

## Talentudvikling i organisatorisk sammenhæng

**Julie Thorngaard Larsen**

Stud.mag. i Læring og Forandringsprocesser  
Institut for Læring og Filosofi  
Aalborg Universitet

### **Abstract**

Danmark befinder sig i en global virkelighed, hvor der bliver større fokus på talent blandt virksomhederne. Virksomhederne kæmper om at have de bedste og mest talentfulde medarbejdere, hvilket medfører udfordringer, for hvad er talent egentlig og hvordan spotter man talenterne? Ligeledes er der vigtige spørgsmål som, hvordan man udvikler og ikke mindst fastholder talent. Evne, vilje og udviklingsmuligheder er vigtige begreber, når vi taler om talent. Selvom det er vigtigt at finde frem til virksomhedens talenter, skal man passe på ikke at skabe en virksomhed, der emmer af misundelse blandt de medarbejdere, der ikke bliver spottet som talenter.

### **Talent**

Danmark befinder sig i en global virkelighed, hvor der bliver større og større fokus på talent blandt virksomhederne. Virksomhederne kæmper indbyrdes om at have de bedste og mest talentfulde medarbejdere, hvilket giver udfordringer for virksomhederne, lederne og virksomhedernes HR afdelinger, for hvad er talent egentlig, og hvordan spotter man talenterne? Ligeledes er der vigtige spørgsmål som, hvordan man udvikler og ikke mindst fastholder talent. Denne artikel vil se nærmere på ovenstående fokusområder.

### **Hvad er talent?**

Hvad er egentlig talent, kan man spørge? Begrebet kan defineres på flere måder, men findes der reelt nogen rigtig definition, eller er det ganske enkelt op til hver enkelt at formulere sin egen definition af talent? Jeg vil her fremføre to eksempler på definitionen af talent:

Grundfos definerer talent på følgende måde: ”Et talent er en medarbejder, som udviser potentiale til at udvikle sig hurtigere end gennemsnittet, og som skaber en strategisk forskel for virksomheden ved at udvise excellent performance” (Larsen, 2012, s. 274).

Den amerikanske psykolog Dean Keith Simonton har også sin egen definition af talentbegrebet: ”Talent er en medfødt kapacitet, som maksimalt udviklet giver et individ mulighed for at udvise et exceptionelt højt præstationsniveau på et domæne, som kræver specielle færdigheder og træning” (Kjerulf & Andersen, 2011, s. 17).

Ovenstående eksempler viser to forskellige måder, hvorpå man kan definere et talent. Man taler også om at talent kan være enten medfødt eller tillært – eller måske en kombination (Kjerulf & Andersen, 2011). I arbejdet med talentudvikling, er det nødvendigt for hver enkelt virksomhed at skabe en opmærksomhed omkring definitionen af talent og dermed skabe en ramme, som alle i virksomheden kan arbejde ud fra. Dermed giver man alle i virksomheden,

medarbejdere som ledere, én fælles opfattelse af hvad der er relevant, og hvad man kigger efter i arbejdet med at spotte talenterne.

### **Hvordan spotter man talent?**

Nogle gange kan man spotte et indlysende talent, men ofte er det nødvendigt at grave dybere for at finde virksomhedens talenter. For eksempel siger Henrik Holt Larsen, at

”... talent påvirkes af og udvikles i samspil med *omgivelserne*. Det er i høj grad omgivelserne, der *opdager* talentet og skaber *rammerne* eller blokeringerne for udvikling af det. [...] Det centrale i talentudvikling er den læringsproces, der foregår – enten tilstræbt, iscenesat og formaliseret *eller* som resultat af spontan, måske tilfældig og evt. ligefrem uønsket ”learning by doing” i arbejds- eller privatlivet” (Larsen, 2012, s. 25).

Nogle sidder inde med talenter, der ikke nødvendigvis kommer til syne i den funktion de sidder i på indeværende tidspunkt. Mange virksomheder har talenter, der skal udforskes, før de kan blive opdaget og udviklet, og dermed tages i brug. Medarbejderne skal udfordres med opgaver, der kan være forbundet med risici, som man som leder skal være villig til at tage ansvaret for hvis medarbejderne fejler.

