

# Hvornår er et talent et *nyttigt* talent for netop din organisation?

Artikel af Dan Andersen, konsulent i Conmoto A/S



Et talent er ikke altid et talent. Det kan ligne et talent, måske er det et talent; men er det et talent, virksomheden har brug for? Denne tankegang er ikke ny for sportsverdenen. FCK ville næppe udvikle på en spiller, der ikke var et fodboldtalent, selvom personen udviste stort talent for tennis, svømning eller golf. FCK's sigte er at skabe et hold, der kan kvalificere sig til Champions Leagues slutrunder, derfor er der en skarp og benhård udvælgelse af, hvilke talenter, der kan bruges i forretningen FCK.

*Et spørgsmål rejser sig i hvert fald. Hvis alle er talenter, hvem er så de andre?*

Talentprogrammer i private virksomheder må tage afsæt i strategiske retninger. Der skal kun udvikles på talenter, som er til gavn for virksomhedens strategiske indsatsområder og kan løfte konkurrenceevnen. Talentprogrammer skal styres af de krav omgivelserne stiller enten som effektivitet, konkurrenceevne eller enestående service. En stor dansk tøjkoncern vil flytte sine talentprogrammer til Kina, da alt tøj produceres der. Hvis et talent skal gøre gavn må det forstå kinesisk sprog og kultur.

Talentudvikling i virksomheder er ikke en samfundsmæssig opgave på linje med universiteter og andre højere læreanstalters ansvar. De højere læreanstalter giver personer mulighed for at udvikle deres talent; mens virksomheder må udvikle på talenter, de kan bruge til noget. Talentudvikling er ikke en forpligtigelse, det er en forretningsmæssig investering.

McDonald's grundlægger Ray Kroc understregede det meget præcist med "..... intet er mere almindeligt end usuccesfulde mennesker med talent .....". Som ærkekapitalist mente han, at talenter, der ikke kunne bruges i forretningen McDonald's var omsonste. Hvis man besad et talent, måtte man gøre det brugbart.

## Talent på bundlinjen

Formodentlig vil den nære fremtid med aktuel krise eller eftervirkninger af krise betyde, at der vil være knappe ressourcer til udvikling af talenter i danske virksomheder. Det øger kun udfordringen og kravet om at få så meget som muligt ud af indsatsen. Talentudvikling må kunne "ses" på bundlinjen gennem opfyldelse af strategiske ambitioner.

HR gurun Dave Ulrich siger<sup>1</sup> meget om dette, "Kompetence begynder med at identificere de krævede kompetencer, der opfylder forventningerne til fremtidens arbejde". Talentprogrammer, der ikke har tæt reference til dette, kan komme til at udvikle talenter, der ikke kan bruges til noget. Ulrich siger videre, "..... givet [virksomhedens] fremtidige omgivelser og strategiske valg, hvilke færdigheder og sociale kompetencer *skal* medarbejdere så besidde?", skal være det spørgsmål, der skaber fundament og indhold for programmerne.

Brugbare talenter følger virksomhedens strategiske indsatsområder. De fleste ledere vil sikkert synes, de har talenter i deres ansvarsområde, som virksomheden bør dyrke. Dels for at udvikle talentet og dels for ikke at miste talentet. Linjecheferes udfordring bliver at dokumentere sammenhæng til strategien i deres valg af talenter til programmerne og for HR at dokumentere bundlinjeeffekt for talentprogrammer.

---

<sup>1</sup> "A Talent Formula (7/28)", Dave Ulrich, 2009.

## En flod – ikke et drivhus

Dette er op imod en hæderkronet og fremherskende tankegang, at talenter vurderes på baggrund af deres sociale og personlige kompetencer, samt deres faglige potentiale. Talentudvikling har været en del af medarbejderpleje og et særligt gode, der skulle fastholde medarbejdere. De talenter, der er mest synlige gennem deres adfærd eller har ivrige promoverende ledere, er de "udvalgte" og det ganske uafhængigt af, hvor de befinder sig i organisationen. Denne tankegang stammer fra 50'erne, hvor forecasting og tronfølgeplanlægning var en del af virksomhedernes bureaukratiske modeller. Det var tiden, hvor man blev i sin virksomhed hele livet og kunne forudse sin karriere fra dag 1 til pensionsalderen.

