

Tag ansvar for din virksomheds talentudvikling!

Udvikling af talenter kræver en tydelig strategisk intention, gennemsigtighed i udvælgelsen og klog ledelse. Rigtigt grebet an har det en positiv afsmittende effekt ikke kun på de talenter, der bliver udviklet men på resten af organisationen. Læs her hvordan talentudvikling med fordel kan tilrettelægges.

Af chefkonsulent, Anne Lundgren og Ulrik Toft, Ukon A/S

Talentkrig

”Krigen om talent” er tiltagende og har været det i snart tyve år. Lige siden McKinsey affyrede startskuddet i kraft af bogen med samme titel¹, har dagsordenen for talentudvikling og talentmanagement accelereret.

Smitteeffekten har vist sig enorm! Enhver skole, privat og offentlig virksomhed eller tv-station forholder sig nu til fænomenet talent og søger at oversætte det til et meningsgivende fænomen i egen kontekst. Ikke at forholde sig til talentudvikling er ikke længere muligt og opfattes som minimum talentløst!

Men hvad er det nu, talentudvikling er svaret på? Er man lidt kynisk her, er første svar: ingenting! Alle de andre gør det, og så gør vi også. Spørger man eksempelvis hovedparten af de danske kommuner, hvor megen strategisk værdi, deres talentarbejde har kastet af sig, bliver der formentlig tavst i telefonen. Man kender ofte ikke svaret, og de fleste vil formentlig tænke, det har været tæt på ligegyldigt.

Hvorfor så talentudvikling?

Opmærksomheden på talent er berettiget. Det viser en simpel demografisk analyse. Tal fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd peger på, at Danmark i 2020 vil mangle 180.000 personer med videregående uddannelse. EU enheden, CEDEFOP, peger på, at efterspørgslen efter professionsuddannede akademikere og virksomhedsledere bliver størst.

Danske virksomheder skal lykkes med systematisk og effektivt at skabe motiverende og præstationsfremmende rammer for dens vigtigste medarbejdere. Det handler om at kunne klare sig i benhård konkurrence med andre. Det er målet! Midlet er knalddygtige medarbejders motivation og lyst til at performe. Succesen er ligeså afhængig af talentets indre motivation. Derfor har organisationer og ledere en væsentlig kultiverings- og gødningsopgave. Forskning i indre styret motivation peger på, at menneskets behov for at opleve både autonomi, kompetence samt relaterethed er lige så afgørende for trivsel og velvære, som opfyldelsen af basale fysiologiske behov.²

Talent rimer på relevans. Nogen kan levere noget, som en virksomhed har stærkt brug for. Dermed antydtes, at talent først bliver til talent i mødet med et professionelt behov. Det er altså ikke den enkeltes særlige genetik, der interesserer os. Det er derimod koblingen af potentiale og præstation med forretning og strategi, som samlet udgør en produktivfaktor, der er svær at kopiere og hamle op med.

¹ *The war for talent* (1997)
(Ryan & Deci, 2002)

Mennesker er *ikke* din virksomheds stærkeste aktiv. Det er de rigtige mennesker. Men du finder ikke de rigtige mennesker før du kender din virksomheds kort- og langsigtede behov og muligheder.

Nedenfor får du fem bud på, hvad der er vigtigst at adressere ved talentudvikling. 5 punkter som er essentielle at tage stilling til, for at få den tiltænkte effekt ud af talentudviklingstiltag. Perspektiverne på vores anbefalinger er vokset ud af forfatterens 10 års konsulenterfaringer fra privat og offentlig kontekst med design og facilitering af initiativer på området.

Strategisk intention

1: Talentudvikling skal være et strategisk svar på en organisatorisk udfordring

Vælger man et talentprogram, skal direktionen med klarhed kunne udtrykke, hvilken værdi et talentprogram repræsenterer. Hvis ikke direktionen sammen forpligter sig på at udvikle og implementere et talentprogram, kan den ligeså godt spare sig ulejligheden. Direktionen skal spørge sig selv: Hvilke specifikke udfordringer, er talentudvikling et svar på? Tilmed skal den svare på dette spørgsmål med konkret præcision.

Alle talentaktiviteter har til formål at understøtte organisationens fremtid. Derfor forudsætter talentudvikling, at man har gjort sig tanker om hvad talentudvikling er svaret på.

Sig det højt og forståeligt!

2: Gør jer umage med den rigtige definition af talent, som passer til jeres organisation og udfordring

Dine ansatte har krav på, at organisationens forståelse af, hvad der er talent, er kommunikeret krystalklart. Det giver mulighed for stillingtagen til, hvorvidt de kan identificere sig med organisationens talentforståelse, og om de er motiveret for at være med til at realisere den.

