

# ***Talent management***

***– perspektiver,  
dilemmaer og praksis***

*Henrik Holt Larsen*

*Copenhagen Business School*

*hhl.ioa@cbs.dk*

# Definition af talent

- Ekstraordinær ”kvalifikationsbagage”
- Få *har* det, flere kan *udvikle* det
- Omfatter det også engagement?
- Dokumenteret kompetence/talent eller potentiale?
- Strategisk indrammet og styrker dermed virksomhedens konkurrencekraft
- Svært at imitere (fra konkurrenter)
- Svært at substituere (med andre produktionsfaktorer)

# 20 dilemmaer i talent management

1. *Jo flere man udvikler, jo mindre eksklusivt bliver det*
2. *Jo flere man udvikler, jo mindre kan man skelne mellem talent management og HRM*
3. *Jo mere åben og gennemsigtig, man gør talent management, jo sværere bliver det at træffe de rigtige beslutninger, fordi de skal kunne tåle dagens lys*
4. *Jo mere man udvikler talenterne, jo flere risikerer man at miste*
5. *Jo bedre man gør det, jo mere bliver man fanget i succesens fælde*
6. *Jo mere man interesserer sig for "how", jo mere glemmer man "who" –og omvendt*
7. *Jo mere man løber efter "best practice", jo mere går man i andres fodspor*
8. *Jo mere man udvikler virksomhedsspecifik kompetence, jo mindre employable er talenterne*
9. *Jo mere vi taler om kompetence, jo mindre rum er der til at tale om engagement*
10. *Jo mere vi taler om potentiale, jo mere glemmer vi at se på den aktuelle arbejdspræstation – og omvendt*
11. *Jo mere man satser på engagement i forhold til virksomheden, jo mere mister man de fagprofessionelle*
12. *Jo mere man satser på engagement i forhold til virksomheden, jo sværere bliver det at skabe work-life balance*
13. *Jo mere man bruger "Hire for skills, train for attitudes", jo mindre får man de rigtige personligheder udviklet*
14. *Jo mere man bruger intern talentrekruttering, jo flere kloner og jo mere iltsvind får man*
15. *Jo mere ansvar man lægger på lederne, jo større risiko er der for suboptimering, og at de "snyder på vægten"*
16. *Jo mere man betoner personer, jo mere trængt i baggrunden bliver job/stilling og organisation*
17. *Jo mere man ruller ud globalt, jo mere undertrykker man nationale kulturforskelle*
18. *Jo mere man operationaliserer global talent management, jo mere træder man på nationalkulturelle ømme tær*
19. *Jo mere man forsøger at bevise effekten af talent management, jo flere ressourcer trækker man væk fra selve indsatsen*
20. *Jo mere man planlægger og strukturerer en talent management indsats, jo dårligere bliver den til at håndtere tidens udfordringer, inkl. kaos*

**Vi troede, at vi kunne gå på vandet, og vores krav blev fuldstændig urealistiske**

Succesen fik mig simpelthen til at  
 miste overblikket

- og på den måde var  
vælgertilslutningen en  
forbandelse

*Naser Khader, Berl. Tid., 20.8.2012*

# **Snak dit barn til at blive topchef**

Folk bliver motiveret af at få at vide, at de gør noget godt, frem for at få at vide, at de tilhører en kategori, som er gode til noget.