

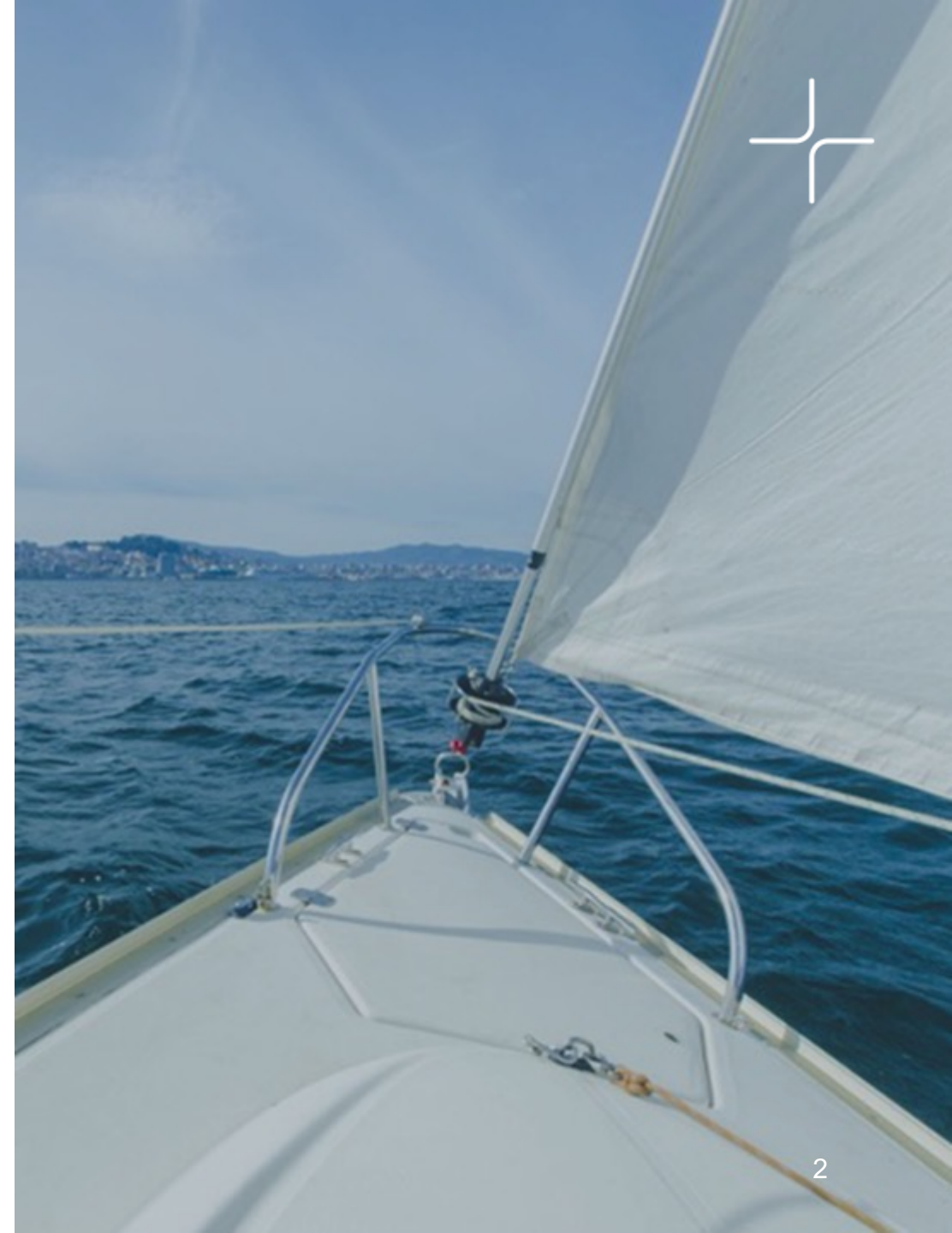
LEDELSE AF TALENTMILJØER - I DIT EGET KONTOR

OLE MATHORNE
CHEFKONSULENT, PH.D.

