

Fremtidens talentudvikling

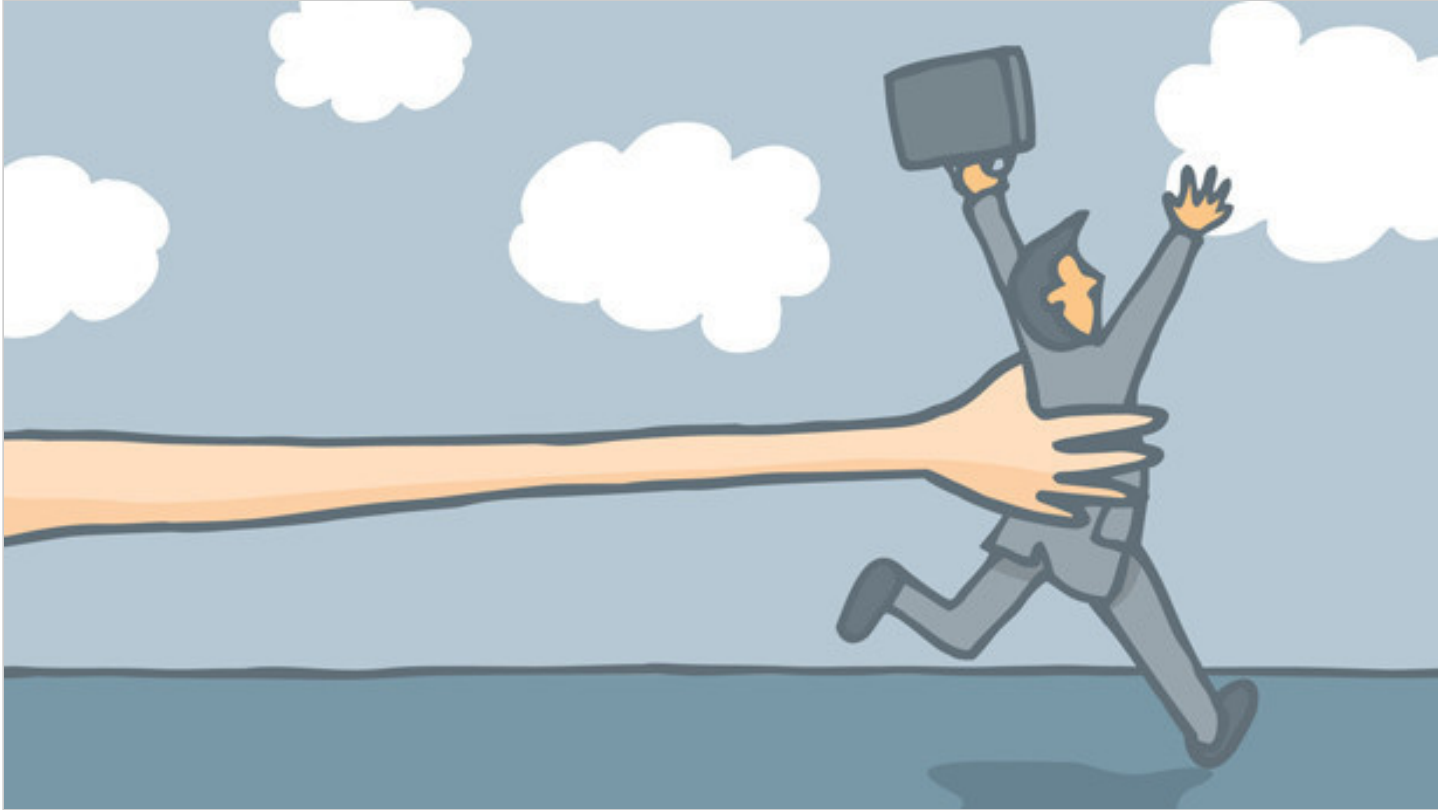


Foto: Colourbox

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

16. maj 2019

"De ansatte er en virksomheds vigtigste ressource" – bullshit! Udsagnet har aldrig været mere sandt, men det er de færreste steder man reelt lever efter den indsigt. I stedet jagter man nogle få særligt udvalgte, som man kalder talenter, og investerer alle kræfter i disse.

