

5 trin i en vellykket talentudvikling

Udvikling af talenter kræver en tydelig strategisk intention, gennemsigthed i udvælgelsen og klog ledelse. Grebet rigtigt 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.

Skribentinfo



[Anne Lundgren Andersen](#)

Chefkonsulent
Green Andersen



[Ulrik Toft](#)

chefkonsulent
Ukon A/S

Enhver skole, privat og offentlig organisation eller tv-station forholder sig nu til fænomenet talent og søger at oversætte det til et fænomen, der giver mening hos dem. Ikke at forholde sig til talentudvikling er ikke længere muligt, og opfattes som minimum talentløst.

Mennesker er ikke din organisations stærkeste aktiv. Det er de rigtige mennesker. Men du finder ikke de rigtige mennesker, før du kender din organisations behov og muligheder.

Nedenfor får du fem bud på, hvordan I styrker jeres talentudvikling.

1. Definér det strategiske mål med talentudviklingen

Vælger organisationen et talentprogram, skal direktionen med klarhed kunne udtrykke, hvilken værdi et talentprogram har. Hvis ikke direktionen 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 både konkret og med præcision.

Alle talentaktiviteter har til formål at understøtte organisationens fremtid. Derfor forudsætter talentudvikling,

at organisationen har gjort sig tanker om, hvad talentudvikling er svaret på.

2. Fortæl hvad I definerer som talent

Organisationens forståelse af, hvad der er talent, skal være kommunikeret krystalklart. Det har dine medarbejdere krav på. Så kan de selv tage stilling til, om 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 være en rød klud for medarbejdere uden for 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). Undersøgelsen viste, at 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. For dem led den sociale kapital et knæk.

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

3. Giv talenterne nye opgaver

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 medfører et advancement.

Alene det at blive nomineret og udvalgt som talent er en stor 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 fx 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 talenternes nuværende opgaver skal gives til medarbejdere andre steder i organisationen.

De andre medarbejdere får på den måde 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.

4. Talentudvikling udfordrer lighedstanken

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

Lighedstænkning er fortsat en grundsubstans i mange organisationer. Det rummer stor værdi at sikre ligeværdighed og forebygger både konflikter og ulige ambitionsniveauer. Men lighedstænkningen støder direkte ind i talentbegrebets forståelse. Overvej om I med lighed mener, at alle medarbejdere altid bør

behandles på samme måde. Eller om er fortalere for, at medarbejdere bør behandles ud fra de samme gennemsigtige kriterier, også selvom det nogle gange betyder at behandle dem forskelligt.

5. Lad det smitte af på resten af organisationen

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 organisationen, 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.

Når organisationen tager aktivt stilling til, hvad det kræver at blive betragtet som én med potentiale, og som en der præsterer, er lederne for talenterne også 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 en stærk organisations- og ledelsesudvikling.

Læs mere:

[10 trin til talentudvikling](#)

[Det kræver talent at udvikle talent](#)

[Væksthusets publikation: De næste ledere](#)

