VÆKSTHUS FOR LEDELSE



7 min. 17-05-2013

Overlev talentudviklingens minefelt

Offentlige organisationer skal lægge janteloven på hylden og dyrke talenterne blandt medarbejderne. Det er en opgave for dig som leder at sætte talentledelse på dagsordenen – også selvom du oplever dilemmaer omkring talentudvikling. Læs her om dilemmaerne og vejen ud af dem.

Skribentinfo



Henrik Holt Larsen
Professor, dr.merc., cand.polit. og psych.
CBS

Talentudvikling er ikke blot for lederne og kæledæggerne i organisationen. Hvis behandlingen af de syge, undervisningen af børnene og udviklingen af byen skal fungere stadigt bedre, kræver det toptrænede medarbejdere. Derfor er talentledelse en af de højest prioriterede arbejdsopgaver inden for HR Management i disse år.

Offentlige organisationer bliver mere og mere videnintensive og er dermed afhængige af at kunne tiltrække, fastholde og udvikle talenter. I den offentlige sektor udgør medarbejderne en strategisk ressource, fordi de leverer organisationens kerneydelser. I modsætning til industrivirksomheder med et stort fysisk produktionsapparat, består ressourcerne på en offentlig arbejdsplads ”kun” af de kompetente og engagerede medarbejdere. Produktionen er immateriel, så at sige, fordi den består af velfærdsservice, undervisning, sagsbehandling, pleje, analysearbejdet, håndhævelse af lov og orden osv.

For at kunne leve op til de krav, der fra politikernes, borgernes og offentlighedens side stilles til offentlige institutioner, må disse have meget talentfulde medarbejdere. Derfor satses der på talentudvikling og -ledelse, selv om det ikke altid harmonerer med de kulturelle normer at identificere enkeltpersoner som talenter. Det er da også en erfaring fra både private og offentlige virksomheder, at jo mere der arbejdes med talentledelse, jo mere iøjnefaldende bliver en række iboende dilemmaer. Dem ser vi på nedenfor, men

vil først dvæle ved, hvad talent og talentledelse overhovedet er.

Hvad er talent og talentledelse?

Talent kan defineres som et kompetenceområde, som nogle mennesker besidder mere end andre, og som er attraktivt eller nødvendigt for en organisation, for at denne kan realisere sine mål. I princippet kan enhver form for kompetence være et talentområde, hvis den er nødvendig for organisationen.

Talentledelse er derimod de aktiviteter og processer i en organisation, som bidrager til at identificere og udvikle talent. Disse aktiviteter kan være bevidst iscenesat, som fx et talentprogram. Men fokus på talentudvikling kan også komme udefra. Det gælder fx den påvirkning, som ny lovgivning, organisatoriske forandringer, fusioner eller ændrede samfundsvilkår har på den enkelte arbejdsplads og dens talentprocesser.

Talent gælder ikke kun for ledelse

Men talentledelse skal ikke kun handle om dem, der har talent for ledelse. Der er også andre spidskompetencer som fx behandling af patienter, ældrepleje, undervisning, sagsbehandling, teknologi, økonomi, jura osv., en medarbejder kan have talent indenfor. Dermed bør topspecialister og andre nøglepersoner, på linje med ledelsen, også betragtes som talenter.

Hvad der i en given organisation defineres som talent, bestemmes i høj grad af de konkrete krav til kernekompetence, som den pågældende organisation stiller og de ydelser, der skal leveres. Et sygehus kræver erfarne læger og sygeplejersker, et ministerium har brug for skarpe juridiske hjerner, og en skole har brug for pædagogiske talenter. Talent er dermed situationsspecifik.

Potentialer i fagspecifikke medarbejdere

Talentbegrebet bryder i en vis forstand ud af det ”indre fængsel”, som det traditionelle karrierebegreb befinder sig i, fordi talentbegrebet ikke er lænket til ledelsesbegrebet, men også findes inden for specialist- og fagspecifikke områder. Så meget desto vigtigere er det, at åbningen af talentbegrebet ikke kortsluttes ved at sætte lighedstegn mellem begreberne talent og ledertalent.