LEAD+
enter next level

OM CA. 75 MIN ER VI KLOGERE PÅ:

- + **Forskning om talentudvikling – hvad ved vi (ikke) virker i dag?**
- + **Hvad er et talentmiljø?**
- + ***Case – Hvordan Skattestyrelsen arbejder med talentudvikling?***
- + **Sådan leder du dit kontor som et talentmiljø!**



HVAD SIGER FORSKNINGEN OM TALENTUDVIKLING?



**“THE OLD REALITY”
[PEOPLE NEED COMPANIES]
REPLACED BY
“THE NEW REALITY”
[COMPANIES NEED PEOPLE]**

Beechler & Woodward, 2009, The Global "War for Talent"

HVAD SIGER FORSKNING OM TALENTUDVIKLING?



- + Pas på med at “jagte talenterne i krigen om talent”
- + Begrebet talent afføder mange (mis)forståelser
- + Forståelsen og definitionen af talent er afgørende for, om talentudviklingen bliver værdifuld (Tansley, 2011)

TALENTFORSTÅELSE KAN SE SÅDAN HER UD...



”Det er ikke et spørgsmål om talent, men et resultat af hårdt slid. Det afgørende er, om du bliver en ekstra time i hallen for at træne og forfine dit skud.”

- Lars Christiansen, håndboldspiller



MEN TALENTFORSTÅELSE KAN OGSÅ SE SÅDAN HER UD...



”Hos os findes talenter i alle varianter – Du kan vise dit talent som 60-årig efter mange år i organisationen.

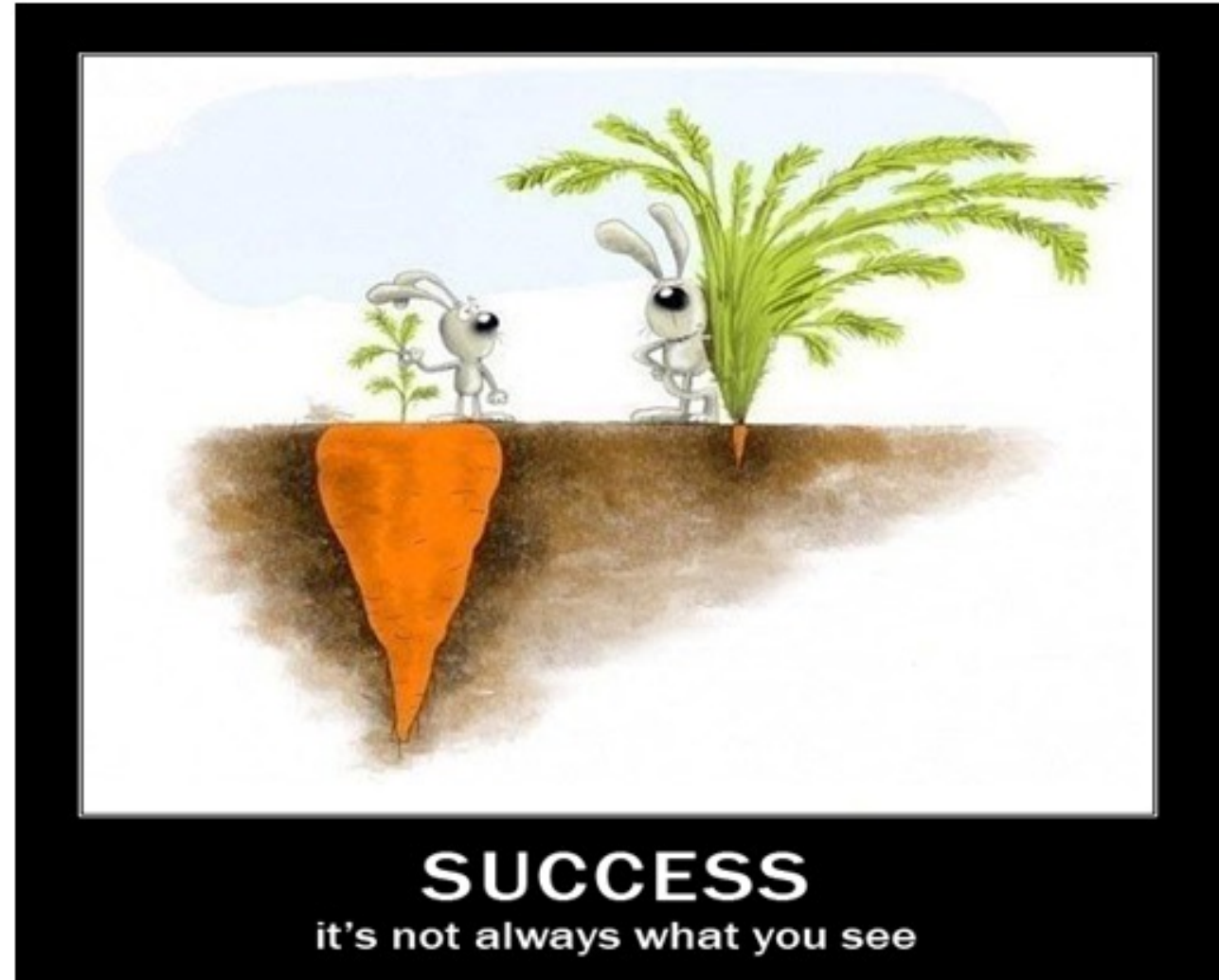
Vi arbejder meget bredspektret med talentbegrebet. Det er aldrig for sent at blive et talent hos os.”

