

## Leder – drop talentudvikling



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Morten Novrup Henriksen

29. mar. 2019

Jagten på talenter. Fastholdelse af talenter. Det er på alles læber. Vi kæmper om talenterne, de dygtigste medarbejdere og ledere. Vi støvsuger markederne og vi støvsuger vores egne organisationer for de særligt udvalgte.

Men der er noget galt. Vores fokus er helt skævt.

Vi er blevet forblændet af talentjagten. Vi har bildt os ind at det hele handler om potentiale. Vi agerer som om vi har en lille gruppe særlige talenter, der har disse fantastiske potentialer og en anden stor tung gruppe, som desværre ikke har så meget at byde på. Vi plukker disse fantastiske mennesker, og giver dem alverdens personalegoder og udviklingsforløb, og siger høfligt go'morgen til resten, mens vi iler forbi og over i konferencelokalet til de særligt udvalgte.

### Det er problematisk af mindst tre

### RELATERET INDHOLD



Foto:

### FAKTA

**Morten Novrup Henriksen**  
Direktør og stifter  
Impaq

Morten er uddannet psykolog og er specialistgodkendt i

## grunde.

For det første er hele tanken om talent forskruet. Vi er ikke bare født med helt særlige talenter som så bare lever sit eget liv. Det er som om at det bliver taget for givet at pendulet svinger helt over i arvemasse, i den evige arv-miljø debat når det handler om talent. Man tror talent er noget man har, eller ikke har. Derfor træner vi os i at "spotte" talenter – vi skal bare finde de rigtige mennesker.

Men selv indenfor sportens verden, hvor præstationskonteksten alt andet lige sammenlignet med arbejdspladser i dag, er meget mere konstant: fodbolden forbliver en fodbold, banen har samme størrelse, reglerne forbliver stort set ens osv., selv her udfordres talentspotting. Man har lavet tonsvis af forskning ift. at blive kloge på hvad er talent dog en størrelse, og hvordan kan vi spotte og forløse det. Men de meget entydige resultater udebliver selv her (Henriksen 2011).

Senere forskning har haft fokus på "grit" fremfor talent (Duckworth 2016). Grit er en slags indstilling, og handler særligt om kombinationen mellem passion og vedholdenhed. Forskningen i Grit påviser at forskellen på dem der lykkes, og dem som ikke lykkes lige så godt, ikke handler om talent, men om grit. Duckworth (2016) har f.eks. undersøgt et militærakademi, blandt meget andet, og påvist hvordan det ikke var talent der forudsagde hvem der gennemførte og stod tilbage til sidst, men at det handlede om grit. Hvis vi endelig bør lede efter nogen bestemte, bør vi således lede efter dem med den rette indstilling. I vores arbejde som erhvervspsykologer kan dette, udover grit, også handle om personens sociale kompetencer og ydmyghed, fordi kravet om samarbejde i dag er så udtalt, så du meget sjældent, om nogensinde, kun skal lykkes med dine opgaver alene. I kender det sikkert: den dygtige medarbejder/specialist, som præsterer super godt på sine opgaver, men som er en pestilens for arbejdspladsen fordi vedkommende ikke er ydmyg og ikke passer ind i den samarbejdskultur I så desperat ønsker at skabe. Disse personer er langt værre for en arbejdsplads end dem som har mindre "talent", men som har stor vilje til at skabe en sund og samarbejdsorienteret kultur. Disse personer har nemlig ofte en vilje til at udvikle sig, og skal derfor bare coaches til at blive endnu dygtigere.

Arbejdspladser i dag er så foranderlige, og dagens udfordringer og derfor kompetencer så væsensforskellige fra dem der er vigtige få år frem. De specialister vi jager i dag, er måske ikke dem vi har brug for i morgen.

Hele idéen omkring talentspotting, er altså irrelevant alene af den grund at det ikke er muligt og anvendeligt at spotte og udvælge de rette talenter og at talent ikke er en statisk størrelse.

En anden grund er den etiske. At man udvælger og frasorterer en særlig gruppe og fremhæver disse, og samtidig "udvælger" en restgruppe, som bliver positioneret som "mindre end", og som vi derfor frarøver muligheden for samme udvikling. Need I say more?

Den tredje grund, og den vi arbejder mest med som erhvervspsykologer er at vi mener det er

arbejds- og organisationspsykologi. Har derudover en grunduddannelse i filosofi fra Syddansk Universitet. Er medstifter og partner i det erhvervspsykologiske konsulenthus IMPAQ. Morten er forfatter og flittig anvendt foredragsholder, og underviser på CBS i ledelse. Morten arbejder med en bred vifte af erhvervspsykologiske opgaver, herunder særligt med lederteam.

meget mere produktivt at tage ansvar for at udvikle "talentmiljøer". Forestil dig dette: du spotter et talent (hypotetisk, for det kan jo ikke lade sig gøre), du ansætter vedkommende og gnider dig i hænderne over at du er lykkedes med dette. "Talentet" er glad og entusiastisk, og vil gerne bidrage. Vedkommende begynder at stille spørgsmål og komme med gode idéer. Lynhurtigt opdager vedkommende dog at blive ignoreret eller "sat på plads" med kommentarer som at "her plejer vi at", eller "sådan gør vi ikke her", eller "de svar burde du kende nu".

Eksemplet peger på det forhold at hvis der eksisterer en lav grad af "psykologisk sikkerhed" i et team, eller i en organisation, så vil man hurtigt "lære" ikke at byde ind. Psykologisk sikkerhed betyder at man har en grundlæggende opfattelse af at her bliver man ikke socialt straffet for at vise usikkerhed, stille spørgsmål, give feedback mm. Man føler sig ikke dum, ydmyget eller negativ fordi man ikke har styr på noget, eller når man efterspørger hjælp.

Psykologisk sikkerhed handler om at ansatte tør sige deres mening, tør udfordre, tør dele deres tvivl, usikkerheder og fejl og tør give feedback. At man tør vise sine sårbarheder. Edmondsons (2018) forskning gennem mange år, viser at mange organisationer har alt for lav psykologisk sikkerhed, og man derfor bruger uanede mængder ressourcer på at holde sine meninger for sig selv, på at skjule sine svagheder, skjule sine usikkerheder, sine fejl og tvivl. I en verden hvor innovation, læring og adaptation er fuldstændig afgørende, er dette gift for organisationer. Sammenhængen mellem psykologisk sikkerhed på den ene side og læring, udvikling og innovation samt engagement på den anden side, er markant. Når den psykologiske sikkerhed er lav, udebliver vigtig læring og udvikling. Dine medarbejders talenter, eller kompetencer, forløses ikke.

I stedet for at være så blindt optaget af at tiltrække og fastholde talent, anbefaler vi at man er meget mere seriøs omkring udviklingen af sin læringskultur. Den kultur, hvor man er mere optaget af at lære og udvikle sig, modsat præstationskulturen hvor man er mere optaget af at se godt ud. Har man en lav grad af psykologisk sikkerhed, så kan man være sikker på at man ikke får udbyttet af sine medarbejders kompetencer. Hvad er talent værd, hvis man ikke tør komme på banen af frygt for om det man har at bidrage med er irrelevant og ikke opfattes betydningsfuldt?

Culture eats strategy for breakfast, og præstationskultur æder talenter til morgenmad.

### Litteratur:

- Duckworth, A. (2016) *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Schribner.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Henriksen, K. (2011). *Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse*. Dansk psykologisk forlag.