Sådan er verden ikke mere. Det er svært at forudse de nødvendige kompetencer, da virksomheder står overfor en fremtid, der ikke kan forudses. Flere og flere virksomheder må tilstræbe strategisk fleksibilitet (det engelske 'agility') i deres strategiske arbejde. Det betyder at sikre, at der kan arbejdes med korte tidshorisonter, fleksibilitet og centralstyret ressourceudnyttelse, der gør det muligt at operere i en verden, hvor forudsigelighed er en knaphed og spændstighed en nødvendighed.

Efter gennemførelsen af de fleste talentprogrammer vil der sidde talenter, som venter på at deres talent skal blomstre i virksomheden. Men betingelserne har ændret sig! Det job, de skulle have, findes ikke mere, den chef, de skulle afløse, rejste ikke. De kompetencer, de fik eller har, kan ikke bruges mere eller den vækst, der skulle skabe plads til dem, udeblev. I en større dansk finansiel virksomhed undlader man at kalde programmerne talentprogram-mer for ikke at love noget, der ikke kan holdes.

Nogle amerikanske undersøgelser taler for, at det er farligere at udvikle for mange end for få talenter. For mange talenter vil efterlade utilfredse og ubrugte personer i virksomheden; mens for få sandsynligvis kan suppleres med at ansætte de manglende. Det viser sig desuden, at personer, som har været gennem et talentprogram, er mere åbne for nye jobmuligheder end andre. Så der er med stor sandsynlighed talenter fra andre virksomheder på markedet, der kan findes til at udfylde eventuelle kompetencemangler.

Nogle virksomheder fastholder kontakt til talenter, der rejser. Det amerikanske Deloitte holder kontakt med og opdaterer fagligt talenter, der er rejst fra firmaet. Dette gøres ud fra betragtningen om, at hvis/når Deloitte får brug for dem igen, så er de klare til at udfylde et job<sup>2</sup>.

Talentprogrammer er ikke et mål i sig selv. Det handler ikke om at udvikle medarbejdere eller skabe karriereplaner, begrænse personaleomsætning eller andet taktisk tænkeværk. Talentprogrammer skal finde sin berettigelse i at understøtte strategien, hvilket dybest set vedrører bundlinjen. Det betyder, at der må udvikles talentprogrammer, der er efterspørgselsdrevne og markedsorienterede.

Det er fornuftigt og forretningsmæssigt ansvarligt at udfordre og forvente svar fra et talent eller et talents chef på spørgsmål som:

Hvad har dette talent, som vi mangler

- på kort sigt, som bidrager til opfyldelse af vore strategiske indsatsområder?
- på langt sigt, som bidrager til opfyldelse af vore strategiske indsatsområder?
- hvis vores strategiske ambition ændres?

Svarene vil vise om talentet er et talent, virksomheden har brug for og bør satse på.

---

<sup>2</sup> Peter Cappelli: Talent Management for the Twenty-First Century, Harvard Business Review, March 2008

## Just in time

Dette giver HR en spændende udfordring med udvikling af talentprogrammer. Det bliver nødvendigt at afklare, hvilke talenter, virksomheden mangler på kort sigt, på langt sigt og hvis den strategiske ambition eller det strategiske sigte ændres. Det betyder, at talentprogrammer må indeholde korte og fokuserede temaer og langsigtede! Fleksibelt indhold, der kan ændres med kort varsel, hvis betingelserne ændres. Programmer, der kan have talenterne klar, lige når der er brug for dem.

Kan det lykkes? Det mener Professor Peter Cappelli, Wharton i hvert fald.

Han foreslår f.eks. "Talents-on-Demands", hvor han tager tankerne fra Just-in-Time, og nedbryder talentprogrammer i små og korte programmer (der har deres egen mere præcise forecast frem for generelle store programmer), der er fleksible og kan etableres med kort tidshorizont. Dette gøres bl.a. ved at tænke på den produktionsproces, der følger en supply chain: reducer flaskehalse, som forhindrer advancement, speed processtiderne op og forbedr forecast så der undgås fejlmatch.

