

LEAD Insights

TEMA

Talentudvikling, der virker





Talentudvikling, der virker, kigger mere på miljøet end individet

KÆRE LÆSER

Du har med garanti hørt om 10.000-timersreglen, som diverse selvhjælpsbøger har gjort populær. Tanken om, at man skal øve sig på noget i 10.000 timer for at mestre det for alvor, stammer fra Anders Ericssons forskning.

I takt med reglens popularitet er det desværre kun de 10.000 timer, som mange husker, mens de glemmer den pointe, som Ericsson tilføjede: Det kan godt være, at du træner 20 timer ugentligt, 50 uger om året, i ti år, men det er mængden af kvalificeret og fokuseret træning med dygtige mentorer, som afgør, om du bliver ekspert på et område eller ej.

Du kender sikkert også den udbredte tankegang om, at vi som ledere, HR og organisationer er i krig med hinanden om talent. Der er en kamp i gang, hvor vi konkurrerer om at tiltrække de dygtigste ledere og medarbejdere.

Tanken stammer oprindeligt fra McKinseys 'war for talent'-slogan fra 1990'erne, der argumenterede for, at organisationer lever og dør med deres evne til at rekruttere de rette. 'War for talent' er for alvor blevet aktuelt igen med arbejdskraftudfordringen, som både den offentlige sektor og det private erhvervsliv er præget af.

10.000-timersreglen og 'war for talent' afspejler to paradigmer inden for talentudvikling. De ser henholdsvis talent som noget, man kan øve sig på gennem lang og vedholdende træning, eller som en medfødt evne; noget, man kan se i DNA'et.

Mange metoder og værktøjer inden for moderne talentudvikling stammer fra disse to paradigmer. Problemet er bare, at tiden er løbet fra de metoder og værktøjer. De overser nemlig helt det miljø og den kontekst, som talentudviklingen foregår i.

I dag peger forskningen derfor på et tredje paradigme: Talent afhænger af miljøet. Nogle forskere estimerer fx, at kun 30 % af talentets performance skyldes individuelle træk, mens 70 % er et resultat af "de organisatoriske kapaciteter", der kan være kollegaer, omdømme, kultur og støttestrukturer.

For at gøre op med de forældede metoder og værktøjer har to af mine kollegaer skrevet bogen "Talentudvikling, der virker – Fra stjerneindivider til stærke miljøer", som du frit kan hente [her](#). I bogen gennemgår forfatterne, hvad den nyeste forskning fortæller om talentudvikling, de samler erfaringerne fra de mere end ti år, LEAD har hjulpet talrige offentlige organisationer og private virksomheder med at udvikle medarbejdere og ledere, og så præsenterer de fire inspirerende case-fortællinger.

For at fejre udgivelsen af bogen – og for at imødekomme den store efterspørgsmål på talentudvikling, der virker – handler decembers udgave af LEAD Insights om talentudvikling. Der er masser af godt at hente i magasinet, så jeg kan kun ønske dig god læselyst. Og glædelig jul.



Thor Molly-Søholm
Adm. direktør i LEAD

Hvad er et talent i det hele taget?

Ordet talent kan for alvor sætte diskussionerne i gang i de danske HR-afdelinger. Alt for mange talentprogrammer fejler dog, fordi de ikke bygger på en klar forståelse af, hvad et talent er. Her får du fem spørgsmål til at definere jeres talentforståelse.

AF
OLE MATHORNE
PH.D. OG CHEFKONSULENT I LEAD

RASMUS ENGELBRECHT
PARTNER I LEAD



Ét spørgsmål kan for alvor få HR-konsulenter op ad stolene: Hvad er et talent? Diskussionen går ofte på, om det er hensigtsmæssigt at tale om talent og give visse medarbejdere dette prædikat.

Nogle stemmer i debatten mener, at ordet "talent" konnoterer til noget elitært; det er de særligt udvalgte unge og fremadstormende medarbejdere, der aspirerer efter vertikale lederkarrierer og drømmer om at komme på Børsens årlige kåringer af de 100 største talenter i dansk erhvervsliv.

Disse stemmer foretrækker at tale om "potentiale" snarere end "talent". Det sker ud fra et ræsonnement om, at alle har et potentiale, de kan udvikle, og at potentiale derfor er mere inkluderende.

