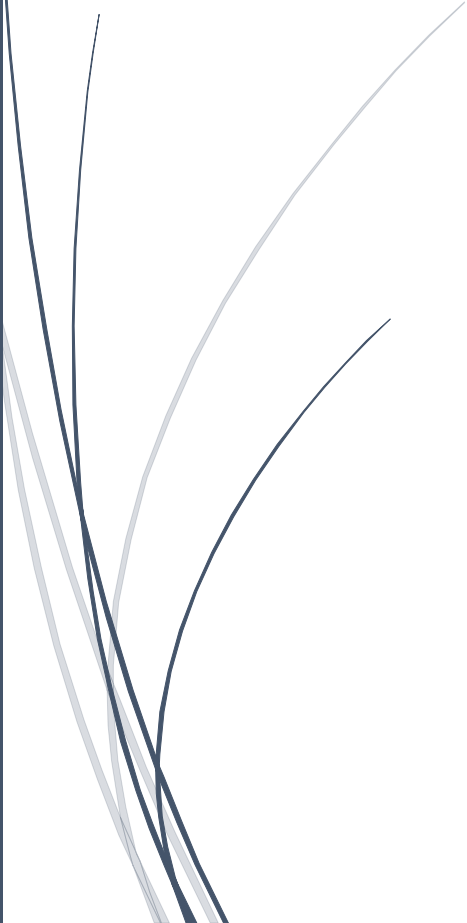


A dark blue vertical bar runs down the left side of the slide. A blue arrow points to the right from this bar, containing the date.

31-05-2018

Talent management

- Hvordan gør man og hvad betyder det?

Several thin, curved lines in dark blue and light grey originate from the bottom left and sweep upwards and to the right.

Nichlas Daugaard
AALBORG UNIVERSITET

Abstract

Talent management is growing from a new to a modern field of science. Therefore, I would like to make my contribution to this field, by making this master's thesis. Organizations are spending large amounts of money on talent management today, but the research cannot yet tell, whether talent management is a good or bad influence on these organizations. My contribution will be regarding the talents and how they respond to being chosen as talents and how this affects them. Besides this, I will investigate the circumstances in the actual company, and see how these circumstances can be optimized regarding to the talents. By doing this, I should be able to contribute with an insight into how talent management could be done, and which influence talent management has on the talents.

The method used to investigate this matter was qualitative interviews, performed on four talents. The talents were all aged 20-25 and working as students in a larger company in Denmark.

The analyze of the interviews were inspired by two different theories. The first theorist who inspired the analyze is Etienne Wenger with his communities of practice theory. The second theorist is Daniel Pink, who contributed with his motivation theory containing the three elements autonomy, mastery and purpose. Together these theories made it possible to analyze the interviews and understand the experiences of the talents.

Firstly, I found that the actual company is successful in doing talent management. The talents seemed happy and motivated to do their work, which is a key factor in talent management to retain the talents within the company. Furthermore, the talents seemed to evolve in their abilities after being picked as talents. Therefore, the talent management seemed to both make happy, motivated and performing talents to the company. The only place of improvement I found, is regarding to monitoring the talents and their development. The talents acquire to be challenged in their work, so the supervisors need to pay attention to the talents development to be able to give them new challenges if needed.

Secondly, I found that being a talent and part of the talent management made the talents more goal-oriented and self-assured. The talents expressed a wish to develop further and pursue a good career. They also expressed signs, that being picked as a talent has made them a more competent person in general.

Finally, these results contribute to the field of talent management, by making examples of well-functioning talent management, while pointing out place of improvement. Furthermore, it provides

an insight to the positive effects, that being picked as a talent provides, such as self-assurance, motivation and competencies.

Indhold

Abstract	1
Forord	3
Begrebsafklaring.....	3
Problemfelt.....	3
Problemformulering	5
Videnskabsteoretisk ståsted.....	5
Metode	6
Empirisk undersøgelsesmetode	6
Interview.....	7
Interviewguide.....	7
Valg af informanter	8
Etiske retningslinjer	9
Informeret samtykke	9
Fortrolighed	9
Bearbejdning af empiri	9
Transskription	10
Analysestrategi	10
Etik ved brug af temaer	11
Meningsfortolkning	11
Feltet og min rolle	12
Teori.....	12
Wenger – Praksisfællesskaber	12
Daniel Pink – Motivation	18
Autonomi	19
Mestring	20
Formål.....	21
Vurdering af teori	21
Analyse	22
Fællesskab	22
Autonomi	25

Mestring	26
Formål.....	29
Oplevelsen af talent management	31
Udvikling	32
Diskussion	33
Metodologisk diskussion	36
Konklusion	37
Bibliografi.....	38
Artikel	39
Bibliografi.....	41

Forord

Jeg vil gerne takke virksomheden og informanterne, som bidrog til specialet ved at give mig indblik i deres oplevelser.

Herudover vil jeg gerne takke Katrine Sonnenschein, for at have vejledt mig igennem udfærdigelsen af specialet.

Antallet af anslag i opgaven er 89.694. Artiklen er på 8.593 anslag. Specialet i alt er 98.287 anslag.

Begrebsafklaring

Talent: Når der i opgaven tales om talent, så definerer jeg talent, som det at være blevet givet mere ansvar i den aktuelle afdeling, end blot at være almindelig phoner.

Talent Management: Når der i opgaven og problemformuleringen tales om talent management, så er dette en reference til organisationens arbejde, i forhold til at ville fastholde og udvikle sine talenter.

Problemfelt

Større organisationer kan på overfladen virke stabile og uforanderlige, med ansatte som laver det samme stykke arbejde hver dag uden at skulle forholde sig til noget nyt. Realiteten er dog en anden, da organisationer hele tiden forandre sig, for at kunne være konkurrencedygtige i det samfund som de indgår i. Organisationer udveksler produkter og services med de omgivelser de befinder sig i og skal derfor forandre sig i takt med omgivelserne. Som eksempel har den teknologiske udvikling de sidste mange år været stor, hvilket har tvunget organisationerne til at forandre og udvikle sig

teknologisk for at kunne være konkurrencedygtige (Laursen, 2015). Det at kunne opdage og skabe disse forandringer til organisationerne kræver nogle gode ledere og medarbejdere, som kan skabe forandringen. Det er derfor vigtigt for organisationerne at have nogle dygtige ledere og medarbejdere som kan gøre dette i bedre grad, for at udkonkurrere de konkurrerende organisationer. Siden omkring årtusindskiftet har der været et større fokus i organisationerne på at erhverve sig såkaldte talenter, for netop at have de bedste ansatte og beholde dem (Mellahi, 2009). Organisationer bruger mange ressourcer på at finde de rigtige talenter og herefter udvikle dem til at varetage vigtige positioner i organisationen. Samtidig med at organisationerne har haft fokus på talentudvikling, er det akademiske felt begyndt at undersøge fænomenet og navngivet det "talent management". Talent management er i dag ved at vokse sig fra et nyt til et mere modent forskningsfelt, der er dog stadigvæk nogle mangler i forskningen (Thunnissen, 2016). Organisationer i dag bruger mange ressourcer på talent management, uden der egentlig er tydelig evidens for, at det bidrager udelukkende positivt til organisationerne. Giverny De Boeck klargør i sit review "Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence" fra december 2017, at der både er positive og negative effekter ved udvælgelsen af talenter i en organisation. Eksempler på disse effekter er bedre arbejdspræstation og øget motivation for at blive hos sin arbejdsgiver, hos de udpeget talenter. Negative eksempler på det at blive udpeget som talent, kan være at blive stresset eller få en identitetskrise. Hvad angår påvirkningen på ikke-talenter er der intet dokumenteret endnu, hvilket jeg heller ikke vil komme nærmere ind på i denne opgave. Han påpeger samtidig at yderligere forskning mangler, for at kunne klargøre hvilken effekt talent management har på organisationen som helhed. Samtidig er antallet af kvantitative undersøgelser af feltet dominerende og nogle kvalitative studier kunne derfor bidrage til kortlægningen af talent management som forskningsfelt (Giverny De Boeck, 2017). Jeg har derfor valgt at give mit bidrag til dette felt, ved at lave et kvalitativt studie af, hvordan talent management påvirker udviklingen og trivslen af de udvalgte talenter i en organisation. På den måde kan mit studie hjælpe med at fylde nogle af de huller, som er i den nuværende viden omkring talent management. Da den nuværende viden er domineret af sammenligning af kvantitative studier er mit bidrag med kvalitativ metode vigtigt, da dette kan give en forståelse for de fænomener som opstår ved den enkelte og ikke bare et overordnet indblik i tendenser.

Dette studie vil tage udgangspunkt i udviklingen og trivslen af de udvalgte talenter i en telemarketingsafdeling med ca. 120 ansatte. Virksomheden er placeret i Danmark og de udvalgte talenter som indgår i specialet, er i aldersgruppen 20-25 år, hvor deres arbejde er et studiejob.

Grunden til denne afdeling er relevant for undersøgelsen, er fordi det er en afdeling med stort fokus på intern talent udvikling, hvorfor jeg ser den som relevant for specialet. På baggrund af det præsenterede problemfelt, har jeg lavet den nedenstående problemformulering.

Problemformulering

Hvordan kan en større dansk virksomhed forbedre deres talent management, i forhold til trivsel og udvikling af talenter, og hvilken betydning har talent management for de udvalgte talenter?

Videnskabsteoretisk ståsted

Der vil i dette studie blive arbejdet ud fra en hermeneutisk videnskabsteoretisk tilgang som inspireret af Hans-Georg Gadamer.

Hermeneutikken forsøger ikke at forklare hvordan verden er, men hvordan denne fortolkes af individerne som lever heri. De ting som eksisterer i verden vil altid fortolkes og opleves af et individ, som vil tillægge disse ting en mening. Hermeneutikken forsøger derfor at forstå hvordan disse individer oplever og forstår de fænomener og begivenheder som opstår i en konkret tid og sted. Det er altså aktørernes opfattelse og intentioner som undersøges og ikke de konkrete begivenheder. Genstandsfeltet for hermeneutikken er mennesker med deres kultur og erkendelse som fænomener der undersøges, hvor hermeneutikken ikke forholder sig til objektivt sande fænomener. Hermeneutikkens ontologiske udgangspunkt er realistisk. Det vil sige at forskeren skal erkende at de meninger og betydninger der studeres findes i virkeligheden. De fænomener som mennesker tillægger betydning og mening, eksisterer altså uafhængigt af forskeren. Det vil sige når jeg undersøger personerne i en telemarketing afdeling, så er det deres verdensopfattelse med deres kulturelle baggrund som jeg undersøger. Den ontologiske hermeneutik mener, at det jeg vil komme frem til er sandt i den konkrete kontekst for de konkrete personer. Konteksten er derfor et grundvilkår for forskningen, hvilket gør resultaterne ikke repræsentere en universel objektiv sandhed, men en sandhed i den konkrete situation (Egholm, 2014, s. 90-96).

Den hermeneutiske epistemologi tager udgangspunkt i det at fortolke. Ved brug af hermeneutikken kan der fortolkes på tekst, tegn og i dette tilfælde tale, hvor meningen og betydningen af dette skal tolkes. Da jeg som forsker skal tolke disse meninger og betydninger, er det vigtigt jeg er bevidst omkring min forforståelse, overfor de fænomener jeg undersøger. Da jeg som forsker altid vil have en personlig indstilling til de fænomener jeg undersøger, anser hermeneutikken ikke videnskaben for

at være værdifri. For at undersøgelsen ikke bliver præget i stor grad af min forforståelse, er det vigtigt at være bevidst omkring den. Til at afhjælpe denne problematik arbejder hermeneutikken med den hermeneutiske cirkel. Dette er et redskab jeg som forsker kan anvende for at opnå horisontsammensmeltning. Horisontsammensmeltning er et udtryk Gadamer anvender til at beskrive den proces, hvor forskerens horisont smelter sammen med de undersøgte fænomeners horisont. Det vil sige at forskerens forståelse af et felt vil sammen med interviewpersonens forståelse tilsammen skabe en forståelse af feltet. Den hermeneutiske cirkel er et redskab til at hjælpe forskeren i processen fra forforståelse til horisontsammensmeltning. Cirklen tvinger forskeren til at reflektere over sin forforståelse og følge processen hvor den ændre sig til at matche fænomenets og dermed give en efterforståelse. Hermeneutikken erkender altså at der findes mere end én sandhed inden for de forskellige fænomener, afhængigt af hvilket menneske som oplever dette fænomen. Mennesker vil på baggrund af deres personlige historie altid opleve og tolke fænomener forskelligt, hvilket er den oplevelse jeg som forsker vil skabe indblik i. Jeg vil derfor som forsker igennem dette studie anvende den hermeneutiske cirkel som redskab, for at tydeliggøre min proces fra forforståelse til forståelse og til sidst efterforståelse, hvor min forståelse af fænomenet er blevet påvirket af de undersøgtes perspektiver (Egholm, 2014, s. 90-96).

Metode

Empirisk undersøgelsesmetode

Der er i den hermeneutisk videnskabsteoretiske tradition både mulighed for at anvende kvantitativ og kvalitativ metode til indsamlingen af empiri. Jeg vil som nævnt i problemfeltet anvende kvalitativ metode til indsamlingen af min empiri i dette studie. Den kvalitative metode bruges til at indsamle de mere ”bløde” data, hvor jeg med bløde data mener, at de ord og handlinger som fortolkes på udtrykker diverse individuelle holdninger og oplevelser, som er præget af individernes kontekst. Dette kan gøre min empiri svært sammenlignelig, men derimod give et dybere indblik i de betydninger som det undersøgte fænomen har for de enkelte personer (Lund, 2011, s. 133).

