



🕒 6 min. 👁️ 📌 17-12-2020

# 10 etiske dilemmaer i talentudvikling

Talent bor i de mennesker, der er ansat i organisationen. Og når mennesker forlader en organisation, tager de den unikke kompetence med sig, og så bliver organisationen svækket.

Talentudviklingsprogrammer skal sikre de bedste talenter. Men der er nogle iboende dilemmaer, som du kan læse om her.

## Skribentinfo



[Henrik Holt Larsen](#)

Professor, dr.merc., cand.polit. og  
psych.  
CBS

**S**om leder er du afhængig af menneskemateriale, og skal derfor finde og udvikle de bedste, nemlig talenterne. Som følge heraf er der masser af formaliserede talentprogrammer, selv om meget talentudvikling sker uforudset, uanmodet og måske uønsket – på selve jobbet, mens man arbejder.

Der kan siges meget godt om talentudvikling, men der er også nogle iboende dilemmaer, som man ikke kan vikle sig fri af. Nogle af disse er af etisk eller moralsk karakter. Du kan læse om ti af disse i artiklen, og der gives forsigtige forslag til, hvordan du kan håndtere dem.

Nu til de ti dilemmaer.

## 1. Elitær kampsport eller opium for folket?

Man er nødt til at afgrænse talent til at være den helt sublime, svært opnåelige kernekompetence, som kun besiddes af de allerbedste. Det kan virke udemokratisk, elitært og udansk, men jo mere man breder armene ud, jo mere glider det over i almindelig kompetenceudvikling. Der er intet galt i kompetenceudvikling for alle; tværtimod er dette også en nødvendig ingrediens i den velfungerende organisation, men talentudvikling

handler om fortropperne. Det kræver en åbenhjertig diskussion med afstemning af forventninger, udstedelse af realistisk opnåelige løfter – og evnen/forpligtigelsen til at sætte hælene i og give ærlig feedback til mennesker, hvis drømme rækker videre end deres selvindsigt og -erkendelse.

## **2. Ledelse: Hvorfor er der kun én ret på menuen?**

Det kan virke hårdt og uretfærdigt, at 80, 90 eller måske endda 99 pct. af medarbejderne ikke opnår prædikatet talent. Men for det første er man ikke talentløs (og slet ikke uduelig eller ubrugelig), fordi man ikke slipper igennem nåleøjet. For det andet ligger vi ofte under for en udbredt misforståelse, nemlig at talent kun handler om ledelse, dvs. ledelsestalenter.

Det er forkert. En folkeskole har brug for talentfulde lærere, et sygehus kan ikke overleve uden talentfulde læger og sygeplejersker, et ministerium har brug for skarpe juridiske hjerner osv. Derfor er det i organisationens interesse og kaster meget mere sollys ud over organisationen, når man tilkendegiver og efterlever, at man behøver *flere parallelle spor*, hvoraf det ene godt kan være et lederspor, men de øvrige er specialistspor. En viden-organisation er betingelsesløst afhængig af fagprofessionelle specialister, så derfor skal de ikke omdømmemæssigt trædes under fode.

## **3. Udvikle kloner: Fører det til karriere eller katastrofe?**

Det er et etisk dilemma, at dem, der har magt og beføjelser til at styre talentudvikling, kan være tilbøjelige til at skabe kloner af sig selv: "Se hvor godt det er gået mig. Vi skal have mere af det samme". Det skal man ganske vist nogle gange, men andre gange skal man have det modsatte, enten fordi man har fået for meget lemmingeffekt, dvs. at for mange tænker for meget i takt, eller også skal organisationen orienteres i en ny retning, fx hvis omgivelseskrav ændrer sig. Det er en kæmpe mental udfordring at stimulere udvælgelse og udvikling af mennesker, som er meget forskellige fra én selv, men hvis situationen kræver det, er der ikke noget valg.

## **4. De mest effektive metoder til talentudvikling kan være de mindst efterspurgte**

Hvis man vil tage talentudvikling alvorligt, kræver det så ikke et talentprogram? Og hvis man vil tage det ekstra alvorligt, kræver det så ikke et endnu større program med flere eksklusive moduler på femstjernede kursussteder med god havudsigt, lækker mad og vin fra de bedste årgange? Formodentlig *ikke*, for (arbejds-)livet er den bedste skole, og talenter lærer typisk mere ved "learning by doing", selv om det kan være ubehageligt, beskidt og problemfyldt.

Moralen er, at "whatever doesn't kill me makes me stronger", men det kan være svært at fortælle medarbejdere, der er blevet en halv meter bredere over skuldrene ved at blive øremærket som talenter, at den bedste måde at blive dygtigere på er ved at få masser af jord under neglene i løsning af trælse, komplekse hverdagsproblemer.

## **5. Bliver man udpeget som talent pga. et potentiale, man ikke har haft mulighed for at vise?**

Det er et næsten eksistentielt valg, om man med talenter mener dem, der aktuelt varetager deres job bedst, eller dem der har det største potentiale. Problemet er, at potentialet har man ikke set, så øremærkningen som talent sker på forventet efterbevilling. Alternativt kan man vælge at kalde de *aktuelle* top-performere for

talenter: skolelæreren, der holder selv de sværeste klasser i sin hule hånd, kirurgen der er rollemodel for kollegerne eller fængselsbetjenten, der kan håndtere de vanskeligste indsatte.

