der ligger for uddannelserne (UC SYD & Uddannelses-og forskningsministeriet, 2018). Min erfaring med talentudvikling på sygeplejeuddannelsen er, at undervisere og studerende har et meget ambivalent forhold til ordet talent. De studerende oplever, at det er svært at definere sig selv som et talent. Derudover oplever underviserne, at indsatsen til de meget motiveret og deltagende studerende vægter for meget i forhold til de udfordringer og ressourcer der bruges på studerende som ikke har de almene studiekompetencer. Dog her sygeplejeuddannelsen i Aabenraa erfaret, at når studerende på en årgang deltager i Akademisk MasterClass, medvirker de studerende på talentforløbet, til at løfte det generelle vidensniveau på hele holdet. Ovenstående

belyser, at et øget fokus på talentudvikling kan medvirke til at løfte det generelle vidensniveau på grunduddannelserne.

FORMÅL

At undersøge hvilke professioner som er repræsenteret i *Det tværprofessionelle talentforløbet i velfærdsledelse*, de studerendes motivation til at deltage samt deres oplevelse af at være et talent. Dette er relevant at undersøge, da talentforløbet er et tilbud for alle 16 professionsuddannelser og viden omkring hvorfor nogle professioner er mere repræsenteret, hvad der motiverer studerende til at deltage samt deres oplevelse af at være et talent kan medvirke til at udvikle talentforløbet til at give mening for flere professioner og derigennem udvikle talentudviklingen bredt på UC SYD og til regionen.

Undersøgelsesspørgsmål

Hvordan kan viden om motivation for deltagelse i talentforløbet og de studerendes oplevelse af at være et talent på UC SYD medvirke til at rekruttere flere studerende til *Det tværprofessionelle talentforløb i velfærdsledelse*?

DESIGN

Projektets design er kvalitativt. Det kvalitative design tager afsæt i Poul Ricoeurs fænomenologisk-hermeneutiske tilgang, hvilket beskriver sociale fænomener ud fra menneskets egne perspektiv (Ricoeur, 1991; Ricoeur, 1976). I fænomenologien undersøges de studerendes livsverden ved at undersøge de studerendes oplevelser og følelser af motivation for at deltage i talentforløbet samt deres oplevelse af at være et talent. I fænomenologien undersøges det erfarede fænomen som i dette projekt er motivation for at deltage i talentforløbet samt talentbegrebet.

Hermeneutikken inddrages i sidste del af analysestrategien, hvor en dybdegående fortolkning af fænomenerne undersøges. Interviewformen er fokusgruppe interview (Kvale, 2009). Denne metode er velegnet til eksplorative undersøgelser på et nyt område da gruppedynamikken kan medvirke til at bringe flere spontane og emotionelle synspunkter (Ibid.).

FOKUSGRUPPE INTERVIEW

Fokusgruppe interviewet er kendetegnet ved en ikke-styrende interviewstil, hvor det først og fremmest går ud på at få så mange forskellige synspunkter frem vedrørende et emne (Kvale, 2009). Jeg vil som gruppemoderator præsentere de fænomener der er fokus på. Derudover er min rolle som moderator at skabe en tryk og imødekommende atmosfære hvor informanterne kan udtrykke personlige og modstridende synspunkter (Kvale, 2009). Derfor gennemføres fokusgruppe interviewene fysisk.

De overordnede fænomener som undersøges er:

1. Hvordan oplever du din motivation for at deltage i talentforløbet? Præsentere din profession først.

2. Hvordan oplever du at være et talent?

Fokusgruppe interviewet består som regel af 6-10 personer (Kavle, 2009). Målet er at inkludere 12-20 studerende til gennemførslen af fokusgruppe interviewet, således at fokusgruppe interviewet afvikles af to omgange. Informanterne inkluderes i de to fokusgruppe interviews efter deres tilknytning til campusserne på UC SYD.