Der eksisterer allerede meget kvantitativ empiri omhandlende det undersøgte fænomen, hvilket er et godt redskab til at dokumenterer tendenser for fænomenet. Det er ikke hensigten med dette studie at kortlægge tendenser, derimod er det hensigten at gå i dybden med fænomenet og undersøge de følelser og oplevelser som opstår i forbindelse med fænomenet, hvilket en kvantitativ undersøgelsesmetode ikke kan afdække på ligeligvis. Indenfor den kvalitative metode finder jeg

brugen af interview som relevant og hensigtsmæssig, i forhold til at kunne få indblik i informanternes oplevelse af fænomenet (Giverny De Boeck, 2017).

Interview

Da jeg har valgt at anvende interview som metode, er det vigtigt at overveje hvilken slags interview jeg vil udføre og hvad jeg ønsker svar på. Det er vigtigt at være bevidst omkring hvad jeg spørger om, da jeg antager mine informanter udelukkende vil svare på det jeg spørger om. Der er forskellige tilgange til det at lave interview, hvor der både kan laves et struktureret, semistruktureret eller åbent interview eksempelvis. Der er fordele og ulemper ved de forskellige tilgange, hvor det strukturerede interview er præget af stor struktur med spørgsmål som er formuleret på forhånd. Denne slags interview vil kunne benyttes til at sammenligne informanterne, men da min hensigt er at forstå og tolke informanternes diverse individuelle oplevelser, er denne metode ikke hensigtsmæssig (Brinkmann, 2009, s. 48).

En anden mulighed kunne være det åbne interview, som kan forklares som en løs samtale imellem informanten og jeg som forsker, eventuelt præget af planlagte temaer fra forskerens side. Jeg har som forsker en hensigt og et emne jeg gerne vil undersøge, samt nogle allerede kendte problemstillinger i forhold til fænomenet. Jeg vil derfor ikke vælge denne tilgang, da jeg vil miste magten i forhold til interviewet og måske risikere ikke at få undersøgt de ønskede fænomener i løbet af interviewet (Brinkmann, 2009, s. 48).

Jeg har valgt at anvende den tilbageværende metode, altså det semistrukturerede interview. På den måde kan jeg stille nogle spørgsmål på forhånd, som har udgangspunkt i at belyse problemformuleringen og anvende et teoretisk fundament som inspiration. Desuden vil jeg have mulighed for at følge den tangent som informanten fører samtalen, så længe denne er relevant for undersøgelsen. Ved brug af denne metode kan jeg få et indblik i informanternes oplevelse af det undersøgte fænomen, samtidig med jeg kan sikre interviewet ikke bliver kørt ud af en irrelevant tangent (Brinkmann, 2009, s. 48).

Da jeg anvender semistruktureret interview som metode, kan en interviewguide med fordel anvendes som et redskab, til at sørge for jeg kommer omkring alle de temaer jeg ønsker. Jeg vil i næste afsnit beskrive mine refleksioner i forhold til udarbejdelsen af en interviewguide.

Interviewguide

For at starte interviewet og samtalen på en stille og rolig måde, vil jeg starte med at spørge ind til informantens baggrund og uddannelse, da dette er nemme og neutrale svar. På den måde kan jeg starte

interviewet med at berolige informanterne og forhåbentlig opbygge en tillid, til gavn for kvaliteten af interviewet (Thagaard, 2004, s. 97).

Den interviewguide jeg laver som redskab til at hjælpe mig igennem udførelsen af interviewet vil indeholde to dele. Først og fremmest vil jeg opstille nogle forskningsspørgsmål som kan hjælpe mig til at svare på min problemformulering og som er inspireret af mit teoretiske fundament. Da disse spørgsmål godt kan være tyngt af teoretiske begreber eller lignende, vil jeg omformulere disse til interviewspørgsmål, som er spørgsmål som informanten nemmere kan svare på, men samtidig har essensen af forskningsspørgsmålet. Selvom jeg laver disse interviewspørgsmål som skal guide mig igennem interviewet, vil jeg stadigvæk give plads til uforudsete drejninger. Selve interviewet vil blive afholdt i et tomt lokale, så informanterne kan følge sig trykke til at fortælle om deres oplevelser (Tanggaard, 2015, s. 37-41).

Jeg vil i mit interview være opmærksom på at få stillet nogle åbne spørgsmål, for at kunne få et indblik i informanternes oplevelse og tanker omkring det undersøgte fænomen. Et eksempel på denne slags spørgsmål kunne være: Hvordan oplever du det, at arbejde i denne telemarketingafdeling? Denne type spørgsmål åbner op for informantens oplevelser, hvilket giver informanten mulighed for at udtrykke sine tanker, følelser og forståelser af fænomenet, uden at jeg som forsker har påvirket svaret med et ledende spørgsmål. Dette er essentielt ud fra arbejdet med et hermeneutisk videnskabsteoretisk udgangspunkt (Tanggaard, 2015, s. 37-41).

Valg af informanter

Jeg vil nu argumentere for mine valg, i forhold til udvælgelsen af informanter til deltagelse i interviews. Jeg vil i dette studie anvende strategisk udvælgelse, da de udvalgte informanter er valgt på baggrund af deres placering i afdelingen, hvilket jeg vurderer som relevant for studiet og for at kunne afdække min problemformulering (Thagaard, 2004, s. 55).

Jeg har valgt at interviewe fire personer i alt, som alle er udvalgte talenter, dog i to forskellige stillinger. Der vil blive interviewet henholdsvis to oplærere og to coaches. Grunden til dette valg er taget, er for at kunne få indblik i to forskellige stadier af talentudviklingen. Det skal nævnes at alle interviewpersonerne, både oplærere og coaches, selv er startet som phonere og senere er blevet tildelt mere ansvar. Dette er mit argument for, at alle informanterne er udpeget som talenter og repræsentere derfor denne gruppe. De udvalgte personer i kategorierne vil blive valgt ud fra tilgængelighed til at kunne deltage i interviewet, så denne udvælgelse vil være tilfældig.

Hvis jeg skal forholde mig til mætningspunktet for undersøgelsen, så vil et større antal informanter have givet en bedre indsigt af oplevelserne i afdelingen. Jeg har dog valgt ud fra et begrænset tidsomfang til at lave undersøgelsen, at fire er tilstrækkeligt, til at kunne få et indblik i nogle af de oplevelser som er i forbindelse med fænomenet. Det kunne være relevant at lave flere interviews, jeg vil dog foreslå disse blev lavet i anden sammenhæng (Thagaard, 2004, s. 58).

Etiske retningslinjer

Når man forsker er det vigtigt at forholde sig til det etiske i sin forskning, specielt når mennesker er inkluderet. Jeg har derfor nogle etiske retningslinjer, i forhold til samarbejdet med informanterne som deltager i studiet. Disse retningslinjer er lavet for at sikre informanternes sikkerhed og for at de ikke får en negativ påvirkning af at deltage i studiet. De etiske grundprincipper som ligger til grund for mine overvejelser er informeret samtykke og fortrolighed. Disse etiske grundprincipper vil blive gennemgået nu (Thagaard, 2004, s. 25).

Informeret samtykke

Deltagelsen i dette studie er frivillig for informanterne. Det vil sige informanterne er blevet spurgt om deltagelse, men ikke blevet påtvungen det. Selvom deltagelsen er frivillig er det vigtigt at informanterne er oplyste omkring hvad de deltager i og hvordan dette kan påvirke dem. Jeg vil derfor lave et informeret samtykke med de deltagende informanter, hvor de vil blive præsenteret for det overordnede formål med opgaven, samt hvilken effekt deltagelse i studiet kan have for dem. Når jeg siger overordnede formål med opgaven, er det fordi jeg ikke kan fortælle informanterne om detaljerne, da disse vil kunne have en indvirkning på informanternes svar. Det er vigtigt for studiet at informanternes svar er så oprigtige som muligt (Thagaard, 2004, s. 25-26).

Fortrolighed

For at beskytte informanterne som deltager i dette studie har jeg valgt at lave deres deltagelse anonym. På den måde sikre jeg, at informanterne ikke vil kunne blive belastet på nogen måde, ved at deltage i studiet. Da det er vigtigt for studiet at kende til informanternes placering i afdelingen har jeg valgt at gøre studiet fortroligt. Det vil derfor kun være mig som forsker, der kender til den undersøgte virksomhed. Herudover vil informanterne i den videre analyse blive refereret til ud fra nummerering.

Bearbejdning af empiri

Efter at have lavet interviews er jeg i besiddelse af en mængde empiri, som skal hjælpe mig til at belyse min problemformulering. Jeg vil i de kommende afsnit forklare, hvilke tanker der ligger til

grund for min fremgangsmåde i forhold til transskription af interviews og hvilken analysestrategi jeg vil anvende, til at analysere min empiri.

Transskription

De interviews jeg har foretaget er blevet lydoptaget med samtykke fra informanterne. For at strukturere de optagede interviews har jeg valgt at transskribere dem. Dette er gjort for at gøre analyse arbejdet nemmere. De transskriberede interviews er transskriberet med en skriftsprogstil, hvilket betyder, at de transskriptioner som er lavet er af mere formel karakter, end hvis der var transskriberet ord for ord. Det vil sige at eksempelvis udtryksformer som ”øh” og ”hmm” er ord som ikke er inkluderet i mit transskriberingsarbejde (Brinkmann S. K., 2015, s. 238-240).

Jeg har ved at lave fire interviews indsamlet en stor mængde ustruktureret data. For at systematisere og reducere denne mængde data, vil jeg anvende kategorisering og kodning som metode. Kategorisering begrebsliggør udsagn systematisk, hvor kodning er nøgleord som knyttes til et tekstafsnit, for senere at kunne identificere en udtalelse (Brinkmann S. K., 2015, s. 263).

Jeg vil i dette studie anvende både datastyret og begrebsstyret kodning. Den begrebsstyret kodning er nogle på forhånd konstruerede koder, som er lavet på baggrund af den relevante litteratur for studiet. Den datastyret kodning er hvor jeg gennemgår transskriptionerne uden nogen forud lavet koder, men lader transskriptionerne inspirere mig i kodningen og lave dem undervejs (Brinkmann S. K., 2015, s. 263). Jeg vil i den begrebsstyrede kodning have en deduktiv tilgang, hvor jeg anvender en allerede valgt teori til at analysere empirien, hvor jeg i den datastyret kodning har en mere induktiv tilgang, med mulighed for at blive inspireret af empirien, til valget af yderligere teoretisk anvendelse i studiet.

Når jeg har anvendt den datastyret og begrebsstyret kodning på min empiri, vil jeg kategorisere mine data i forhold til relevans for studiets teoretiske fokus og problemformulering. På den måde vil jeg nemmere kunne udvælge de relevante elementer til belysning af min problemformulering. Samtidig vil anvendelsen af datastyret og begrebsstyret kodning gøre det nemmere ikke at overse vigtige informationer.

Analysestrategi

Jeg vil nu forklare hvilken strategi jeg har valgt at anvende i min analyse af den indsamlede empiri. Da jeg igennem mine semistrukturerede interviews har været fokuseret på bestemte temaer, har jeg valgt at dette også skal være aktuelt i mit analysearbejde. Det vil sige jeg laver en temacentreret analyse, hvor jeg har mulighed for at afdække den mening som omhandler de temaer jeg mener vil

kunne hjælpe med at svare på min problemformulering. Rent praktisk sætter jeg informanternes udtalelser op omkring de relevante temaer, for ikke bare at se på ordene, men få et helhedsbillede som giver mening, af det sagte og temaet (Thagaard, 2004, s. 172).

Der vil igennem analysen godt kunne forekomme brug af det samme citat flere gange. Grunden til dette er, at det samme citat vil kunne have en forskellig mening, afhængigt af det udgangspunkt det analyseres ud fra.

Etik ved brug af temaer

Da jeg har valgt at analysere min empiri ved brug af temaer, vil der kunne opstå nogle etiske dilemmaer. Der vil i analysen kunne forekomme nogle citater, som ikke er i sin oprindelige fulde længde. Dette vil blive gjort for at tydeliggøre den mening, som jeg finder ved min analyse. Det vil kunne gøre at informanterne vil føle sig fremmedgjort i analysen. Da dette studie vil forblive anonymt, ser jeg ikke et etisk dilemma i dette, tværtimod vil de opsplittede dele af citaterne være med til at gøre anonymiseringen stærkere, da informanterne vil være sværere at genkende i citaterne (Thagaard, 2004, s. 175).

Meningsfortolkning

Da dette studie har til hensigt at finde en dybere betydning, er det vigtigt jeg i analysen finder frem til meningen med det sagte, så jeg kan fortolke på fænomenet. Jeg anvender derfor en teoretisk forståelsesramme for at finde frem til denne betydning. Der er i meningsfortolkningen tre fortolkningskontekster som er relevante, når jeg skal finde frem til den analyserede teksts betydning. Disse er selvforståelse, kritisk commonsense-forståelse og teoretisk forståelse (Brinkmann S. K., 2015, s. 279).

Fortolkningskonteksten selvforståelse, handler om min formulering, af de ansattes forståelse af det de har sagt. Det handler altså om, hvordan de ansatte fortolker det de mener og oplever, hvilket gør fortolkningen begrænset af de ansattes selvforståelse. Jeg vil derfor citere hvad de ansatte har sagt i en kondenseret form, så der kan laves yderligere tolkning af det sagte (Brinkmann S. K., 2015, s. 279).