En ting er de medarbejdere, lederen spotter som talenter og dermed sender videre i et udviklingsforløb, fordi medarbejderne har gjort opmærksom på at ”jeg vil altså gerne noget mere”, noget andet er de medarbejdere der måske sidder og gemmer sig og ikke tør gøre opmærksom på sig selv. Her er det lederens ansvar at se ind bagved facaden og spotte, at her er en medarbejder med et ganske særligt talent. Lederen spotter måske talenter, der har **evnen** til at kunne blive leder eller specialist, men hvad med **viljen**? Hvordan sikrer man at den udvalgte person også har viljen til at gennemgå et udviklingsforløb og skifte karrierespor? Her er MUS samtalen et vigtigt redskab til at få afklaret hvad der skal ske fremadrettet. Det er jo ikke uden grund at det hedder Medarbejder **Udviklings** Samtale.

Medarbejderne har et stort ansvar med at gøre opmærksom på egne behov for udvikling, men ansvaret ligger i lige så høj grad hos lederne, der også har et ansvar med at kompetenceafklare og lave en klar udviklingsplan. Forud for, og som en del af, MUS samtalen bør begge parter udfylde et kompetenceskema der skal hjælpe til at afklare medarbejderens kompetencer, i forhold til det job de sidder i på nuværende tidspunkt. Scorer medarbejderen lavere på de enkelte områder i jobbet, sender det et klart signal til begge parter om at der stadig er kompetencer der skal udvikles i indeværende job, før chancen for at komme med på et talentforløb kan komme på tale. Omvendt er det hvis medarbejderen scorer over mål på de forskellige kompetencer som indeværende job kræver, da dette signalerer at medarbejderen er overkvalificeret til jobbet og derfor skal udfordres noget mere – ved eksempelvis at blive en del af et talentudviklingsprogram.

Igen vender jeg her tilbage til potentialet. Medarbejderen performer helt efter bogen og måske endda mere til, men hvis ikke lederen ser potentialet i medarbejderen, til at kunne komme videre i et talentforløb, så opstår der et dilemma. Medarbejderen føler sig overkvalificeret til jobbet, men lederen ser ikke potentialet, hvilket kan skabe frustration for medarbejderen der gerne vil noget mere. Men hvis ikke muligheden er der i denne virksomhed, søger medarbejderen måske nye udfordringer andetsteds. Igen er det vigtigt at lederen bidrager med en udviklingsplan for medarbejderen, så denne har nogle retningslinjer at gå efter for at nå målet. Performance og potentiale skal passe sammen, men hvor er det lettest at udvikle sig? For at have et fælles mål, er det nødvendigt at virksomheden, fra øverste side, sætter klare mål for

hvor stort potentiale man skal have og hvordan man skal performe for at blive en del af talentprogrammet. Dette bør også være en del af det at spotte talenterne og for så vidt muligt også MUS samtalen, således at alle kan få en forståelse for hvad der kræves.

### **Hvordan udvikler man talent?**

Et af problemerne med talentudvikling, synes at være det faktum at lederne sætter foden for døren, af frygt for at miste en god medarbejder. Men hvad er det for en mentalitet? Talenterne skal kunne bidrage til hele organisationen, og skal, og bør ikke fastholdes i en situation hvor udviklingen bremses. Lederne skal være medvirkende til at spotte talenterne og bakke op om dem, selvom det kan gå ud over den enkelte afdelings resultater, hvis det pågældende talent skifter job. Har virksomheden fået opbygget en solid talentpulje, burde det også være muligt at kunne genbesætte den ledige stilling inden for kort tid. Et andet problem kan være det, at talentudviklingen ikke er systematiseret og styret fra et centralt sted i virksomheden, som for eksempel hos HR afdelingen. Ofte ligger beslutningsansvaret hos de enkelte mellemledere, om hvorvidt de ansatte skal gennemgå diverse udviklingskurser.

Virksomhederne bestemmer selv hvem der skal talentudvikles, hvordan og hvornår. Udvikling sker hele tiden i konkrete arbejdsituationer, hvor man eksempelvis lærer nye måder at udføre sine opgaver på så det bliver mere effektiviseret, man overhører sine kolleger tale med kunder og bliver inspireret af disse til nye formuleringer til eget brug. Her tales altså om erfaringsbaseret læring, hvorimod et decideret talentudviklingsforløb kræver et mere formaliseret uddannelsesforløb med undervisning, kurser og konferencer (Larsen, 2012, s. 95).