På campus Esbjerg deltog 10 studerende; 7 pædagogstuderende, 1 sygeplejestuderende og 2 socialrådgiverstuderende i et fokusgruppe interview. Studerende fra campus Kolding, Haderslev og Aabenraa inkluderes i det andet fokusgruppe interview her deltog 5 studerende: 1 sygeplejestuderende, 1 administrationsbachelorstuderende, 1 pædagogstuderende, 1 socialrådgiverstuderende og 1 lærerstuderende. Fokusgruppe interviewene blev faciliteret fysisk på campus Esbjerg og campus Haderslev. Fokusgruppe interviewene blev gennemført fysisk for at informanterne kunne interagere kropsligt med hinanden under interviewet. I dannelsen af de to grupper, er jeg opmærksom på, at der er repræsentanter fra alle professioner eller som minimum fra alle institutter. Der er optaget 20 studerende på talentforløbet med opstart august 2022. Alle studerende på talentforløbet er udvalgt til at deltage i fokusgruppe interviewet, da de på baggrund af en optagelsesproces til *Det tværprofessionelle talentforløb i velfærdsledelse* på UC SYD, er defineret som talenter.

TRANSSKRIFTION

Alle fokusgruppe interviews optages på diktafon og transskriberes. Således at datamaterialet går fra talesprog til skriftsprog (Kvale, 2009).

ANALYSEMETODE

Analysen tager afsæt i Ricoeurs analysemetode som indeholder tre analyseniveauer: Naiv læsning, strukturanalyse og kritisk fortolkning som medvirker til den dybdegående fortolkning (Ricoeur, 1991: Ricoeur, 1976). De transskriberede fokusgruppeinterviews blev gennemlæst flere gange. Først blev den nivelæsning fokuseret i forhold til ”*Hvordan oplever den studerende sin motivation for at deltage i talentforløbet?*” og ”*Hvordan oplever du at være et talent?*”. Derefter blev der gennemført en strukturanalyse både omkring de studerendes motivation og oplevelse af at være et talent, som fortæller noget generelt og skaber struktur omkring deres motivation og oplevelsen af at være et talent. Fundene belyses nedenfor igennem den kritiske fortolkning som medvirker til den dybdegående fortolkning af de studerendes motivation til at deltage i talentforløbet og oplevelse af at være et talent.

FUND

FUND – DE STUDERENDES MOTIVATION FOR AT DELTAGE I TALENTFORLØBET

STUDERENDE VIL REVOLUTIONERE PRAKSIS

Flere af de studerende på talentforløbet kommer med en erfaring fra praksis fra tidligere jobs både indenfor professionsuddannelserne men også andet erhvervs erfaring. Derudover har nogle af de

studerende erfaring fra praktikker på UC SYD samt erfaring med personlige møder med praksis. Ovenstående erfaringer og personlige møder med praksis er den største motivation for de studerende til at søge ind på talentforløbet.

En velkendt motivation for at søge ind på professionsuddannelserne generelt er ”*At de studerende vil gøre en forskel*”. Dette er også en motivation for de studerende på talentforløbet, men motivationen ligger ikke kun i at gøre en forskel for det enkelte barn, borger, patient eller klient – motivationen til at gøre en forskel er i et større perspektiv. De studerende vil gøre en forskel i forhold til at skabe bedre arbejdsforhold, at styrke det tværprofessionelle samarbejde i praksis, udvikle ledelseskulturen i praksis og skabe et samfund som grundlæggende bliver anderledes for professionsuddannelserne.

Flere af de studerende italesætter, at arbejdsvilkår og arbejdsmiljøet er belastende for personalet i praksis. De oplever, at dette har indflydelse på trivslen, den generelle stemning og travlheden på den pågældende arbejdsplads. Derfor er der flere af de studerende som er søgt ind på talentforløbet, for at få redskaber til at møde den praksis de uddanner sig til. Redskaberne de efterspørger, er hvordan de kan lære at lede i organisationer, som er udfordret på normeringer og en utilfredshed ved medarbejderne fordi de ikke kan udføre deres arbejde ud fra deres faglige viden, værdier og normer.