I denne artikel vil jeg beskrive fremtidens talentudvikling, som reelt forløser menneskers potentiale og dermed virksomhedens ressourcer. Tilgangen insisterer på faktisk at se de ansatte som organisationens vigtigste ressource. Men at det er udviklingen af alles potentiale, ikke de få, der skal fokuseres på. Og at udviklingen skal fokusere på det hele menneske, herunder personlige kompetencer (soft skills), og ikke kun specialistkompetencerne.

29 marts 2019 skrev jeg en artikel til Børsen Ledelse med titlen: "Leder – drop talentudvikling". Artiklen har fået meget opmærksomhed og sat gang i en tiltrængt debat af tilgangen

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Morten Novrup Henriksen
Direktør og stifter
Impaq

Morten er uddannet psykolog og er specialistgodkendt i

til talentudvikling. Inden vi folder fremtidens talentudvikling ud, giver jeg et ultra kort resume af nogle af problemerne ved nuværende tilgang til talentudvikling:

Hvad er problemet med talentudvikling i dag:

1. Talentspotting er langt fra så nemt og simpelt som vi gør det til. Faktisk har mange års jagt på talentspotting endnu til gode at vise sit værd.
2. Rå genetisk talent udgør en ufattelig lille del af vores samlede potentiale. Vores evner til fx samarbejde, vores indstilling samt kontekstuelle faktorer, er langt mere potente.
3. Vi vender ryggen til en kæmpe flok mennesker i vores organisationer, der måbende og i en degraderet position, ser til hvordan personaleplejen og opmærksomheden på talenterne stiger og stiger.
4. Dette er både uetisk og efterlader et kæmpe uforløst potentiale på gulvet.
5. De specialisttalenter man spotter og ansætter i dag, kan være outdatede i morgen. Gode specialistkompetencer i dag ændrer sig hurtigt. Læringsmindset og evnen til at lære hurtigere end forandringshastigheden er langt vigtigere.
6. Man hiver i dag talenterne ud i dejlige konferencelokaler væk fra kerneopgaven, hvilket vi fra transferforskningen ved kan være en stor udfordring ift. talenternes mulighed for at bruge deres tilegnede kompetencer på hverdagens opgaver.
7. Måden at forvalte talenter i dag, med opsætning af ydre mål, dræber deres passion, deres indre motivation.
8. Sidst, men ikke mindst, glemmer vi at udvikle vores læringskulturer, således at alle tør sætte sig selv i spil, og derved bidrage med alt det man kan.

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. Morten arbejder med en bred vifte af erhvervspsykologiske opgaver, herunder særligt med lederteam.

Lad os lige få en ting på plads: Talentspotting og talentudvikling er et middel til at øge en organisations ressourcer til at løse dens opgaver. Alle organisationer er optaget af at få det bedste ud af sine ressourcer. Organisationer som anvender den nuværende klassiske form for talentudvikling, satser på de få særligt udvalgte talenter, dem som bare er meget bedre end alle os andre. Det handler om at spotte og ansætte disse, så sikrer man produktionen. Man mener her at det er en meget lille procentdel af medarbejderne der producerer størstedelen af arbejdspladsens samlede værdi.

Min pointe er, at kræfterne på at spotte og træne særlige talenter, som en måde at løfte udnyttelsen af organisationens ressourcer, er spild af tid. Og ikke bare spild af tid. Det risikerer også at skabe nogle utilsigtede effekter i resten af organisationen, som i den grad reducerer den samlede værdiskabelse. F.eks. ift. samarbejde, arbejdsglæde og engagement. De 95 pct.

af medarbejderne der står tilbage i positionen, som "det tynde øl" bliver vel næppe decideret motiveret af denne position. Og man får skabt en præstationskultur, som er kontraproduktiv, fordi den kaster brændstof på frygt, og derfor et overarbejde ift. at fremstå mere kompetent og stærk end man føler sig.