Andre argumenterer omvendt for, at "talent" er uproblematisk at bruge, fordi det er det mest udbredte og forståelige begreb. Det er snarere de elitære konnotationer, der skal gøres op med. Konnotationer, der stammer fra amerikansk managementlitteratur, og som ser visse typer af medarbejdere og personlighedstræk som bedre end andre.

I LEAD mener vi, at man udmærket kan tale om talent. Men det kræver en afklaring af, hvad begrebet betyder – og et opgør med det elitære præg, der risikerer at ødelægge ellers gode talentprogrammer.

BEGREB UDEN KLAR BETYDNING

Så hvad er et talent? Ordets betydning har ændret sig markant gennem tiden. Oprindeligt var talent en vægtenhed, senere blev det en møntenhed, som bl.a. er kendt fra lignelsen om de betroede talenter i Matthæus-evangeliet. Først fra det 17. århundrede begyndte talent at referere til særlige evner og egenskaber. I det 19. århundrede blev talent til et navneord, og siden da er ordet blevet mere og mere udbredt.

Selvom ordet er populært at bruge både som navneord ("hun er et talent") og som tillægsord ("han er talentfuld"), så har det vist sig vanskeligt at definere, hvad talent er, og afgrænse, hvor det findes.

Her opstår den fejl, vi hyppigst oplever, når vi skal hjælpe organisationer med talentprogrammer: De tager talentforståelsen for

givet og går direkte i gang med at beskæftige sig med talentudvikling uden at undersøge, hvad talent konkret betyder hos dem.

Uden den definition på plads bliver det naturligt nok vanskeligt at arbejde strategisk med talent og talentudvikling. Resultatet bliver som oftest, at man indsnævrer mængden af talenter betragteligt, og prædikatet havner hos unge, hvide mænd med en dominerende udstråling og en personprofil, der ligner de ledere, som udpeger talenterne.

For at undgå den situation er det nødvendigt at indlede sit arbejde med at definere sin forståelse af talent. Det vil sige de værdier, forståelser og overbevisninger, der knytter sig til begrebet talent i den enkelte organisation.

POTENTIALE, MOD OG VILJE

Vores anbefaling er først og fremmest at se talent som:

1. Et **potentiale**. Det vil sige evner, der endnu ikke er fuldt udviklede. Potentialet er mere end de evner, der allerede er synlige; det er også dem, der kan udvikles eller komme til udtryk på andre måder.
2. **Modet og viljen** til at sætte potentialet i spil. Som både talent, kollega og organisation skal man have modet og viljen til at flytte sig selv og andre i miljøet.

Et interessant eksempel på denne kombination af potentiale, mod og vilje



mødte den ene af denne artikels forfattere (Ole) til en talentkonference om elitesport. I løbet af konferencen havnede Ole i en diskussion med to talentudviklere, som arbejdede for to af Danmarks bedste håndboldklubber.

Diskussionen handlede om, at talentudviklerne havde lagt mærke til en tendens: Alle de bedste herrespillere blev højere, tungere og mere muskuløse. Højde og vægt burde derfor være åbenlyse og målbare selektionskriterier for klubberne. Oles modsvar var, at det dels er svært at forudsige, hvordan håndhold kommer til at ændre sig i løbet af bare 5-10 år. Dels foregår udviklingen af håndboldtalent i et miljø, hvor mere og andet end vægt og højde spiller ind. Ved at fokusere for meget på vægt og højde risikerede

talentudviklerne derfor at vælge fremtidens storspillere fra.

Heldigvis for Ole kunne han et par år senere glæde sig over at se et landshold styret af mere dynamiske, lavere og lettere bagspillere som Mathias Gidsel og Simon Pytlick, der udnytter deres fart og bevægelighed mod tungere, højere forsvarsspillere.

Historien illustrerer et typisk paradoks i talentudvikling: På den ene side kender talentudviklere potentielt organisationens strategi og ved, hvilke mål man skal forsøge at nå med fremtidens medarbejdere. På den anden side er der stadig stor usikkerhed om, hvordan fremtiden kommer til at se ud - og hvilke talenter der bliver brug for.

Ved at forstå talent som en

kombination af potentiale, mod og vilje kan man lettere trives i paradoksets udspændthed, for alle mennesker har evnerne til at udvikle sig gennem livet, alt afhængigt af omgivelsernes efterspørgsmål.

