

D/E/A

TALENTUDFORDRINGER
- NI HISTORIER OM
VIRKELIGHEDENS
TALENTUDVIKLING

KOLOFON

Udgiver: DEA, Danmarks ErhvervsforskningsAkademi, december 2009.

Casesamlingen er udarbejdet af: Frances Jørgensen, ASB, Anna Gerstrøm, ASB, Thorkil Molly-Søholm, AAU, Lotte Pedersen, Odense Universitetshospital, Julie Lyng, DEA og Maria Lindorf, DEA.

Casesamlingen er udarbejdet på baggrund af interview med de medvirkende organisationer og på baggrund af input fra DEAs Tænk tank for talentudvikling.

Medlemmer af DEAs Tænk tank for talentudvikling

- Henrik Holt Larsen (formand), professor, CBS
- Lisbet Thyge Frandsen, Group Senior Vice President, People & Strategy, Grundfos Management A/S
- Lars Christian Lassen, Global HR-direktør, Novo Nordisk
- Anne Krogh Nielsen, Director, Talent Development, People & Culture, Vestas Wind Systems A/S
- Carsten Møller, Director, Nordea Investment Management, Nordea
- Lotte Pedersen, Afdelingschef, Odense Universitetshospital og Svendborg Sygehus, Udviklingsstaben, Afdelingen for Ledelse, Organisation og Uddannelse
- Maria Pejter, Director of Group Talent Management, A.P. Møller-Maersk
- Ditte Marstrand Wulf, HR-direktør, Codan
- Thorkil Molly-Søholm, lektor, Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet
- Frances Jørgensen, lektor, Institut for Ledelse, Aarhus School of Business, Aarhus Universitet
- Niels Gregersen Hansen, Head of HR Nordic Banking, Denmark, Nordea

INDHOLD

| | |
|--|----|
| Indhold | 3 |
| Forord..... | 5 |
| Case 1: Nordea | 6 |
| Case 2: Fredericia Kommune | 9 |
| Case 3: Grundfos | 13 |
| Case 4: dnp denmark as | 20 |
| Case 5: Odense Universitetshospital | 23 |
| Case 6: Frese a/s | 28 |
| Case 7: Novo Nordisk | 31 |
| Case 8: Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration | 36 |
| Case 9: Vestas Wind Systems A/S..... | 40 |

FORORD

Talentudvikling som en af danske virksomheders veje til vækst er nærmest blevet et mantra i de senere år, og talentudvikling er ofte en af de højest prioriterede HRM-opgaver. Mange vil måske ligefrem sige, at der aldrig har været så meget fokus på talenterne som i dag. Til trods for det store fokus oplever rigtig mange virksomheder stadig store udfordringer med arbejdet med talentudvikling. For at imødekomme disse udfordringer og skabe ny viden om feltet nedsatte DEA i foråret 2009 en tænketank for talentudvikling.

Vi er bestemt blevet bestyrket i, at der er behov for ny viden på området. Fx er det paradoksalt, at man - trods en bred enighed om at virksomheders talenter består af mange forskellige slags mennesker - stadig retter hovedparten af al talentudvikling mod dem, der gerne vil være ledere. Eller, at man i arbejdet med talentudvikling ofte har fokus på de store virksomheder, når nu langt størstedelen af de danske virksomheder er små eller mellemstore.

For at blive klogere på emnet har tænketanken valgt at tage udgangspunkt i de udfordringer og dilemmaer, som danske virksomheder oplever i arbejdet med talentudviklingen. Vi er så at sige startet med 'det svære'. En del af kortlægningsarbejdet består af interviews med en række forskellige organisationer - private såvel som offentlige, små såvel som store. Interviews, som nu præsenteres i denne casesamling, der giver indblik i både udfordringer og værdifulde erfaringer. Da arbejdet med talentudvikling foregår på mange forskellige niveauer og med mange forskellige formål for øje, afspejler casesamlingen stor mangfoldighed. En mangfoldighed, som netop skaber et godt grundlag for en diskussion af, hvad den talentfulde talentudvikling er, og hvordan den talentfulde organisation ser ud.

God læselyst!



Henrik Holt Larsen, professor
og formand for DEAs tænketank



Stina Vrang Elias, adm.
direktør, FUHU/DEA/FBE/NOCA

CASE 1: NORDEA

Talent Management – it's gonna create noise

Ifølge Lars Häggström, der til dagligt leder arbejdet med HR i Nordea, er en af de helt centrale udfordringer i arbejdet med talentudvikling, at man i mange organisationer har en lidt naiv tilgang til området. Ofte bliver man nemlig mødt med en opfattelse af, at talentudvikling er et initiativ, som HR-afdelingen let kan fikse – uden at det skaber uro eller får negative konsekvenser for den resterende del af organisationen. Indstillingen synes, ifølge Lars, at være: *“Fix it but don't create too much noise”*.

Et larmende initiativ

Når Lars betegner denne indstilling som naiv, skyldes det, at arbejdet med talentudvikling nærmest er noget af det mest larmende og uroskabende, man kan give sig i kast med: *“Det svære ved den her proces er, at hvis man gør det for alvor – then you get noise everywhere. Talentudvikling forstyrrer faktisk hvert eneste led i organisationen. Det kan være svært at forstå denne udfordring, når man normalt betragter udvikling som noget godt og positivt”*. Noget af det vigtigste i arbejdet med talentudvikling er derfor at få organisation og ledelse til at forstå og acceptere, at et sådant initiativ vil skabe forstyrrelser og uro. At nå til denne forståelse har i sig selv været en rejse for Nordea.

Når talentudvikling spiller en så afgørende rolle for hverdagen og virkeligheden i organisationen, er det helt afgørende, at initiativet er grundigt forankret i organisation. For Nordea betyder det, at HR generelt og talentudvikling specifikt er forankret på det strategiske niveau, således at også koncernledelsen inddrages i dette arbejde. Her er der sket et skifte fra tidligere tider, hvor sådanne beslutninger primært lå hos de ledere, som var ansvarlige for rekruttering. Ifølge Lars er det en naturlig konsekvens, hvis man ønsker at arbejde seriøst med HR, for når fremtidens strategi bygger på elementer, som ligger inden for HR, som fx lederudvikling, så må HR være en del af strategien.

Søg og du skal finde

Et andet område, som ifølge Lars også kan være ret dilemma- og udfordringsfyldt i forbindelse med talentudvikling, er definitionen og identifikationen af talent: *“Der findes et afsavn af definitioner. Bare emner som hvad er et talent, hvordan identificerer man et talent, og hvilke niveauer af talent findes der? Det er et stort arbejde i en stor koncern”*.

I Nordea definerer man et talent som en person, der har potentiale til at gå over sit nuværende niveau, dvs. potentiale til at stige i organisationen. Helt konkret identificerer man talenter ud fra tre parametre, nemlig performance, evnen til at lære og motivation. Performance måler man ud fra både tidligere og nuværende præstationer inden for en treårig periode. Evnen til læring går på formåen til at kunne indgå og præstere i en ny kontekst, mens motivation handler om talentets lyst til at indgå i en sådan udvikling.

Når disse tre kriterier er opfyldt, foregår den yderligere udvælgelse af talenterne i en proces, der både rummer bottum-up og top-down-elementer. Denne blanding er netop nødvendig, hvis der skal sikres forankring af talentudvikling i hele organisationen.

Et andet centralt element i Nordeas udvælgelse af talenter er tidsbegrænsning. At man én gang er sluppet igennem nåleøjet, er ikke ensbetydende med, at man skal tage talentstempelen for givet. Her vurderer man nemlig hele tiden i forhold til de tre parametre: *"Vi har disse tre kriterier, og vi har en årlig proces, hvor vi går dem igennem mere grundigt. Så vi ser på disse kriterier hele tiden. At du en gang er identificeret som talent, og at du får budskabet, at vi tror, du kan gå hele vejen – det indebærer ikke, at vi ikke kan tale med dig igen, hvis det går nedad"*.

Fokus på ledere

I arbejdet med talentudvikling har Nordea kun den 'traditionelle' udvikling af ledertalenter på dagsordenen. Grunden til det ensidige fokus på ledere er, at netop denne medarbejdergruppe spiller en væsentlig rolle i realiseringen af virksomhedens fremtidige strategi. Derudover har Nordea også prioriteret udviklingen af potentielle ledere, fordi man er overbevist om, at særligt ledertalentet vokser bedst inden for organisationen.

Men det er bestemt ikke, fordi andre medarbejdergrupper ikke har behov for talentudvikling: *"Der er absolut behov for at udvikle talentspor for andre end ledere. Det er vigtigt, fordi forskellige typer af talenter motiveres af forskellige ting. Til eksempel drives forskere af andre ting end personer inden for salg, mens ledertalenter så måske motiveres af helt tredje ting"*.

At Lars ikke allerede i dag er i fuld gang med at skabe talentudvikling for andre medarbejdergrupper skyldes, at dette ikke kan gøres af HR-funktionen alene. Ifølge Lars kan HR-generalister simpelthen ikke enerådigt lykkes med at skabe talentudvikling for specialister. En af grundene er, at man ikke her forstår, hvad der motiverer forskellige medarbejdergrupper: *"Jeg tror, det er svært ud fra et corporate-perspektiv at igangsætte og drive talentudviklingsstrategier for specialfunktioner. For fra et corporate-perspektiv forstår man det ikke rigtigt – man kan skabe et pres for en sådan udvikling, men man kan ikke drive den"*.

Kan det måles og vejes?

Måling af organisationens talentudvikling er endnu en af de udfordringer, som kan give mange en HR-direktør grå hår i hovedet. Al denne fokusering på måling er ifølge Lars heller ikke altid frugtbar: *"HR overdriber sin stræben efter at måle. Man behøver ikke al denne måling; når man selv er chef, ved man jo, at ens underordnede, som er dygtige, præsterer meget bedre end dem, som ikke er dygtige – man ved det. Det er ikke fejlagtigt at måle, men det kan let give indtryk af manglende tiltro. Så nogle få KPIs and then just trust it"*.

At man skal være varsom med at blive for fokuseret på måling, betyder imidlertid ikke, at man i Nordea slet ikke foretager målinger. For man må have nogle

mål for at kunne følge op og få tingene til ske, men Nordea forsøger at have så få KPIs som muligt. Her måler man primært i forhold til succession plans, dvs. om man har de rette medarbejdere på det rette tidspunkt. Der skal derudover også måles på 'promote-from-within', som jo er den helt store test i forhold til talentudvikling.

Et andet aspekt, som Lars også fremhæver som en potentiel faldgruppe ved måling, er, at selve målingen bliver så vigtig, at man sætter de forkerte personer i de forkerte stillinger – bare for at leve op til målene. Det siger sig selv, at en sådan udvikling er både ufrugtbar og uholdbar.

I stedet for at rette al opmærksomheden mod målinger, anbefaler Lars, at man bruger tiden på udviklingen af det praktiske arbejde med talentudvikling. For når nu talentudvikling har så stor betydning for hverdagen i organisationen, så er det her kræfterne bør lægges. For talentudvikling er til stadighed på mange områder ret uudforsket land, så der er behov for fokus på de mange udfordringer, det konkrete arbejde hermed skaber. Et sådant fokus kan forhåbentlig på sigt medvirke til at uro, forstyrrelser og larm bliver vendt til sød musik i form af den ønskelige medarbejderstab, øget effektivitet og optimal udnyttelse af organisationens dygtigste.

CASE 2: FREDERICIA KOMMUNE

Behov for andre talenter end ledertalenter

Lidt historik

Udviklingen af Fredericia Kommunes talentudviklingsprogram bliver initieret samtidig med implementeringen af en ny og fladere organisationsstruktur. Med en fladere struktur falder behovet for ledere og for fortsat at fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere, som skal sikre en fortsat høj borgerservice, er det nødvendigt med andre karriereveje end den traditionelle ledervej.

I forbindelse med omstruktureringen nedsætter direktionen en arbejdsgruppe bestående af ledere og medarbejdere fra repræsentative dele af organisationen – dvs. fra både rådhus og decentrale enheder. Personalechefen er formand for arbejdsgruppen. Gruppen består af 12 medlemmer, og arbejdet resulterer i en 12 sideres beskrivelse af talentudviklingsprojektet, herunder baggrund for projektet, definition af begrebet, organisering af projektet, overvejelse omkring de medarbejdere, der ikke bliver udpeget, forudsætninger for succes m.m. Direktionen beslutter efterfølgende at initiere et talentudviklingsprojekt i Fredericia Kommune.

Organisering af talentudviklingsprojektet

For at sikre projektets opmærksomhed og status udpeger kommunen en talentchef. Talentchefens opgave er at understøtte de decentrale ledere i udpegning, udvikling og fastholdelse af de dygtigste medarbejdere. Derudover udvikler, driver og brander talentchefen talentudviklingsprojektet.

Der bliver desuden etableret fire rådgivende teams omkring talentchefen. De fire teams sammensættes således, at hvert team relaterer sig til et direktørområde. Eksempelvis består ét team af repræsentanter for skole, daginstitution, klub, kultur, familie og tandpleje relateret til børne- og kulturdirektøren, mens et andet team repræsenteres af deltagere fra miljø, vej og grønne områder relateret til teknik- og miljødirektøren. Alle teams er repræsenteret ved områdets fagchef.

Der etableres ligeledes en følgegruppe. Følgegruppen består af dele af hovedsamarbejdsudvalget, dvs. personalechefen, en direktør og to repræsentanter for de faglige organisationer (FOA og HK).

Den samlede direktion fungerer som styregruppe.

Hvad er et talent i Fredericia Kommune?

Fredericia Kommune definerer et talent som en medarbejder, der er karakteriseret ved at have særlige personlige kompetencer, ved at være speciel handlekraftig og initiativrig, ved at tage ansvar for helheder og tænke fremadrettet og visionært.

Det betyder, at vurderingen af, om der er tale om et talent, altid vil være subjektiv – og afhænge af om virksomheden har brug for netop denne medarbejders

kompetencer. Der er ingen tidsmæssig begrænsning i talentets udvikling, men heller ingen fremtidssikring. Der bliver med andre ord ikke stillet det enkelte talent et nyt job i udsigt – blot et tilbud om at udvikle de særlige kompetencer talentet er i besiddelse af.

