

Udvikling af særligt talentfulde i sammenhæng med den almene undervisning/organisation

- Hvordan formår vi at rumme de særligt talentfulde i den almene organisation?

- Hvordan får vi glæde af deres særlige potentiale i forhold til sammenhængen/helheden?

Henrik Holt Larsen

Copenhagen Business School

hhl.ioa@cbs.dk

Den danske nationalkarakters DNA

- Vi er alle sammen lige gode
- Hæv gennemsnittet ved at styrke de svageste
- Du skal ikke tro, at du er noget
- Ydmyghed gør stærk
- Magten skal blive i baglommen for at virke

Et opbrud er på vej...

Talent

- Unik kompetence og/eller engagement
- Nogle *har* det, men andre kan *udvikle* det
- Men generelt svært at opdyrke – hurtigt og nemt, i hvert fald
- Afspejler en organisatorisk spidskompetence (for at være interessant for organisationen, i hvert fald)
- Dermed styrker det organisationens konkurrenceevne

Nothing compares 2U

Sinéad O'Connor

Hellere mere af det gode end mindre af det dårlige

- Den traditionelle danske tankegang handler typisk om at styrke de knap så gode medarbejdere frem for at styrke de gode.
- I PFA er vi i gang med noget udansk. Sådan vil mange i hvert fald se på det.
- Vi har udvalgt 20 af vores bedste medarbejdere, der alle har stor betydning for, at vi kommer i mål med vores strategi
- I de næste 14 måneder skal de deltage i et nøje tilrettelagt program, som skal inspirere, uddanne og udvikle dem.
- Alt sammen for at gøre dem endnu bedre til det job, som de allerede er blandt de absolut bedste til.
- Vi tillader os med andre ord at dyrke eliten i PFA. Vi tillader os at sætte navne på den. Og vi tillader os at give den særbehandling.
- Deltagerne er ofte rollemodeller i deres respektive afdelinger, og hvis de går i takt med strategien, så kommer de andre medarbejdere hen ad vejen også til det.
- *Lars Ellehave-Andersen, koncernchef, PFA Pension (20.1.2013)*

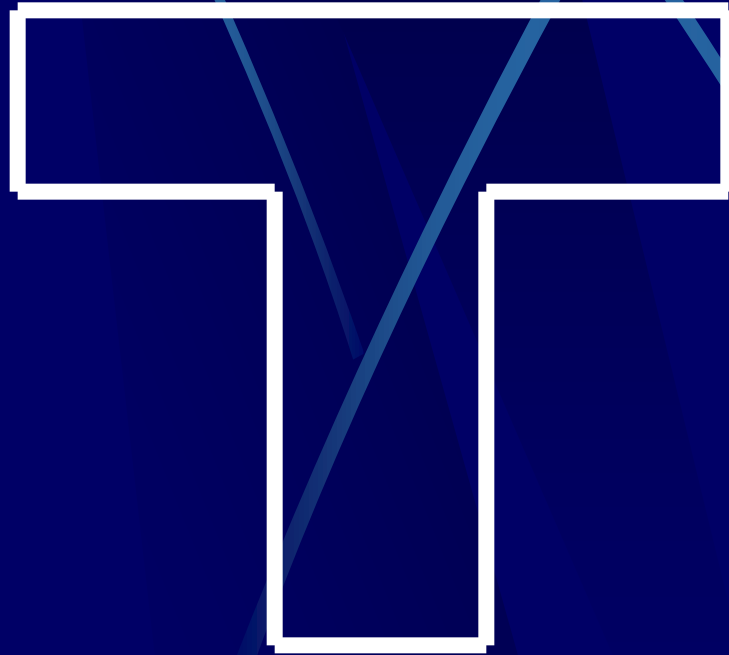
Når det alligevel lykkes

- Nørdernes paradys
 - I en videnvirksomhed er der mange slags helte
- Tidsånden
 - Individualisme og konkurrence er blevet politisk korrekt
- Ny kodeks: Hæv gennemsnittet ved at styrke de stærkeste
- Gennemsigtighed
 - Nøglen til forståelse og accept
- Incitamenter
 - Så kan de lære det, kan de....!

Kompetenceprofiler

- Nørden
 - Specialisten med smal, men dyb kompetenceflade
- Flexperten
 - Fagprofessionel, men med god indlevelse i andre fagområder
- Generalisten
 - Kender virksomheden som sin egen bukselomme
- Det sociale dyr
 - Bærer af menneskelige værdier og hygge
- Udenrigsministeren
 - Ambassadør og talsperson
- Kregleren
 - Sælger med forretningstalent
- The organizational citizen
 - Omvandrede repræsentant for korpsånd
- Virksomhedsspecifikke kompetencer
 - Fx projektmanager, it-ekspert, kulturbærer