De studerende belyser derudover, at hvis velfærdssamfundet skal udvikle sig, så er det på tværs af professioner for at give den bedste opgaveløsning. Derfor italesætter de fleste studerende ligeledes, at deres motivation for at deltage i talentforløbet er at lære andre professioner at kende samt at lære at samarbejde på tværs af professioner. De studerende oplever at travlheden i praksis nedsætter det tværprofessionelle samarbejde, fordi det er hurtigere at gøre tingene selv.

Flere af de studerende bruger metaforen ”*Heroppe i ledelsesverdenen og derned på gulvet*” som en beskrivelse af hvordan de oplever ledelsesformen i praksis. Nogle af de studerende motiveres derfor i at deltage i talentforløbet ved at revolutionere hvordan ledelse tænkes og praktiseres i professionsuddannelserne. Nogle af de studerende har erfaring med ledelse fra tidligere jobs, og føler sig frustreret over hvordan offentlige systemer samarbejder på tværs af professioner. Derfor vil de studerende gerne ind og være kommende ledere i velfærdsprofessioner for at udvikle og prioritere det tværprofessionelle samarbejde, da deres professionelle og personlige erfaringer har vist dem, at det kan have store konsekvenser for barnet, patienten, borgeren, klienten eller de pårørende at tilsidesætte det tværprofessionelle samarbejde.

Flere af de studerende ønsker at skabe et samfund som grundlæggende bliver anderledes for professionsuddannelserne og for velfærdssamfundet. De studerende oplever, at nedprioriteringen på velfærdsuddannelserne har en kæmpe negativ konsekvens for dem som arbejder i velfærdsuddannelserne, men undre sig over, at den almene borger i Danmark ikke reagerer kraftigere på denne nedprioritering. Konsekvensen af denne forringelse rammer alle borgere og forringer kvalitet i dagtilbud, social/specialområdet, sundhedsområdet, psykiatrien og uddannelsesområdet. De studerende motiveres derfor til at deltage i talentforløbet så de kan få kompetencer til at revolutionere professionsuddannelserne og velfærdssamfundet.

STUDERENDE SOM FOREGANGSMÆND OG KVINDER PÅ UC SYD – VIL TRÆDE UKENDT GRUND I DET TVÆRPROFESSIONELLE SAMARBEJDE

De studerende oplever en frustration i praksis omkring en stillestående kultur i forhold til ledelse, udvikling og det tværprofessionelle samarbejde. De studerende motiveres i høj grad i at deltage i talentforløbet fordi de ønsker at nytænke måder velfærdsprofessionerne organiserer deres arbejde i praksis. De studerende oplever at praksis er præget af silotænkning, som forhindrer det tværprofessionelle samarbejde og udvikling. De studerende ønsker, at praksis arbejder mere innovativ og kreativt for at imødekomme de udfordringer alle professionsuddannelser står overfor i forhold til fastholdes og rekruttering til professionsuddannelser. Flere studerende siger ”*Hvorfor er der ikke nogen som gør noget ved samarbejdsproblemerne*”. De studerende er frustreret over, at ingen tager ansvaret for at gøre praksis bedre for både borgerne, medarbejderne og velfærdssamfundet. Denne frustration er dog også de studerendes motivation for at deltage i talentforløbet.

HVOR ER DE UNGE PÅ LEDELSESPOSTERNE I PROFESSIONSUDDANNELSERNE I PRAKSIS?

De studerende oplever at ledelseskulturen i praksis er meget hierarkisk og præget af en gammeldags måde at lede mennesker. Dette ønsker de studerende at ændre. De studerende italesætter, at de motiveres af at udvikle andre, se andre mennesker blomstre og derigennem skabe trivsel i deres arbejdsopgaver og hverdagsliv. Denne motivation er for flere studerende afgørende og derfor er de motiveret til at indgå i talentforløbet, så de efter deres professionsuddannelse kan komme direkte ud i praksis med ledelseskompetencer og derved få en ledelsespost.

