

Talent og styrkebaseret praksisfællesskab: En bekræftelse eller en a-ha oplevelse?

- *Kvalitativt casestudie(r) af medarbejderes oplevelse, mening og erfaring af et talentprofilværktøj på arbejdspladsen*

Asger Muff Østerby

- Studienr: 20183267

Anslag samlet: 142.799

Normalsider: 59.50

Anslag i artikel: 8135

Dato: 31.05.2023

Vejleder: Mogens Sparre

Aalborg Universitet

Kandidat speciale i 'Læring og Forandringsprocesser'

Institut for kultur og læring 10. Semester

Forord

En tak, skal det lyde til dem, som var en del af specialets proces, så tak til;

Vejleder Mogens

Til alle specialets deltagere

Til konsulentvirksomheden

0. Abstract

Strength in the workplace has been studied over many years and often with a view to test the effects on employee well-being, work performance or absenteeism. These studies are also written within the field of positive psychology. The same applies in the field of talent(s) in connection to the workplace, most often referred to as talent management. Talent in this master thesis emerges from the inclusive and stable understanding of talent. This is because the thesis examined companies that have implemented a talent profile tool that originates from positive psychology and that originates from Gallup's 34 talents: *naturally recurring pattern of thought, feeling or behavior*.

This master thesis has investigated the process of working with cognitive talents in the workplace, including the meaning and experience associated with this.

Hence, the master thesis will contribute to the research on the field of "*strength*" in the workplace in several areas.

- 1) See it in a team perspective
- 2) Investigate it qualitatively (focus group interview)
- 3) See it in a learning and innovation change perspective
- 4) Explores Danish cases
- 5) How cognitive talents and talent profiles via assessments influence the experience of the workflow

The main research was *What experiences, experiences and meaning do concrete employees in company teams have about having worked with a talent tool based on the inclusive and stable understanding of talent in practice?*

To collect data, I got contact with three different companies, all marketing agencies/E-commerce, who all had a workshop and later used and implemented a talent assessment tool in practice. These three companies all participated with selected employees in a focus group interview, which dealt with experiences of working with the tool also in a team perspective. The data was theorized through analysis by Etienne Wenger; A social theory of learning (2004) and his concept of Communities of Practice.

Overall, this master thesis showed that the companies and their employees experienced that the work with talent has been – and still is – insightful and valuable, and that there are more advantages than disadvantages associated with talent(s) in their practice.

Furthermore, all the companies believe that working with talent(s) is part of their current social practice and will continue. In, it is stated that the talent assessment tool must be used in future recruitments, and that talent(s) must be in play where they believe that a certain talent is lacking among the employees. The experience and meaning associated with the talent profiles must be seen in the light of that the team members have learned to work together through new concepts as a result of the tool (an artefact), which directly and indirectly has been significant and valuable in how they, among other things, distribute tasks and roles in the team, as well as how they utilize, experience and engage in each other's strengths.

Further research must be a longitudinal study, i.e., see significance and experience over time, if the research interest is to investigate the effect of the talent tool in practice, which cannot be traced at the same time in a qualitative and formative process.

Keywords: Strength, Inclusive/stable Talent Management, Assessment tool, A social theory of learning, Communities of Practice, focus group interview, qualitative research. Learning and innovation change.

Indholdsfortegnelse

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 0. Abstract | 2 |
| 1. Indledning..... | 6 |
| 2. Problemfelt | 6 |
| 2.1 Styrkebaseret tilgang | 9 |
| 2.2 Tidligere forskning og relevans..... | 11 |
| 3. Problemformulering | 13 |
| 3.1 Operationalisering af problemformulering..... | 13 |
| 4. State of the Art..... | 15 |
| 4.1 Eksisterende forskning | 15 |
| 4.2 Styrke og glæde | 16 |
| 4.3 Styrke og arbejdsplads..... | 17 |
| 4.4 Styrke og arbejdsperformance | 18 |
| 4.5 Talentværktøj set i lyset af kvalitative studier..... | 19 |
| 4.6 Specialets bidrag..... | 20 |
| 5. Videnskabsteoretisk standpunkt | 21 |
| 6. Teori | 24 |
| 6.1 En social teori om læring..... | 24 |
| 6.2 Mening..... | 25 |
| 6.3 Praksisfællesskab..... | 26 |
| 6.3.1 Gensidigt engagement | 26 |
| 6.3.2 Fælles virksomhed..... | 27 |
| 6.3.3 Fælles repertoire | 28 |
| 6.4 Operationalisering | 28 |
| 7. Metode..... | 29 |
| 7.1 Forskningsdesign..... | 29 |
| 7.2 Fokusgruppe-interview | 31 |
| 7.2.1 Moderator-rolle..... | 33 |
| 7.2.2 Fokusgruppe-interviewets rammer | 34 |
| 7.2.3 Udvalgelse af deltagere..... | 36 |
| 7.3 Ethiske overvejelser..... | 38 |

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 7.4 Kvalitative forskningskriterier..... | 39 |
| 7.5 Analysestrategi | 41 |
| 8. Analyse af case 1 | 42 |
| 8.1 Delkonklusion 1 | 49 |
| 9. Analyse af case 2 | 50 |
| 9.1 Delkonklusion 2 | 57 |
| 10. Analyse af case 3 | 58 |
| 10.1 Delkonklusion 3 | 64 |
| 11. Diskussion | 65 |
| 11.1 Etik og ulemper | 65 |
| 11.2 Black Box | 67 |
| 12. Konklusion | 69 |
| 13. Litteraturliste | 71 |
| 14. Formidlingsartikel: Talent og styrker på arbejdspladsen..... | 78 |

Bilag oversigt

| |
|------------------------------------|
| Bilag 1_ Transskribering af Case 1 |
| Bilag 2_ Transskribering af Case 2 |
| Bilag 3_ Transskribering af Case 3 |
| Bilag 4_ Case 1 Kodning |
| Bilag 5_ Case 2 Kodning |
| Bilag 6_ Case 3 Kodning |
| Bilag 7_ Interviewguide |
| Bilag 8_ Samtykkeerklæring |
| Bilag 9_ Noter om 34 talenter |

1. Indledning

Nærværende speciale vil kvalitativt undersøge, hvordan tre forskellige virksomheder har implementeret og arbejdet med et talentprofilværktøj i deres arbejdsgang. Min interesse for dette udsprang af et praktikforløb hos en talent management konsulentvirksomhed, der arbejder med at præsentere og analysere disse talenter blandt virksomheder.

Nøgleord i specialet vil være; talent(er), talentprofiler og styrke(r) på arbejdspladsen.

Jeg vil gennem specialet navngive mig selv som ”forsker in spe” for at vise læseren og andre fagfæller, at specialet vil skabe ny viden og erkendelse indenfor dette område. Af den grund ønskes der at vise akademisk redelighed.

2. Problemfelt

Mange virksomheder bruger i dag forskellige personlighedstest som led i rekrutteringsprocesser og medarbejderudvikling (Rothstein & Goffin, 2006, s. 155) & (Alhendi, 2019).

Ifølge Center For Ledelse (CFL) er der 6 grunde til, at virksomhedslederen skulle anvende personlighedstest på deres arbejdsplads (CFL):

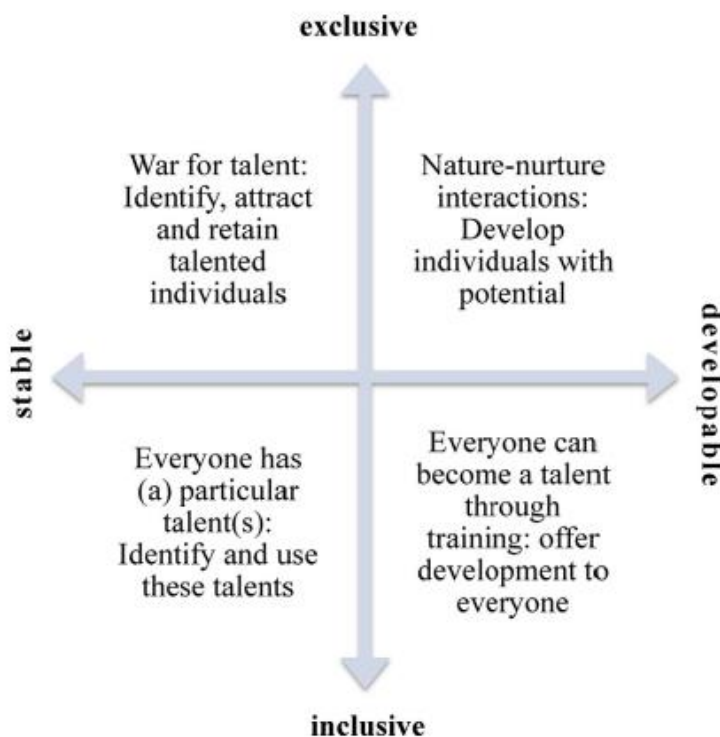
- 1) Du får en bedre rekruttering
- 2) Du slipper fri af din bias
- 3) Du giver ansøgeren sikkerhed
- 4) Du styrker virksomhedens samlede rekrutteringsindsats
- 5) Du bliver bedre til at udvikle ansatte
- 6) Din virksomhed får et fælles begrebsapparat

Ovenstående viser overordnede måder, hvorpå virksomheder kunne få gavn af at anvende personlighedstest. Disse grunde peger på et billede af, at det kan hjælpe på en mere effektiv rekrutteringsproces. Rekruttering kan siges at høre under Human Ressource (HR), som i nyere tid er blevet en gængs disciplin i virksomheder: Det omhandler i grove træk at organisere ens ansatte og ressourcer bedst muligt (Larsen, 2014, s.590). Dog kan HR-feltet beskrives som et stort område, der ikke kan koges ned til et bestemt arbejdsområde, da disse opgaver kan variere i alt fra tiltrækning,

fastholdelse, medarbejderudvikling og talentarbejde (Larsen, s. 591 & 597). Sidstnævnte er blevet kendt under betegnelsen ”talent management”: *“the activities and processes that involve the systematic attraction, identification, development, engagement, retention, and deployment of those talents which are of particular value to an organization to create strategic sustainable success”* (Gallardo-Gallardo et al, 2019, s.457).

Forskningen indenfor talent har været tvetydig og ikke afklaret. Den typiske tilgang til talent management har været på medarbejdere, der besidder visse unikke og værdifulde kvaliteter, og derfor er det oftest kun 10-15 procent, det omhandler (Meyers, 2016, s, 2) & (Gagne, 2000, s. 67). Dog har forskningen og tilgangen til, hvordan man forstår talenter i organisationer også været gennem en forandring.

I artiklen *The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda*, fremhæver Maria Christina Meyers og Marianne van Woerkom fire større filosofier, der går igen i forskningen omkring, hvordan talent beskrives og operationaliseres indenfor talent management.



Figur 1 (Meyers & Woerknom, (2014,

s.194)

Ovenstående illustration viser, at talent er mangefacetteret og har indtaget flere positioner i forskningen såvel som rent praktisk. De fire kategorier omhandler;

1) Stabil og eksklusiv

Denne filosofi læner sig meget op ad ordbogens definition af ordet talent, der siger, at talent er evnen til at være god, særligt uden at være lært. Den stabile og eksklusive filosofi påpeger, at der i verden findes to grupper: Dem med talent og dem uden. Talenter er ofte omtalt som A-spillere, og talenter har en bestemt kombination af intelligens, personlighed og motivation (s. 194).

Virksomheder, der gør brug af en stabil og inklusive forståelse af talent går ind for ”*war for talent*”, hvilket indebærer, at ved at få disse talenter på arbejdspladsen, kan der skabes en fordelagtig position overfor konkurrerede virksomheder.

2) Udviklende og eksklusiv

Den udviklende og eksklusive forståelse af talent kan illustreres ud fra en metafor om, at talent ikke er en gave, men derimod et potentiale, der kan give frugt (s, 196). Dette indebærer, at talent ikke er medfødt, men skal forløses og udvikles. Eksempelvis at en medarbejder kan blive til mere og bedre. Desuden forstås talent som latent: Noget skjult, der giver håb for fremtiden.

3) Udviklende og inklusiv

Med udviklende og inklusive talenter kan alle medarbejdere opnå at blive dygtige til hvad som helst gennem træning. Via selvindsigt kan medarbejdere få troen på at kunne ”tilpasse sig, forandre sig og udvikle sig” (s, 198). Endvidere hviler denne filosofi på en tankegang om, at eksperter ikke fødes men skabes. De vigtigste parametre ifølge den udviklende og inklusive forståelse af talent er medarbejdernes muligheder for læring.