- Mads Nygård, SVP, Kvadrat

FORSTÅElsen AF TALENT ER AFGØRENDE FOR VÆRDIFULD TALENTUDVIKLING



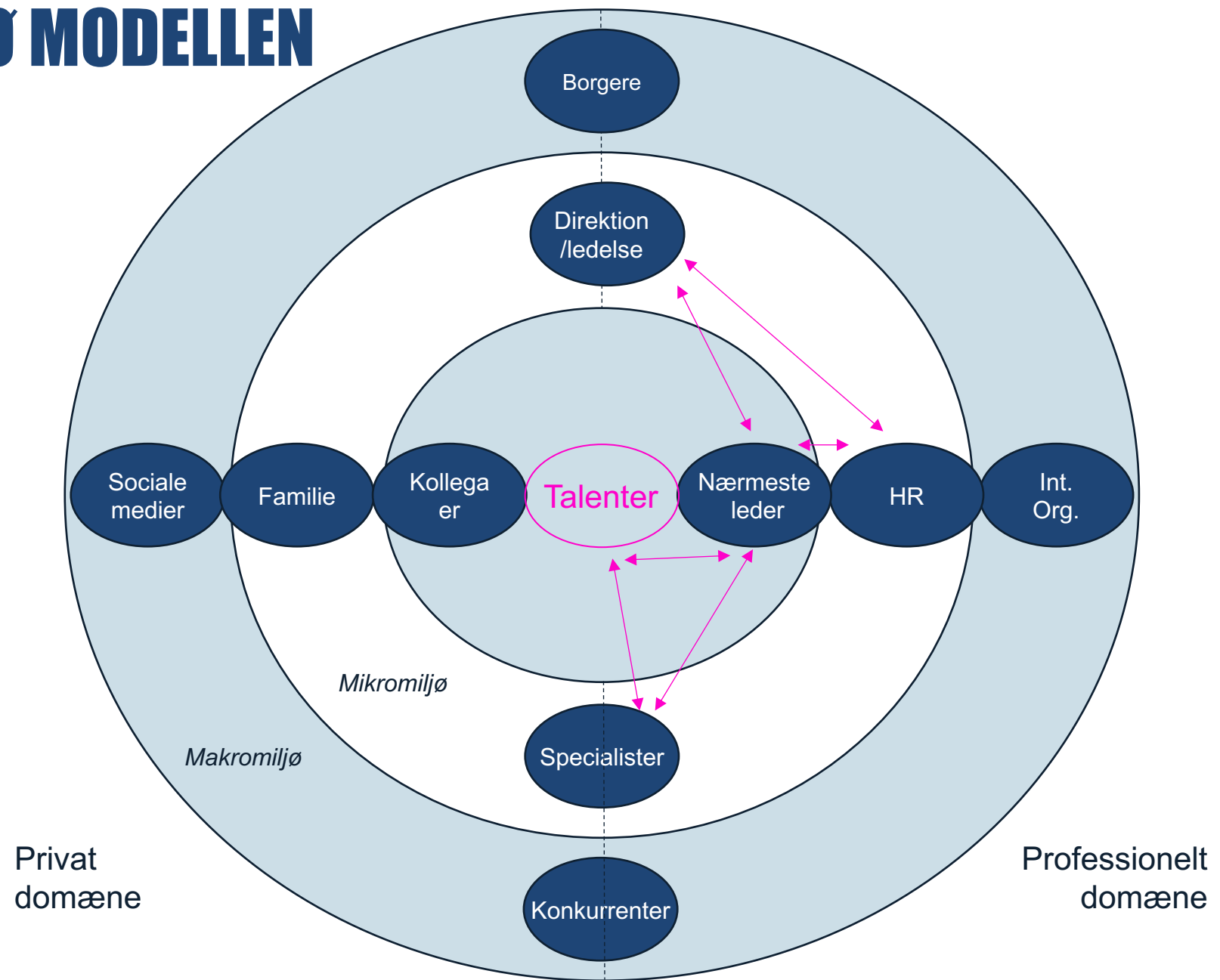
“What you see is
not what you get...”



