



Talentudvikling som organisatorisk drivkraft

Af Kim Kabat, cand.psyk, MPO, ARGO og Jonas Sprogøe, cand.mag., ARGO

Inden for de senere år er der sat øget fokus på, hvordan man som arbejdsplads kan spotte og udvikle den talentfulde medarbejder. Og videre på hvordan man som medarbejder skal forholde sig til at blive karakteriseret som netop talentfuld.

Der kan være flere årsager til denne øgede opmærksomhed på arbejdspladsens talentmasse. På det umiddelbare og konkrete plan kan det handle om at fastholde værdifulde medarbejdere. På det mere strategiske niveau kan det handle om at sikre organisatorisk udvikling, ikke mindst set i lyset af de konstante udfordringer med at tiltrække og fastholde medarbejdere, det kommende generationsskifte og et stigende krav om kvalitet i opgaveløsningen

Erfaringerne fra området peger på, at det ikke er nemt at arbejde systematisk med talentudvikling. Dels kan det i sig selv være vanskeligt at spotte talentet. Dels kan det være vanskeligt at skabe en intern anerkendelse af talentet. Og dels kan der være en fare for, at talentudvikling bliver til individuel medarbejderudvikling, som ikke forankres strategisk og organisatorisk.

I denne artikel vil vi skitsere en mulig tilgang til talentbegrebet, hvor talentudviklingen ikke alene skaber individuel trivsel og udvikling, men også bliver til en organisatorisk drivkraft. Artiklen tager afsæt i den canadiske professor Francois Gagnés forståelse af talentbegrebet og dets udfoldelse.

Kort om talentbegrebet og det at være talentfuld i en organisatorisk kontekst

I det efterfølgende afsnit søges talentbegrebet nøjere præciseret, idet det sættes ind i en organisatorisk og arbejdsmæssig sammenhæng. Der tages her afsæt i, at det at være talentfuld indebærer noget unikt og personligt, som realiseres i en bestemt arbejdsmæssig kontekst.

Overordnet definerer Gagné det at have talent som "...mestringen af systematiske udviklede evner (eller færdigheder) og viden i mindst en menneskelig aktivitet i en sådan grad at det placerer individet inden for minimum top 10% af aldersvarende kolleger (same anciennitet), som har været eller er aktive i same felt eller felter"¹.

Det at være talentfuld bygger basalt set på, at man som person har en "giftedness", en slags naturlige anlæg eller ekstraordinært "råmateriale", der i udgangspunktet placerer individet inden for de bedste 10% af en sammenlignelig gruppe, men at der "gøres noget" med disse naturlige anlæg. Der er altså tale om at talentet udvikles ved systematisk at transformere råmateriale i forhold en bestemt aktivitet. Der er mange eksempler på, at det ikke er nok at besidde de naturlige anlæg eller et godt råmateriale, men at dette skal transformeres (gennem eksempelvis målrettet træning) for at udløse hele talentets potentiale.

Udviklingen af talentet er, ifølge Gagné, afhængig af, hvordan – og i hvilket omfang – den givne "giftedness" påvirkes af to centrale "katalysatorer"; nemlig:

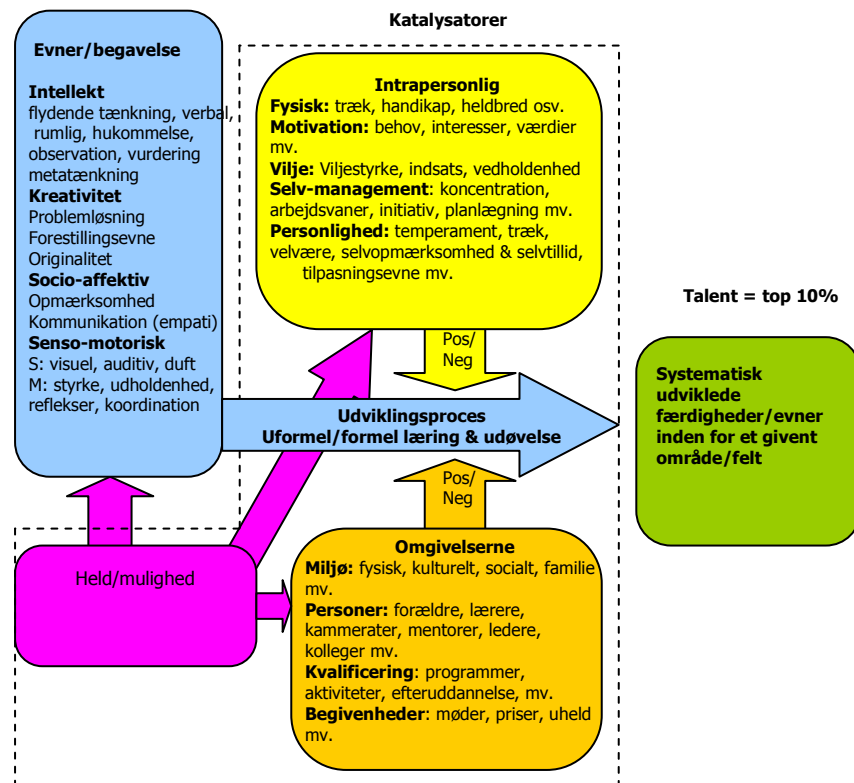
- Interpersonelle faktorer, som f.eks. (a) Fysisk: karakteristika, handicaps, heldbred, etc.; (b) Motivation: behov, interesser, værdier, etc. (c) Vilje (volition): viljestyrke, indsats, vedholdenhed; (d) Selv-ledelse: koncentration, arbejdsvaner, initiativ, planlægning, etc. -



samt (e) Personlighed, temperament, karaktertræk, velvære, selv-opmærksomhed & tillid, tilpasningsevne, etc.

- Kontekstafhængige faktorer (omgivelser) som f.eks.: (a) Miljø: fysisk, kulturelt, socialt, familie, etc.; (b) Personer: forældre, lærere, ledere, kammerater (peers), mentorer, etc. (c) Forskellige forhold: HRD-programmer, aktiviteter, træning, services, etc. – samt (d) Events: møde særlige personer, belønninger, ulykker, etc.

Skematisk kan denne forståelse af det talentfulde illustreres i figur 1:



Figur 1: Gagné's (2000) differentierede model af evner og talent

Med afsæt i denne definition af det talentfulde og begrebets baggrund kan der peges på følgende, vigtige fokus- og udviklingsområder, når talentbegrebet placeres i en arbejdsmæssig kontekst:

- For det første er det vigtigt at erkende, at det talentfulde er knyttet til en udvalgt gruppe af medarbejdere; konkret fokuseres der her på de 10% af en medarbejdergruppe med samme anciennitet, der udviser den største kompetence i jobbet.
- For det andet, at det talentfulde er baseret på en særlig personbåren evne eller ballast, som i princippet er kontekstafhængig.
- For det tredje, at talentet løbende skabes, idet den personbåren evne/ballast udsættes for påvirkninger, dels fra individets egen håndtering af sin evne/ballast – og dels fra de kontekster som individet løbende indgår i.

En vigtig konsekvens af denne måde at forstå talent og talentudvikling på er, at såvel spotting af talentet som dets efterfølgende udvikling må forstås i tilknytning til en bestemt arbejdsmæssig kontekst og den enkelte medarbejders tolkning af samme. Talentet og dets udvikling er altså situeret.



Domæner og den arbejdsmæssige kontekst

Som modellen viser, bindes et talent op på en systematisk udvikling af de naturlige anlæg i forhold til en given kontekst, dvs. et bestemt område eller felt. Det at være talentfuld i en arbejdsmæssig sammenhæng knytter sig således an til en specifik situation, som dels er bestemt og forhandlet af medarbejdere og ledelse og dels løbende (for)tolkes af den enkelte medarbejder i forhold til en overordnet og rammesættende forståelse af sig selv og sin rolle.

I forhold til at konkretisere den specifikke situation bliver det vigtigt at se på typiske jobfunktioner, og hvordan den enkelte udfylder sin rolle inden for sådanne rammer, her betegnet som domæner.

Konkrete eksempler på sådanne domæner kan være: (a) Opgaveløsning; (b) Kollegialitet; (c) Organisatorisk forståelse, (d) Personlig praksis/læring – samt (e) Personlige karakteristika.