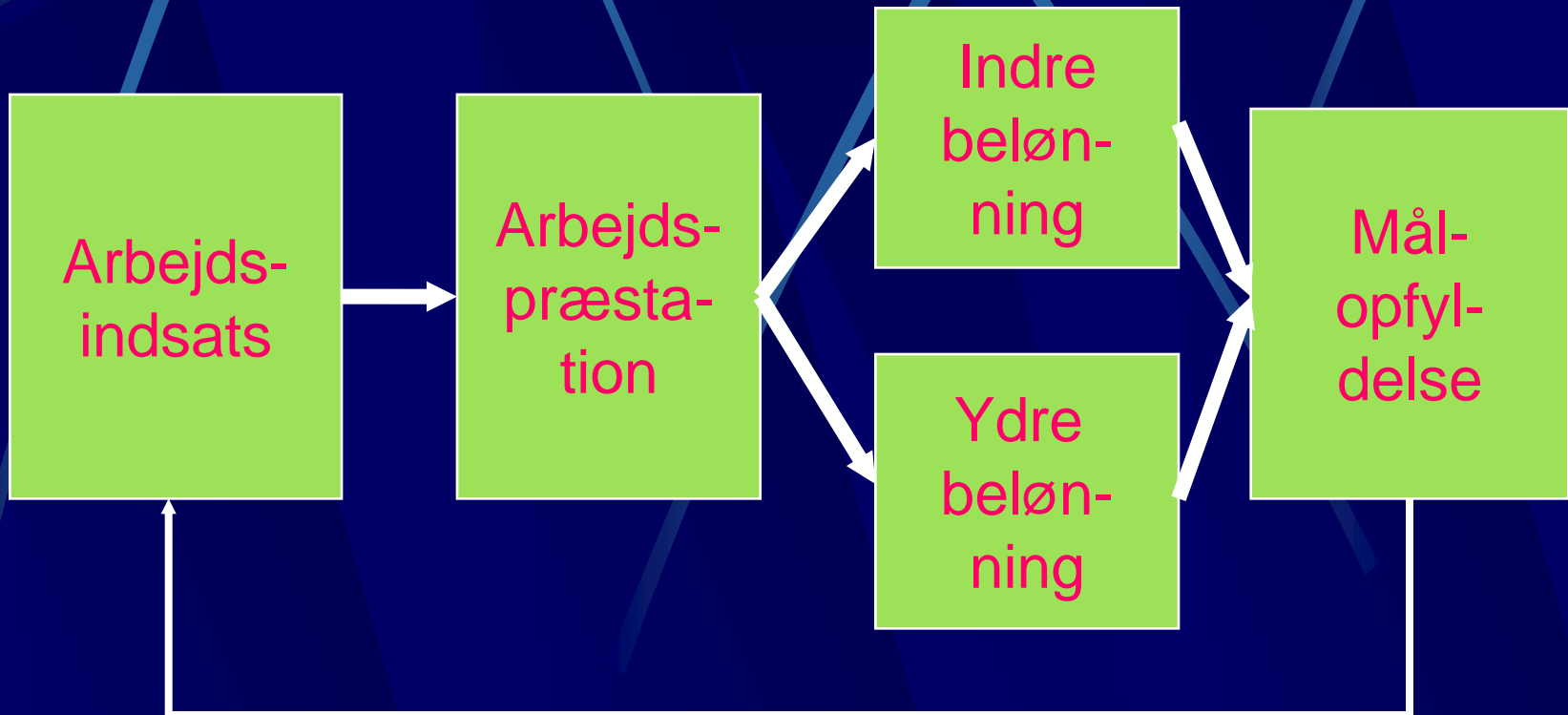
T-medarbejdereren



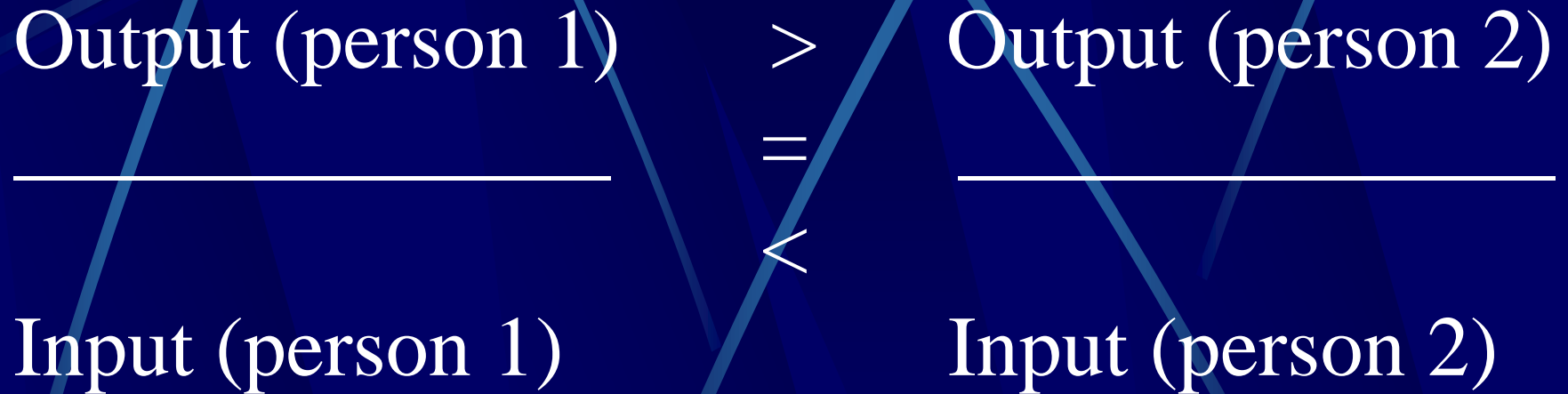
**”Således skulle de sidste
blive de første, og de
første de sidste;
thi mange ere kaldede,
men få ere udvalgte.”**