Umiddelbart kunne man spørge, om der også er noget, der ikke er situationsspecifikt ved talentbegrebet, men det er der stort set ikke. Jo, i den ideelle verden vil det være dejligt, hvis alle fx har innovations- eller samarbejdskompetence, men der findes fortrinlige arbejdsheste, som igen og igen kan levere den sublime arbejdspræstation, men som måske ikke er så innovative. Det er også kendt, at nogle dybt specialiserede eksperter måske har det bedst med at ”sidde i et hjørne”, og hverken ønsker eller er gode til at samarbejde med andre. Fremfor at kvæle disse ved at trække nogle kompetencekrav, der måske nok er oppe i tiden og lyder universelle, ned over hovedet på dem, er det bedre at erkende, at helt ekstraordinære kompetencer på nogle områder uundgåeligt kan være forbundet med mangler på andre områder. Ikke alle medarbejdere kan være eller behøver at være sweitzerknive, der kan lidt af det hele – men aldrig så godt som det specialiserede enkeltværktøj.

Tre dilemmaer i talentledelse

Som nævnt er der en stigende erkendelse af de udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med talentarbejde. Tre udbredte dilemmaer, der skal tages i betragtning når man arbejder med talentudvikling i

sin organisation er:

1. Jo flere man udvikler, jo mindre eksklusivt bliver det

2. Jo mere man udvikler talenterne, jo flere mister man

3. Jo mere ansvar for talentudvikling man lægger på lederne, jo større risiko er der for suboptimering

1. Jo flere man udvikler, jo mindre eksklusivt bliver det

Traditionelt har talentprogrammer været forbeholdt en lille eksklusiv elite, og det har været underforstået, at eliten udgøres af de nuværende og potentielle ledere. Dog harmonerer det dårligt med kulturen i den offentlige sektor at gøre talentudvikling til en elitesport. Det handler snarere om at finde potentialet i alle medarbejdere. I stigende grad er der forståelse for og accept af, at også andre kategorier i virksomheden kan være (mindst lige så store) talenter. Det gælder fx specialister, projektmedarbejdere og generalister.

I praksis er det dog ikke realistisk at gøre alle til talenter. Inden for alle faggrupper vil nogle medarbejdere være bedre end andre – og kunne udvikle sig mere end andre. Talentledelse indebærer derfor uundgåeligt en sortering, for ellers er der ingen forskel mellem talentudvikling og almindelig kompetenceudvikling.

2. Jo mere man udvikler talenterne, jo flere mister man

Det er et uundgåeligt vilkår i talentledelse (og kompetenceudvikling generelt), at hvis man udvikler mennesker, bliver de mere attraktive – også for andre arbejdsgivere. Opblomstringen kan nemlig umiddelbart ske uden, at det er til organisationens fordel, hvis ”talentet” rykker videre. Det kunne få én til at konkludere, at man bevidst skal satse på, at ingen andre virksomheder er interesserede i ens medarbejdere. Det skal man imidlertid ikke ønske sig. Det er en uundgåelig bivirkning ved talentledelse, at man potentielt øger risikoen for at miste gode folk. Men man skal ikke nødvendigvis se det som negativt for organisationen, hvis en medarbejder forsvinder da det kan være et led i at skabe nye netværk og forbindelser. Man kan sige, at der kun er én ting, der er værre end at uddanne sine medarbejdere – og så miste dem. Det er ikke at udvikle dem, og at de så bliver i afdelingen, for så skal man som leder selv kunne arbejde med dem!

3. Jo mere ansvar for talentudvikling man lægger på lederne, jo større risiko er der for suboptimering

En ulempe der kan opstå ved at lægge ansvaret for talentudvikling i hænderne på fx mellemledere er, at disse er blevet udvalgt pga. deres kompetence inden for et specifikt fagområde. Deres horisont er ofte bestemt af den enhed, der er leder af. Når en medarbejder udvikler sig igennem talentpleje, er risikoen for suboptimering faretruende nær.

At sætte ræve til at vogte gæs

Dilemmaet om suboptimering opstår fordi, at sætter man en fagleder til at udvikle talenter, sætter man i virkeligheden ræve til at vogte gæs. Frontlinjelederen har nemlig en anden dagsorden, som knytter sig til driften af deres område. Derfor ser de ikke altid på organisationen som helhed – heller ikke behovet for at udvikle talenter. Lederne kan frygte, at de risikerer at miste deres gode medarbejdere til andre dele af

organisationen, hvis de opdyrker talenter i en afdeling. De holder derfor deres talenter ”i mørke”, for som en leder udtrykte det: ”Man skal ikke stille sit potentiale ud i udstillingsvinduet”.