Fremtidens talentudvikling – bevidst målrettede udviklingsorganisationer

Mit bud på fremtidens talentudvikling, handler ikke om hvordan man kan jage og spotte de få, og ved at ansætte og udvikle disse få, sikre den bedste performance samlet set. Mit bud handler om hvordan man kan være vedholdende i et konstant fokus på udvikling af **alles** kompetencer, og herunder endda de mere personlige aspekter af et menneske, og på denne måde sikre den bedste samlede performance. Mit bud er helhedsorienteret og tager højde for den forandringshastighed der præger vores verden i dag. Og i mit bud, er alle "HR", alle bidrager aktivt til kulturen. Og nej, det er ikke bare klassisk kompetenceudvikling, som alle organisationer har, det er langt mere systematisk, og langt mere omfattende, og går meget mere ind i det enkelte individ. Lad mig prøve at folde det ud:

Fremtidens talentudvikling er præget af tre ting: For det første at man i organisationen har en tro på og et udviklingsideal omkring, at **alle** mennesker kan udvikle sig, ikke kun de få. For det andet, at der findes konkrete praksisser omkring hvordan alle organisationens ansatte kan udvikle sig. Det er ikke bare snak. Og for det tredje at alle skal have et fællesskab at læne sig ind i, som er præget af psykologisk sikkerhed, hvor man kan dukke op som det hele menneske man er. Disse tre ting tilsammen, skaber en udviklingskultur, hvor alles potentiale forløses til både ansatte og arbejdspladsens fordel.

I en DDO vil dem som i klassisk forstand anses som talenter, ikke tabes. Deres potentiale udvikles konstant. Forskellen er blot at man i en DDO ikke nøjes med at fokusere al energien over på disse få, men arbejder på at forløse alles potentiale. Man smører heller ikke smørret tyndt ud, men investerer enormt meget tid på menneskelig udvikling, når nu alle skal udvikles, og man er ikke i tvivl om at de enestående resultater man opnår, ikke sker på trods af denne investering, men på grund af den.

Fremtidens talentudvikling udvikler både kulturen og individet

At forløse alle ansattes fulde potentiale, kræver arbejde fra to ender: Med et kulturaspekt i den ene ende og et arbejde med det enkelte menneske i den anden ende. På kulturaspektet handler det om arbejdet med at skabe en læringskultur præget af psykologisk sikkerhed. En kultur, hvor det er naturligt at dele sine svagheder, usikkerheder og fejl uden at frygte at andre tænker mindre om én. Man kan opleve sig selv som uperfekt og alligevel accepteret og inkluderet. Man behøver her ikke at bruge tonsvis af ressourcer på at frygte og påvirke hvordan andre oplever én, og fremstå mere usårlig end man føler sig. Dette skaber en situation, hvor beslutninger ikke tager udgangspunkt i defensive rutiner, at beskytte sig selv, men i bevidste overvejelser. Man øger konstant sin evne til at erkende sine blindspots, svagheder og usikkerheder, fremfor ubevidst at udleve disse. Læringskulturen skaber en situation, hvor alle ansatte er mere optaget af at udvikle sig end at se godt ud. Mere optaget af hvor hurtigt de udvikler sig, end hvor gode de er nu. Og det accelererer udviklingen enormt.