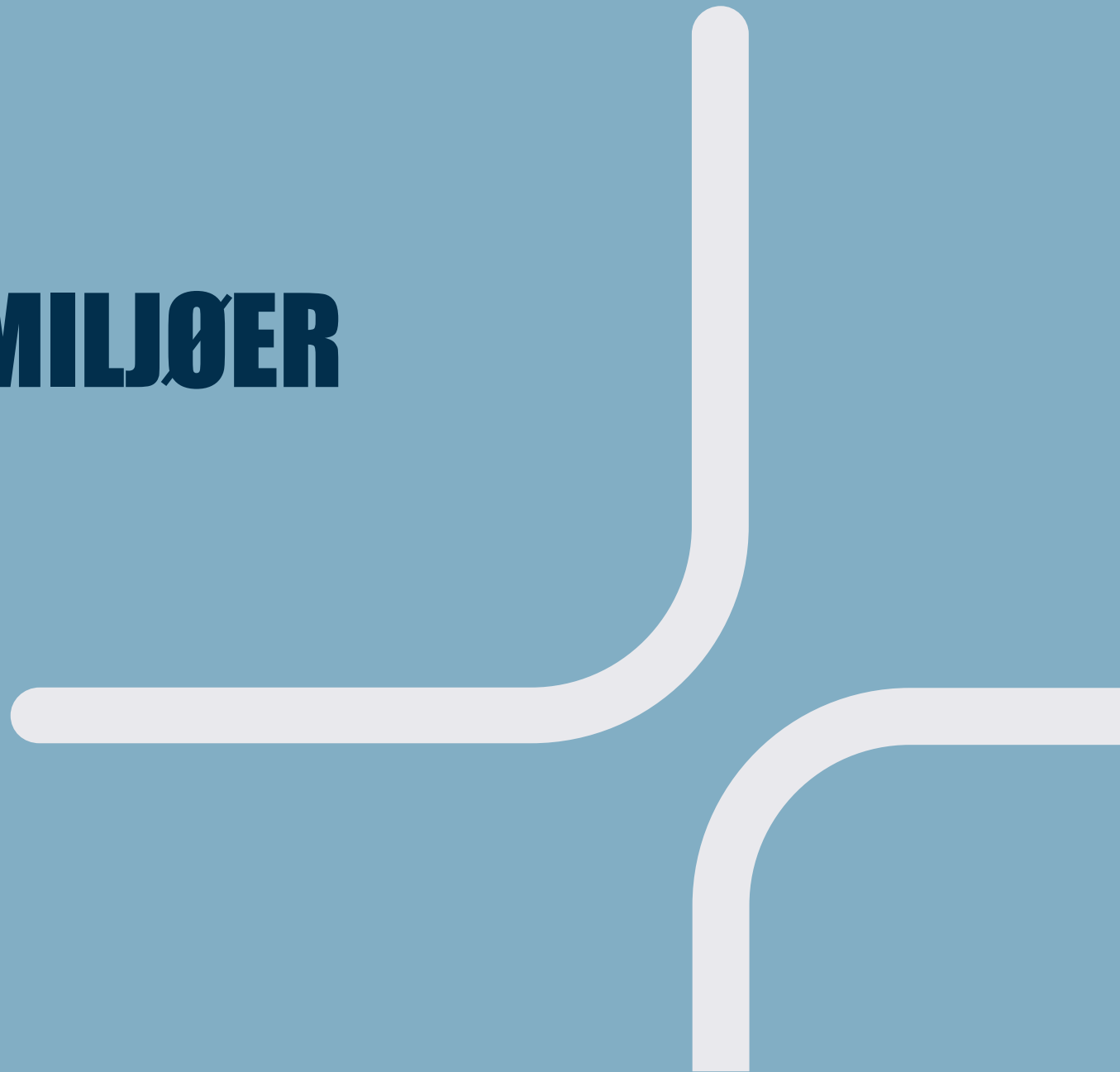
Billede af Kendedes, 2012

TALENTMILJØ MODELLEN

- EN SKABELON