Led talentudvikling og bevar et godt omdømme
At bruge nogle af disse dilemmaer som argument imod at talentudvikle er imidlertid kortsigtet. Hvis medarbejdere ved, at det er svært, endsige umuligt at udvikle sig i den pågældende leders afdeling, vil de også holde sig derfra. Det er ikke godt for en leder at være kendt for, at man er leder af en karrieremæssig blindgyde.

Som leder skal man (ind)se, at prioritering af talenter ikke alene bidrager til organisationen ved at prioritere talentudvikling, men også kan have en personlig fordel derved. De får et godt omdømme i organisationen, de virker som magneter på de gode folk, og de styrker deres egne karrieremuligheder.

10 råd til dig der arbejder med talentudvikling

1. Sæt fokus på talentudvikling
Sørg for, at jeres struktur understøtter talentudvikling og skab interesse hos den enkelte medarbejder og leder for at udvikle talent.

2. Lad ikke kun ledere udvikle sig
Talent er ikke blot forbeholdt ledere, men derimod enhver unik kompetence af betydning for organisationen. Dette gælder også de andre medarbejdere og deres specifikke kerneområder.

3. Intern og ekstern rekruttering af talenter skal afbalanceres
Det kan være fristende udelukkende at se på interne kandidater til talentudvikling, bl.a. fordi det virker som et incitament for allerede ansatte. Det kan dog også være vigtigt at tage nyt talent ind udefra, især hvis organisationen skal drejes i en ny retning.

4. Talent kan både være aktuel præstation og potentiale – og både kompetence og engagement
Talent kan både være den helt ekstraordinære arbejdspræstation i dag og udsigten til, at en person i morgen kan udvikle sig, og det er både et talent at kunne (= kompetence) og at ville (= engagement)

5. Lad talentudvikling ske i tilknytning til praksis
Det er vigtigt at kompetence- og talentudvikling især sker ved læreprocesser knyttet til jobbet, dvs. krævende opgaver, ansvar, tværorganisatorisk samarbejde og mobilitet, snarere end at blive sat på skolebænken.

6. Talentledelse er en del af lederjobbet
Det er en del af lederens personaleansvar at identificere og udvikle talent i egen enhed. Det kan umiddelbart opleves som en tidrøver eller byrde at lægge på lederens i forvejen tyngede skuldre, men der er ikke noget alternativ, for hvem vil være omgivet af talentløse medarbejdere?

7. At være talent er ikke et livsvarigt privilegium
At være talent er noget, man løbende skal gøre sig fortjent til, bl.a. det ændrer sig over tid, hvad kravene til organisatoriske kernekompetencer er. Det kræver, at man udvikler sig i takt hermed, og/eller at nye og andre personprofiler identificeres som talenter.

8. Husk dine talenter på deres oprindelige faglighed og kerneydelse
Tænk på, at ”adel forpligter”, så dét at blive identificeret som talent kun er indgangen til fortsat at styrke sin kernekompetence.

9. Husk resten af flokken!
Prioritering af talenter ikke må ske på en sådan måde, at man glemmer og demotiverer den meget store gruppe af velfungerende medarbejdere, der sikrer den daglige produktion og effektivitet.

10. Mål effekten af talentledelsen
”Dét, der måles, bliver taget alvorligt”. Derfor er det vigtigt, at effekten af talentindsatsen løbende vurderes. Ressourcerne til at måle effekten må dog ikke æde af de ressourcer, der sættes ind på at udvikle talenter, og man skal huske Einsteins ord: ”Det er ikke alt, der tæller, der kan tælles, og det det er ikke alt, der kan tælles, der tæller.”

Artiklen er skrevet på baggrund af Henrik Holt Larsens bog *Talent Management – perspektiver, dilemmaer og praksis*. Samfundslitteratur 2012. Se mere om bogen her

Læs også:
Er offentlige ledere talentblinde?
At være talent eller talentløs
Nu går talentjagten på de næste ledere