Den subjektive vurdering og dermed udpegning til talentpuljen bliver altid foretaget af nærmeste leder, ligesom det er nærmeste leders vurdering, hvor længe talentet skal understøttes i sin udvikling.

De tre talentspor

På baggrund af rapporteringen fra arbejdsgruppen vedtager kommunens direktion tre talentspor, nemlig en karriere som:

- Leder
- Specialist
- Projektleder

Der var i gruppen en drøftelse omkring endnu et talentspor, borgerservicesporet. Gruppen anbefalede ikke dette spor, idet fokus på borgerservice skal være forudsætning for udpegning til alle tre talentspor.

De forskellige motiver

Kenneth R. Brousseau og Michael J. Driver har i deres forskning vist, at medarbejdere motiveres af forskellige faktorer¹. Ledere motiveres ofte af prestige, indflydelse, konkurrence, profit, organisationsudvikling og involvering af mennesker. Specialister motiveres af stabilitet, kvalitet og specialisering i fagområdet, mens projektledere ofte motiveres af nyheder, kreativitet, jobmobilitet, involvering af mennesker, udvikling af andre, organisationsudvikling og personlig udvikling. Brousseau og Drivers forskning blev anvendt i arbejdet med at identificere talenternes motivation for udvikling.

Ved hjælp af et testværktøj² identificerer talentchefen – sammen med talentet – hvilke faktorer, der motiverer den enkelte.

Oftentimes viser det sig, at talentet er udpeget af sin leder som en medarbejder med talent for ledelse, men ved identifikation af motivationsfaktorerne og samtaler med talentet viser det sig af og til, at talentet er motiveret af faktorer, der kendetegner en projektleder eller en specialist. Det er i virkeligheden ikke særligt overraskende. I mange offentlige virksomheder har der eksempelvis været tradition for at udpege meget dygtige fagprofessionelle – som jo ofte er specialister – til lederfunktioner. Eksempelvis er mange dygtige skolelærere blevet skoleledere – uden nødvendigvis at blive en dygtig skoleleder. En anden årsag til udpegnin-

¹ Career pandemonium: realigning organizations and individuals, Academy of Management Executive, 1996 Vol.10 no.4.

² Decision Dynamics Karrieremodellen (DDKM) udviklet af Kenneth R. Brousseau og Michael J. Driver.

gen som talent for ledelse kan være, at ledere ofte identificerer sig med talentet og tror, at vedkommende motiveres af de samme faktorer.

Talentprogrammer

Fredericia Kommune afholder årlige lederkonferencer for alle kommunens ledere. For at signalere at de to nye talentspor har høj prioritering, bliver der arrangeret årlige konferencer for konsulenter og specialister.

Derudover tilbyder kommunen et udviklingsforløb "Talent for Ledelse" for de medarbejdere, der er blevet udpeget til det talentspor.

For projektledere var den oprindelige tanke, at der skulle etableres en fælles projektlederuddannelse. Alternativet blev et tilbud om projektlederuddannelser varetaget af forskellige udbydere.

Der bliver ikke tilbudt samlede udviklingsforløb for specialister. Begrundelsen er, at specialister ofte har meget individuelle karriereforløb. Det vil eksempelvis være vanskeligt at tilrettelægge et fælles udviklingsprogram for en specialist i spildevand og en specialist i ældrepleje.

Det primære og afgørende princip bag hele talentudviklingsprogrammet er at understøtte de talentfulde medarbejders individuelle karriereforløb. Det illustreres bedst ved at beskrive, hvilke faser en talentfuld medarbejder gennemgår:

- Fase 1 Den decentrale leder udpeger en medarbejder som særlig talentfuld. (Enkelte gange drøftede lederen sine overvejelser med talentchefen før udpegningen).
- Fase 2 Den decentrale leder, talentet og talentchefen mødes. Her begrundes lederen sin udpegning.
- Fase 3 Talentet får tilbudt 3-5 coachingsamtaler og en karrieretest³. I fase 3 identificeres, hvilke elementer det enkelte talent bliver motiveret af, og den rette karrierevej vælges.
- Fase 4 Den decentrale leder, talentet og talentchefen mødes. Her bliver talentet tilbudt et individuelt udviklingsprogram.
- Fase 5 Talentet bliver registreret i en kompetencedatabase.

Hvad med de talentløse?

Det har været helt afgørende for projektets succes, at de medarbejdere, der ikke blev udpeget som talenter, ikke blev betragtet som eller oplevede sig selv som talentløse.

³ DDKM.

Kommunen har gennem en årrække prioriteret faglig og personlig udvikling for alle kommunens ledere og medarbejdere. Når det gælder de store faggrupper med direkte borgerkontakt, som eksempelvis pædagoger, lærere, sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter, har der været tilbudt større kompetenceudviklingsprogrammer – ofte i samarbejde med regionens uddannelsesinstitutioner.

Samtidig med etableringen af talentudviklingsprogrammet afsatte kommunen to mio. kr. årligt til intensivning af kompetenceudvikling af denne type.

Intern og ekstern branding af projektet

Afgørende for projektets succes var fortællingen om de gode historier. I Fredericia Kommune var kommunikationsstrategien at brande projektet internt og eksternt samtidig. Det betød, at de gode historier blev formidlet i både dagspresse (aviser, radio og tv), fagblade, medarbejderblade, intranet og direkte mails samtidigt – og løbende.

Hvad var de store udfordringer i projektet?

Den største bekymring for projektets succes var den kommunale lighedskultur. Det viste sig dog at være en unødvendig bekymring. Årsagen er måske:

- at projektet var højt prioriteret fra direktionens side
- at de faglige organisationer blev inddraget fra starten
- at de gode historier kom tidligt i projektet
- at der ikke var et begrænset antal pladser i talentprogrammet, dvs. at alle havde mulighed for at "gøre sig fortjent" til at blive udpeget på sigt
- at det lykkes at formidle, at ingen er talentløse

CASE 3: GRUNDFOS

Talenterne skal bidrage til at indfri ambitioner

Grundfos er en af landets førende virksomheder inden for talentudvikling, og de har udviklet et helt nyt koncept for at sikre sammenhæng med deres langsigtede strategiske mål. De store linjer i konceptet er udviklet, mens de enkelte dele færdigudvikles løbende i en kontinuerlig proces: *"Vi bygger flyet, mens vi flyver det"*, fortæller Group Senior Vice President Lisbet Thyge Frandsen.

Følgende case giver et billede af de overvejelser, der eksisterer i den indledende fase af talentarbejdet hos Thomas Koldbæk, som er blandt de fire første talenter, der er blevet udvalgt hos talentets chef, Jacob Fibiger Jensen, og hos Lisbet Thyge Frandsen, som er ansvarlig for People & Strategy i Grundfos og for det nye talentkoncept.

En co-creation approach til konceptudviklingen

Der var mange overvejelser, da Grundfos skulle i gang med at udvikle deres talentkoncept fra at være noget mere eller mindre ad hoc til at være en driver for deres strategiske målsætninger. Frandsen forklarer, at de vil opnå tre ting igennem initiativet: For det første: *"Vi vil være en arbejdsplads i verdensklasse – og så for toptalenter, og for det andet vil vi væk fra one-size-fits-all og skabe synlighed om talenterne, og til sidst vil vi skabe stærk integration mellem talentudvikling og konkret implementering af forretningsstrategi i Grundfos"*.

At kunne skabe et effektivt nyt koncept for talentudvikling i en virksomhed med 18.000 medarbejdere fordelt over hele verden, som kan fungere i alle de forskellige kulturer, og som kan engagere folk med vidt forskellige arbejdsopgaver, er ikke nogen let opgave. Grundfos valgte at anvende en utraditionel *co-creation approach* og inviterede 40 ledere fra hele verden sammen på en workshop på CBS, hvor de fik til opgave på fire dage at udvikle retningslinjer for Grundfos' talentudviklingsprogram.

Der var to kriterier for at blive inviteret til workshoppen: 1) de inviterede skulle virkelig brænde for det med talenter; og 2) de skulle være en markant meningsdanner eller driver i deres lokale miljø. På den måde sikrede man sig, at det virkelig var mennesker med personlighed, drive og entusiasme *"fra salg, produktion, business development, general management mv. fra hele kloden. Så det var en meget, meget divers gruppe, og det var det, vi gik efter"*, siger Frandsen.

Workshoppen startede med at skabe en fælles forståelse for formålet med talentarbejdet, som Grundfos kalder deres *Talent Engine*. Frandsen understreger, at en fælles forståelse af det større perspektiv og formål er helt afgørende for succes af en co-creation proces, da den kommer til at styre en lang række beslutninger og valg undervejs i processen. Her var det især vigtigt at fremhæve, at talentbegrebet ikke skulle forbindes med alder, og at der skulle være plads til forskellige slags talenter. Der eksisterede en bred enighed om de forskellige ta-

lentspor, og det endte med tre spor: specialist, innovator og leder. Koldbæk mener, der er en udfordring i at synliggøre betydningen og mulighederne i de enkelte talentspor samt at beholde muligheden for at kombinere de enkelte spor, hvor det ikke nødvendigvis er "enten eller".

På den sidste dag af workshoppen blev koncernchef Carsten Bjerg og Frandsen præsenteret for konceptet, og umiddelbart derefter besluttede de at implementere det. En megen begejstret Frandsen fortæller: *"Jeg vil sige, det var meget, meget fantastisk, at 40 vidt forskellige mennesker med forskellige kulturer og baggrunde, og samtidig 40 mennesker, som er vant til at bestemme i deres lokale miljø, kunne lykkes med at udvikle og præsentere et fuldstændig helt og sammenhængende koncept på fire dage"*.

Talent Engine

Nomineringen

På et general managers meeting fik alle general managers i organisationen 'en gylden kuvert' til at hjælpe dem igennem nomineringsprocessen. *"Det var en idé fra workshoppen, som vi var tro imod for at dyrke ejerskabet. Kuverten indeholdt guidelines til nomineringsprocessen, der gav svar på, hvad de skulle kigge efter, hvornår de skulle lave nomineringer og alle de ting, de skal vide for at lave deres lokale nominering"*, forklarer Frandsen. Derefter sendte general managers lister ind med navne på de talenter, de havde spottet i deres egne selskaber, og listerne blev evalueret og udfordret af HR. At udfordre general managers til at begrunde deres valg bidrog til en skarpere definition af præcis hvad, der var ment med talent hos Grundfos. Resultatet af denne proces blev en liste med 135 nominerede talenter fra hele verden.

Både Frandsen og general manager Jensen understreger, at alle medarbejdere har en form for talent, selv om der er forholdsvis få, der bliver nominerede og endnu færre, der bliver udvalgt til Talent Engine. Jensen mener, at han som leder er forpligtet til at fokusere på potentialet hos alle sine medarbejdere, herunder løbende arbejde med karriereplaner, personlig og faglig udvikling, fordi *"alle - også os andre 97 pct. i Grundfos, har en vigtig rolle"*. Jensen uddyber det med at forklare, hvordan han går i en dialog med sine medarbejdere og altid spørger ind til, hvad der er vigtigt for den enkelte medarbejder og hvad, der er motiverende. Han siger: *"At være med til at deltage i et globalt talentprogram er et aktivt valg, den enkelte tager, og det kræver en indsats ud over det sædvanlige, hvilket bl.a. vil betyde mere rejseaktivitet og flere arbejdstimer. Det er ikke det rigtige valg for alle, fx for den person, der er ved at stifte familie og vil være sammen med deres børn fra kl. 16.00 hver dag og måske ikke vil rejse så meget de næste fire-fem år"*. Men hvis det er det vigtigste for den medarbejder, så skal man som leder være tro mod det og acceptere det valg. Den type dialog er også den måde, som sikrer Jensen klarhed, når nogen spørger: *"Hvorfor skal han med i talentprogrammet, og hvorfor skal jeg ikke?"*.

Udvælgelsen

De nominerede skulle så efterfølgende igennem et talentcenter - et assessment centre skræddersyet til Talent Engine. Talentcentret blev designet sammen med

professionelle eksperter fra et engelsk firma, som interviewede en lang række personer i hele Grundfos for at finde frem til, hvilke kompetencer virksomheden har brug for i forhold til ledelse, innovation og specialister nu og i fremtiden. Herfra kom der ti kompetencer, som er knyttet til det at være et globalt talent i Grundfos.

Talentcentret er en vigtig del af konceptet, fordi det er her, de nominerede bliver efterprøvet og kvalificeret i forhold til, om de har globalt eller lokalt potentiale. Frandsen understreger, at *"de er alle sammen talenter, og det handler ikke om at bestå eller ikke bestå, da både dem med globalt potentiale og de andre med lokalt potentiale er afgørende vigtige for Grundfos"*. Ud af de 12 nominerede, der deltog i den første udvælgelsesrunde, blev 33 pct. kvalificerede som globale talenter.

Talentcentret er en 2,5 dages meget koncentreret, fokuseret event, hvor talenterne bliver udfordret ekstremt meget, idet de gennemfører simuleringsøvelser, modtager meget grundig og faktabaseret feedback og laver en personlig udviklingsplan. Trods de intensive og hårde dage i talentcentret er talentets opfattelse af udvælgelsesprocessen meget positiv. Koldbæk, som var en af de udvalgte fra den første rundt i talentcentret, fremhæver: *"Et virkeligt gennemarbejdet forløb, udfordrende øvelser og meget konstruktiv og dybdegående feedback"*.

I relation til sin evaluering fra talentcentret var Koldbæk også stort set enig i de fleste forhold, der blev påpeget, og derfor fik han en bekræftelse af aspekter, han allerede var bevidst omkring. De få uenigheder blev der snakket om og rettet op på, da der var forståelse for, at talentcentrets evaluering kun giver et 'øjebliksbillede'. Koldbæk konkluderer med sit meget positive indtryk af forløbet på talentcentret: *"Det, jeg har givet mest ros for, er den strukturerede udvælgelsesproces og det, at Grundfos nu har en fuldstændig klar definition på, hvad et talent er og hvilket niveau, der skal til for at komme igennem nåleøjet. Det er min opfattelse, at der førhen ikke var denne klarhed, og at udvælgelsen derfor mere var et spørgsmål om tid, sted, netværk og i højere grad en subjektiv vurdering"*.