LEDELSE AF TALENTMILJØER



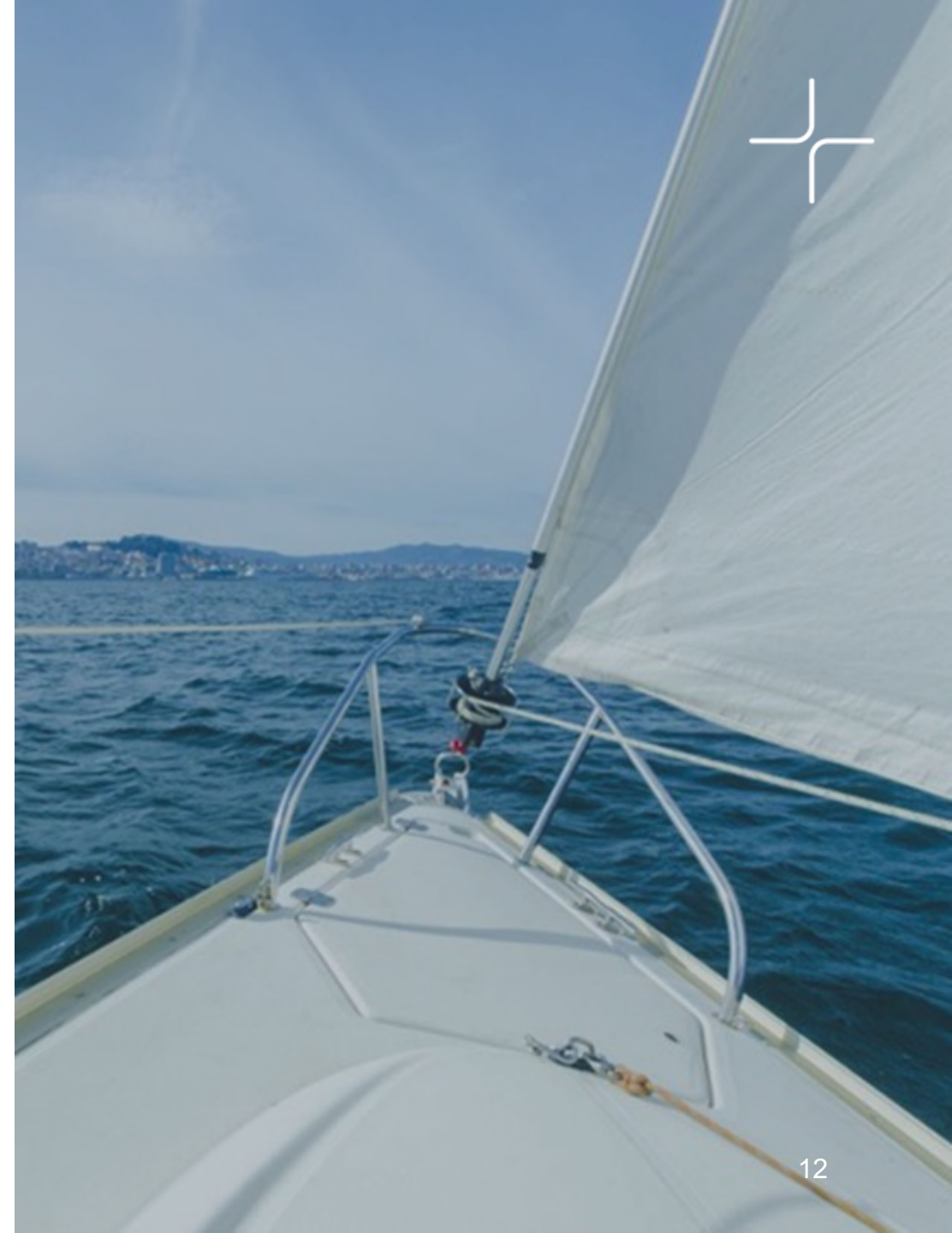
HVORFOR LOKALE TALENTMILJØER?