Der gennemføres mange gode og solide talentprogrammer i danske virksomheder, hvor der på fortræffelig vis veksles mellem generel faglig og fokuseret personlig udvikling kombineret med træning i praksis. Udfordringen for disse programmer kan være krav om eller nødvendighed for mere spændstighed i afviklingen af programmerne.

Jeg mener, at fokus på strategi umiddelbart kunne resultere i, at den personlige udvikling får en stedmoderlig behandling. Det ville være en skam, og meget kan tale for at fastholde programmer for personlig udvikling kombineret med et generelt fagligt løft. Det kunne også være anledning til at se talentprogrammer i et nyt lys. Der er fortalere for, at talenter får den bedste personlige udvikling gennem øvelse og afprøvning af gennemslag, fremtræden og deltagelse i projekter. Jeg har i et internt papir Rethinking Talent Programmes – Keep your hands of the Talents!<sup>3</sup> foreslået, at talenterne selv bliver gjort ansvarlige for deres personlige udvikling under supervision af coaches/psykologer. Der kan være fornuft i, at den personlige udvikling følger det enkelte talents behov, da udvikling på de faglige kompetencer vil være drevet af strategiske behov og ikke nødvendigvis det, talentet ville foretrække.

En række virksomheder anvender strategikort eller anden afdækning af de nødvendige læringsbehov og udviklingskrav, der skal til for at opfylde de strategiske mål. Det viser sig, at talenter nemt kan indgå som en gruppe i denne sammenhæng. Det gør det mere klart, hvem de "rigtige" talenter er, og hvilke kompetenceløft, der kan være til nytte og gavn for virksomhedens fremtid.

En større dansk virksomhed lader ledere indstille talenter til talentprogrammet og med det forpligtiger de sig til at bringe talenter videre, så de kan blive til noget "rigtigt". Den administrerende direktør fastholdt, at der ikke sættes et nyt program i gang, før deltagerne på det forrige har fået nye job eller større udfordringer. Lederne efter første hold slog sig noget i tøjret. Dels ville de nødtigt af med deres talenter og dels troede de ved opstarten af programmerne ikke rigtigt, at det blev deres ansvar. Det gik også op for lederne, at talenter ikke nødvendigvis altid er talenter, når de skal vægtes på den korte investering og på afkast.

Dette gav anledning til en udbytterig samtale blandt de fem direktører om, hvad der var deres strategiske sigte med talenterne og virksomheden. Det handlede om at placere de "udvalgte få" bedste hoveder et sted, hvor virksomheden kunne få glæde af det. Igangsættelse af næste program vil begynde med en strategisk snak om, hvad talenterne skal bidrage med på kort sigt og lang sigt, og hvordan virksomheden kan sikre, de uddanner noget, der kan bruges, hvis omverdenens krav og betingelser ændres.

---

<sup>3</sup> Dan Andersen: Rethinking Talent Programmes – Keep your Hands off the Talents!, juni 2009

Talents-on-Demands kom ind i virksomheden af bagvejen og skabte et nyt grundlag for at tale om udvikling, der bygger på virksomhedens behov.

Hvis talentprogrammer skal være en god investering, må virksomheder skifte fra at se verden ud fra et talentperspektiv til at se det ud fra et strategisk nyttesyn. Tiden, hvor virksomheder kunne udvikle talenter til lager, er løbet ud. Talentudvikling bør betragtes som en proces, der skal være effektiv og til en hver tid matche virksomhedens behov. Det er nødvendigt at se talentudvikling ud fra to perspektiver. Dels ud fra, at der må lægges et bredere fundament for alle talenter (som der gøres i rigtig mange virksomheder allerede), og dels ud fra Just-in-Time filosofien, så de lange programmer nedbrydes i korte, fleksible og strategifokuserede aktiviteter.

### **Talent er også at ville**

Johnny Carson, det amerikanske talkshow ikon sagde en gang, ”Talent alene vil ikke give dig succes. Heller ikke at være på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt, medmindre du er klar. Det allervigtigste spørgsmål er: Er du klar?”

Svaret på det spørgsmål bør stå med brændende skrift over talentprogrammer og i hovedet på alle udvalgte talenter, så virksomheden kan være fleksibel, spændstig og klar til uforudsigelige udfordringer.