

Leder du "ikke-talenter"?

Af Kenneth Kæregaard, HD og MPO, Master i
Organisationspsykologi

De fleste større organisationer har et talentprogram, som skal hjælpe med udvikling af talenter på tværs af afdelinger og teams. Formålet med at gøre noget særligt for talenterne kan fx være at sikre løbende kandidater til ledelsesjobs, finde nye vinkler på innovation eller fastholde de dygtigste.

Hvis du har et talent i dit ansvarsområde, er du sikkert både stolt af og glad for det. Talentet er sikkert også selv stolt over den synlige anerkendelse, der ligger i at være med i programmet.

Et talentprogram for én medarbejder i din afdeling kan føre til en opdeling af medarbejdere i talenter og ikke-talenter. Læs her, hvordan du som leder håndterer de følelser, som kommer i spil, når du udnævner én af dine medarbejdere til talent.

Red relationerne

En af de store udfordringer er imidlertid, at mange af ledelsesopgaverne handler om at styrke de relationer og det samarbejde, som jeres opgaveløsning er dybt afhængig af. Som leder har du brug for medarbejdere, der sprudler af energi, gejst, engagement, nærvær, har lyst til borgere og lyst til samarbejde osv. Alt dette ligger ikke kun i den enkelte, men i relationer, som du som leder rammesætter, plejer og udvikler. Og disse vigtige relationer kan blive påvirket af talentudviklingsprogrammer.

Rivalisering, misundelse og jalousi

"Ikke-talenterne" er ikke nødvendigvis begejstrede for din udpegning af et talent. For hvad har du dermed sagt om potentialet hos resten?

"Ikke-talenternes" relationer til talentet kan, bevidst eller ubevidst, også blive præget af misundelse og jalousi. Jeg forestiller mig, at visse af dine "ikke-talenter" fx kan tænke: - *Hvorfor hende og ikke mig? Hvad kan hun, som jeg ikke kan? Gad vide, hvordan min leder ser på mig, siden jeg blev valgt fra? Mon en anden leder/organisation bedre kan få øje på mit talent? Det er uretfærdigt, at hun fik pladsen, når man tænker på, hvor meget jeg har knoklet...*

Talentprogrammer kan påvirke følelser og tanker på kryds og tværs i organisationen. Positivt og

negativt. Men i begejstringen for det umiddelbart positive ord 'TALENT' risikerer vi at glemme, at ledelse handler om at lede hele ansvarsområdet. Både relationer i og mellem teams.

Både talenterne OG alle de andre, uden hvem vi ikke kan levere ordentligt.

Fem tips til talenthåndtering

- Du må erkende, at følelser fylder og har betydning. Både positive følelser som glæde og stolthed og negative følelser, som fx misundelse og skuffelse.
- Tal med talentet og forklar, at hun kan blive mål for misundelse – og i øvrigt selv kan komme til at føle sig inkompetent. Det kommer af forventningspresset, som begrebet 'talent' kan udløse. Og at hendes positive følelser eksisterer side om side med alle de andre følelser.

- Tal med ikke-talenterne. Ikke kun om det åbenlyse, objektive, fx at talentet forlader teamet nogle dage hver måned det næste halve år. Men sig ærligt, at alle er dygtige til noget, men alle er ikke lige dygtige. Tal også ind i deres følelser og sig at nogen nok har tænkt "hvad kan hun, som jeg ikke kan", altså en følelse af uretfærdighed og misundelse. Naturlige følelser, der kan være hårde at erkende, men også følelser, som ikke må blokere for teamwork og fælles arbejde for den fælles opgave/bundlinje.
- Fortæl om talentprogrammet. Fortæl om hvad det indebærer, hvorfor der kun er plads til en. I det hele taget skal du forsøge at afdække de spørgsmål, som medarbejderne kunne have om det. Det er vigtigt, at talentprogrammet ikke bliver 'mystisk' og uforklaret. Samtidig er det jo kun et talentprogram. Teamets væsentlige opgave – hvor alle har en rolle – er at levere den aftalte bundlinje (i form af pleje, undervisning, rapporter, rettidighed el. lign.). Her har borgerne / brugerne behov for, at hver enkelt fortsat bidrager med sit bedste.
- Få dit talent til at videndele. Hver gang hun har været af sted, kan du gøre det til en fast aftale, at I alle samles og hører om, hvad hun har fået ud af det. Gør det evt. over en fælles morgenmad, og lad der være plads til uformel snak efter talentets fortælling.

Refleksionsspørgsmål:

Når du som leder udpeger et talent, styrkes din egen position umiddelbart. Især hvis hun klarer sig godt på talentprogrammet. Hvis hun derimod ikke klarer sig godt, bør du på forhånd have overvejet følgende spørgsmål.

- Hvad siger det om dine lederevner, hvis du har udpeget en, som ikke klarer sig?
- Hvordan påvirkes dine relationer til andre ledere eller til din egen chef?
- Hvad skal du stille op med dit talent, når hun består programmet? Skal hun ind i ledergruppen? Skal hun have dit job?
- Hvordan drager du nytte af hendes nye kompetencer, hvis hun ikke består og hvordan får du hende integreret i teamet igen?