For at komme udover de ansattes selvforståelse, vil jeg anvende fortolkningskonteksten kritisk commonsense-forståelse. Dette betyder at jeg vil have et kritisk blik på det de ansatte siger, for at få en bredere forståelsesramme. Jeg vil gøre det ved at tolke på de citater de ansatte er kommet med. Disse tolkninger vil være påvirket af min forforståelse, hvilket leder mig videre til sidste fortolkningskontekst, som er teoretisk forståelses kontekst. Denne fortolkningskontekst tillader mig

at sætte en teoretisk ramme, omkring mine tolkninger af de ansattes udtalelser. Disse tolkninger vil derfor kunne finde en dybere mening og komme udover selvforståelse og min egen kritiske commonsense-forståelse. Ved at anvende den teoretiske ramme, kan jeg udvide min forståelse og skabe nye meninger ud fra citaterne. Når jeg analyserer vil der blive skabt små meningsenheder, som tilsammen skal skabe den hele forståelse af det undersøgte fænomen, som inspireret af hermeneutikken (Brinkmann S. K., 2015, s. 280-281).

Feltet og min rolle

Jeg vil nu redegøre for min adgang og rolle, i forhold til det undersøgte felt. Som nævnt tidligere, er de undersøgte personer ansatte i en større dansk telemarketing afdeling. Jeg blev selv ansat i afdelingen som phoner, og aftale i denne sammenhæng et samarbejde omkring denne opgave. Jeg har derfor haft en god adgang til feltet, hvor jeg selv har oplevet det at være en del af det. Jeg arbejdede i feltet i to måneder, inden jeg foretog mine interviews. Dette har givet mig en god forståelse for de udtryk og processer som eksisterer i feltet, og har derfor bidraget til nemmere at kunne forstå de andre ansatte.

I forhold til min rolle som interviewer, har jeg haft et kollegialt forhold til de ansatte. Dette kan have påvirket de ansattes udtalelser, da de kan have tilbageholdt personlig information. Jeg vil dog ikke mene det er tilfældet i betydeligt omfang for opgaven.

Da jeg har været en del af feltet, er det vigtigt, at jeg som forsker beholder min neutralitet og ikke lader mine egne oplevelser og holdninger afspejle sig i min analyse af de andre ansatte. Dette er en af grundene til at have en analysestrategi som præsenteret. Jeg vil nu præsentere den teori, som skal rammesætte min analyse.

Teori

Wenger – Praksisfællesskaber

Som mennesker lærer vi igennem hele livet, ved de processer som vi gennemgår. Vores oplevelser, handlinger og interaktioner giver alle en læring, som er med til at skabe os som personer. Når vi lærer fra de forskellige processer skaber vi erfaring som mennesker, som vi vil kunne anvende i kendte og nye situationer (Illeris, 2015, s. 20).

For at se hvilken oplevelse de ansatte har med anvendelsen af talent management, samt hvordan denne har bidraget til deres identitet og læring. Har jeg valgt at anvende en social teori om læring, som er lavet af Étienne Charles Wenger, som giver en begrebsramme til at forstå identitet og læring, som

skabt af sociale processer. Wenger mener at mennesket er et socialt væsen, som har en engageret og meningsfuld tilgang til verdenen. For at tydeliggøre hvilke præmisser Wenger mener der er for læring, har han opstillet fire præmisser, som vil blive nævnt herunder (Wenger, 2004).

1. Vi er sociale væsener. Denne Kendsgerning er på ingen måde triviell, men et centralt aspekt af læring (Wenger, 2004, p. 14).
2. Viden drejer sig om kompetence med hensyn til værdsatte virksomheder – såsom at synge rent, opdage videnskabelige kendsgerninger, reparere maskiner, skrive digte, være selskabelig, vokse op som dreng eller pige osv. (Wenger, 2004, p. 14).
3. Indsigt er et spørgsmål om deltagelse i udøvelsen af sådanne virksomheder, dvs. om aktivt engagement i verden (Wenger, 2004, p. 14).
4. Mening – vores evne til at opleve verden og vores engagement deri som noget meningsfuldt – er i sidste instans det, læringen skal producere (Wenger, 2004, p. 14).

Ifølge Wenger kræver det altså, at vi får en indsigt i de virksomheder vi bliver en del af igennem livet og kan se en mening med vores engagement deri, for at der kan opstå læring. Vi vil som mennesker igennem livet blive en del af forskellige kulturer og virksomheder, som vi vil få en indsigt i og skabe en mening omkring. Vi vil derfor som mennesker lære og udvikle os som personer.

Som begrebsramme for sin teori, bruger Wenger begrebet praksisfællesskaber. Praksisfællesskaber er et udtryk for diverse sammenhænge og grupper, hvor læring foregår og kan opstå. Han har opstillet fire komponenter, som han mener er nødvendige, for at kunne karakterisere social deltagelse som en lærings- og erkendelsesproces. Jeg har vil herunder nævne de fire komponenter.

1. Mening: en betegnelse for vores (skiftende) evne til – individuelt og kollektivt – at opleve vores liv og verden som meningsfuld (Wenger, 2004, s. 15).
2. Praksis: en betegnelse for de fælles historiske og sociale ressourcer, rammer og perspektiver, som kan støtte et gensidigt engagement i handling (Wenger, 2004, s. 15).
3. Fællesskab: en betegnelse for de sociale konfigurationer, hvor vores handlinger defineres som værd at udføre, og vores deltagelse kan genkendes som kompetence (Wenger, 2004, s. 15).
4. Identitet: en betegnelse for, hvordan læring ændrer, hvem vi er og skaber personlige tilblivelseshistorier i forbindelse med vores fællesskaber (Wenger, 2004, s. 15).

Wenger mener altså, at disse komponenter skal være tilstede for at læring kan opstå. Vi skal som mennesker opleve en mening med vores foretagender, altså en mening med vores deltagelse i en praksis. Herudover skal vores handlinger anerkendes som værdifulde og vi skal have en oplevelse af kompetence. Til sidst er det vigtigt vi danner en identitet, og lader den påvirke af de praksisfællesskaber vi indgår i. Dette med identitetsdannelse vil jeg komme nærmere ind på om lidt, jeg vil først forklare hvad et praksisfællesskab består af.

Wenger mener praksisfællesskaber består af tre dimensioner; gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire. Han mener alle disse tre dimensioner skal være gældende, for at et praksisfællesskab kan opstå og dermed læringen. Jeg vil nu kort forklare hvad de tre dimensioner indeholder, for at kunne anvende dem til analytisk brug.

Dimensionen gensidigt engagement præsenterer Wenger som det at engagerer sig i handling. Interpersonelle relationer, tilhørsforhold eller geografisk nærhed er ikke vigtigt for dannelsen af et praksisfællesskab, det er udelukkende engagementet i handlingen som praksisfællesskabet foretager sig. Gensidigt engagement handler altså om, at have et engagement og være en del af det der har betydning, for det aktuelle praksisfællesskab. Der kan altså godt være uenighed i et praksisfællesskab og autoritetsforskelle, det vigtige er dog, at der er en relation og et engagement i handlingen, selvom engagementet er forskelligt (Wenger, 2004, s. 89-104).

En anden dimension er fælles virksomhed, den præsenterer Wenger som en kollektiv forhandlingsproces. Der vil i et praksisfællesskab være nogle handlinger som er vigtige og nogle som er mindre vigtige. Hvad der er vigtigt og af betydning i det enkelte praksisfællesskab, det er noget som forhandles af deltagerne i praksisfællesskabet. Denne meningsforhandling er en proces som skabes af deltagerne i forskellige situationer. Der vil skabes nogle ansvarlighedsrelationer imellem deltagerne i praksisfællesskabet, om hvad der har betydning i praksisfællesskabet og hvad der ikke har. Det vil ikke nødvendigvis kræve enighed, for at et praksisfællesskab kan opstå, blot meningsforhandlingen er tilstede (Wenger, 2004, s. 89-104).

Den sidste dimension som Wenger nævner er fælles repertoire. Et praksisfællesskab har et repertoire som indeholder ord, rutiner, måder at gøre ting på, værktøjer, gestus, historier, symboler, handlinger, begreber eller genrer, som praksisfællesskabet har skabt eller taget til sig, og dermed nu er en del af dets praksis. Praksisfællesskabet har en fælles definering og forståelse, som kan bruges i den fælles meningsforhandling (Wenger, 2004, s. 89-104).

Jeg forstår læringen i praksisfællesskaber ved deltagelse i meningsforhandlingen i praksisfællesskabet. Wenger siger meningsforhandling er et samspil mellem deltagelse og tingsliggørelse i en konstituerende proces. Deltagelse skal forstås som det at deltage og bidrage til et fællesskab. Tingsliggørelse er den proces, hvor abstraktioner eller ting bliver givet en betydning for fællesskabet. Praksisfællesskabets værktøjer, symboler, udtryk, historier og begreber er tingsliggjorte i deres praksis, hvilket gør at der er en dualitet mellem deltagelse og tingsliggørelse. Da disse tingsliggørelsesprocesser ikke ville kunne opstå uden deltagelse i fællesskabet (Wenger, 2004, s. 65-88).

Jeg har nu forklaret hvordan Wenger ser på praksisfællesskaber, samt hvordan disse fællesskaber lære og udvikler sig. Da denne opgave har til formål at undersøge betydningen af talent management for de personer som er i afdelingen, vil jeg også se på personerne ud fra Wengers identitets perspektiv. Denne vinkel inddrages for at kunne få et indblik i, hvordan de deltagende personers identiteter allerede er, og kan blive påvirket, af at være en del af afdelingen. Wenger beskriver identitet, som vores evne og manglende evne til at skabe de meninger, som der definerer vores fællesskaber og vores måder at høre til på. Han mener at opbygningen af identitet skabes i forbindelse med medlemskab af diverse sociale fællesskaber igennem livet, hvor meningen med deltagelsen forhandles. Identitet er ikke noget som udelukkende er individuelt, men det er noget som også skabes af de sociale relationer man indgår i. Derfor vil den måde hvorpå de personer som er i afdelingen oplever deres arbejde, den vil være skabt af hvordan personerne fortolker deres stilling. Hvorvidt personen er kompetent, hvad personen forsøger at opnå eller hvad de måske ikke forstår. Disse ting forhandles ved at udføre sit arbejde og deltage i det omkringliggende fællesskab. Personernes identitet, i forhold til deres arbejde, vil altså blive skabt ud fra deres egen oplevelse af arbejdet, men også af de sociale, kulturelle og historiske meninger som er i afdelingen (Wenger, 2004, s. 169-170).

Wenger argumenterer for at der er en sammenhæng imellem identitet og praksis. Han mener at deltagelse i praksis og dermed et fællesskab, skaber en forhandling af den måde at være en person på i den praksis eller det fællesskab man indgår i. Det er ikke nødvendigvis en direkte verbal forhandling, men kan ligeledes være en tavs forhandling, som bliver skabt af den måde personerne i praksis handler og relaterer sig til hinanden på. Han siger at dannelsen af et praksisfællesskab, også er en forhandling af identiteter (Wenger, 2004, s. 174).

For at definere hvad identitet er, samt hvordan denne skabes, har Wenger opstillet nogle punkter som skal redegøre for dette. Jeg vil nu nævne de opstillede punkter og beskrive dem.

Identitet som forhandlet oplevelse. Vi definerer, hvem vi er, ved de måder, hvorpå vi oplever os selv gennem deltagelse såvel som ved de måder, hvorpå vi og andre tingsliggør vores selv (Wenger, 2004, s. 174).

Ifølge Wenger er identitet altså en forhandlet oplevelse. Denne forhandlede oplevelse begrænser sig ikke til den institutionelle tingsliggørelse af kompetence, som eksempelvis forfremmelse til teamleder eller coach. Det handler i lige så stor grad om det daglige engagement i praksisfællesskabet, hvor relationer konstituerer hvem man er i praksisfællesskabet. Det er igennem denne deltagesoplevelse, at ens identitet bliver skabt. I forhold til hvad man er god til, hvilke karaktertræk man har, eller hvorvidt man er en central eller perifer deltager. Det at have en specifik titel i en organisation er altså en tingsliggørelse af kompetence, som kræver en accept af den person som bærer titlen, men samtidig kræver det at denne titel gives nogle betydninger igennem deltagelsen i praksis. Dette sker ved at gøre det som titlen kræver og blive behandlet af fællesskabet på en måde, som vil skabe en personlig mening i forhold til titlen. Man konstruerer altså sin identitet i den konstante forhandling af selvet, i forhold til den deltagelse og tingsliggørelse, som eksisterer i de sociale relationer som man indgår i igennem livet (Wenger, 2004, s. 175-177).

Identitet som medlemskab af fællesskab. Vi definerer, hvem vi er, ved det kendte og det ukendte (Wenger, 2004, s. 174).

Når man er en del af et praksisfællesskab, så er man en del af et kendt område, hvor man kan manøvrere kompetent. Man har erfaring og kender til praksisfællesskabet og man vil derfor både anerkendes og som deltager i praksisfællesskabet forstå dets virksomhed og det fælles repertoire. Man vil derfor kunne handle hensigtsmæssigt i forhold til praksisfællesskabets kutyme, samt man vil blive anerkendt for den kompetence som man besidder, i forhold til den udøvede virksomhed. Der vil altså blive skabt en identitet i forhold til deltagelsen i det specifikke praksisfællesskab, som vil være anerkendt i praksisfællesskabet, men som ikke nødvendigvis er anerkendt i andre sociale sammenhænge. De handlinger, valg og oplevelser man har i forbindelse med deltagelsen i et specifikt praksisfællesskab, kan altså være påvirket af deltagelsen i den specifikke virksomhed (Wenger, 2004, s. 177-179).

Identitet som læringsbane. Vi definerer, hvem vi er, ud fra hvor vi har været, og hvor vi er på vej hen (Wenger, 2004, s. 174).