FEM SPØRGSMÅL

Talent er altså en kombination af potentiale, mod og vilje. Med en fælles talentforståelse på plads er det muligt at komme uden om de uheldige konnotationer, som betegnelsen "talent" kan have - og højne sandsynligheden for at skabe talentudvikling, der virker. I det videre arbejde med at indsnævre talentforståelsen anbefaler vi at svare på disse fem spørgsmål:

- 1. HVORDAN DEFINERER VI TALENT I VORES ORGANISATION?** Er talent noget, som nogle få har, og som andre ikke har? Eller er talent et potentiale, som alle besidder? Og er talent overvejende iboende eller foranderligt og påvirkeligt?
- 2. HVAD ER GOD TALENTUDVIKLING HOS OS?** Handler det om at fremskynde en udvikling? Drejer det sig om at tilknytte medarbejdere? Og foregår talentudvikling udelukkende i arbejdsregi, eller rækker det ind i privatlivet?
- 3. HVOR OG HVORDAN FOREGÅR TALENTUDVIKLING?** Sker det gennem sit eget spor, som kører parallelt med den daglige opgaveløsning? Eller er talentudvikling integreret i hverdagens lokale arbejdsmiljø?
- 4. HVAD ER DE ØNSKEDE RESULTATER AF VORES TALENTARBEJDE?** Er det at løfte fremtidige ledere, styrke innovation, tilknytte medarbejdere eller at skabe en egenforsyning af ledere og specialister?
- 5. HVORDAN MÅLER OG EVALUERER VI PÅ TALENTUDVIKLINGEN?** Er målene individuelle, og afklares de gennem KPI, udviklingssamtale og systematisk evaluering, eller foregår det uformelt i hverdagen? Eller går målene kollektivt på øget medarbejdertilfredshed, innovation, lavere sygefravær, en mere attraktiv arbejdsplads osv.?

Nysgerrig på
LEADs tiltag til
talentudvikling?

LÆS MERE HER





Talentprogram-modellen



I både vores praktiske og akademiske arbejde med talentudvikling er det den samme fejl, vi støder på igen og igen: Alt for mange organisationer indfrier ikke potentialet for at udvikle deres talentfulde medarbejdere, fordi de går direkte i gang med at vælge de metoder og værktøjer, som programmerne skal indeholde. Men de springer arbejdet med at definere, hvordan de forstår talent, og formulere, hvilken strategi talentudviklingen bygger på, over. Resultatet bliver velmenende, men i sidste ende frugtesløse talentprogrammer.

For at undgå dette problem har vi udviklet en model, som vi kalder talentprogram-cyklussen. Vi bruger cyklussen som metafor til at understrege, hvordan nogle elementer er nødvendige at få på plads, før man kan bevæge sig videre.

1. En afklaret talentforståelse

Hvordan forstår du talent? Er det et potentiale, som alle har? Eller er det særligt udvalgte, som har potentialet for noget bestemt (typisk ledelse)? Der er stor uenighed om, hvad et talent er, og hvem der besidder det – og talent får ofte et elitært præg, som gør, at deltagere på talentprogrammer har det ambivalent med at være med. Start derfor med at slå fast, hvordan I definerer talent i lige præcis jeres organisation. Talentforståelsen er de værdier, forståelser og overbevisninger, der knytter sig til begrebet hos netop jer.

2. En tydelig talentstrategi

Talentstrategien er et udtryk for de indsatser, som I prioriterer tid og ressourcer på. Målet er, at I flytter jer fra det sted, I står i dag, til det sted, I ønsker at være i fremtiden. Talentstrategien handler altså om prioriteter og er en plan for, hvordan udviklingen af talenter konkret skal foregå. Strategien skal svare på spørgsmålet: Hvilke typer af talent har vi i dag, og hvilke får vi brug for i fremtiden – og hvorfor netop dem?

3. Værktøjer og metoder

Først når talentforståelsen og talentstrategien er plads, er det tid til at udvikle og designe selve talentprogrammet. Den idé, der bør ligge bag talentprogrammer, bygger på en logik om, at enhver kommende leder, specialist eller projektleder står over for en transition i sit arbejdsliv. Transitionen går fra en før-position til en efter-position og indebærer, at lederen, specialisten eller projektlederen tilegner sig ny adfærd og et nyt mindset, som er nødvendig for at lykkes i efter-positionen. Uden et talentprogram er det svært at øve, træne og forberede sig på transitionen, og derfor er målet med værktøjer og metoder, at de understøtter bevægelsen fra før- til efter-position.