Domæne	Definition
Opgaveløsning	Det opgaveorienterede domæne indebærer at man som medarbejder kan honorere relevante kompetencekrav til løsning af den faglige opgave man udøver.
Kollegialitet	Det kollegiale domæne indebærer et krav om, at man som medarbejder er opmærksom på og bidrager til kollegernes trivsel
Organisatorisk forståelse	Det organisatoriske domæne indebærer et krav om, at man som medarbejder forstår og udøver sit virke ud fra organisationens formål, værdigrundlag og betingelsesfelt (politisk, ressourcer, struktur mv.)
Personlig praksis/læring	Domænet egen praksis/læring indebærer et krav om at man som medarbejder reflekterer og udvikler sin egen praksis og tilgang til opgaveløsning, kolleger og organisation, samt, ud fra egne potentialer, at kunne drage nytte af de ressourcer, som arbejdspladsen på forskellig måde stiller til rådighed for den enkelte medarbejders udvikling.
Personlighed	Domænet udgør værdsatte træk hos medarbejderen i den pågældende funktion.

Ved bestemmelsen af disse overordnede jobdomæner er det vigtigt at være opmærksom på, at de må præciseres på baggrund af en analyse og drøftelse af den konkrete arbejdspraksis. Der er med andre ord ikke tale om en overordnet, abstrakt "kompetencekanon", men en praksisnær og forhandlet liste over vigtige jobdomæner.

Taksonomi og grader af det at være talentfuld

At være talentfuld er forbundet med at være kompetent, men det indebærer mere og andet end dygtighed inden for faget. Det at være talentfuld kan altså ikke alene forstås som drivkraften i en traditionel, vertikal karriereudvikling².



Parallelt med denne kontekstbunden forståelse af talentbegrebet synes der også at være elementer af det at være talentfuld, som rækker ud over den givne, arbejdsmæssige sammenhæng. Talentet kan i en vis forstand siges at være bundet til den enkeltes personlighed og dermed også forstås som noget, som den enkelte bringer med sig som et potentiale, uanset hvilken konkret arbejdsmæssig kontekst, som han/hun måtte befinde sig i på det givne tidspunkt.

En grundlæggende antagelse bag den talentforståelse, som der opereres med i denne sammenhæng handler om, at talentet i kraft af sin kontekstafhængighed og sin situerede karakter er under stadig udvikling i forhold til sine naturlige anlæg. Talentet er som udgangspunkt et endnu ikke fuldt udfoldet potentiale. Det at være talentfuld i en arbejdsmæssig sammenhæng indikerer, at man som medarbejder endnu ikke har realiseret alle de kompetencer, der vurderes som relevante i forhold til en konkret opgaveløsning.

I forhold til at kunne understøtte denne udvikling og fremadrettede bevægelse er det vigtigt, at man som medarbejder og arbejdsplads har mulighed for at graduere og værdiansætte talentet inden for en fælles accepteret taksonomi. Man skal som medarbejder og ledelse – for nu at udtrykke det meget forsimplet – kunne forhandle sig frem til, hvad det vil sige at være mere eller mindre talentfuld, dvs. udvikle en fælles forståelse af i hvornår og i hvilken grad potentialet udløses.

Idet det handler om talentudvikling må en sådan taksonomi fokusere på graden af evne til forandring og læring. De enkelte niveauer i taksonomien må således afspejle tilsvarende forskellige grader af forandringsparathed og læringshastighed.

Med afsæt i dette kan der skitseres følgende tredelte taksonomi:

Niveau	Karakteristika
1	Som medarbejder er man på dette niveau inden for alle de fokuserede jobområder. Som medarbejder er man på højde med organisationens driftskrav og udvikling i forhold til ens peer-gruppe. Man kan her tale om en synkron relation mellem organisation og medarbejder. I praksis betyder det, at medarbejderen er i stand til kompetent at honorere de krav, som organisationen stiller til dens medarbejdere som følge af en løbende integration af eksterne krav og forventninger; holdt op mod sammenlignelige kollegaer. Videre vil der i praksis være tale om, at medarbejderen reagerer re-aktivt på organisationens krav. Man kan her tale om en reaktiv position, hvor det vigtige bliver "at følge efter".
2	Som medarbejder er man på dette niveau – inden for udvalgte jobområder – mere end på omgangshøjde med de krav, som organisationen stiller. Man kan her tale om en partielt asynkron relation mellem organisation og medarbejder. I praksis betyder det, at man som medarbejder – på udvalgte jobområder mere end honorerer de krav og fordringer, som den daglige opgaveløsning stiller til den enkelte medarbejder og hans/hendes peer-gruppe. Man er her i stand til partielt at agere pro-aktivt og omvendt stille krav til organisationen.
3	Som medarbejder er man på dette niveau – inden for alle de fokuserede jobområder – med end på omgangshøjde med de krav, som