Det formaliserede uddannelsesforløb kan struktureres på mange måder afhængig af virksomhedens egne kompetencer til selv at stå for uddannelsen eller det kan outsources til andre virksomheder. Måden at gøre det på, er op til den enkelte virksomhed. Mindre virksomheder har måske ikke selv kompetencerne til at sammensætte og stå for et uddannelsesforløb, mens større virksomheder kan råde over egne uddannelsesakademier.

Uanset hvordan virksomheder vælger at udvikle sine talenter, er der i forbindelse med talentudviklingen tale om læring, som Knud Illeris definerer som: ”enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring” (Illeris, 2006, s. 15). Læring omhandler altså alle former for øget viden samt færdigheder. Hvordan man lærer, og dermed udvikles, afhænger også af de enkelte individer der lærer på forskellig vis, hvorfor det er vigtigt at virksomhederne tilpasser uddannelsesforløbene til den enkelte medarbejder.

Før medarbejderne kommer på et decideret talentudviklingsprogram, er der flere virksomheder der benytter sig af mentorordninger hvor talenterne eksempelvis kan følge en medarbejder indenfor det ønskede arbejdsområde og på den måde tilegne sig viden omhandlende det aktuelle felt. En anden måde at udvikle talenterne på, kan også være ved projektarbejde på tværs af organisationen hvor man får mulighed for at prøve kræfter med virksomhedsaktuelle problemstillinger, og dermed får mulighed for at vise sit talent i samarbejde med andre kolleger inden for området.

### **Hvordan fastholder man talent?**

Som tidligere nævnt kan det være altafgørende for en virksomheds overlevelse, om man får spottet talenterne og formår at udnytte medarbejdernes rette kompetencer. Talenterne har brug for fortsat udvikling eller uddannelse, der er et vigtigt element i fastholdelse af dygtige og

talentfulde medarbejdere. Det er derfor vigtigt at have for øje at medarbejderen hele tiden har et udviklingsperspektiv, hvilket i fællesskab skal skabes af medarbejderen og nærmeste leder. Medarbejderne skal udfordres med jobopgaver relateret til den uddannelse eller udvikling de netop har gennemgået for ikke at falde tilbage i gamle roller. Dette kan som tidligere nævnt, hjælpes på vej via mentorordninger eller tværfagligt projektsamarbejde. Når medarbejderne først er udråbt som et talent vækker det formentlig en form for håb om at få det ønskede job i virksomheden. Det nytter ikke noget at stille medarbejderen et nyt job i sigte hvis ikke virksomheden har tænkt sig at overholde det. Det er demotiverende for medarbejderen og skader mere end det gavner, idet medarbejderen i sådan et tilfælde højst sandsynligt vil søge nye udfordringer andetsteds, hvor muligheden for at få opfyldt sit behov for nye udfordringer vil kunne indfries. Her er vi igen tilbage til at spotte talenterne. Før man begynder at spotte talenterne, eller begynder udviklingsarbejdet med dem, er det vigtigt at virksomheden har en klar idé om hvor mange talenter der er brug for i nærmeste fremtid samt hvorvidt medarbejdernes egne ønsker kan indfries (Teglkamp).

Talenterne har brug for at få ansvar og få muligheden for at udnytte sit potentiale. Man kan ikke fastholde sine talenter med penge – på lang sigt. De fleste vil være tiltrukket af en lønforhøjelse eller lignende, men det er i sidste ende ikke pengene der driver værket. Så længe der er en række andre behov der ikke bliver opfyldt, vil pengene ikke kunne fastholde en i jobbet på lang sigt. Penge og løn er hvad arbejdspsykologen Frederick Herzberg kalder for en vedligeholdelsesfaktor, mens ansvar og mulighed for forfremmelse er motivationsfaktorer der skaber tilfredshed i jobbet (Sørensen, 2006).

Selvom det er vigtigt at finde frem til virksomhedens talenter, skal man ligeledes passe på ikke at skabe en virksomhed der emmer af misundelse blandt de medarbejdere der ikke bliver spottet som talenter. Derimod er det en god idé at skabe en virksomhedskultur hvor man generelt arbejder på at få det bedste frem i alle medarbejderne og skabe et samfund hvor det er tilladt at være dygtig. Vidensdeling er en måde hvorpå medarbejderne kan lære af hinanden og fokusere på de gode ting og hvad der fungerer. Dermed vil man ofte også opnå accept af at de ekstra dygtige medarbejdere, talenterne, bliver taget ekstra hånd om (Teglkamp).

