TALENTUDVIKLING

– SKAB SUCCESFULDE TALENTMILJØER MED LEDELSESFOKUS

INSTITUT FOR KOMMUNIKATION OG PSYKOLOGI
AALBORG UNIVERSITET

FINANSSEKTORENS
UDDANNELSESCENTER

FINANSSEKTORENS
UDDANNELSESCENTER

Alle rettigheder forbeholdes, og gengivelse er kun tilladt med skriftligt samtykke fra Finanssektorens Uddannelsescenter (FU).

Udgivet 2017 af FU, Skanderborg, i samarbejde med professor, cand. psych., ph.d. Lene Tanggaard, Institut for kommunikation og psykologi, Aalborg Universitet.

Redigeret af FU

Tegning:
Peter Pedersen

Grafisk design:
Stine Sandahl, Sandahls Grafik

ISBN nummer 978-87-986577-2-9

TALENTUDVIKLING

– SKAB SUCCESFULDE TALENTMILJØER MED LEDELSESFOKUS

DYRK TALENTET
– ET FORORD

Kære læser
Prøv at huske tilbage på din karriere fra dit første job til nu. Hvilke ledere vil du fremhæve som dem, der bedst fik dit potentiale til at blomstre, og som åbnede op for nye muligheder for dig i din karriere? Hvad kendetegnede dem? Og er der tale om mange eller få ledere?

Når jeg husker tilbage på mit eget forløb, har jeg mødt enkelte ledere på min vej, som virkelig flyttede mig. Det der kendetegnede dem var, at de var superkompetente såvel fagligt som menneskeligt. De gik forrest, involverede os medarbejdere og delte gavmildt ud af erfaringer og viden, og de definerede opgaver og mål, som vi skulle strække os gevaldigt efter. Det var både sjovt og lærerigt, og det fik mig til at blomstre!

Måske kan du fortælle en lignende historie fra din karrierevej – som du sidenhen selv har brugt til at udvikle andre?

Ny inspiration baseret på sektorens input
Med denne publikation sætter vi fokus på talentudvikling i den finansielle sektor – i dag og i morgen.

Vi dedikerer den til dig, som brænder for at udvikle andre. Om du er leder eller arbejder med talentudvikling i HR, så er publikationen helt sikkert noget for dig!

Her sætter vi nemlig fokus på, hvordan sektoren arbejder med talentudvikling i dag, vi fremlægger forskningsresultater til inspiration, giver et bud på fremtidens talenter, fortæller om talentledelse og lederens helt centrale rolle – og endelig giver vi 10 konkrete anbefalinger til, hvordan du kan arbejde med talentudvikling fremadrettet.

Denne udgivelse er skrevet i et samarbejde mellem professor Lene Tanggaard fra Aalborg Universitet og chefkonsulent Pernille Bech Hansen fra FU. Forud for publikationen inddrog forfatterne forskningen på området og gennemførte en stor undersøgelse, interviews og en workshop med det formål at få indsigt i talentarbejdet og i sektorens vurdering af, hvad der kommer til at kendetegne fremtidens talent.

Tusind tak til alle, som derved har bidraget til publikationen!

God læselyst – jeg håber, du bliver inspireret og får nye idéer til talentudviklingen i dit pengeinstitut.

Med venlig hilsen

Søren Laursen
Administrerende direktør
Finanssektorens Uddannelsescenter

INDHOLDS-FORTEGNELSE

8 HVORFOR ARBEJDE MED TALENT OG TALENTUDVIKLING?

15 DEL 1: TALENTFORSTÅELSER – HVAD SIGER FORSKNINGEN?
16 Talentforståelser gennem tiden

25 DEL 2: FREMTIDENS FINANSSEKTOR
26 Forandringer i sektoren – betydningen for talent og talentudvikling
30 Fremtidens kompetencer

41 DEL 3: TALENTFORSTÅELSER I PRAKSIS
42 Hvem kommer i betragtning?
46 Samspil mellem talent og organisation

51 DEL 4: TALENTUDVIKLING I PRAKSIS I DAG
52 Udvælgelse og udvikling

61 DEL 5: FREMTIDENS TALENTUDVIKLING
62 Talent- og læringsmiljøer
70 Talentets motivation
72 HRs rolle i talentudvikling
74 Talentledelse – primært nærmeste leders opgave
77 Talentudvikling – også et ansvar for topledelsen

79 DEL 6: KONKRETE RÅD TIL FINANSSEKTOREN

84 Tak for alle bidrag
85 Referenceliste
88 Litteraturliste

OM FORFATTERNE

Lene Tanggaard er cand.psych., ph.d. og professor i pædagogisk psykologi ved Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet, hvor hun forsker i kreativitet og læring. Hun har udgivet bøger om kreativitet og læring og er forfatter til en lang række artikler i danske og internationale tidsskrifter. Lene Tanggaard rådgiver organisationer og holder foredrag både nationalt og internationalt om kreativitet, innovation og læring. Desuden sidder hun i flere bestyrelser.

Pernille Bech Hansen er chefkonsulent på Finanssektorens Uddannelsescenter (FU), hvor hun arbejder med ledelses- og organisationsudvikling. Pernille er uddannet cand.merc. og har siden suppleret med bl.a. en certificate i ledelse og organisationsudvikling samt en proceskonsulentuddannelse. Hun har 12 års erfaring som leder og har været konsulent i over 16 år, primært i den finansielle sektor.

HVORFOR ARBEJDE MED TALENT OG TALENTUDVIKLING?

INDLEDNING

86% af danske virksomheder vægter tiltrækning af nye talenter højt, men kun 47% føler sig rustede til at tage imod disse.[a]

Talentudvikling er organisationsudvikling og drejer sig om at skabe resultater, udvikling og konkurrencedygtighed i en accelererende verden. For at nå disse mål må enhver virksomhed formulere en strategi, som er tidssvarende, økonomisk ansvarlig og effektiv. Fremtidens finanssektor er afhængig af effektiv talentudvikling for at kunne skabe resultater. Denne publikation viser, hvordan finanssektoren kan arbejde med talentudvikling og stærke talentmiljøer i fremtidens finanssektor.

a Jensen, 2015.

Pengeinstitutterne erkender i stigende grad, at dét, der skal skabe differentiering og succes både nu og i fremtiden, primært handler om at have de dygtigste medarbejdere.[1] Derfor bliver talentudvikling centralt, da netop dét fokus centrerer sig om medarbejderen som virksomhedens væsentligste ressource. Pengeinstitutterne bør arbejde med talentudvikling af mange årsager, f.eks. for at tiltrække dygtige medarbejdere, styrke læringsmiljøer, skabe ambitioner og forandringsparathed, stille krav til lederne – alt sammen med det formål at opnå bedre resultater. Men mange har svært ved at finde ud af, hvordan de kan, vil og skal arbejde med talentudvikling. For hvad er egentlig talent, hvem har talent og hvordan bruger virksomhederne det optimalt?

1 Schlechter et al., 2015; Anonym, 2016; Manshor et al., 2014.

PUBLIKATIONENS FORMÅL OG INDHOLD

Formålet med denne publikation er at undersøge, hvordan sektoren aktuelt arbejder med talentudvikling for herefter at give konkrete bud på, hvordan sektoren optimerer arbejdet med talentudvikling i en foranderlig verden.

Publikationen viser nogle af de konkrete udfordringer, finanssektoren står overfor i arbejdet med talent og talentudvikling. Med digitalisering og forandrede kunderelationer står branchen overfor nye krav til medarbejdernes kompetencer og talenter. Publikationen redegør for et nyt syn på talentudvikling, hvor der er fokus på udvikling af alle medarbejderes potentialer. Det er stadig vigtigt at fejre enkeltpersoners bedrifter og at tiltrække de allerdygtigste, men sektoren kan blive skarpere i forståelsen af, hvordan de gode resultater bliver til. Med afsæt i den nyeste talentforskning peger vi på vigtigheden i at skabe stærke talentmiljøer, at sammensætte de rette teams i relation til opgaverne og at sørge for, at alle medarbejderes talenter bliver udviklet. Her bliver ledernes ansvar og opgave central.

Det er vores vurdering, at sektoren kan arbejde endnu mere professionelt og målrettet med læring og udvikling af talenter, end den gør i dag.

PUBLIKATIONENS OPBYGNING

Publikationen er inddelt i 6 dele:

Del 1: Talentforståelser – hvad siger forskningen?
I første del ser vi på talent ud fra en teoretisk og forskningsbaseret vinkel under en samlet overskrift: Talentforståelser. Den videnskabelige tilgang skal give et indblik i de tendenser, som går igen i litteraturen og bliver påpeget af internationalt anerkendte eksperter på området. Denne del har til formål at komme fordomme og misforståelser om begrebet talent til livs.

Del 2: Fremtidens finanssektor
Anden del består af et kig ind i den finansielle sektor, bl.a. gennem en omfattende empirisk undersøgelse. Vi ser på tendenser i sektoren, og ud fra de indsamlede resultater i undersøgelsen samler vi sekto-

rens bud på, hvilke kompetencer fremtidens talenter skal besidde eller udvikle.

Del 3: Talentforståelser i praksis
Tredje del præsenterer den eksisterende forståelse af talent i praksis i virksomhederne, herunder hvad det vil sige at have talent, og hvordan talentudvikling adskiller sig fra generel kompetenceudvikling i dag.

Del 4: Talentudvikling i praksis i dag
Fjerde del redegør for og diskuterer på baggrund af vores empiriske undersøgelse, hvordan der arbejdes med talentudvikling i praksis i sektoren og mere generelt.

Del 5: Fremtidens talentudvikling
Femte del kommer omkring centrale temaer, primært fra forskningen, der bidrager til en bredere forståelse af, hvordan man kan arbejde endnu mere kvalificeret med talentudvikling.

Del 6: Konkrete råd til finanssektoren
Afslutningsvist opsamler vi de væsentligste pointer med et bud på, hvordan talent og talentudvikling kan forvaltes intelligent som led i finanssektorens accelererende udvikling. Uden at sætte to streger under, giver vi 10 konkrete anbefalinger.

FORSKNING OG EMPIRI BAG PUBLIKATIONEN

Publikationen er en kulmination af et omfattende studie samt FUs generelle indsigt i sektoren og i kompetenceudvikling. Særligt første og femte del er baseret på teorier og eksisterende forskning om talent og talentudvikling, hvor de andre dele primært er resultater fra en stor spørgeskemaundersøgelse, en række kvalitative interviews, en workshop samt FUs indsigt. Vi har indsamlet input og svar fra:

- Forskere
- Den finansielle sektor (direktioner, øvrige ledere, HR-folk og medarbejdere)
- FUs associates (tætte samarbejdspartnere med specialistviden indenfor forskellige områder)
- Konsulenter med og uden finansfaglig baggrund på FU

- Konsulenter og medarbejdere i og uden for sektoren, der har beskæftiget sig med talent og talentudvikling.

Teorier og forskning om talent og talentudvikling er indsamlet af professor Lene Tanggaard fra Aalborg Universitet. Studiet har omfattet en scanning af:

- 3.000 artikler om talent og talentudvikling.
- De 72 mest relevante artikler og værker blev udvalgt og er anvendt som baggrund eller direkte reference i denne publikation. En samlet referenceliste kan ses bagerst i publikationen. Referencelisten refererer til de værker, som der er henvist til undervejs, og litteraturlisten supplerer med værker, som er blevet brugt til inspiration i processen.

Empirien, i form af spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews, er primært indsamlet af FU på baggrund af fælles udarbejdede spørgerammer:

- Via spørgeskemaundersøgelsen (med en overvægt af åbne spørgsmål) har vi indsamlet 108 besvarelser i perioden 15/3 – 10/4 2017. Svarene kommer fra direktioner, HR, ledere og medarbejdere i sektoren.
- Der er gennemført 17 kvalitative interviews med kunder, associates, kollegaer og Finansforbundet samt øvrige konsulenter.
- Der er holdt en workshop med 13 deltagere (heraf 6 fra sektoren) med det formål at validere og diskutere begreberne *talent* og *talentudvikling* med afsæt i de foreløbige resultater på det tidspunkt.

En liste over de personer, der har bidraget via personlige interviews eller deltaget i workshoppen, kan ses bagerst i publikationen.

DEL 1
TALENTFORSTÅELSER
– HVAD SIGER FORSKNINGEN?

TALENTFORSTÅELSER GENNEM TIDEN

I vores studie er vi ofte stødt på debatten om, hvor talent kommer fra. Er det en gave, som forpligter og bør bruges godt, eller er det noget medfødt eller noget, som kan læres?

Opfattelsen af talent og hvad det vil sige at være talentfuld, er op gennem historien gået fra at være noget, som kommer *indefra* det unikke individ selv til at være noget, ethvert menneske kan blive stimuleret til gennem den rette opmærksomhed og stimulering *udefra*.

DEN MODERNE FORSTÅELSE AF TALENT

I dag bliver talent i stadig større udstrækning sidestillet med potentialer[2], som den enkelte selv kan fremelske. Det er en del af den stigende tendens i den vestlige verden, hvor traditioner, fast definerede kønsroller og stabile familiestrukturer har måttet vige pladsen for individuelle selvrealiseringsprocesser og mere flydende og foranderlige normer og værdier.[3] Hos forskere har begrebet talent også haft stor interesse, og den største diskussion, der har optaget og stadig optager dem, handler om, hvorvidt talent er *medfødt* eller *tillært*. Den korte konklusion på denne pågående debat er, at der ikke eksisterer et talent-gen i vores arvelige og biologiske dispositioner. At sige, at talent udelukkende er medfødt, er derfor fra et videnskabeligt perspektiv en forfejlet og simplificeret udlægning.[4]

Nogle kan have særlige fordele i deres genetiske arvemasse, men talent i sig selv er ikke medfødt, for der er ikke noget synligt talent, før det bliver aktiveret og omsat i praksis.

Selvom de biologiske dispositioner stadig optager mange forskere, er der en moderne interesse i at undersøge, hvordan evner udspiller sig, og ikke kun hvordan de er opstået. Dette skift i opmærksomhed kan hænge sammen med den inte-

2 Treffinger, 1998.

3 Beck & Beck-Gernsheim, 2002.

4 Howe et al., 1998; Buhl, 2010.

FRA DEN BIBELSKE TIL DEN ROMANTISKE BETYDNING

Talent er oprindeligt en gammel græsk vægtenhed og kommer af ordene talentum og tálanton.[b]

Talent omtales i en bibelsk lignelse som en møntenhed.[c] En herremand giver talenter til sine tre tjenere og belønner dem efter, hvor godt de udnytter dem. To af dem fordobler værdien ved at gøre forretninger, mens den tredje har puttet sin talent i et hul i jorden. De to første tjenere belønnes med flere talenter, og den sidste straffes og får frataget den, han ellers havde fået. Her er talent altså både en opgave og en gave, som kan forvaltes godt eller dårligt.

I Renæssancen og senere i den romantiske periode bliver talent noget, som unikke individer besidder. Hvad der før blev betragtet som et håndværk bliver til et åndsværk, som man kan have et medfødt talent for at udføre. Særlige talenter udråbes som genier[d], som igen henviser til medfødte evner fremfor tillærte. De opfattelser har haft stor indflydelse på den måde, vi i dag opfatter talent på i Europa.

b Gallardo-Gallardo et al., 2013.

c Matthæus 25:14 ff.

d Robinson, 2011.

resse, der opstår i at udvinde talent til gavn for samfundets uddannelsesinstitutioner og virksomheder op gennem tiden.[5] Det bliver mere interessant at finde ud af, hvordan man kan aktivere og identificere et givent talent – både for samfundet og individet selv. Udviklingen her er tæt forbundet med interessen for intelligens og ønsket om at udvikle redskaber, som kan måle forskellige intelligensniveauer. Mest anerkendt er udviklingen af IQ-testen fra 1916, som i sin tid – og til stadighed – anvendes som værktøj til måling af intelligens. Men særligt med Howard Gardeners opdeling af intelligens på 7 domæner i 1993 begynder vi at forstå talent, evner, intelligens og lignende fænomener som specifikke områder af interesse, hvor individet er særlig dygtigt og motiveret for at udvikle sine potentialer.[6] Talent er således ikke det samme som evner og intelligens, selvom det ofte er tæt forbundet.

TALENTFULDE GRUPPER

Meget talentforskning har haft fokus på at identificere egenskaber ved individuelle talenter. Det er først i nyere tid, at man er blevet opmærksom på betydningen af konteksten for at udvikle og aktivere potentialer.[7] Sagt forenklet skal man definere mål og opgave, før man definerer, hvem der har talent.[8] Det er en vigtig pointe, som ofte overses i praksis. Vi er hurtige til at tale om de lysende

OPSAMLING

Essensen er, at man i dag ser mere på, hvordan den enkelte kan udvikle sine potentialer ud fra givne interesser fremfor et medfødt talent. Her opstår altså en forståelse af talent som noget udviklingsbetinget snarere end noget iboende. Kort sagt kan alle udvikle og opfylde deres potentiale i den moderne forståelse af talent.[e]

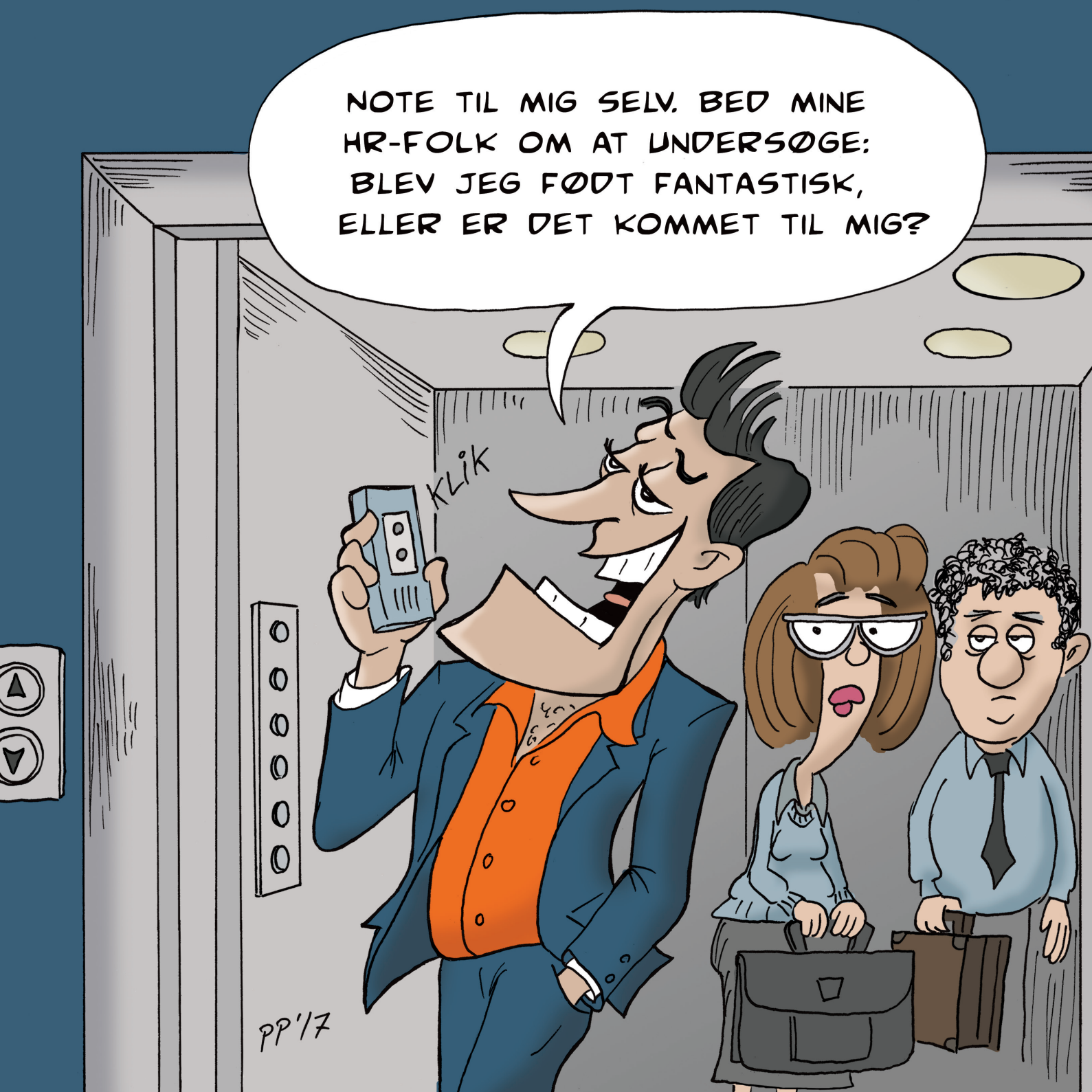
e Sternberg et al., 2010.