4. Værdi for organisationen

Talentprogrammer er et middel til et mål, ikke et mål i sig selv. Derfor skal talentprogrammer skabe værdi for organisationen. Al talentudvikling handler om at øge sandsynligheden for at forløse et uforløst potentiale. Både hos talentet og organisationen. Af den grund skal programmet udvikle det enkelte talent såvel som give et klart udbytte for organisationen. Det er først muligt, når talentprogrammet hænger sammen med organisationens overordnede strategi. Peger strategien fx på, at man fremover skal være innovative vidensudviklere, så skal talentprogrammet understøtte det ønske og være et middel til at nå organisationens mål.

Hent bogen "Talentudvikling der virker - Fra stjerneindivider til stærke miljøer"

Behovet for talentudvikling, der virker, er stort. Sådan er det i både den offentlige sektor og i de private virksomheder. Og behovet bliver kun større, når vi frem mod 2030 kommer til at mangle 90.000 personer på det danske arbejdsmarked.

Job bliver slået op, men få kvalificerede ansøgninger kommer ind. Dygtige medarbejdere går på pension, men det er svært at erstatte dem. Og presset fra andre organisationer vokser, når de uopfordret kontakter ens bedste medarbejdere og ledere.

En af de oplagte løsninger på problemet er at udvikle egne talenter og løfte eget talentmiljø. På den måde styrker I jeres omdømme som en organisation, der tilbyder attraktive karriereveje, og dét kan tiltrække og tilknytte medarbejdere. I forankrer viden i egen organisation og bliver mindre sårbare over for opsigelser. I sikrer, at fremtidens ledere og specialister bliver nemmere at finde – ligesom I kan konstituere midlertidige ledere fra egne rækker.

Argumenterne for at arbejde med talentudvikling skulle derfor være til at få øje på. Men hvad skal man være opmærk-

som på, når man opbygger talentprogrammer?

Det får du svar på i bogen "Talentudvikling der virker - Fra stjerneindivider til stærke miljøer". Den er skrevet af Ole Mathorne, ph.d. med speciale i talentudvikling, og Rasmus Engelbrecht, der i mere end et årti har arbejdet med talentudvikling i talrige offentlige og private organisationer.

Ole Mathorne

TA
UDV
VI

Fra s

s

I

ne & Rasmus Engelbrecht

TALENT- UDVIKLING DER VIRKER

stjerneindivider til
stærke miljøer

LEAD+Publishing

I BOGEN FÅR DU HJÆLP TIL:

- At afklare jeres talentforståelse
- At formulere jeres talentstrategi
- At vælge de værktøjer og metoder, der skaber værdi for jer
- At designe talentprogrammer, der virker.

GENNEM FIRE CASE-KAPITLER KAN DU OGSÅ LÆRE OM, HVORDAN:

- Gladsaxe Kommune ser talentudvikling som et fælles ansvar for hele den offentlige sektor
- Skattestyrelsen bruger talentudvikling som en del af deres ønske om at blive en af Danmarks bedste arbejdspladser
- PFA arbejder målrettet med at udvikle deres talentfulde specialister
- Forsvarskommandoens Operationsstab griber talentudvikling helt usædvanligt an.

HENT BOGEN HER



Er talentudvikling et fælles ansvar for de danske kommuner?

Der kommer til at mangle medarbejdere på fremtidens arbejdsmarked, og resultatet er en kamp, konkurrence eller sågar krig om dem, der er. I Gladsaxe Kommune går de helt anderledes til talentudvikling og ser det som et fælles ansvar for hele den offentlige sektor. Tilgangen kan være relevant for alle kommuner at kende.

AF OLE MATHORNE
PH.D. OG CHEFKONSULENT I LEAD



”De snakker meget om rekruttering og fastholdelse i kommunerne. Det her er en måde at fastholde gode medarbejdere på, som skal andet og mere. Hele det her forløb er genialt tænkt, og jeg håber, at alle kommuner vil benytte sig af noget lignende.”

Mia Kjærsgaard Pedersen er ikke i tvivl. Talentforløbet for kommende ledere i Gladsaxe Kommune giver god mening. Selv er hun pædagog, men hendes leder begyndte hurtigt at prikke til hende for at høre, om hun ikke ville gå ledervejen. Mia var engageret til alle

møder, og hendes kollegaer var vant til, at hun tog kampene på deres vegne. Så jo, selvfølgelig var hun interesseret i at udforske sit potentiale for at blive leder og få mere indflydelse.