Talentudviklingsforløb

Når talenterne er udvalgt, udarbejdes en personlig udviklingsplan og med udgangspunkt heri, gennemgår talenterne en række aktiviteter, rettet mod deres videre udvikling.

Den personlige udviklingsplan bliver tæt knyttet til talenternes daglige arbejdsplads, fx ved at inddrage folk fra den lokale HR-afdeling og/eller talenternes egne general managers. Koldæk synes, at det har været en fordel at kunne gå ind i en dialog med sin egen chef omkring den personlige udviklingsplan, fordi det giver muligheden for at få chefens vurdering af hans performance i hverdagen ved at score ham på de samme parametre, som under forløbet i talentcentret. Det er hans vurdering, at talentcentret *"igennem tre dage primært vurderer de 5 pct. af tilfældene, hvor du er mest presset, men for at kunne arbejde med en udviklingsplan synes jeg også, det er vigtigt at få de sidste 95 pct."*. På den måde gi-

ver chefens vurdering *"en mere holistisk feedback af min performance, og det er kombinationen, der giver det bedste fundament for det videre forløb"*, konstaterer Koldbæk.

Den personlige udviklingsplan skaber en struktur for den videre udvikling igennem aktiviteter designet og udviklet til Talent Engine. Et tiltag er Master Classes, som giver talenterne ny viden, som er relevant for de kompetencer, der ligger i talentkonceptet og udvælgelsesprocessen. Et andet er MatchMaking, som engagerer talenterne i vigtige strategiske projekter relateret til virksomhedens kernestrategi. På den måde bliver det sikret, at talenter både får den mere didaktiske del af kompetenceudvikling sammen med udviklingen af nogle specifikke kompetencer i de strategiske projekter, der bliver matchet til deres personlige udviklingsbehov.

Koldbæk siger, at for ham *"er det ekstremt vigtigt at få lov til at prøve tingene af i praksis - måske endda det vigtigste. Muligheden for at koble det, jeg gerne vil udvikle med de rette opgaver, er meget motiverende, og mine forventninger er klart, at det giver afkast i form af en accelereret udvikling"*. Koldbæks forventninger til kombinationen af teori i Master Classes og praksis i MatchMaking er høje: *"Det kan være en svær disciplin, men jeg har store forventninger til, at det rent faktisk lykkedes at få den bedste kombination"*.

Koldbæks chef, Jensen, har ligeledes høje forventninger til læringen i det praktiske element: *"Det, der virkelig er afgørende for succes, er de konkrete opgaver og projekter, de globale talenter bliver inviteret til at deltage i. Talenterne skal have mulighed for at øve og træne inden for områder, hvor de bliver udfordret og mødt med krav om en dybdegående indsats. De skal arbejde i dybden, ikke bare i overfladen med tingene og øve sig i den grad, at det til tider hænger dem langt ud af halsen. De skal derned, hvor ingen andre har været. Det er jo det, der skal adskille dem fra alle os andre. Mulighed for en vedholdende, dybdegående arbejdsindsats i kombination med coaching og mentoring er for mig meget vigtige grundelementer i god talentudvikling"*, siger Jensen.

Ud over de strategiske projekter bliver talenterne tilknyttet et netværk af globale talenter. Her vil talenterne kunne dele erfaringer, hvor der er en fælles forståelse for de situationer, de enkelte sidder i, mens de også skal lære og øve sig med at arbejde i et globalt netværk. Koldbæk er meget begejstret for netværket og anvendeligheden af det og mener, det er et af de mest spændende elementer i konceptet.

Det sidste vigtige element i Talent Engine er eksponering for topledelsen. Frandsen forklarer, at eksponeringen for topledelsen sikres gennem de øvrige elementer i konceptet, og især MatchMaking hvor topledere deltager aktivt i projekterne. Desuden har de designet et *Virtual GreenHouse Community*, hvor talenterne er i et lukket virtuelt rum sammen med topledelsen. Her er der en række faciliteter som blog, polls, profiler, chat, osv., som kan befordre relationsopbygningen talenterne imellem og imellem talenter og topledelse. Frandsen fortæller også, at topledelsen bliver opfordret til at sikre, at de møder talenterne i deres lokale mil-

jører i forbindelse med rejser. Koldbæk er meget begejstret for eksponeringen for topledelsen og mener, det er af stor betydning, fordi dialogen og interaktionen med topledelsen giver en masse både for talenterne og ledelsen.

Kommende udfordringer

Effektmåling

Ifølge Frandsen er *"Talent Engine en langsigtet investering, som vi tror på vil hjælpe Grundfos med at udvikle og tiltrække verdensklasse talent"*, og tilføjer: *"for det har vi brug for i vores arbejde på at indfri de høje ambitioner, vi har sat for den fremtidige innovationsindsats i Grundfos"*. Hun indrømmer, det kan være vanskeligt at sætte entydige målinger på effekten. Arbejdet med effektmåling skal starte med at opsætte konkrete mål og identificere generelle succeskriterier, som kan anvendes til at evaluere effekten af den nye Talent Engine. Koldbæk mener selv, at Talent Engine vil have en positiv effekt og ser frem til, at den kan måles på en konkret måde, men er også enig med Frandsen i, at det kan være svært, når der er tale om 'måling på den lange bane'.

Kommunikation

Arbejdet med Talent Engine er gået stærk siden efteråret 2008, da de 40 ledere fra hvert hjørne af verden kom sammen for at udvikle konceptet, og den hastighed har skabt nogle udfordringer i forhold til kommunikationen. Ifølge Koldbæk vil folk i organisationen gerne høre noget omkring talentprogrammet, og hvem talenterne er. Fx ved at få Grundfos' interne kommunikationsafdeling til at følge nogle talenter igennem forløbet samt rapportere om deres dagligdag i programmet. Desuden mener han, det vil være ærgerligt ikke at kommunikere åbent omkring hele forløbet, da der er brugt så meget energi på det, og de ansvarlige parter virkelig brænder for det, og tilmed har topledelsens fulde opbakning.

En af grundene til den begrænsede kommunikation, mener Koldbæk, kan bunde i *"en bekymring for den indvirkning, det kan have på de resterende, som ikke blev udvalgt"*.

Ledernes afgørende rolle

Jensen ser også en udfordring i at klæde alle ledere på til at håndtere talenterne, og han mener, der skal være en form for support, fx coaching og mentoring over for de ledere, som finder håndteringen og arbejdet med talenterne vanskeligt. Da han mener, den nærmeste ledere er af afgørende betydning for, hvorvidt et talents potentiale kommer i udfoldelse, forestiller han sig *"en form for task force, som har fokus på de 80-100 globale talenter samt deres nærmeste ledere"*. Grunden til, at arbejdet med talenter kan være vanskeligt, er, ifølge Jensen, at *"der findes ikke en facitliste omkring arbejdet med talenter, og hvis man som leder ikke formår at supportere talenterne på den rigtige måde, så er faren, at talenternes potentiale ikke kommer i udfoldelse og dermed ikke skaber værdi for virksomheden - og endnu værre: At talenterne begynder at kigge efter andre græsange. Det vil være en katastrofe"*.

Talent Engine i den store sammenhæng

En anden stor udfordring for Grundfos vil være at sikre tilpasning af Talent Engine med andre systemer og processer i organisationen. Koldbæk mener, at det især er vigtigt at tilpasse talenternes aflønningsordninger og bonussystemer. *"Der stilles naturligvis også højere krav og forventninger til os, og derfor er der uden tvivl en sammenhæng mellem det at være et talent og en ekstra arbejdsindsats. I den forbindelse har vi [en Talent Engine arbejdsgruppe] foreslået, at talenterne bl.a. skal have en form for performance bonus – alt efter opgaver og vigtighed",* forklarer Koldbæk. Men han mener, det også bliver nødvendigt at lave en *"form for kompensationsordning ved 'udlån' af talentet, således at der sikres en villighed for lederne til at afgive deres talenter og at støtte op omkring dette".*

Ifølge Frandsen tilbyder Talent Engine både ledere og talenter nogle vigtige incitament, der ikke nødvendigvis er økonomiske. For ledere giver Talent Engine den mulighed at 'fastholde' talenterne i længere tid, end de ellers ville kunne, da talenterne bliver udviklet og udfordret på deres nuværende arbejdsplads i stedet for at skulle rykkes andre steder hen - eller vælge at forlade virksomhed pga. manglende muligheder for udvikling. Talenterne får incitament ved at være med i Talent Engine og får på den måde adgang til en skræddersyet personlig udviklingsplan og tilsvarende aktiviteter som Master Classes, MatchMaking, et netværk af globale talenter og eksponering for topledelsen. Udfordringen ligger derfor mere i *"at skulle kunne tænke på incitament fra et andet perspektiv end man plejer",* mener Frandsen.

Kulturelle forskelle

Jensen mener ydermere, at der kommer en udfordring i relation til den kulturelle dimension af Talent Engine. Helt konkret siger han: *"I Danmark har vi en form for kulturfænomen, der hedder Janteloven, og jeg kan ikke lade være med at tænke, om der sidder talenter i Danmark, der ikke får muligheden for at deltage i programmet pga. Janteloven. Man skal som leder kunne acceptere, at ens medarbejdere på områder er mere kompetente og lade dem udvikle sig videre i andre sammenhænge. Det vil være synd, hvis talenter og deres potentialer ikke kommer frem i optimal udfoldelse, fordi de er for vigtige i deres daglige job, eller fordi andres succes afhænger af dem".* Forskelligheder i forbindelse med ledelsesstil skal der også tages højde for, mener Jensen, som konkluderer: *"Kulturelle aspekter må ikke undervurdes, og vil man lykkes med global talentudvikling, kræver det mod, viden og en vedholdende indsats".*

Fra det strategiske perspektiv er der ligeledes fokus på udfordringerne i de forskellige nationale aspekter. Frandsen nævner, at der er en risiko for at tabe ansigt over for andre i Asien, hvis man som en af de nominerede talenter ikke udvælges som et globalt talent. Ligeledes berører hun vigtigheden af at *"sikre, at ingen tabes – især ikke de lokale talenter"* efter udvælgelsen. I den forbindelse påpeger hun, hvor vigtigt det er at *"mobilisere den lokale organisation, så lokale talenter ikke mister motivationen",* idet hun ser et stort behov for det lokale talent.

Gode erfaringer med ejerskab og dialog

I den korte tid Grundfos har arbejdet målrettet med talentkonceptet, har de også samlet en del gode erfaringer. Frandsen er især meget stolt over den *co-creation approach*, de har valgt at anvende, da de skulle definere talentkonceptet og begynde på planlægning af Talent Engine. Det viste sig, at workshopdeltagerne, på grundlag af den fælles forståelse af formålet og deres medvirkende roller i udviklingen af Talent Engine, skabte et nyt koncept, de havde ejerskab til. Frandsen fortæller, hvordan en af deltagerne nævnte, at det var, som de nu havde født et barn sammen, og det vil man jo nærmest gå i døden for. *"Det betyder, at ingen skulle ud og sælge konceptet bagefter. Det var allerede derude, og derfor vidste vi, at denne metode kunne mobilisere udvikling og implementering af et nyt koncept langt hurtigere og mere effektivt end normalt"*, forklarer Frandsen.

Den brede involvering blev også sikret igennem interviews af folk fra hele virksomheden, da de ti kompetencer skulle defineres for de tre talentspor. Ifølge Frandsen bliver der ikke stillet mange spørgsmål til kompetencerne, da de kom ud af en dialog i organisationen.

De første erfaringer med talentcentret har også været meget positive både i forhold til de enkelte talents oplevelser og den endelige udvælgelsesproces. Det er lykket at få sat de nominerede på *"hård prøve"* samtidig med, at man har tydeliggjort de strategiske mål for talentkonceptet. Sammenhæng mellem talentkonceptet og Grundfos' strategiske målsætninger er også blevet mere tydeligt både for ledere og talenterne, da Talent Engines aktiviteter er integreret med strategiske projekter. De mange gode erfaringer giver en forventning om, at det med det nye talentprogram er lykkedes at skabe centrale trædesten i udvikling af Grundfos – både når det gælder talentudvikling, men også mere generelt.

CASE 4: DNP DENMARK AS

Fleksibilitet og fokus på praksis giver nye muligheder

"Kort vej fra teori til praksis" er nøgleordene for Niels Hermansen, direktør for virksomheden dnp denmark as. At være en lille virksomhed har sine udfordringer i forhold til talentudvikling og fastholdelse af talenterne, men der er alligevel meget at vinde ved at vælge at satse på en løbende talentudvikling. En af fordelene er, at strukturerne er fladere, og at medarbejderne kan få meget ansvar i deres daglige arbejde. Derfor er der heller ikke lang vej fra de værdifulde input, kurser kan give til en helhedsforståelse af virksomheden og en stærkere medarbejderindsats.

Knyttet til virksomhedens udvikling

dnp denmark as er en mindre plastvirksomhed, der primært producerer optiske projektorskærme. Virksomheden består af 75 medarbejdere, hvoraf 40 er ansat i produktionen, og 35 er funktionærer. Der sker en rivende udvikling i branchen, og bl.a. på grund af teknologiske forbedringer er medarbejderstaben fx skrumpet fra 185 i løbet af de seneste 15 år.

Derfor er fleksibilitet, helhedsforståelse og lysten til at lære og tænke nyt de helt centrale kompetencer for talentfulde medarbejdere hos dnp denmark as. Inden for de seneste år har virksomheden også sat medarbejderudvikling højt på dagsordenen, og det har betydet, at arbejdet med medarbejder- og talentudvikling er blevet tæt knyttet til virksomhedsstrategien. Alle funktioner spiller en væsentlig rolle, særligt når man kun er 75 medarbejdere, og blandt andet derfor fokuserer dnp denmark as ikke blot på ledelsestalenter, men ønsker at udvikle sine talenter inden for alle stillingstyper.