4) Stabil og inklusiv

Inklusive/stabil er rodfæstet fra den positive psykologi, der fokuserer på den enkeltes medarbejders positive kvaliteter og egenskaber (Meyers & Woerknom, 2014, s.197) & (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, s.5). Denne filosofi afgrænser sig fra andre gængse filosoffer indenfor HR, der i højere grad er koncentreret omkring at ”fikse” medarbejderes svagheder (van Woerknom & Meyers, 2017, s.83)

Ydermere er talent ment som universel, det vil sige, noget alle mennesker besidder samt som stabilt, hvilket indebærer, at det er et generelt og statisk fænomen (Meyers & Woerknom, 2014, s. 200).

Når talent og positiv psykologi kobles på hinanden, vil forskningen have fokus på medarbejderens naturlige holdninger og adfærd, som driver, motiverer samt giver dem energi. Dette får dem til at blive mere engageret (Meyers & Woerknom, 2014, s.197). Ifølge litteraturen indenfor positiv psykologi er talent i slægt med begreberne ”*strength*” og ”*self-awareness*”, som kan oversættes til styrke og selvindsigt på dansk (Dries, 2013).

Den amerikanske konsulentvirksomhed Gallup har været til at præge studiet om kognitive styrker, særligt på arbejdspladsen. Gennem 25 års forskning foretaget af Donald Clifton og senere Marcus Buckingham kunne de identificere 34 universelle kognitive talenter, der leder til exceptionel performance (Miglianico et al, 2020, s. 740). Ifølge deres forskning besidder alle mennesker 34 kognitive talenter, som gør forståelse af talent stabilt og inklusivt. Talenterne blev studeret og identificeret gennem utallige empirisk foretagne semi-strukturerede interviews (Hodges & Asplund, 2010, s.212). Ifølge Gallup er forholdet mellem disse begreber fremsat via en lettere formel, der lyder; Talent gange Investering/selvindsigt = Styrke/Strength (Gallup).

2.1 Styrkebaseret tilgang

Indenfor den inklusive og stabile forståelse af talent anvendes frameworket ”*strengthbased approach*”, hvilket ifølge Meyers og van Woerknom kan deles op i tre etaper:

- 1) *Strength identification*
- 2) *Strength deployment*
- 3) *Managing around weakness*

Strength identification omhandler at identificere ens styrker. Med Gallups arbejde og identificeringen af deres 34 kognitive talenter (figur 2) blev der senere udviklet talenttesten ”*StrengthFinder*”, der via elektroniske spørgsmål på en 5 trin skala (ipsativ) identificerer en persons unikke kombinationer af 34 talenter, der er fremmede for at udvikle styrker. StrengthFinder var oprindelige tilegnet personer på arbejdspladsen, men har siden også fungerer blandt studerende, familier og trossamfund (Hodges & Asplund, 2010, s. 213). Specialet vil have fokus på teams på arbejdspladsen. Med inspiration fra Clifton og Buckingham videreudviklede Christoffer Peterson og Martin Seligman (2004) en ny ”skole” af styrker; *Values In Action Inventory of Strength (VIA)*, hvor StrengthFinder er et værktøj til at skabe indsigt i ens styrker. Forskellen imellem kan virke

mindre, dog stadig nomenklatur, da StrengthFinder i højere grad fokuserer på at identificere ens kognitive talent, der i den rette kontekst fremmer styrke. Da undersøgelsen tager udgangspunkt i virksomheder, der har foretaget talenttest (lignende udgave af StrengthFinder), vil specialet tage afsæt i denne skole.

På basis heraf defineres begreberne talent og styrke (Miglianico et al, 2020, s.740):

Talent(s): “naturally recurring pattern of thought, feeling or behavior”.

Strength: “a constant near perfect performance in an activity”

For at omsætte talent til styrke peger Gallup netop på, at det kræver investering at udvikle viden (fakta og erfaring) og evner (aktiviteter) (Miglianico et al, 2020, s.740). Af den grund vil specialet både have fokus på talent og styrke, da de indenfor denne kategori hænger sammen og dermed ikke står i kontrast, men derimod er forbundne.

“When people become aware of their talents, through measurement and feedback, they have a strong position from which to view their potential. They can then begin to integrate their awareness of their talents with knowledge and skills to develop strengths.” (Clifton & Harter, 2003, s.2).

| StrengthsFinder talents | | | |
|-------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| Achiever | Connectedness | Harmony | Relator |
| Activator | Consistency | Ideation | Responsibility |
| Adaptability | Context | Includer | Restorative |
| Analytical | Deliberative | Individualization | Self-assurance |
| Arranger | Developer | Input | Significance |
| Belief | Discipline | Intellection | Strategic |
| Command | Empathy | Learner | Woo |
| Communication | Focus | Maximizer | |
| Competition | Futuristic | Positivity | |

Figur 2 – 34 kognitive talenter

Disse 34 kognitive talenter (se evt. Bilag 9) vil gå igen gennem specialet, dog skrevet på dansk.

Med strength deployment refererer Meyers og van Woerknom til medarbejdere, der iscenesættes i det arbejde, hvor de kan få mest ud af deres potentiale (Meyers & van Woerknom, 2014, s. 197).

”Managing around weakness” omhandler at håndtere sine svagheder på bedst muligt vis. Hertil fremhæver van Woerkom og de Bruijn (2016), at den gængse opfattelse af talent ofte fejler grundet

fokusering på, at medarbejdere skal kunne leve op til flere kriterier, som bliver omtalt som en ”one size fits all”-tilgang.

Derimod fremhæver de, at man ved at øge fokuset på medarbejderes styrker og talenter kan få et bedre billede og en bedre evaluering af ens medarbejdere. Yderligere fremhæver de, at man kan bevæge sig væk fra ens svagheder ved at orientere sig mod de kolleger, som kan hjælpe én til at blive bedre til visse opgaver, og de betegner dette som diversitet på arbejdspladsen (van Woerknom & de Bruijn, 2016, s. 279).

2.2 Tidligere forskning og relevans

Gallup og dens forskning har desuden vist, at fokus på styrker på arbejdspladsen også har en positiv effekt på flere performanceindikatorer, såsom medarbejdertrivsel, tilfredshed og engagement (Knærkegaard & Blomstrøm, 2015, s. 21). Ydermere har tal fra Gallup vist, at når medarbejderne får selvindsigt i deres styrker, bliver de 7.8 procent mere produktive og engageret (Knærkegaard & Blomstrøm, 2015, s.23).

Relevansen af styrker på arbejdspladsen skal også ses i lyset af en undersøgelse foretaget af Tom Rath (2007), der viste en sammenhæng mellem sandsynligheden for, hvorvidt ens leder fokuserer på sine medarbejderens styrker, og hvorvidt medarbejderen er uengageret. Resultaterne viste sig således:

| If your manager primarily: | The chances of your being actively disengaged are: |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Ignores you | 40% |
| Focuses on your weaknesses | 22% |
| Focuses on your strengths | 1% |

Figur 3 (Rath, 2007, s. 10-11)

Ovenstående er også blevet belyst af andre forskningsundersøgelser, der fremhæver nogle af samme tendenser, som vil blive præsenteret nærmere under afsnittet ” State of the Art”.

En af forskningens primære fund i de talentmanagement-virksomheder, der gør brug af en inklusiv og stabil forståelse af talent, er, at det mindsker fokus på svagheder (Meyers & Woerknom, 2014, s.197). Dog viste et studie af Robert B. Kaiser og Darren V. Overfield (2011), at ved at ledere kun fokuserer på deres medarbejderes styrker, kan det føre til netop svaghed, og de beskriver tendensen som ”*strengths overused*” (Kaiser & Overfield, 2011, s. 91). Heri henviser forskerne til et studie foretaget af Ames & Flynn, (2007), der undersøgte forholdet mellem selvhævdelse og lederskabseffektivitet, og som viste, at når man sammenlignede ledere, der scorede lavt med ledere, der scorede højt på selvsikkerhed, havde lederen med høj selvhævdelse produktive teams, men teammedlemmerne rapporterede om dårligere arbejdsforhold (Ames & Flynn, 2007).

Her kan implementeringen af styrker på arbejdspladsen ses som noget, forskningen ikke har gjort til konsensus, og der må heri ligge en masse mekanismer om hvad, hvornår og hvorfor styrker kan bidrage til bedre performance (Gallardo-Gallardo et al 2019, s.458). Dog peges der blandt andet på af Marcus Buckingham, at netop gennem teamarbejde på arbejdspladsen kan man komme rundt omkring sine svagheder ved at uddelegere sine ”ikke-styrker” til kolleger, der besidder disse styrker (Buckingham & Vosburgh, 2011, s. 22). Her afspejles et praksisfællesskab i det at arbejde og navigere med både ens egen talenter og styrker, men også med hinandens unikke talenter og styrker på arbejdspladsen (Grutterink, et al, 2013), hvor man på en eller anden måde kan være gensidigt forbundet gennem opgaver, mål og funktion (Cottrell, Neuberg & Li, 2007). Derfor kan det være relevant at undersøge, hvordan man via et talentværktøj kan fremme denne gensidighed ved at fokusere på gruppedynamikkerne i et arbejdsteam. Samtidigt fremhæver Stephen Swailes, Yvonne Downs & Kevin Orr, at et talent fremmes med en inklusive forståelse gennem deltagelse (Swailes et al, 2014, s.531 & 533), hvilket kan afspejle, at læringen om ens egne og andres talenter og styrker må ses i at deltage.

Derudover konkluderer Mariannne van Woerkom og kolleger i HR review artiklen ”*Considering strength use in organizations as a multilevel construct*”, at styrke (strength) må betegnes som et multi-level fænomen, og når det sættes i en organisatorisk kontekst, må det studeres i et team-perspektiv. Fokuset ifølge studiet skal være på medarbejderne i teamet, herunder hvordan de interagerer, identificerer, giver tillid og hvordan de koordinerer med deres styrker i den kontekst, de befinder sig i (van Woerkom et al, 2022, s. 12).

Med afsæt i ovenstående redegørelser, problematiseringer og udringer foranlediger dette til specialet erkendelsesinteresse, der er udformet i nedenstående problemformulering;

3. Problemformulering

Hvilke oplevelser, erfaringer og meninger gør konkrete medarbejdere i virksomhedsteams sig omkring at have arbejdet med et talentværktøj med afsæt i den inklusive og stabile forståelse af talent i praksis?

3.1 Operationalisering af problemformulering

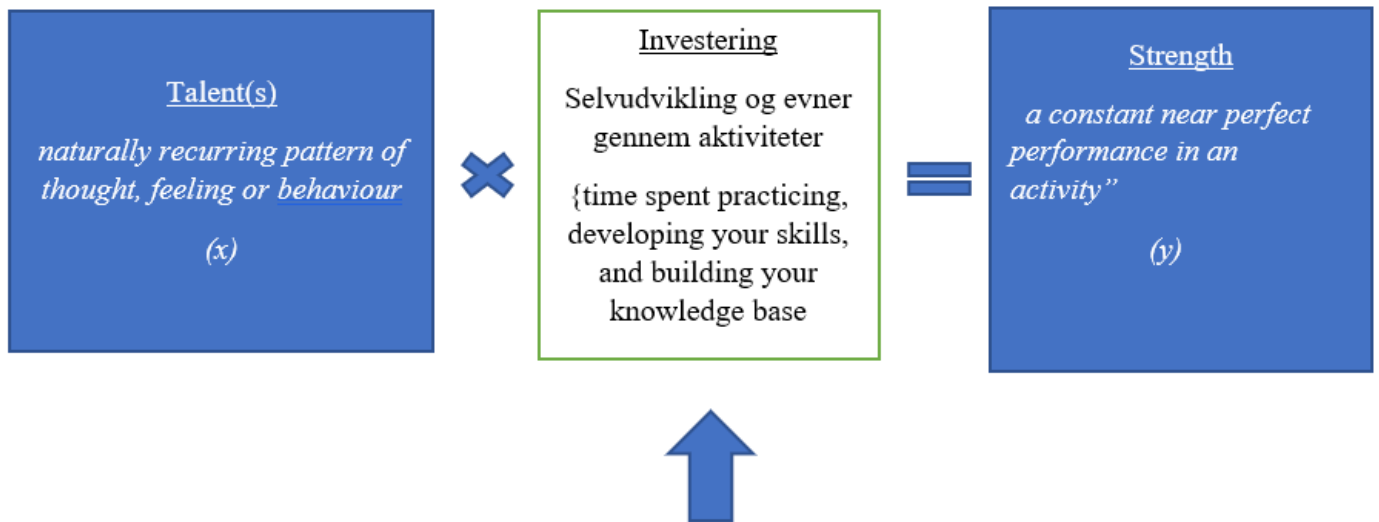
Med problemformuleringen ønsker jeg som forsker in spe at belyse, hvordan konkrete medarbejdere har oplevet at blive introduceret til et talentprofil-værktøj, og hvilke meninger og erfaringer medarbejdere har og gør sig sammen i deres arbejdsteam.