Skabelsen af identitet er ifølge Wenger en konstant tilblivelse, som vi genforhandler igennem hele vores liv. Dette sker ved vores deltagelse både i og mellem praksisfællesskaber, i forskellige baner i forhold til både fortid, nutid og fremtid. Disse baner kan føre os både til og fra deltagelse i et praksisfællesskab, men påvirker vores identitet i forhold til vores bane. Vi har altså erfaringer fra fortidens baner, og har mål for fremtidens, hvilket bidrager til forhandlingen af nutidens baner. Eksempelvis kan man have et ønske om retningen på en fremtidig bane, som kunne være at varetage en lederrolle. Denne fremtidige bane kan derfor være med til at give mening til den nutidige bane som almindelig medarbejder, da bedre præstationer måske kunne skabe advancement i sit job og sin identitet. Et praksisfællesskab er et felt af mulige baner, som er med til at give forslag til sin identitet, hvor veteraner kan være levende eksempler på mulige baner (Wenger, 2004, s. 179-184).

Identitet som neksus af multipelt medlemskab. Vi definerer, hvem vi er, ved de måder, hvorpå vi forener vores forskellige typer af medlemskab i én identitet (Wenger, 2004, s. 174).

Igennem livet vil vi mennesker være del af mange forskellige praksisfællesskaber, hvor vores identitet vil blive påvirket. Deltagelsen i de forskellige praksisfællesskaber vil bidrage til vores identitet på forskellige måder. Der vil ved deltagelsen i et praksisfællesskab opbygges en form for identitet, som anvendes når der deltages i dette praksisfællesskab. Vi har derfor forskellige aspekter af os selv og vores identitet, afhængigt af hvilket praksisfællesskab vi deltager i. Wenger mener at alle disse forskellige identiteter, afhængigt af hvilken sammenhæng vi er i, tilsammen skaber vores identitet i en harmoniseringsproces. På den måde kan vi være medlem i alle de forskellige sammenhænge og agere korrekt, som den person vi er (Wenger, 2004, s. 184-188).

Identitet som en relation mellem det lokale og det globale. Vi definerer, hvem vi er, ved at forhandle lokale måder at tilhøre bredere konstellationer på og manifestere bredere stile og diskurser (Wenger, 2004, s. 174).

Wenger mener, at vores lokale praksis ikke er udelukkende lokal, men sammenhængende med bredere aspekter og konstellationer, som påvirker vores identitet. Når vi mødes i den lokale praksis, er det for at udøve en virksomhed, men også for at opdage hvordan vores engagement passer ind i det større system. Den identitet man har i praksis, vil derfor altid være et sammenspil mellem det globale og det lokale (Wenger, 2004, s. 189).

Jeg vil nu gå videre til den næste teori, som skal rammesætte min analyse.

Daniel Pink – Motivation

Jeg har valgt at supplere Wenger med Daniel Pink og hans motivationsteori (Pink, 2015). Jeg har læst bogen motivation af Daniel Pink og har oplevet de ting han nævner i sin bog, er eksisterende i det felt jeg har været en del af. Jeg har efter afholdelse af mine interviews opdaget, at ledelsen i afdelingen selv er inspireret af Daniel Pink, hvilket bekræfter min egen observation af feltet. Jeg vil derfor mene, at hans teori vil være relevant at anvende til analyse af min empiri.

Pink mener at mennesker er født med en indre drivkraft til at være selvbestemmende, autonome og forbundne med hinanden. Han mener at når denne drivkraft eksisterer, vil folk udrette mere og have mere livsglæde (Pink, 2015, s. 87).

Pink gør i sin teori oprør mod den traditionelle belønningssystems tænkning, da han mener det er et forældet system, som der er tydelig evidens for ikke virker i de moderne virksomheder. Han mener belønningssystemer passer til ensartet arbejde, som var det typiske arbejde i industrialiseringstiden. I dag er der mange job, hvor det essentielle i jobbet er at være kreativ og tænkende. Han mener derfor, at ledere i dag burde ændre deres ledelsesfilosofi fra ydre motivationsfaktorer som løn, til de indre motivationsfaktorer som glæde og trivsel. Han kategoriserer den menneskelige adfærd som type X og type I adfærd. Type X adfærd er de mennesker som bliver motiveret af ydre belønninger, hvor den indre selvtilfredsstillelse er sekundær. Type I adfærd er de mennesker som bliver motiveret af den indre motivation, som eksempelvis frihed, udfordring og formål. Selvfølgelig har disse mennesker også glæde af ydre motivationsfaktorer, men dette er en bonus (Pink, 2015, s. 91-92).

Pink mener at den adfærds type vi som mennesker har, er skabt af vores omgivelser. Vi er født som et nysgerrigt væsen, som har en motivation for at udvikle os, med en type I adfærd. Derfor vil det kræve omgivelser som skaber en type X adfærd, for at skabe denne adfærd hos os. Da type I adfærd næsten altid præsterer bedre i det lange løb, og har bedre fysisk og psykisk velvære, da er det ærgerligt hvis man ikke fremmer denne adfærdstype blandt sine ansatte (Pink, 2015, s. 91-95).

For at tydeliggøre, hvordan man skaber de rette omgivelser for sine ansatte, til at motivere dem til en type I adfærd, har Pink opstillet tre elementer. Disse tre elementer er ifølge Pink grundstenene til at motivere mennesker. De tre elementer kalder han for autonomi, mestring og formål. Jeg vil nu forklare hvad Pink mener med de tre elementer, for at kunne anvende dem til min analyse af de ansatte.

Autonomi

For at forklare hvad der menes med autonomi, vil jeg tage udgangspunkt i det jeg nævnte tidligere, med at mennesket er født som et nysgerrigt væsen, som har brug for at udvikle sig. Vi skal derfor som mennesker ikke undertrykke vores natur, men derimod lade den komme frem. Som leder vil det sige, at man skal slippe kontrollen af sine ansatte, og i stedet guide dem til at genopvække deres egen naturlige selvstændighed og dermed motivation. Pink bruger et eksempel fra nogle større softwarevirksomheder, hvor ledelsen har besluttet, at de ansatte skal bruge 20% af deres arbejdstid på selvvalgte opgaver. Dette har resulteret i udviklingen af værdifulde genstande, som måske ikke ville være blevet skabt, uden denne selvstændighed. Pink argumenterer derfor, at selvstyre er vigtigt, da det fremmer større konceptforståelse, højere karakterer, øget udholdenhed med studier og sportsaktiviteter, højere produktivitet, færre udbrændte og et højere psykisk velværeniveau (Pink, 2015, s. 99-105).

Pink mener at type I adfærden opstår, når mennesker har autonomi. Yderligere deler han autonomi op i fire dele, som er de dele hvor autonomien er vigtig. De fire dele er opgave, tid, teknik og team (Pink, 2015, s. 108).

Opgave som er den første del, handler om selvbestemmelse over de opgaver man vælger at udføre. Som nævnt tidligere, har firmaer forsøgt sig med at give sine medarbejdere lov til, at arbejde med selvvalgte opgaver i dele af deres arbejdstid. Dette mener Pink øger motivationen, hvilket også er resultatet er flere studier (Pink, 2015, s. 108-112).

En anden del er tid, hvilket har en stor indflydelse på vores liv. I den industrielle alder var tid en vigtig faktor, hvor man blev belønnet for mere arbejdstid og straffet for at komme for sent. Pink gør oprør med denne tanke, da han mener selvbestemmelse i forhold til tid skaber motivation og øger arbejds kvaliteten. Ved at folk har selvbestemmelse over hvornår de arbejder, vil det øge kvaliteten af arbejdet (Pink, 2015, s. 112-116).

Den næste del kalder han teknik. Det handler om selvbestemmelse, i forhold til den måde hvorpå man udfører sit arbejde. Hvis jeg skal bruge mit felt som eksempel, så ville den måde hvorpå phoneren håndterer sine samtaler på være teknik. Det vil sige, hvis phoneren selv bestemmer hvordan personen vil håndtere samtalen, er dette selvbestemmelse i forhold til teknik. Hvorimod hvis lederen har lavet et skema for fremgangsmåde eller lignende, ville dette være et eksempel på manglende selvbestemmelse. Pink mener at øget selvbestemmelse, i forhold til den teknik man anvender i sit arbejde, øger motivationen (Pink, 2015, s. 116-119).

Den sidste del kalder han team. Denne del handler om selvbestemmelse, i forhold til valg af samarbejdsrelationer. Denne del er vanskelig at skabe på arbejdspladser, da der ofte vil være bestemte ansatte til bestemte opgaver. Dog viser det sig, at selvorganiserede hold er mere tilfredse, end hold som er sammensatte af ledelsen. Pink mener derfor, at friheden til at vælge samarbejdspartnere øger motivationen og tilfredsheden (Pink, 2015, s. 119-121).

Mestring

Det næste element jeg vil gennemgå er mestring. Med ordet mestring mener Pink det at have lyst til at blive bedre til noget, som der har betydning for personen. For at kunne være motiveret til at skulle løse komplekse problemer, kræver det en vilje til at skulle finde frem til en løsning. Når løsningen er fundet, vil dette give en større følelse af mestring, men det kræver et engagement at nå til løsningen. Flere undersøgelser viser, at følelsen af mestring øger vores engagement og livskvalitet. Pink refererer i sin bog til udtrykket ”flow”, som er en følelse af at skulle nå et mål. Hvor forholdet mellem det man skal gøre og det man kan gøre, er helt perfekt. Det er en tilstand hvor man glemmer tid og sted, fordi man er koncentreret om det arbejde man laver. Denne tilstand mener Pink passer godt til nutidens arbejdspladser, hvorfor han argumenterer for, at mestring er vigtigt for de ansattes motivation (Pink, 2015, s. 124-135).

Selvom flow kan være med til at skabe mestring, vil mestring tage længere tid at opnå. For at forklare mestring yderligere, har Pink opstillet tre love for mestring, som er, mestring er mentalitet, mestring gør ondt og mestring er en asymptote. Jeg vil nu forklare de tre love (Pink, 2015, s. 135).

Mestring er mentalitet har fokus på den holdning, som personer har til deres egen udvikling. Det er vigtigt for at kunne opnå mestring, at man har en læringsbaseret tilgang til sit liv. Det vil sige, at man ser sit liv som en læringsproces, hvor man udvikler sig igennem hele livet. På den måde vil man udvikle sig ved de opgaver man bliver stillet og ikke bare løse dem for præstationens skyld. Ved at have denne tilgang til livet og sig selv, mener Pink at motivationen og engagementet for det man laver vil øges. På den måde vil man skabe en type I adfærd (Pink, 2015, s. 136-139).

Med loven mestring gør ondt, mener Pink det at gøre noget, selvom man ikke har lyst, fordi man gerne vil mestre dette. Når man anstrenger sig og gør sig umage omkring noget, er det fordi det har interesse for en og man er villig til at arbejde for det. Det er en af de ting som giver livet mening, at kunne engagere sig i noget og blive bedre til det. Mestring er altså noget alle mennesker kan opnå, det vigtige er, at man ikke kigger på her og nu præstationer, men på den længerevarende udvikling og mestring som personen opnår (Pink, 2015, s. 139-141).

Med den sidste lov siger Pink, at mestring er en asymptote. En asymptote er en geometrisk figur, som illustrerer det, at uanset hvor langt man kommer, når man aldrig i mål. Derfor er det et eksempel på jagten efter mestring, som aldrig lykkes. Man vil kunne øve sig hele livet, og selvfølgelig blive bedre, men aldrig opnå fuldstændig mestring. Pink mener ikke at det er opnåelsen af mestring som motiverer, men at det er jagten som er motiverende. Det kan derfor tolkes fra denne lov, at for at motivere mennesker, er det vigtigt de konstant møder udfordring og føler udvikling, uanset hvor dygtige de er (Pink, 2015, s. 141-143).

Formål

Det sidste element Pink nævner er formål. Pink mener, at de mennesker som er mest motiverede, dem som præsterer bedst, er dem som gør noget til tjeneste for et højere formål. Selvom mennesker er autonome og arbejder mod mestring, vil det kræve et større formål, for at kunne bevare motivationen. Det ligger i menneskets natur, at søge et formål. Dette formål kan være meget varierende, det kan både være at hjælpe andre, men også at udvikle sig selv. Pink giver et eksempel på, hvordan man kan se om en ansat ser et formål med sin arbejdsplads. Hvis personen omtaler sig selv som en del af sin arbejdsplads, ved at sige ”os”, tyder dette på at personen ser et formål med sit arbejde. Hvorimod hvis personen omtaler sin arbejdsplads som ”dem”, ser personen måske ikke formålet. Til sidst nævner han vigtigheden i ikke at standardisere formål for sine medarbejdere. Det vil sige ledelsen ikke nødvendigvis skal styre etik og procedurer for sine ansatte, men lade dem have sit eget formål og blive motiveret heraf. For at afslutte Pink, så ser han mennesker som aktive og engagerede væsner, som har et behov for at udfolde sig selv igennem livet. Specielt hvis dette kan tjene et højere formål (Pink, 2015, s. 147-162).

Vurdering af teori

Jeg vurderer Wenger og hans teori om praksisfællesskaber og identitet, som et godt redskab til min analyse. Ved brug af denne teori, vil jeg kunne kortlægge hvilken betydning talent management har for de ansatte, samt hvordan denne påvirker deres læring og identitet. Herudover vurderer jeg Daniel Pink som et godt supplement til Wenger. De har en ensartet forståelse og holdning til mennesket, som et aktivt og engageret væsen, som skal have et formål eller mening med livet. De mener begge, at vi mennesker bliver dannet og påvirket af vores omgivelser igennem livet. Begge teorier passer godt ind i den hermeneutiske videnskabsteoretiske tilgang, da begge teorier ser på hvad det enkelte menneske oplever som meningsfuldt, hvilket hermeneutikken har til formål at undersøge.