- + Mennesker udvikler sig og lærer mest i hverdagen
(Bronfenbrenner, 1979; 2005; Tanggaard & Bech-Hansen, 2017)
- + 70% af en medarbejders **præstation** afhænger af organisationen, mens 30% tilskrives individuelle egenskaber *(Beechler & Woodward, 2009)*
- + Når opgaveløsninger bliver stadig mere komplekse og kræver ny viden, nye metoder og nye samarbejder, så er det **miljøets opgave** at udvikle de nødvendige talenter.



FILOSOFIEN BAG TALENTMILJØER - IN A NUTSHELL

+ **Talent handler om at være i stand til at opbygge miljøer, andre kan blive gode i** (Juelsho & Tanggaard, 2015).



FRA *SMART PEOPLE* TIL *SMART CONTEXTS*



Talentspotting

- Det psykologiske paradigme

Talent kommer indefra

Fokus på medfødte evner

IQ eller naturlige evner

Uafhængig af kontekst

Ubevidst læring via arbejdet, ikke
forankrede kurser

Ekklusivt og ekskluderende
- for de få

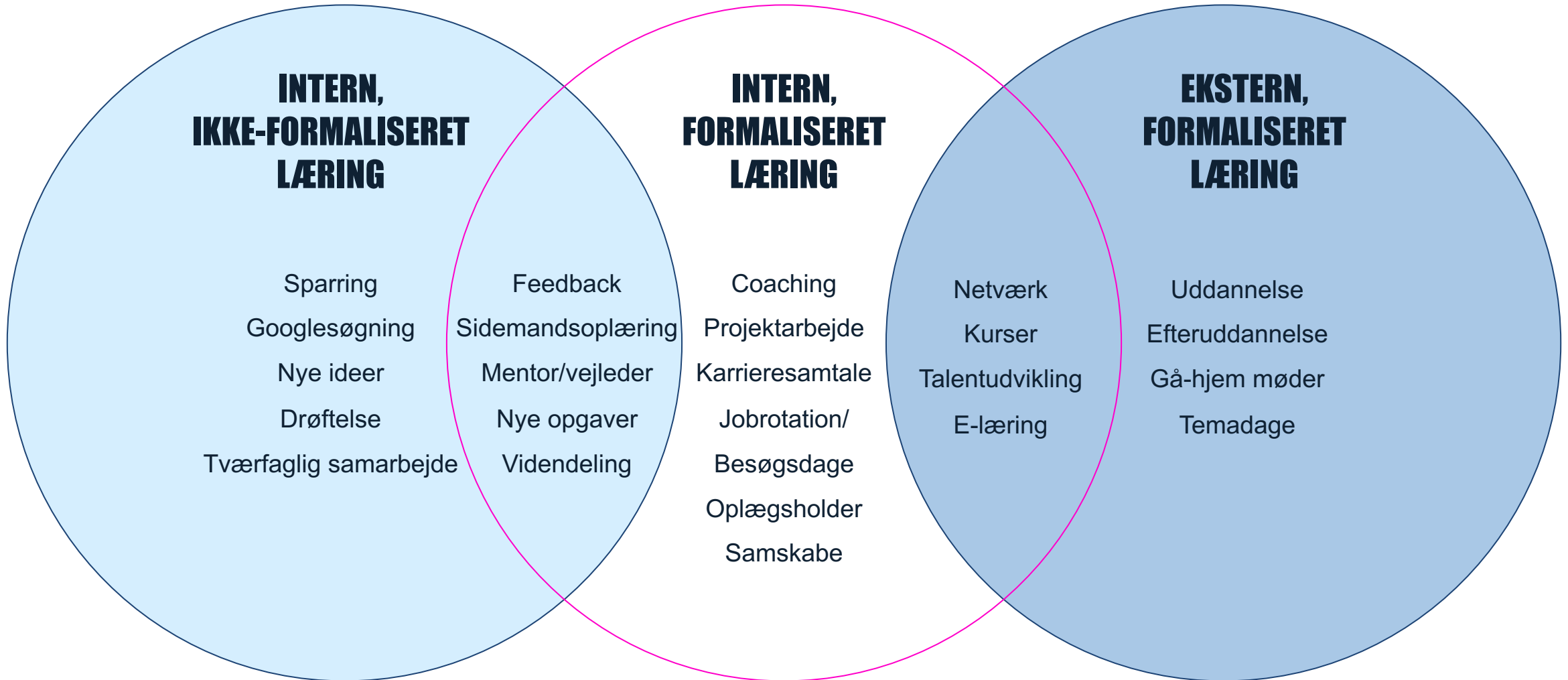
LEDERNE ER ANSVARLIGE FOR TALENTUDVIKLINGEN

- + Lederne er måske den vigtigste nøgle til succesfuld talentudvikling og til at udvikle talentmiljøer
- + Lederne kan legitimt sætte talentudvikling og talentmiljø på dagsorden og igangsætte aktiviteterne
- + Lederne skal derfor trænes i evnen til at spotte og udvikle **flere** talenter ad gangen samt fastholde de talenter, vi har i organisationen

Darre, 2014



MULIGE LÆRINGSARENAER - SOM PERSONALELEDEREN KAN UNDERSTØTTE OG ORKESTRERE



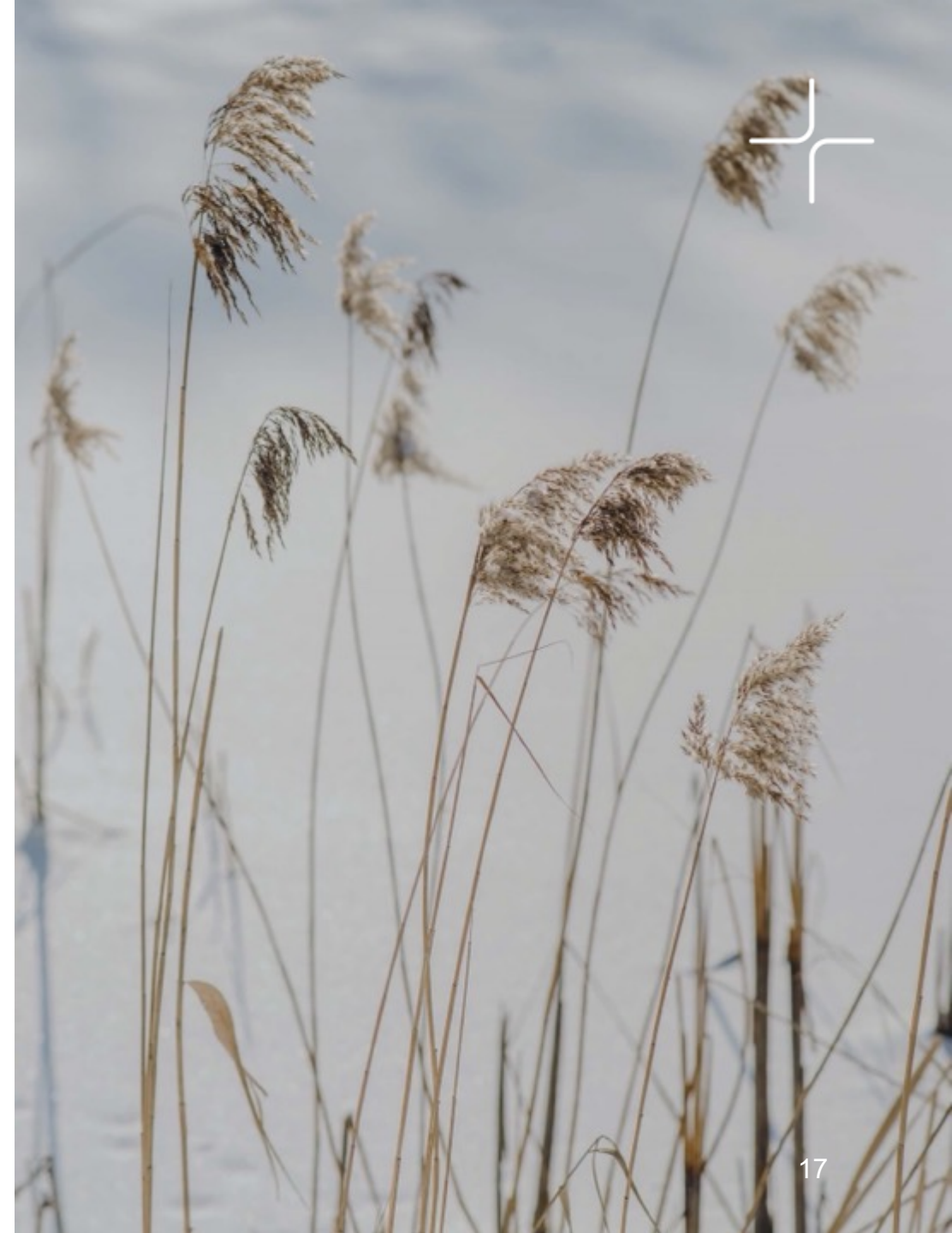
HVAD KAN I GØRE FOR STRUKTUREN I JERES MILJØ ALLEREDE I MORGEN:



- 1) Lave en oversigt over organiseringen i dit miljø på proces-niveau (læringsarenaer)
- 2) Være optaget af at skabe og støtte udviklende relationer - gentænk evt. 1-1 til fx 1-1-1
- 3) Sæt udviklingsmål og -plan på dagsordenen og understøt ved opgaver og relationer

HVAD KAN I GØRE FOR KULTUREN I JERES MILJØ ALLEREDE I MORGEN:

- 1) Spørge kollegaer og medarbejdere om I har **afklaret**, hvad talent og god talentudvikling er hos jer?
- 2) Huske at evaluere dine medarbejdere på, hvad de **giver tilbage** til miljøet.
- 3) Understøt værdifulde og udviklende **møder**. Skift information ud med fagligt case- og dilemmaarbejde
- 4) Vær observant på **sult** og **adgang**



**“MOST EMPLOYEES ARE DOING THE
BEST THEY CAN UNDER DIFFICULT
CIRCUMSTANCES;
WHAT WE SHOULD TRY TO DO IS TO
CHANGE THE CIRCUMSTANCES.
NOT THE INDIVIDUAL.”**

Inspired by Bronfenbrenner, 1979





SPØRGSMÅL?



LEAD

enter next level

REFERENCER

- *Beechler, S, Woodward, L., 2009. The global “war for talent”. Journal of International Management, Volume 15, Issue 3.*
- *Groysberg, B., Nanda, A., Nohria, N., 2004. The risky business of hiring stars. Harvard Business Review 1–10 (May 1)*
- *Henriksen & Stambulova (2017). Creating optimal environments for talent development: A holistic ecological approach. In. Wattie, Schorer, & Cobley (red.), Handbook of talent identification and development in sport. Routledge.*
- *Juelsbo, T., & Tanggaard, L. (2015). Lær! Effektiv talentudvikling og innovation. (1 ed.) Gyldendal.*
- *Tanggaard, L. & Hansen, P. B. (2017). Talentudvikling: Skab succesfulde læringsmiljøer med ledelsesfokus. (1. udg.). Skanderborg. Finanssektorens Uddannelsescenter*
- *Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? Industrial and Commercial Training, 43(5), 266-274*
- *Barab, S. A., & Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart contexts? cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. Educational Psychologist, 37(3), 165-182.*
- *Darré, M. (2014). Strategisk talentudvikling (1 ed.). Dansk Psykologisk Forlag*