Kompetencer i spil på tværs af virksomheden

dnp denmark as finder talenterne både blandt de timelønnede i produktionen og blandt de kontoransatte. Selvom de fleste ansatte i alle led nok er klar over, hvem der skiller sig positivt ud, er det alligevel sket, at nogle har overrasket ved at have en særlig kompetence, der endnu ikke var blevet realiseret. Dette har i flere tilfælde vist sig at være værdifuldt for virksomheden.

Ét eksempel er en timelønnet medarbejder, der deler sin arbejdstid mellem produktionen og en kontorplads, da han sideløbende læser kommunikation. Han skriver derfor pressemeddelelser, afholder interne præsentationer og bidrager med viden og kompetencer på andre kommunikationsopgaver. Et andet eksempel er, da en timelønnet i produktionen viste sig at besidde skjulte it-kompetencer. Det var nærliggende at udnytte hans evner, da virksomheden kunne udskifte en del computere sideløbende med en stilleperiode i produktionen. I en mindre virksomhed har man netop den fleksibilitet og mulighed for hurtig omstilling, der gør det let at bringe kompetencerne i spil på tværs af virksomheden og derved udnytte dem bedst muligt.

Dette prøver virksomheden nu at formalisere for at se, hvor der ligger nogle kompetencer, der ellers ikke er synlige. Ifølge Niels ligger der en stor udfordring for virksomheden i at udpege det latente talent: *”Vi oplever, at det generelt ikke ligger til den danske virksomhedskultur, at man gør særligt opmærksom på sig selv”*.

Overordnet set arbejdes der dog ikke med en strategisk udvælgelse af talent. dnp denmark as gør i stedet meget ud af at basere medarbejderudvikling på frivillighed hos de ansatte, og det er derfor frivilligt, om man deltager i de kurser, virksomheden arrangerer. I stedet fungerer det som et ansættelsesvilkår, når virksomheden ansætter nye medarbejdere, at den nyansatte besidder de centrale kompetencer, så de fra start af passer ind i virksomhedens profil. På ét punkt har ledelsen dog valgt at udpege en række talentfulde medarbejdere.

”Ildsjælene” og udviklingen af talentfulde medarbejdere

Hos dnp denmark as har man i ledelsesgruppen identificeret 12 ildsjæle blandt medarbejdere på alle niveauer. Ildsjælene har sammen med ledelsen haft til opgave at nytænke udviklingsaktiviteten i virksomheden. Det har foreløbigt resulteret i et kursusprogram med offentlig støtte tilrettelagt i samarbejde med tre andre virksomheder. Virksomhederne har sammen udarbejdet et program, der med udgangspunkt i nye læringsformer fokuserer på tre indsatsområder. For det første på at skabe en forandringskultur, for det andet på at udvikle projektarbejdsformen på arbejdspladsen og for det tredje på at optimere medarbejdernes indsats gennem helhedsforståelse. I programmet er der et stort fokus på koblingen af teori og praksis, således at teoretiske input altid hæftes op på konkrete opgaver i de medvirkende virksomheder. Derved bliver den nye læring hurtigt omsat til konkrete tiltag og testet i hverdagen.

Projektleder eller personaleleder

I tråd hermed går den konkrete talentudvikling hos dnp denmark as ud på at tilbyde faglig udvikling, mere bredde og mere ansvar, hvilket også understøttes af, at der ikke er de samme muligheder for at tilbyde vertikal advancement og direktion- eller lederansvar i en mindre virksomhed. Når der ikke er samme mulighed for vertikal forfremmelse, må man gå andre veje: *”Vi arbejder meget med medarbejdernes definition af karriereforfremmelse og med, at det ikke nødvendigvis er ledervejen, der giver mere udvikling”*. Men Niels oplever dog alligevel, at den vertikale karrierevej fylder en del i medarbejdernes forestillinger om karriere. Det er også grunden til, at virksomheden har oprettet en række ’projektleder’-stillinger, som giver mulighed for at følge ’leder-sporet’ – uden at man dog får personaleansvar.

dnp denmark as vil også i fremtiden lade det projektbaserede fylde en del i virksomhedens og medarbejdernes hverdag. Ideen er, at flere medarbejdere med tiden skal dele deres tid 50/50 mellem daglig drift og konkrete projekter. På den måde tilføjes det traditionelle organisationsdiagram en ny matrixstruktur, som stiller nye krav til medarbejderne i form af helt ny viden og helhedsforståelse. Virksomheden har derfor konkret afholdt kurser i forretningsforståelse, årsregnskaberne, spild og kundeservicering. Kurserne er med til at give medarbejderne

øget bevidsthed om samspillet mellem deres handlinger og virksomhedens processer og produkthåndtering. Alle typer af medarbejdere har deltaget med udbytte, hvilket har styrket helhedsforståelsen og dermed også givet bedre projektdeltagere til fremtidens opgaver.

Fokuser på kernekompetencerne

"Det er overvejende på mavefornemmelsen, man igangsætter talentudvikling" mener Niels. Hos dnp denmark as hersker der klart et ønske om på sigt at kunne måle effekten, men investeringen i medarbejder- og talentudvikling ses grundlæggende som en investering i fremtiden. Den administrerende direktør anbefaler: "Der er, så vidt jeg fornemmer, ikke noget sted, man endnu har fundet en god måde at måle effekten på. Men hvis man fx ved hvilke kernekompetencer, der er essentielle for virksomheden, er det nærliggende at tænke sig, at det kun kan være givtigt at fokusere på det hos medarbejderne".

Fremtidige udfordringer

En af de udfordringer, som dnp denmark as oplever og forsøger at blive bedre til at håndtere netop nu, er den "svære samtale", hvor man taler med medarbejderen om at stille realistiske forventninger til eget talent og medarbejderudvikling. *"Det er utroligt svært", ifølge Niels, "for vi vil jo gerne have kloge medarbejdere ind, og vi har oplevet at have talentfulde medarbejdere, der var utroligt ambitiøse, men som måske ikke havde en personlighed, der passede ind i helheden. Vi er blevet mere bevidste om, at der ikke er noget vundet ved at have nogen gående rundt, der ikke er tilfredse og eventuelt arbejder med en anden fremtidsvision".*

Men der kan også være udfordringer i graden af åbenhed, når det gælder talenterne – særligt i forhold til de øvrige medarbejdere. dnp denmark as har ikke tradition for at være særligt eksplicite med hensyn til, hvem der er et talent. Nødvendigheden af at fremhæve den gode rollemodel er et omstridt spørgsmål. Det diskuteres derfor stadig i ledelsesgruppen, hvorvidt og hvordan man bør fremhæve de særligt talentfulde.

Endelig fremhæver Niels, at det er en udfordring at fastholde de dygtigste, når virksomheden ikke kan tilbyde vertikalt avancement. Derfor arbejder man hårdt på over for medarbejderne at tydeliggøre det råderum og de mange fingeraftryk, man som medarbejder har mulighed for at sætte. For det er bestemt ikke sådan, at man i mindre virksomheder ikke dyrker talenterne og deres udvikling – man har bare ikke de traditionelle værktøjer til rådighed. I stedet kan man som i dnp denmark as udvikle andre, kreative initiativer, som både kan bidrage til udvikling og motivation af medarbejdere og samtidig være med til at sikre virksomhedens vækst i fremtiden.

CASE 5: ODENSE UNIVERSITETSHOSPITAL

Anderledes Talent Management

Talent management (TM) har altid eksisteret inden for sygehusvæsenet – blot i en uformel og usystematiseret form. Nu står Odense Universitetshospital (OUH), som beskæftiger omkring 12.000 medarbejdere, over for begyndelsen på et strategisk arbejde med talenter og talentudvikling. Følgende case berører de emner og udfordringer, der er til stede i starten af et forløb med talentarbejde.

Historik

Bente Kowal er direktør for OUH og overordnet ansvarlig for det kommende talentarbejde på sygehuset. Hun forklarer, hvordan talentudvikling inden for nogle felter længe har været udbredt i sygehusvæsenet: *"I forhold til faglige talenter så er det jo meget brugt inden for sygehusvæsenet. Det er ikke sat i system, men på det uformelle plan, så ved man godt: Hvem er det, der er dygtige kirurger, hvem er dygtige medicinere, og hvem er dygtige forskere, og hvad kan vi gøre for at få dem gjort klar til at søge overlægestillinger eller et professorat eller et eller andet?"*

Behovet for talenter

Trods det eksisterende arbejde med talenter forklarer Kowal, at der er et behov for en mere intens og bevidst håndtering af talenterne på sygehuset. Hun forklarer, at behovet for talenter og talentudvikling på OUH er tydeligt, når man betragter det lave antal ansøgere til ledelsesstillinger: *"Vi har klart behov for at spotte: Hvor har vi nogle talenter henne? - og få dem klædt på til at søge opgaverne".* Lotte Pedersen, som er afdelingschef for Ledelse, Organisation & Uddannelse, er enig og tilføjer: *"... klædt på, på alle niveauer; så man er klædt på til at ønske sig at gå videre; så man gør det interessant og spændende og udfordrende og noget, man tør kaste sig ud i".*

Definition af talent

Det er på mange områder tydeligt, at arbejdet med talent er på et indledende stadie på OUH. I forlængelse af problematikken omkring de få ansøgere til lederstillinger fortæller Kowal, at *"det vi primært har beskæftiget os med indtil nu, det er ledere: Hvordan får vi meget vores talenter ud inden for ledelse? Fordi det har vi været for dårlige til, så det skal vi have sat fokus på, for det kommer vi til at skulle bruge. Så har vi den faglige del, som der nok har været mere uformel fokus på, fordi der er fokus på det ude i den enkelte afdeling. Der ved man godt, hvem der har hænderne siddende ordentligt".*

Pedersen forklarer, at selv om de har en strategi for talentudvikling, er der endnu ikke en fælles betegnelse for talent, som kan indeholde alle de former for talent, som er til stede på OUH. Og når de skal definere begrebet, skal de også tage højde for, at der er meget stor forskel på, fx at være en talentfuld professor og så en talentfuld serviceassistent. *"Men vi kan godt finde et begreb, der rummer det hele".*

Talentidentifikation

Selvom der eksisterer en tro på, at det er muligt at finde én betegnelse for talent på OUH, oplever man en problematik i relation til identifikationen af talenterne, da talentbegrebet er meget kontekstafhængigt. Fx kan en sygeplejerske være et talent på en operationsafdeling, men bestemt ikke på en børneafdeling. I forlængelse heraf eksisterer en enighed om, at ansvaret for talentidentifikationen skal ligge i afdelingerne og indeholde en subjektivitet, fordi *“vores talentbegreb er subjektivt. Vi tænker det subjektivt, så det ligger ude i jeres [ledernes] mavefornemmelse og så understøtter vi det [centralt]”*, forklarer Pedersen.

Imidlertid foregår en del arbejde med at definere kernekompetencerne i de enkelte afdelinger, som kan relateres til talentidentifikationen. *“På sygeplejersiden har man vel været lidt inde på det i forhold til at sige: Hvad er det for nogle kompetencer, der er vigtige? Og så vil de vægte forskelligt i forskellige afdelinger og inden for det sige: Jamen hvor er det så, at vi har talenterne her på afdelingen? Hvad er det, vi her har brug for både i forhold til det patientklientel, vi har, men også i forhold til: Hvor er det, afdelingen skal hen?”*, forklarer Kowal. Pedersen tilføjer: *“Det er også vigtigt at kunne sætte ord på, hvis man som afdelings-sygeplejerske udpeger én - at man så ikke bare siger: Jamen, det synes jeg”*. I stedet fortrækker Pedersen, at lederen er i stand til konkret at udtrykke: *“Hos os har vi brug for det her, og det kan hun”*.

Kommunikation

Betydning af en klar forklaring af baggrunden for identifikationen af talenter relaterer sig til kommunikationen omkring talentarbejdet. Der er endnu ikke fastlagt en klar kommunikationsstrategi, men Pedersen giver udtryk for positive erfaringer med en åben og offensiv kommunikation fra et tidligere arbejde med talentudvikling. Hun giver udtryk for en tro på, at talentudvælgelsen og iscenesættelsen kan generere et ønske om at opnå samme identifikation hos de øvrige medarbejdere og dermed motivere disse til at yde en større indsats.

Ejerskab

Holdningen til den decentraliserede identifikation af talenterne relaterer sig endvidere til ejerskabet af og ansvaret for talentudviklingen på sygehuset. Mens ejerskabet af talentudviklingen for specialister er decentraliseret, mener Kowal, at ansvaret for ledelsestalenterne er mere centraliseret: *“Vi i direktionen har ansvaret for at sige: Hvad gør vi i forhold til kommende ledere?”*. *“Men begge steder handler det om at understøtte udviklingen”*, tilføjer Pedersen.

Talent Management er anderledes på Odense Universitetshospital

Nogle af de tanker, der melder sig i begyndelsen af et arbejde med talenter og talentudvikling på OUH, er matchet mellem den generelle forståelse af TM og den kontekst, som TM skal fungere i her. Omstændighederne på OUH er nemlig anderledes, forklarer Kowal: *“Det er svært at få et ensartet talentbegreb, fordi en social- og sundhedsassistent, som er et åbenlyst talent, vil man sige til: Du skal ikke blive ved med at være social- og sundhedsassistent – du skal blive sygeplejerske, fordi der har du nogle andre muligheder. Selvfølgelig kan man blive en af de gode, stabile – og det skal ikke forstås negativt – social- og sundhedsassi-*

stenter, men karrierevejen som social- og sundhedsassistent den er altså ikke vanvittig stor på et sygehus. Der vil man sige: Du spilder dit talent som social- og sundhedsassistent, og så vil man forsøge at få vedkommende til at læse til sygeplejerske”.