For at skabe en sådan kultur, og for at kunne udleve disse værdier, kræver det at det enkelte menneske også bliver sat i spil og må overkomme de indre barrierer der kan være for at dukke op som det hele og uperfekte menneske som vi alle er. Og her handler det om at organisationerne tør arbejde med de ansattes personlighed, noget som der generelt er en stor berøringsangst omkring, både hos rådgivere og på arbejdspladserne. Men vores personlighed spiller bare en stor rolle i vores evne til at løse vores opgaver, og ikke mindst at samarbejde. Særligt den almenmenneskelige tendens til ikke ville at fremstå inkompetent, og derfor skjule sine svagheder, skjule sine usikkerheder, skjule sine fejl, skjule, skjule. Det koster uanede ressourcer, og skaber politiske spil. Det påvirker os til at tage irrationelle beslutninger, og skjule at vi har truffet irrationelle beslutninger, og skjule at vi skjuler at vi har truffet irrationelle beslutninger. Så fejl bliver ikke korrigeret, men indgår i et komplekst mønster af uheldige løgne, for ikke at tabe ansigt. Vores mentale kapacitet fastlåses i en rigiditet, fremfor at udvikles i retning af den altafgørende fleksibilitet som bl.a. ledelsesforskning de senere år er begyndt at få mere og mere greb om. Vores talenter og potentiale bliver ikke forløst. Udover at kulturen skal understøtte med psykologisk sikkerhed, arbejder fremtidens talentudvikling derfor også med det enkelte menneskes inderside på systematisk vis.

DDO – bevidst målrettede udviklingsorganisationer

Baggrunden for mit bud på fremtidens talentudvikling, stammer bl.a. fra nyeste forskning i udviklingskulturer, kaldet DDO – deliberate developmental organizations. En stor flok forskere har studeret særligt tre virksomheder meget indgående. Der er tale om tre virksomheder, der alle er førende indenfor deres felt. Fælles for de tre virksomheder er netop deres tro på menneskelig udvikling, at alle ansatte har et trykt fællesskab at læne sig ind i, og at de alle har helt konkrete praksisser for hvordan alle ansatte udvikler sig løbende, også på det personlige plan. Her er menneskelig udvikling en kernestrategi. Menneskelig udviklingskultur og profit er én og samme bundlinje. Man udvikler ikke på menneskerne blot for at øge profitten, menneskers udvikling og mennesket i det hele taget, har værdi i sig selv. Det er ikke blot et middel til profit. Men sammenhængen mellem menneskelig udvikling og profit er tæt sammenvævet. Bl.a. fordi man opnår langt mere agile organisationer, og fordi man frigør en voldsom masse ressourcer.

Tilgangen handler på mange måder om at lukke de kløfter som præger rigtig mange organisationer i dag, nemlig kløfterne mellem:

- Hvad vi siger og hvad vi gør
- Hvad vi føler og hvad vi siger
- Hvad vi siger i frokostpausen og hvad vi siger til møder
- Hvordan vi vurderer andres præstationer og hvilken feedback vi giver dem.

Medarbejdere i DDO'er arbejder kontinuerligt på at opnå interpersonel og kognitiv umiddelbarhed, dvs. være sig selv og sige hvad man rent faktisk mener og føler.

For at kunne dette, søger man i en DDO at komme udover udelukkende at fokusere på de ting som er håndgribelige, synlige og mere ufarlige, såsom ydre mål, rammer og kompetencer. I

DDO'er er det indre liv (e.g. tanker, følelser, psykologiske strategier, etc.) ligeså meget i fokus. Og man har dybest set en antagelse om at alle kan arbejde med sin inderside og blive en bedre udgave af sig selv. Og at vi bliver bedre i stand til at forløse vores potentiale når dette sker. Vores "inderside" anses derfor som en del af arbejdet og ikke som noget privat. Derfor arbejder man i DDO'er også hele tiden på at bringe individets inderside i spil og udvikle på denne. En tilbagevendende tilgang i alle DDO-organisationer, er at svagheder er ressourcer. De er ikke noget der skal skjules, men noget der skal hjælpes for dagens lys, fordi den løbende udvikling af vores svagheder udgør en væsentlig ressource for organisationen og en mulighed for det enkelte menneske til at blive en bedre udgave af sig selv.

To eksempler

Lad os se på hvad forskellen på traditionel talentudvikling, og DDO tilgangen betyder i praksis ift. ansættelse og udvikling af talenter:

Eksempel 1:

En organisation der bruger klassisk talentudvikling, ansætter en rådgivende ingeniør, som har et stort talent for salg. De har spottet ham, og ansætter ham på hans specialistkompetence "salg". Efter 5 måneder er ingeniøren godt i gang, og har da også solgt mere end de fleste andre rådgivere. Men det psykiske arbejdsmiljø er i den grad amputeret. To sælgere har sagt op, de øvrige præsterer dårligere end før, og de står med massive rekrutteringsproblemer. Organisationens har haft et alt for ensidigt fokus på specialistkompetencerne, og ikke forholdt sig til den arrogance og tromlende adfærd, som den nye sælger bragte med sig.