Udover, at det kan være svært at sælge dette budskab, er problemet også, at mange af top-performerne ikke egner sig til – og ofte ikke ønsker sig – noget andet end dét, de laver i øjeblikket, fordi de er så gode til det. Derfor kræver det meget finfølelse at søsætte et talentprogram for dem med potentiale, uden at det sårer dem, der "blot leverer varen" og er top-performere i den aktuelle situation.

## **6. Får man døds-kysset, når man bliver udpeget som talent?**

Umiddelbart skulle man tro, at det booster engagementet at blive øremærket som talent. Overraskende nok viser erfaringer og mange undersøgelser, at det kan virke modsat. Måske bliver man nervøs og usikker på, om man kan leve op til æresbevisningen. Måske tænker man: "Puha, nu er jeg kommet igennem nåleøjet, så nu kan jeg godt slappe af!". Eller også mærker man jalousi og kulde fra omgivelserne. Uanset hvad er det noget, man som ansvarlig for talentudvikling må indregne, at der trods alle odds kan komme et paradoksalt dyk i engagement og selvtillid.

## **7. Hvordan kan du udvikle dig, hvis du ikke ved, at du er udvalgt?**

Der er delte meninger om, hvorvidt man skal fortælle folk, at de er blevet udvalgt som talent. Det er klart, at man undgår at skuffe forventninger, hvis man ikke skaber nogle forventninger, men det er svært at udvælge og udvikle folk uden at fortælle dem det. Ikke desto mindre har mange organisationer en klippefast tro på, at det er bedst at udvikle mennesker, som går rundt i uvidenhed og derfor ikke udvikler nykker. Det er dog bedre at tage tyren ved hornene, fortælle folk, at de er blevet udvalgt, understrege at "adel forpligter", indskærpe at dette ikke er en livsvarig dom og nøgternt fortælle dem, at det er lettere at blive pillet af et talentprogram, end det er at komme på det.

## **8. Talentudvikleren er vigtigere end talentet**

Normalt er fokus på, hvem der skal være talent, og hvad man gør ved dem. Praktisk erfaring og undersøgelser viser imidlertid, at der kun er én ting, der er sværere end at udpege de rigtige talenter, og det er at udpege de rigtige talentudviklere. Talenter har altid en chef, og derudover kan man – som nogle gør – udpege en coach eller mentor for talentet. Det sidste kan være en god idé, for mange ledere kan have svært ved at se, hvordan det gavner dem selv at udvikle talenter. Det trækker ressourcer væk, det skaber forventninger som man har svært ved at få ind i en dialog, det skaber forstyrrelse i dagligdagen, og (SSHH!) hvorfor skulle man bidrage til at udvikle et talent, hvis brændende ønske er at kunne overtage éns job efter et stykke tid?

Det er jo heller ikke sjovt at smide kræfter ind i et talentprogram, som indebærer, at de bedste medarbejdere skal på turné til andre steder i organisationen, så man mister dem. Kort sagt: Selv om det lyder irrationelt og usympatisk, møder man ofte chefer, der aktivt (om end i det skjulte) modarbejder hele konceptet og tankegangen bag talentudvikling.

## **9. Hvordan måler vi succes af talentudvikling?**

Af mange grunde er der et stort pres om at måle effekten af de anstrengelser, man ofrer på talentudvikling. "Er det value for money?", "Gør vi det rigtige, på den rigtige måde, med de rigtige talenter?" osv. Problemet

er, at vi kun kan måle dét, vi kan måle, og derfor bliver den strategiske beslutningstagning bestemt af – og begrænset af – hvad vi kan måle. Som Albert Einstein udtrykte det: "Det er ikke alt, der kan tælles, der tæller, og det er ikke alt, der tæller, der kan tælles". Det lader sig gøre at måle subjektiv tilfredshed, antal fratrådte blandt talenterne eller interviewe talenterne på vej ud døren. Potentielt er der massivt alvorlige måleproblemer inden for et så sårbart område som talentudvikling, så derfor skal man analysere tallene varsomt og konkludere med forsigtighed.

## **10. Vi udvikler til en fremtid, vi ikke kender, og som måske aldrig dukker op**

De bedste/rigtige talenter er selvsagt dem, der kan matche opgaver og udfordringer i fremtiden, men vi udvikler dem jo i dag. Derfor udvikler vi dybest set til en fremtid, vi ikke kender. Coronakrisen er et godt eksempel på en samfundsfaktor, der trækker gulvtæppet væk under de billeder, som organisationer tegner af fremtiden ved at tænde det lange lys. Det umulige kan ske, så man er nødt til i sin talentudvikling at arbejde med et antal scenarier, der går i forskellige retninger. Det er forvirrende for alle parter, især talenterne, men øger deres generiske omstillingsparathed.

Er det et deprimerende billede, artiklen har tegnet? Forhåbentlig ikke, for den sætter ikke spørgsmål ved den bagvedliggende enorme betydning af talentudvikling. Artikel forsøger blot at forsyne dig med et kort over den etiske og moralske skærgård, som du skal navigere igennem, hvis du og din organisation vil arbejde med talentudvikling.