Matthæus effekten, *Til dem, der har, skal mere gives*, kan udgøre en rød klud for medarbejdere udenfor talentdefinitionen. For år tilbage gennemførte foreningen af Personalechefer i Danmark i en offentlig kontekst en undersøgelse af talentudviklingens indvirkning på organisationens sociale kapital (tillid, samarbejde og retfærdighed). En tankevækkende hovedpointe viste sig: De udvalgte talenter noterede sig stærkere tillidsrelationer til og et stærkere samarbejde med deres *egne* ledere og chefer. Imidlertid var billedet *modsat* for ikke-talenter. *Der* havde den sociale kapital simpelthen lidt et knæk.

Medarbejderes frustration over, hvorfor i al verden *jeg* ikke er udtaget til talentprogrammet, skal kunne besvares af nærmeste leder. Helst med klare begrundelser, så det er tydeligt, hvilke kriterier de er udvalgt fra, og hvordan man fremadrettet bringer sig selv bedre i stilling. Det kan hjælpe til at sikre, at talentudvikling ikke modarbejder den sociale kapital i virksomheden. Tillid, samarbejde og retfærdighed sikres i høj grad ved ærlighed og gennemsigtighed.

Når forventningsafstemningen bliver for defensiv

3: Gør brug af talenterne på både kort og lang sigt

Ved mange talentudviklingsforløb er HR-afdelinger og ledere opmærksomme på at få afstemt forventninger med de udvalgte talenter. Det indebærer ofte, at talenterne får at vide, de selv skal finde sig deres næste job, og at det at blive udvalgt som talent ikke nødvendigvis lander på et advancement.

Alene det at blive nomineret og udvalgt som talent er en kæmpe begivenhed for langt de fleste og energien, det frigiver, er stor. Hvis organisationen skal have fuldt udbytte af den investering, det er at lave talentudvikling, skal man gøre brug af talenterne fra dag 1. Man kan f.eks. lade dem bruge 20 pct. af deres tid på nye opgaver eller lade dem overtage en række opgaver på næste organisatoriske niveau.

Det betyder også, at 20 pct. af de nuværende opgaver skal fratages talenterne og gives til medarbejdere andre steder i organisationen, som får lejlighed til at prøve kræfter på næste niveau. Nu begynder den meget konkrete anvendelse af talenterne pludselig at udvikle sig til en sammenhængende kæde af organisatoriske udviklingsbevægelser.

Talentudvikling kræver ledelse

4: Hvor gode er vi til at lede talenter?

Det er velkendt, at talenter ikke forlader deres arbejdsplads. De forlader deres leder. Det gør menige medarbejdere også. Ledelse har indflydelse på evnen til at tiltrække attraktive profiler og levere ydelserne med høj effektivitet og kvalitet.

Fænomenet lighedstænkning er fortsat grundsubstans i danske organisationers genetik. Det rummer stor værdi at sikre ligestilling og forebygger både konflikter og ulige ambitionsniveauer. Men lighedstænkningen støder direkte ind i talentbegrebets forståelse. Betyder lighed, at medarbejdere altid bør behandles på samme måde, eller betyder det snarere, at medarbejdere bør behandles ud fra de samme gennemsnitlige kriterier, hvilket til tider betyder at behandle dem forskelligt?

Talentudvikling er organisations- og ledelsesudvikling

5: Gør det!

Talentudvikling deler vandene. Denne artikel anbefaler *ikke* at grave det talent ned, man er blevet tildelt. Tværtimod skal ledere investere i talenterne og få dem til at vokse. Talenter smiler og præsterer ganske enkelt mere end landsgennemsnittet. Den blotte opmærksomhed giver dem motivation til at udfolde sig og yde mere. De vanskeligheder, der måtte være med at få skabt rum til og accept af dette talentfokus i virksomheden, skal håndteres ledelsesmæssigt.

Du skaber talenter ved at se dem og italesætte dem som talenter. Når din medarbejder opdager sig selv som én med potentiale, vil han også i høj grad udfylde rammerne som havende potentiale fremfor én, der løser en bunke opgaver. Organisationen producerer og forstærker på denne måde talenter i det dobbelte blik mellem leder og medarbejder.

Når organisationen tager aktiv stilling til, hvad det kræves at blive betragtet som én med potentiale, og som en der præsterer, er der også et andet ledelseslag, nemlig dem, som er ledere for talenterne, som bliver nødt til at stille sig selv spørgsmålet: Hvordan udvikler jeg min evne til at lede talenter? Har jeg det, der skal til for at præstere? Har jeg selv potentiale til at rykke til næste lag? Midt i talentudviklingsprocessen er der således også stærk organisations- og ledelsesudvikling.