For at kunne belyse problemformuleringen vil der blive foretaget tre kvalitative fokusgruppe-interviews med tre forskellige virksomheder og medarbejdere, som har det til fælles, at de har været igennem en præsentation/workshop, analyse og senere en selvstændig implementering af talent på deres respektive arbejdsplads. Undersøgelsen har dermed både en mikro (individ)- og et meso (gruppe) perspektiv. Derfor er fokusgruppe-interviewet valgt for metodisk at kunne undersøge den læring- og forandringsproces, der må ligge i at være sammen om at vurdere og erkende, hvordan det har været at blive præsenteret for og at have arbejdet et talentværktøj som et arbejdsteam. Her vil specialet læne sig op ad Etienne Wenger teoretiske forståelse af læring ”*praksisfællesskab*”, der vil blive præsenteret under afsnittet ”teori”. Med ”oplevelser”, ”meninger” og ”erfaringer” kobles til Wenger, der netop beskriver, at mening tilskrives menneskers erfaringer og oplevelser (Wenger, 2004, s.66).

Specialets fokus illustreres i figur 4, der viser Gallups formel af forholdet mellem talent og styrke, som er det felt, specialet vil skrive sig ind i. Heraf bliver det også understreget, hvordan talent, investering og styrke (strength) vil blive defineret i denne undersøgelse. Som figuren viser, så er ens styrker afhængig af ens naturlige kognitive talenter, der via investering kan udvikle sig til en positiv performance og hermed få betegnelsen strength. Fokus vil ikke alene være på den ene eller anden kasse, men derimod på hvordan teams i virksomheder sammen har været igennem denne proces. Af den grund vil jeg som forsker in spe ikke teste talenterne og styrkerne, men derimod have disse som forskningsfelt.

I figuren ligger der nogle skjulte mekanismer mellem kognitive talent og styrker, en såkaldt black box (Astbury & Leeuw. 2010), som forsker in spe vil forsøge at belyse kvalitativt og med teoretisering af Wengers læringsteori.

Figur 4- Operationalisering



4. State of the Art

Følgende afsnit vil præsentere den allerede eksisterende litteratur indenfor styrker (stength) på arbejdspladsen. Afsnittet vil præsentere en gennemgang af feltets primære empiri herunder hvilke fællestræk som litteraturen beskriver om styrker på arbejdspladsen. Herunder vil indholdet af litteraturen, samt hvilke metode diverse undersøgelser har anvendt, blive præsenteret.

Sluttelig vil der blive argumenteret, hvor der i forskningen mangler viden og hvor dette speciale vil bidrage med dette.

4.1 Eksisterende forskning

Ifølge Marine Miglianico og kollegaer kan der spores tre overordnede tilgange til, hvorfor styrker kan være relevante at studere empirisk:

- 1) Styrker svinger og kan udvikle sig løbende i løbet af et helt liv
- 2) For den person, der har disse styrker, forekommer styrker så naturlige, at de virker indlysende
- 3) En bedre forståelse af styrker kan være yderst gavnlige. Ikke kun for individer, men også for de enkelte virksomheder, da udøvelsen af styrker har en positiv indvirkning på medarbejdernes trivsel og præstation (Miglianico et al, 2020, s.739).

Ovenstående tre tendenser er blevet belyst gennem empirisk foretagne studier. Et studie af Biswas-Diener (2006) evaluerede brugen af en styrke-klassifikation (Values in Action (VIA), der identificerer 24 karakterstyrker. Styrkerne blev afprøvet på tværs af forskellige kulturer; 123 medlemmer af den kenyanske masai, 71 Inughuit i det nordlige Grønland og 519 University of Illinois-studerende. Her fandt forskerne frem til, at der var en høj grad af enighed om styrkernes eksistens, ønskelighed og udvikling af disse karakterstyrker blandt deltagerne (Biswas-Diener, 2006, s. 293). Studiet viser et billede af, at styrke-begrebet er et multinationalitet fænomen, der kan gro på alle verdens hjørner.

Samme år foretog Park og kolleger (2006) et studie med selvsamme styrke klassifikation (VIA), og hvor 117.676 voksne respondenter fra 54 lande og samtlige 50 amerikanske stater deltog. Studiet undersøgte den relative prævalens af 24 forskellige karakterstyrke. Studiet viste, at styrker som venlighed, retfærdighed, ærlighed, taknemmelighed og dømmekraft var hyppigst blandt de

undersøgte, og at styrkerne forsigtighed, beskedenhed og selvregulering var de mindst hyppige (Park et al, 2006).

Ovenstående to studier viser slagkraften og det universelle aspekt af styrke. Det vil sige, at styrker er noget, vi alle i en eller anden grad besidder på tværs af lande, miljøer og alder. I forhold til specialets fokus på styrker på arbejdspladsen er der også foretaget lignede studier, hvor fokus i litteraturen har to fællestræk. Det ene er fokus på foretnings-outcome, eksempelvis hvad styrker har betydet i forhold til økonomisk performance. Det andet fokus har været på, hvordan styrker har påvirket medarbejderes trivsel, engagement og glæde hos medarbejderne (Dubreuil et al, 2016, s. 3).

4.2 Styrke og glæde

Ifølge HR-litteraturen kan ”*well-being*” karakteriseres som fokuset på medarbejdernes lykke og trivsel gennem subjektive oplevelser og funktion på arbejdet (van de Voorde, Paauwe, & van Veldhoven, 2012, s. 394).

Et af de første studier til at undersøge forholdet mellem styrker og well-beings var et studie foretaget af Seligman og kolleger. Dette studie så gennem positive interventioner med fokus på styrker en øgning i folks generelle glæde (Seligman, et al, 2005). Lignede studier har også kunne konkluderet disse tendenser, herunder et studie af Rene Proyer og kolleger (2015), der ligeledes foretog et interventionsstudie med 375 tilfældige voksne, der alle tog VIA-testen. Respondenterne blev opdelt i to grupper, hvoraf den ene gruppe var ment som en kontrolgruppe. Formålet med interventionen var at undersøge, om arbejdet med styrker over en seks måneders periode kunne øge graden af ”glæde”. Studiet viste, at der var en sammenhæng mellem at arbejde med ens styrker og graden af glæde (Proyer et al, 2015).

I et andet kontrolgruppe-undersøgelse foretaget af Teri Rust og kolleger fik de 76 college-studerende til at tage VIA-testen, og herefter blev de sat til enten at:

- 1) Arbejde med to styrker
- 2) Arbejde med 1 styrke og 1 relativ svaghed.

Disse to grupper blev sat op mod en kontrolgruppe bestående af 32 college-studerende, der ikke havde taget testen og dermed heller ikke udførte specifikke ovenstående opgaver. Undersøgelsen kunne konkludere, at der var stor forskel i graden af livsglæde mellem de to grupper, dog ikke

mellem dem, som tog testen, hvad enten det var en eller to styrker, der blev opereret med (Rust et al, 2009).

Yderligere viste et britisk studie foretaget af Alex M. Wood, Alex Linley, John Maltby, Todd B. Kashdan og Robert Hurling, at et longitudinelt design i at arbejde med ens styrker havde en sammenhæng med mindre stress, større selvværd, vitalitet og positiv affekt (Wood et al, 2011).

4.3 Styrke og arbejdsplads

Styrker på arbejdspladsen er specialets fokus. I et studie foretaget af Forrest og kolleger (2012) blev der foretaget et eksperiment, hvor medarbejderne skulle arbejde med deres styrker via tre aktiviteter. Disse forsøg blev sat op mod en kontrolgruppe. Studiet kunne konkludere følgende:

- (1) At interventionen med succes øgede deltagernes brug af deres styrker.
- (2) At deltagere fra forsøgsgruppen rapporterede en højere brug af deres styrker ved afslutningen af undersøgelsen end deltagere fra kontrolgruppen.
- (3) At stigninger i brugen af styrker rapporteret af deltagere fra forsøgsgruppen var relateret til stigninger i harmonisk lidenskab, hvilket igen førte til højere niveauer af velvære (Forest et al, 2012, s. 1234).

Arbejdet med styrker på arbejdspladsen har også vist sig at reducere medarbejderfravær i virksomheder, der besidder en høj grad af arbejdskrav (van Woerkom et al, 2016). Harzer og Ruch (2013) kunne vise en sammenhæng mellem styrkerne, Desto flere styrker, der blev anvendt på arbejdspladsen, desto højere var de positive oplevelser på arbejdet. Harzer og Ruch's undersøgelse viste, at styrker betyder noget i faglige miljøer, uanset deres indhold, samt at styrkebaserede aktiviteter på arbejdspladsen er vigtige for positive oplevelser på arbejdet, såsom arbejdsglæde og oplevelse af generel glæde, engagement og mening (Harzer & Ruch 2013).

Følgende studier har understøttet styrke som en variabel, der medfører øget arbejdsengagement (Botha & Mostert (2014), (Els et al. 2016), (Lavy & Littman-Ovadia 2017), (Littman-Ovadia et al. 2017) & (Meyers & Van Woerkom, 2017).

4.4 Styrke og arbejdsperformance

Udover forholdet mellem ens styrker og arbejds- og livsglæde har litteraturen også haft fokus på, hvordan trivsel og medarbejderengagement kan påvirke virksomheders bundlinje. Eksempelvis foretog Harter og kolleger et meta-analyse studie med 10 større virksomheder og 2178 forretningsenheder. Her kunne studiet påvise en kausal sammenhæng mellem medarbejdernes arbejdsglæde og bundlinje (Harter et al, 2010). Det viser ikke et nødvendigt billede af, at styrker påvirker disse indikatorer, men kan vise relevansen af et større billede af dette, herunder hvordan styrker kan påvirke trivslen og derigennem påvirke bundlinjen.

Endvidere blev dette vist af et studie foretaget af Marianne Van Woerkom og Maria Christina Meyers (2015). Dette studie viste, at en styrkebaseret filosofi og tilgang blandt 442 respondenter i 39 afdelinger' såsom sundhedssektoren, telekommunikation, rådgivning, uddannelse og offentlig service i henholdsvis Holland og Belgien øgede medarbejdernes performance. Forskerne lagde vægt på, at afdelingerne befandt sig i en styrkebaseret praksis (strength-based-climate), hvor medarbejderne kunne "identificere, udvikle og anvende" deres styrker på deres vante arbejdsplads. Samtidigt fremhæver de relevansen af, at det særligt gavner virksomheder, der fokuserer på teamarbejde (van Woerkom, M., & Meyers, M. C, 2015, s.95). Metoden indebar regressionsanalyse.

Samme forskere foretog i 2019 et lignende interventionsstudie, hvor 84 medarbejdere deltog. Medarbejdere var en del af et styrke-program, hvor undersøgelsens formål var at undersøge, om en måned med intervention med afsæt i styrke kunne øge graden af deres self-efficacy samt graden af personlig udvikling. Forskerne kunne konkludere, at en styrkeintervention kunne give et kort og effektivt værktøj til organisationer, der sigter mod selvstyret læring blandt deres medarbejdere, særligt til medarbejdere, der har lav tillid til egne evner (van Woerkom & Meyers, M, 2019). En intervention bestod af to gange workshops; "*training processes aiming at the identification, development, and use of the participants' strengths, whatever these strengths may be*" (s, 103).

Yderligere studier har kunne påvise en sammenhæng mellem brug af styrker og work-performance (Dubreuil et al, 2014) & (Stander et al, 2014).

4.5 Talentværktøj set i lyset af kvalitative studier

I et afhandlingsprojekt foretaget af Isaac Newman (2019) blev der foretaget et kvalitativt studie af medarbejdere på Scott Community College og deres oplevelse af egne styrker via talenttesten CliftonStrength. Studiet foretog fokusgruppe-interviews med medarbejdere, med følgende spørgsmål (s. 22: egen oversættelse):

1) *Hvordan har medarbejderne haft gavn af at lære om et styrkebaseret perspektiv og om deres egne personlige styrker?*

2) *Hvordan opfatter medarbejderne deres styrker (som identificeret ved CliftonStrengths-vurderingen), og på hvilke måder er de vant til at få succes i deres stillinger på Scott Community College?*

3) *Hvordan har Scott Community College fremmet brugen og udviklingen af medarbejdernes styrker, fremmet et styrkebaseret perspektiv?*

Disse fokusgruppe-interviews blev efterfølgende kodet og tematiseret, hvorefter studiet konkluderede en generel positivitet over for at have arbejdet med CliftonStrengths, hvoraf relevante udsagn inddrages:

“warmth and mutuality”

“made possible by the shared language and commitment to a strengths-based approach”

Det kunne endvidere konkluderes, at medarbejderne diskuterede deres styrker med deres afdelingskolleger for at tilskynde til teamudvikling og ved at tildele opgaver og roller til enkeltpersoner baseret på deres styrker (Newman, 2019, s. 115-118). Nærværende speciale har mange af de samme træk som Newman's studie, der begge vil belyse anvendelse af et talentværktøj.

4.6 Specialets bidrag

Specialet vil i lighed med flere af ovenstående studier bidrage til forskningen om styrker på arbejdspladsen.