PLADS OG LÆNGSEL EFTER MERE VIDEN PÅ PROFESSIONSUDDANNELSERNE

På talentforløbet er følgende professioner repræsenteret; pædagoguddannelsen, socialrådgiveruddannelsen, sygeplejeuddannelsen, administrationsbachelor, bioanalytikeruddannelsen, sundhed-og ernæring og læreruddannelsen. Flere af de studerende italesatte, at de ikke føler sig udfordret på deres professionsuddannelser og at talentforløbet er en af grundene til at de forsat går på UC SYD. Dog viser det sig også, at studerende på talentforløbet også er tilkoblet mange andre initiativer på UC SYD, for at fastholde deres motivation til at gå på en professionsuddannelse. Studerende på pædagoguddannelsen oplever ”*At der er en fare for at køre kold i uddannelsen*” og ”*Passionen for uddannelsen slukkes*” når de ikke bliver udfordret på grunduddannelsen. Derfor er disse studerende ekstra motiveret til at indgå i talentforløbet.

Flere af de studerende påpeger derudover at deres motivation til at deltage i talentforløbet er, at skabe et netværk på talentforløbet. Netværket kan styrke kendskabet til hinandens professioner og medvirke til at de studerende får nye perspektiver som de kan tage med ind i grunduddannelserne. Denne viden oplever de studerende både kan udvikle dem fagligt og personligt.

En studerende oplever frustration på sin grunduddannelse i forhold til facilitering af gruppearbejdet. Den studerende oplever, at studerende har svært ved at samarbejde monofagligt omkring opgaver og aftaler. Den studerendes ønsker at få redskaber til at kunne lede gruppearbejdet og medvirke til at udvikle kompetencerne ved de studerende på grunduddannelsen til at indgå i gruppearbejdet. Den

studerende pointerer at det er problematisk at studerende på grunduddannelsen ikke kan samarbejde da det kun bliver svære at samarbejde tværprofessionelt i praksis.

FUND- DE STUDERENDES OPLEVELSE AF AT VÆRE ET TALENT

AT INNOVERE ER FORSTÅELEN AF AT VÆRE ET TALENT

De fleste studerende oplever ikke at være et talent. Enten fordi de selv har skulle ansøge om at blive optaget på talentforløbet og de ikke er blevet udvalgt eller fordi de ikke har godt med at blive kaldt et talent. Dog italesætter andre studerende, at de syntes det er en befrielse, at ordet talent bruges, for de ser dem selv anderledes end andre medstuderende. At være anderledes end andre medstuderende er ikke ensbetydende med, at de er bedre eller mere værd end andre studerende, men at de er mere motiveret og har ambitioner om at lære mere om tværprofessionelt samarbejde og ledelse. Nogle studerende oplever, at talent har noget at gøre med sport og at det kun er de seje som har særlige evner der går på et talentforløb. At have særlige evner oplever de studerende som ambivalent og kan ikke identificere sig med dette. Nogle studerende påpeger, at det ikke handler om talent men om innovation. Det handler om, at de som studerende er nysgerrige på forandring, en forandring imod den ”gamle” model. ”Vi skal prøve at innovere, altså lave innovation med den eksisterende model, så vi kan lave den bedre indenfor ledelse og velfærd”.