Efter en motiveret ansøgning var sendt afsted, blev Mia optaget på talentforløbet, der hedder LederLab. Sammen med sin nærmeste leder træner hun nu ledelse i praksis, samtidig med at hun deltager i fælles undervisning med de andre på forløbet. Det sker ved siden af det normale arbejde.

Målet er at blive leder, for som Mia fortæller, vil hun ledelse. Helst i Gladsaxe, men der er ingen ledige stillinger i øjeblikket. Hvis det fortsætter sådan, har hun mulighed for at videreudanne sig eller kigge mod nabokommunerne.

LØFTER KVALITETEN I NABOKOMMUNEN

Netop risikoen for at miste dygtige medarbejdere er en naturlig del af forløbet. Det kan lyde paradoksalt, når den demografiske udvikling viser, at der kommer til at mangle massive mængder mennesker på arbejdsmarkedet i fremtiden – og konkurrencen om dem vokser.

I Gladsaxe Kommune forsøger de at håndtere den udfordring ved at tilbyde medarbejdere med talent for ledelse at deltage i LederLab. Målet er at udnytte og udvikle det ledelsespotentiale, der er til stede i kommunen. Ikke alle, der deltager, kan lande et lederjob i Gladsaxe, men de får chancen for at indfri deres potentiale og styrke ledelseskvaliteten i kommunen.

De, der søger videre, løfter kvaliteten i nabokommunerne, og Gladsaxe Kommune håber, at de på samme måde kan komme til at drage nytte af andre kommuners talentarbejde. Talentudvikling i det offentlige bør nemlig ses som et fælles anliggende og et samlet økosystem, hvor udvikling ét sted kan komme alle til gode. Sådan lyder det fra Gitte Lindholdt, der er HR-konsulent i kommunen og har været med til at udvikle talentforløbet.

I KAMP OM TALENTERNE

Det naturlige spørgsmål, der opstår nu, er, om det er muligt bredere set i den offentlige sektor at have den indstilling til at udvikle sine medarbejdere og ledere, når vi er vant til at høre udtryk som "kampen om talent" og "konkurrencen om ressourcer"? Er det med andre ord muligt at se talentudvikling som et plussumsspil snarere end et nulsumsspil?

Man kan i hvert fald konstatere, at behovet for talentudvikling vokser. Fremskrivninger viser, at der kommer til at mangle 90.000 personer på det danske arbejdsmarked i 2030, hvis vi skal bevare den velfærd og produktivitet, vi har i dag. Samtidig bliver der 160.000 flere på +80 år i 2030 end i 2020. Derudover går dansk erhvervsliv allerede i år glip af et trecifret milliardbeløb i manglende indtjening, fordi de savner medarbejdere. Dansk Erhverv kalder derfor arbejdskraftudfordringen for "den absolut største udfordring, Danmark som samfund står overfor."

En af løsningerne på problemet ligger i at arbejde systematisk med talentudvikling – og nærmere bestemt med at styrke de lokale talentmiljøer på tværs af den offentlige sektor. Det er nemlig en måde til at forankre viden i organisationen og samtidig tilbyde attraktive karriereveje for medarbejdere og ledere, som kan blive del af et stærkt og lærende fællesskab. En bonus er, at man som organisation

bliver mindre sårbar over for opsigelser og medarbejdere, der går på pension.

Det ligger dog så indgroet i sprog og tanke, at vi konkurrerer med – eller sågar bekrieger – hinanden om talent. Tankegangen stammer fra McKinseys populære 'war for talent'-paradigme, som ville sige, at vejen til at "vinde krigen" er brolagt med tillokkende reklamer og højere løn. Organisationer "lever og dør" i kampen om at rekruttere og fastholde de dygtigste (leder)talenter.

'War for talent'-paradigmet kan være ganske godt for den enkelte organisation, der har råd til at betale ekstraordinære lønninger og satse på, at de højtlønnede stjerner klarer sig lige så godt hos dem, som de gjorde tidligere.

Ud fra et samfundsperspektiv, der ikke er strengt egennyttemaksimerende, bliver tankegangen dog hurtigt uheldig. Ender organisationer med at accelerere et nulsumsspil, så presser de lønnen op og skaber huller andre steder på arbejdsmarkedet.