Talent- og styrke-begrebet kommer fra psykologien, men specialet tillægger nærmere værdi i en læring og forandrings-vinkel med tre virksomhedscases brug og oplevelse af talentværktøjet.

Da de fleste af ovenstående studier har anvendt styrkeværktøjet VIA, mens nærværende speciale vil have fokus på styrkers fremkomst ved hjælp af talent med inspiration fra CliftonStrength og StrengthFinder, bidrager specialet til at få fokus på de 34 kognitive talenter.

Et fællestræk, som litteraturen har vist og gentaget, er brugen af kvantitative metoder, såsom regressionsanalyser (van Woerkom) og interventionsstudier (Park et al 2006) & (Proyer et al, 2015) & (van Woerkom & Meyers, M, 2019). Disse studier er kvantitative, og da undersøgelsen arbejder kvalitativt, vil specialet bidrage med nye erkendelser indenfor talent og styrker på arbejdspladsen blandt medarbejdere og arbejdsteam. Med ny kvalitativ viden er som forsker in spe nysgerrig efter at finde ud af, hvordan noget gøres, siges og opleves af dem, som berøres i specialet, som i denne kontekst består af konkrete medarbejdere og deres teamsamarbejde på deres respektive arbejdsplads (Brinkmann & Taangaard, 2015, s.13). Specialet ønsker ikke at fremstille resultater med afsæt i kausaliteter eller tal, men vil derimod have fokus på det sproglige, herunder den oplevelse, mening og erfaring, som konkrete medarbejdere gør sig i den kontekst, som de befinder sig i. Endvidere tillægges den sociale dimension en væsentlig betydning (Brinkmann & Taangaard, 2015, s.13-14).

Endvidere tillægges specialets som casestudie og derfor vil der ikke søges mod at fremstille generaliserbar viden og udsagn.

Bidraget kan også opsummeres ved, at specialet anskuer en mere formativ tilgang kontra en summativ perspektiv, som mange af de øvrige studier i litteraturen har anbragt. Dette understreger specialets bidrag ved at højne, hvorfor det kan være relevant at undersøge et praksisfællesskab om, hvordan medarbejderne erkender og lærer at arbejde med hinanden gennem kognitive talenter. Af den grund vil specialet også indtage et nyt perspektiv på feltet ved at højne en læringsdimension på talent og styrker på arbejdspladsen. Yderligere kan det være værd at reflektere over, at samtlige studier er udenlandske, og derfor vil specialet også bidrage til forskningen ved fokus på danske cases.

5. Videnskabsteoretisk standpunkt

Som belyst af foregående afsnit ønsker jeg som forsker in spe at skabe nye erkendelser om talent og styrker på arbejdspladsen. Det vil ske gennem fokusgruppe-interviews med tre forskellige virksomheder og udvalgte medarbejdere. Hertil vil nøgleord for at skabe denne viden være: Sprog, kontekst og mening. Disse træk kan tilskrives de idealistiske positioner, der stod frem som et oprør mod enhedsvidenskaben og tillagde, at mennesker ikke kan studeres som et objekt på samme vis som eksempelvis dyr. Idealismen anser mennesker som refleksive individer, der har en mening og må erkendes ved at fortolke. Det afspejler dens ontologiske og epistemologiske standpunkt (Ingemann et al., 2018, s. 38-39).

Med nærværende speciale tillægger jeg mig en *filosofisk hermeneutisk* videnskabsteoretisk positionering, der udspringer i idealismen. Valget af videnskabsteori har betydning for den viden, der ønskes skabt.

Den filosofiske hermeneutik stammer fra *Warheit und Methode* skrevet af Hans-Georg Gadamer, og hans centrale ontologi er, at mennesket er et fortolkende væsen. Deraf er centrale nøgleord ifølge Gadamer og den filosofiske hermeneutik; *forståelse og fortolkning* (Gadamer, 2007, s.1) & (Højbjerg, 2018, s. 299). Yderligere bygger Gadamers ontologiske principper på, at mennesker er *sproglige og historiske*. Disse ontologiske principper har betydning for specialets epistemologiske proces: Hvordan skaber jeg som forsker viden og erkendelse om verden og dens mennesker. Først og fremmest har det den betydning, at jeg som forsker in spe ikke kan stå udenfor genstandsfeltet, men derimod er en del af genstandsfeltet og derfor er distancen tæt. Det indebærer, at jeg som forsker in spe er med til at præge feltet, det vil sige at jeg som forsker og som menneske også besidder fordomme og forforståelse omkring talentprofiler og om talent og styrke. Disse fordomme og forforståelse tager jeg med mig, først og fremmest i tilrettelæggelse af interviewrammen, samt i tilstedeværelsen og i samtalen med medarbejderne under fokusgruppe-interviewene.

Ifølge Gadamer er forståelse formet af ens *forforståelse* og ens *fordomme*. Det indebærer, at den objektive fremstilling af verden ikke findes, men at vi som refleksive individer kommer ind i feltet med allerede, etablerede forestillinger om et givet fænomen (Højbjerg, 2018, s. 301). Ifølge Gadamer er fordom hverken positiv eller negativ ladet (Gadamer, 2007, s.258).

I og med, at jeg tidligere på mit studie var igennem et praktikforløb hos en talent-management-virksomhed, der arbejder med kognitiv talent(er), er jeg a priori bekendt med de 34 talenter og talentprofiler. Det vil sige, at jeg på forhånd før mødet med specialets deltagere selv har taget samme talenttest og fået en talentprofil på samme vis som undersøgelsens deltagere.

Hvor andre videnskabsteoretiske positioner vil være skeptiske overfor at tage sine subjektive forståelser i spil, så ser hermeneutikken det som en fordel, da mennesker nemlig besidder erfaring og indsigt (Ingemann, 2017, s. 116). Samtidigt gik jeg som forsker ind til fokusgrupperne med mine fordomme om, at talent nok har haft en positiv påvirkning hos både de enkelte medarbejder og som team siden de fortsat er arbejder med det. Ligeledes har jeg en forud-forståelse for, at netop disse udvalgte virksomheder kender til deres talentprofiler og på en eller anden facon har anvendt det i praksis.

Disse fordomme og forforståelser besidder medarbejdere også, hvilket vil sige, at de også kom ind til mødet med forestillinger om emnet. Dette afspejler, at mennesker er historiske subjekter og altid befinder sig i en bestemt kontekst (Højbjerg, 2018). Det vil sige, at ifølge hermeneutikken vil informanterne allerede på forhånd havde gjort sig tanker om emnet, og det er også aktuelt i denne case, da informanterne på forhånd var blevet fortalt, at fokusgruppe-interviewet vil omhandle noget om talent og om deres arbejde med talentprofiler.

Den hermeneutiske cirkel er en central del af hermeneutikken, men den filosofiske hermeneutik adskiller fra øvrige spor indenfor hermeneutikken ved, at Gadamer ser cirklen som ontologisk, universelt og som et grundtræk i det at være menneske (Gadamer, 2007, s. 279). I den hermeneutiske cirkel er der en vekselvirkning mellem *del* og *helhed*. Gadamer betegner det som en cirkulær bevægelse og beskriver den således: ”*Vi kan her minde om den hermeneutiske regel, at man skal forstå helheden ud fra delene, og delene ud fra helheden.* ” (Gadamer, 2007, s.277). Heraf vil forståelse og fortolkning foregår kontinuerlig mellem fortolkeren og genstanden, og det er her, meningen skabes ifølge den filosofiske hermeneutik. Cirklen handler desuden om at forstå de enkelte dele ud fra konteksten og ud fra *scopus* (Gadamer, 2007, s. 169). Derfor kan del og helhed ikke stå som uafhængige størrelser af hinanden, men derimod har de en gensidig påvirkning.

Når jeg som forsker in spe mødtes med deltagerne og indgik i en samtale, opstod den proces, som Gadamer betegner *horisontsammensmeltning*, hvilket indebærer, at mine og informanternes nutid og datid mødes. Og hvor meninger, refleksioner og forestillinger mødes skabes på den måde en gradvis ny mening og erkendelse (Gadamer, 2007, s.291). Med gradvis henvises der til, at der ikke

nødvendigvis stræbes efter konsensus, men at man som fortolker kommer nærmere hinandens meninger (Højberg, 2018, s. 303). Det vil sige, at der sættes fordomme og forståelse på spil for at få i dem i spil, og det skaber en ny *hermeneutisk erfaring* (Højbjerg, 2018) & (Gadamer, 2007, s. 339). I og med, at der indgik flere medarbejdere i fokusgruppe-interviewet, forekommer der ikke kun en given horisontsammensmeltning, men derimod møder flere forståelser hinanden. Det vil sige, at hvert af de enkelte individer, der mødte op, havde sin egen forståelse af sagen.

Med et filosofisk hermeneutisk perspektiv, som ser mennesker som reflektive individer og med en mening, får sproget også en større betydning end hos de realistiske positioner. Det får den betydning, at undersøgelsen tillægger sprog en væsentligt epistemologisk vigtighed i at skabe viden om specialets erkendelsesinteresse og om sit genstandsfelt, hvor det ønskes at genere og erkende viden via sproglige ytringer (Gadamer, 2007, s.358-359).

Når specialet hviler på en filosofisk hermeneutik, betyder det også, at specialet ikke leder efter lovmæssigheder universelt og generel viden om mennesker og om samfundet (Ingemann, 2017, s. 114). Derimod vil undersøgelsen have fokus på at forstå og fortolke de enkelte mennesker der deltager i specialet på et individ- og gruppeniveau. Deres oplevelser, erfaringer og meninger kan ikke generaliseres til andet, da den kontekst, de enkelte mennesker befinder sig i, ikke kan repliceres til andre sammenhænge.

6. Teori

Det følgende afsnit vil præsentere og redegøre for specialets hovedteori, der er med til at besvare specialets opstillet problemformulering om, hvilke erfaringer, oplevelser og meninger udvalgte medarbejdere gør sig om at arbejde med et talentprofilværktøj. Specialet vil gøre brug af en læringsteori for at belyse, hvorfor, og hvordan informanterne i fokusgrupperne gør sig disse ovenstående observationer af tendenser, som vil blive udfoldet i den senere analyse med relevante citater.

Da fokus gennem specialet har været på et gruppeperspektiv, vil Etienne Wengers *en social teori om læring*, herunder begrebet *praksisfællesskaber* og *mening* være central omkring at forstå og fortolke den indsamlede empiri. Valget af teorien kan opsummeres ud fra specialets erkendelsesinteresser:

- 1) Skal kunne belyse specialets problemformulering, herunder fokus på mening, oplevelse og erfaring
- 2) Skal kunne skabe ramme om at arbejde med et psykologisk værktøj, herunder kognitive talenter
- 3) Skal kunne anvendes som analytiske begreber til specialets udførte fokusgrupper interview og heraf indkapsle sociale gruppedynamikker på et individ og mesoniveau.

6.1 En social teori om læring

Etienne Wenger satte med sin teori om 'en social teori læring' spørgsmålstegn ved antagelsen om, at al læring foregår individuelt, hvad enten det var at sidde i et klasselokale eller at arbejde med et it-program. Wenger ville med teorien fokusere på, at læring optræder i samspil med erfaring og deltagelse med andre (Wenger, 2004, s. 13). For Wenger er en social teori om læring ikke en alternativ teori, men derimod en begrebsramme, hvori der ifølge Wenger indgår fire præmisser samt fire komponenter, der har betydning for den læring, der optræder hos individer. Med præmisser fremhæver Wenger hans antagelse, at mennesker er sociale væsener, at viden drejer sig om kompetencer, at indsigt er lig med deltagelse og engagement, samt at mening er evnen til at opleve

verden (Wenger, 2004, s.14). Læring ifølge teorien er baseret på social deltagelse og består af fire centrale komponenter:

- 1) *Fællesskab* – læring som tilhørsforhold
- 2) *Praksis* – læring som udførelse
- 3) *Mening* – læring som erfaring
- 4) *Identitet* – læring som tilblivelse

6.2 Mening

Mening ifølge Wengers teori er evnen til som menneske og som mennesker at opleve livet som meningsfuldt. Hertil bliver mening hæftet på erfaring (Wenger, 2004, s.15). Når praksis og mening kobles til hinanden, så er det en hverdagserfaring, det handler om (Wenger, 2004, s.66).

Wenger anvender begrebet ”*meningsforhandling*” til at belyse den produktive proces, hvoraf mening opstår. Det processuelle med mening(er) opstår ikke brat, men meninger skabes hele tiden, og mennesker skaber konstant nye oplevelser og fortolkninger, der både kan bekræfte og/eller modificere meninger. Af den grund ligger der en forhandling, som hentyder til gensidigt engagement, som kan være sprogligt, socialitet, og tilpasning (Wenger, 2004, s.67).