	<p>organisationen stiller. Man kan her tale om en global asynkron relation mellem organisation og medarbejder. I praksis betyder det, at man som medarbejder – på alle jobområder mere end honorerer de krav og fordringer, som den daglige opgaveløsning stiller; holdt op mod ens peer-gruppe. Man er her i stand til globalt at agere pro-aktivt og omvendt stille krav til organisationen.</p>
--	--

Ved anvendelsen af denne taksonomi er det meget vigtigt at være opmærksom på, at der er tale om en forhandlet værdiansættelse. Yderpositionerne er kendte og stationære. Men positionerne imellem – her karakteriseret som en partiel asynkron relation mellem organisation og medarbejder – er ikke mulig at bestemme på forhånd. Denne position, som formentlig alle talentfulde medarbejdere vil ligge inden for, er således åben for forhandling og drøftelse.

Bestemmelse af den samlede talentprofil

På baggrund af den forhandling, der er sket mellem hhv. det spottede talent og – typisk – den daglige leder, kan der udarbejdes en samlet talentprofil for medarbejderen. I praksis sker det ved den forhandlede værdi for de enkelte jobområder plottes ind og de enkelte punkter forbindes.

Herefter vil der tegne sig en figur, som ligger inden for et spektrum afgrænset af tre ideelt konstruerede positioner:

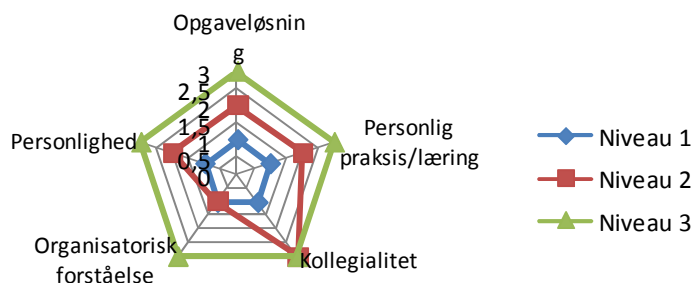
Den første position er en form for nulpunktsposition, som grafisk kommer til udtryk ved, at den spottede medarbejder ikke har nogen ekstra-ordinær performance inden for alle jobområder, hvorfor talentprofilen tager form af en fuldstændig symmetri i forhold til det forhandlede niveau for det pågældende domæne. Denne medarbejder kan betegnes som kompetent. Ved en nærmere analyse og drøftelse viser medarbejderen sig ikke at være i besiddelse af nogen form for særligt talent. Dette siger ikke noget, om hans/hendes kompetence, som umiddelbart må formodes at være tilstrækkelig i forhold til jobbets krav. Og det siger heller ikke noget om, at den pågældende medarbejder efterfølgende kan udvikle sig til at blive talentfuld. Men det angiver, at han/hun ikke har gjort sig særlig bemærket i forhold til sammenlignelige kollegaer i relation til en konkret jobsituation.

Den anden position er en form for midterposition, som grafisk kommer til udtryk ved, at den spottede medarbejders talentprofil tager form som en asymmetrisk spindelvævs-lignende figur. Denne medarbejder kan betegnes som partiel talentfuld. Denne medarbejder har altså jobområder og domæner, hvor han eller hun vurderes at være talentfuld i en eller anden udstrækning, og andre jobområder, hvor talentet synes mindre markant. Denne profil lægger op til yderligere udvikling og læring; enten inden for "de talentfulde jobområder", hvorved der vil ske en styrkelse af den eksisterende profil; eller inden for de jobområder, hvor talentet ikke umiddelbart er så tydeligt.