Wenger og Pink har begge nogle elementer i deres teori, som er manglende i den andens. Dette er ikke nødvendigvis fordi de er uenige, men det er blot ikke elementer som er italesat. Wenger snakker meget om relationer i sin teori, hvor Pink ikke forholder sig en masse til det sociale aspekt i sin teori. Herimod kommer Pink med elementet autonomi, som Wenger ikke omtaler i sin teori. Jeg vil ud fra teorierne mene, at både sociale relationer og autonomi er af stor betydning for menneskers trivsel og engagement. Jeg føler derfor at Wenger og Pink supplere hinanden godt på denne måde.

Jeg synes de to teorier tilsammen danner et godt teoretisk fundament, til at kunne analysere min empiri og skabe et indblik i, hvilken betydning talent management har for de ansatte og deres engagement.

Analyse

Jeg vil nu begynde min analyse af den indsamlede empiri. Hvor der i analysen vil blive refereret til informanterne som talent et, to, tre og fire. Det skal nævnes talent 1 og 4 sidder i stillingen som oplærer, hvor talent 2 og 3 er coaches. Jeg er igennem min kodning af transskriptionerne blevet opmærksom på seks forskellige temaer. Disse temaer er fællesskab, autonomi, mestring, formål, oplevelse af talent management og udvikling. Disse temaer vil rammesætte min analyse.

Fællesskab

Jeg vil starte denne analyse med at se på trivslen af de udvalgte talenter, for at få et indblik i hvordan de trives, samt hvilke faktorer der bidrager enten positivt eller negativt til dette. Nedenstående er et citat fra hvert talent, som udtaler sig om sin oplevelse af sit arbejde.

Talent 1: *"Nu har jeg alligevel snart været her i otte måneder, så jeg er bare blevet glad for det, så det er jo heldigt nok kan man sige".*

Talent 2: *"Jeg er glad for det, jeg er glad for de medarbejdere jeg har".*

Talent 3: *"Jeg synes mit job er rigtig sjovt".*

Talent 4: *"Jeg kan egentlig godt lide mit job som sådan, eller både og. Jeg synes det er det omkring jobbet der er godt, jeg har nogle gode kollegaer og et godt arbejdsmiljø"*

Ud fra citaterne tolker jeg, at alle talenterne er glade for deres arbejde og dermed trives godt i det. Dog giver talent 4 udtryk for, at det er kollegaerne og arbejdsmiljøet som giver ham trivsel. Jeg vil derfor nu se på, hvad det er som får talenterne til at trives i deres job, om der er nogle tendenser. Det første jeg vil se på er fællesskabet og det sociale aspekt i afdelingen og talenternes arbejde.

Talent 1: *"Der er helt klart et fællesskab herude, men også et underligt fællesskab fordi jeg kan godt, hvis jeg kommer på arbejde og der ikke lige er nogle. Altså jeg har jo ikke nogen rigtig gode venner herude, altså nogle jeg ses med privat, men hvis jeg kommer her ud og der ikke lige er nogle fra mit team, som jeg sådan lige har snakket med og sådan. Så kan man godt blive sådan lidt. Altså det er sådan et underligt fællesskab fordi man er nogle grupper og jeg er alligevel en af dem der har været her i længst tid, men man er heller ikke helt opmærksom på hvor ny er han, og hvor ny er hun, og hvor meget kan man".*

Jeg tolker ud fra ovenstående citat, at talent 1 ikke har den store sociale tilknytning til sin arbejdsplads. Det tyder på at der er stor udskiftning af medarbejdere i afdelingen, hvilket får talent 1 til at opleve fællesskabet som underligt og måske bidrage til mindre engagement i forhold til deltagelse i fællesskabet.

I nedenstående citat kommenterer talent 1 på oplevelsen af at blive forfremmet til oplærer.

Talent 1: *"Så det har da været helt vild positivt for mig og givet mig endnu mere lyst til og være her, og snakke med dem jeg så har lært op, og hvordan går det. Man er lidt med i et andet fællesskab igen, at man ligesom har nogen man har sparket i gang, og de ting jeg har været ude for da jeg startede, og som måske ikke var så fede, har jeg kunne lave om på og give dem med på en anden måde og sådan noget. Så det har været vigtigt for mig og mit job her, at jeg fik den på det tidspunkt og at jeg kunne blive ved med at være motiveret. Fordi okay nu er der endnu en grund til at komme, fordi nu skal jeg lære op næste uge, også skal jeg lige høre, hvordan går det så med ham eller hende og sådan noget".*

I det ovenstående citat tolker jeg, at talent 1 har fundet et engagement for deltagelse i praksisfællesskabet i afdelingen, ved at være blevet tildelt mere ansvar og rollen som oplærer. Det at hun skal skabe indblik og mening for nye deltagere i praksisfællesskabet, giver hende en rolle som central deltager. Hun har fået en anerkendelse og er i praksisfællesskabet blevet identificeret som en kompetent person, som har et ansvar for at bidrage til udviklingen af praksisfællesskabet. Den samme tendens ser jeg blandt de andre talenter i nedstående citater.

Talent 2: *"Jeg er glad for det, jeg er glad for de medarbejdere jeg har. Det bekræfter mig i at jeg godt kan tage fanen, og at jeg godt kan lede andre, og at folk godt kan stole på mig, og at de kan komme til mig, og at jeg kan være med til at skabe resultater, ikke på egen hånd, men i hvert fald få*

andre til at kunne præstere deres bedste og give dem de bedste redskaber, så vi i samlet flok kan opnå de bedste resultater”.

Talent 3: *”Derudover så nyder jeg at se folk i rivende udvikling”.*

Talent 4: *”Det der med at kunne få lov til hver tirsdag, at kunne lære nye folk op, er enormt fedt. Det vil jeg ønske jeg brugte alt min tid på herude, det synes jeg er en enorm fed bitjans. Så det kan jeg godt lide”.*

Jeg tolker ud fra disse citater, at talenterne har fundet en mening med sit job, ved at skulle udvikle andre medarbejdere. Ifølge Wenger og hans komponenter mening og fællesskab, vil jeg mene denne mentor rolle bidrager positivt til talenternes udvikling. Da det virker til talenterne oplever deres rolle som meningsfuld, da de har et ansvar over for andre deltagere. Samtidig har de en oplevelse af kompetence, da deres evner er efterspurgt i praksisfællesskabet. Jeg tolker at talenterne har udviklet deres identitet, ikke fordi de er blevet forfremmet, men fordi deres kompetencer bliver anerkendt i praksisfællesskabet. I nedenstående citater giver talenterne eksempler på, hvordan dette ansvar har påvirket og dannet deres identitet.

Talent 1: *”Det er helt sikkert noget som man kan bruge uden for de her døre. Så det er da en kompetence som jeg har fået, som jeg vil tage med mig og huske på. Så jeg føler da at jeg har fået nogle kompetencer med, som jeg kan bruge personligt”.*

Talent 2: *”Det gør mig glad at have fået noget mere ansvar. Jeg føler det er muligt for mig at opnå noget. Når jeg er sammen med venner og bekendte der taler jeg da også glad om jobbet, om at jeg har en stor mængde ansvar her oppe i virksomheden. At jeg får ansvaret for nogle fede ting, for nogle kurser og nogle samtaler. Så jeg er da stolt over mig selv og jeg tror på at jeg kan komme langt, det gør det for mig”*

Talent 3: *”Jeg bliver selv mere bevidst omkring hvordan jeg fremstår hele tiden. Det her med at have et stort ansvar, det er det jeg gerne vil også på længere sigt i mit erhvervsliv. Så er det enormt vigtigt for mig hele tiden at forsøge at påtage mig så meget ansvar som muligt. Det kan jeg også mærke afspejle sig i min hverdag, hvor jeg forsøger med skoleprojekter, hvor jeg også er den som leder vores projekt i rigtig retning og forsøger at holde det kolde overblik og den gode struktur der”.*

I forhold til Wengers identitets punkter, så ser jeg punktet identitet som forhandlet oplevelse i de forhenstående citater. Det gør jeg fordi talenterne i relationen til de medarbejdere de udvikler har en

central rolle, hvor det virker til rollen giver mening for talenterne. I forhold til punktet identitet som neksus af multipelt medlemskab, ser jeg også hvordan talenterne tager kompetencerne med sig i andre praksisfællesskaber, som talent 3 der anvender sine i skolesammenhæng. Det sidste punkt jeg ser er identitet som læringsbane. Jeg ser i alle citaterne et fremtidsperspektiv, hvor talenterne italesætter det at kunne medbringe de erhvervede kompetencer til fremtidige formål.

Jeg tolker at talenterne oplever en udvikling af deres identitet, som giver mening for dem. Da Wenger siger vi som mennesker har en engageret og meningsfuld tilgang til verdenen, vil jeg mene denne identitetsudvikling som talenterne oplever engagerer dem.

Autonomi

Jeg vil nu se på talenternes oplevelse af autonomi i deres arbejde, da jeg ud fra Pink véd at autonomi er vigtigt for trivslen af mennesker. Jeg oplever der er en forskel imellem oplærerne og coachenes oplevelse af deres autonomi på arbejdet. Herunder citere jeg de to oplærere, hvor de udtrykker deres oplevelse af autonomi på arbejdet.

Talent 1: "Jeg synes det er noget af det mest fleksible arbejde man kan have, at vi selv kan vælge vores vagter. Så på den led føler jeg, at jeg er meget fri og kan bestemme selv" og "Man er som sagt fri til at sige hvad du vil i den telefon".

Talent 4: "Det jeg så godt kan lide ved arbejdet er den strukturerede arbejdstid, altså det der med man kan møde ind mandag og tirsdag afhængig af hvordan det lige passer en" og "Jeg føler at der er nogle ret stramme retningslinjer for hvordan og hvorledes man gør. Men samtidig føler jeg at det er en arbejdsplads, hvis du ligesom viser et engagement, så er der også rigtig meget plads at lege rundt på".

Jeg tolker ud fra citaterne, at begge talenter trives i et arbejdsmiljø hvor arbejdstiden er fleksibel. Desuden giver de udtryk for, at måden hvorpå de udfører deres arbejde er fri. Dog nævner talent 4, at dette er et privilegium som kommer med gode kompetencer. Ifølge Pink har de altså autonomi i forhold til tid og teknik, hvilket skulle øge trivslen for arbejdet. Jeg ser de to andre talenter fremhæve en anden side af autonomien i deres arbejde, som kan ses i nedenstående citater.

Talent 2: "Jeg kan hive dem alle sammen ind til samtaler og snakke med dem, hvad gør vi anderledes. Jeg kan sætte mig ned på lyt og snakke med dem om hvordan kan du gøre det her bedre, for måske at få indhentet de gode møder. Jeg har viden og det handler egentlig om for mig at

videregive det jeg kan til dem på en måde så de kan bruge det, også skal der nok komme resultater.

Så jo jeg føler jeg har indflydelse på mit eget job og de opgaver der bliver stillet”.

Talent 3: *”Mine to nærmeste ledere er der ikke rigtig så meget om aftenerne. Så de ved godt at vi skal være selvkørende. Det er også en af mærkesagerne ved os, det er at man har frihed under ansvar. Det er vigtigt man bare kan påtage sig de diverse arbejdsopgaver der er på aftenerne også yde det bedste man kan der. Jeg forsøger hele tiden at finde ud af hvor den største ildebrand er i afdelingen også få slukket den. Vi har også nogle simple måder hvorpå vi strukturerer aftenerne, så vi sikre at vi når alt hvad der skal nås”.*

Jeg tolker ud fra ovenstående citater, at de to talenter har meget fokus på deres autonomi i forhold til deres opgaver og teknikken, som beskrevet af Pink. De kommenterer ikke på den fleksible arbejdstid, ligesom de andre talenter. Men som talent 4 nævner, så kommer der mere frihed ved et større engagement. Jeg tænker derfor at talent 2 og 3 har mere fokus på deres frihed i forhold til opgaven, da det måske er en frihed de har fået, i forbindelse med mere ansvar. Jeg tænker ud fra citaterne, at der i forbindelse med mere ansvar i afdelingen, vil komme mere autonomi i forhold til sit arbejde. Der kan derfor argumenteres for, at trivslen for medarbejderne vil stige, hvis de bliver udvalgt som talent og givet mere ansvar.

Mestring

Jeg vil nu analysere ud fra temaet mestring. Jeg vil se på hvordan talenterne oplever deres arbejdsopgaver og trives i forhold til dem. Jeg vil starte med at citere talent 1, som herunder giver udtryk for sin oplevelse af sit arbejde.

Talent 1: *”Det er nok sådan mere de små formål hele tiden, at kunne blive dygtigere, fordi at vi har fået at vide mange gange, at os der er her nu og har været her så og så lang tid, vi kan godt. Så det handler bare om at lære det endnu mere. Det giver mig da blod på tanden, fordi man er sådan lidt, hvor langt kan jeg egentlig nå her”.*

Jeg tolker ud fra dette citat, at talent 1 har en oplevelse af at forbedre sig i sit arbejde. Jeg mener hun giver udtryk for, at hun oplever hun bliver lidt bedre til sit arbejde hele tiden og bliver motiveret af nysgerrigheden omkring hvor god hun kan blive. Samtidig giver hun udtryk for, at det at hun udvikler sig motiverer hende. Talent 4 er i et andet stadie i sin udvikling, som det kan ses i nedenstående citat.