5 Weinert, 2000.

6 McCollin, 2011; Simonton, 1999; Simonton 2001.

7 Gellardo-Gellardo et al., 2017.

8 Pruis, 2011; Lewis & Heckmann, 2006; Collings & Mellahi, 2009.


NOTE TIL MIG SELV. BED MINE HR-FOLK OM AT UNDERSØGE: BLEV JEG FØDT FANTASTISK, ELLER ER DET KOMMET TIL MIG?
KLIK
PP'17

talenter, uden at overveje hvad de reelt kan eller skal bruges til.[9] Det er også ofte de iøjnefaldende medarbejdere, virksomhederne opfatter som talenter. Det betyder, at den ekstroverte og ledende type ofte bliver fremhævet og spottet som særlig vigtig for en virksomhed.[10]

Nyere forskning signalerer dog en skepsis overfor dogmatiske ideer om, hvad talent er, og understreger i højere grad en forståelse af talent som værende en kollektiv fremfor en individuel indsats.[11]

Begrebet *talentmasse* indkapsler en ny organisatorisk filosofi, hvor virksomhedens ansatte udgør dens succes – som et samlet hold. Nøglepositioner bliver defineret for at blive besat og varetaget af de rette talenter, og den kollektive indsats er i højsædet. Virksomhedens talentmasse bliver altså mere central end den enkeltes indsats.[12] I et pengeinstitut er medarbejder Anders måske den ekstroverte type med gode salgs- og kommunikationsevner, men medarbejder Lises indsats i form af korrekt budgettering af virksomhedens midler er mindst lige så vigtig, for at virksomheden fungerer som en helhed. Filosofien, som kan spores i nyere virksomhedsstrategier[13], gør det muligt for virksomheden at spotte og udvikle alle medarbejderes potentialer i forskellige kontekster på tværs af kompetencer, uddannelse, køn og alder.[14]

Ved at forstå talent som potentialer og evner indenfor ét bestemt område, anses diversitet som en force for virksomheden.

Det afgørende er, hvem der har talent for hvad og ikke, om nogle er talentfulde, mens andre ikke er det.

Derfor skal vi definere mål, opgave og retning, før vi definerer, hvad der er talent. Casen om Moneyball (se side 21) viser, at man i stedet for at overinvestere i A-spillere skal forstå, hvordan man skaber et hold, der kan spille sammen. Det er essentielt i en ledelsesopgave.[15]

DEN TALENTFULDE KONTEKST – AT FREMME TALENTUDVIKLING I MILJØET

Med bevægelsen fra en meget individ-fokuseret forståelse af talent til en mere gruppe- og kontekst-fokuseret forståelse opstår der flere muligheder for virksomheder i dag. Når man forstår talent som udviklingen af et potentiale og som en social og kollektiv indsats i at løfte fælles arbejdsopgaver, kan man ikke tale om talent uden at sætte det ind i en større sammenhæng.

Det handler om, hvordan man skaber den talentfulde kontekst, og hvordan man udvikler og benytter sig af talenter. Det er også her, at virksomhederne kan differentiere sig i forhold til at tiltrække nye talenter.

9 Huselid et al., 2005; Gallardo-Gallardo et al., 2013.

10 Grant, 2013; Cain, 2013.

11 Barab & Plucker, 2002.

12 Larsen, 2012; Mellahi & Collings, 2010.

13 Gakovic & Yardley, 2007.

14 Beechler & Woodward, 2009.

15 Burke et al., 2006.

MONEYBALL

Fra sportens verden har vi et godt eksempel på den talentfulde gruppe: I 2003 udkom bogen Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game[f] som beskriver, hvordan en amerikansk baseball-træner i Oakland, Billy Beane, satte sig for at sammensætte det stærkeste baseball-hold i USA. Ud fra en række statistiske analyser ansatte han en hel ny række spillere på sit hold, som andre ikke ønskede på deres hold. Umiddelbart havde alle spillerne en form for handikap, som ikke gjorde dem til topspillere. Til gengæld havde hver enkelt spiller et særligt potentiale og en særlig kapacitet indenfor et meget specifikt område, som de havde øvet sig på længe.

Beane redefinerede holdets målsætninger og gjorde det klart for sit nye hold, hvad deres fokus var, og hvorfor de hver især var vigtige. Spillerne gik i intensiv træning, og Billy Beane brugte de fleste af holdets midler på at ansætte eksperter, som:

1) trænede dem individuelt og fokuserede på det, de hver især var dygtige til
2) trænede dem socialt med sammenholdsøvelser, for at de kunne opnå en indgående forståelse af hinandens positioner og deres respektive afgørende indsats for holdet
3) gav yderst detaljerede evalueringer efter de spillede kampe.

Det ellers undertippede hold vandt 20 kampe i træk i 2002 og satte dermed rekorden i amerikansk baseball-historie for flest vindende kampe i træk.

f Moneyball blev filmatiseret i 2011 med Bennet Miller som instruktør.

Talentfremmende miljøer opstår, når personen og situationen matcher hinanden.[16]

Så blot det at have talent, er ikke nok. Der skal mere til, før det kommer én selv og andre til gode. Den talentfulde baseballspiller har brug for talentfulde medspillere, trænere, holdledere, sponsorer og et opmærksomt publikum for at kunne udfolde sine kompetencer. Som oftest visker vi dog disse faktorer væk og koncentrerer os om den individuelle udfoldelse og de store sejre, når vi kan se dem. Træneren, som i vores verden er lederen, har en særlig rolle og et ansvar for at skabe optimale rammer for talentudvikling.

En vigtig pointe er, at bare fordi man er et talent i ét pengeinstitut, er man det ikke nødvendigvis i et andet. Og fordi man har talent indenfor et område, har man det ikke altid indenfor et andet. I forhold til en virksomhed betyder det, at den enkelte medarbejder ikke kan være god til det hele. En dygtig sælger er ikke nødvendigvis dygtig til regnskabsføring. Det er ikke ensbetydende med, at man kun kan have talent som specialist. Man kan sagtens være en talentfuld generalist. En anden pointe er, at talentet er afhængig af kontekst, hvilket igen betyder, at talent er ligeså alsidigt, som mennesker er forskellige. Men hvordan har forståelsen af talent udviklet sig i erhvervslivet? Det ser vi nu nærmere på.

FIRE STRØMNINGER I UDVIKLINGEN AF TALENTFORSTÅELSEN I ERHVERVSLIVET

Talent management blev særligt i 1990'erne et anerkendt begreb, da det store amerikanske konsulentfirma McKinsey & Company introducerede og lancerede *The War For Talent* i 1997.[17] Idéen tog afsæt i de internationale udfordringer, globaliseringen medførte, og blev et særligt program, som virksomheder kunne konsultere i kampen om at tiltrække de bedste talenter til deres virksomhed for at blive konkurrencedygtige.

Vi kan ud fra ovenstående gennemgang af talentbegrebet og med inspiration fra litteraturen og forskningen tale om fire forskelli-

16 Barab & Plucker, 2002; Juelsbo & Tanggaard, 2015.

17 Beechler & Woodward, 2009; Larsen, 2012.

ge strømninger, som har afløst hinanden og domineret forståelsen af talent og talentudvikling generelt i erhvervslivet.[18]

Den første bølge gjorde talentudvikling til et anliggende udelukkende for virksomhedernes HR-afdelinger. Det vil sige, at disse afdelinger skulle stå for medarbejderudvikling, primært karakteriseret ved kurser og efteruddannelse, oftest ved hjælp af ekstern ekspertise.

Under *den anden bølge* begyndte HR-afdelingerne i højere grad at skulle spotte talenter udefra, som ville passe godt ind i virksomheden.

I *den tredje bølge* begyndte virksomhederne at fokusere på, hvordan de skal håndtere talentfulde medarbejdere, når de først er landet i virksomheden. Mange virksomheder vidste ikke, hvordan de skulle aktivere de spottede nyansatte talenter fra den anden bølge.

Lige nu er vi i den fjerde bølge, som i højere grad fokuserer på at definere nøglepositioner snarere end nøgleindivider.

Det betyder, at virksomheder, der har klart definerede målsætninger og forstår, hvordan de forskellige arbejdsopgaver og positioner i en virksomhed spiller sammen, opnår bedre resultater, fordi de finder den rette person til det rette job i stedet for at gå efter de højt profilerede aspiranter, som de ikke ved, hvor de skal placere eller aktivere. Vi ser altså en bevægelse, hvor konteksten for talentudfoldelse og dermed talentmiljøet får større og større betydning for virksomheder.

Så hvordan ser det ud nu? Hvilke forandringer er på vej i finanssektoren, og hvordan får de betydning for, hvad der regnes for talent, og hvordan talentudvikling kan og bør foregå? Det undersøger vi i det næste afsnit, hvor vi kigger ind i sektoren.

18 Schuler et al., 2011; Scullion & Collings, 2011; Silzer & Dowell, 2009; Vaiman & Vance, 2010; Tarique & Schuler, 2010.

DEL 2
FREMTIDENS FINANSSEKTOR

FORANDRINGER I SEKTOREN
– BETYDNINGEN FOR TALENT OG TALENTUDVIKLING

Finanssektoren har de seneste år gennemgået en stor forandring. Antallet af danske pengeinstitutter og filialer er halveret indenfor de sidste 10 år, og kassefunktioner nedlægges i stigende grad.[19] Det skyldes især den omfattende digitalisering, som vinder mere og mere frem, så kundernes brug af og kontakt til pengeinstituttet ændres markant og bliver mere digital via medier som netbank, mobilbank og virtuelle møder.

Sideløbende betyder digitaliseringen også, at kundernes vidensniveau generelt er steget, da information om finansielle ydelser er langt mere tilgængelig end tidligere. Samme tendens ses i andre brancher, hvor f.eks. lægepraksisser oplever, at patienterne kommer med symptomer og egne bud på diagnoser.

Det stiller krav til en bred faglig viden at have oplyste og krævende kunder.

Robotter, kunstig intelligens og teknologi, der er selvlærende, er med til at skubbe til behovet og formen for rådgivning og dialog med pengeinstituttet. Den hurtige og konstante teknologiske udvikling gør, at flere og flere arbejdsopgaver overtages af robotter og fintech-løsninger, som kan udregne både økonomiske og personlige behov mere nøjagtigt, og som kan hjælpe med at løse et unikt behov og overtage produktionen af opgaver, der tidligere har været løst af f.eks. rådgivere eller kundemedarbejdere.

Rådgiverens opgave ændrer karakter fra sagsbehandling til mere og mere opsøgende aktiviteter og proaktive kundemøder. I takt med at flere opgaver håndteres maskinelt, og kassefunktioner reduceres, fordi kunden bliver selvhjulpen via online-services, forsvinder betydelige dele af kundemedarbejderens tidligere arbejdsopgaver. Ifølge en måling i USA[20] er 56% af medarbejderne generelt bekymrede for, at deres job i en nær fremtid vil blive overtaget af en robot.[21] Den teknologiske udvikling hersker på alle områder, og den finansielle sektor er ingen undtagelse.

19 Finanstilsynet og Finans Danmark, 2016.

20 Måling blandt amerikanske medarbejdere foretaget af virksomheden *Jobvite*, Jobvite, 2015.

21 Gaul, 2016.

De rutineprægede jobs forsvinder, men der kommer andre jobs og opgaver i fremtiden. Den seneste undersøgelse fra Deloitte i 2017[22] peger ligesom vores undersøgelse på, at digitalisering generelt på arbejdsmarkedet i den vestlige verden ændrer jobindhold, og at fremtiden vil byde på en mere relationel, distribueret og mobil arbejdsvirkelighed. En virkelighed, som fremtidens talenter er vokset op med.[23]

Senest er robotter som *Amelia* introduceret i sektoren. Amelia og fremtidige robotter kan ikke blot svare på faglige spørgsmål og rådgive kunderne – de kan også aflæse følelser. Som et eksempel fortæller en af dem, vi har talt med, at der hos dem er installeret en software, der afkoder, hvilket humør eller hvilken emotionel tilstand den kunde, som ringer ind til banken, er i. Meningen er at hæve kundetilfredsheden, fordi medarbejderne matches med de kunder, de er bedst til at betjene. Medarbejderen Morten er måske bedst til at håndtere en meget stresset kunde, mens medarbejderen Hanne er god til at håndtere en usikker kunde.

Den teknologiske udvikling betyder altså ikke, at behovet for rådgivning og hjælp til bankforretninger forsvinder, men behovet ændrer karakter, og rollen som medarbejder i sektoren ændrer sig konstant. Det betyder, at man skal definere de menneskelige og faglige funktioner og deres virke i en digitaliseret verden og finde ud af, hvordan rådgiveren kan arbejde sammen med såkaldte *co-bots* – robotter, der arbejder side om side med mennesker.

En stribe af andre tendenser har og vil få en stor betydning for, hvordan vi kan og bør tænke talent og talentudvikling i den finansielle sektor i fremtiden.

En tendens, der tales en del om, men som ikke for alvor har fat i Danmark endnu, er *gig economy.* Gig economy betyder, at folk i stedet for faste ansættelser med ferie og pensionsordning bliver ansat fra gang til gang, eller blot for at løse en enkelt opgave, måske endda kun en enkelt dag eller time.[24] Nogle gør det af nød, andre vælger det på grund af den frihed, der også følger med. Arbejdsmarkedet i den finansielle økonomi vil derfor være i forandring i de kommende år, og en forståelse af, hvordan dette stiller krav til medarbejdernes kompetencer og sektorens talentbegreber, er uundgåelig. Det får sandsynligvis også stor betydning for, hvordan den enkelte forstår sit eget arbejde.

TIL REFLEKSION...

- Hvordan forbereder I jer som pengeinstitut på medarbejdernes opgaver og roller i fremtiden – og hvordan taler I med medarbejderne om det?
- Hvordan bliver fremtidens arbejdsplads i sektoren, når flere kollegaer er robotter eller løst tilknyttede?
- Hvordan investerer man i talenter, hvis de ikke er tæt knyttede til virksomheden, men snarere er organiserede i løst koblede netværk?

22 Redwood et al., 2017b.

23 Redwood et al., 2017a.

24 Galagan, 2015.

HVILKE TALENTER UNDERSTØTTER FREMTIDIG LOKAL BANKDRIFT?

FU sætter fokus på, hvordan et lokalt pengeinstitut kan differentiere sig – netop ved at være lokal. Det har vi indtil videre gjort med publikationen New Local Banking, skrevet af fremtidsforsker og rådgiver Nils Elmark, og med en opfølgende undersøgelse af ph.d. Jacob Høj Jørgensen.

Publikationen beskriver en række tendenser, som lokale pengeinstitutter kan udnytte, hvis de tænker, agerer med og møder det lokale samfund anderledes. Eksempelvis bevæger vi os fra globale til lokale varer og brands – ved at købe lokalt skaber vi lokal udvikling via de penge, der forbliver i det lokale kredsløb – og vi kommer til at opleve en eksplosion i digitale services. Desuden opfordrer publikationen pengeinstitutter til at samarbejde med fintech startups. Den spår også om en stigning i gig economy, hvor flere bliver freelancere, og om stor vækst indenfor crowdfunding, fordi privatpersoner ønsker at gøre en forskel, mere end at tjene penge på den del af investeringerne.

Disse tendenser skaber et nyt mulighedsrum, hvor den lokale bankrådgiver skal spille en anden og mere faciliterende rolle i udviklingen af lokalsamfundet.

Som opfølgning på publikationen undersøgte Jacob Høj Jørgensen, ph.d., Delendorff Advisory, hvordan vi kan gentænke bankens rolle, og hvilke nye muligheder der kan identificeres i forhold til at understøtte lokal vækst.

Gennem en forskningsbaseret tilgang peger Jacob Høj Jørgensens studie på, at et lokalt

pengeinstitut har mulighed for at blive facilitator af et lokalt økosystem. Dette via en anden tilgang til netværk og relationer, ved at bringe ildsjæle sammen, ved at blive en platform for at skabe innovation mellem erhverv og understøtte iværksætteri samt ved at flytte bankens reinvesteringer fra passive (f.eks. sponsorat af fodboldtrøjer) til aktive (f.eks. at have en faciliterende rolle med at reinvestere i lokal udvikling).

Både publikationen og Jacob Højs studie peger altså i samme retning – at lokalsamfund har brug for lokale pengeinstitutter, men også at rådgiveren skal spille en anden og mere faciliterende rolle end hidtil.

Ønsker pengeinstituttet at udnytte disse muligheder, bliver der brug for talenter, som kan facilitere netværk, innovation og projekter. Måske bliver det netop den approach, som kan bremse den igangværende konsolidering i sektoren og differentiere det lokale pengeinstitut fra digitale banker?

Læs New local banking her: https://www.finansudd.dk/inspiration-cases/udgivelser/new-local-banking/

Se et oplæg med Jacob Høj Jørgensen om hans studie: http://bit.do/jacobhoj2017-finansudd

FREMTIDENS KOMPETENCER

Vi vil nu se på svar, fund og resultater i den empiriske undersøgelse for at redegøre for, hvordan finanssektoren og dens behov for kompetencer udvikler sig.

HVAD KENDETEGNER FREMTIDENS TALENTER I SEKTOREN?

I spørgeskemaundersøgelsen spurgte vi deltagerne, hvilke kompetencer der skal udvikles de næste 5-10 år hos fremtidens talenter i sektoren. På den måde indkredses det, som fremtidens talentarbejde med fordel kan fokusere på.

En simpel kategorisering og optælling af svarene viser, at der er 4 absolutte topscorere:

- Relationelle kompetencer
- IT og digitalisering
- Agilitet, forandringskapacitet og tilpasningsevne
- Faglighed

Herefter følger kompetencer indenfor kommunikation og formidling, salgskompetencer, innovative kompetencer, kreativitet og nytænkning samt sociale kompetencer. De kvalitative interviews og workshoppen bekræftede, at det er disse kompetencer, der i særlig grad bliver brug for. Vi gennemgår nu de 4 topscorere.