ORD SOM INDKREDSER OPLEVELSEN AF AT VÆRE ET TALENT

De studerende oplever at være et talent med afsæt i nedenstående ord:

- En gruppe af mennesker som har lyst til at gøre mere
- har overskud
- har lyst til at udvikle sig
- har lyst til at lære mere om tværprofessionelt samarbejde og ledelse
- at blive udfordret
- det er ikke hvem som helst som har lyst til at sidde her
- lyst til at køre to uddannelser på samme tid
- lærenem
- at kunne noget ekstra
- overskud
- drive
- har noget at tilbyde – dette forpligter
- åbne for at finde på noget nyt
- nysgerrighed
- motivation
- vi har styr på vores ting
- tid
- energi og kræfter
- ambitioner

KONKLUSION

De studerende motiveres til at deltage i talentforløbet af følgende årsager;

- De studerende vil revolutionere praksis. De studerende vil gøre en forskel i forhold til at skabe bedre arbejdsforhold, at styrke det tværprofessionelle samarbejde i praksis, udvikle ledelseskulturen i praksis og skabe et samfund som grundlæggende bliver anderledes for professionsuddannelserne.
- De studerende italesætter, at de motiveres af at udvikle andre, se andre mennesker blomstre og derigennem skabe trivsel i deres arbejdsopgaver og hverdagsliv.
- De studerende oplever at praksis er præget af silotænkning, som forhindrer det tværprofessionelle samarbejde og udvikling. De studerende ønsker, at praksis arbejder mere innovativ og kreativt for at imødekomme de udfordringer alle professionsuddannelser står overfor i forhold til fastholdes og rekruttering til professionsuddannelser.
- De studerende længes efter mere viden på professionsuddannelserne. Flere af de studerende italesatte, at de ikke føler sig udfordret på deres professionsuddannelser og at talentforløbet er en af grundene til at de forsat går på UC SYD.
- Motivationen for at deltage i talentforløbet er, at skabe et netværk på talentforløbet. Netværket kan styrke kendskabet til hinandens professioner og medvirke til at de studerende får nye perspektiver som de kan tage med ind i grunduddannelserne. Denne viden oplever de studerende både kan udvikle dem fagligt og personligt.

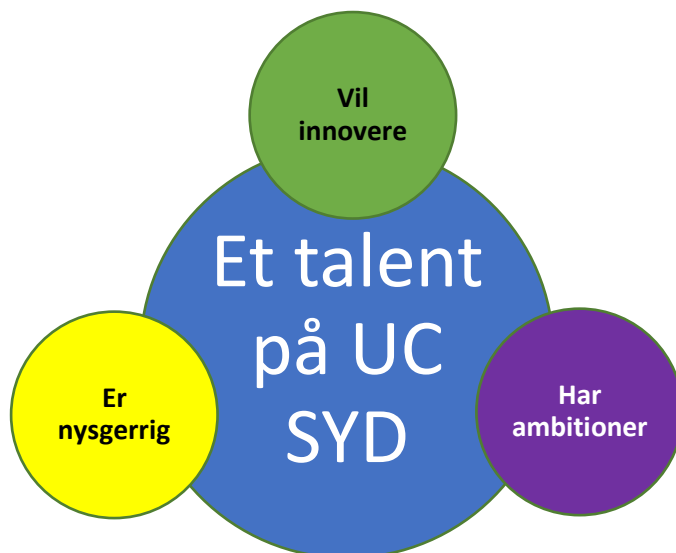
Ovenstående viden kan medvirke til at rekruttere flere studerende til *Det tværprofessionelle talentforløb i velfærdledelse* fordi motivationen i høj grad ikke er personlig, men en motivation til at gøre praksis bedre for barnet, borgeren, patienten, medarbejdere og samfundet. Derudover er de studerende motiveret, fordi de har en længsel efter mere viden på deres grunduddannelser. Ligeledes er det tydeligt, at netværket på talentforløbet har stor betydning for de studerende. Dette er et element, som ikke er blevet medtænkt systematik i tilrettelæggelsen af talentforløbet.

Ovenstående viden kan anvendes ind i promoveringen af talentforløbet samt ind i grunduddannelser med henblik på at udvikle uddannelsen og iværksætte initiativer til at fastholde og rekruttere til professionsuddannelserne.