Således berører Kowal problematikken i et karriereforløb på et sygehus, idet hun henfører til behovet for ekstra uddannelse. *”Skal du noget mere, jamen så skal du have autorisationen til at måtte gøre det, og den får man gennem uddannelse. Der kan vi lave nok så mange talentprogrammer – det får de ikke autorisationen af”,* forklarer Kowal. *”Har man lysten og evnen til at forske for eksempelvis, jamen så kan vi hjælpe med at lave nogle stillinger, hvor man bliver frikøbt til at kunne fordybe sig i forskningen med henblik på at kunne kvalificere sig som professor. Det er ikke noget, du kan sætte ind i et program. Det er noget med, at der kommer en afdeling og siger: Nu har vi én, som er rigtig, rigtig god, og som vi gerne vil holde på, og som kunne blive professor – hvad kan vi gøre? Og så gør vi det rent individuelt. Men vi ved jo aldrig, om vedkommende får et profesorsat, fordi det er jo universitetet, der godkender den del”.*

Kowal giver således udtryk for, at de generiske talentprogrammer ikke vil fungere i OUHs kontekst, men Pedersen mener alligevel, det er talentudvikling, *”fordi der er nogle, der har opdaget, at de kan noget særligt, og så vil vi som organisation gerne understøtte, at de kan det. Så kan det godt være, at vi ikke kan se hele vejen for dem, eller at vi kan måle det på dem, men vi har opdaget et talent i organisationen, som vi gør, hvad vi kan for at fastholde”.*

Integration af talentarbejdet i eksisterende procedurer

Nogle af de øvrige tanker, som Pedersen gør sig omkring starten på talentarbejdet, er, hvordan konceptet kan implementeres og integreres i nogle af de processer og procedurer, som allerede eksisterer på hospitalet. Et eksempel er opgaveflytning: *”Opgaveflytning er jo et stort strategisk område hos os. Det betyder, at man skal flytte nogle opgaver fra en plejegruppe for eksempel til serviceassistenter, så vi bruger ressourcerne rigtigt og kompetencerne rigtigt. Det gør vi rigtig meget, og det foregår rigtig mange steder derude. Der kan man jo også godt koble talentudviklingsdebatten på, fordi: Hvem er det så, vi flytter opgaverne til? Hvis vi flytter en traditionel sygeplejerskeopgave til en social- og sundhedsassistent, så er det da de dygtigste social- og sundhedsassistenter, der skal løse de opgaver. I strategien skal vi få koblet opgaveløsning på også, fordi så har vi talentudvikling koblet op på nogle af vores traditioner, så det ikke bare er noget, vi gør”. Også i denne sammenhæng er der en klar holdning til decentraliseringen af processen, som foregår ude i de enkelte afdelinger, og som er en del af ledelsesansvaret hos afdelingslederne. *”Der skal vi jo ikke komme ud og udpege: Hvis du lige kunne flytte den opgave der. Det er meget vigtigt, at det faktisk er dem, der siger: Okay – det her skal gøres. Hvis de så ikke kan – at de så kan ringe og sige: Kan vi lige få nogle ud og hjælpe med processen?”*, forklarer Pedersen.*

Vi er alle lige?

Ud over ovenstående overvejelser er der en opmærksomhed på potentielle barrierer for talentarbejdet på OUH. Kowal forklarer: *"Der har nok i mange år været nogle barrierer, fordi flere af de her grupper - når vi snakker de mellemlange videregående uddannelser - har en opfattelse af, at alle er lige. Det har vi jo også set i hele løndelen: Jamen, der er ikke nogle, der skal have mere end andre, fordi vi er alle sammen lige gode. Vi kan alle sammen det samme".* Trods denne holdning fortæller Kowal, hvordan der er sket en kulturændring, som indebærer en større accept af ulighed. Først blev funktionstillægget, som er et løntillæg for de funktioner, medarbejderen varetager, indført, og siden er kvalifikationstillægget, som er et løntillæg baseret på medarbejderens kompetencer og kompetenceniveau, accepteret og indført.

Alligevel forudser Pedersen, at en fremhævelse af nogle medarbejdere frem for andre ikke vil være problemfri: *"Hvis man gjorde det, så bliver det svært for det enkelte talent at acceptere, men det bliver også svært for kollegaerne. Der er en kollegaånd. Det kan nogle gange være svært at gå fra medarbejder til leder - det er jo sådan set lidt den samme øvelse - og det tror jeg også, det vil være her - at gå fra at være en almindelig medarbejder til at være et særligt talent, fordi det er en del af kulturen, og måske også en kultur, som vi understøtter og vel har gjort i mange år som offentlig sektor. Jeg tror, det kræver en ledelsesopbakning, så vedkommende ikke står helt alene, eller et fællesskab omkring det at være udpeget til at kunne noget særligt. I Fredericia Kommune var det sådan, at når lederen havde udpeget talentet, så havde vi en samtale - lederen og talentet og jeg, og så blev det talent nødt til at forpligte sig på at ville stå frem og stå ved det, og vi offentliggjorte det i fagblade og i dagspressen og sådan nogle ting, og lederen skulle stå ved siden af, og det var ekstremt afgørende at fortælle, hvorfor vedkommende var blevet udpeget. Den anden ting, der også er vigtig, er, at puljen ikke er lukket. Så hvis man ikke selv er udpeget, så har man mulighed for at komme op i den der [talentpulje], og det, tror jeg også, er vigtigt her [på OUH]"*.

Selvom Pedersen berører, hvordan den offentlige sektor sandsynligvis i flere år har understøttet en lighedskultur, tror hverken Pedersen eller Kowal, at talentarbejdet bliver vanskeligere på OUH end i private virksomheder. *"Jeg tror, det er uddannelserne"*, siger Kowal. *"Jeg tror mere, det er den kultur, der har været i mange af de her faggrupper"*. Pedersen er enig og tilføjer: *"Og jeg tror, at hvis vi skal gøre det rigtigt, så skal vi have de faglige organisationer med, fordi det er nemlig dem, der godt kan holde lidt fast i denne her fagpolitiske lighedskultur. Det gjorde vi faktisk i Fredericia Kommune. HK og FOA var med fra dag 1, og de gik ud i pressen og omtalte det her som noget, der var helt fantastisk for deres fagforening; for deres medlemmer. Det er en forhindring mindre. Så det, tror jeg, er en del af strategien; at sørge for at få dem med lige fra starten - ligesom man selvfølgelig skal have ledelsesniveauerne med"*, siger Pedersen.

Nemmere med de yngre generationer

Når talentidentifikationen tilsyneladende både er vanskelig for talenterne og for talenternes kollegaer, melder sig et spørgsmål om, hvordan man overhovedet får

talenterne til at deltage i talentarbejdet og turde stå frem og vedkende sig sit talent i en lighedskultur. Pedersen har et bud på svaret: *"Jeg tror, det handler om at finde ud af, hvad der motiverer dem"*. Kowal tilføjer i denne sammenhæng: *"Jeg tror, det er nemmere med de yngre. De sygeplejersker, der kommer ud i dag, er anderledes end dem, der kom ud for 15 år siden. Der er nogle af dem, der har stillet blikket et eller andet sted hen og ved, hvad de vil. Der er ingen tvivl om, at de kommer ud med en anden kultur end de sygeplejersker, der blev uddannet for 10 år siden eller for 20 år siden"*. Der opleves derfor en tro på, at motivationen af talenterne og arbejdet med talentudvikling vil blive nemmere med de yngre medarbejdere.

Forventninger

Endelig kredser tankerne i den indledende fase om, hvad effekten af arbejdet med talenter forventes at blive. Kowal giver udtryk for sine forventninger: *"Effekten af talentudvikling skulle jo gerne være en – for patienterne – bedre kvalitet og tilfredshed ved at være herinde. Det er jo det, vi laver. Om det så er det ene eller andet eller tredje, så skal det skabe værdi for patienterne. Det skal vores talentudvikling også"*. Antallet af komplikationer, størrelsen af patienttilfredshed eller antallet af klager er ifølge Kowal eksempler på specifikke mål, som kan anvendes til at evaluere effekten af talentarbejdet. Pedersen tilføjer: *"Hvis vi kunne måle, at det bliver nemmere at rekruttere eller nemmere at fastholde de rigtige vel at mærke, så vil det også være et succeskriterium, så der er flere forskellige ting. Men vi skal selvfølgelig have en klar forståelse af: Hvorfor gør vi det her?"*, afslutter hun. Kowal tilføjer: *"Der skal komme en værdi ud af det - ellers er der ingen grund til at gå i gang med noget. Så kan vi så diskutere: Hvad er så værdien af det? Men et eller andet med værdiforøgelse skal der komme ud af det"*. Således giver Pedersen og Kowal udtryk for deres forventninger til et talentarbejde, som er på tegnebrættet, og som forhåbentligt realiseres inden for den nærmeste fremtid.

CASE 6: FRESE A/S

Talentet i en SVM: selvkørende og generalist

Frese a/s er en familieejet virksomhed med en historie, der strækker sig tilbage til 1944. Virksomheden udvikler og producerer verdensførende, avancerede teknologiske dynamiske reguleringsventiler. Virksomhedens produkter sælges i dag over hele verden. Frese a/s beskæftiger i alt omkring 80 medarbejdere inden for både udvikling, produktion og administration.

Udvikling uden en HR-afdeling?

Medarbejdernes og ikke mindst talenternes udvikling er et emne, som optager virksomheden meget. Dog møder man som mindre virksomhed ifølge adm. direktør Søren B. Olsen en række udfordringer i arbejdet med talent: *"Vi har altid følt, at et af virksomhedens svage punkter var, at der ikke var en egentlig HR-afdeling. Udviklingen har ligget hos de enkelte ledere, der har stået for en årlig MUS-samtale"*. For ganske nylig har Frese a/s dog ansat en HR-chef, Birgit O'Sullivan, som er i virksomheden en dag om ugen. Ambitionen er, at den nye HR-anvarlige skal bidrage til i højere grad at styre resultaterne af medarbejderudvikling og MUS-samtaler, samtidig med at hun skal bidrage til at kortlægge hvilke kompetencer og tiltag, virksomheden skal satse på.

Ifølge Søren er det en særlig udfordring for de mindre virksomheder, at man pga. volumen ikke har særlige enheder til at tage sig af HR-arbejdet. Det betyder ikke, at man ikke kan løfte opgaven men blot, at man skal tænke anderledes og kreativt i sine tiltag.

Loft for talentet

Det gælder også om at tænke kreativt, når man i en mindre virksomhed opdager et talent. Søren forklarer: *"Når vi ser et talent, sørger vi for, at vedkommende får mere og mere ansvar og større og større opgaver. Men det forbliver ofte inden for en snæver ramme, og på et tidspunkt rammer vi loftet"*.

Som mindre virksomhed kan man ikke tilbyde talenterne samme vertikale advancement som i de store virksomheder. Derfor handler talentpleje i høj grad om at skabe de bedste udviklingsmuligheder inden for de rammer, virksomheden nu en gang har. For personer med lederambitioner, kan det være i form af lederuddannelse som fx en HD, som virksomheden har gode erfaringer med. Dog oplever virksomheden ofte, at talenterne efter et stykke tid rejser videre for simpelthen at få flere muligheder, men det er ifølge Søren vilkåret for de mindre virksomheder. For de produktionsansatte kan udviklingen ske i form af faglig opkvalificering, hvor fx ufaglærte får tilbud om at blive voksenlærlinge. Derudover har virksomheden selvfølgelig almindelig faglig udvikling såsom robotkurser ved produktionsomlægninger, men det har mindre med talent og mere med generel uddannelse at gøre.

Talentet i Frese a/s

I Frese a/s bliver talenterne fundet i alle medarbejdergrupper, men der er to ord, som kendetegner alle talenter på tværs af afdelinger: generalist og selvkørende. At være en talentfuld generalist beskriver den egenskab, at man ud over den faglige dygtighed også kan arbejde i bredden og dække en bred palet af opgaver. Man skal kunne involvere sig i beslutninger, der ligger uden for ens fagområder, kunne forstå dem og kunne se konsekvenserne af dem. At være selvkørende betyder, at man som medarbejder kan blive mødt af uforudsete problemstillinger, som man må kunne navigere i forhold til. Hvis man besidder sådanne evner, er der til gengæld vide rammer for ens udfoldelsesmuligheder. Eller som Søren udtrykker det: *"Man skal kunne se bredden, og man skal gøre en forskel – det er en talentfuld medarbejder for os"*.

Hvor mange store virksomheder oplever udfordringer i forhold til at spotte talenter, er det ifølge Søren derimod ikke det store problem i Frese a/s: *"Et talent kan simpelthen ikke skjule sig, de kan ikke gå og gemme sig. Man bliver bemærket"*. Når udvælgelse af talenter foregår på denne måde, betyder det samtidig, at det i høj grad er det realiserede talent, som virksomheden har fokus på.

Ifølge Søren har man i en mindre virksomhed ikke det store behov for et system til at spotte talenter – det er tydeligt både for ledere og for medarbejdere, hvem der i særlig grad udnytter de muligheder, der gives. Derfor har virksomheden heller aldrig for alvor oplevet problemer i forhold til organisatorisk jalousi, når det gælder talenterne.

Fokus på talenterne?

Hvor man i Frese a/s er meget opmærksom på udvikling af talenterne, er der ikke ifølge Søren det store behov for at fremhæve talenter i forhold til de andre medarbejdere: *"Man er ikke interesseret i at blive peget ud. Der er ikke en lyst til at komme op på skærmen som månedens medarbejder. De andre inden for en afdeling ved nok godt, hvem der er talenter"*. At der ikke er behov for en eksplitering af talenterne, betyder dog ikke, at man ikke kan forestille sig nye tiltag, som fokuserer på at anerkende den enkelte bedre. Man kunne fx overveje at gå fra én årlig samtale til fire. På den måde får man i højere grad givet den enkelte sparring – uden at det bliver til en annoncering over for kollegerne.

Gør det en forskel?

I Frese a/s måler man ikke på effekten af arbejdet med udvikling af talenterne. I virksomheden har man dog talt om at indføre en mere generel måling rettet mod medarbejdertilfredshed, hvilket den nye HR-chef bl.a. skal se nærmere på. Men måling er ikke enkelt: *"Målinger – det er bare svært. Der kan være sket en masse lige inden du måler fx en rekordhøj omsætning eller afskedigelser, og så er det svært at undgå, det bliver farvet"*.