FASTHOLDELSE ER FORÆLDET

En alternativ vej at gå er at udvide både det traditionelle talentbegreb og den vanlige talentudvikling. Alt for mange organisationer beskæftiger sig nemlig med talent ud fra en smal forståelse. De ser talent som de særligt dygtige unge, der udelukkende aspirerer efter vertikale karriereveje. Men talent er mere end alder og ledelse – og det er mere

end det enkelte menneske.

Talent er specielle evner, som alle medarbejdere og ledere har potentialet for at udvikle og udfolde, på tværs af alder, anciennitet, uddannelse og karaktersnit. Talent afhænger af de strukturer og den kultur, som organisationen skaber omkring medarbejderne. Kort sagt om det talentmiljø, de bygger op.

Desuden bygger talentudvikling traditionelt set på antagelser, der stammer fra fastholdelsesbegrebet. Her er den underliggende præmis, at medarbejdere og ledere bliver på samme arbejdsplads i mange år, også hvis det betyder, at de skal pakkes ind i konkurrenceklausuler og andre indsnævrende initiativer, der "holder dem fast" i stillingen.

Når Konsulenthuset Ballisager fortæller, at 5 % af arbejdsmarkedet er aktivt jobsøgende, mens mere end 40 % kan lade sig friste af tilbuddet om et nyt job, og Danmarks Statistik beretter om, at næsten en fjerdedel af arbejdsstyrken har skiftet job inden for det seneste år, så vidner det om, at fastholdelse er forældet.

I stedet kan der være inspiration at hente i Gladsaxe Kommune, hvor de tænker talentudvikling som tilknytning og et fælles offentligt ansvar. Et ansvar, der rækker ud over det enkelte talent, talentprogram og kommune.

Tre forståelser af talent

1 Talent som medfødt potentiale

Grundlag: Talent er medfødt og biologisk bestemt; en person har enten potentialet eller ikke.

Organisatorisk tilgang: Fokus på at identificere, rekruttere og belønne "naturlige stjerner" med høj løn.

Udfordringer: Rekruttering er ofte ineffektiv; performance falder markant ved jobskift.

Faldgrube: Kortvarig succes kan føre til middelmådige resultater og udbændthed i nye kontekster.

Forstår du talent som et medfødt potentiale, kommer det til udtryk ved, at du forsøger at opdage eller spotte talentet. Et eksempel kan være lederen, der fortæller, at hun hurtigt kan se, om et talent "har det" eller "ikke har det". Talent er med andre ord medfødt, og træning eller talentmiljø er mindre vigtigt og har ikke mulighed for at rykke ved det grundlæggende. Tilgangen er risikabel, fordi lederen, der skal opdage talenterne, vil være biased og typisk forblændet af det tydelige (her og nu-resultater), men mangle blik for potentialet (fremtidig udvikling). Samtidig vil en masse potentiale blive forspildt, fordi det bliver overset og dermed ikke udfoldet.

2 Talent som tillært faglighed

Grundlag: Talent udvikles gennem træning, mens ekspertise kræver systematisk indsats.

Organisatorisk tilgang: Fokus på at skabe læringsstrukturer og finde talenter med særlige psykologiske egenskaber som disciplin og koncentration.

Udfordringer: Ansvar for udvikling ligger hos individet. Er du ikke god nok – har du ikke trænet godt nok.

Faldgrube: Talentudvikling kan føre til overbelastning og psykisk mistrivsel.

Forstår du talent som en tillært færdighed, vil du uden tvivl værdsætte og prioritere trænings- og udviklingsprogrammer for (udvalgte) medarbejdere eller ledere. I praksis ser man typisk paradigmet være tydeligt i store virksomheder, der har udviklingsprogrammer, som går fra trainees op til de højere ledelsesniveauer. Det er naturligvis positivt at vægte udvikling og troen på medarbejdernes potentiale højt. En faldgrube er dog, at programmerne er hårde, fordi man deltager ved siden af sit normale arbejde, så det er primært dem, som virkelig er motiverede, hårdtarbejdende og vedholdende, som kan holde til den store og intense mængde træning. På den måde fastholder man implicit forestillingen om, at talenterne er dem, der kan knokle sig igennem – og det indsnævrer talentbegrebet væsentligt.

