

# ***Perspektivering***

*Henrik Holt Larsen*

*Copenhagen Business School*

*hhl.ioa@cbs.dk*

# Lidt om

- Hvad *er* så talent?
- 10 udfordringer og faldgruber
- Hvad kan jeg/vi så gøre?

# Definition på talent

- Sublim præstation, potentiale eller engagement
- Afspejler strategisk kernekompetence
- Styrker virksomhedens konkurrencekraft
- Typisk flere spor: Ledelse plus ... (noget andet)
- Aksen medarbejder-leder er krumtap
- Elitær udvælgelse er uundgåelig
- Erfaringsbaseret læreproces, dog understøttet af programmer
- AMO (ability, motivation, opportunity)
  - Kompetence, engagement samt rum/rammer og andre omgivelsesvilkår

# 10 små skarpe

- Får man dødsrykset, hvis man bliver udpeget som talent?
  - Risikoen for selvopfyldende profetier
- Forventningsafstemning (psykologisk kontrakt)
- (Urealiseret) potentiale, fremfor præstation
  - Massive metodeproblemer ved at måle det ikke-sete
  - Er en performancekultur en barriere?
- Talentudvikling kræver talentfuld ledelse
  - Ledelse er amatørernes paradys
- Kollision mellem forskellige oplevede, virkelige virkeligheder
- Hvordan iscenesætter man tilfældigheder (udvælgelse og læring)?
- Kunstig adskillelse mellem arbejdsliv og øvrige liv
  - Men det er et minefelt at inddrage de øvrige liv
- Vi identificerer fagprofessionelle ildsjæle, men vil gerne gøre dem til organizational citizens
- Vælger vi kloner (mini-me's) som talenter?
- Det er bedre at være 70 år ung end 40 år gammel (Storm P.)

# On the road again

- Se strategi, kultur, organisation og talent under ét
- Værdibaseret ledelse kræver værdibaseret talent management
- Incitamentstrukturen: med- eller modspiller?
- Find balance mellem begejstring og belastning (brænde vs. brænde ud)
- En hektisk forelskelse vs. livsvarigt ægteskab (make, buy, rent, lease?)
- Selvledelse – trækker det blodspor efter sig?
- Give-and-take (noget for noget): What´s in it for me?
- Horisontal integration: konsistens mellem de forskellige HR-indsatser
- Slå hårdt ned på skumle ledere
  - Dem der frygter at miste talenter
  - Dem der frygter at blive overhalet indenom
  - Vis mig dine talenter, og jeg skal sige dig, hvem du er...
- Styrk læringspotentialet (learning by doing)
- Innovation, risikotagning, mangfoldighed (køn, alder, uddannelse, etnicitet mv.)
- Lad dig ikke stoppe af begrebsmæssig kvababbelse
- Effektmåling kan sparke døre ind, men måske de forkerte døre
- Einstein: Det er ikke alt, der kan tælles, der tæller – og ikke alt, der kan tælles, der tæller

- Se strategi, kultur, organisation og talent under ét
- Værdibaseret ledelse kræver værdibaseret talent management
- Incitamentstrukturen: med- eller modspiller?
- Find balance mellem begejstring og belastning (brænde vs. brænde ud)
- En hektisk forelskelse vs. livsvarigt ægteskab (make, buy, rent, lease?)
- Selvledelse – trækker det blodspor efter sig?
- Give-and-take (noget for noget): What's in it for me?

- Horizontal integration: konsistens mellem de forskellige HR-indsatser
- Slå hårdt ned på skumle ledere
  - Dem der frygter at miste talenter
  - Dem der frygter at blive overhalet indenom
  - Vis mig dine talenter, og jeg skal sige dig, hvem du er...
- Styrk læringspotentialiet (learning by doing)
- Innovation, risikotagning, mangfoldighed (køn, alder, uddannelse, etnicitet mv.)
- Lad dig ikke stoppe af begrebsmæssig kvababbelse
- Effektmåling kan sparke døre ind, men måske de forkerte døre
- Einstein: Det er ikke alt, der kan tælles, der tæller – og ikke alt, der kan tælles, der tæller



# 20 dilemmaer i talent management

1. *Jo flere man udvikler, jo mindre eksklusivt bliver det*
2. *Jo flere man udvikler, jo mindre kan man skelne mellem talent management og HRM*
3. *Jo mere åben og gennemsigtig, man gør talent management, jo sværere bliver det at træffe de rigtige beslutninger, fordi de skal kunne tåle dagens lys*
4. *Jo mere man udvikler talenterne, jo flere risikerer man at miste*
5. *Jo bedre man gør det, jo mere bliver man fanget i succesens fælde*
6. *Jo mere man interesserer sig for "how", jo mere glemmer man "who" –og omvendt*
7. *Jo mere man løber efter "best practice", jo mere går man i andres fodspor*
8. *Jo mere man udvikler virksomhedsspecifik kompetence, jo mindre employable er talenterne*
9. *Jo mere vi taler om kompetence, jo mindre rum er der til at tale om engagement*
10. *Jo mere vi taler om potentiale, jo mere glemmer vi at se på den aktuelle arbejdspræstation – og omvendt*
11. *Jo mere man satser på engagement i forhold til virksomheden, jo mere mister man de fagprofessionelle*
12. *Jo mere man satser på engagement i forhold til virksomheden, jo sværere bliver det at skabe work-life balance*
13. *Jo mere man bruger "Hire for skills, train for attitudes", jo mindre får man de rigtige personligheder udviklet*
14. *Jo mere man bruger intern talentrekruttering, jo flere kloner og jo mere iltsvind får man*
15. *Jo mere ansvar man lægger på lederne, jo større risiko er der for suboptimering, og at de "snyder på vægten"*
16. *Jo mere man betoner personer, jo mere trængt i baggrunden bliver job/stilling og organisation*
17. *Jo mere man ruller ud globalt, jo mere undertrykker man nationale kulturforskelle*
18. *Jo mere man operationaliserer global talent management, jo mere træder man på nationalkulturelle ømme tæer*
19. *Jo mere man forsøger at bevise effekten af talent management, jo flere ressourcer trækker man væk fra selve indsatsen*
20. *Jo mere man planlægger og strukturerer en talent management indsats, jo dårligere bliver den til at håndtere tidens udfordringer, inkl. kaos*



Det var dét.....