En anden måde at måle medarbejdertilfredshed på ligger naturligvis i virksomhedens evne til at fastholde medarbejderne. Og selvom Frese a/s har oplevet at miste talenter pga. lederambitioner, har de også været i den modsatte situation: *"Vi har flere gange prøvet, at vi nærmest har måttet bede folk om at rejse"*. Iføl-

ge Søren har man gjort dette af moralske årsager. For hvis man kan se medarbejdernes potentiale og ved, man ikke har mulighed for til fulde at realisere det, må man sende dem videre. Som en mindre virksomhed hjælper det ikke at ærgre sig i sådanne tilfælde – man må i stedet glæde sig over at have fået en god ambassadør for Frese a/s.

SVM-samarbejde er vejen frem

En række af de udfordringer, som Frese a/s oplever med talentudvikling, hænger sammen med virksomhedens volumen. Det gælder fx de begrænsede tilbud, man har til talenter med lederambitioner. Et af Søren's ønsker for fremtidens talentudvikling hos Frese a/s og for mindre virksomheder generelt retter sig derfor mod et samarbejde mellem flere SMV'er inden for dette felt. Han forklarer: *"Det kunne give os det program, som man savner kapacitet til at lave som lille virksomhed. Den talentudvikling, vi gør os i, er meget de muligheder, der lige åbner sig her og nu. Vi mangler et sted, hvor man kan blive klædt på på en mere struktureret facon, som vi ikke kan klare"*. Et formaliseret samarbejde mellem flere SMV'ere – en slags talentskole - ville give virksomhederne mulighed for at tilbyde talenterne nogle af de indspark, de savner. Herved kunne talenterne komme ud, opleve, lære og prøve noget af, og det kunne formentlig fastholde dem lidt længere. Samtidig ville det også være en gevinst for virksomheden, fordi talenterne kunne komme tilbage og afprøve det, de har lært.

Så selvom Frese a/s allerede er aktive, når det gælder udvikling af talenter, skorter det ikke på visioner hos Søren. Visioner om skabe en talentudvikling, der er målrettet SMV'erne på baggrund af deres særlige behov, og som forhåbentlig kunne være til glæde og gavn for både virksomhed og talenter.

CASE 7: NOVO NORDISK

Erkend subjektiviteten i Talent Management

Hos den verdensomspændende virksomhed Novo Nordisk erkender man subjektivitet – også når det handler om Talent Management (TM).

Hvad er talent i Novo Nordisk? –Og hvordan identificeres det?

Bård Grande, som til dagligt er Corporate Vice President og arbejder med TM hos Novo Nordisk, forklarer, hvordan talent defineres og identificeres på to parametre: *“Performance og potentiale. Altså, du skal have dokumenteret, at du har gjort et eller andet, og du skal have et potentiale”*. I forlængelse heraf spørger Grande selv: *“Hvordan vurderer man så potentiale? Det er fornemmelse”*. Således får man fra starten indtrykket af, at talent opfattes som et komplekst begreb hos Novo Nordisk.

Selve talentidentifikationen giver endvidere indtryk af en vis subjektivitet i forbindelse med talentbegrebet: *“Talent er et, som lederen synes, er et talent. I praksis er det sådan”*. Grande forklarer, at uanset hvor mange eller hvor skarpe kriterier, der opsættes for talentidentificeringen, *“udpeger lederne dem, de synes, er talenter. Uanset kriterierne så finder de en vej til at fortolke det inden for den retning, de ønsker”*. Angående subjektiviteten mener Grande ikke, at man kan definere sig ud af problemstillingen.

Lars Christian Lassen, som er HR-direktør hos Novo Nordisk, tilføjer, at lederne generelt er bevidste om deres subjektivitet i relation til talentidentificeringen: *“Yes – vi siger, at der er et subjektivt element i at vurdere et potentiale, og det bedste vi kan gøre ved den subjektivitet, det er peer challenge”*. Således foretages talentidentificeringen i Novo Nordisk af lederne, som efterfølgende i en serie af dialoger med HR og andre ledere udfordres på og forsvarer deres valg, som dermed afprøves og testes. Peer challenge dialoger sker i en tæt kobling med strategiarbejdet og en årlig evaluering af organisationen.

Således indleder Grande og Lassen interviewet omkring TM hos Novo Nordisk med en fundamental erkendelse af subjektivitet, som har afgørende betydning for arbejdet med TM.

Er der mere end én slags talent?

Selvom der er flere talentspor hos Novo Nordisk er *“ledersporet klart det mest dominerende”*. Novo Nordisk drager nytte af *“en masse specialister, og det er også vigtigt at gå den vej, men de fleste corporate programs er ledersporede”*. Grunden er, at *“der er 28.000 medarbejdere i den fulde værdikæde fra forskning og development til produktion. Det er en ekstrem stor og kompleks værdikæde, så vi prøver i den grad at undgå at være sådan en central HR-funktion, som sidder og gætter, hvad behovene måtte være”*. En central styring af samtlige talentspor ville, ifølge Grande, resultere i meget abstrakte programmer, som ikke giver talenterne de konkrete kompetencer, de har brug for.

Ligeledes forklarer Grande, hvordan decentraliseringen af specialister giver en højere grad af lokalt ejerskab, og *"det er også noget, som er meget vigtigt for os. Lederne skal jo selv eje og ville og drive det her"*. Grande forklarer, hvordan *"der er mange, som måske synes, at vi har sådan en meget afgrænset tilgang til det"*. Trods en efterspørgsel fra organisationen på en mindre afgrænset og mere bred tilgangsvinkel til TM, mener Grande, at *"det er super, at vi ikke laver mere corporate, fordi så sætter de [medarbejdere, som efterspørger et talentprogram] det op lokalt i stedet for, og det skal de jo gøre. Det bliver jo meget bedre"*.

I relation til decentraliseringen af talentprogrammer for specialister tilføjer Lassen, at *"specialistudvikling er meget vigtigt, så det, vi gør corporate, er mere at sikre, at der findes lokale programmer, og at der findes specialist-karriereveje således, at du også kan avancere til de samme materielle niveauer, om man så må sige, ad den vej"*.

Endelig udtrykker Lassen og Grande en enighed om, at alle medarbejdere har talent, som skal udvikles: *"Alle har talent. Alle har udviklingsplaner, og alle har udviklingsmuligheder"*. Lassen præciserer Grandes udtalelse og tilføjer: *"Det, vi kalder et talentprogram i Novo Nordisk, det er for specielt udvalgte. Men alle har talent, og alle skal udvikles"*.

Talentudvikling

Når samtalen drejes ind på udvikling og uddannelse af talenterne, fortæller Grande, hvordan mange henvender sig og siger: *"I er så gode til uddannelse og kompetenceudvikling - må vi se jeres kompetenceudviklingsstrategi?"*. Grandes svar er: *"Ja - sådan en har vi ikke, så det kan du ikke"*. Hermed mener han, at Novo Nordisk har en kompetenceudviklingskultur snarere end kompetenceudviklingsstrategier. Han forklarer, hvordan udvikling og uddannelse er *"en tung og naturlig del af kulturen"* i Novo Nordisk. Der er ingen ledere i Novo Nordisk, der betvivler fordelene ved eller vigtigheden af uddannelse, og derfor prioriteres talenternes udvikling og uddannelse højt, hvilket betragtes som en fordel for virksomheden.

Hvorfor er Talent Management vigtigt i Novo Nordisk?

Ligesom uddannelse og udvikling er en naturlig og integreret del af kulturen i Novo Nordisk, forklarer Lassen, hvordan TM nok altid har ligget i virksomhedens DNA, fordi grundlæggerne tænkte sådan: *"Nu er Novo Nordisk simpelthen vokset så stor, så man kan jo sagtens som direktør passere et år, hvis man ikke gør noget ved det, uden at der er en del af ens medarbejdere, man ikke har mødt"*. Lassen forklarer endvidere, hvordan erkendelsen af denne problematik har medført *"en kollektiv bevidsthed i ledelsen om, at hvis vi ikke gør det her, så går vi glip af en masse af det talent, vi har. Vi ved jo godt, at hver eneste land ansætter fantastisk meget godt talent, og vi ved, at vi for at drive vores vækst skal udnævne 750 ledere om året"*.

Med afsæt i den stigende efterspørgsel på talentfulde ledere udtrykker Lassen: *"Det kan jo ikke nytte noget, at du bygger en forretning, som vokser så meget,*

som vi gør, på den meget lille niche af verdens talent, der hedder danske mænd". Derfor er Novo Nordisk nødt til at sikre en systematisk identificering, udvikling og fastholdelse af talenter af forskelligt køn og forskellig nationalitet.

I relation til identificering uddyber Grande, hvordan han oplever et stigende behov for talenteksponering: *"Vi er blevet så store som concern og så geografisk spredt, at det er vigtigt at eksponere flest mulige talenter for chefen".* Eksponeringen er vigtig, fordi der eksisterer en tro på, at et større kendskab til virksomhedens talenter blandt de ledere, der er ansvarlige for ansættelsen af nye ledere i Novo Nordisk, vil øge kvaliteten af de nyansatte talenter. *"Det har ikke været nødvendigt, før vi begyndte at vokse så meget, at lave systematiserede programmer for TM, fordi det har været en del af vores kultur. Men nu vokser vi bare så meget, så nu skal vi altså have programmer og systematik for at sikre, at det sker".*

Programmernes indhold

Udover at talenternes eksponering for topledelsen er en fast del af talentprogrammerne, er der et fast sæt af kriterier, som skal indgå i et hvert program. *"Uanset hvordan forretningsudfordringerne fluktuerer, og uanset om lederen er fra produktionen eller fra salget eller fra forskningen eller fra et stabsområde, så er der tre ting, som skal være opfyldt for sådan et programs indhold, fordi der er tre parametre, vi vil være sikre på, at der bliver udfordring på. Den ene er personligt lederskab. Det er nødvendigt af den simple grund, at ledere i Novo Nordisk er meget empowered. Vores medarbejdere er vores allervigtigste asset overhovedet, så vi har et ansvar for, hvem vi slipper løs på vores medarbejdere. Den anden er innovation, og der tænker jeg innovation i bred forstand. Den tredje det er sustainability. Fordi det, vi gør, skal være bæredygtigt, og det skal holde på den lange bane".* Således designes talentprogrammerne i forhold til disse tre parametre i Novo Nordisk.

Talentprogrammerne indeholder typisk et globaliseringselement og nogle erfaringsbaserede udfordringer, som talenterne skal håndtere 'live'. Som eksempel nævnes en tur til Indien, hvor deltagerne skulle håndtere en række ledelsesudfordringer på et 'low-budget' hospital.

Talentudfordringer i Novo Nordisk

At TM er vigtigt i Novo Nordisk betyder ikke, at det er let. *"Det, som er en af de større problemstillinger i alt det her med talent, er, hvor åbne vi skal være omkring kommunikationen".* Grande uddyber problematikken og forklarer, at *"hvis du siger, at nogen er et talent, så siger du, at de er vigtige og per implikation, så siger du så om resten: 'I er ikke helt så vigtige'".* Problematikken eksisterer, fordi Grande har en tro på, at alle har et behov for at se sig selv som et talent: *"Alle har behov for at være noget særligt".* Grande forklarer kommunikationsudfordringer med et citat af den norske forfatter Henrik Ibsen: *"Tager man løggen fra et gennemsnitsmenneske, tager man lykken fra dem".* Udvælgelsen af talenter er *"virkelig et nåleøje. Det er meget få, som kommer igennem, men resten af dem, majoriteten, er vi jo vildt glade for og vil vi frygtelig gerne beholde med højt engagement".* Derfor er der hos Novo Nordisk valgt en kommunikationsløsning,

som er en mellemvej. *"Det er ikke hemmeligt, men vi har ikke nogen proaktiv kommunikation. De, som henvender sig, får alle de svar, de vil have"*, siger Grande.

I relation til kommunikationsudfordringerne tilføjer Lassen: *"Vi er ærlige om det, men vi har valgt ikke at lave opslag om det. Hvis folk kommer og spørger: 'Hvorfor er jeg ikke på det?', så får de et ærligt svar. Nogle kan så, hvis de får en ordentlig grund til det, godt forholde sig til det. Men der er også nogle, der har taget konsekvensen og søgt ud af Novo Nordisk, og der er et par af dem, som er direktører i andre danske virksomheder i dag, og det, tror jeg, er udmærket. Det var nogle dygtige mennesker, vi mistede, men på sigt tror jeg også, at de var gået rundt og havde været små-frustrerede, hvis det var, fordi de ville være direktører i dansk erhvervsliv, og de ikke var blevet det"*.

I den henseende ligger Lassen vægt på ærlighed: *"Når jeg ser dem engang imellem, vi har det da fint og kan se hinanden i øjnene. Det ville jeg have haft sværere ved, hvis jeg havde givet den mand hans livsløgn. Så jeg synes, at hvis du selv kommer og spørger, så får du altså et hudløst ærligt svar – men hele tiden med den tanke: Jeg kan jo tage fejl"*. Således kan den begrænsede, men ærlige kommunikation have konsekvenser, der betyder, at Novo Nordisk mister talentfulde medarbejdere. Imidlertid bliver medarbejderomsætning, som traditionelt opfattes negativt, set på med andre øjne i Novo Nordisk. HR-direktøren giver ikke udtryk for en udpræget angst for, at medarbejderne forlader virksomheden. Tværtimod eksisterer et ønske om en medarbejderomsætning, der har et vist niveau: *"Jeg synes, det er godt for en virksomhed at have et vist turnover"*.

Forventningsafstemning og fælles sprog

Udfordringer, som tidligere har præget arbejdet med TM i Novo Nordisk, inkluderer 'expectation management'. Dette har virksomheden taget hånd om og udviklet til en kompetence. *"Expectation management er nok det, vi er blevet allerbedst til"*. Grande forklarer, hvordan de er blevet bedre til at fortælle talenterne: *"Det betyder ikke, at der er nogen garanti for, at du bliver forfremmet. Det betyder, at dine chancer er større"*. Han mener, det er vigtigt *"at være meget klar på: hvad er det, du får, og hvad får du ikke"*.