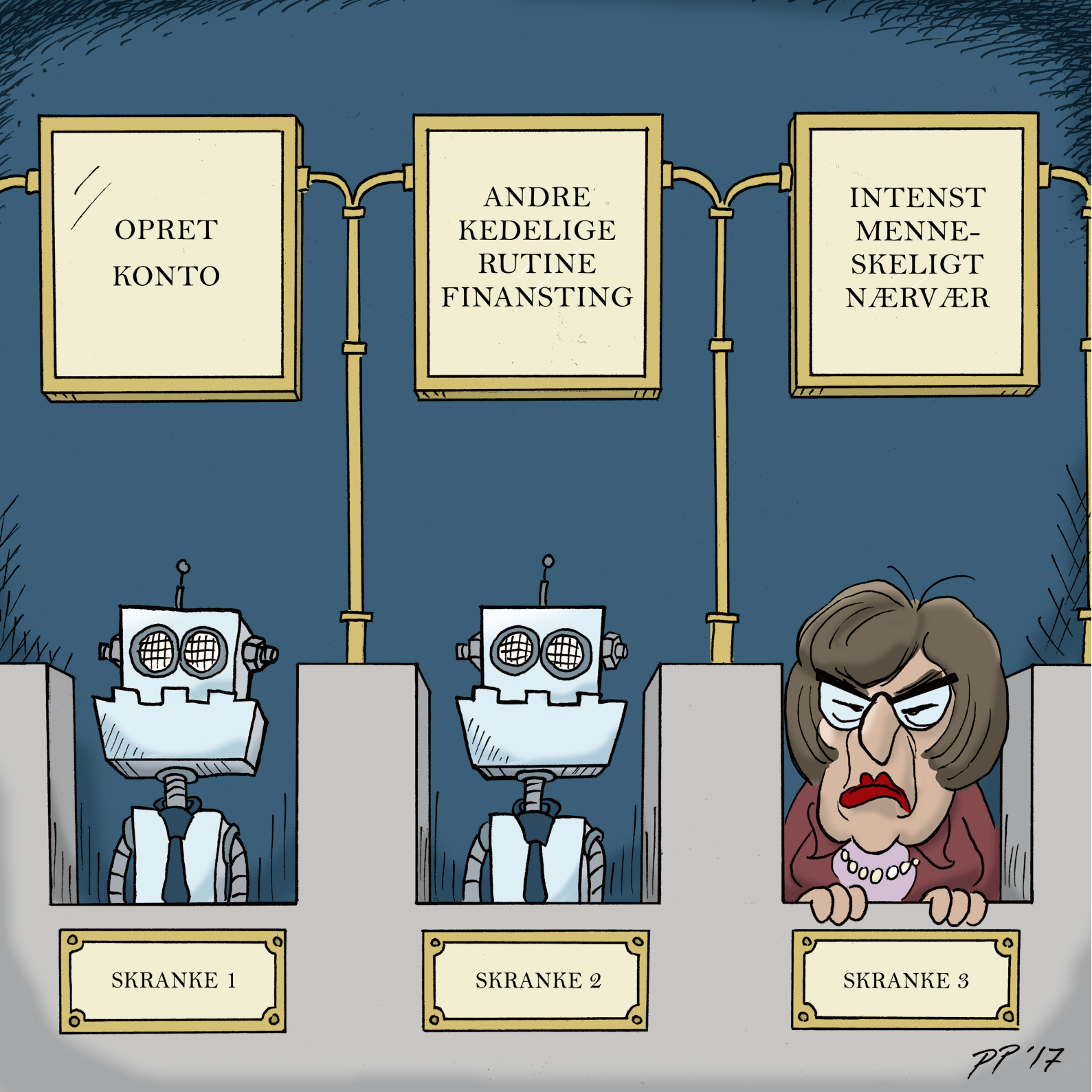
Relationelle kompetencer som topscorer

Relationelle kompetencer handler grundlæggende om empati, indlevelse, interesse for andre, nysgerrighed og det at lytte og motivere. Emotionel intelligens[25] blev også nævnt af en workshopdeltager som et element i de relationelle kompetencer. Emotionel intelligens er en persons evne til at identificere og håndtere egne og andres følelser og hviler på kvaliteter som empati, selverkendelse, indlevelse og situationsfornemmelse.

Vores respondenter peger på vigtigheden af, at medarbejdere i sektoren skal kunne forstå deres kunders *behov* – kunne sætte sig i deres sted og ikke kun levere kyndig økonomisk vejledning. Det er vigtigt, at rådgiveren kan yde differentieret behovsafdækning, herunder at afkode og håndtere forskellige kundetyper. Det er vores opfattelse på FU, at mange gør det godt, men at der stadig kan vindes noget ved at arbejde mere med det. Pengeinstitutmedarbejdere sælger stadigt ofte produkter fremfor at dække behov.

25 Begrebet er udviklet af videnskabsjournalisten Daniel Goleman.

Bank
Talenter søges
Med:
Relationelle kompetencer
IT og digitalisering
Agilitet, forandringskapacitet
og tilpasningsevne
Faglighed
Kommunikation og
formidling
Salgskompetencer
Innovative kompetencer
Sociale kompetencer


OPRET KONTO
ANDRE KEDELIGE RUTINE FINANSTING
INTENST MENNE-SKELIGT NÆRVÆR
SKRANKE 1
SKRANKE 2
SKRANKE 3
PP '17

I workshoppen beskrev flere deltagere, hvordan behovet for relationelle kompetencer hos medarbejderne hænger sammen med tilgængeligheden af ekspertviden i dag. Nogle kunder er mere velinformerede om de tekniske og faglige aspekter af deres økonomi end tidligere. Andre har fortsat brug for hjælp. De fleste efterspørger en respektfuld samtale om fordele og ulemper og en rådgiver, som kan tale et sprog, kunden forstår, og hjælpe med at få stillet (og besvaret) de spørgsmål, kunden ikke selv er opmærksom på. Det er her, at rådgivere kan skille sig ud og yde en service, som selv den bedste robot eller software ikke kan hamle op med.

Som en workshopdeltager forklarede det: "*Robotter spiller os ikke af banen. Lad robotterne lave noget af arbejdet – og så kan vi dyrke kunden*".

Behovet for at styrke de relationelle kompetencer aktualiseres i en digitaliseret sektor. Det er her, at mennesket i særlig grad kan differentiere sig og tilføje noget til maskinerne og robotternes mekaniske udtryk. Som et led i diskussionen om relationelle kompetencer omtalte en deltager i workshoppen udfordringer med *"de kortvarige digitale relationer"*. Med det refererede han til, at fremtidens kunderelationer i sektoren måske bliver mere flygtige, kortvarige og mobile. Dette kundeformat stiller særlige krav til medarbejderen om omstillingsparathed og intenst nærvær trods en virkelighed med få ansigt-til-ansigt-møder, højere grad af selvhjulpne kunder (via online-services) og flere digitale udvekslinger over mail og måske webcam.

Når de relationelle kompetencer indtog en så tydelig førsteplads, understreger det, at medarbejderen skal kunne skabe de bedste kundeoplevelser og sikre, at kunderne bliver mødt som et menneske *af* et menneske.

Rådgiveren skal interessere sig for, hvor kunden er i livet og se vedkommende som et helt menneske – og bliver dermed en slags bankcoach.

På den måde oplever kunden, at rådgiveren kerer sig om vedkommende og hjælper med at skabe et godt økonomisk fundament og liv med udgangspunkt i kundens behov og ønsker.

En af sektorens udfordringer er, at kunderne opfatter rådgivere som sælgere. Af samme årsag opstår virksomheder, som tilbyder uvildig rådgivning. For at rådgiveren kan vinde kundens tillid, som var han eller hun en uvildig rådgiver, kræver det, at rådgiveren har stærke relationelle kompetencer.

FU oplever generelt, at mange rådgivere tror, at de går meget længere, end de reelt gør. Rådgiverens be-

røringsangst og egne overbevisninger om, hvad man kan spørge om, stopper langt før grænsen for, hvad kunden vil svare på. Det handler om at stille de spørgsmål, som virkelig betyder noget. Som en af dem, vi har interviewet, påpeger:

"Rådgivere skal gå ud over det, mange bankfolk gør i dag. De skal turde gå ind og snakke med kunden som menneske og turde stille spørgsmål til kundens liv og værdier. Talent er at komme ind under huden på kunden."

IT og digitalisering

Når IT og digitalisering nævnes som vigtige og afgørende kompetencer i fremtidens finansielle sektor, kunne man tro, at medarbejderne og talenterne skal være dygtige til IT. Men kompetencen går på evnen til at bruge, udnytte og *samarbejde* med de digitale løsninger og muligheder, som hele tiden udvikles. De dygtige talentfulde medarbejdere er dem, der i sammenhæng med de digitale muligheder og løsninger skaber de bedste og mest effektive løsninger og kundeoplevelser.

Kompetencer indenfor IT og digitalisering skal også ses i tæt sammenhæng med relationelle kompetencer. Der er brug for medarbejdere, der er dygtige til digital kommunikation som f.eks. virtuelle møder og kommunikation via de sociale medier, men det kan også være noget så almindeligt som kommunikation via mail, sms osv.

I vores undersøgelse har vi mødt begrebet *digitalt nærvær*, som fint indfanger essensen af det, vi taler om her, og som illustrerer det paradoks og de modsatrettede elementer, man som medarbejder og talent skal kunne balancere.

Opgaven er at kombinere det digitale og det relationelle med udgangspunkt i den enkelte kunde.

Det fordrer, at man som medarbejder har en bred forståelse for samt evne og lyst til at bruge de digitale muligheder som f.eks. online-møder og chatfunktioner. Men mulighederne udvikler sig hele tiden, ændrer sig og flytter sig, så kompetencen består også i hele tiden at være nysgerrig og klar til at prøve nye digitale løsninger af.

Agilitet, forandringskapacitet og tilpasningsevne

Forandringer er kommet for at blive, og i forhold til tidligere er forandringernes hastighed og påvirkningskraft øget. Derfor bliver det at være fleksibel, forandringsparat og tilpasningsdygtig ifølge vores respondenter vigtige kompetencer hos medarbejdere og fremtidens talenter i sektoren.

Man skal være villig til forandringer og til at udvikle eller måske helt at ændre sig på afgørende områder.

Som eksempel nævner en deltager i undersøgelsen, at man skal kunne give slip på opgaver og være klar til at kaste sig over andre eller nye opgaver.

Flere interviewede retter i denne sammenhæng en opmærksomhed på, hvad et forandrings- og udviklingspres kan gøre, når nogle oplever at have svært ved at leve op til det. Der er en opmærksomhed på, hvordan ledere og virksomheder håndterer det.

Faglighed

Det er – nok ikke overraskende – en generel holdning blandt de interviewede og deltagerne på workshoppen, at det fortsat vil kræve en vis begavelse og solid faglig indsigt at være kompetent medarbejder og have talent i sektoren fremover. Der vil fortsat være brug for dygtige specialister og rådgivere, der har en bred faglig viden som forudsætning for at kunne arbejde sammen med digitale løsninger. Fagligheden kræver bare noget andet i fremtiden, idet det er lettere at finde faglig viden hurtigt, når vi har brug for den, og vi har systemer, som understøt-

ter os. Og i takt med, at kunderne via digitalisering bliver mere selvhjulpne og selv har adgang til mere viden, øges kravet til at løfte det faglige bundniveau.

Rådgiverne kommer til at skulle bekræfte og verificere maskinernes arbejde. Det handler om at kunne håndtere den faglige kompleksitet, at have blik for hvad der sker fagligt i omverdenen og hvor fagligheden bevæger sig hen, samt hyppigt at opdatere sig.

Faglighed er her, i bred forstand, fortsat dygtiggørelse, opmærksomhed og insisteren på at forbedre egne kompetencer i den hastigt forandrende verden.

HVAD ER DET NYE?

Så hvad er det særligt nye ved de kompetencer, som fremtidens talenter, ifølge denne undersøgelse, skal besidde og udvikle?

En vigtig pointe er, at der tidligere i finanssektoren har været et mere entydigt og snævert fokus på medarbejdernes fag, som for de flestes vedkommende har været finansfaglige.

Faglighed vil også være vigtig fremover, men den kan ikke stå alene: *"Det er, hvordan du er som person, der er afgørende"* er en udtalelse, vi har mødt i interviewene, og: *"Det faglige kan puttes på". "Der er brug for talenter, der viser vejen og går forrest,"* sagde en af deltagerne i workshoppen. *"Vi har brug for nogen, som er kulturskabere – hvilket er en del af de personlige kompetencer,"* som en anden workshopdeltager sagde det.

På FU observerer vi, at flere og flere begynder at tænke i disse baner. I Metro Bank i London arbejder de efter filosofien "Hire for attitude, train for skills," og vi oplever også, at flere danske banker tænker i den retning.

Der en tendens til, i svarene fra vores respondenter, at betragte de personlige kompetencer som noget, man enten har eller ikke har. Her er det en pointe med forskningen in mente, at man *også* må forstå, hvordan sektoren kan skabe miljøer, der gør det muligt *sammen* at udvikle faglighed, herunder også det personlige. Personlige kompetencer er noget, der kan udvikles.

En af de interviewede giver også udtryk for, at det særligt nye er *hastighed*.

Det bliver en væsentlig kompetence at kunne håndtere den stigende hastighed på markedet. Heri ligger også evnen til hurtigt at kunne omsætte visioner til handlinger – altså at udvise handlekraft i en meget omskiftelig hverdag.

Et andet tema, vi møder, når vi taler om fremtidens kompetencer, er *perfektionisme* og *prioritering*.

Flere giver udtryk for, at de med vilje screener nye medarbejdere for perfektionisme. De ønsker ikke at ansætte en medarbejder, som ikke kan stoppe ved 'godt nok'. Denne diskussion hænger også sammen med evnen til at prioritere. Som en af vores interviewdeltagere udtrykker det:

"For 10 år siden skulle medarbejderne prioritere mellem det, der ikke var vigtigt, og det der var vigtigt – i dag skal de prioritere mellem det, der er vigtigt og meget vigtigt".

Noget andet nyt er, at det forventes, at sektoren fremover vil rekruttere andre profiler, end man har haft tradition for, og uddannelsesniveauet forventes at stige. Det vil sige, at man måske i højere grad vil ansatte akademikere og faglige profiler som eksempelvis antropologer og psykologer. Det betyder ikke, at der ikke er plads til den traditionelt uddannede bankperson, men at diversiteten i medarbejderprofiler vil blive større i takt med, at opgaverne ændres.

SULT EFTER UDVIKLING AF FREMTIDENS KOMPETENCER

Et tema, vi løbende støder på i vores undersøgelse, er, om sektoren har og ansætter de rigtige medarbejdere i dag.

"Det ligger indbygget i sektoren, at det ikke er dem med spræl i, man ansætter – selvom det er dem, vi har brug for," er en udtalelse, vi har mødt.

Der er en tydelig erkendelse af, at der er brug for at tilføre og udvikle nye kompetencer og måder at arbejde på, og de interviewede giver udtryk for, at langt de fleste medarbejdere er parate til at udvikle deres kompetencer. Men i sektoren er der også en gruppe medarbejdere, som ikke umiddelbart ser behovet eller ikke ønsker at udvikle sig, og som ikke er indstillet på selv at investere i at dygtiggøre sig.

Flere oplever en tendens til manglende sult efter at udvikle sig.

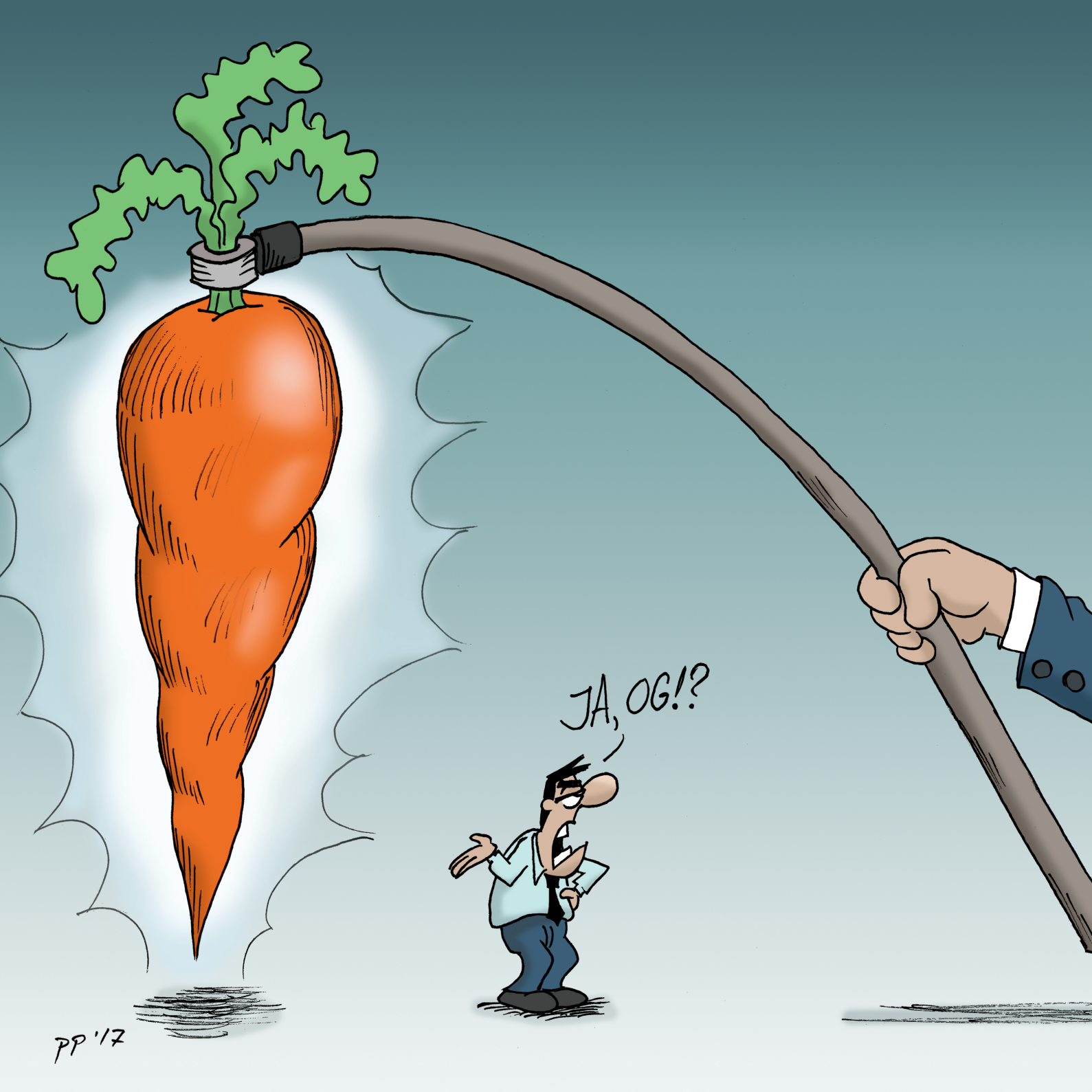
Deltagerne i undersøgelsen giver udtryk for, at det bliver en stor udfordring at ændre dette mindset. Det er gået meget godt gennem årene, og medarbejderne i sektoren har gode vilkår, hvor der tidligere ikke har været stillet store krav til, at man f.eks. bruger fritid og egen interessetid til at udvikle sine kompetencer.

Som en af deltagerne på vores workshop påpegede, *"så stopper gejsten, nysgerrigheden og sulten efter ny læring for nogle omkring 45-50-årsalderen"*. Problemstillingen aktualiseres yderligere af, at sektoren kendetegnes af høj anciennitet og høj gennemsnitsalder.[26]

TIL REFLEKSION...