Talent 4: *”Nu har jeg siddet i phoner faget i knap to år, som nok er længere end de fleste har prøvet. Så jeg synes også jeg har styr på det jeg laver”.*

Han giver udtryk for at mestre sine nuværende arbejdsopgaver, hvilket umiddelbart kan virke demotiverende, hvis der ingen udfordring er. Ifølge pink er det vigtigt, at der altid er en tilpas udfordring i sit arbejde, hvorfor det ville give mening at give talent 4 nye eller mere udfordringerne arbejdsopgaver. Jeg ser ham selv bekræfte denne antagelse i nedenstående citat.

Talent 4: *"Jeg håber da også på et tidspunkt, at hvis jeg bliver herude, altså fortsætter med at blive herude. Altså nu ved jeg ikke hvad fremtiden den bringer, men at der så kommer et ryk mere en gang. Det vil nok være meget naturligt, det er også tendenser jeg ser herude, det er at folk der gør det godt, møder op og passer deres arbejde, engagere sig, at de også har gode muligheder og forudsætninger for at rykke op. Der er nok ikke mange der gider at blive i den samme stilling hele tiden, som phoner, det er nok ikke det fedeste".*

Jeg tolker ud fra citaterne, at talent 1 og 4 måske er på forskellige stadier i deres mestring af deres arbejde. Hvor jeg ser talent 1 som rigeligt udfordret i sit arbejde, hvorimod talent 4 virker til at have brug for mere udfordring. Dette tolker jeg, da talent 4 giver udtryk for et ønske om mere ansvar i ovenstående citat.

Når jeg ser på talent 2 og 3 kan jeg se glæden, ved at de har fået mere ansvar. I citatet herunder udtaler talent 2 sig om sin oplevelse af sine arbejdsopgaver.

Talent 2: *"Det gør mig glad at have fået noget mere ansvar. Jeg føler det er muligt for mig at opnå noget. Når jeg er sammen med venner og bekendte der taler jeg da også glad om jobbet, om at jeg har en stor mængde ansvar her oppe i virksomheden. At jeg får ansvaret for nogle fede ting, for nogle kurser og nogle samtaler. Så jeg er da stolt over mig selv og jeg tror på at jeg kan komme langt, det gør det for mig".*

Talent 2 giver i ovenstående citat udtryk for en glæde ved at blive tildelt mere ansvar i afdelingen. Jeg ser samtidig et udtryk for en lyst til stadigvæk at skulle udvikle sig, da han siger, at han tror han kan komme langt, hvilket betyder han ikke er i mål endnu. Jeg tænker derfor at talent 2 er blevet tildelt mere ansvar på et passende tidspunkt, i forhold til hans udvikling og mestring af sine arbejdsopgaver.

Jeg tolker talent 3 har den samme oplevelse af mestring, af det basale ved arbejdet. Dette udtrykkes i citatet herunder.

Talent 3: *"Det at jeg har lært at sælge, har gjort en stor forskel for mig og mit liv".*

Jeg tolker talent 3 oplever sig selv som kompetent, i forhold til det basale arbejde i afdelingen. Ligesom de andre talenter udtrykker lysten til at mestre mere, giver talent 3 ligeledes udtryk for dette i nedenstående citat.

Talent 3: *"Jeg er sikker på, at det giver mig en masse redskaber som nok skal være relevante for mig, i min videre faglige udvikling og i min videre karrierer".*

Jeg tolker ud fra ovenstående citat, at talent 3 har lysten til at udvikle sig mere. Jeg ser talent 3 med en lyst til at forbedre sine kompetencer i nye arbejdsområder, som han udtrykker i nedenstående citat.

Talent 3: *"Jeg bliver selv mere bevidst omkring hvordan jeg fremstår hele tiden. Det her med at have et stort ansvar, det er det jeg gerne vil også på længere sigt i mit erhvervsliv. Så er det enormt vigtigt for mig hele tiden at forsøge, at påtage mig så meget ansvar som muligt. Det kan jeg også mærke afspejle sig i min hverdag, hvor jeg forsøger med skoleprojekter, hvor jeg også er den som leder vores projekt i rigtig retning og forsøger at holde det kolde overblik og den gode struktur der".*

Det at talent 3 er blevet givet mere ansvar, antager jeg påvirker hans lyst til ny mestring. Man kan i ovenstående citat se, hvordan han er glad for at være blevet tildelt mere ansvar og at det afspejler sig i hans skolearbejde også. Det at han træner sine nye opgaver i andre sammenhænge, vil jeg mene afspejler en stor lyst til at mestre de nye opgaver. Det kan endda tyde på, at talent 3 er ved at mestre sine nuværende opgaver og igen have brug for at blive tildelt mere ansvar, som jeg ser ud fra nedenstående citat.

Talent 3: *"Ja der er stor mulighed for at udvikle sig i virksomheden. Jeg skal blandt andet i praktik her efter sommerferien, hvor jeg får lov til at prøve kræfter med min nærmeste leders arbejdsopgaver".*

Hvis jeg kort skal opsummere talenternes oplevelse af mestring. Så ser jeg dem blive motiveret af deres arbejdsopgaver, da de udtrykker en lyst til at blive bedre til det de gør. Samtidig ser jeg dem udtrykke en nødvendighed for at blive tildelt mere ansvar eller nye opgaver, på et tidspunkt hvor de nuværende opgaver bliver for nemme. Det er kun talent 4 som giver udtryk for en mangel på mere udfordring i sit arbejde, ellers virker det til balancen mellem oplevelsen af evner og udfordring passer sammen. Jeg tolker derfor, at talent 4 skal have mere ansvar eller nye arbejdsopgaver, for at bevare motivationen og trivslen for sit arbejde. Ifølge Pink vil den korrekte balance imellem det at blive

udfordret tilpas, skabe tilstanden af flow. Denne tilstand vil øge talenternes motivation og trivsel i deres arbejde.

Formål

Jeg vil nu se på hvilket formål talenterne har med deres arbejde. Jeg kan ved at se på udtalelserne finde frem til tre formål, som karakterisere udtalelserne fra talenterne. Disse formål er udviklings, karriere og værdi for virksomheden formål. Jeg vil i nedenstående citater mene, at talenterne giver udtryk for, at de har et formål med deres arbejde, som er udviklingsorienteret.

Talent 1: "Jo længere tid jeg har været her, så går der jo igen konkurrence med mig selv i, at nu har jeg nået så og så mange møder, og nu har jeg nået det her månedlige mål, som mig og mine coaches har sat, også skal jeg også nå det næste. det er nok sådan mere de små formål hele tiden, at kunne blive dygtigere".

Talent 2: "Jeg er sikker på at det giver mig en masse redskaber, som nok skal være relevante for mig i min videre faglige udvikling og i min videre karrierer".

Talent 3: "Det at jeg har lært at sælge har gjort en stor forskel for mig og mit liv".

Talent 4: "Det føler jeg det er en enorm god ting at besidde, altså det der med at kunne sælge og det med at kunne kommunikere med folk også sælge et produkt. Det er selvfølgelig ikke mit drømmejob, men jeg håber på at komme videre med det".

I ovenstående citater nævner alle talenterne, hvordan de oplever at de udvikler sig i forbindelse med deres arbejde. De nævner alle sammen hvordan denne udvikling bidrager positivt til deres liv. Jeg tolker derfor, at talenterne ser et formål i deres arbejde, ved at de udvikler kompetencer som de kan bruge senere i livet. Dette leder mig videre til næste formål, som er det karrieremæssige formål, som talent 2 allerede gav udtryk for i ovenstående citat. Jeg vil nu citere de andre talenters udtryk for dette formål.

Talent 3: "Mit arbejde har bestemt et formål. I og med at jeg gerne vil være leder senere frem, så er det her et enormt godt springbræt".

Talent 4: "Det her det er også en investering føler jeg for ens fremtid, også selvom det er noget så banalt som at være telefonsælger".

Jeg ser ud fra citaterne en tendens til, at arbejdet er et stop på vejen til talenternes karrieremæssige fremtid. Jeg tolker at talenterne har et formål, i forhold til deres fremtidige karrierer ved arbejdet,

hvilket jeg vil mene motiverer dem til deres nuværende arbejde. Det er kun talent 1 som ikke har dette formål, som hun udtrykker i citatet herunder.

Talent 1: *"Jeg har ikke noget formål sådan på længere sigt, det har ikke sådan meget med mit studie at gøre, udover kommunikationen og mennesker og sådan noget"*.

Det er ikke nødvendigvis et problem for motivationen og trivslen, at talent 1 ikke har et karrieremæssigt formål med sit arbejde, så længe der er andre formål. Dette leder mig videre til sidste formål, hvor talent 1 giver udtryk for sin vigtige rolle i virksomheden.

Talent 1: *"Så jeg tænker egentlig, at det jeg sidder og laver er noget af det rigtig vigtige for virksomheden. At der er nogle phonere, at der ligesom tager skraldet nogle gange i telefonen. Så en stor rolle vil jeg sige jeg spiller"*.

Jeg tolker ud fra ovenstående citat, at talent 1 oplever sin rolle i virksomheden som værdifuld. Da hun udtrykker hendes rolle tager skraldet nogle gange og på den måde hentyder til, at hun gør arbejdet nemmere for andre i virksomheden. Da tolker jeg hun har et formål, i forhold til at bidrage til virksomheden med sin rolle. Da hun selv siger hendes rolle er vigtig, tænker jeg hun finder en motivation og trives i hendes rolle i virksomheden.

Talent 1 og 2 udtaler i nedenstående citater, deres begrundelse for at starte i jobbet.

Talent 1: *"Til at starte med var formålet jo at skulle tjene penge, det tror jeg der er rigtig mange her ude der har haft den indstilling, til at starte med. Det at komme og ringe og gå igen og tjene nogle penge"*.

Talent 2: *"Baggrunden for at jeg søgte her ud var egentlig, at jeg kort sagt har lidt ekstra penge på lommen"*.

Jeg tolker ud fra ovenstående citater, at talent 1 og 2 ikke havde et egentlig større formål, i forhold til at tage jobbet, udover at skulle tjene lidt penge. Jeg antager derfor, at selve arbejdet og ledelsen må have bidraget til at skabe et større formål for talenterne og dermed motivere dem.

For kort at opsummere, så ser jeg alle fire talenter have et formål i forhold til deres arbejde. Dette formål eksisterede ikke nødvendigvis da de startede med arbejdet. Men i forbindelse med at de har været engageret i arbejdet, har de alle sammen et større formål med arbejdet i dag.

Oplevelsen af talent management

Jeg har ved at se på talenternes udtalelser fundet et mønster, i forhold til hvordan de oplever talent management proceduren i afdelingen, i forhold til hvilke medarbejdere som skal udvælges som talenter. Det at jeg kan se en enstemmighed blandt talenterne, vil jeg mene signalerer, at der er en fælles mening i afdelingen til hvordan dette skal foregå. I citaterne herunder, ser jeg de fire talenter fælles mening.

Talent 1: *"Jeg ved faktisk ikke hvor længe folk har været her som ringer kampagne, men jeg tror hvis der var nogle som har været her i kortere tid end mig som ringer kampagne, det er fint nok. Der er jo en grund til det, så har de haft nogle stabile måneder, hvor jeg måske har haft nogle mere svingende måneder. Så det er ikke noget man skal tage som skældud, eller lade sig presse af det. Fordi der er mange ting der spiller ind".*

Talent 2: *"Men hvis man vil, så er der rigtig god mulighed for at udvikle sig inden for virksomheden som koncern og stige i graderne helt sikkert. Hvis man ligger en indsats i det og man giver udtryk for det, så er virksomheden også god til at lytte til en".*

Talent 3: *"Jeg har egentlig ikke noget problem med, at andre de får lov til at komme foran mig i køen. Så længe mine egne præstationer de bliver afspejlet, i hvad mine ledere og dem som jeg også har under mig, at de godt kan lidt min indsats, så er jeg egentlig godt tilfreds. Jeg vil jo gerne selv frem hele tiden, så er der nogen der får et ansvar, så forsøger jeg også at kigge indad og tænke hvorfor har de fået et ansvar fremfor mig. Men ofte er der en logisk grund til det".*

Talent 4: *"Jeg synes det er nogle dygtige ledere vi har herude og jeg synes de er gode til at udvælge de rigtige til tjansen, det er ikke så meget en vennetjeneste herude, det er mere sådan, at de egentlig ser ens arbejdsindsats og ser ens potentiale, man har i sig".*

Jeg tolker ud fra ovenstående citater, at talenterne har en fælles holdning til, at der i afdelingen bliver udvalgt talenter, blandt folk med kompetence fremfor anciennitet. De udtrykker en oplevelse af, at dem der bliver tildelt mere ansvar i afdelingen og bliver udvalgt som talenter, at det er dem som er mest engageret og kompetente i afdelingen. Jeg oplever talenterne er meget bevidste omkring denne procedure for udvælgelsen af talenter, hvilket jeg tolker giver dem motivation for at skulle præstere og reflekterer i deres arbejde, for at opnå mere ansvar. Grunden til jeg nævner det skaber refleksion, er fordi talenterne italesætter det med at se indad, eller at der er en grund til hvis de ikke selv bliver givet mere ansvar. Det vil jeg mene hentyder til det at reflekterer over sin egen læring og udvikling, hvilket for talenternes udvikling er hensigtsmæssigt.

Udvikling

Med fokus på talenternes udvikling, har jeg set på talenternes udtalelser, i forhold til deres oplevelse af deres engagement for at udvikle sig i virksomheden, samt hvordan virksomheden bidrager til dette. Jeg har fundet en fælles oplevelse blandt talenterne, for at de føler de udvikler sig i virksomheden, som tolket ud af citaterne herunder.