Lassen understreger vigtigheden af 'expectation management' og forklarer, hvordan *"den går begge veje. Vi er blevet skarpere også i ledelsen på, hvad vi kræver og forventer, at HR leverer. Vi er blevet skarpere på at forstå vores egen subjektivitet, så vi er blevet skarpere i vores peer challenge. Vi har bevæget os fra 'emotional disagreement' til 'cognitiv disagreement'. Vi har fået et fælles sprog"*.

Grande forklarer, hvordan en forventningsafstemning mellem de TM-ansvarlige og topledelsen kan give et fælles sprog, som er en fordel i arbejdet med TM. *"En af grundene til, at vi var så langt fra hinanden [i topledelsen og HR i relation til vurderingen af talenter] de første år, var, at vi kiggede efter forskellige ting"*. En enighed om og klarlægning af hvilke dimensioner, der er vigtige i talentudviklingen, er med til at sikre et bedre resultat.

Forudsætninger for Talent Management i Novo Nordisk

Ud over en klar forventningsafstemning mellem topledelsen og HR er topledelsens opbakning i forhold til talentarbejdet utrolig vigtigt. Forudsætningen for, at TM overhovedet kan fungere i Novo Nordisk, er ifølge Grande, en synlig 'commitment' fra topledelsen: *"Det er et utømmeligt behov. Det kan næsten ikke overgøres"*.

Vedrørende forudsætningerne for TM i Novo Nordisk tilføjer Lassen, at *"troværdighed er meget vigtigt. Jeg tror, det er meget vigtigt, at vi virkelig 'walk'er the talk'. Jeg tror måske i virkeligheden, at HR nogle gange overvurderer betydningen af os i ledelsen. Det er den troværdighed, der ligger i, at vi er reelt engagerede i den tid, vi bruger på det, at vi virkelig gør, hvad vi siger, og siger, hvad vi gør. Det, tror jeg, er noget af det allervigtigste"*.

Succes med tiden

Succes kommer gradvist. *"Det har taget lidt tid for os. Vi har fået os skudt ind på det"*. Talentprogrammerne har kørt i fem-seks år hos Novo Nordisk, *"men det er først de sidste to-tre år, hvor vi virkelig for alvor kan sige, at nu har vi fandeme fundet faconen"*. Således må tålmodighed konkluderes at være en fordel i arbejdet med TM.

Endelig forklarer HR-direktøren, hvordan der er opstået en fælles opfattelse af, at TM er en vigtig del af Novo Nordisks eksistensgrundlag: *"Det er ret indgroet, at TM er ikke flødeskum oven på forretningen - det er en forudsætning for forretningen. Det er meget meget grundlæggende"*.

CASE 8: MINISTERIET FOR FLYGTNINGE, INDVANDRERE OG INTEGRATION

En casebeskrivelse

Kort om talentprogrammet

Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integrations talentudviklingsprogram gennemføres i det kommende år for tredje gang. Programmet blev initieret, fordi ledelsen i departementet og Udlændingesservice i 2006 besluttede at øge fokus på talenter i den samlede organisation og for at fastholde og udvikle særlige grupper af medarbejdere samt at påvirke kulturen omkring dem og bruge styrker og talenter og for at fremme det tværfaglige og tværoorganisatoriske arbejde.

Selve talentprogrammet har en varighed på ét år. Grundelementerne er de samme i første og anden udgave af talentprogrammet: Talenterne gennemfører en række fælles undervisningsmoduler samt netværksmøder, som talenterne selv har ansvar for at arrangere. Talenterne får desuden mulighed for at arbejde med et projekt, som både kan være inden for deres fagområde eller tværfagligt, og på den måde række ud over de daglige opgaver. Hvert talent bliver matchet med en mentor, der har til opgave at støtte og coache talenterne gennem deres individuelle forløb, hvor en del af processen i stigende grad kan omfatte et praktikophold i en periode.

I det følgende gennemgås talentforståelsen, versionerne af talentprogrammet beskrives, udvælgelsesprocessen, linjelederens rolle, den største udfordring med programmet og vi uddyber en linjeleder og et talents oplevelse af talentprogrammet.

Hvad er et talent i Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration?

Talent ses som et vidt begreb. Ministeriet søger i høj grad at diversificere begrebet talent ved ikke kun at lede efter talenter inden for ledelse, men i høj grad også inden for andre områder som fx innovation, sagsbehandling og kommunikation. Ministeriet arbejder ud fra en filosofi om, at alle medarbejdere besidder et talent, men at nogle talenter eller kompetencer er mere givtige for organisationen, og at nogle medarbejdere har mere motivation, mere potentiale og mere dybde i deres talent.

Denne definition af talentbegrebet er med til at give mange grupper af medarbejdere en mulighed for deltagelse i programmet, hvilket kan være med til at "lokke" et særligt talent ud af krogene i organisationen. Ved at definere at alle medarbejdere har et talent, forsøger ministeriet også at gøre op med janteloven og lighedskulturen og at skabe en kultur, hvor alle "gerne må komme frem i skoen".

Den klassiske problemstilling omkring udvælgelse af talenter ud fra potentiale eller performance håndteres ved, at man søger at udvælge talenter ud fra kriteri-

er, der ligger midt imellem disse to yderligheder. Man bruger så at sige ikke det ene eller det andet parameter, men snarere en kombination af de to for i sidste ende at lave en individuel vurdering af den enkelte ansøger.

Talentprogrammet version 1.0.

Da talentprogrammet så dagens lys, var det et noget lukket program sammenlignet med de senere versioner. Lukket på den måde, at udvælgelsen skete top-down af topledelsen, der valgte imellem de kandidater, som kontorcheferne havde indstillet. Herefter valgte talenter imellem en række projekter fra en allerede etableret gruppe af projekter. Talentprogrammet var, metaforisk talt, "en hemmelig klub", og der var således begrænset kommunikation i organisationen om, hvad programmet gik ud på.

I det første program var talenterne udvalgt ud fra kompetencer inden for sagsbehandling, kommunikation og innovation. Programmet bestod, ligesom nu, af 16 talenter fra forskellige enheder, og alle talenterne gennemførte en række fælles undervisningsmoduler samt netværksmøder, fik tildelt et projekt, en mentor og mulighed for et praktikophold i en periode.

Talentprogrammet version 2.0

I anden udgave af talentprogrammet er der flere ting justeret til i forhold til den første udgave. Således kan talenter nu indstille sig selv til programmet. Udvælgelsesmetoden består nu af en kombineret selvindstilling, hvor talenterne typisk har snakket med nærmeste chef om at indstille sig selv, og en top-down beslutning af topledelsen om udvælgelsen af talenterne. Endvidere skal talenterne selv, som en del af indstillingen, komme med forslag til projekter, de ønsker at arbejde med igennem deres talentprogram.

Hvert enkelt talent bliver desuden pålagt at lave en individuel handlingsplan for sit talentforløb, og dermed får det enkelte talent også større ansvar for egen læring gennem processen. Udarbejdelsen af en handlingsplan sker selvfølgelig i samarbejde med talenternes kontorchef. Det forventes, at talenterne er villige til at tage denne udfordring omkring ansvar for egen læring alvorlig, hvis de ønsker at få fuldt udbytte af programmets tilbud. Således vil der for deltagerne være store muligheder for selvudvikling og ikke mindst karrieremæssig udvikling, hvis talenterne vel at mærke er villige til at yde lidt ekstra, det år de er med i talentprogrammet.

Som Louise Michaëlis, HR-fuldmægtig, udtrykker det: *"Talentprogrammet giver og talentprogrammet tager – det er noget for noget, og det skal man som deltager i programmet være indstillet på"*. Talentprogrammet består, ligesom i første udgave, af en række fællesmoduler og en række netværksmøder. Ministeriet giver så at sige talenterne en fælles lagkagebund og en række lag i lagkagen, men i sidste ende er det op til det enkelte talent at afslutte lagkagen og bestemme dens udseende. Talentprogrammet er altså en konstant veksling mellem kollektiv og individuel uddannelse og udvikling.

Der bliver i andet program arbejdet meget mere åbent med både intern og eksternt markedsføring af talentprojektet. Den sidste ændring var netværksmøderne, som talenterne nu selv fik ansvar for at arrangere. Dette var en stor succes.

Talentprogrammet er ikke fribillet til lynkarriere

Talentprogrammet skal ikke anses som en sikker vej til lynkarriere. Hvis forventningen hos talentet, som deltager, er, at talentprogrammet er lig succes og lynkarriere, vil talentet snart se, at programmet ikke er en karrierestige, men snarere et tilbud om forsat at udvikle særlige kompetencer og på den måde udbygge sin praksis og sit CV med endnu flere og bredere kompetencer. Talentet stopper efter ministeriets opfattelse ikke med at være talent, når de har været igennem forløbet, men forsætter med at være et talent, som står stærkere i forhold til en række kompetencer og i forhold til selvudvikling.

Talentudvælgelse og fravælgelse

Medarbejdere kan altså indstille sig selv til talentprogrammet og den brede talentopfattelse gør det muligt for rigtig mange at ansøge. Nogle talenter prikkes stadig på skulderen af deres linjeleder og opfordres til at søge programmet. Andre, som ikke prikkes til, men stadig mener, at de har potentiale til at deltage i programmet, kan så selv søge uden opfordringen.

De medarbejdere, som ikke bliver optaget i programmet, får ikke et definitivt nej, men snarere en besked om, at det ikke var i år, det passede for dem. Der kan være flere årsager til, at man ikke optages. Én kan selvfølgelig være manglende talent, en anden kan være, at talentprogrammet allerede har optaget en fra ens pågældende kontor, hvilket kan være for stor en mundfuld rent arbejdsmæssigt for både talenterne og den pågældende afdeling. En tredje grund til afslag kan være det projekt, man som ansøger angiver at ville arbejde med gennem sit talentforløb.

Således kan to ansøgere være lige kvalificerede eller talentfulde, men hvis den ene ansøger ikke tilbyder noget projekt, og den anden ansøger gør, kan det være udslagsgivende. Linjelederen afsætter også her tid til at forklare, hvorfor den enkelte medarbejder fik et afslag til talentprogrammet. Som tidligere nævnt er det i sidste ende topledelsen, der beslutter hvilke ansøgere, som får lov at deltage i talentprogrammet.

Linjelederens rolle

En linjeleder spiller en vital rolle i talentprogrammet. Linjelederen står for at udvælge og motivere, de medarbejdere, han eller hun mener, skal ansøge om at deltage i talentprogrammet. Derudover er det også linjelederens rolle at forklare afslag og motivere på trods af disse. Linjelederen er samtidig en vigtig brik i den overordnede strategi, da det er dennes rolle at give plads, tid og rum til talentets udvikling og arbejdsopgaver, der i nogle tilfælde kan ligge uden for afdelingens normale rammer.

Ministeriets erfaringer er, at det kan være svært for en linjeleder, der skal få en hektisk driftshverdag til at fungere, at give rum, tid og plads til talentets udvik-

ling. Derfor er det vigtigt for organisationen, at den enkelte linjeleder tænker på organisationen som én fælles helhed og ikke på sin egen afdeling som en silo. Linjelederne tilbydes derfor kurser i talentledelse og coaching af talenter samt kurser i anerkendende ledelse.

Dette gøres, fordi det kan være svært for en linjeleder at rådgive talenterne i ens afdeling rent fagligt, hvis talentets projekt ligger uden for den enkelte afdelings arbejdsområde. Det er derfor vigtigt, at linjelederen kan tilbyde talentet andet end faglig sparring, men i stedet coache og motivere det enkelte talent.

Største udfordring

Netop denne problemstilling med linjeledere, som skal give plads og tid til talenternes arbejdsopgaver uden for afdelingen, er den største udfordring. At definere linjeledernes roller har været og er stadig den største udfordring, man har i programmet. En linjeleder med et talent i sin afdeling, som samtidig arbejder med problemstillinger eller opgaver inden for afdelingen, er lettere at håndtere som leder. Men når man som linjeleder skal give tid og plads til, at en af sine mest talentfulde og produktive medarbejdere har andre arbejdsopgaver uden for afdelingens, kan det godt være en udfordring at finde den rette rolle. Det er nemlig vigtigt, at den direkte linjeleder stadig kan tilbyde sparring, coaching og støtte, også selvom talentet har en arbejdsopgave, der rent fagligt ligger uden for lederens kompetencer.

CASE 9: VESTAS WIND SYSTEMS A/S

En hurtig (flyvende) start

På grund af den voldsomme vækst Vestas har oplevet de seneste år og den forventede vækst i de kommende år, står virksomheden over for en enorm udfordring i relation til at tiltrække, udvikle og fastholde deres talenter. Det skal helst ske i en fart, så talenterne kan varetage de nødvendige positioner, som opstår på grund af væksten. Derfor er arbejdet med talenter og talentudvikling utrolig vigtigt i Vestas.

Historik

Nete Bechmann, som er Vice President og ansvarlig for Business Development i Vestas' Human Resource-afdeling, People & Culture, og Anne Krogh Nielsen, som er ansvarlig for global Talent Development i Vestas, har begge været hos Vestas i ca. to år. Da de kom til, var arbejdet med talentbegrebet netop begyndt. Den første nominering af talenter var gennemført, og resultatet var en meget mangfoldig pulje. Ifølge Nielsen skyldes det, at opfattelsen af begrebet var meget forskellig i Vestas.