Derudover kan forhandling appliceres til ”udførelse og udveksling” (Wenger, 2004, s.68), hvilket igen understreger, at mening opstår i samspil med andre i en dynamisk og kontekstuel proces. To begreber gør sig gældende ifølge Wenger i meningsforhandling: *Deltagelse* og *tingsliggørelse*.

Med deltagelse refereres der igen til både det sociale og til det personlige aspekt som det at være en del af et praksisfællesskab, og det omfatter ”*handling, samtale, tænkning, følelse og tilhørsforhold*” (Wenger, 2004, s.70). Wenger lægger ikke skjult på, at deltagelse ikke kun er begrænset til samarbejde, men at det derimod skal ses i en større betydning i alle former for relationer og kontekster. Samtidigt er deltagelse ikke kun noget, der foregår med andre tilstedeværelse, men deltagelse også kan foregå solo. Det vil sige, at deltagelse er forbundet med identitet (Wenger, 2004, s.71-72). I en arbejdsteam- kontekst kan det være, at meget af ens arbejde tit udføres alene, men den enkelte medarbejders arbejdsaktivitet er forbundet socialt med resten af kontorfællesskabet.

Med tingsliggørelse henviser Wenger til reifikation, og det er den proces, der er med til at skabe og opleve objekter. Eksempelvis artefakter, narrativer eller talentværktøj. (Wenger, 2004, s. 73).

Deltagelse og tingsliggørelse skal ses som en dualitet, hvoraf vi som mennesker kan opleve mening. Begreberne deltagelse og tingsliggørelse kan komplettere hinanden, men de skal tolkes som forskellige begreber (Wenger, 2004, s.77).

6.3 Praksisfællesskab

Ifølge Wenger vil praksis altid være en social praksis. Ydermere omhandler praksis også handling, og det indebærer, at handling foregår i en social såvel som i en historisk kontekst, hvoraf der skabes struktur og mening. I en praksis vil der ofte være en tavs viden, der for de aktører, der indgår, vil virke som en selvfølgelighed. Denne tavse viden opstår kun gennem gensidigt engagement og indeholder aktørerne, handlingerne og viden (Wenger, 2004, s.61-62).

I Wengers læringsteori er praksis og fællesskab forbundet. Dog lægger Wenger vægt på, at ikke alle praksisser er et fællesskab og vice versa (Wenger, 2004, s. 89). Hertil er der tre dimensioner, der afspejler den enhed, der beskriver relationen mellem praksis og fællesskab. Denne relation er forbundet gennem; *fælles virksomhed*, *fælles repertoire* og *gensidigt engagement* (Wenger, 2004, s. 90).

6.3.1 Gensidigt engagement

Gensidigt engagement refererer til deltagelse og handling, hvor deltagere/mennesker er forbundet med hinanden. Men for Wengers er et praksisfællesskab ikke bare en håndfuld mennesker, der er kolleger eller indgår i samme kreds, men derimod er det det gensidige i samlingen af menneskers engagementet, der opretholder praksisfællesskabet. Det handler om at deltage i det, der har betydning i praksisfællesskabet, som ifølge Wenger også er vigtigt for ens tilhørsforhold.

Et gensidigt engagement er ikke blot, at man besidder samme karakterer eller på anden vis er enige med hinanden om alt, og at man besidder samme kompetencer. Derimod er der fokus på pluraliteten i et praksisfællesskab mellem dens deltagere. Det vil sige, at et praksisfællesskab

ikke nødvendigvis består af homogene folk, der alle er ens, men det består i lige så høj grad af forskelligeartede karakterer, og det, der forbinder dem, er deres gensidige engagement. Det at arbejde samme sted forudsætter ikke, at der udføres samme opgaver, og at medarbejderne konstant mødes og snakker. Men det at høre under et praksisfællesskab skaber en mening gennem handling og deltagelse (Wenger, 2004, s.92-93). Gensidigt engagement skaber relationer, men ikke nødvendigvis altid i en positiv forstand. Det indebærer, at der i et praksisfællesskab trods socialitet og gensidigt engagement sagtens kan forekomme uenigheder, konflikter og konkurrencer blandt deltagerne (Wenger, 2004, s. 94).

Praksisfællesskabs-begrebet lægger vægt på, at hvert menneske er unikt, og på den måde kan man ikke se bort fra den enkelte aktør. Teorien fremhæver yderligere, at det partielle kommer til udtryk ved, at deltagere i eksempelvis i et arbejdsteam udnytter og skaber mening omkring hinandens kompetencer. Wenger ser det som både værende en ressource og en ulempe og kalder det for *"komplementær bidrag"* (Wenger, 2004, s. 93).

6.3.2 Fælles virksomhed

Fælles virksomhed omhandler den kollektive forhandlingsproces, deltagernes definerende af deres praksis og dens aktiviteter samt deltagernes gensidige ansvarlighed (Wenger, 2004, s. 95).

Med fællesvirksomhed handler det om at skabe konsensus blandt dens deltagere om deres fælles praksis. Det fælles er ikke nødvendigvis holdninger og lignende, men det fælles er, at de er internt knyttede til hinanden, og af den grund er fælles virksomhed for Wenger noget man gør sammen, men som heller ikke nødvendigvis er noget, der sker ansigt til ansigt. Dertil omhandler fælles virksomhed deltagernes forståelse af sig selv og hinanden og herunder deres gensidige påvirkninger (Wenger, 2004, s. 96).

Wenger betragter hele sin teori som en processuel orientering, og fælles virksomhed betegner han betegner han ligeledes som et ikke-statisk fænomen, hvoraf praksisfællesskab altid er i en bevægelse og i en kontekst; *"- historiske, sociale, kulturelle, institutelle – med specifikke ressourcer og begrænsninger."* (Wenger, 2004, s. 97).

Teorien fokuserer også på, at der netop gennem deltagerens gensidigt engagement og forhandling af eksogene påvirkninger (f.eks. en implementering af talentprofiler) ikke er stor slagkraft på de

interne meninger, da det er fællesskabet, der driver værket (Wenger, 2004, s. 98). Når der hentydes til gensidig ansvarlighed, refereres der til det relationerne, og i denne henseende henvises der til, at deltagerne forhandler, hvad der er vigtigt og ikke vigtigt i deres praksis, eksempelvis omhandlende regler og målsætninger.

6.3.3 Fælles repertoire

Den tredje dimension, der forbinder fællesskab med praksis, er *fælles repertoire*, som ifølge Wenger er udviklingsbetonet (Wenger, 2004, s. 100). Repertoire kan være alt fra; *”rutiner, ord, værktøjer, måder at gøre ting på, historier, gestus, symboler, genrer, handlinger eller begreber, som fællesskabet har produceret eller indoptaget i løbet af dets eksistens, og som er blevet en del af dets praksis.”* (Wenger, 2004, s. 101). Fælles repertoire er det diskursive aspekt af praksisfællesskabet, som både rummer den reifikative såvel den participative del, som deltagerne befinder sig i. I tillæg er fælles repertoire forbundet med mening og identitet, hvor udsagn, diskurser og ytringer er med til at skabe en bestemt måde at tale om praksisfællesskabet på (Wenger, 2004, s. 101).

6.4 Operationalisering

Wenger læringsteori om ´en social læring´, ´praksisfællesskab´ og ´mening´ vil blive brugt som et analytisk værktøj. Det indebærer, at teorien vil blive operationaliseret til at danne en ramme omkring specialets indsamlede empiri, der består af tre fokusgruppe-interviews med tre forskellige virksomhedsteams. Her vil praksisfællesskab og dens komponenter for læring; ´praksis´, ´fællesskab´, ´mening´ og ´identitet´ indgå, samt dimensionerne ´gensidigt engagement´, ´fælles virksomhed´ og ´fælles repertoire´ indgå.

Teorien er ikke ment som en test af, hvorvidt virksomhederne er et praksisfællesskab eller ej. Derimod fungerer den som en ramme til at forklare den proces, forandring og læring, der er i at arbejde med et kognitivt talentprofil-værktøj. Herudover skal teorien ses i lyset af, hvorvidt arbejdet med talent og styrker er et udtryk for en social proces i forbindelse med teamarbejde.

7. Metode

Nærværende afsnit vil fremføre specialet metodiske design og overvejelser, der rammesætter undersøgelsen. Metodik er vigtig i en forskningsproces, herunder til at beskrive hvordan forsker har indsamlet dens data. Først vil forskningsdesignet præsenteres, hvorefter fokusgruppe interview vil blive udfoldet. Herunder vil der blive forklaret de overvejelser som forsker in spe har gjort sig i forhold til moderatorrolle, interviewets rammer samt etik. Dette vil blive forfulgt af specialets vurdering af kvalitative forskningskriterier og sluttelig vil en analysestrategi blive introduceret.

7.1 Forskningsdesign

Det følgende afsnit vil præsentere specialets forskningsdesign. Valget af forskningsdesign er vigtigt for det forskningsmæssige arbejde, herunder projektets overordnet ramme og planlægning og metodik (Andreasen et al, 2018) & (Bryman, 2016).

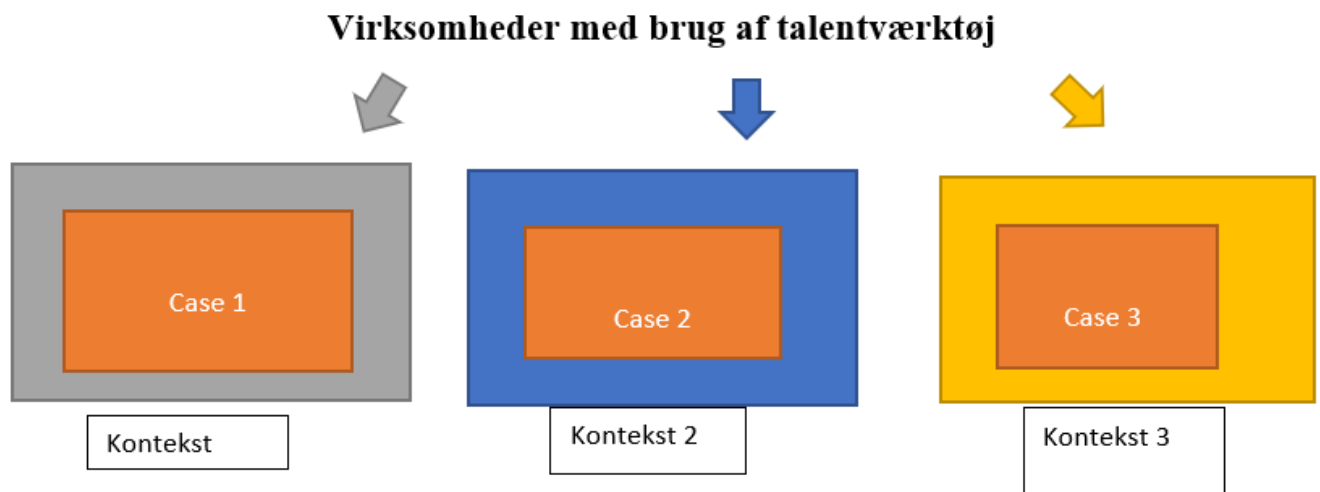
Specialet gør brug af det kvalitative casestudie, der kan defineres som ” *en empirisk analyse, der undersøger et samtidigt eller historisk fænomen i en social kontekst, hvor fænomenet udfolder sig.*” (Antoft & Salomonsen, 2007, s.32).

Med ovenstående vil specialet indramme til et casestudium, hvoraf casen vil agere som virksomhedsteams, hvoraf fænomenet ”talentprofil” optræder i den kontekst, som informanterne befinder sig i: Deres respektive arbejdsplads (Yin, 2009, s.46). I og med at kontekst får en særlig betydning for det felt, der undersøges, betragtes dette som en idealistisk tilgang, hvor kontekst, dvs. tid og sted, vil have en betydning for den case(s), der udplukkes. Tilgangen kan også ses i lyset af specialets videnskabsteoretiske position, der også fokuserer på, at alle mennesker er unikke individer med egen livsverdner, og at mennesker indgår i sociale praksisser, og at hverken mennesker eller deres kontekst kan generaliseres til andet end den de indgår i, og som er forudsætningen for erfaring (Gadamer, 2007, s. 235). Med et casestudie in-mente tager specialet også afstand fra surveys og interventionsstudier, da case-designet vil have fokus på det smalle og det dybe (Tight, 2017, s. 9).

Specialet opererer med flere virksomheder, som har arbejdet med talentværktøjet, og deraf kan der argumenteres for, at specialet besidder træk af *multipel casedesign*. (Yin, 2009, s. 53) & (Andreasen

et al, 2018, s. 89). Det indebærer, at der indgår tre virksomheder i specialet, med hver deres arbejdsteam og med hver deres meninger, erfaringer og oplevelser om arbejdet med talentprofiler og talenter i deres praksis. Ifølge Robert K Yin er der ikke nødvendigvis ikke forskel på et single casestudie og et multipel casedesign, og begge hører under samme metodik (Yin, 2009, s.53). På trods af, at der indgår flere cases i undersøgelsen, vil specialet ikke være et decideret komparativt studie, men derimod anvendes casene enkeltvist i hver sin unikke kontekst.