- Hvor stærke er I i pengeinstituttet på fremtidens kompetencer? På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er lav kompetence og 10 er høj kompetence, hvor er jeres pengeinstitut for hver af de 4 vigtige fremtidige kompetencer? (se side 30-35)
- Hvor er I særligt stærke i relation til fremtidens kompetencer?
- Hvor har I særligt brug for at styrke medarbejderne yderligere?
- Hvordan er det tænkt ind i pengeinstituttets kompetence- og talentudvikling?
- Er jeres medarbejdere sultne nok efter kompetenceudvikling?
- Er jeres ledere gode nok til at lede og motivere forandringerne?

26 Zandbergen, 2017.


JA, OG!?
PP '17

MEDARBEJDERNES KOMPETENCER ER DET AFGØRENDE AKTIV

Af Kent Petersen, formand for Finansforbundet

I finanssektoren er medarbejdernes kompetencer helt afgørende – både for deres virksomheder og for dem selv.

Det ser vi ikke mindst i en tid, hvor digitalisering, globalisering og forandring som et grundvilkår præger sektoren. Men midt i stormen står en ting klart: At finansielle virksomheder er helt afhængige af de mennesker, der er ansat i virksomheden. Virksomhederne lever af det, medarbejderne kan. Og det er derfor også de samme kompetencer, der definerer medarbejdernes egen markedsværdi.

Et stramt fokuseret blik på talent- og kompetenceudvikling er derfor en tvingende nødvendighed i finanssektoren anno 2017. I Finansforbundet arbejder vi hårdt for, at vores medlemmer får de bedste muligheder for at udvikle sig og styrke deres kompetencer. Ikke nødvendigvis kun mod det job, de har i dag, men også for at være så forberedte som muligt på de krav, der gælder om 5 eller 10 år. Og det kan man faktisk kun ved at være nysgerrig og åben for udvikling.

For virksomhederne er talent- og kompetenceudviklingen på samme måde simpelthen afgørende for en bæredygtig forretning i en tid fuld af forandringer. Talentudvikling hand-

ler både om at tiltrække og udvikle, men også om at fastholde medarbejdere i en organisation eller virksomhed. At dyrke talenter handler derfor langt fra kun om at skabe her-og-nu-resultater, men også om motivation og arbejdsglæde og udvikling af kompetencer.

Talentudvikling handler om at investere i sine medarbejdere og arbejde strategisk med kompetenceudvikling. At finde talenter er mere end blot at jagte nye medarbejdere. Der er i lige så høj grad et enormt potentiale i kontinuerligt at dyrke talentet hos de eksisterende medarbejdere.

Derfor er talentudvikling også et tankesæt, som naturligvis handler om efteruddannelse, læring og kursusaktivitet, men det er mere end det: Nemlig et samlet blik på medarbejdernes kompetencer som et aktiv, der skal dyrkes, plejes og udvikles, fordi det er det, der skal ruste os alle til fremtiden.

DEL 3
TALENTFORSTÅELSER I PRAKSIS

HVEM KOMMER I BETRAGTNING?

Fremtiden vil stille nye krav til kompetencer. Det betyder, at forestillingen om, hvad der udgør det talentfulde, måske også vil flytte sig. Nu vil vi give et indblik i og diskutere de forståelser af talent, der blev synlige gennem studiets interviews, spørgeskemaundersøgelse og workshop.

IHÆRDIGHED, DER SÆTTES I SPIL

Vi har netop set på de kompetencer, der ifølge vores undersøgelse bliver centrale i fremtidens finanssektor. Men hvad er talent? Her gengiver vi nogle svar fra spørgeskemaundersøgelsen:

"Talent er, når medarbejdere har en særlig indsigt og ihærdighed indenfor et område, bliver bevidste om, hvad det er, de er særligt gode til og lærer at sætte det i spil."

"Talent handler om evner og rummer potentiale, der kan udfoldes. Noget der kan modnes og dyrkes. De rigtige rammer skal være der, for at det kan udfoldes."

"Talent er en kombination af evne og vilje til at ville dygtiggøre sig på en måde, så det er brugbart i en given sammenhæng."

Ifølge disse udsagn handler talent om at have nogle særlige evner *og* en vilje til at bringe dem i spil. Det er altså *ikke* alene tilstrækkeligt at have særlige evner. Hvis man ikke har lyst og vilje til at bruge eller udvikle evnerne, kommer talentet enten ikke rigtigt frem, eller det mister sin værdi. I talentbegrebet ligger der også for vores respondenter en ide om, at det handler om uudnyttet potentiale, som man forventer kan blive værdifuldt.

Talent og talentudvikling handler også for mange af vores respondenter om at accelerere en udvikling. Fatteevnen eller hurtigheden i at tilegne sig ny viden bliver beskrevet som talentfulde attributter, og det betyder, at talenter er *fast learners*.

POTENTIALE TIL HVAD?

Det er ikke usædvanligt at tænke talent i sammenhæng med potentiale til *ledelse*. Vores undersøgelse peger på, at det er klogt at tænke bredere om talent.

En af deltagerne i workshoppen udtalte, at det må være vigtigt at demokratisere talentbegrebet. At det aldrig er for sent at blive talentfuld, og at det ikke nytter noget med et alt for snævert perspektiv på de få og meget tydelige talenter, der måske egner sig til ledelse.

Opfattelsen på workshoppen var, at alle (på hvert deres niveau) har et talent og et potentiale. Alle har noget, de er særligt dygtige til, det er bare et spørgsmål om at finde ud af, hvad det er. Ikke alle kan komme på Barcelonas førstehold, men alle kan (og bør stræbe efter at) blive bedre i forhold til nuværende niveau eller på nye områder – hele livet.

Undersøgelsen viser desuden, at der skal være et match i forhold til virksomheden. Som en respondent i spørgeskemaundersøgelsen siger:

"Det er en person, som besidder den eller de egenskaber, som en virksomhed mangler. Det betyder også, at et talent kan være større i én virksomhed end i en anden".

DEFINÉR MÅL FØR TALENT

Som vi har været inde på tidligere, kan man ikke se isoleret på, hvad et talent er, eller hvem der har talent. Det er afhængigt af konteksten. Hvis formålet med at arbejde med talent og talentudvikling er at udvikle kompetencer og medarbejdere, der styrker virksomheden, må man starte med at definere, hvilke særlige kompetencer virksomheden har brug for og måske mangler i dag eller i fremtiden (se også Del 2, side 36, *Til refleksion*...).

Ud fra dette perspektiv er talenter personer, man forventer kan bidrage til at nå vigtige strategiske målsætninger, eller personer, som kan udfylde en rolle eller position, hvor der vil være mangel eller ekstra forespørgsel efter særlige kompetencer.

For at definere og udvælge talenter, må man starte med at definere virksomhedens vision, strategiske mål og den kultur, der ønskes. Med udgangspunkt i det kan det tydeliggøres, hvilke leverancer, opgaver og kompetencer der bliver vigtige for virksomheden, og som bør tænkes ind i talentudvælgelse og talentudvikling

Som en interviewdeltager udtrykte det:

"Vi skal være bevidste om, hvilken kultur vi har og gerne vil have. Det skal matche talenterne. Dem, vi ser som fremtidens folk i banken, skal matche bankens kultur, og kulturen skal tænkes ind i talentudvikling."

OPSAMLING

Talent handler om

- evner og en vilje til at bringe sit potentiale i spil
- uudnyttet potentiale, som man forventer kan blive værdifuldt
- vilje til at skabe resultater – alene og sammen med andre
- at accelerere en udvikling
- at alle har et talent og et potentiale
- at udvælge og udvikle talenter med udgangspunkt i virksomhedens vision og strategiske mål

ER TALENT ALDERSBETINGET?

I vores undersøgelse har vi uundgåeligt mødt diskussionen om, hvorvidt talent er aldersbestemt.

Holdningen er dog generelt, at talent i princippet er uafhængigt af alder. At alle kan have et talent. At alle er dygtige til noget og kan have et uudnyttet potentiale. Eksempelvis stødte vi i undersøgelsen på et pengeinstitut, der ikke bruger betegnelsen talentudvikling, men i stedet "potentialeudvikling", netop for at det skal gælde alle – uanset alder.

Derfor er det paradoksalt, at hovedparten af talentforløb i sektoren ofte opererer med aldersbegrænsninger. Det skyldes måske en uklar definition af talent, eller at der kan være en tilbøjelighed til at tænke talenter som unge medarbejdere, fordi deres potentiale ikke i så høj grad er foldet ud endnu. Der kan være et særligt ønske og behov for at accelerere de mindre erfarne unges udvikling, så de hurtigt bliver i stand til at løfte opgaverne og at prøve dem af for at se, hvad de kan. Mange unge og nyligt ansatte er også sultne efter at få nogle spændende opgaver og efter at udvikle sig og blive udfordret, da de naturligt har en erkendelse af, at de er i en læreproces, hvor det drejer sig om at bygge kompetencer og erfaringer op.

En af dem, vi interviewede, udtalte:

"Vi skal huske at fodre de unge mennesker morgen, middag og aften – vi skal sikre, at de unge under udvikling har noget at rive i."

Men grundlæggende er holdningen som sagt, at talent ikke har noget med alder at gøre. Man kan sagtens være oppe i årene og have et potentiale, som endnu ikke er blevet foldet ud. Som en af deltagerne i workshoppen formulerede det:

"It's never too late."

Flere udsagn i undersøgelsen indikerer, at det ikke er for sent at blive et talent – medmindre man selv ønsker det sådan. Men samtidig finder vi udsagn i vores undersøgelse, der indikerer, at nogle måske stopper for tidligt. Omvendt kan det også på et tidspunkt være problematisk at blive kaldt et talent. En af vores bidragsydere til publikationen refererer til et eksempel, hvor en af Laudrup-brødrene i et interview blev benævnt et stort talent, og hvor han svarede med en kommentar om, om han ikke snart var for gammel til at blive kaldt et talent.

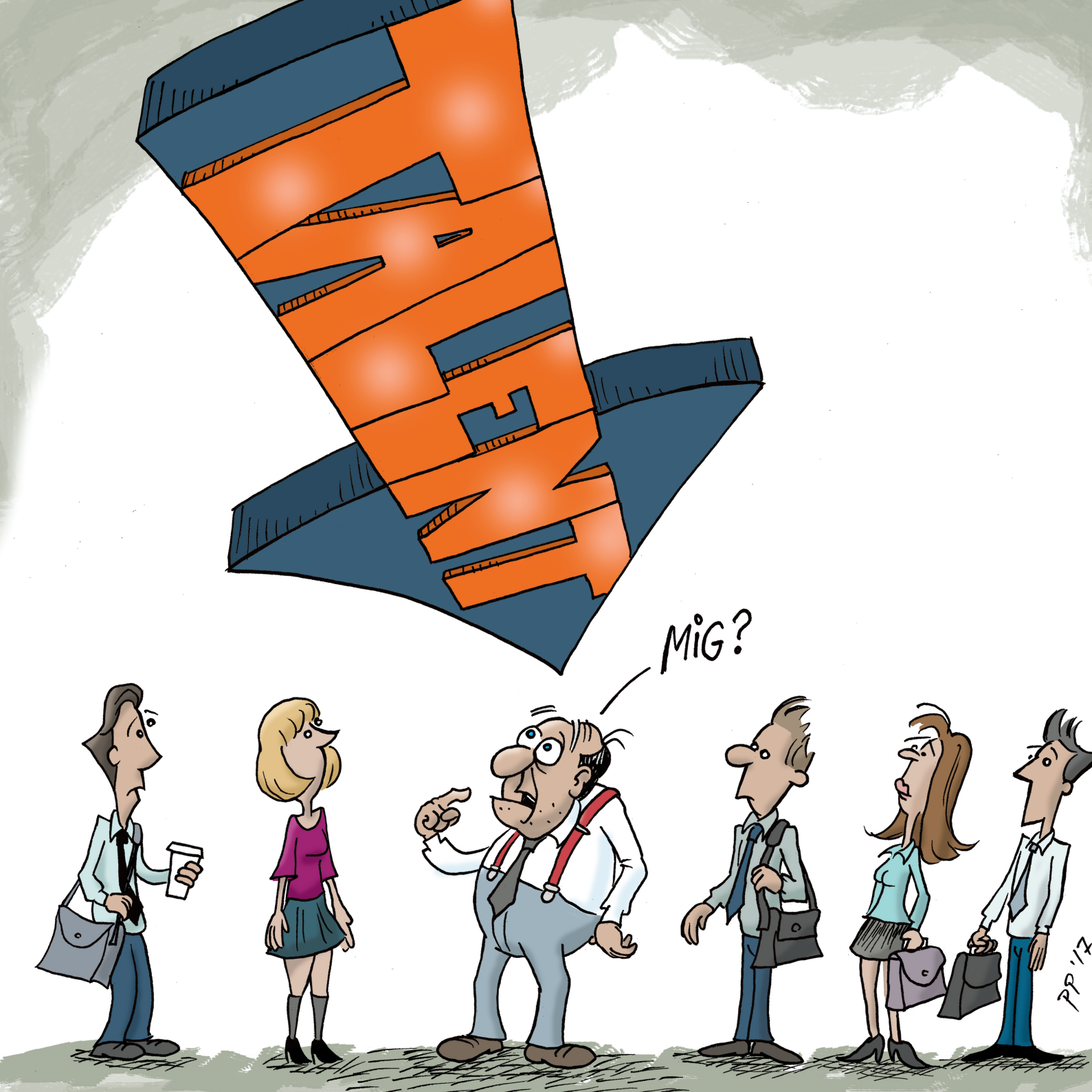
KØNSFORDELING OG DIVERSITET – STADIG EN UDFORDRING I BRANCHEN

Spørgsmålet om køn og diversitet dukker også op i vores undersøgelse.

Flere giver udtryk for, at især kvinderne generelt skal opfordres noget mere til at prøve nye udfordringer og indgå i talentprogrammer og karriereskift.

Særligt i tilfælde, hvor man skal søge om at indgå i et talentudviklingsforløb, og medarbejderne dermed selv skal tage et initiativ, ser man ifølge vores respondenter et mindretal af kvinder.

Det er derfor interessant at overveje, hvem der ser sig selv som en del af en talentpulje, hvorfor de ikke opfatter sig selv som talenter, og hvordan organisationerne kan hjælpe dem, der ikke umiddelbart selv melder sig, på vej. Det kan være medarbejdere, der i det stille går rundt og har noget, virksomheden med fordel kan dyrke noget mere. De kan være mindst lige så talentfulde som dem, der selv presser på og gør opmærksom på sig selv.


MiG?
PP '17

SAMSPIL MELLEM TALENT OG ORGANISATION

AT VÆRE UDPEGET SOM TALENT – EN GAVE ELLER OPGAVE?

Hvorvidt det at blive udpeget som talent skal betragtes som en gave eller en opgave, hænger naturligt sammen med, hvad formålet er med at udpege talenter og gennemføre talentudviklingsforløb. Hvis en virksomhed vil fastholde den dygtige medarbejder, er det et gode, men hvis formålet er at udvikle fremtidens kompetencer og understøtte virksomhedens strategi, kan det være en opgave, som kræver præstation.

Vores undersøgelse viser, at både det at fastholde dygtige medarbejdere og at udvikle fremtidens kompetencer har stor betydning i formålet med talentudvikling, mens det at understøtte virksomhedens strategi og skabe bedre resultater betyder mindre. Blandt vores respondentgruppe er kun op mod 72% af talentforløbene koblet op på strategien i virksomheden.

Sådanne svar vil naturligvis altid være påvirket af den aktuelle kontekst for besvarelsen. Det kan eksempelvis være mere eller mindre konjunkturfølsomt, forstået på den måde, at man i tider med højkonjunktur, hvor det er sværere at tiltrække og fastholde medarbejdere, i højere grad vil inkorporere et gave- eller gode-element i talentudviklingen.

Tydelige tendenser i vores materiale understreger dog, at virksomhederne i højere og højere grad anser det for nødvendigt, at talenterne også ser det som en opgave, de bør forvalte godt. Der lader til at være et paradigmeskift på vej. At blive udpeget som talent bliver fortsat opfattet som en form for gave flere steder, men med en bevægelse i retning af, at det at være eller blive udpeget som talent i højere grad betragtes som en opgave, der forpligter – og med en tydeligere kobling til virksomhedens strategi.

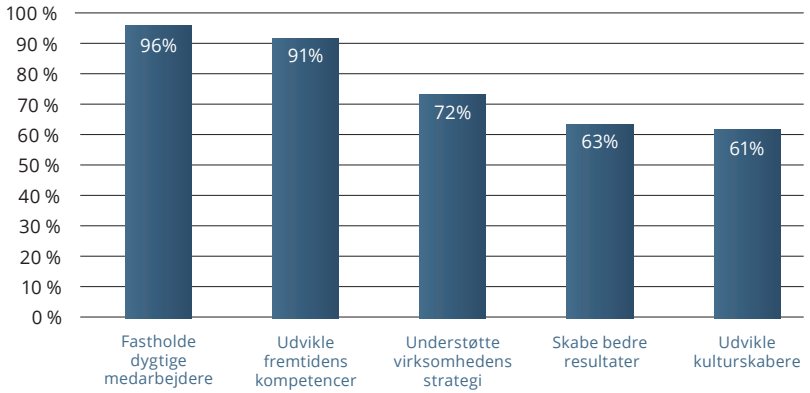
En af de ledere, vi har interviewet, beskriver det på denne måde: *"Vi tror på dig og ser noget i dig – og du skal også tro på os og give noget udover dit normale arbejde. Det er ikke et free ride, nærmest det modsatte. Du skal vise, at vi stadig skal tro på dig."*

AT VÆRE DEN UDVALGTE – ELLER IKKE – AFLEDTE ORGANISATORISKE EFFEKTER

Det at udvælge nogle og fravælge andre, kan være en udfordring. Der kan være en risiko for, at udpegede talenter promoverer sig selv og udvikler en attitude, som ikke er til gavn for virksomheden og dermed heller ikke dem selv – og som andre,

TALENT
TAK TAK!!
KLAP
KLAP
KLAP
KLAP
KLAP

FORMÅLET MED TALENTUDVIKLING



Grafen viser respondenternes svar på spørgsmålet om, hvilket formål virksomhederne har med deres talentudviklingsprogrammer. Respondenterne kunne angive flere mulige svar.

heriblandt kollegaer, tager afstand fra. Herudover er der en risiko for, at det at blive udpeget som talent, bliver en sovepude, hvor man ikke oplever behovet for at anstrenge sig eller gøre en ekstra indsats.

I en udvælgelse af talenter kan nogle talenter efter endt udviklingsforløb forvente, at de får en ny position i virksomheden. Flere i undersøgelsen har erfaringer med talenter, der er blevet skuffede efter forløbet, fordi virksomheden ikke har kunnet indfri deres forventninger eller ønsker. På grund af bristede forventninger vælger nogle at søge væk fra virksomheden og bruge deres talentprædikat til at få et nyt job et andet sted.

Det er også tydeligt fra de input, vi har modtaget, at det er vigtigt at være opmærksom på alle de medarbejdere, der bliver valgt fra i udvælgelsesprocessen, eller som ikke har været i spil til et talentforløb. For at undgå at de demotiveres, og at der opstår misundelse, er det vigtigt at få skabt et indtryk af, at den talentudvælgelse i virksomheden, som de ikke er en del af, ikke er ensbetydende med, at de gør det dårligt eller er mindre værd end de medarbejdere, der er udvalgt. Det undgår man i Mærsk (se casen om Mærsk på side 58) ved at bruge benævnelsen high professionals for de medarbejdere, der leverer rigtig godt, uden at de tænkes ind i et talentforløb. Det illustrerer, hvordan man kan anerkende de medarbejdere, der ikke nødvendigvis er udvalgt som talent.