Talent 1: *"Det er helt sikkert noget som man kan bruge uden for de her døre. Så det er da en kompetence som jeg har fået, som jeg vil tage med mig og huske på. Så jeg føler da at jeg har fået nogle kompetencer med, som jeg kan bruge personligt".*

Talent 2: *"Jeg har helt klart lært rigtig meget af det. I dag der hviler jeg i meget højere grad i mig selv, end jeg tidligere har gjort. Jeg kan sagtens stille mig op foran folk, det går mig ikke så meget på hvad andre folk de tænker om mig, som det har gjort tidligere".*

Talent 3: *"Ved at få alt den her erfaring er den enorm stærk på CV'et og bestemt noget af det jeg kan tage med videre frem".*

Talent 4: *"Det føler jeg det er en enorm god ting at besidde, altså det der med at kunne sælge og det med at kunne kommunikere med folk også sælge et produkt. Det er selvfølgelig ikke mit drømmejob, men jeg håber på at komme videre med det. Men jeg tror faktisk et eller andet sted, at det er et rigtig godt sted at starte, hvis du gerne vil noget ambitiøst indenfor marketing og ikke nødvendigvis telemarketing. Så jo jeg synes jeg får noget ud af det, det er også derfor jeg er her".*

Jeg tolker ud fra ovenstående citater, at alle fire talenter har en oplevelse af, at have udviklet sig i forbindelse med sit arbejde i afdelingen. Jeg ser samtidig en glæde blandt talenterne, ved at de omtaler deres erhvervede kompetencer som noget positivt, samtidig med det er noget de kan bruge fremadrettet. Talenterne har altså lært og udviklet sig ved at deltage i afdelingen. For at se nærmere på hvilke forhold i praksisfællesskabet der har bidraget til denne udvikling, har jeg fundet en sammenhæng som ses i nedenstående citater.

Talent 1: *"Jeg tror en af grundene til at jeg rigtig godt kan lide det, er at det er gået godt. Fordi jeg har fået meget ros og er inde til samtaler, hvor man får at vide om sine tal, og at det ser godt ud og vi tror på dig, og nu må du gerne oplære og de der ting".*

Talent 2: *"Det er en stor anerkendelse. Det var ikke længe jeg sad på telefonen før det ene tog det andet og jeg kom til at sidde med de fede leads og fik mit eget team og jeg tror mine overordnede*

kunne se, at jeg kunne godt med mennesker. Så det endte ud med det her, og det er jeg rigtig glad for”.

Talent 3: ”Der er stor mulighed for at udvikle sig i virksomheden. Jeg skal blandt andet i praktik her efter sommerferien, hvor jeg får lov til at prøve kræfter med min nærmeste leders arbejdsopgaver”.

Talent 4: ”Jeg synes det er fedt jeg har fået noget mere ansvar, det er en anerkendelse jeg ikke har fået på forhenværende arbejdspladser”.

Jeg ser ud fra ovenstående citater, at talenterne oplever at få anerkendelse for deres udvikling i afdelingen. De giver udtryk for at deres udvikling af kompetencer bliver anerkendt i praksisfællesskabet, hvilket jeg tolker en glæde omkring. Det virker til at virksomheden er gode til at anerkende talenternes udvikling og give dem mere ansvar, som passer til deres evner. Samtidig virker det til at talenterne bliver motiveret af denne udvikling og anerkendelse, som eksempelvis talent 3 der vælger at tage i praktik i virksomheden.

Diskussion

Jeg har nu analyseret den indsamlede empiri og vil med udgangspunkt i den anvendte teori diskutere resultaterne.

Jeg vil starte med at diskutere hvorvidt talenterne i afdelingen er en del af et praksisfællesskab, da dette ifølge Wenger, er essentielt i forhold til talenternes mulighed for udvikling. Som nævnt i teoriafsnittet, så består et praksisfællesskab af tre elementer, som er gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire. Jeg vil derfor nu komme med mine argumenter for, at jeg ser alle tre elementer i talenternes udtalelser, hvorfor jeg mener de er en del af et praksisfællesskab i afdelingen. Jeg vil ud fra min analyse argumentere for, at der er et tydeligt gensidigt engagement i afdelingen for alle talenterne. Det virker til at alle sammen er engageret i deres arbejde og har en lyst til at bidrage til denne arbejdsplads med deres individuelle kompetencer. For at skabe fælles virksomhed kræver det en meningsforhandling af værdsatte kompetencer i praksisfællesskabet. Jeg synes ud fra analysen at kunne se denne meningsforhandling. Nogle af de kompetencer som talenterne enstemmigt giver udtryk for som relevante i praksisfællesskabet, er eksempelvis det at kunne sælge og udvikle andre. Jeg vil derfor argumentere for, at der er en fælles virksomhed i praksisfællesskabet. Dette kan også bidrage til talenternes identitetsudvikling, da de er bevidste omkring hvilke kompetencer som er værdsatte i praksisfællesskabet og dermed bevidst søge at udvikle disse

kompetencer, for at kunne få mere ansvar. Til sidst vil jeg tydeliggøre det fælles repertoire, som jeg ser blandt talenterne. Det at deltagerne i et praksisfællesskab har en fælles forståelse for, hvordan tingene bliver gjort i fællesskabet, er et tegn på fælles repertoire. Da jeg i analysen har kortlagt hvordan talenterne har en fælles forståelse for, at det er kompetence fremfor anciennitet som giver mere ansvar i afdelingen, vil jeg argumentere for, at dette er en indikator for at der eksisterer et fælles repertoire blandt talenterne. Derfor vil jeg også mene talenterne er en del af et praksisfællesskab i afdelingen, da alle tre elementer for at danne et praksisfællesskab, er tilstede i talenternes udtalelser. Jeg vil derfor argumentere for, at talenterne er en del af et praksisfællesskab i afdelingen, hvor de har mulighed for at udvikle sin identitet.

For at kunne finde frem til hvad virksomheden kan gøre bedre, i forhold til deres talent management, i forhold til trivsel og udvikling af deres udvalgte talenter, da er det vigtigt at diskutere, hvad virksomheden allerede gør som påvirker talenternes trivsel og udvikling. Jeg vil derfor nu komme ind på nogle af de ting, som jeg igennem analysen er blevet opmærksom på.

Jeg vil starte diskussionen med at tage udgangspunkt i Pink med henblik på autonomi, mestring og formål. Jeg kom i analysen frem til, at alle talenterne har en oplevelse af autonomi i deres arbejde. Som Pink giver udtryk for i sin teori, så skulle det at have autonomi, i forhold til sit arbejde, øge motivationen og trivslen. Da jeg i analysen kom frem til, at talenterne trivedes ved den autonomi de havde, vil jeg argumentere for at virksomheden formår at give autonomi til sine talenter, i sådan en grad, at det påvirker talenterne positivt i forhold til trivsel og motivation i arbejdet. Jeg vil derfor ikke diskutere autonomi yderligere, da jeg mener virksomheden ikke har brug for at forbedre sig på dette punkt.

Jeg blev i min analyse af talenterne og deres mestring opmærksom på flere ting. Først og fremmest fandt jeg en tendens til, at alle talenterne bliver motiveret af deres arbejdsopgaver og med en lyst til at skulle forbedre sig, hvilket ifølge Pink skaber motivation og trivsel. For at denne trivsel og motivation kan vare ved, er det ifølge Pink vigtigt, at der bliver ved med at være en udfordring i det arbejde man laver. Jeg fandt frem til i min analyse, at tre ud af de fire talenter følte sig tilpas udfordret af sine arbejdsopgaver, hvor et talent havde brug for mere udfordring. Det kan diskuteres hvorvidt virksomheden skal forbedre sig på dette punkt, i forhold til bedre at kunne tilpasse arbejdsopgaverne til sine medarbejdere. Jeg vil mene tre ud af fire talenter som er tilfredse virker som gode tal, men hvis der skal ske en forbedring skal det sidste talent også være tilfreds. Derfor er det vigtigt lederne

er opmærksomme på talenterne, for at kunne følge med i deres udvikling, for på passende tidspunkter at kunne udfordre dem yderligere.

Jeg fandt i min analyse frem til, at talenterne oplever et formål med deres arbejde i afdelingen. Ifølge Pink er dette med til at skabe trivsel og motivation for talenterne, hvorfor jeg nu vil diskutere hvordan dette formål er opstået og hvad virksomheden kan gøre, for fortsat at sikre talenterne har et formål med arbejdet i virksomheden. Jeg fandt i min analyse frem til, at flere af talenterne startede arbejdet i virksomheden, udelukkende for at tjene penge. Jeg vil derfor argumentere for, at formålet er opstået i forbindelse med arbejdet i virksomheden. Det kan diskuteres hvordan dette formål er opstået for talenterne og hvor stor en indflydelse ledelsen har haft på talenternes formål. Jeg så i analysen, at flere af talenterne havde et formål i forhold til deres videre karrierer. Hvor de udtrykte det at have fået mere ansvar motiverede dem til at dygtiggøre sig endnu mere og jagede mere ansvar i sit arbejdsliv. Det er svært for mig at sige ud fra analysen, hvorvidt dette formål er kommet af at være blevet udvalgt som talent, eller om ledelsen har italesat mulighederne for at udvikle sig yderligere. Jeg ser dog et talent som skal i praktik i virksomheden og andre talenter kommenterer på, at der er gode karrieremuligheder internt i virksomheden. Jeg vil derfor argumentere for, at ledelsen har været gode til at facilitere mulighederne og formålet med at engagerer sig i sit arbejde for talenterne, da det kan føre til mere ansvar, hvilket kan bidrage til at skabe formålet for talenterne. Der var yderligere et talent i analysen, som så et formål i at have en vigtig rolle i virksomheden. Det kan diskuteres hvorvidt det er ledelsen eller talentet selv, som har skabt denne opfattelse af talentets vigtige rolle. Uanset vil jeg mene virksomheden kan bidrage til et formål for talenterne, ved at italesætte den vigtige rolle, som talenterne har for virksomheden.

Jeg vil nu komme nærmere ind på og diskutere, hvad det at være en del af virksomhedens talent management har betydet for talenterne.

Jeg vil først se på hvilken type talenterne er, i forhold til Pink og hans type X og type I adfærdstyper og om virksomheden har påvirket talenterne i forhold til dette. Jeg beskrev i min analyse, hvordan flere af talenterne var begyndt arbejdet i virksomheden udelukkende for at tjene penge. Jeg vil argumentere for, at det indikerer talenterne havde en type X adfærd, hvor de blev motiveret til arbejdet af ydre motivationsfaktorer som penge. Når jeg ser på analysen og talenternes udtalelser omkring deres arbejde i dag og de formål de har fået i den forbindelse, vil jeg mene det tyder på, at de har fået en type I adfærd. Jeg beskrev i analysen hvordan talenterne bliver motiveret af at udvikle sig, oplære andre og bidrage til virksomheden. Jeg vil ud fra det mene, at talenterne har skiftet fra en type X

adfærd til en type I adfærd. Ifølge Pink er det godt både for dem som personer, men også for virksomheden, da det øger trivsel og præstationen for talenterne. Det kan diskuteres hvorvidt denne adfærdsændring er skabt som påvirket af ledelsen i afdelingen, eller om det at starte med arbejdet i sig selv har skabt en ændring. Jeg vil dog argumentere for, at ledelsen har haft stor indflydelse på denne ændring, da de ved at give talenterne mere ansvar, mulighed for at udvikle sig og en værdifuld rolle i afdelingen, har påvirket til denne adfærdsændring. Jeg vil derfor mene ledelsen i afdelingen har haft succes med, at motivere sine talenter korrekt. Herudover mener jeg, at det at være en del af afdelingens talent management har betydet for talenterne, at de har fået en type I adfærd, hvilket bidrager positivt til dem som personer.

Jeg er igennem min analyse kommet med flere eksempler på, hvordan jeg ser talenternes identitet har udviklet sig i forbindelse med arbejdet i afdelingen. Jeg mener det at talenterne har fået mere ansvar og er blevet udpeget som talenter, er det som har sat denne identitetsudvikling i gang. Jeg vil ud fra analysen argumentere for, at talenterne har fundet en mening med deres arbejde i virksomheden, hvilket bidrager til deres engagement i arbejdet. Det er ikke fordi de har fået en tingsliggjort titel som oplærer eller coach, men jeg ser dem italesætte deres vigtige rolle, i forhold til at bidrage til udviklingen af andre medarbejdere eksempelvis. Jeg mener derfor, at det at være en del af afdelingens talent management, har bidraget til personernes identitet. Den måde jeg ser den har udviklet sig på, er at talenterne omtaler sig som vigtige og kompetente personer, hvilket følger deres identitet både i og uden for arbejdet. Samtidig ser jeg denne identitetsudvikling påvirke deres læringsbane, hvor jeg ser talenterne søge efter mere ansvar og forfremmelse, da de nu er blevet bekræftet i at være kompetente. Det kan diskuteres hvorvidt denne trang til at skulle opnå mere er hensigtsmæssig. Det at talenterne er engagerede og motiverede til at præstere godt i deres arbejde, er selvfølgelig positivt for virksomheden. På den anden side kan det at blive udvalgt som talent skabe et pres, i forhold til at skulle præstere, hvor det kan virke som en fiasko for talentet, hvis der ikke sker meget udvikling eller forfremmelse. Derfor når man arbejder med talent management i afdelingen, vil jeg mene der ligger et stort ansvar på skulderne af lederne, til at følge talenterne i deres udvikling og forventningsafstemme med dem undervejs i deres udvikling, for på den måde at sikre realistiske forventninger til hinanden som talent og arbejdsgiver.