Figur 5 – Forskningsdesign (inspiration fra Yin, 2009, s.46)



7.2 Fokusgruppe-interview

Fokusgruppe-interview blev valgt og anvendt som specialets metode til at indsamle empiri om undersøgelsens erkendelsesinteresse: Udvalgte medarbejdere og deres teams oplevelser, erfaringer og meninger i at arbejde med talent, talentprofiler og styrker i praksis. Valget af fokusgruppe-interview skal ses i lyset af, at ovenstående undersøges ud fra et gruppeperspektiv, hvor også medarbejdernes kollektive intersubjektivitet forståelse vil være i fokus (Halkier, 2016, s.13).

Ydermere skal valget af fokusgruppe-interviews ses i lyset af specialets videnskabsteoretiske standpunkt, hvorved valget af fokusgruppe-interview afspejler undersøgelsens ontologiske og epistemologiske syn. Fællesnævneren mellem hermeneutikken og fokusgruppeinterview er, at begge fremhæver den sociale kontekst, hvorved menneskenes gøren, erfaringer og oplevelser bliver central. Disse fællestræk forstærkes ved, at mennesker fortolker sammen (Berger og Luckmann, 1987).

Cand.scient.pol Bente Halkier, som står bag bogen ”*Fokusgrupper*”, læner sig op ad David Morgan (1997) definition af fokusgruppe-interview: ”*En forskningsmetode, hvor data produceres via gruppeinteraktion omkring et emne som forskeren har bestemt.*” (Halkier, 2016, s. 9-10). Hertil har litteraturen indenfor fokusgruppe-interviewet fremhævet to centrale elementer ved denne metode (Putcha & Potter, 2004, s.6). Disse indebærer:

- 1) En moderator med en forberedt interviewguide
- 2) Målsætning om at fremkalde deltagernes følelser, holdninger og opfattelser

Det indebærer i nærværende speciale, at jeg som forsker in spe har valgt emnet ’styrke, talent og talentprofiler på arbejdspladsen’, med udvalgte medarbejdere, i håb om at producere data om deres oplevelser, erfaringer og mening på arbejdspladsen. Valget af fokusgruppe-interview kan skabe viden om grupperes fortolkninger af talent gennem sociale processer, hvoraf deres udlægninger og beskrivelser på en måde flettes sammen i en form for forhandling (Halkier, 2016, s. 13), som også spiller ind i Wengers teoretisering om meningsforhandling. Disse elementer vil være vanskelige at undersøge med et enkelt interview.

På samme vis ønsker jeg forsker in spe at dykke ned i, om der kan være uenigheder blandt medarbejderne i forbindelse med at arbejde med talentprofiler. Dette for at forstå den komplekse og nuancerede forståelse af talent og styrker. Dette giver også fokusgruppe-interviewet en anden

styrke: At producere viden om komplekse fænomener i sociale praksisser, som måske kan være svære at fremtøse i et enkelt interview. Omtalte kan skyldes, at disse sociale praksisser ofte har karakter af tavs viden (Schön, 2017, s.345), hvorved bestemte rutiner, herunder en bestemt diskurs og repertoier, bliver taget for givet. Her kan et fokusgruppe-interview komme ind til benet af denne tavse viden, hvorved medarbejderne i samspil via refleksioner og samtale vil ytre sig om denne tavshed (Halkier, 2016, s.10).

Fravalget af det klassiske enkelt-interview kan have fordele og ulemper. Fordelen er i denne kontekst at kunne skabe en pingpong effekt mellem specialets deltagere i håb om at skabe nye erkendelser, refleksioner og eventuelt diskussion af det valgte emne. En ulempe er dog, at man via fokus på gruppeinteraktionen ikke får et livsverdens-perspektiv på den enkelte medarbejder, som kunne give et indblik i den enkeltes forståelse og oplevelse af sine talenter i praksis, et indblik, som er spadestik dybere. Anførte kan også være en ulempe, idet nogle informanter kan være mere styrende end andre under fokusgruppe-interviewet, hvor disse andre måske er mere tilbageholdende i en social sammenhæng (Halkier, 2016, s. 14).

7.2.1 Moderator-rolle

Som optakt til fokusgruppe-interviewene havde jeg gjort mig overvejelser om, hvilken rolle jeg ville spille under interviewet. Disse overvejelser skulle være med til at sikre et trygt, socialt og dialogbaseret rum, hvor deltagerne interagerer, og hvor deltagernes ”*erfaringer, fortolkninger og forhandlinger kan komme til udtryk i dialog med undersøgeren.*” (Halkier, 2016, s. 52).

Samtale bliver performativt i denne undersøgelse, og som moderator handlede det om at lade deltagerne stå for det meste af snakken, hvor jeg som moderator forsøgte at bevæge mig i et spektrum mellem indlevelse og distance (Halkier, 2016, s. 53). Dette var forskelligt fra case til case, da nogle dialoger blandt medarbejderen var mere flydende end andre.

Med et videnskabsteoretisk standpunkt set i lyset af Gadamer er det vigtigt at opfange så mange meninger og erfaringer som muligt, og af den grund skal fokusgruppe-interviewene således også sikre, at alle deltagernes synspunkter og vinkler kommer i fokus, og derfor blev der også sat to indledende øvelser i gang, hvor alle medarbejdere kom på banen (jf. fokusgruppe-interviewets rammer).

Forskeren in spe har struktureret moderatorrollen ud fra den ’*blandende tragtmodel*’, hvoraf man gør brug af den løse og den stramme models fordele i håb om at kunne skabe nye erkendelser. ’Den blandende tragtmodel’ er kendetegnet ved, at man starter åbent og deraf bevæger sig mere over i en strammere tilgang (Halkier, 2015, s.142). Halkier peger på to ting, som den blandede tragtmodel bidrager med:

- 1) Kan rumme alles deltagers perspektiver samt interaktion
- 2) Sikrer forskerens egen forskningsinteresse, herunder forskningsspørgsmål

7.2.2 Fokusgruppe-interviewets rammer

Alle foretagne fokusgruppe-interview foregik på de respektive arbejdspladser, hvor undersøgelsens deltagere normalt har deres vante gang. Valget blev truffet både af logistiske årsager, men også for at sikre *økologisk validitet* (Aarhus Universitet, u.å.a). 'Økologisk validitet' kan være med til at skabe en tryk ramme for deltagerne, da de vil være i vante omgivelser.

Emnet omkring fokusgruppe-interviewet var bestemt på forhånd, ved at jeg som forsker in spe er interesseret i talentprofiler på arbejdspladsen, hvilket udgjorde interviewets tematiske ramme. Det er vigtigt at forholde sig til dette, da det skaber en rød tråd omkring interviewets rammer og forståelse blandt deltagerne. Som optakt til fokusgruppe-interviewene blev der lavet en interviewramme (Bilag 7) omkring interviewets forløb, der blev inddelt i seks faser:

Fase 1: Opstart

Ifølge Halkier er en god introduktion afgørende for at sikre et godt og vellykket fokusgruppe-interview (Halkier, 2016, s. 55).

Opstartsfasen indeholdt en introduktion fra min side, herunder hvem jeg var, og hvor jeg kom fra, og hvad dagen skulle omhandle, således at deltagerne var klar over emnet, og hvad fokusgruppe-interviewets særpræg er. Samtidigt blev der givet mundtligt samtykke til, at interviewet vil blive optaget og senere transskriberet. Anonymiseringens delen blev klargjort, således at informanterne fik at vide, at navne og virksomhed vil blive anonymiseret, og at lydfilen ikke blev delt videre, og at den senere vil blive slettet. Vigtigheden af samtykke både med hensyn til navn og virksomhed var også ment som et forsøg på at skabe en større grad af *rappor*t mellem deltagere og moderator fra starten af, således at det gav en mere tryk og tillidsfuld tilstedeværelse og måske også vil give en mere naturlig samtale (Aarhus Universitet, u.å.b). Samtidigt gav jeg til kende, at der hverken var rigtige eller forkerte svar i forbindelse med afholdelsen af fokusgruppe-interviewet.

Fase 2: Præsentation

Formålet med fasen var, at deltagerne kunne præsentere sig selv ud fra gængse oplysninger såsom: Navn, alder, uddannelse, (top)talent(er) samt arbejdsopgaver. Særligt top-talenter var ment som et omdrejningspunkt, da disse vurderes essentielt.

Yderligere var jeg som forsker in spe interesseret i medarbejderens arbejdsopgaver, da kontekst og praksis kan siges at være vigtige for at fornemme den kontekst de befinder sig i.

Fase 3: Talent og styrke

Denne fase var ment som 2x øvelser gennemgang for at komme i dybden, og for at få indblik i medarbejdernes forståelse og udlægninger af ”talent” og ”styrke”, der afspejler undersøgelsens videnskabsteoretiske positionering. Disse øvelser blev introduceret ved at give hver medarbejder en kuglepen og et stykke papir, og hvorefter jeg vil sige et ord. Her ville de bagefter få to minutter til selvstændigt at skrive og/eller tegne, hvad de først forstod med ordet ´talent´ og senere med ordet ´styrke´. Øvelserne var ment en måde, hvorpå jeg kunne få medarbejdernes:

1) Refleksioner

2) Indblik i deres generelle forståelse af og erfaringer med disse to fænomener.

Øvelser i forbindelse med fokusgruppe-interviews er heller ikke usædvanlige. Her findes der i litteraturen flere øvelser (Halkier, 2016, s. 49).

Fase 4: Påvirkning og læring

Fasen om påvirkning og læring var ment som der, hvor den blandende tragtmødel bliver mere specifik og rettet mod, hvad medarbejderne havde fået ud af arbejde med deres talentprofiler. Derfor blev der opstillet seks spørgsmål, der minder om et semistruktureret interview.

Spørgsmålene var på forhånd printet ud og stillet op på bordet foran dem, med bagsiden nedad. Her stod spørgsmålene vendt om på bagsiden med et tal – rangerende fra 1 -6 – her skulle det være en af deltagerne, der tog spørgsmålet op og læste op, hvorpå diskussionen startede. Spørgsmålene indeholdt følgende tematikker: Erfaring, praksis, læring, fællesskab, etik og nuancer. Undervejs blev der fulgt op med af yderligere spørgsmål, der, hvor det virkede oplagt.

Fase 5: Videre arbejde?

Fasen var ment som et forsøg på at undersøge, hvorvidt medarbejdere på sigt kunne se en fordel i arbejdet med talentprofiler. Derfor blev der opstillet følgende spørgsmål:

” Hvilke betydninger kan det have for eventuelle nye medarbejdere, at I kører videre med dette framework?”

Fase 6: Afrunding

Afrundingsfasen havde til hensigt at give deltagerne mulighed for at komme med en sidste udtalelse, hvad enten det var nyt, en opfølgning eller en præcisering af noget, der var blevet vendt tidligere i interviewet.

7.2.3 Udvælgelse af deltagere

Følgende afsnit vil redegøre for den proces, der har været i forbindelse med at rekruttere virksomheder og medarbejdere til at deltage i fokusgruppe-interviewene.

Da emnet omhandler talentprofiler, kræver det, at man får fat i virksomheder, der har benyttet sig af disse. Samtidigt var det vigtigt, at deltagerne skulle være kolleger, da fokus var på arbejdsteamet og deres dynamikker. Altså det handlede om at finde virksomheder, der i et arbejdsteam havde benyttet sig af disse. For at finde informanter fik forskeren in spe hjælp af en ”*gatekeeper*”, som arbejder som konsulent indenfor talent management, og som har stået bag afholdelse af workshops for de virksomheder og medarbejdere, der senere blev en del fokusgruppe-interviewene. Heraf blev der udvalgt tre virksomhedscases, der alle siden disse workshops blev afholdt havde arbejdet med deres talentprofiler på en eller anden måde i praksis.

De enkelte medarbejdere, som deltog hos de respektive virksomheder, var udvalgt af kontaktpersonen hos de respektive virksomheder. Dog stadig med det kriterie, at de havde været igennem samme proces og havde arbejdet med talentprofilværktøjet. Da det på forhånd var valgt, hvilke kriterier der skulle gælde, har specialet gjort brug af en *a priori tilgang*, hvorved disse kriterier var valgt for kunne svare på undersøgelsens spørgsmål (Bryman, 2012, s. 418).