Matt. 20

Forventningsteorier



Retfærdighedsteorier



Coach

Ledelse

Kundepleje

Projektdeltagelse

Specialist



Kvalifikationer er at
være *rigtig god*.

Kompetence er at være
god til det rigtige

Tanker på falderebet

- Fokusering på talenter og elite er brændstof i en videnøkonomi
- Hvad ikke alle kan få, må ingen få – er en tabersag
- Fortroppen kan virke både motiverende og demotiverende på bagtroppen
- Betyder globalisering, at Fanden tager de bageste...?

14 karakteristika ved en lærende organisation

1. Udkrystalliserer og konstant videreudvikler vision, mission og mål, så virksomhedens udviklingsretning er synlig.
2. Fremmer en læringsorienteret kultur, hvis værdier støtter innovativ adfærd, erfaringsdannelse, læring og udviklingstrang, snarere end selvtilstrækkelighed (corporate arrogance) og begejstring for det bestående.
3. Fremmer gennemsigtighed i organisationen, så sammenhængen mellem organisatorisk og individuel handling bliver tydelig (og forståelig).
4. Anvender et bredt spektrum af metoder til diagnosticering af enkeltpersoners og virksomhedens udviklingsbehov.
5. Fremmer engagement og organisatoriske nysgerrighed, så læringsmotivation sikres.
6. Skaber praktiske muligheder for – og belønning af – eksperimenter, risikotagning og lærerige fejltagelser.
7. Fremmer erkendelse, behandling og løsning af konstruktive konflikter.
8. Skaber synergi mellem arbejde og læring og sikrer, at denne jobrelaterede læring er strategisk forankret.
9. Fremmer spredning af information og erfaringer, så individuelle læreprocesser giver organisatorisk erfaringsdannelse.
10. Stimulerer på samme tid handling/initiativ og refleksion/erfaringsfortolkning.
11. Styrker tværororganisatoriske kontakter og uformelle netværker, hvorigennem viden og erfaringer kan genereres og spredes.
12. Fremmer den enkelte medarbejders evne og lyst til dels at påtage sig et ansvar for egen udvikling, dels at give det størst mulige bidrag til virksomhedens udvikling.
13. Gør linjecheferne til "strategic learning managers", så jobvaretagelse og læreprocesser smelter sammen.
14. Gør personale-/uddannelsesfunktionen til en katalysator for organisatoriske læreprocesser.

14 karakteristika ved en lærende organisation

1. Udkrystalliserer og konstant videreudvikler vision, mission og mål, så virksomhedens udviklingsretning er synlig.
2. **Fremmer en læringsorienteret kultur, hvis værdier støtter innovativ adfærd, erfaringsdannelse, læring og udviklingstrang, snarere end selvtilstrækkelighed (corporate arrogance) og begejstring for det bestående.**
3. **Fremmer gennemsigtighed i organisationen, så sammenhængen mellem organisatorisk og individuel handling bliver tydelig (og forståelig).**
4. Anvender et bredt spektrum af metoder til diagnosticering af enkeltpersoners og virksomhedens udviklingsbehov.
5. Fremmer engagement og organisatoriske nysgerrighed, så læringsmotivation sikres.
6. Skaber praktiske muligheder for – og belønning af – eksperimenter, risikotagning og lærerige fejltagelser.
7. Fremmer erkendelse, behandling og løsning af konstruktive konflikter.
8. Skaber synergi mellem arbejde og læring og sikrer, at denne jobrelaterede læring er strategisk forankret.
9. **Fremmer spredning af information og erfaringer, så individuelle læreprocesser giver organisatorisk erfaringsdannelse.**
10. Stimulerer på samme tid handling/initiativ og refleksion/erfaringsfortolkning.
11. **Styrker tværgående organisatoriske kontakter og uformelle netværker, hvorigennem viden og erfaringer kan genereres og spredes.**
12. **Fremmer den enkelte medarbejders evne og lyst til dels at påtage sig et ansvar for egen udvikling, dels at give det størst mulige bidrag til virksomhedens udvikling.**
13. Gør linjecheferne til ”strategic learning managers”, så jobvaretagelse og læreprocesser smelter sammen.
14. Gør personale-/uddannelsesfunktionen til en katalysator for organisatoriske læreprocesser.