En DDO vil i modsætning til dette eksempel have styrket fokus på personens interpersonelle kompetencer, og vil være meget optaget af at personen har en selverkendelse og vilje til at arbejde på sin "baghånd" som de kalder det. Altså bagsiden af de styrker man har, som i denne persons tilfælde var at være meget udadvendt, energisk og overbevisende. Har man selverkendelsen og viljen, kan man blive ansat, men så starter den daglige træning på ens bagside dag 1. I dette tilfælde ville sælgeren have fået løbende feedback på sin evne til at udvikle sin ydmyghed og samarbejdsevne.

Eksempel 2:

En organisation med fokus på klassisk talentudvikling ansætter en leder, som de opfatter som særlig talentfuld. Vi er på et gymnasium, og personen her har vist stor interesse i de mere organisatoriske projekter, og har altid været en afholdt kollega. Personen starter op i sin nye rolle og man sætter en række mål for lederens resultater det første år. Det drejer sig bl.a. om implementering af nogle nye feedbackmetoder på elevernes skriftlige afleveringer, samt om nogle modeller for kollegial sparring. Efter et lille år, viser det sig at lederen er demotiveret og har mistet modet på lederopgaven. To ting er gået galt: for det første har lederen mistet sin indre motivation fordi der har været så stort fokus på ydre mål (som man typisk gør med talenter). Den passion lederen havde for processerne, blev overskygget af en ny opmærksomhed på de mål som var sat op. For det andet, har den psykologiske sikkerhed været så lav, at lederen ikke har følt tryk nok til at kunne dele sine usikkerheder, tvivl og det ubehag der har været tilstede i nogle træls konfliktsituationer. Lederens evne til at håndtere de nye udfordringer er blevet amputeret pga. en stigende frygt for ikke at kunne klare opgaven, og en følelse af at stå alene.

I en DDO ville man dels have arbejdet meget mere med lederens "inderside", i dette tilfælde hans mod. Desuden ville den psykologiske sikkerhed have sikret at lederen løbende havde

delt sine helt naturlige tvivl og usikkerheder.

Gevinsterne ved en DDO

Gevinsterne ved DDO tilgangens måde at bedrive talentudvikling er flere, og mange af dem afspejler netop det man i øvrigt jagter i klassisk talentudvikling, men hvor effekten udebliver. Blandt gevinsterne er:

- En udviklingskultur er med til at øge profitten, holde på medarbejdere, øge hastigheden for fremmelser, skabe klar kommunikation, bedre fejlfinding både operationelt og strategisk.
- Mere effektiv uddelegering.
- Reduktioner af konflikter, magtkampe, sygefravær og politisk spil i organisationen.
- En udviklingskultur hjælper alle med at finde løsninger på problemer, man ellers var groet fast i.
- Udfordringer der kræver tilpasning, kan kun blive løst af mennesker og organisationer, der tænker ud over dem selv. Dette muliggøres i en DDO, da alle konstant får hjælp til at komme ud over sine psykologiske barrierer.

Og hvordan gør man så?