Tilmed har forsker en spe anvendt den *generiske tilgang* til udvælgelsen af informanter til deltagelse i specialet. Det betyder, at udvælgelsen besidder en karakter af en *non-sekventiel tilgang*. Det får den betydning, at informanter, herunder de enkeltes virksomhedscases, var valgt forud for analysen. Informanterne kan siges at være valgt med et bestemt sigte, men ikke nødvendig rettet mod en bestemt teori, og af den grund adskiller den generiske tilgang sig fra den *teoretiske udvælgelsestilgang* (Bryman, 2012, s. 422). Sluttelig er det værd at nævne, at samtlige virksomhedscasene er marketing/eCommerce virksomheder, og deraf kan der argumenteres for, at disse virksomheder indgår i praksiskonstellationer: Beslægtet virksomhed, deler artefakter (talentværktøj), har overlappende stile eller diskurser (mere eller mindre samme talenter), konkurrerer om de samme ressourcer (Wenger, 2004, s.151).

7.3 Ethiske overvejelser

Som et led i arbejdet med konkrete medarbejderes oplevelser, meninger og erfaringer i forbindelse med en social praksis er det væsentligt som forsker at tage hensyn til etiske overvejelser, der ligeledes skal sikre en god videnskabelig standard (Brinkmann, 2015, s.466).

Ifølge Halkier kan der være fem etiske forhold, som man som forsker skal sikre i forbindelse med afholdelse af et fokusgruppe-interview (Halkier, 2016, s. 67-69):

- 1) Deltagerne skal have givet informeret samtykke
- 2) Det skal være klart for deltagerne, at de bliver anonymiseret
- 3) Deltagerne skal være oplyste om undersøgelsens formål og emne
- 4) Man skal holde, hvad man lover
- 5) Man skal opføre sig ordentligt i almindelighed.

Forskeren in spe har gjort sig *mikro-* og *makroetiske overvejelser*. De mikroetiske overvejelser omhandler at tage hensyn til de individuelle informanter, der optræder i fokusgruppe-interviewet (Brinkmann, 2015, 473). Her er frivillig deltagelse centralt. Med ”frivillighed” in mente havde alle deltagere a priori fået fortalt, hvad interviewet skulle omhandle, plus oplysning om en samtykkeerklæring (Bilag 8), der netop pointerer, at deltagelsen er frivilligt, og at navne og andre personlige informationer blive anonymiseret gennem specialet. Anonymiseringen blev atter genfortalt under interviewet for at sikre en gennemsigtighed mellem forsker og informanter.

Samtidigt var der taget højde for makroetiske forhold, såsom ikke at præsentere de enkelte virksomhedscases yderligere. Primært grundet aftaler med virksomhederne for at sikre, at deres arbejdsmetoder og praksisser ikke kommer ud til andre virksomheder, og dermed kan dette også ses i lyset af et konkurrenceperspektiv. Ligeledes skulle det også sikre, at virksomhedens services og produkter eller billede af deres branche ikke kunne skabe negative konsekvenser (Brinkmann, 2015, s.473).

7.4 Kvalitative forskningskriterier

Forsningskriterier har til hensigt at vurdere videnskabelig standard, herunder at kunne fremme kvalitet ud fra egne data. For at belyse, hvordan jeg som forsker in spe har gjort overvejelser om gængse forskningskriterier, vil det ske gennem vurdering af kvalitative forskningskriterier. Af den grund vil begreberne reliabilitet og validitet ikke blive vurderet, da disse vurderes som kriterier målt gennem brug af kvantitative metoder og gør brug af realistiske videnskabsteoretiske positioner (Bryman, 2016, s.384).

Derimod vil afsnittet præsentere kriteriet ”*troværdighed*”. For at kvalitative forskere kan sikre troværdighed, handler det om vise transparent, hvordan processen i dataanalysen er præcis og konsistens med øje for detaljerne (Nowell et al, 2017, s. 1).

Troværdighedskriteriet kan deles op i fire begreber, som tilsammen kan skabe en troværdighed i ens forskningsprojekt, og som er parallelle til validitet og reliabilitet (Nowell et al, 2017, s. 3) & (Bryman, 2016, s. 384).

- 1) *Credibility*
- 2) *Transferability*
- 3) *Dependability*
- 4) *Confirmability*

Credibility handler om skabe kongruens eller fit-views mellem undersøgelse udlægninger af projektets deltagere og deltagerens egen perspektiv (Nowell et al, 2017, s. 3). Det handler om troværdighed, og hvorvidt deltagerne i specialet føler sig repræsenteret i undersøgelsen. Af den grund skal specialets deltagere være beskrevet og identificeret så præcis som muligt (Elo et al, 2014, s. 2). Desuden er det ej specialets opgave at stille sig kritisk overfor, hvorvidt deres oplevelser, meninger og erfaringer er sande. Anførte er for så vidt sikret gennem optagelse og senere transskribering af medarbejdernes udsagn. Credibiliteten vurderes som høj, da fokusgruppe-interviewet har taget højde for at lade deltagerne stå for deres udlægninger og fortolkninger af de spørgsmål og øvelser, der blev stillet. Øvelserne var også ment som en sikring af, at min udlægning om forskningen bag talent og styrke hang sammen med deres forståelse af talent og styrke, således at undersøgelsens interesse også er det, jeg rent faktisk undersøgte.

Yderligere vil forskeren in spe, post aflevering af specialet, mødes med en talent management konsulentvirksomhed, der har præsenteret talentprofilerne for specialets deltagere. Her vil jeg høre deres perspektiv på specialet, og dette vil blive yderligere præsenteret til projekteksamen.

‘Transferability’ refererer til, hvorvidt ens undersøgelse kan generaliseres til andet end den enkelte case. Eksempelvis kunne dette omhandle, hvorvidt forskningsresultaterne kan overføres til andre grupper og kontekster (Elo et al, 2014, s.2). Det kan i sig selv være vanskelig i et kvalitativt studie, som gør brug af en højere grad af subjektivitet og hvor den enkelte case altid må ses som befindende sig i en unik kontekst. På den anden side indgår flere virksomhedscases, som alle har det til fælles, at de har gjort brug af talentprofiler i deres arbejdsgang. På den måde kan analysen potentielt finde flere fællesnævner imellem cases, på trods af at specialet ikke går komparativt til værks.

‘Dependability’ er den kvalitative kriteries svar på reliabilitet og omhandler, at forskerne skal sikre, at hele processen er fremskrevet logisk og klart dokumenteret, således at andre forskere vil kunne se vejen, som forskeren har taget (Nowell et al, 2017, s. 4). Endvidere hvorvidt undersøgelsen vurderes som stabil, og om den vil kunne foretages på andre tidspunkter (Elo et al, 2014, s. 2). For at sikre dette er der opgivet flere bilag herunder: Interviewramme, transskribering og kodning med henblik på at illustrere en gennemsigtighed.

‘Confirmability’ handler om at fastslå en gennemsigtig og en objektivitet i, hvordan forskerens fortolkninger og resultater er udledt fra egne data. Det kræver, at forskeren illustrerer, hvordan konklusioner og fortolkninger er opnået, og hvordan og hvorfor teoretiske, metodiske og analytiske valg blev truffet. For at sikre confirmability i specialet er der fremskrevet indledende redegørende tekststykker for at sikre en gennemsigtighed mellem jeg, som forsker in spe, og læserne. Desuden er analysen bundet op på Etienne Wenger teoretisering om ‘en social teori om læring’ og begrebet ‘praksisfællesskab’, der er anvendt til at tolke og undersøge den indsamlede empiri. Ydermere blev der foretaget kodning (Bilag 4,5,6) for at illustrere tolkningen, herunder hvordan de enkelte tekstuddrag er tolket og forstået. Dog kan valg samt tolkning af teori altid diskuteres.

Samlet ser vurderes ovenstående kriterier som værende en del af de overvejelser, som forskeren in spe har gjort sig med henblik på at sikre et troværdigt projekt med afsæt i kvalitative forskningskriterier. Dog vil der altid i enhver forskning være fejlkilder og mekanismer, der kan gå tabt.

7.5 Analysestrategi

Analysen vil være struktureret i tre dele, som består af en analyse af hver af de enkelte virksomhedscases, herunder deres oplevelse, meninger og erfaringer i forbindelse med arbejdet med talent. Ydermere vil der indgå en delkonklusion i hver analysedel.

Hvert enkelt af fokusgruppe-interviewene er transskriberet og senere kodet for at kunne tekstsegmentere og systematisere den indsamlede empiri (Ingemann et al, 2018, s. 202). Kodning skal ses som et analyseværktøj, der nedbryder den store mængde tekst, for således at kunne finde de vigtigste fund i fokusgruppe-interviewene. Kodningen har været styret af teorien, herunder Wengers fire komponenter for læring. Kodningsprocessen har været som følger:

- 1) Praksis = rød
- 2) Mening = blå
- 3) Fællesskab = grøn
- 4) Identitet = gul

Kodningen har været anvendt som et værktøj for at kunne for at se teoriens kobling, men har ikke været endegyldig for den senere analyse, og analysen er ej teori-testende. Analysen vil have fokus på det sproglige og på relevante udsagn, som er udplukket og anvendt som citater. Medarbejderne, som indgik i de enkelte interviews, er anonymiserede og derfor vil de i den efterfølgende analyse omtales som informant 1,2 3 etc.

8. Analyse af case 1

Den første virksomhed, som deltog i undersøgelsen, er en større e-Commerce-konsulentvirksomhed, der primært sidder med Google- og SoMe-marketingarbejdsopgaver og er inddelt i teams herunder. Virksomheden har tidligere brugt lignende profilværktøjer, men har i et års tid anvendt talentprofiler, på nuværende tidspunkt af fokusgruppe-interviewet dog kun anvendt hos de øverste teamledere (4-5 medarbejdere). Derfor var sammensætningen til dette fokusgruppe-interview også en mindre portion. De tre teamledere, der deltog i interviewet, arbejder alle tæt sammen og henviser alle til, at de har anvendt deres talenter internt, og at de ønsker at det skal rulles længere ud i virksomheden. Ydermere opstod der sygdom på dagen. Af den grund mødte tre teamledere op til interviewet. Disse deltagerne er anonymiseret, men er præsenteret i nedenstående tabel i form af gængse informationer:

| Informant | Køn | Alder | Beskæftigelse | Top talenter |
|-----------|-----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | K | 34 | Direktør | Strategisk, Kontekstuel, Målrettet, Disciplineret |
| 2 | M | 38 | Konsulent, Kundelead, Sparringspartner Tidligere Direktør i virksomheden | Relaterende Forbedrende, Principiel, Udviklende, Harmoniskabende, Empatisk, Ansvarlig |
| 3 | M | 34 | Teamleder | Problemløser, Koordinerende, Fleksibel, Startende, Forbedrende |

Tabel

Det er værd at bemærke i ovenstående tabel, at informant 2 er den tidligere direktør i virksomheden, hvilket blev italesat i starten af interviewet, da han fortæller, at indsigten i talenttesten har haft betydning for beslutningen om at skifte rolle:

”Det er mig der ejer firmaet og har arbejdet med online-marketing i 12 år, og indtil for et halvt år siden var det mig der var direktør og var det i 10 år, men nu er det I. Og noget af det sjove ved denne test, det var min skål vægtskålen til at tage denne beslutning om at det skulle være mig i denne rolle. Så testen har haft en stor indvikling på mit liv, vil jeg sige. Og jeg synes det har været et spændende værktøj, måske mere spændende end noget vi har arbejdet med før. Jeg har arbejdet med Insigth før. Og i dag er egentligt konsulent, kundelead, sparringspartner.” (Bilag 1, 1, 39-45).

Ovenstående italesættelse fortæller, hvordan talenttesten har været omdrejningspunkt for den tidligere direktør af virksomheden, der nu hæfter sig ved, at han kan lave flere opgaver, der passer bedre til ham. Set i lyset af en social teori om læring kan citatet hæftes på komponenterne ’mening’ og ’identitet’: Læring som erfaring og tilblivelse. Informanten oplever og erfarer gennem, hvad han har lært og senere, hvad der har ændret sig som følge af talenttesten. Senere i interviewet anfører han til spørgsmålet, om hvilke ændringer talenttesten kan have på sigt i virksomheden, og hvilken betydning testen har haft på ham selv:

”jeg har fået et bedre liv af den her test, altså den kan godt være at jeg ville tage den beslutning alligevel, men det var bare den der viste mig sort på hvidt og i en samtale med gatekeeper i en time, der gik et lys op i pæren, der sagde at jeg skal ikke være direktør her. Jeg har været her i 10 år og det har gået fint, men de udfordringer som jeg har, altså det der dræner mig, det er at jeg sidder i den forkerte stol.” (Bilag 1, 1, 298-302).

Citatet afspejler Wenger komponent; Identitet – *”en betegnelse for, hvordan læring ændrer hvem vi er, og skaber personlige tilblivehistorier i forbindelse med vores fællesskaber.”* (Wenger, 2004, s. 15), dog kan det diskuteres, hvorvidt det har ændret hans identitet, da hans udtalelse måske kan tolkes, som at han egentligt bare har udført de forkerte opgaver, hvor han som person er forblevet den samme. Dog fortæller han, at han ikke længere er drænet, hvilket afspejler hele formålet med den inklusive og stabile forståelse af talent. På samme vis må det have gjaldt informant 1, da hun nu har overtaget flere af hans arbejdsopgaver, og dermed har det fået betydning for begge partnere. Gennem talenttest og i en praksisfællesskabs-terminologi kan ovenstående ændring i rollefordeling siges at skabe mening og identitet gennem deltagelse, hvor medarbejderne har givet dem et værktøj til at lære og udvikle hinanden.