Talentbegrebet

Siden hen er definitionen af talent blevet mere konkret, og opfattelsen af talent mere ens. I Vestas er holdningen, at alle har et talent. Det, der er i fokus, er potentialet, og derfor bruger de betegnelsen 'High Potential' (HP). Med henblik på at konkretisere et relativt diffust begreb som potentiale anvender Vestas Corporate Leadership Councils' undersøgelse og definition af potentiale, som indeholder tre faktorer:

- Aspiration
- Ability
- Engagement

Nielsen forklarer, hvordan ability og aspiration er nødvendigt, hvis talentet skal vokse hurtigt og accelerere sin udvikling, *"fordi ellers så lægger du ikke den indsats, der skal til for at udfolde dit potentiale, når det bliver svært, eller når det gør lidt ondt, eller når du skal prioritere. Engagement er også vigtigt, men det er mest vigtigt i forhold til, hvor det er, at du vælger at udfolde dit potentiale. Det handler om engagement i for eksempel Vestas: Tror man på det, Vestas står for? Er man villig til at gå den ekstra mil for Vestas, eller er det primært, at man er drevet af sig selv?"*

Der er også andre forhold, Vestas vurderer som vigtige, når de arbejder med talentudvikling. *"Vi har brug for at skabe en kultur i Vestas, hvor man forfremmes og får succes, fordi man lykkes godt med at skabe reelle resultater sammen med andre, ikke en kultur præget af ego-trip og rundsave på albuerne"*, forklarer Nielsen. Hun tilføjer, at de også taler meget om, hvad god ledelse er i Vestas. Her har de også oplevet forskellige opfattelser, afhængigt af hvordan og hvornår

spørgsmålet blev stillet, *"... så det gik vi så også i gang med at definere: Hvad er det for en lederrollemodel, vi vil have som vores guiding star i Vestas?"* Til dette formål har de valgt at definere Vestas Leadership Role Model:

- getting ahead
- getting along
- getting things done

Ud over disse ledelsesdimensioner inddrager Vestas mobilitet og globalt mindset i deres definition på talent. Disse elementer er vigtige, forklarer Nielsen, fordi talenterne *"skal være indstillet på at ville flytte sig, og det skyldes, at vi er en virksomhed, hvor der er en del siloer, så vi har brug for folk, som forstår Vestas breddere. Det andet vi vil, det er at være en global virksomhed; vi skal have mennesker, som tænker og forstår globalt. Vores talenter skal være blevet konfronteret med andre kulturer end deres egen, fordi det er der, man får nogle spejle og lærer sig selv at kende, så man faktisk begynder at kunne begå sig i andre kulturer også"*.

At være et talent handler netop om at kunne rumme de mange forskellige aspekter, for som Nielsen konkluderer: *"De skal både kunne vokse hurtigt, de skal være gode rollemodeller, og de skal kunne bridge det hele, og så skal de i øvrigt også være globale i deres hoveder"*.

High Potential Programmet

Nominering af High Potentials

I Vestas er identifikationen af talenter en to trins-proces, der starter med en 'people review proces' i organisationen. Processen starter nedefra, hvor typisk en direktør/VP og hans ledergruppe diskuterer de personer, der referer ind til gruppen for at finde frem til High Performere. Det vil sige medarbejderne, der har demonstreret performance på et højt niveau igennem konkrete businessresultater og adfærd, der demonstrerer elementer af rollemodellen. Nielsen understreger, at de nominerede *"skal være High Performere i deres arbejde, ellers bliver de ikke nominerede"*. Denne proces kaldes Gate 1 og fortsætter hele vejen op igennem organisationen.

Udvælgelse af High Potentials

Gate 2 indebærer udvælgelsen af talenter blandt de nominerede. Da forudsætningen for den indledende nominering er en høj performance, fokuseres der i Gate 2 udelukkende på potentialet. At vurdere potentialet hos de nominerede kræver, at *"vi kan se de her folk ude af komfortzonen. Vi skal forsøge at forudse, hvad der sker, hvis de vokser hurtigt – og da vil de være ude af komfortzonen hele tiden. Derfor assesser vi, hvordan den enkelte er i stand til at håndtere sig selv og samarbejdet med andre, når man er under pres og ude af sin normale komfortzone"*. Helt konkret opererer Vestas med 12 forskellige karakteristika i udvælgelsen, hvoraf syv er intrapersonelle og fem er interpersonelle. Udvælgelsen sker på baggrund af individuelle og gruppebaserede øvelser, som foregår i et uvant miljø. *"Princippet i det er, at vi skal have dem til i praksis at ende med at levere et resultat. Vi skal have dem til at arbejde igennem konkrete udfordringer,*

fordi det er der, det viser sig: Kan de træffe en beslutning? Det er sådan set først der, vi ser det”, fortæller Nielsen.

Første gang udvælgelsesprocessen blev kørt, blev ca. halvdelen af de 142 nominerede valgt til at være med i High Potential Programmet. Nielsen og Bechmann indrømmer, at de havde forventet, at det kun var ca. 10 pct. af de nominerede, der ikke skulle videre. Det betyder, at nomineringsprocessen skal være skarpere, da Beckmann mener, at der kunne være en uønsket, negativ effekt, hvis en stor del af de nominerede ikke udvælges til det videre High Potential forløb.

De er også opmærksomme på en høj repræsentation af det midterste hierarkiniveau og en lav repræsentation af de laveste og det højeste hierarkiniveau både blandt de nominerede og de udvalgte HP’er. Som Nielsen siger: *”I virkeligheden skulle det være en pyramide, og det kræver et meget større rekrutteringsgrundlag fra professionel-niveauerne (som er det laveste niveau i puljen). Det kan vi ikke magte at køre globalt, så derfor skal vi have det skubbet ud, sådan at vi formentlig regionaliserer Asien, Europa og USA”.* Med flere regionaliserede talentpuljer, der opererer lokalt/regionalt, bliver det nemlig muligt at geare op og skabe en bredere pipeline. I den globale funktion er der ikke ressourcer til at arbejde med professionel-niveau, men det ville en mere lokal/regional dimension kunne understøtte.

Aktionslæring for High Potentials

Når identificeringen og udvælgelsen af HP’erne er gennemført, starter en læringsproces, som varer i to år. Læringsprocessen tager fat i aktionslæringsprincipper med refleksion over praksis. Her bruger Vestas begrebet ‘learning challenge’, som er defineret ude fra HP’ernes daglige arbejde, og *”som rummer muligheden for, at de kan strække sig der, hvor de har brug for at strække sig, og det er så primært på deres personlige udvikling. Der, hvor vi for alvor skal sætte speed på dem, er på at få foldet noget stærkt personligt lederskab ud, fordi det er det, de skal bruge til at vokse. De skal selvfølgelig også vokse på at forstå Vestas breddere end det, de gjorde i forvejen”*, forklarer Nielsen. Nye learning challenges bliver defineret hver tredje måned mellem den enkelte HP og dennes leder, og processen bliver coachet af en fra Talent Development. Et krav til learning challenges er, at HP’erne kommer til at arbejde på opgaver, der relaterer sig til forretningen.

At udviklingsforløbet skal bygges på opgaver og ikke et mere traditionelt uddannelses- og træningsforløb kan være svært for nogle at forstå, især lederne. Det kræver en anden tankegang, hvor det accepteres, at *”man kan udvikle sig i jobbet og ikke nødvendigvis skal rykkes ud og sidde på en skolebænk fire uger om året for at blive klog”*, siger Beckmann. Ud over de rige muligheder aktionslæring giver talenterne for ‘learning by doing’, har forretningsrelevante opgaver en praktisk fordel. Vestas er i en vækstsituation, hvor det vil være u hensigtsmæssigt at sende talenter ud på kurser, fordi det kunne have nogle modvirkende effekter på forretningen. Og ledere vil være mindre tilbøjelige til at nominere nogen, hvis det vil gå ud over afdelingens performance. Bechmann forklarer, *”... så derfor er vi nødt til at prøve at udvikle dem i det arbejde, de har, og så prøve at*

coache deres ledere til: Hvad er det for nogle projekter, du kan bringe dem ind i; hvad for nogle sammenhænge kan de komme med i, hvor de får det rigtige netværk, eller hvor de bliver udfordret af nogle folk, som lige sidder et niveau over dem, eller hvad det nu er, der skal til for, at de kan få den der stejle læringskurve”.

At lære at arbejde i et netværk er også en vigtig del af High Potential forløbet. Derfor dannes der grupper af to til tre HP’er på kryds og tværs af organisationen og fra forskellige karriereveje. Nielsen forklarer, at de har valgt den måde, fordi Vestas er i en situation, hvor *”det er vigtigt, at man får speeded op på den tværorganisatoriske og tværfaglige forståelse. Det er fuldstændig blandet. Det er blandet hierarkisk, og det er blandet så meget på tværs af Business Units og geografi og kultur som overhovedet muligt, fordi det er den virkelighed, man skal fungere i i Vestas bagefter”*. Der kommer dog også nogle udfordringer omkring diversiteten i grupperne: *”Nogle gange er det fedt at være så divers som muligt, og nogle gange kunne det måske også være fedt at være sammen med nogle, der har nogle lidt mere ensartede omgivelser og betingelser”*. På baggrund af deres erfaringer med netværkene og feedback fra HP’erne vil de i fremtiden forsøge at blande grupperne mere for at sikre, at de får erfaringer med nogle, som er *”fuldstændig anderledes i deres oplevelser, og så nogle gange være sammen med nogle, hvor det er indlysende, at de står over for en fælles problemstilling”*.

Parallelt med det toårige udviklingsforløb støtter Talent Development HP’erne, når de begynder at være klar til et job- eller karriereskift. Nielsen understreger, at det er meget vigtigt, *”at jobskifte bliver et skridt, som tager dem et sted hen, hvor det giver mening”*. Hun indrømmer, at det er en af de elementerne af High Potential programmet de skal arbejde videre med, da der stadigvæk er nogle udfordringer med at sikre sammenhæng.

Karriereveje

Traditionelt har karriereudvikling været ensbetydende med at blive personaleleder, men Nielsen understreger, at *”det er en af de ting, vi gerne vil gøre op med, fordi det er ikke alle, der er dygtige til at være personaleleder, og vi skal helst ikke have det sådan, at det er det, der afgør, om man synes, man er en succes eller ej”*. Derfor har de indført tre karriereveje - personaleleder, projektleder, og specialist - som skulle skabe en vis lighed mellem de forskellige ansvarsområder. Bechmann forklarer, at denne lighed er organisatorisk vigtig: *”vi har jo projektledelse, der faktisk håndterer en kvart Storebæltsbro. I hele vores Technology R&D Business Unit sidder der ufatteligt mange specialister, så det er også at begynde at signalere: I er faktisk også med til at lede denne her virksomhed. Man kan jo lede et kompetenceområde, og man kan lede nogle kæmpe projekter. Det tror jeg ikke, der er så mange, der tænker over, men det er jo faktisk ret store projekter, der kører rundt omkring, så på den måde er det jo organisatorisk vigtigt, at vi får signaleret det her”*.

Talent Development skal også snart i gang med at udvikle regionale talentprogrammer, hvor der ikke er det samme mobilitetskrav, da Bechmann mener, der

findes nogle lokale talenter, som ikke ønsker at flytte sig rundt omkring, men ellers reelt lever op til kravene for at kunne vokse hurtigt i organisationen.

Udfordringer

Ud over de udfordringer Talent Development allerede er i gang med at løse, er der behov for en træning og kompetenceopbygning, som ligger uden for selve HP-programmet, men som alligevel kan koordineres og tilpasses hertil. Meget af dette er under udvikling, bl.a. transitionsprogrammer, der skal støtte overgangen fra et hierarkiniveau til et andet.

Derudover fortæller Nielsen, at det er nødvendigt, at man mere proaktivt forholder sig til, hvor man vil hen i fremtiden, da adfærden i organisationen generelt er temmelig reaktiv, og fokus skifter meget hurtigt. *“Det kan vi selvfølgelig rigtig tydeligt mærke, når vi forsøger at skabe sådan en aktionslæringsproces, fordi vi har oplevet, at vores HP’ere har defineret en learning challenge, som både HP’er og lederen mener, er meget vigtig, men så opdager de to uger efter, at det alligevel ikke er lige der, vi skal have fokus nu”*. Det hindrer den langsigtede læring og de udviklingsprincipper, High Potential Programmet bygger på.

Endelig skal man også blive bedre til at give lederne en forståelse for, hvad High Potential Programmet går ud på, da de er en meget essentiel del af processen. Nielsen uddyber med at forklare, at fordi HP programmet er et langsigtet projekt, skal der være tilstrækkelig opbakning. Men på grund af den høje vækst i Vestas, er det svært for den enkelte leder at forestille sig at afgive sine gode folk til en fælles pulje. Bechmann mener, at en løsning her kan være en højere grad af kvantitativ dokumentation på effekten af talentudvikling. *“Hvis vi på en eller anden facon i denne her ingeniørtunge virksomhed kan vise dem med kvantitative mål omkring Key Performance Indicators (KPI’er), at der rent faktisk kommer noget ud af det programmet, så vil vi stå godt”*.

Måling af Talent Management

I relation til kvantificeringen af talentarbejdets output fortæller Nielsen om nogle af de KPI’er, der er sat op i forbindelse med projektet. Det gælder fx i forhold til karriereudviklingen, hvor hurtigt HP’erne rykker op, hvor mange der rykker på tværs af de forskellige business units, og hvor mange der rykker geografisk. Det bliver også målt på fastholdelsen, både af dem der er kommet igennem Gate 2, og dem der ikke er, samt performance for HP’erne efter de rykker op. Hun forklarer: *“man siger, at det tager ca. 1 år at komme i stolen på det næste niveau, før man kan forventes at være High Performer i den nye stilling. Det, vi faktisk gerne vil, er, at efter et halvt år så begynder de at være High Performere, så på den måde skal de være hurtigere til at folde potentiale ud og være mere klar, når de rykker”*. Til sidst tilføjer Nielsen, at de også gerne vil gå ind og måle effekten af udviklingsprocessen på langt sigt, men det er også vanskeligt at måle på de mere kvalitative processer.

Erfaringer

Selvom Vestas har et spinkelt erfaringsgrundlag, er nogle indikationer på effekten af arbejdet med HP-programmet allerede tydelige, idet 30 pct. af HP’erne er

rykket et hierarki-niveau op siden november sidste år. Ifølge Nielsen *"er det væsentligt mere end generelt i Vestas"*. Succesen af HP-programmet kan også ses i data fra People Review i år, hvor der kun er to HP'er, der er vurderet som low performers og siden hen taget ud af programmet. De øvrige HP'ere er enten alle sammen good eller high performere, selv om mange af dem er vokset i hierarki-niveauet inden for det sidste trekvarte år. Meget tyder altså på, at man i Vestas allerede har gjort sig værdifulde erfaringer med talentudviklingen, som fremover kan suppleres med nye og spændende tiltag.