Endelig giver flere udtryk for, at misundelse og utilfredshed blandt de ikke-udpegede talenter kan elimineres ved at tydeliggøre, at det ikke er en gave, men en opgave og dermed test af nogle medarbejdere. At det kræver en stor og ekstraordinær indsats, investering af tid og kræfter at være en del af et forløb.

"*Talenterne må gerne opleve, at de er særligt udvalgte til at levere ekstraordinært,*" siger en af de interviewede.

Særligt set i lyset af talentets behov for gode talentmiljøer er det vigtigt, at der er et sundt kollegialt miljø uden misundelse. Læs mere om talentmiljøer i Del 5.

OPSAMLING

Undersøgelsen understreger behovet for tydelige mål med talentudvikling, en udvikling i branchens talentforståelse, nødvendigheden af en stærkere holdforståelse af talent og en tydeligere differentiering i opfattelse af alder og talent.

Det står også tydeligt frem, at talent er noget, der forpligter. Det vil sige, at virksomheder kan forvente noget af de medarbejdere, som udpeges som talenter. Det er mere en opgave end en gave.

TALENT VERSUS KOMPETENCEUDVIKLING

Nogle taler for at tænke talent og talentudvikling snævert og elitært, hvor man udstikker et A-hold. Et argument er, at medarbejderne skal kunne se, hvor man kan rykke sig hen, hvis man engagerer sig – og det skal inspirere andre.

Andre taler for en bred og ikke-elitær forståelse, der i princippet inkluderer alle. Og hvor flere tager afstand fra selve betegnelsen *talent*. Det er ikke særlig dansk at fremhæve nogle fremfor andre. De, der køber ind på denne tilgang, vil gerne gøre alle jobs lige vigtige, og de ønsker at signalere, at alle har et potentiale, som kan eller skal dyrkes og udvikles.

Betyder det, at talentudvikling i den ikke-elitære tilgang bliver det samme som generel kompetenceudvikling?

Ikke nødvendigvis.

Vi har set flere eksempler på, hvordan talentudvikling, lidt i det skjulte, indlejres i arbejdet med generel kompetenceudvikling. Filosofien er, at der arbejdes med individuelle udviklingsplaner og -forløb for alle medarbejdere med udgangspunkt i den enkelte. Dette giver mulighed for at lave accelererede og tilpassede lærings- og udviklingsforløb – og at prøve nogle af, som man oplever, har et særligt potentiale.

Vi bevæger os nu over i fjerde del af undersøgelsen, hvor vi ser nærmere på, hvordan man aktuelt arbejder med talentudvikling.

ANBEFALING

Vi vil gerne vende retorikken fra en snæver elitær talent-forståelse til en bredere og mere inkluderende forståelse af talent som et uudfoldet potentiale samt viljen til at dygtiggøre sig. Men med et generelt udviklingspres, hvor der bliver skabt en kultur med fokus på de kompetencer, der er brug for i fremtiden, og hvor alle kan se det spændende i at flytte sig. Samtidig skal det være muligt at fremhæve de personer, der gør det godt – og bruge det som et fundament for gejst og læring.

TIL REFLEKSION...

- Hvad kendetegner et talent i jeres pengeinstitut?
- Hvordan understøtter jeres talentudvikling den overordnede vision og strategi?
- Er det at blive udpeget som talent i jeres pengeinstitut en gave eller en opgave, der forpligter?
- I hvor høj grad er jeres kultur kendetegnet af et fokus på de kompetencer, der er brug for i fremtiden, og hvor alle kan se det spændende i at flytte sig?

DEL 4
TALENTUDVIKLING I PRAKSIS I DAG

UDVÆLGELSE OG UDVIKLING

Grundlæggende kan vi på basis af undersøgelsen identificere tre overordnede faser i talentudvikling. Det er udvælgelse, udvikling og en form for afklaring eller afslutning. Den sidste fase er der, hvor det efter endt udviklingsforløb afklares, hvad der er næste trin, f.eks. om talentet er klar til nye udfordringer, og hvilke muligheder der er. Her går vi i dybden med de to første faser.

UDVÆLGELSESPROCES – TALENTIDENTIFIKATION

Udvælgelsesprocesserne kan være meget forskellige. I større virksomheder er det ofte HR, som faciliterer processen, hvor der typisk ses to veje ind til det. Den ene er, hvor talentet selv ansøger om at indgå i en udvælgelsesproces, og den anden er, hvor lederne indstiller til, hvem der er potentielle kandidater til et indgå i et talentforløb eller i en assessment (potentialevurdering).

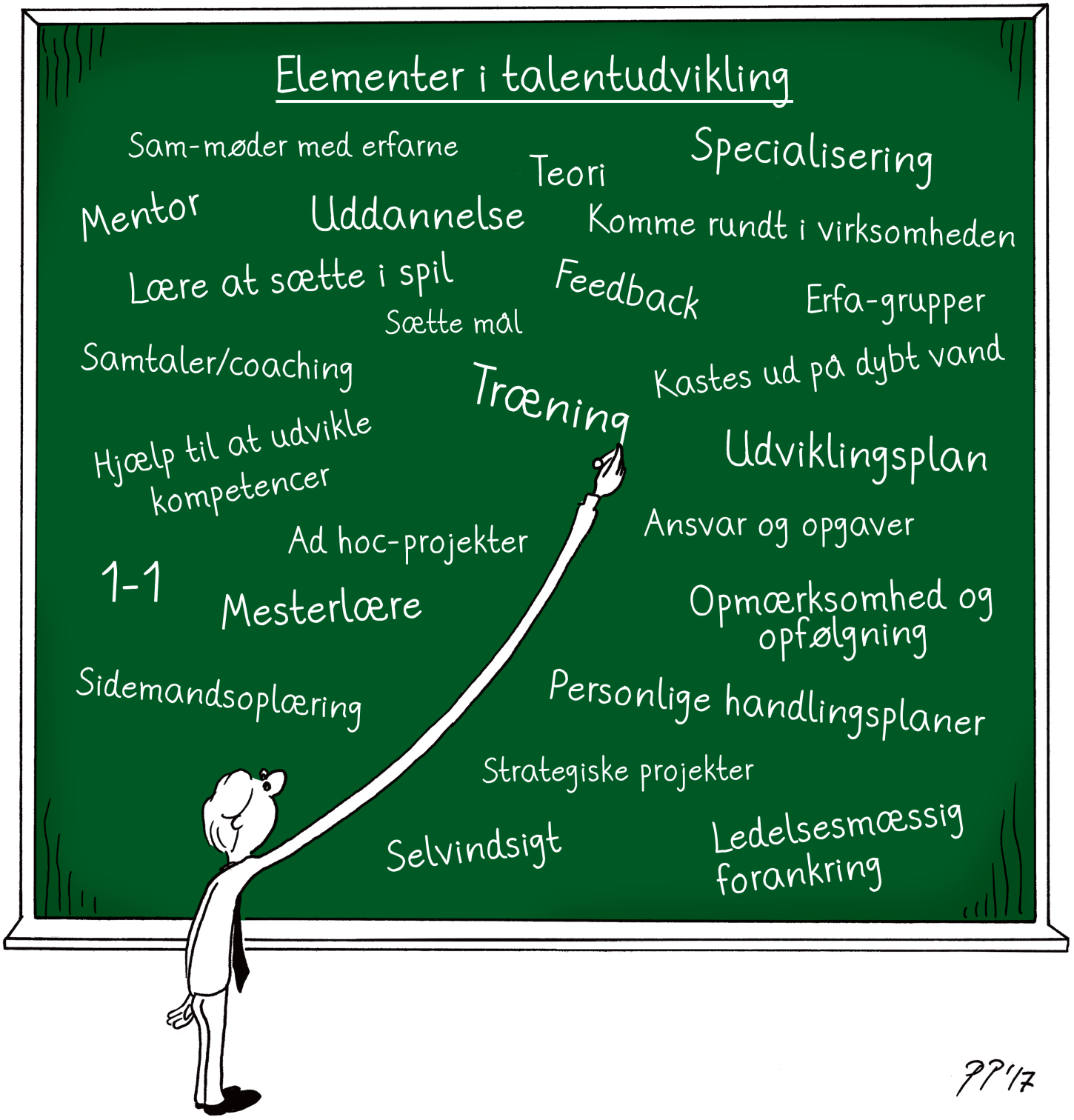
Nogle har deciderede assessment-centre eller holder seancer, hvor kandidater kommer ind og bliver testet og vurderet på bløde og hårde kompetencer. Andre assessments foregår mere dialogisk på baggrund af kendskab og data om kandidaterne. Sidstnævnte kan være, hvor HR eller ledergruppen (f.eks. en gang om året) sætter sig sammen til talent-review. Her drøfter de kandidaterne ud fra kriterier, der kan være mere eller mindre defineret på forhånd, og sammen kommer de frem til, hvem der skal videre i forløbet.

Ofte suppleres den dialogiske proces med data fra performancemålinger, profilanalyser m.m. Disse data betragtes ikke som sandheder, men som noget, der kan være med til at kvalificere processen, så den ikke påvirkes for meget af personlige interesser og subjektive vurderinger.

Udvælgelsesprocessen i mindre virksomheder er tilsyneladende mindre struktureret. Her giver flere udtryk for, at HR bare ved, hvem talenterne er, fordi de kender alle medarbejderne.

Vi anbefaler, at kriterierne for udvælgelse bør hænge sammen med hele formålet med at arbejde med talentudvikling og en definition af, hvad der kendetegner et talent i den givne virksomhed koblet op på strategien.

Identifikationen bør desuden ske bredt, så der eksempelvis ikke kun fokuseres på de unge og ledertalenter.


Elementer i talentudvikling
Sam-møder med erfarne
Teori
Specialisering
Mentor
Uddannelse
Komme rundt i virksomheden
Lære at sætte i spil
Feedback
Erfa-grupper
Sætte mål
Samtaler/coaching
Træning
Kastes ud på dybt vand
Hjælp til at udvikle kompetencer
Udviklingsplan
Ansvar og opgaver
Ad hoc-projekter
1-1
Mesterlære
Opmærksomhed og opfølgning
Sidemandsoplæring
Personlige handlingsplaner
Strategiske projekter
Selvindsigt
Ledelsesmæssig forankring
PP'17

UDVIKLING AF TALENTERNE

Ifølge vores undersøgelse er der mange forskellige initiativer til udvikling af talenter. Her kommer vi omkring nogle af de mest centrale i vores undersøgelse.

På tegningen side 53 ses typiske elementer i talentudvikling.

Opgaver og ansvar – ud på dybt vand

I vores undersøgelse møder vi mange fortællinger om talentudviklingsforløb, der mest handler om at sende folk på kursus. Erfaringen er dog, at det ofte ikke giver den ønskede effekt, da forankringen til den konkrete udfordring, som de enkelte talenter står overfor, som regel ikke er til stede på et generelt kursus.

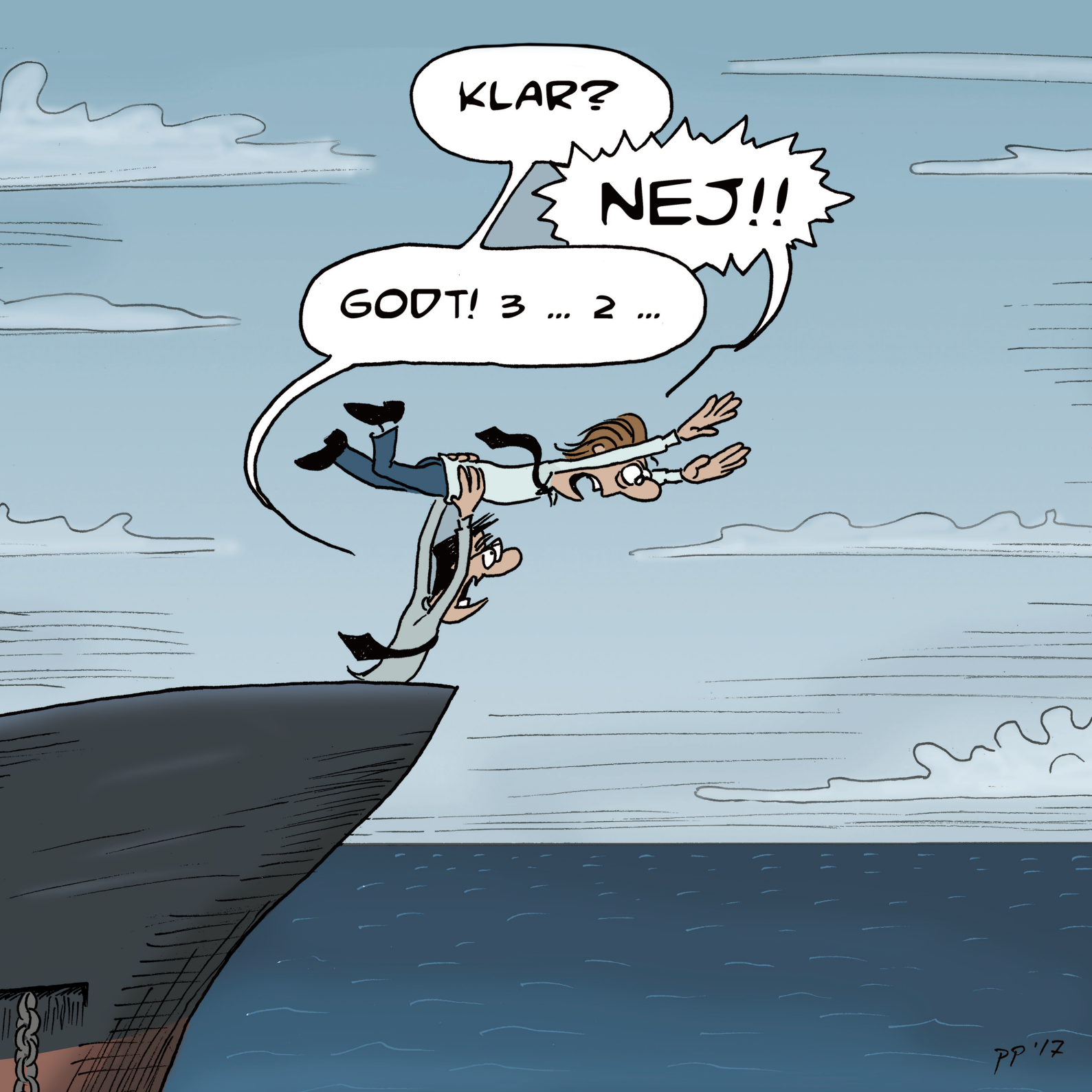
Vores respondenter er stort set enige om, at det mest effektfulde og afgørende i talentudvikling er at "smide talenterne ud på dybt vand og se, om de kan svømme". Det primære er derfor at give talenterne ansvar og opgaver, som er sværere at løse, end dem de løser i dag. Man skal forstå at udfordre, "*strække*" og udvikle dem ved at sætte dem i positioner, de ikke er gode til i dag, da det er der, de kan udvikle sig og blive testet af. Det er FUs erfaring, at en del medarbejdere i sektoren især udvikler sig, når de vælger, eller bliver hjulpet til, at komme ud af komfortzonen.

Det kræver en opmærksomhed, vilje, risiko og indsats at videregive opgaver til medarbejdere, der ikke umiddelbart kan løse dem. Ofte kan virksomheder være tilbøjelige til at give folk flere af de opgaver, de allerede mestrer. Ledere og andre glemmer, at de heller ikke selv har kunnet løse alle opgaver, da de blev stillet over for dem første gang. Samtidig skal lederne være opmærksomme på de medarbejdere, der ikke af sig selv efterspørger nye opgaver.

Dette sætter også ledelsesrollen i perspektiv, da opgaven her bliver at guide og coache medarbejderen i processen. Lederen skal skubbe på, bakke op og tro på talentet og være klar til at hjælpe og udfordre, så talentet lærer og udvikler sig. Læs mere om lederens rolle i Del 5.

Strategiske problemstillinger

Vi finder også eksempler på, at talenter, individuelt eller i teams med andre talenter, får en strategisk problemstilling eller opgave, de skal arbejde med. Typisk er den øverste ledelse involveret i formuleringen af opgaven og efter en periode på 1-3 måneder bliver resultatet præsenteret for ledelsen. Også her får talenterne mulighed for at blive udfordret, at udvikle sig og vise hvad de kan. En strategisk opgave kan indebære, at talenterne skal sætte sig ind i andres perspektiv, f.eks. kundernes, ved at gå i dialog med dem. Dette setup giver også ledelsen og HR en chance for at kigge nærmere på talenterne og vurde-


KLAR?
NEJ!!
GODT! 3 ... 2 ...
PP '17

re, om de fortsat tror på dem i et videre forløb eller i en ny position. Her kigges der også på talenterne ud fra f.eks. teamdynamikker, samarbejdsevner, håndtering af kompleksitet og divergens.

Fælles og individuelt spor
Mange talentudviklingsforløb indeholder et fælles og et individuelt spor for de udvalgte talenter. Fælles spor kan være fælles udviklingsdage, der minder om kurser, og det kan være fælles projekter eller opgaver, som beskrevet ovenfor. Vi kan via undersøgelsen konstatere, at der tilsyneladende er en tendens til, at det primært er de lidt større pengeinstitutter, der kører et fælles spor. Dels kræver det, at der er nok talenter til at samle en flok, og samtidig er det også en forudsætning, at der har været en form for synlig udvælgelsesproces.

Generelt ser det ud til, at talentudviklingsforløb ofte skræddersys til den enkelte. Talentudviklingsforløb i de mindre pengeinstitutter består ofte udelukkende af individuelle elementer, som kan være nye ansvarsområder, nye opgaver og individuelle samtaleforløb med egen leder, HR og/eller en mentor. Mentorer nævnes ret ofte som et element i talentudvikling, som en der lidt mere på afstand fra talentets hverdag kan dele viden, støtte og skubbe talentet.

De fleste har således erkendt behovet og effekten af at få skabt en form for læringsnetværk eller læringsmiljø, så talentet hele tiden bliver støttet og udfordret. Ud over egen leder, HR og mentorer kan det være kollegaer, tidligere talenter eller andre talenter i et tilsvarende forløb, der naturligt kan indgå i talentets læringsmiljø. Det er dog vores umiddelbare vurdering, at kvaliteten af disse forløb og læringsmiljøer kan variere en del.

I et individuelt forløb indgår typisk udarbejdelse og opfølgning på en personlig udviklingsplan. Planen kan indeholde de indsatser, talentet arbejder med i selve udviklingsforløbet og en målsætning angående talentets gavn af programmet eller planen.

Gensidig forventningsafstemning
Mange påpeger vigtigheden af gensidig forventningsafstemning gennem hele processen, både i relation til forløbet og de enkelte elementer. Flere indikerer, at virksomhederne skal passe på med at signalere, at talent handler om at stige i graderne, for så ligger der også en forventning om, at der venter et nyt job i sidste ende. Flere mener, at aftalerne og forventningsafstemningen skal balancere mellem virksomhedens og den enkeltes ønsker, så det bliver win-win for begge parter – og så forløbet både udvikler fremtidens kompetencer, understøtter strategien og

EKSEMPEL PÅ EN OPGAVE TIL ET TALENT

Du skal arbejde med 2 udviklingsprojekter.

PROJEKT 1: Et forretningsmæssigt udviklingsprojekt, der er knyttet til organisationens strategi.
PROJEKT 2: Et personligt udviklingsprojekt, der er knyttet til din personlige udvikling.

Projekterne skal naturligvis hænge sammen og kobles på hinanden.