Den tredje position er en form for yderposition, som grafisk kommer til udtryk ved, at den spottede medarbejder har fået den højeste mulige værdi inden for alle jobområder. Talentet bevæger sig på niveau tre, hvorfor talentprofilen ligger tæt på en periferilinie. Denne medarbejder kan betegnes som globalt talentfuld. Udfordringen vil her – for medarbejderen ligger i "at holde talentet ved lige"; mens der for arbejdspladsen ligger en udfordring i at tilbyde medarbejderen tilstrækkelig udviklende rammer.



Hvis man samler de tre positioner kan man forestille sig nedenstående figur:



Figur 2: Eksempel på tre positioner ift. domæner

Vigtigt fokus ved anvendelsen af talentprofilen

En talentprofil kan anvendes som et redskab med to forskellige afsæt. Dels den optimale og "regelrette" anvendelse, hvor redskabet bruges som et orientingsværktøj i forhold til egen organisation, og hvor det handler om at spotte nye talenter. Og dels en – måske – mere pragmatisk anvendelse, hvor redskabet bruges i forhold til at bekræfte eller afkræfte den intuitive fornemmelse man kan have – eksempelvis som leder – omkring talentet hos en specifik medarbejder.

Begge disse anvendelsesveje vil være farbare. Blot er det ved begge metoder vigtigt at være opmærksom på, at redskabet ikke lægger op til en entydig og indiskutabel bestemmelse af "talentet". Redskabet er ingen facitliste eller lakmusprøve. Derimod er der tale om et systematisk og transparent redskab, som danner afsæt for en videre drøftelse og forhandling i forhold til en konkret sammenhæng og situation; eksempelvis mellem den enkelte medarbejder og nærmeste leder. Derfor skal antallet og indholdet af domænerne, der ligger til grund for en talentspotting, være forhandlet og situeret i praksis, ligesom de forskellige niveauer, der angiver det at være talentfuld er forskellige fra organisation til organisation.

Dette, at der således er tale om et kontekstbaseret og situeret redskab, er dog ikke det samme, som at hævde, "at den ene bestemmelse af talentet kan være lige så kompetent som en konkurrerende". Det er netop denne vilkårlighed, som kendes fra den intuitive bestemmelse af talentmassen på mange arbejdspladser, som der også gøres op med gennem det her udviklede redskab. Således er det vigtigt at hæfte sig ved tre områder, hvor det udviklede redskab uvægerligt vil kvalificere en praksis omkring spotting og udvikling af arbejdspladsens talentmasse:

For det første vil anvendelsen af redskabet skabe synlighed – og dermed også engagement – omkring det at spotte og pleje talenter. Og her ikke mindst på tværs af medarbejder- og ledersiden. Således ligger det i selve redskabets karakter, at det ikke vil kunne anvendes optimalt ensidigt af en medarbejder- eller ledersiden. Dets værdi står og falder med den gensidige dialog og tværgående forhandling.



For det andet vil anvendelse af redskabet medvirke til, at der formuleres synlige mål for arbejdspladsens talentudvikling (og kompetenceudvikling). Brugen af redskabet vil således skulle forholde sig til, hvad der må betragtes som den kompetence opgaveløsning inden for afgrænsede jobområder. Og i disse kompetencemål vil der naturligt ligge også et strategisk element, idet de overordnede mål for arbejdspladsen naturligt spejler sig i kravene til den enkelte arbejdsopgave.

Og for det tredje vil anvendelsen af redskabet udvikle en fælles referenceramme på arbejdspladsen i forhold til det at arbejde med talentudvikling. Denne referenceramme handler dels om et fælles sprog omkring selve talentbegrebet, dels om en fælles værdisættelse af talentet og dels om skabelsen af de gode historier og den gode praksis omkring det at være talentfuld på arbejdspladsen.

Forcen i det udviklede redskab ligger således i, at det på én gang skaber et fælles, fagligt afsæt for som arbejdsplads at arbejde målrettet med talentudvikling, samtidig med at redskabet respekterer vigtigheden af den lokale forhandling – ofte mellem medarbejder og daglig leder, hvor medarbejderens talent bestemmes, og hvor der lægges en plan for dets videre udvikling.

¹ Jf. Francoys Gagné (2000): A differentiated Model of Giftedness and Talent – Year 2000 Update, Opinion Paper, Montreal 2000, p.1

² jf. eksempelvis: Donald J. Treffinger: Creative Problem Solving (CPS): Powerful Tools for Managing Change and Developing Talent; 2007.