De studerende oplever ikke sig selv som talenter med at et talent i højere grad handler om innovation. Det handler om, at de som studerende er nysgerrige på forandring og har ambitionerne til dette. Ovenstående viden kan medvirke til at rekruttere flere studerende til *Det tværprofessionelle talentforløb i velfærdledelse* fordi ordene som bruges omkring talentudvikling, har stor betydning for at den enkelte kan identificere sig som et talent.

PERSPEKTIVERING

En studerende italesatte under fokusgruppe interviewet, at han kom til at tænke på tallet 3 når han tænkte på talent. Han kom til at tænke på eventyr og at der altid er 3 forhindringer, 3 personer eller 3 talenter. Med afsæt i dette udvikles de tre betydningsfulde talenter man skal besidde som studerende på UC SYD's *Tværprofessionelle talentforløb i velfærdsledelse*.



LITTERATURLISTE

- Finansministeriet, 2001 *Ledelse på dagsordenen. Perspektiver på bedre ledelse i den offentlige sektor*. Nordsjællands Trykcenter. Online Available at: <https://fm.dk/media/13760/Ledelsepaadagsordenenperspektiverpaabedreledelseidenoffentligesektor.pdf> [Senest hentet eller vist marts 2022]
- Kjeldsen 2019 Profilverktøjers bidrag til udvælgelse og udvikling af talent. *Erhvervspsykologi, tidsskrift om dialog, udvikling, ledelse, organisation* vol. 17 nummer 4 december 2019. s. 58- 68.
- Kvale og Brinkmann 2009 *Interview introduktion til et håndværk*. 2. udgave. Hans Reitzels forlag.
- McGrath 2013 *The End og Competitive Advantage: How to keep Your Strategy Moving as fast as your Business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Mellon 2022 *Udspændte offentlige ledere skal være ydmyge og modige*. Mandagmorgen 2. marts 2022. [Online] Available at: [Udspændte offentlige ledere skal være ydmyge og modige - Mandag Morgen - Uafhængigt innovationshus. Analyser og ny viden. \(mm.dk\)](https://www.innovationshuset.dk/nyheder/udspændte-offentlige-ledere-skal-være-ydmyge-og-modige) [Senest hentet eller vist marts 2022]
- Nissen 2021 Højtbegavede og talentfulde børn – hvordan spotter vi dem *Skolestart* 51.årgang november 2021 nr. 5 s. 20-21.
- Ricoeur 1991 Phenomenology and hermeneutic. Chap. 1 In: *From Text to Action: Essays in Hermeneutics II*, trans. Kathleen Blamey and John B. Thompson, Evanston: Northwestern University Press, 1991 (1986). pp. 52-87.
- Ricoeur 1976. *Interpretation theory. Discourse and the surplus of meaning*. Texas Christian University Press, Fort Worth. Texas.
- Tanggaard 2015 *LÆR! Effektiv talentudvikling og innovation*. Gyldendal 1. udg.
- UC SYD & Uddannelses-og forskningsministeriet , 2022. *Strategisk rammekontrakt 2022-2025*. [Online] Available at: https://www.ucsyd.dk/files/inline-files/UC%20Syd%20strategisk%20rammekontrakt_sign%20formand.pdf [Senest hentet eller vist marts 2022]
- UC SYD & Uddannelses-og forskningsministeriet , 2018. *Strategisk rammekontrakt 2018-2021*. [Online] Available at: https://www.ucsyd.dk/files/inline-files/UC%20SYD%20Strategisk%20rammekontrakt%202018-2021_0.pdf [Senest hentet eller vist marts 2022]
- Uddannelses- og forskningsministeriet , 2015. *Bekendtgørelse om talentinitiativer på de videregående uddannelser på Uddannelses- og forskningsministeriets område (talentbekendtgørelsen) nr 597 af 8.3.2015*. [Online] Available at: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2015/597> [Senest hentet eller vist marts 2022]
- Uddannelses-og forskningsministeriet, 2019. *Bekendtgørelse af lov om erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser* nr. nr 790 af 09.08.2019.

[Online] Available at: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/790> [Senest hentet eller vist marts 2022]