PROJEKT 1

Du skal kort beskrive, hvorfor du har valgt netop dette forretningsmæssige udviklingsprojekt. Du skal præcisere, hvordan dit projekt understøtter strategien, udvikler din forretning (internt og eksternt), og hvorfor det er interessant for dig, samt hvordan du bliver udfordret af dette projekt.

Tjek om følgende 4 elementer er opfyldt:

- ✓ Skal tydeligt vise dit bidrag til at realisere din afdelings og dine egne mål
- ✓ Skal være resultatmæssigt forankret i dit eget ansvarsområde
- ✓ Skal rumme udvikling og mulighed for at eksperimentere og på den måde fordre risikovillighed
- ✓ Skal gennemføres med dine medarbejdere (= ledelse igennem andre)

PROJEKT 2

Du skal beskrive dit/dine personlig(e) udviklingspunkt(er). Dette omfatter en beskrivelse af, hvilke kompetencer du vil forbedre dig på, hvad du skal gøre anderledes og hvorfor, du skal lære dette. For at fastholde fokus, er der maksimalt plads til at arbejde med to kompetencer.

Du kan med fordel benytte dig af eller finde inspiration i SMART-modellen:

- ✓ Specifikt
- ✓ Målbart
- ✓ Attraktivt
- ✓ Realistisk
- ✓ Tidsbestemt

TALENTUDVIKLING I MÆRSK

Mærsk udpeger talenter ud fra to dimensioner: performance og potentiale. Som medarbejder skal man først vise, at man kan performe og blive god i nuværende job hen over en periode. Derefter kigger Mærsk på, om man har potentiale til næste niveau. Næste niveau er ikke nødvendigvis hierarkisk opad, men et niveau med øget sværhedsgrad og kompleksitet i opgaverne, som typisk findes i specialist- eller lederpositioner. Mærsk vurderer således medarbejdernes potentiale ud fra evnen til at kunne håndtere kompleksitet, flertydighed og forandringer.

Dem, som Mærsk udpeger som talenter og dermed vurderer højt på både performance og potentiale, kaldes high potentials. Medarbejdere der performer godt, men ikke vurderes at have potentiale til at skifte til næste kompleksitetsniveau, benævner virksomheden high professionals. De udgør et vigtigt fundament, selvom de ikke udpeges som talenter. Benævnelsen high professionals illustrerer, hvordan virksomheden også anerkender de medarbejdere, der ikke udpeges som talenter.

De tre faser i talentudvikling (se evt. fra side 52) udvælgelse, udvikling og afklaring, betegnes i Mærsk for Know, Grow, Flow. Know står for talentidentifikation, Grow for talentudvikling og Flow for placering i nye positioner med større kompleksitet. I Mærsk består 70% af grow-delen i at give talenterne ansvar og opgaver, som er sværere at løse, end dem de løser i dag. Altså det, der svarer til at "smide talenterne ud på dybt vand og se om de kan svømme", som også er nævnt på side 54.

Bemærk: Mærsk har arbejdet med at dele virksomheden op og har dermed åbnet op for flere måder at arbejde med talent på.

fastholder medarbejderen. Flere mener også, at talenterne bør involveres i at planlægge dele af forløbet.

Ud i virksomheden
Flere peger også på muligheden for at skabe udvikling og læring ved at lade talentet cirkulere rundt i virksomheden, f.eks. til andre afdelinger for at få ny indsigt og prøve at løse nye typer af opgaver. En enkelt nævner dog, at det kan være en udfordring, når det er en rådgiver, da kunderne (og dermed også banken) ønsker, at rådgiveren er tæt på kunden. Her bliver forflytninger problematiske for opgaven.

Udviklingsdelen i talentprogrammer kan også naturligt hænge sammen med successor-planlægning. Altså hvor man vurderer, hvor de kritiske positioner (midlertidige eller permanente) er i virksomheden, og hvor det dermed vil være særlig kritisk og have konsekvenser, hvis den person, der sidder på posten, en dag ikke er i virksomheden mere. Ved successor-planlægning diskuteres og identificeres det, hvem der kunne være i pipeline til at overtage de kritiske poster. Herved kan det tænkes ind i talentudviklingsforløb, så potentielle interne kandidater bliver hjulpet til at blive klar hurtigere.

ANBEFALING

Vi anbefaler at

- give talenter ansvar og opgaver, som ligger på et højere niveau, end talentet normalt løfter
- tage udgangspunkt i konkrete problemstillinger og praktiske opgaver
- give talenter – individuelt eller i teams med andre talenter – en strategisk problemstilling eller opgave, de skal arbejde med
- give talenter mulighed for at blive støttet og udfordret og for at vise, hvad de kan
- skræddersy talentforløbet til den enkelte
- lave en gensidig forventningsafstemning mellem virksomhed og talent om forløbet og det, talentet stilles i udsigt.

DEL 5
FREMTIDENS TALENTUDVIKLING

TALENT- OG LÆRINGSMILJØER

Der bliver i vores spørge- og interviewrunde talt overraskende lidt om talent- og læringsmiljøer. Der er mere fokus på individet og altså ikke på de miljøer, hvori talentfuldhed stimuleres og aktiveres. Men, som kort berørt tidligere, ved vi fra forskningen, at stærke talent- og læringsmiljøer er centralt for at lykkes godt med talentudvikling.

Maksimal læring og udvikling sker via en direkte kobling til talentets opgaver og praksis i dagligdagen, og det involverer også, at lederen og kollegaerne støtter og udfordrer. Derfor bør vi i langt højere grad, end det er tilfældet i dag, interessere os for det samspil, der er mellem talentet, kollegaerne og miljøet – altså gruppens samlede indsats.

DEN TALENTFULDE GRUPPE – AT SPILLE SIN KOLLEGA GOD

Det at tænke mere i talentfulde grupper kommer blandt andet af et fremtidigt fokus på projektgrupper og en erkendelse af, at vi sjældent er en succes alene i os selv.

Det er i samspillet og fællesskabet om at løse opgaverne, at vi lykkes bedst.

En forudsætning for at vinde en håndboldkamp er naturligvis, at man får bolden i mål. Men det er ifølge Ulrik Wilbek ikke den afgørende forudsætning for succes. Det, der skiller vinderen fra taberen, er et mangfoldigt team, hvor forskellige kompetencer, et godt samarbejde og et konstant fokus på udvikling er i centrum.[27]

Et godt førstehold er afhængigt af, at man har et godt andethold eller en god bænk, for at blive i sportsmetaforen. Noget andet er, at talent også handler om at tilvejebringe *andres* talent. Kollegaerne kan altså hjælpe hinanden med at lykkes og dygtiggøre sig ved at spille hinanden gode. Når man instruerer og guider andre til at blive bedre, får man også trænet sit eget talent, fordi man mærker sine egne styrker og svagheder.

I en tid, hvor (individuel) præstation er vigtig[28], kan mange være tilbøjelige til at fokusere på egne resultater og måske, bevidst eller ubevidst, forhindre andre i at lykkes. Med andre ord bliver det i fremtiden vigtigt for

27 Wilbeck & Hansen, 2016.

28 Petersen, 2016.

lederen at anerkende og være opmærksom på de medarbejdere, som spiller sine kollegaer gode.

Vi må forsøge at slippe den udbredte idé om, at angriberen er holdets vigtigste spiller. Uden de andre ville vedkommende aldrig kunne udføre sin opgave. Kan vi tænke på den måde, opstår der ikke i lige så høj grad prestige-konflikter om at få lov til at score mål og blive "månedens medarbejder". Medarbejderne skal med hjælp fra lederen blive opmærksomme på, hvilken talentfuld rolle de skal spille på holdet og strukturere arbejdet efter, at alle kommer i spil og løfter i samlet flok.

Selvom man kunne frygte, at dette fokus på gruppeindsatsen slører individets mulighed for at udvikle sit eget talent, ser vi tværtimod, hvordan det enkelte talent netop vokser, når det præsenteres for både forskellige samarbejdspartnere, gruppedynamikker og læringssituationer. Ved at blive bevidst om ens egen rolle i forhold til andre, bliver man opmærksom på, hvor ens styrker ligger. Ved at spille andre gode på områder man ikke selv mestrer, spiller man sig selv fri til at varetage de opgaver, man er god til. På den måde dannes et hold af specialister, som ikke kæmper internt om idealiserede toppositioner. I denne talentforståelse er alle ligeværdige og opfordres til at dygtiggøre sig indenfor hvert deres særlige område.

LIVSLANG LÆRING SOM ORGANISATORISK FILOSOFI

Forskningen taler for at arbejde med livslang læring, som også inkluderer daglig læring på arbejdspladsen.[29] For barnet, som starter i folkeskolen, er udforskningen af evner en ny, åben og spændende leg, som udfolder nye potentialer. Skal denne udforskning stoppe, blot fordi vi bliver ældre og mere specialiserede og indsnævrede i vores interesser og evner?

Filosofien om livslang læring kan med fordel inkorporeres som en del af virksomhedens grundlag.

Det åbner også grænserne for talentbegrebet og inkluderer alle potentielle medarbejdere uanset alder. Livslang læring bidrager desuden til at åbne op for udfordringen om manglende sult efter udvikling, som nævnt i Del 2.

Ifølge forsker og psykolog Carol Dweck har vi alle enten et *fixed mindset* eller et *growth mindset* (se side 64-65). Med det *fastlåste* anser man sine evner for givne og uforanderlige, hvorimod man med det *udviklende* anser evner som noget, der udvikles over tid ved træning og vedholdenhed. Carol Dweck viser, hvordan man til enhver tid kan ændre sit mindset, og hvordan bl.a. lærere og ledere kan fremelske et udviklende tankesæt hos andre.[30]

I de kommende afsnit vil vi komme omkring nogle af de elementer, forskningen peger på som vigtige for at skabe optimale vilkår for læring og udvikling.

TIL REFLEKSION...

- Er omgivelserne, lederne, kollegaerne og andre gode til at støtte talenter og kollegaer i øvrigt i deres læreproces?
- Giver de viden fra sig, involverer de andre i svære opgaver, og giver de opgaver videre (også de svære og interessante)?
- Hjælper og støtter de, når det er svært?
- Giver de feedback og stiller gode spørgsmål, der skaber refleksion og læring?

29 Tanggaard & Nielsen, 2011.

30 Dweck, 2006

FRA FIXED MINDSET TIL GROWTH MINDSET

FIXED MINDSET

Et begreb, der bruges til at beskrive en holdning, hvor succes er en medfødt evne, og intelligens, talent og evne er en fast størrelse. Man ønsker at fremstå talentfuld.

- ✓ Undgår udfordringer
- ✓ Giver let op, når de møder forhindringer
- ✓ Ser indsats som meningsløs
- ✓ Ignorerer kritisk feedback
- ✓ Føler sig truet af andres succes

GROWTH MINDSET

Et begreb, der bruges til at beskrive en holdning, hvor succes kommer fra hårdt arbejde, læring, træning og anstrengelse. Man tror på, at talent og evne kan opøves over tid via indsatser og erfaring m.v. og er ikke bekymret for, hvor talentfuld man fremstår eller over at fejle. Man ønsker at lære.

- ✓ Omfavner udfordringer
- ✓ Fortsætter trods forhindringer
- ✓ Ser indsatser som vejen til at mestre
- ✓ Opsøger og lytter til feedback
- ✓ Lærer af andres succes

UDVIKLING AF GROWTH MINDSET

- ✓ Præsentér kompetencer som noget, der skal læres
- ✓ Værdsæt læring og udholdenhed
- ✓ Giv feedback, som understøtter læring og succes
- ✓ Ros for indsatser, træning og vedholdenhed
- ✓ Gør lederen til ressource i læreprocessen

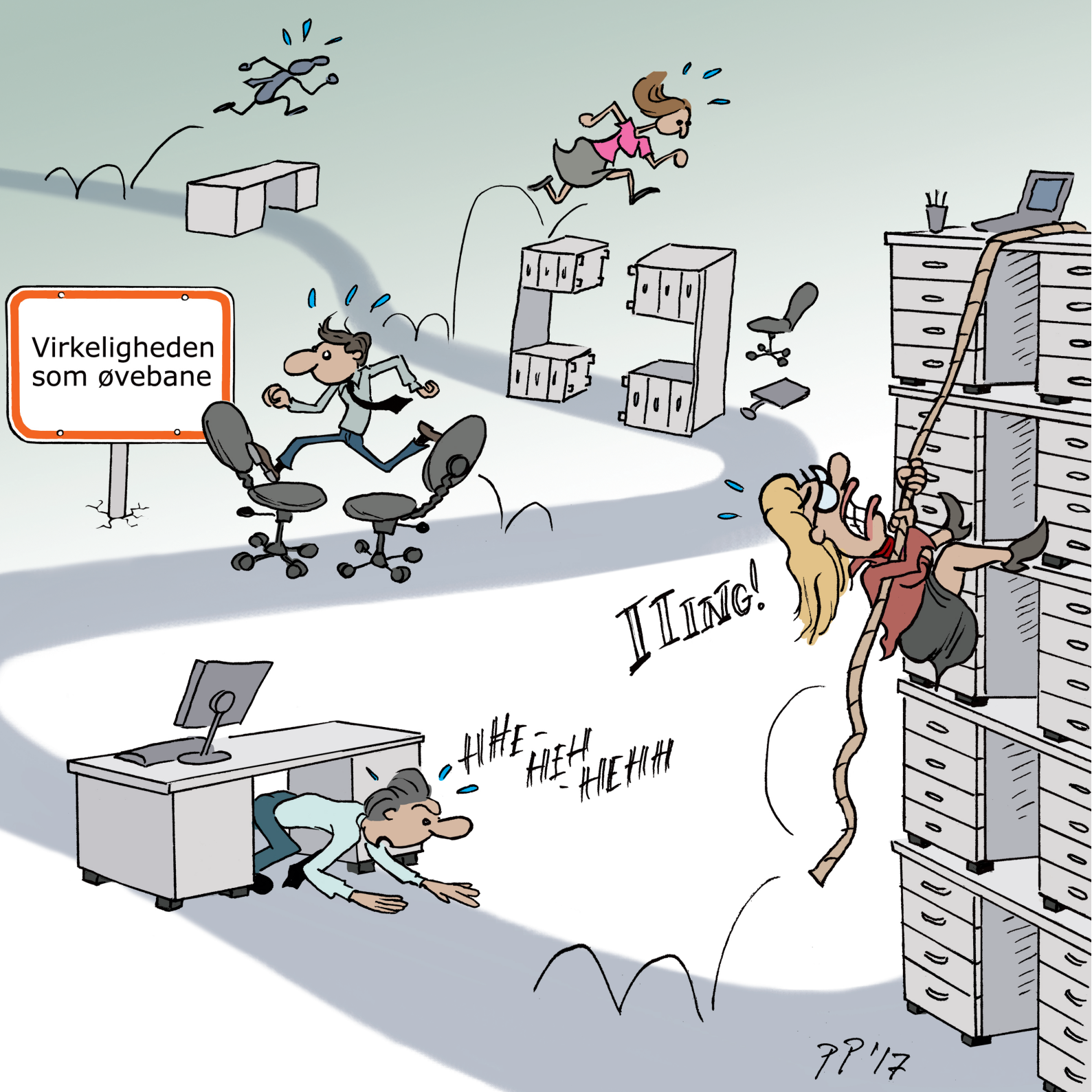
EKSEMPEL PÅ FIXED MINDSET

På FUs uddannelser trænes deltagerne og får feedback af underviseren. Vi lægger op til, at træning og feedback skal fortsætte med egen leder eller kollega i dagligdagen. Men når deltagerne kommer hjem fra uddannelsen, er mange tilbageholdende med at træne det ny-lærte, mens der er en kollega eller leder til stede, og de er tilbageholdende med at efterspørge feedback.

Forklaringen kan være et fixed mindset, hvor de frygter at fejle og komme til at se dumme ud overfor kunden, kollegaen og ikke mindst chefen, når de skal prøve det nye af. Der er måske brug for i højere grad at acceptere, at der er risiko for at fejle de første gange.

TIL REFLEKSION...

- Hvordan kan I skabe de rette betingelser for, at der udvikles et growth mindset?
- Hvordan kan I understøtte en træningskultur, hvor det er okay at fejle og se 'dum' ud? Hvad vil det kræve af jer?


Virkeligheden
som øvebane
IIING!
HIHE-HIEH-HIEHIH
PP'17

Når personen og situationen matcher hinanden

Talent udfolder sig i konkrete opgaver, som skal stilles og udføres i miljøer tilpasset talentet. Vi kan altså tale om læringsrige miljøer, hvor lederen i samarbejde med sine medarbejdere udvikler talentfremmende omgivelser. Når en ny opgave skal løses, eller noget nyt skal læres (som f.eks. at forstå en ny teknologisk udvikling eller lignende), bør der ikke være en fast undervisningsform, men derimod en fleksibel stil, hvor medarbejderens fortrukne læringsmiljø tages i betragtning. Lederens og medarbejderens egen rolle er dermed at spotte, hvilke sammenhænge og kontekster, medarbejderens talent bedst aktiveres i.

Pointen er, at talentfremmende miljøer opstår, når personen og situationen matcher hinanden.[31]

Virkelighedsnære læringssituationer

Moderne forskning antyder, at udbyttet af læring er signifikant lavere, hvis læringssituationerne ikke er virkelighedsnære. Det læner sig op ad *learning by doing* og *action learning*-filosofien, hvor læring siges at opstå gennem handling.[32] Skal medarbejderne lære noget nyt, betyder det nødvendigvis, at de på et tidspunkt bliver konfronteret med situationer, de ikke er bekendt med. Sat i relation til finanssektorens fremtidige talentudviklingsstrategier betyder det, at læring kræver mod. Mod fra lederen til at sætte medarbejderen på opgaver, som måske endnu ikke matcher talentets niveau. Det kræver også mod fra talentet at turde kaste sig ud i projekter, som er ukendt land, eller mod fra gruppen til at omrokere og tilpasse rolleforddelingen til den konkrete opgave.

Det er således en fælles opgave for virksomheden at skabe denne kontekst, hvor talenterne udfoldes i virkelighedsnære læringssituationer.

Læringsprocessen skal vendes på hovedet, og talentet skal have mulighed for at bruge virkeligheden som øvebane – og hvor det kan være okay at fejle. En del af det er også at etablere en træningskultur, hvor eksperimenteren, refleksion og feedback er en del af dagligdagen.

MESTERLÆRE

Den gamle filosofi om mesterlære er ved at komme tilbage i teori såvel som praksis. Forskning viser, at mentor-ordninger, føl-ordninger og lignende, hvor novicen bliver oplært og guidet af den trænede, giver gode resultater, som ikke blot styrker medarbejderens kompetencer, men også hans/hendes selvværd.

Mange virksomheder udtrykker stor frustration over: 1) at specialisters viden ikke videregives tilstrækkeligt til nye medarbejdere, og 2) at der er for stor en kløft imellem teori og praksis. Denne frustration kan muligvis overkommes ved at implementere en ny læringsfilosofi med mesterlære i centrum på arbejdspladsen.[33]

At genbruge den dybe tallerken

De fleste virksomheder vil gerne ansætte T-formede medarbejdere, som både kan gå i dybden og på tværs af deres faglighed. At gå på tværs kræver ofte noget andet end en dybdegående faglighed, såsom netværk, erfaring og praktisk fornuft. Et fokus på håndværk og det allerede-erfarede hos andre medarbejdere giver grobund for læringsrige talent*miljøer*, hvor

31 Barab & Plucker, 2002.

32 Tanggaard & Nielsen, 2011.

33 Juelsbo & Tanggaard, 2015; Chandler et al., 2010.

novicen og mesterlæreren skaber talentfuldhed i fællesskab.