Men hvordan gør man så dette? Deres praksisser kan se meget forskellige ud, men fælles for deres tilgang er:

1. DDO'er tænker på systematisk vis menneskelig udvikling ind i deres daglige praksis. Med udgangspunkt i forskning i udviklingen af den voksne hjerne, tror man på at alle mennesker kan udvikle sig hele livet, hvis blot miljøet understøtter dette.
2. I praksis betyder dette at alle har et udviklingsmål, en udfordring hos sig selv, som man kan arbejde med for at kunne gro som menneske.
3. Derfor arbejdes der bevidst og kontinuerligt med at nære en kultur, der sætter praksis og menneskelig udvikling, som helt central i arbejdsgangen, hver eneste dag.
4. Der arbejdes med menneskelig udvikling i hele organisationen, så alle fra direktøren til praktikanten udvikler sig.
5. Man arbejder for at alle tør vise sårbarheder; dvs. tvivl, usikkerheder, fejl mm. Så man minimerer risikoen for forkerte beslutninger. Og så folk kan bringe deres hele selv i spil. Man tør arbejde med alles svagheder, ikke kun styrker. Man tror på: pain+reflection (i et psykologisk sikkert fællesskab) = progress. Derfor giver man feedback, også på ting som kan være svære. Men feedbacken kommer fra et hjælpsomt sted. Og det ved alle fordi kulturen skaber denne forventningsstruktur.

Praksisserne varierer som sagt meget, men fælles er at de er konkrete og at der er flere forskellige. Eksempler kan være at man har en feedback-app hvor man løbende giver hinanden feedback på adfærd. At man har "buddy-ordninger" som måder at sikre psykologisk

sikkerhed. At man bruger en "fejlrappporteringslog" hvor alle skriver fejl ind, som de har begået, og faktisk belønnes for dette. Samt flere forskellige feedback metoder. Der findes ikke nødvendigvis metoder som altid er de rigtige, der må man prøve sig frem og evaluere. Men overordnet er det vigtigt at de tre hovedelementer altid tilstede: troen på udvikling og på udviklingens betydning, psykologisk sikkerhed, samt de konkrete praksisser.

Men er det ikke farligt?

En klassisk bekymring ift. at arbejde i en udviklingskultur, er at det stresser de ansatte. Og da særligt hvis man skal arbejde på sin personlighed. Så er det bedre at "tage nej-hatten på". Det kan faktisk godt være hårdt at arbejde i en DDO, fordi du hele tiden er i gang med udvikling, og hele tiden får nye opgaver som gør at du skal "strække dig". Men spørger du en ansat i en DDO, ville de ikke bytte deres job for noget andet. De oplever det som engagerende og dybt vedkommende at udvikle sig som menneske og være ansat i sådan et fællesskab. Tilgangen til stress i en DDO handler om en dyb tro på at det der stresser os som mennesker, er når vores potentiale låses i et jerngreb og vi ikke får mulighed for at udvikle os, men skal bruge mange af vores ressourcer på at passe på os selv. Det skal man ikke i en DDO. Man kunne måske sige at en DDO ikke er fokuseret på den form for lykke hvor man jager umiddelbar nydelse, positive følelser eller tilfredshed. Men mere den form for lykke som Morten Albæk kalder for "meningsfuldhed", og hvor mere svære følelser og udfordringer sagtens kan indgå uden at det skygger for en følelse af dyb meningsfuldhed. Svære følelser forbundet med at udvikle sig selv og sine barrierer, kan opleves meningsfulde og skabe en form for lykke fordi man oplever at blive et mere helt menneske og fordi man samtidig oplever at indgå i et fællesskab hvor man oplever dyb forbundethed.

En dansk case:

I IMPAQ har vi nu arbejdet i ca. to år på at skabe en DDO kultur hos os selv. Det gør vi fordi vi tror på det, og fordi vi altid prøver at tage egen medicin. Vi har bestemt haft vores forbehold, ikke mindst ift. feedback apps mm., men vi kan kun sige at rejsen er fascinerende og vedkommende, og at heller ikke vi ville være det foruden. Det kan være krævende arbejde, og vi bruger også en del ressourcer på det, men vi oplever bestemt også at blive dygtigere til vores arbejde. Vi bruger mange af de samme praksisser som i DDO casene, men har også udviklet vores egne. For nylig har tre specialestuderende brugt en rum tid på at analysere vores kultur, og resultatet viser med tydelighed styrken i tilgangen.

Litteratur:

- Kegan & Lahey (2016). An Everyone Culture – Becoming a Deliberately Developmental Organization. Harvard Business School Press.