Arbejdet med talentudvikling stiller store krav til de enkelte ledere, der skal kunne spotte talenterne, skabe en korrekt udviklingsplan, turde give ansvar fra sig og tage hånd om hver enkelt medarbejder på individuelt niveau. Der er mange aspekter i arbejdet med talentudvikling hvorfor HR afdelingen, i mange virksomheder, vil kunne være en god sparringspartner til lederne der har brug for opbakning og vejledning.

En ting er sikkert: Talentudvikling kræver hårdt arbejde fra alle involverede parter. Det handler om at få skabt det rette match mellem medarbejder og virksomheden og derfra få lavet forventningsafstemning, så de involverede parter ved hvad der er i vente. Hvis der opstår et mismatch kan det være dyrt for virksomheden at skulle starte forfra med at finde talenterne, da det kan omhandle en stor cyklus lige fra rekruttering til uddannelse til afvikling. Når talenterne først er fundet, nytter det ikke at overlade dem til sig selv. Talenterne skal gives muligheden for udvikling og det kræver sparring og vejledning. Ikke nødvendigvis fra nærmeste leder, det kan også være fra andre kolleger. Hvis ikke virksomheden har en plan for sine talenter er der helt sikkert en anden virksomhed der har, og vil kunne drage nytte af talentets ønske og sult efter udvikling. Både virksomheden og talenterne skal gøre sig attraktive for hinanden for at sikre gode resultater. Det kræver anerkendelse af medarbejderens talent, og ikke mindst evne og vilje fra medarbejderens side. Talentudvikling er altså et fælles ansvar mellem medarbejderne og virksomheden.

## **Er det overhovedet nødvendigt med talentudvikling?**

Svaret på ovennævnte spørgsmål afhænger i høj grad af virksomhedens ressourcer. Men selv små virksomheder kan indeholde skjulte skatte i form af talenter der blot skal udvikles for at blomstre og skabe merværdi for virksomheden. Måden man arbejder med talentudvikling skal og bør ikke være ens for alle. Det samme gælder definitionen på talent. Der findes ikke nogen entydig definition på talent ligesom man ikke kan skabe en metode der kan bruges af alle. Det afhænger ene og alene af virksomhedens profil, behov og ønsker for fremtiden. Behøver talentudvikling at være et stort og italesat koncept? Handler det måske i virkeligheden blot om at have fokus på at skabe merværdi både for virksomheden og medarbejderne? Handler det i bund og grund om at vise interesse for hinanden – lytte og lære af andres erfaringer for at få nye ideer til brug for videre udvikling? Selvom talentudvikling ikke nødvendigvis er for alle, bør virksomhederne dog være opmærksom på de mange muligheder talentudvikling kan medføre. Man bør overveje om det er noget man kan få gavn af og i så fald hvor mange ressourcer man har til rådighed og er villig til at investere i det. Derudover er vigtigt at man holder sig for øje hvad formålet skal være med talentudvikling, således at man ikke blot udvikler dygtige medarbejdere uden at have en plan med disse. Talent er som nævnt svært at definere. Man kan ikke sætte talent i boks – det er varierende og afhængig af den kultur og de omgivelser vi bevæger os i. Talent handler dog om at skabe værdi: både for virksomheden, dens medarbejdere, samarbejdspartnere og kunder.

## **Referencer**

- Illeris, K. (2006). Læring. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Kjerulf, S., & Andersen, L. S. (2011). Fra potentiale til talent - identifikation, udvikling, fastholdelse. Gyldendal Business.
- Larsen, H. H. (2012). Talent Management - perspektiver, dilemmaer og praksis. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Sørensen, S. (2006, Maj 14). MOTIVATION OG FASTHOLDELSE. Retrieved Oktober 24, 2014, from [www.lederweb.dk: http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79540/Motivationsteoriene---en-kort-beskrivelse](http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79540/Motivationsteoriene---en-kort-beskrivelse)
- Teglkamp, S. (n.d.). Talentmanagement – hvordan fastholder du talenterne? Retrieved Oktober 24, 2014, from [www.tegkamp.dk: http://www.tegkamp.dk/Alt%20om%20ledelse/Talentmanagement\\_hvordan\\_fastholder\\_du\\_talenterne.pdf](http://www.tegkamp.dk/Alt%20om%20ledelse/Talentmanagement_hvordan_fastholder_du_talenterne.pdf)

Denne artikel er publiceret i Reflexen (vol. 11, nr. 1, 2016) under temaet *Kultur mødets muligheder og begrænsninger*.