

Faldgruber i talentprogrammer

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*



Mange store virksomheder arbejder systematisk med at udvikle deres medarbejdere. Hvis de er rigtig ambitiøse laver de store forløb, som de ofte kalder talentprogrammer. Men det er ikke altid at talentprogrammerne er en ubetinget succes. Og det er der flere grunde til.

Når talentprogrammet intet har med talentudvikling at gøre

For en del år siden var jeg tilknyttet som ekstern sparringspartner til deltagerne i et virksomhedstalentprogram. Det var søde, dygtige mennesker, men talenter var de færreste. De fleste var blevet udvalgt til talentprogrammet, fordi ledelsen gerne ville give dem et skulderklap for god indsats eller ville sikre, at de blev i virksomheden endnu et par år. Fint nok, så skal man bare ikke kalde det et talentprogram.

Talentprogrammet varede et år for deltagerne. I det år var der fokus på de udpegede talenter. De fik mulighed for at uddanne sig og deltage i forskellige spændende aktiviteter indenfor og udenfor virksomheden. Men når året var gået, så slukkede ledelsens særlige lys på dem. Der blev etableret et nyt talentprogram for et nyt hold talenter. Som nogle af deltagerne på det afsluttede talentprogram lidt bittert sagde: Hvad nu med os, er vi så ikke talenter mere? Svaret burde have været: "Nej og det har I faktisk aldrig været. I har i virkeligheden ikke havde deltaget i et talentprogram, men i et udviklingsforløb for udvalgte medarbejdere." Men det svar gav ledelsen aldrig.



Talenterne måtte gå stille med dørene

I et andet talentprogram fortalte nogle af de deltagende talenter, at de havde oplevet, at deres kollegaer havde trukket sig fra dem og kun havde foragt til over for talentprogrammet. De oplevede, at ledelsen ikke havde været tilstrækkelig tydelig i deres udmelding af kriterierne for at være et talent og hvorfor man lavede dette talentprogram. Kollegerne syntes derfor, at det lige så godt kunne have været dem, der var blevet udpeget.

For at undgå at blive set skævt til, undlod deltagerne i talentprogrammet derfor at fortælle noget om programmet til deres kollegaer og sørgede i det hele taget for ikke at stikke for meget ud. De blev i den grad udsat for Janteloven.

Lære af dette er, at hvis ledelsen beslutter at iværksætte et talentprogram, bør man kommunikere, hvorfor man gør det og ikke mindst kriterierne for at komme med i talentprogrammet, så det er tydeligt for enhver.

Lav udviklingsprogrammer i stedet for talentprogrammer

Mange virksomheder kommer til at gøre det vanskeligt for sig selv, ved at etablere talentprogrammer, når det man i virkeligheden laver er udviklings- og/eller uddannelsesprogrammer for udvalgte medarbejdere. Medarbejdere kan lettere leve med, at de ikke lige kom på et udviklingsprogram end at den kollega, som man betragter som en jævnbyrdig er blevet udråbt som talent, når man ikke selv er blevet det.

Reserver talentbegrebet til de virkelige talenter

Lad os se det i øjnene. Der er mange dygtige mennesker, men der er langt mellem de virkelig talentfulde. Derfor når vi støder på virkelig talentfulde mennesker, så lad os endelig dyrke dem og gøre noget særligt for, at de kan udvikle deres talent.

Giv medarbejderne mulighed for at udfolde deres potentiale uden, at de skal udråbes som talenter. For det er de færreste.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

3. generation MUS-samtaler



Kommer der for lidt ud af jeres MUS-samtaler? Vi har revitaliseret MUS-konceptet med et involverende internetbaseret analyse- og refleksionsværktøj.

Læs mere på vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller hent materiale her: <http://www.tegkamp.dk/3gmus.pdf>