Håndværk, rutiner og vaner er ofte ikke synonymt med kreativitet, snarere det modsatte, men det er en stor fejl at betragte det sådan. Det er, når vi genbruger, at vi opdager det nye. Det ville være spild af tid for novicen at (gen)opfinde den dybe tallerken, når mesterlæreren har brugt den i mange år. Vi skal genbruge de strukturer og arbejdsgange, som har virket og eksisteret i mange år, så vi ikke sløver processerne i talentudvikling.

Selvom det er vigtigt at gøre sig sine egne erfaringer, er der ingen idé i at bruge energi på at tillære sig viden selv, hvis mesterlærerens erfaring allerede har svaret.

Vi kan altså stadig tale om T-formede medarbejdere, hvor den dybdegående faglighed kan styrkes gennem mesterlærens overførte erfaringer og rutinerede metoder, mens den tværgående faglighed handler mere om egne erfaringer.

Det er ved at være med i konkret praksis, ved at se sin mester i arbejde og ved at træne målrettet, at man udvikler sig i retningen af ekspertise og mestring selv.[34] Mesterlære skal derfor ikke forstås som et kontraktligt arbejdsforhold mellem ekspert og novice, men nærmere som muligheden for at iagttage og lade sig inspirere af andres mestring for selv at lære. Det handler altså om en arbejdskultur, som er centreret om virkelighedsnær læring i dagligdagen fremfor formel læring på kurser. I internationale forskningsmiljøer kaldes dette for "mikro-læring", og det udråbes som fremtidens læringsparadigme i den fremherskende gig economy.[35]

Vigtigheden af fordybelse i en accelereret hverdag

Det er blevet et ideal, at undervisning skal være spændende og varieret. Men en paradoksal pointe er at nyere forskning om, hvad der fremmer kreativitet i læreprocesser i skolen, fremhæver nødvendigheden af fordybelse. Læring handler ikke om at løbe 110 km i timen på en arbejdsplads, fordi udviklingstempoet i organisationerne er accelereret.[36] Tværtimod skaber det kreativitet, personlig glæde og fagligt udbytte at fordybe og dygtiggøre sig.

Vi taler altså om en moderne tolkning af mesterlære som en slags *accelereret oplæring*. Hvis vi vender tilbage til mesterlæren som metode og filosofi, står vi stærkere med større omstillings- og læringsparathed.[37]

Som en konklusion på de forskellige historiske paradigmeskift og genindførelsen af mesterlære-princippet, går princippet om at opfostre talenter indenfor virksomheden igen i litteraturen. Den fremherskende og genstridige idé om den talentfulde og ekstroverte type, som med sine medfødte karaktertræk redder virksomheden og scorer alle de store kunder, underminerede i mange år den praksis, som ellers får stor medvind i litteraturen, nemlig at skabe, udvikle og spotte talent *indenfor* virksomheden. Ledelsen og HR-afdelingerne har en stor fremtidig opgave i at lægge ressourcer til side til talentudviklingsprogrammer.

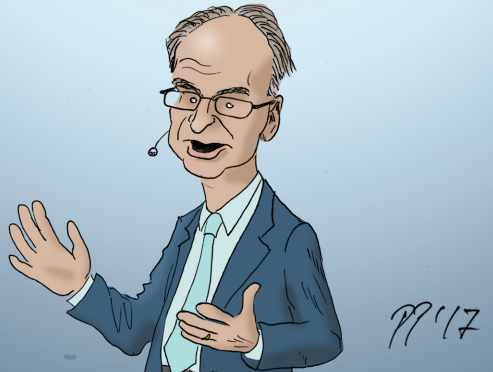
34 Juelsbo & Tanggaard, 2015.

35 Galagan, 2015.

36 Buhl, 2015.

37 Juelsbo & Tanggaard, 2015.

IT'S NOT IMPORTANT HOW CLEVER INDIVIDUALS ARE... WHAT REALLY MATTERS IS HOW SMART THE COLLECTIVE BRAIN IS.



Forfatteren Matt Ridleys udsagn opsamler en vigtig pointe i dette kapitel.

Kilde: TED Talk, Matt Ridley, TEDGlobal 2010, Oxford, juli 2010

TALENTETS MOTIVATION

En anden grund til at byde blandt andet mesterlæren velkommen er, at den motiverer medarbejdere i dag. Medarbejdernes motivation er vigtig, hvis vi vil lykkes med alle de smarte modeller for udvikling.[38]

IKKE-ØKONOMISKE GEVINSTER SOM MOTIVATION

Studier viser, at en af de motivationsfaktorer, som har stor indflydelse på medarbejderens engagement og tilfredshed, fagligt såvel som personligt, er muligheden for at videreudvikle sine evner på arbejdspladsen. Mange eksempler fra virksomheder viser, at medarbejdere rangerer fri barselsorlov, dækning af uddannelse og mulighed for kreativ udfoldelse på jobbet højere end økonomiske bonusser.[39]

Materialistiske og økonomiske motivationsfaktorer er stadig vigtige faktorer i lande som for eksempel Kina og Indien[40], men medarbejdere i USA forventes at være mere optagede af matchende værdier mellem virksomheden og dem selv, støttende netværker og relevant kompetenceudvikling.[41] Samme tendens viser sig i Danmark. Det betyder også, at vi i højere grad skal screene for kompatibilitet mellem medarbejderens og organisationens værdisæt. I et studie så man bl.a., at de medarbejdere, hvis egne værdier og overbevisninger stemte overens med virksomhedens, præstererede bedre, var mere motiverede og ofte blev længere i virksomheden end andre.[42] Når det både står klart for medarbejderen og virksomheden, hvilken opgave der skal varetages, øges også chancen for at holde på de talentfulde medarbejdere over længere tid, ikke mindst hvis de får mulighed for at bidrage til organisationens udvikling igennem krævende projekter. Disse forhold skaber følelsen af, at deres bidrag er meningsfuldt, og at de konstant er i læring.[43]

38 Anonym, 2008.

39 Anonym, 2016.

40 Cooke et al., 2014.

41 Fenenbock, 2015.

42 Pedersen, 2015.

43 Pedersen, 2015.

'MÅNEDENS MEDARBEJDER' – EN FEJLSLAGEN MOTIVATIONSFAKTOR

For mange virksomheder har intern konkurrence været brugt til at skabe dynamik og motivation blandt medarbejdere på arbejdspladsen.

Konkurrencer som *månedens medarbejde*r har haft en særlig plads for mange virksomheder, men nyere studier viser, at rangering af medarbejdere har en demotiverende konsekvens, fordi holdånden svækkes, når individet fremhæves over gruppeindsatsen.[44] Den pointe hænger godt sammen med, at talent udvikles i interaktionen med andre gennem talentfordrende miljøer og understreges altså yderligere her, når vi ser det fra medarbejderens og ikke organisationens perspektiv.[45] I stedet for konkurrencer som "månedens medarbejder" bør evalueringer ske løbende, så muligheden for at udvikle sig er allestedsnærværende og motiverende. Evaluering skal ses mere som en dag-til-dag-anerkendelse[46] og læring i stedet for et månedligt fokus på at rette medarbejderes fejl. Det kan få uheldige konsekvenser, hvis vi i organisationer skifter læringskultur ud med evalueringskultur.[47]

44 Nyholm, 2013.

45 Galagan, 2015.

46 Anonym, 2016.

47 Juelsbo & Tanggaard, 2015.

ANBEFALING

Sektoren bør arbejde mere systematisk med læring på arbejdspladsen i et hverdagsperspektiv. Derfor er svaret heller ikke at formalisere læring yderligere med nye kurser, men snarere at oparbejde en kultur, hvor medarbejderne ikke kan lade være med at lære, og hvor det er okay at fordybe sig og blive dygtig til noget uden nødvendigvis at fare hurtigt videre til noget andet.[g]

Vi skal skabe fladere gruppedynamikker, som inviterer til inspirerende ad hoc-grupper, træningsseancer og feedback, hvor kollegaer aktiverer hinanden i et fælles mål om at højne virksomhedens samlede talentmasse på både kort og lang sigt. Endelig skal sektoren tage medarbejderens motivation alvorligt og anerkende de mindre synlige processer og bidragsydere.

g Juelsbo & Tanggaard, 2015.

HRs ROLLE I TALENTUDVIKLING

Det er bestemt vigtigt, at HR understøtter processen om talentudvikling, men i den ideelle verden er det lederne, der skal være gode til talentudvikling. Det er ude i praksis, at meget af læringen og udviklingen sker.

HR skal passe på med at fritage lederne, men i stedet opbygge struktur og processer, som lederne kan støtte sig til – og udvikle lederne til at kunne bedrive god talentledelse:

"Det kræver, at der er ledere, der forstår, hvad vi vil med det – og at de gør det, der skal til" (citat fra HR-person).

En del af den opgave er at hjælpe lederne med at forstå vigtigheden af deres rolle i talentudvikling og at udvikle ledernes kompetencer. Lederne skal blive dygtigere til at skabe udvikling og læring hos den enkelte i egen afdeling og på tværs af virksomheden. Der er fortsat en del ledere i sektoren, der fungerer mere som en slags *ordførende rådgivere* end som ledere. De er mere optagede af egne kunder og driftsopgaver end af at udvikle den enkelte medarbejder og afdelingen. Flere giver også udtryk for, at HR skal udfordre kulturen og ledernes tilbøjelighed til at vælge en kortsigtet og nem løsning, som består i at ansætte folk, der kan løfte opgaverne allerede, fremfor at udvikle og udfordre eksisterende medarbejdere ved at give dem nye opgaver.

HRs rolle i talentudvikling bør således være at brande virksomheden som arbejdsplads samt at udvikle tilgangen, konceptet, strukturen og eventuelle programmer – og facilitere den overordnede proces efterfølgende. En del af dette er beskrevet i Del 4.

Vi møder også mange eksempler på, at HR spiller en aktiv rolle i selve udviklingsdelen, hvor HR har udviklingsdialoger med talenterne. Det kan være udmærket, så længe det ikke fritager lederne. HR kan også være dem, man kommer til, uden om chefen, hvis man har ønsker om nye udfordringer uden for egen afdeling.

HR kan desuden spille en afgørende rolle ved at italesætte og facilitere processer, der sætter talentudvikling på dagsordenen på tværs af virksomheden. I et pengeinstitut har man f.eks. haft alle under 30 år samlet til en workshop, hvor de unge fik til opgave at se på, hvordan virksomheden så dem som talenter, og hvad de kunne bidrage

med. Tilgangen er, at alle har et talent, men denne workshop havde til formål at sætte fokus på, hvad de unge var drevet af.

TIL REFLEKSION...

- Overvej, hvordan samspillet skal være mellem HR og resten af virksomheden.
- Hvordan får man lederne på banen som aktive spillere i denne proces?
- Hvem har hvilke roller, opgaver og ansvar i relation til talentudvikling?
- Hvilken rolle kan HR have i at sikre optimale vilkår, for at talenterne kan lære og udvikle sig i stærke miljøer både internt og eksternt?

TALENTLEDELSE
– PRIMÆRT NÆRMESTE LEDERS OPGAVE

Når et talent udvikler sig og lærer mest ved at få nye opgaver samt ved at blive støttet, coachet og udfordret i dagligdagen, kommer vi ikke uden om nærmeste leders rolle. Ideelt set er talentudvikling en del af den enkelte leders ansvar og en del af virksomhedens kultur. Men det er et ansvar, som udfordrer flere, f.eks. sagde en af deltagerne på workshoppen:

"Noget af det sværeste ved talentudvikling er at sikre udvikling i hverdagen. Det er lettere at sende talentet på kursus for at udvikle den faglige del. I hverdagen skal lederne i høj grad på banen – hvordan sker det bedst?"

Lederen skal guide, støtte og coache undervejs – med andre ord vise empati, oprigtig interesse og nærvær samt være god til at inddrage, lytte og stille gode, udviklende spørgsmål.

Samtidig skal lederen være god til at stille krav og høje forventninger. Det bliver også pointeret i vores undersøgelse, at en del af dette er at etablere et rum, hvor opfølgning, observationer, ærlighed og feedback er centralt.

Grundlæggende handler det om evnen til at få skabt gode dialoger. Det kan være MUS-samtaler, opfølgning, daglige dialoger, sparring på opgaver m.m. Følgende udtalelse illustrerer, at mange ledere i sektoren ikke ser det som deres opgave, eller ikke er trænet nok i at skabe gode, udviklende samtaler med medarbejderne:

"Nogle ledere er bedre til at få fulgt op på salg end på den personlige udvikling. Det kan være svært i forhold til udvikling af talent. Ved salg får man en liste ud og kan se, hvor meget der er solgt – salg kan man finde ud af at få fulgt op på. Det andet kræver ledertræning."

Det er interessant at observere, at det lederen skal kunne, på mange måder minder om det, fremtidens medarbejdere skal kunne, bare i en anden sammenhæng.

Relationelle kompetencer bliver på den måde både vigtige i mødet med kunden, men også i lederens møde med talentet.

Det stiller krav til lederens kreativitet, nytænkning og refleksionsevne at sætte alle medarbejderne i nye situationer og udvikle og udfordre dem på den rigtige måde. Vi kan have en grundlæggende forståelse af, hvad det er, der skaber læring og udvikling, men situationer, med-

arbejdere og talenter er forskellige. Derfor må lederen i bund og grund eksperimentere, tænke nyt og hele tiden mærke efter og være nysgerrig på, hvad det er, der skaber udvikling hos den enkelte.

Udover at have fokus på den enkeltes læring og udvikling isoleret, er det lederens opgave at have blik for og facilitere læring på tværs. Lederen skal skabe læringsmiljøer, hvor der naturligt videndeles, løses opgaver sammen og gives feedback.

En forudsætning for at kunne lykkes med talentledelse er, at man som leder ikke er optaget af bare selv at "shine". Ledelse handler om at skabe resultater gennem andre. Så i stedet for at være optaget af selv at skabe resultaterne, handler ledelse om at være optaget af, hvordan man hjælper andre bedst muligt med at lykkes og skabe resultater.

Talentledelse handler også om lederens rolle i at være med til at sikre, at virksomheden som helhed lykkes – og altså ikke blot at agere ud fra, hvad der er bedst for afdelingen eller vedkommende selv. Det indebærer, at man som leder er klar til at slippe en dygtig medarbejder, det kan være til en anden afdeling, hvis det vil være til gavn for virksomheden. Det kan også betyde, at lederen selv opfordrer talenter til at søge videre eller til at gå i dialog med HR om muligheder andre steder i virksomheden.

OPSAMLING

Talentledelse er at

- guide, støtte og coache
- vise empati, oprigtig interesse og nærvær
- inddrage, lytte og stille gode, udviklende spørgsmål
- stille krav og høje forventninger
- følge op, observere, være ærlig og give feedback
- mærke efter og være nysgerrig på, hvad det er, der skaber udvikling hos den enkelte
- afstemme gensidige forventninger og krav
- facilitere læring og samarbejde på tværs
- være optaget af, hvordan man hjælper andre bedst muligt med at lykkes og skabe resultater
- give afkald på talentet, hvis det bidrager til, at virksomheden som helhed lykkes bedre

PP '17

TALENTUDVIKLING
– OGSÅ ET ANSVAR FOR TOPLEDELSEN

Udover linjeledelsen har topledelsen en afgørende rolle i talentudvikling. Flere giver udtryk for, at talentdialogen fylder forbløffende lidt på toplederniveau. Som en af de interviewede siger:

"Det er topledelsen, der skal lægge et udviklingspres ned i organisationen – for eksempel i forhold til at skabe værdi for kunderne."

Topledelsen har en rolle i at kigge på, hvad det er for kompetencer, der er brug for i fremtiden og bidrage til at få skabt en kultur, hvor alle kan se det spændende i at flytte sig. Ledelsen skal sætte retningen, initiere udviklingsprocesser, men også være klar til at tage konsekvensen, hvis det viser sig, at der er nogle, der ikke kan eller vil være med.

Det handler både om kompetencer og motivation. Som en anden af de interviewede forklarer, skal lederen turde sige:

"Enten skal du udvikle dig i den retning, som vi hjælper dig med, og ellers er det her nok ikke det rette sted for dig."

Endvidere bør det sikres, at virksomhedens incitament-struktur understøtter virksomhedens fokus på talent. Hvem fremhæver virksomheden som helte? Dem der opnår individuelle resultater, eller dem der bidrager til synergi og fælles resultater?

THE FIVE KEY PRINCIPLES FOR TALENT DEVELOPMENT

I artiklen The Five Key Principles for Talent Development anbefales 5 principper, som virksomheden kan følge for at konceptualisere talentudviklingsprogrammer:

1) Vær klar i målsætningerne om, hvad talent er for jer, og hvordan jeres tilgang til talentudvikling fungerer i praksis.

2) De mest holdbare talentudviklingsprogrammer er dem, hvor virksomheden har en konsistent og sammenhængende plan mellem strategisk ressourceforvaltning, rekruttering og håndtering, karriereudvikling- og planlægning, engagement, coaching og mentor-programmer med praksisnær læring.

3) Gode talentudviklingsprogrammer har virksomhedens udfordringer og potentielle svagheder inkorporeret. Det vil sige, at virksomheden aktivt arbejder med udfordringerne i stedet for kun at ansætte medarbejdere til at varetage stillinger, som fremmer virksomheden udadtil.

4) Mentor-ordninger og mesterlæring foreslås som den bedste måde at bygge bro på mellem teori og praksis samt mellem specialister og nyansatte.

5) Talenter er ofte under-faciliterede, da deres arbejdsdag går med almindelige opgaver. At fokusere på talentets ekstraordinære potentialer åbner muligheder for virksomheden.