3 Talent afhænger af miljø og kontekst

Grundlag: Talent er socialt betinget og kontekstafhængigt.

Organisatorisk tilgang: Fokus på at skabe et støttende miljø, der fremmer og udvikler medarbejdernes evner.

Udfordringer: Det er svært at vurdere talent alene ud fra individuelle træk, hvorfor investering i organisationens kultur er nødvendig.

Faldgrube: Man får ikke prioriteret de rigtige ressourcer til talentudvikling.

Forstår du talent som et resultat af miljø og kontekst, retter du fokus fra individet selv til miljøet og kulturen omkring individerne. I sportens verden er FC Nordsjælland et godt eksempel på en fodboldklub med et stærkt talentmiljø, der udklækker og udvikler det ene stortalent efter det andet og sælger dem for store millionbeløb til de største europæiske ligaer. Det fører naturligt til, at FC Nordsjælland har nemmere ved at tiltrække andre talenter, som håber på tilsvarende succes. Hvis en spiller ikke slår til i sin nye klub, bliver han typisk sendt tilbage til FCN på lån for at genfinde sin form og sit spil i vante rammer. Fra det private erhvervsliv kender vi til en af de største supermarkedskæder i Danmark, hvor de kan se, at mange af deres dygtige ledere kommer fra ét specielt varehus. Det fører straks til spørgsmål som: Hvad gør de lige nøjagtigt her? Hvordan har de opbygget en kultur for at drøfte og træne ledelse tæt på praksis? Kort sagt: Hvilket talentmiljø har de skabt?

"Hjælp, vi mangler kolleger!"

LÆS MERE OG
TILMELD DIG HER



Jobopslag uden ansøgere. Høj personalegen-
nemstrømning. Udsigt til, at store dele af de
ansatte snart går på pension. Og et presset
sundhedsvæsen, der mangler sygeplejersker og
SOSU'er.

Udfordringerne er mange, når danske ledere
må forholde sig til, at de næste år kan føre til en
hidtil uset mangel på arbejdskraft i Danmark.

Men hvad kan man gøre som leder?

Der er mange myter og halve sandheder om,
hvilke tiltag der betyder noget, når organisati-
oner ønsker at tiltrække og tilknytte medarbej-
dere. Til denne konference får du forskningens
svar på, hvad der rent faktisk virker.

Udgangspunktet er LEADs helhedsmodel for
den attraktiv arbejdsplads. Modellen rummer 15
af de vigtigste faktorer, som har betydning for,
om ledere og organisationer kan tiltrække og til-
knytte medarbejdere. Og som den enkelte leder
og organisation selv har mulighed for at påvirke.

I løbet af konferencen får du fyldt værktøjs-
kassen op med konkrete redskaber til at arbej-
de strategisk med at forme jeres organisation
som en attraktiv arbejdsplads.

EFTER KONFERENCEN ER DU I STAND TIL AT:

- Arbejde strategisk med at skabe en attraktiv arbejdsplads med afsæt i helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads
- Kortlægge, hvilke af modellens 15 faktorer I skal fokusere særligt på
- Bruge best practice-eksempler til at nytænke, hvordan jeres organisation kan udvide arbejdsstyrken eller reducere behovet for arbejdskraft.

OPLÆGSHOLDERE



Cecilie Schultz Pedersen er chef-konsulent i LEAD. Cecilie har gennem knap et årti arbejdet som eksternt og intern konsulent, hvor hun har tilegnet sig omfattende erfaring inden for erhvervspsykologien, bl.a. ledelse og udvikling af det psykiske arbejdsmiljø, coaching samt leder- og organisationsudvikling.



Claus Elmholdt er medstifter og faglig direktør i LEAD samt lektor ved Aalborg Universitet. Han står bl.a. bestsellerne "Effektive ledergrupper" og "Ledelsespsykologi".



Christian Nyvang Qvick er partner i LEAD og står bl.a. bag bøgerne "Er der nogen hjemme i strategihuset" og "Visionsledelse".

DET PRAKTISKE

TID	Onsdag d. 19. februar kl. 08:30-16:30
STED	Vestergade 43, Aarhus C





Kontakt os

MAIL

kontakt@lead.eu

TELEFON

+45 53 37 60 00

WWW

Lead.eu

KØBENHAVN

Overgaden Oven Vandet 10, 2. og
3. sal, 1415 København K

AARHUS

Vestergade 43, 8000 Aarhus C