Metodologisk diskussion

Denne opgave har belyst fænomenet talent management i en bestemt afdeling i en større dansk virksomhed. Jeg vil derfor mene resultatet af specialet er sandt og gældende for de personer som jeg har undersøgt i dette speciale og denne afdeling. Det kan dog diskuteres, hvorvidt mine resultater kan

afspejles til andre virksomheder, afdelinger og personer i andre sammenhænge. Da dette er et forholdsvist nyt forskningsområde og der er meget lidt sammenligningsgrundlag. Jeg vil foreslå man undersøger de samme fænomener i andre sammenhænge. Disse andre sammenhænge kunne eksempelvis være større eller mindre afdelinger, andre erhverv, fuldtidsansatte, anden aldersgruppe, geografisk placering osv. På den måde vil der ved flere studier kunne dannes et mønster og på den måde bedre kunne siges hvordan fænomenet er. Desuden vil det at anvende andre teorier kunne belyse fænomenet på andre måder, hvilket også ville kunne bidrage til forskningen af fænomenet.

Konklusion

Jeg vil nu konkludere hvad jeg har fundet ud af med mit speciale, i forhold til den stillede problemformulering.

Første del af problemformuleringen har til formål at undersøge, hvordan den aktuelle virksomhed kan forbedre deres talent management, i forhold til trivsel og udvikling af de udvalgte talenter. Jeg må konkludere at virksomheden allerede gør et godt stykke arbejde, både i forhold til trivsel og udvikling. Efter at have analyseret med udgangspunkt i den anvendte teori, må jeg erkende talenterne viser tydelige tegn på trivsel og udvikling, som effekt af de rammer virksomheden giver dem. Det eneste punkt som jeg vil gøre virksomheden opmærksom på, er deres opmærksomhed på talenternes udvikling. Jeg er igennem specialet kommet frem til, at det er vigtigt lederne er opmærksomme på talenternes udvikling, så de kan blive ved med at udfordre dem. Jeg tænker dette kan gøres igennem MUS-samtaler eksempelvis, så lederne har indblik i medarbejdernes udvikling og ønsker for fremtiden, så de nemmere kan imødekomme disse.

Den anden del af problemformuleringen har til formål at undersøge, hvilken betydning det at være en del af afdelingens talent management har for de udvalgte talenter. Jeg konkluderer at det at være blevet udvalgt som talent, har haft en betydning for talenterne. Det har haft en betydning i forhold til deres udvikling, både kompetence og identitetsmæssigt. Jeg kan i specialet se, at talenterne er blevet mere opmærksomme på deres kompetencer og selvsikre i forhold til at søge en ansvarsfuld karrierefremtid. Det at være blevet udvalgt som talent i afdelingen, er for talenterne et tegn på kompetence. Det har derfor også betydet, at talenterne er blevet sikre i deres kompetencer og begyndt at anvende dem i flere sammenhænge med selvsikkerhed. Talent management har derfor en tydelig betydning, i forhold til at bekræfte en medarbejder i sine evner.

Bibliografi

- Brinkmann, S. (2009). *Interview : introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzel.
- Brinkmann, S. K. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori - perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels Forlag.
- Giverny De Boeck, M. C. (December 2017). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of organizational behavior* 39, 2, s. 199-213.
- Illeris, K. (2015). *Læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Laursen, N. S. (2015). *Organisationer i bevægelse. Læring - udvikling - intervention*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Lund, C. (2011). *Videnskabsteori og faglige metoder*. Frederiksberg: Frydenlund.
- Mellahi, D. G. (april 2009). STRATEGIC TALENT MANAGEMENT: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA. *Human Resource Management Review*, 19: 4, s. 304-313.
- Pink, D. (2015). *Motivation - Den overraskende sandhed om hvad der motiverer os*. Akademisk Forlag Business.
- Tanggaard, S. B. (2015). *Kvalitative metoder*. Latvia: Hans Reitzels forlag.
- Thagaard, T. (2004). *Systematik og indlevelse : en indføring i kvalitativ metode*. København: Akademisk forlag.
- Thunnissen, E. G.-G. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research . *Employee Relations, Vol. 38 Issue: 1*, s. 31-56.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.

Effekter af talent management

Nichlas Wallentin Daugaard

Cand. Mag., Læring og Forandringsprocesser

Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi

Aalborg Universitet

Abstract

Current talent management studies show that the effects of being labeled as a talent is both positive and negative. For further researching purposes, I made this study to look at the effects of talent management in a different context as well as to see how talent management can be utilized to ensure that the effects are mainly positive. The study is a qualitative study interviewing four student workers, who are all labeled as talents. The findings show that the effects of being labeled as a talent is only positive. Furthermore, the findings suggest some examples on how talent management can be utilized to create a motivational and healthy environment for these talents.

Forskningen i talent management er ved at vokse sig fra et nyt til et mere modent forskningsfelt (Thunnissen, 2016). Et af de områder forskningen indenfor feltet er ved at kortlægge nu, er hvordan talenter bliver påvirket, af det at blive udvalgt som talent (Giverny De Boeck, 2017). Der er flere nyere artikler som indikerer, at det at blive udvalgt som talent, kan have både positive og negative effekter for talenterne. Dagmar et al. Kommer med eksempler på disse effekter i sin artikel "The talent paradox", hvor de opstiller følgerne af at blive udvalgt som talent, som en paradoksal ting. Det paradoksale i at blive udvalgt som talent, er at det for talentet både vil skabe en følelse af selvsikkerhed og usikkerhed. På den ene side vil talentet få øget motivation, ambition, selvtillid og bedre karrieremæssige fremtidsudsigter. På den anden side vil talentet opleve større præstationskrav, i forhold til det at være et talent og føle et pres i forhold til at skulle nå langt karrieremæssigt (Dagmar Daubner-Siva, 2018). Disse fund bliver bakket op af Petriglieri og Petriglieri, som i deres artikel "The talent curse" kommer omkring de samme problemstillinger. De kommenterer på det ledelsesmæssige ansvar der er, i forhold til at udvælge talenter og herefter give dem en god oplevelse af det at være et talent. De siger ligeledes, at flere af talenterne bliver stresset og opgiver deres job, pga. det store pres som talent rollen skaber for dem (Petriglieri, 2017). Den nuværende forskning indikerer altså, at der er nogle problemstillinger i forhold til talent management. Da de udvalgte talenter bliver påvirket negativt, af det at blive udvalgt som talent. Det er derfor en ledelsesmæssig opgave, at forandre talent management processerne, så talenterne ikke bliver påvirket negativt af det at være et talent.

Da dette er en relevant problemstilling, har jeg i mit speciale valgt at belyse, hvordan flere talenter oplever det at blive udvalgt som talent og hvordan talent management kan forbedres. Jeg ser i specialet på talenter fra samme afdeling, så jeg kan få et indblik i hvordan talenterne trives i det at være et talent i den aktuelle afdeling. På den måde kan jeg få et indblik i hvilke rammer som bidrager positivt og negativt til det at være et talent. Jeg kan på den måde bidrage til dette felt og give et større indblik i, hvilke forhold som talenterne oplever som positive og negative i forhold til deres trivsel og udvikling. Jeg håber derfor specialet kan være inspiration til ledere i andre virksomheder, så talent

management i fremtiden, udelukkende vil bidrage positivt til personer og ikke bidrage til stress og usikkerhed.

Undersøgelsen er lavet ud fra fire semistrukturerede interviews af fire talenter. Talenterne er alle i alderen 20-25 år og arbejder i en større dansk telemarketing afdeling med ca. 120 ansatte. Alle talenterne arbejder på deltid som studiemedarbejdere. De er alle blevet valgt som talenter i afdelingen, hvor de har ansvaret for andre ansatte.

Til at analysere de indsamlede data i specialet, er Etienne Wenger med sin teori om praksisfællesskaber inddraget i et sammenspil med Daniel Pink og hans motivations teori. Analysen har derfor haft fokus på den læring og udvikling talenterne har oplevet, i forbindelse med at være et talent, som inspireret af Wenger. Hvor Daniel Pink har bidraget til at undersøge talenternes trivsel og motivation, i forhold til arbejdet som talent (Wenger, 2004) (Pink, 2015).

Der blev igennem kodningen af interviewene fundet seks forskellige temaer, som der blev analyseret ud fra, da de var relevante for specialets problemstilling. De seks temaer er fællesskab, autonomi, mestring, formål, oplevelsen af talent management og udvikling. Jeg vil nu gennemgå hvert enkelt tema, for at beskrive fundene indenfor de forskellige temaer.

Fællesskab

Jeg fandt i dette tema, at det at blive udvalgt som talent, fik talenterne til at opleve deres deltagelse i fællesskabet som meningsfuldt. Talenterne begyndte at opleve deres rolle i afdelingen som værdifuld, nu de blev givet et ansvar. Dette ansvar bidrog til talenternes identitet, hvor de virkede mere selvsikre på deres kompetencer, efter at være blevet udvalgt som talent.

Autonomi

Talenterne i afdelingen oplever en frihed i forhold til fleksible arbejdstider og den måde hvorpå de udfører deres arbejde. Der er desuden en tendens i afdelingen til, at dem som gør det godt, har mere frihed i forhold til den måde, hvorpå de udfører deres arbejde. Der er altså i afdelingen nogle gode rammer for talenterne, hvorfor talenterne ligeledes udtrykker en trivsel i forhold til deres autonomi på arbejdet.

Mestring

Det at blive udvalgt som talent i afdelingen medfører nogle nye arbejdsopgaver. Talenterne giver udtryk for, at de er blevet givet nye arbejdsopgaver på passende tidspunkter i deres udvikling, hvilket de udtrykker sig positivt og motiverede omkring. Det er kun et af talenterne som udtrykker et behov for yderligere udfordring i sine arbejdsopgaver. Dette er et tegn på vigtigheden i at udfordre talenterne, men samtidig et eksempel på vigtigheden i at følge talenterne i deres udvikling, for at kunne imødekomme deres behov.

Formål

Alle talenterne udtrykker de har et større formål i forhold til deres arbejde, efter de er blevet udvalgt som talenter. Disse formål er for talenterne forskellige, hvor nogle talenter har et større formål i forhold til de kan se flere karrieremuligheder, efter at være blevet udvalgt som talent. Et af talenterne ser et formål i sit arbejde, da talentet oplever sin rolle i virksomheden som vigtig. Lederne i afdelingen har altså bidraget til talenternes motivation, ved at italesætte talenternes vigtige rolle og karrieremæssige muligheder i virksomheden. Der er på nuværende tidspunkt ingen negative oplevelser i forhold til disse formål. Det kan derfor være interessant at følge talenterne senere i deres forløb, da man kunne forestille sig, at det at skulle realisere de nye formål kan skabe et pres på

talenterne. Jeg kan dog ud fra min undersøgelse udelukkende se positive effekter af det at blive udvalgt som talent, da talenterne ved at blive udvalgt som talent, har fået et formål som motiverer dem for deres arbejde.

Oplevelsen af talent management

Den proces som er bag udvælgelsen af talenter, opdagede jeg har betydning for talenterne. Jeg opdagede alle talenterne har en holdning til, at det er kompetence fremfor anciennitet som udgør et talent og giver ret til mere ansvar. Talenterne har en oplevelse af, at processen er sådan i den afdeling de indgår i. Det motiverer dem derfor til at udvikle sig, da de véd, at øgede kompetence giver dem mulighed for mere ansvar. Ledelsen må derfor have tydeliggjort eller italesat denne proces for de ansatte i afdelingen, hvilket har haft en positiv indvirkning på talenterne.

Udvikling

Talenterne oplever de har udviklet sig, i forbindelse med at være blevet udvalgt som talent i afdelingen og dermed have fået et større ansvar. De italesætter en glæde omkring det at have udvidet deres kompetencer. Det at blive udvalgt som talent, har samtidig været en anerkendelse af deres kompetencer, hvilket de udtrykker har bidraget til deres selvtillid.

Konklusion

Jeg har igennem min undersøgelse fundet frem til flere elementer, som ud fra min undersøgelse bidrager positivt til talent management. Jeg er kommet omkring flere områder, hvor ledelsen opstiller nogle forhold, som virker til at få talenterne til at blive motiveret og trives. For at nævne nogle af disse forhold, så er det eksempelvis fleksible arbejdstider, frihed i udførslen af arbejdsopgaver, Tilpas udfordrerne arbejdsopgaver, formål og det at føle sig som en meningsfuld deltager i virksomheden. Hvis jeg skal sammenligne med den nuværende forskning på området, så har jeg ikke fundet nogle negative effekter ved at blive udvalgt som talent. Jeg har udelukkende fundet positive effekter. Dette er ikke i overensstemmelse med de andre studier, som jeg har præsenteret i starten. Jeg har derfor med mit speciale bidraget til feltet med ny viden. Grunden til denne forskel, kan skyldes af mange forhold, som eksempelvis alder og jobtype som talenterne besidder. Jeg vil ud fra mine resultater forslå, at det kunne tyde på der er en forskel på effekterne på talenter, i forhold til de arbejdssituationer de er i. Da de andre studier har været fuldtidsansatte, tænker jeg at min undersøgelse af studiejobbere kan være forskellen på effekterne. Jeg tænker derfor yderligere forskning af disse forskelle, vil kunne give indsigt i, om der er forskel på den sammenhæng talenterne er talent i og hvordan det påvirker dem.

Bibliografi

Dagmar Daubner-Siva, S. Y. (16. Januar 2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography* , s. 74-86 .

Giverny De Boeck, M. C. (December 2017). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of organizational behavior* 39, 2, s. 199-213.

Petriglieri, J. P. (maj-juni 2017). The talent curse. *Harvard Business Review*, s. 88-94.

Pink, D. (2015). *Motivation - Den overraskende sandhed om hvad der motiverer os*. Akademisk Forlag Business.

Thunnissen, E. G.-G. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research . *Employee Relations, Vol. 38 Issue: 1*, s. 31-56.

Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.