DEL 6
KONKRETE RÅD TIL FINANSSEKTOREN

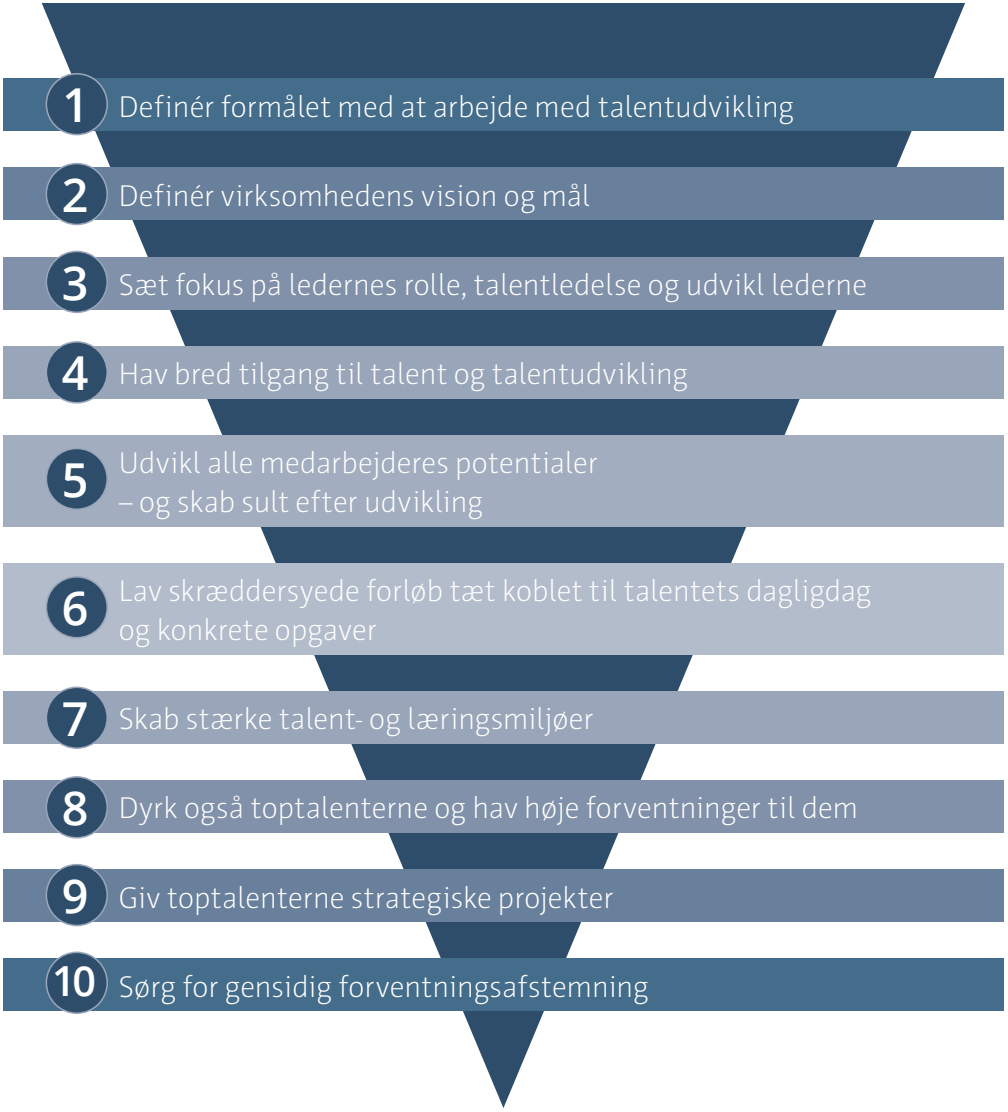
10 KONKRETE RÅD TIL FINANSSEKTOREN

FU oplever, at der arbejdes godt med talent og talentudvikling i den finansielle sektor. Samtidig er det vores indtryk, at det er muligt at arbejde endnu mere kvalificeret og professionelt med talentudvikling på en måde, som vil bidrage til at skabe endnu bedre resultater og mere succes.

Der findes ikke ét svar på, hvordan man bør arbejde med talent og talentudvikling. Det afhænger af konteksten. Netop derfor har vi udarbejdet denne publikation, for at give så meget inspiration til arbejdet med talentudvikling som muligt.

På baggrund af forskningen, vores empiri og FUs erfaringer præsenterer vi her de vigtigste konklusioner og pointer samt 10 konkrete råd til, hvordan I kan arbejde med talentudvikling i den finansielle sektor.

De 10 konkrete råd uddybes på de næste sider.


1 Definér formålet med at arbejde med talentudvikling
2 Definér virksomhedens vision og mål
3 Sæt fokus på ledernes rolle, talentledelse og udvikl lederne
4 Hav bred tilgang til talent og talentudvikling
5 Udvikl alle medarbejderes potentialer – og skab sult efter udvikling
6 Lav skræddersyede forløb tæt koblet til talentets dagligdag og konkrete opgaver
7 Skab stærke talent- og læringsmiljøer
8 Dyrk også toptalenterne og hav høje forventninger til dem
9 Giv toptalenterne strategiske projekter
10 Sørg for gensidig forventningsafstemning

1 DEFINÉR FORMÅLET MED AT ARBEJDE MED TALENTUDVIKLING

Start med at definere, hvad det er for effekter, talentudviklingen skal skabe. Stil jer selv spørgsmål som: Hvad vil vi med talentudvikling? Hvorfor er det overhovedet vigtigt? Hvilke effekter skal det skabe, at vi arbejder med talentudvikling? Hvordan forholder vi os overordnet til talentudvikling? Hvilke processer skal vi sætte i gang?

2 DEFINÉR VIRKSOMHEDENS VISION OG MÅL

Den pointe, der går hyppigst igen i litteraturen, er at virksomheden skal definere sine mål, før den definerer talent. Talent eksisterer og manifesteres igennem miljøer sammen med andre og skal forstås som vedvarende potentiale og mulighed for kompetenceudvikling til gavn for virksomhedens konkrete mål.

Det er vores klare anbefaling, at talentudvikling starter ved virksomhedens vision og mål, herunder et fokus på de forandringer, fremtiden kalder på. På baggrund heraf fastlægges virksomhedens vigtigste strategiske kompetencer, så det kan defineres, hvad der kendetegner et talent. Herefter gennemføres en identifikation af talenterne, som efterfølgende indgår i et udviklingsforløb.

3 SÆT FOKUS PÅ LEDERNES ROLLE, TALENTLEDELSE OG UDVIKL LEDERNE

Det er ledernes opgave og ansvar kontinuerligt at skabe optimale rammer for læring og udvikling hos talentet, den enkelte medarbejder og teamet. Det drejer sig om at skabe stærke talent- og læringsmiljøer. Lederne skal vide, at det er deres ansvar og klædes på til at løfte opgaven. Talentledelse kræver relationelle kompetencer og handler bl.a. om at være tæt på medarbejderne ved at guide, støtte, coache, udfordre og ved at stille krav og have forventninger.

4 HAV EN BRED TILGANG TIL TALENT OG TALENTUDVIKLING

Vi advokerer for en bred og inkluderende forståelse af talent som et uudfoldet potentiale samt viljen til at dygtiggøre sig. Alle har et talent eller noget, de er særligt dygtige til. Tænk også talent bredt, så det ikke kun handler om ledertalenter og unge mennesker.

5 UDVIKL ALLE MEDARBEJDERES POTENTIALER – OG SKAB SULT EFTER UDVIKLING

Hav fokus på at udvikle alle medarbejderes potentialer. Sektoren bør blive skarpere i forståelsen af, hvordan de gode resultater bliver til. Den nyeste talentforskning dokumenterer, at det er vigtigt at sammensætte de rette teams i relation til opgaverne og at sørge for, at alle medarbejderes talenter bliver udviklet. Talentudvikling bliver således for alle – helt fra bunden af organisationen. Skab vilje og lyst til at udvikle sig ved at etablere en filosofi og kultur om livslang læring.

6 LAV SKRÆDDERSYEDE FORLØB TÆT KOBLET TIL TALENTETS DAGLIGDAG OG KONKRETE OPGAVER

Lærings- og udviklingsforløb, der er skræddersyet til den enkelte og koblet til konkrete opgaver, er mest effektive. Et talent udvikler sig og lærer mest ved at få nye opgaver samt ved at blive støttet, coachet og udfordret i dagligdagen.

7 SKAB STÆRKE TALENT- OG LÆRINGSMILJØER

Det er i samspillet og fællesskabet om at løse opgaverne, vi lykkes bedst. Vi bør i langt højere grad, end det er tilfældet i dag, interessere os for det samspil, der er mellem talentet, kollegaerne og miljøet – altså gruppens samlede indsats. I stedet for et snævert fokus på individet bør vi interessere os for de miljøer, som aktiverer og stimulerer talentfuldhed.

8 DYRK OGSÅ TOPTALENTERNE OG HAV HØJE FORVENTNINGER TIL DEM

Selvom vi anbefaler at arbejde med en bred talentforståelse, mener vi stadig, at det er vigtigt at fejre enkeltpersoners bedrifter og at tiltrække de allerdygtigste.
Vi anbefaler desuden, at talentudvikling i høj grad er en opgave for talentet, der forpligter, og hvor talentet skal bringe sig selv i spil og vise, hvad han eller hun kan.

9 GIV TOPTALENTERNE STRATEGISKE PROJEKTER

Som et led i at afprøve og udvikle toptalenterne anbefaler vi at udfordre talenterne via strategiske projekter.

10 SØRG FOR GENSIDIG FORVENTNINGSAFSTEMNING

Gensidig forventningsafstemning er vigtig gennem hele processen, både i relation til hele forløbet og til de enkelte elementer. Undgå at stille talenterne noget i udsigt, der ikke kan indfries, og gør det tydeligt, hvad der forventes af dem i forløbet.

TAK FOR ALLE BIDRAG

Vi er meget taknemmelige for alle de gode bidrag og input, vi har fået. En stor tak til:

De 108 personer, der har deltaget i vores spørgeskemaundersøgelse

Deltagere i interviews:
Anne Tellerup, Finansforbundet
Bent Erichsen, FU
Bo Lynggaard, Human Equity
Dan Quelle, Vækststrategi
Dina Jaspers, Nykredit
Jesper Skovgaard Jørvad, konsulent
Jonas Kold Dhyrbye, Finansforbundet
Julie Kjær-Madsen, Loop Company
Jørn Møller, A&D Resources
Lars Guldager, Sparekassen Vendsyssel
Lars Munch Svendsen, FU
Mariann Fuglbjerg Bjerre, FU
Mogens Olesen, Ringkjøbing Landbobank
Per Smith, Fynske Bank
Pernille Schwartz, FU
Pia Jensen, Fynske Bank
Thomas Thoft Madsen, Fynske Bank

Deltagere på workshoppen:
Claus Godt Hansen, FU
Claus Johansen, Jutlander Bank
Dina Jaspers, Nykredit
Henrik Matthesen, Frøs Sparekasse
Josefine Dilling Linneberg, Aalborg Universitet
Lene Tanggaard Pedersen, Aalborg Universitet
Maria Krab Wissing, FU
Mia Winkler Møller, Danske Andelskassers Bank
Michael Lindgaard Hedemann, Middelfart Sparekasse
Pernille Bech Hansen, FU
Peter Jensen, FU
Pia Melsen Braüner, Djurslands Bank
Søren Laursen, FU

Andre bidragsydere:
Kent Petersen, Finansforbundet

Projekt- og styregruppen:
Berit Jørgensen, kommunikationskonsulent, FU
Claus Godt Hansen, salgs- og markedschef, FU
Josefine Dilling Linneberg, forskningsassistent, Aalborg Universitet
Lene Tanggaard Pedersen, professor, Aalborg Universitet
Maria Krab Wissing, projektleder, FU
Pernille Bech Hansen, chefkonsulent, FU
Peter Jensen, chefkonsulent, FU
Søren Laursen, adm. direktør, FU

REFERENCELISTE

Anonym, (2008) "What is happening on the inside? The business case for promoting employee wellbeing", *Human Resource Management International Digest*, 16(3), 19-21.

Anonym, (2016) How firms can attract top talent: The growing influence of non-financial rewards. *Human Resource Management International Digest,* 24(1), 24-26.

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.

Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: Institutionalized individualism and its social and political consequences*. SAGE Publications.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.

Buhl, C. (2010). *Talent: spørgsmålet er ikke om du har talent men hvordan.* Gyldendal Business.

Buhl, C. (2015). *Sådan træner du dit talent*. Gyldendal Business.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.

Cain, S. (2013). Quiet: *The power of introverts in a world that can't stop talking.* Broadway Books.

Chandler, D. E., Hall, D. T. T., & Kram, K. E. (2010). A Developmental Network & Relational Savvy Approach to Talent Development: A Low-Cost Alternative. *Organizational Dynamics*, 39(1), 48-56.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review,* 19(4), 304-313.

Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.

Dweck, C. (2017). *Mindset: changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette UK.

Fenenbock, S. (2015). Seven Key Strategies to Developing an Effective Early Talent Program. *Secured Lender* 71(6), 26-29.

Finanstilsynet og Finans Danmark. (2016). *Institutter, filialer & ansatte*. Finanstilsynet og Finans Danmarks hjemmeside, nedtaget 03.09.2017: www.finansdanmark.dk/toerre-tal/institutter-filialer-ansatte/

Gakovic, A., & Yardley, K. (2007). Global talent management at HSBC. *Organization Development Journa*l, 25(2), 201-231.

Galagan, P. (2015). Trend & Tides in Talent Development. (cover story), *TD: Talent Developmen*t, 69 (10), 28-33

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. & Scullion, H. (2017). Special issue of International Journal of Human Resource Ma-

nagement. A contextualized approach to Talent Management: Advancing the field. *The International Journal of Human Resource Management.*

Gaul, P. (2016). Talent Development in the Post-knowledge World. *TD: Talent development.*70(12), 46-51

Grant, A. M. (2013). Rethinking the extraverted sales ideal: The ambivert advantage. *Psychological Science*, 24(6), 1024-1030.

Howe, M. J., Davidson, J. W., & Sloboda, J. A. (1998). Innate talents: reality or myth?. *Behavioral and Brain Sciences,* 21 (3), 399-407.

Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). 'A players' or 'A positions'? *Harvard Business Review,* 83(12), 110-117.

Jensen, E. M. (2015). *Nye talenter er nøglen til fremtidens arbejdsplads*. Børsens hjemmeside, nedtaget 21.09.2017: http://borsen.dk/sponsoreret/artikel/deloitte/1/345615/nye_talenter_er_noeglen_til_fremtidens_arbejdsplads.html

Jobvite (2016). *Job Seeker Nation Study 2016: Where Job Seekers Stand on the Economy, Job Security, and the Future of work*. Rapport nedtaget 20.09.2017: https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/03/Jobvite_Jobseeker_Nation_2016.pdf

Juelsbo, T., & Tanggaard, L. (2015). *Lær!: Effektiv talentudvikling og innovation.* København: Gyldendal.

Ketter, P. (2015). Embrace the New Reality. *TD: Talent Development,* 69(9), 6.

Larsen, H. H. (2012). *Talent management: perspektiver, dilemmaer og praksis*. Samfundslitteratur.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Manshor, A. T., Chong, S. C., & Cameron, R. (2014). Developing a qualifications structure for the finance services industry in Malaysia and beyond. *Australian Journal of Adult Learning*, 54(3), 343-367.

McCollin, M. J. (2011). The history of giftedness and talent development. In: Rotatori, A. F., Obiakor, F. E., Bakken, J. P. (2011) *History of Special Education*. (pp. 289-313). Emerald Group Publishing Limited.

Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business,* 45(2), 143-149.

Miller L., Rothwell, W. J., Stopper, A. M., & Zabarella, A. (2015). Unlocking the talent development puzzle. *TD: Talent Development* 69 (10), 34-39.

Nyholm, A. (2013). *6 myter om at motivere.* Væksthus for Ledelses hjemmeside, nedtaget 20.09.2017: http://www.lederweb.dk/personale/motivation-og-fastholdelse/artikel/104911/6-myter-om-at-motivere

Pedersen, M. J. (2015). *Hvordan motiverer man offentligt ansatte?* Altingets hjemmeside, nedtaget 14.09.2017: http://www.altinget.dk/kommunal/artikel/hvordan-motiverer-man-offentligt-ansatte

Petersen, A. (2016). *Præstationssamfundet.* Hans Reitzel.

Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and commercial training*, 43(4), 206-216.

Redwood, S., Holmstrom, M., & Zach Vetter (2017a) Adapting to the Future of Work. *The Wall Street Journal*. Nedtaget d. 06.09.2017: http://deloitte.wsj.com/cmo/2017/05/09/adapting-to-the-future-of-work/

Redwood, S., Holmstrom, M., & Zach Vetter (2017b) *Transitioning to the Future of Work and the Workplace: Embracing Digital Culture, Tools, and Approaches.* Rapport nedtaget d. 20.09.2017: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-transitioning-to-the-future-of-work.pdf

Robinson, A. (2011). *Genius: A Very Short Introduction* (Vol. 259). Oxford University Press.

Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274-295.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business,* 46(4), 506-516.

Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global talent management*. Routledge.

Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2009). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (Vol. 28). John Wiley & Sons Inc.

Simonton, D. K. (1999). Talent and its development: An Emergenic and Epigenetic Model. *Psychological review,* 106(3), 435-457.

Simonton, D. K. (2001). Talent development as a multidimensional, multiplicative, and dynamic process. *Current Directions in Psychological Science*, 10(2), 39-43.

Sternberg, R. J., Jarvin, L., & Grigorenko, E. L. (2010). *Explorations in giftedness*. Cambridge University Press.

Tanggaard, L. & Nielsen, K. (2011). *Pædagogisk-psykologi – en grundbog*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

Treffinger, D. J. (1998). From gifted education to programming for talent development. *Phi Delta Kappan*, 79(10), 752-755.

Vaiman, V., & Vance, C. (Eds.). (2010). *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage.* Edward Elgar Publishing.

Weinert, F. E., (2000). Foreword. In: Heller, K. A., Mönks, F. J., Subotnik, R., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2000). *International handbook of giftedness and talent*. Elsevier.

Wilbeck & Hansen (2016) *Talent*. Forlaget Lindhardt og Ringhof.

Zandbergen, K. L. (2017). *Udvikling i aldersfordelingen i finanssektoren*. Finanssektorens Arbejdsgiverforenings hjemmeside, nedtaget 03.09.2017: www.fanet.dk/nøgletal/udvikling-i-aldersfordelingen-i-finanssektoren-474

LITTERATURLISTE

ATD Staff, Building Talent: The Very Best of 2015. (2015). *TD: Talent Development,* 69(11). 30-83.

ATD Staff, Building Talent: The Very Best of 2016. (cover story). (2016). *TD: Talent Development,* 70(10). 30-33.

Aziz, M. I., Afthanorhan, A., & Awang, Z. (2016). Talent development model for a career in Islamic banking institutions: A SEM approach. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-11.

Cross, R., & Thomas, R. J. (2008). How top talent uses networks and where rising stars get trapped. *Organizational dynamics*, 37(2), 165-180.

Drew, J. (2015). How to win the game of talent. *Journal of Accountancy,* 220(4), 28-35.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

Ericsson, K. A. (2014). *The road to excellence: The acquisition of expert performance in the arts and sciences, sports, and games.* Psychology Press.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.

Feldhusen, J. F. (1998). Programs for the gifted few or talent development for the many? *Phi Delta Kappan*, 79 (10), 735-738.

Franck, E., & Nüesch, S. (2010). The effect of talent disparity on team productivity in soccer. *Journal of Economic Psychology*, 31(2), 218-229.

Galbraith, D. D. (2008). Casting for leadership talent: *The voices of six successful women in the banking industry*. Theses and Dissertation (All). 1031. Indiana University of Pennsylvania.

Gardner, H. (1983). F*rames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Hall-Ellis, S. D. (2015). Succession planning and staff development–a winning combination. *The Bottom Line,* 28(3), 95-98.

Khalid, N., Pahi, M. H., & Ahmed, U. (2016). Loosing Your Best Talent: Can Leadership Retain Employees? The Dilemma of the Banking Sector of Hyderabad Sindh, Pakistan: A Mediation Investigation. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 608-616.

Li, K. (2012). Shanghai's talent development strategy for becoming an international financial centre. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers*, (12), 139-143.

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.

Siahaan, E., Gultom, P., & Lumbanraja, P. (2016). Improvement of employee banking performance based on competency improvement and placement working through career development. *International Business Management*,10(3), 255-261.

Sparrow, P., Farndale, E., & Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the

global financial crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1777-1798.

Sternberg, R. J., & Zhang, L. F. (1995). What do we mean by giftedness? A pentagonal implicit theory. *Gifted Child Quarterly*, 39(2), 88-94.

Tajuddin, D., Ali, R., & Kamaruddin, B. H. (2015). Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 201, 80-84.

Tajuddin, D., Ali, R., & Kamaruddin, B. H. (2015). Using Talent Strategy as a Hedging Strategy to Manage Banking Talent Risks in Malaysia. *International Business Management*, 9(4), 372-376.

Tippins, N. T., & Adler, S. (2011). *Technology-enhanced assessment of talent* (Vol. 30). John Wiley & Sons Inc.