Som indledning til fokusgruppe-interviewet satte jeg som forsker in spe medarbejderne til at gennemgå to øvelser, hvor den første var, at de fik to minutter til at skrive og/eller tegne hvad de forbandt med ordet "talent" og "styrke". Her valgte informant 1 og 3 at gøre brug af at tegne, skitserede informant 2 med at skrive, hvad han satte i relief til talent (Bilag 1, 76-81). Han uddybede senere, at hans tolkning af ordet 'talent' ikke har ændret sig som følge af talentprofil, men at det vil være anderledes, hvis der var blevet sagt talent(er). De andre gjorde brug af tegninger. Informant 3 tegnede et billede, der viste, at talent gange med tid giver værdi i sidste ende.

Informant 1 tegnede et isbjerg og tolkede ordet 'talent', som at nogle talenter er åbenlyse, men at der også findes talenter, der først bliver synlige hen ad vejen. Til den efterfølgende øvelse omkring medarbejdernes konnotationer med ordet 'styrke', udtrykker informant 3 en tolkning, som ligner hans kollegas tolkning:

"Jeg har tegnet en mand med en lommelygte, han lyser sådan vejen op. Så før man kender sine styrker, så er der mørke. Så det her med talent der troede jeg var det jeg var god til men så jeg disse talenter og det gav også god mening, men det har jeg ikke tænkt over på den samme måde, så man fik måske mere indsigt i hvad man egentligt er god til og nok også hvad der er ens ikke-styrker, altså det man knap er så god til, så det skal man måske bevæge sig lidt væk fra eller arbejde på. Så noget oplysning." (Bilag 1, 113-118).

Begge informanter tolker, at arbejdet med talent og styrker ikke er noget, der bare kommer, men derimod en proces, som kræver tid, indsigt og oplysning, men som i sidste ende er positivt og værdifuldt. Ydermere pointerer de, at det særligt giver mening at arbejde med sine styrker forbindelse med ens kolleger. Informant 1 fremhæver, at det primært handler om at udnytte hinandens styrker og gøre hinanden bedre, og viste en tegning af en highfive (Bilag 1, 1,109-112). Det viser, at arbejdet som følge af implementering af talentprofiler i deres kontekst handler om deltagelse og teamarbejde. Yderligere er det interessant at sætte det overfor en *strength-based approach*", da medarbejderne taler meget ind i det uden nødvendigvis selv at være klar over dette. Tolkningen skal ses i lyset af, at der både bliver talt om identifikation af ens talenter, at man skal arbejde sig ind i disse, samt at man skal bevæge sig fra væk fra sine svagheder, "ikke-styrker" (jvf problemfelt).

Alle medarbejdere har tidligere arbejdet med profilværktøjer, og denne erfaring med sådanne profiler har betydning for den måde, de oplever talentprofiler i dag. Undervejs i interviewet nævner

informant 1 overfor informant 3 at have oplevet, at dette profilværktøj har givet hende et nyt billede af ham, og hun udtrykker sig således:

”Altså for mig, den største sådan, forståelse for en bestemt person skete ved skiftet fra Insight til talent og det var dig 3. Fordi du var denne her rød og blå i Insight, som er struktur og fremdrift som jeg selv, men så er der den der ægte detalje som du jo er ligeglad med, den ligger vi over hos en anden kollega. Og så gik det op for mig ”argh” men på en fed måde, og hold da op, nogle gode beslutninger vi har truffet derfra ikke. Det var der det gik op for mig ”okay talenttest” den er meget mere nuanceret, den fangede hvad det lige var med dig som bare det du bare ægte endnu mere god til. Og også alle dine andre ved at, i forhold til dine Insight, alle dine gule elementer som ikke kom så meget frem i Insight. Det er især på dig at talentprofil bare ”siger en knækkelyd” det frammet bare bedre til at fordele opgave.” (Bilag 1, 144-152).

Citatet illustrerer en oplevelse af, hvordan testen har givet hende et nyt billede af ham som menneske og som medarbejder. Det viser, hvordan talentværktøjer kan skabe en udvidet forståelse af kollegerne, hvilket i denne case tolkes som positivt. Yderligere givet citatet et blik i, hvordan de har fordelt hans ”hadeopgaver” ifølge testen til en anden i lederteamet. Af den grund har virksomhedens implementering af talent haft betydning for deres opgavefordeling, hvor de har forsøgt at sætte medarbejdernes styrker og talenter overfor de opgaver, der passer bedst for den enkelte, og dermed viser det igen en styrkebaseret tilgang. Denne fordeling af opgaver bliver også italesat yderligere af informant 1 og af informant 2, i spørgsmålet om, hvordan de i praksis har anvendt deres talentprofiler:

1: Det har vi gjort meget i praksis, meget dybdegående med en ny rolle i 3s teams til en som ikke have taget talentprofiler, men som uden tvivl synes det er fedt at følge op på processer, og komme ned i detaljer, og det synes 3 ikke er fedt. Han vil meget hellere teste og se det store kompliceret billede, som han kan have i hovedet, det er imponerende! Der har vi helt konkret gjort noget.

2: Jeg synes, det er meget det her med, hvordan man tilgår mennesker, altså hvad er det... man lærer bare meget om hinanden som mennesker, som man måske godt ved, men der bliver bare sat nogle andre ord på det. Nå okay, det skal man måske være opmærksom på, især det her med at arbejde med en. Nu er vi eksempelvis i gang med at ansætte en, det er sådan meget konkret, vi ved nu, hvad det er for nogle talenter, vi mangler i et mindre team, og vi er simpelthen nødt til at have noget af det ind, det er ikke sikkert, at vi kan få det hele, men så skal vi i hvert fald have det næste gang. ” (Bilag 1, 1, 162-172).

Samtalen viser, at det særligt er opgavefordeling samt anerkendelsen og forståelse af hinanden og uddyber senere at svagheder og hadeopgaver er blevet mere ”okay” siden de har implementeret talent (Bilag 1, 175-178). Samtalen mellem de to afspejler også, at det er fællesskabet og orienteringen mod ens kolleger, der er i centrum, og at det skal være en fælles beslutning, før det giver mening. Talentprofiler kan tolkes som værende med til at præge virksomheden og teamlederens fælles virksomhed, ved at medarbejderne deler viden og ressourcer i form af deres talenter for at samarbejde, og heraf at opnår de fælles målsætninger og løse opgaverne (Wenger, 2004, s.95-96).

Direktøren udtrykker, at virksomheden har store ambitioner, og at de gerne vil være de dygtigste indenfor deres branche, og vejen til det er talent(er) og gerne forskelligartede (Bilag 1, 1, 407-410). Her kan talent(er) tolkes som værende en del af den sociale praksis, som er vigtig for alle i virksomheden med henblik på at gøre sig selv og hinanden bedre. Derfor er det et værktøj, et fælles repertoire (artefakt), der præger deres ´fælles virksomhed´, og derved styrker praksisfællesskabet. Når informant 2 anfører, at der nu bliver sat andre ord på det, hentyder hun til, at talentprofilen og dens 34 begreber er nye udtryk. Yderligere kan det tolkes, som at talentprofiler er med til at skabe et fælles repertoire blandt praksisfællesskabet deltager, der ifølge informant 1 (direktøren) har været en læring. I en anden praksisteoretisering vil Theodore Schatzki hævde, at talentprofil kan betragtes som et materielt arrangement (artefakt), der er med til at skabe og er skabt af den sociale praksis, og at det hertil har betydning for praksissens og dens deltageres teleoaffektive strukturer (Schatzki, 2002).

Talentværktøjet vil også få en rolle og en betydning for den videre proces i virksomheden ifølge lederteamet. Særligt fremhæver de, hvordan talentværktøjet får en rolle, når de rekrutterer nye medarbejdere. Her vil de nu sigte efter at gå efter en ny medarbejder, hvor de nu med deres nye begreber – talenter - som skal være det fremtidigt pejlemærke og kriterie i virksomheden ved fremtidige ansættelser (Bilag 1, 1, 381-405).

Noget tyder på, at medarbejdernes fælles virksomhed har betydning for deres fælles repertoire. Det vil sige, at deres mål om at arbejde bedre sammen og forbedre sig for dem meget handler om at trække på viden om hinanden. På den anden kan det diskuteres, hvad der påvirker hvad i et praksisfællesskab, men deres fælles virksomhed og fælles repertoire kan forstærke praksisfællesskabet, og arbejdet med talent er med i denne proces ved at udvikle nyt viden og erfaringer med og om hinanden.

Oplevelsen og erfaringen i at arbejde med talentprofilerne i virksomheden har ikke kun været meningsfuldt gennem indsigten i kollegernes talenter, men det har også givet dem et nyt kendskab til dem selv som mennesker, arbejdsmæssigt såvel privat. Informant 2 ytrer, hvordan han har tænkt meget over sine talenter og fremhæver særligt sit relaterende talent, som han også sætter i relief til sit privatliv (Bilag 1, 1, 197-206). I denne case kan det tolkes som, at talentprofiler er med til at skabe nogle tankeprocesser hos medarbejderen, og denne teoretisering med Wengers komponent; mening, der igen kan sættes i kontekst til den læring, der opstår i et praksisfællesskab, når der arbejdes med kognitive talenter. Det vil sige, at indsigten i hans relaterende talent omhandler at indgå i sociale relationer, der for medarbejderen udtrykker en meningsfuld oplevelse i sit måde at orientere sig i verden, på sig selv, og på sine bias overfor andre personer.

Informant 1 og informant 2 var begge enige om, at de havde lært meget af hinanden i kraft af indsigt i hinandens talenter. Her forlød det i en samtale:

”2: Jeg tror, vi to (1) har lært meget om hinanden.

1: Helt vildt!

2: Nu snakker vi jo en del sammen, så ja. Jeg synes, man arbejder bedre sammen med det. Altså bare forståelse af hinanden, altså hvorfor gør du, som du gør, altså 1, kan godt sige ”jeg synes, du er en klaphat”, men hun ved også godt hvorfor, og hun ved også godt, at der ikke er noget ondt i det, hun ved bare, at det er sådan, jeg er. Hun ved godt, jeg aldrig bliver struktureret, og det vidste hun nok i forvejen, men det bliver meget mere tydeligt, og så hvilke ting kan man så spille på, ikke? Altså i forhold til det. Jeg synes, det er ret værdifuldt. ” (Bilag 1, 1, 224-231).

Udplukket af samtalen understreger, hvorfor arbejdet med talent i denne kontekst skal ses i et gruppeperspektiv, da citatet med medarbejdernes ord viser, at de lært hinanden at kende på en ny måde. Yderligere indfanger citatet, hvordan de i praksis har formodet at forstå, tilpasse og forandre sig i deres teamarbejde. Med afsæt i medarbejderne ytringer kan talentværktøjet tolkes som at gøre den måske før i tiden tavse viden mere synlig og nu mere værdifuld. Endvidere kan der hæftes til makkerskabet gensidige engagement: De snakker sammen, de arbejder sammen, de forsøger at forstå hinanden. Alt dette hænger sammen, og tydeliggørelsen af talentprofilen har givet dem et skub og et værktøj, et fælles repertoire. Samspillet kan også tolkes som en dualitet mellem deltagelse og tingsliggørelse, ved at medarbejderne nu får sat ord på deres forståelser af hinanden gennem talentprofilens begreber. Set i lyset af Gadamer kan det også tolkes som intersubjektivitet,

hvor medarbejderne opnår en fælles forståelse af verden ved at kommunikere og dele deres perspektiver med hinanden, her med talent(er).

Som redegjort for i teoriafsnittet omhandler gensidigt engagement også anerkendelse af hinandens kompetencer. Og det kom også til udtryk hos informant 2, da han igen omtaler samarbejdet med informant 1 og tilgange til hinandens talentprofiler:

*”Ja, meget af de ting, altså jeg har Strategisk lav, struktureret også, altså nogle af de ting, hvor **I** og jeg har yin og yang profiler. Og det andet er også derfor jeg synes vi er et godt team, fordi vi har nogle forskellige ting, der kan spille hinanden meget gode. Hvis alle fik den og virkelig brugte den og laver det der giver rigtig energi, så tror jeg alle vil blive rigtige kompetente fordi de bruger deres kræfter rigtig, og virksomheden ville også få mere ud af dem.”* (Bilag 1, 1, 304-308).

Nodalpunkterne yin og yang samt hans oplevelse af et godt team arbejde taler meget ind i det gensidige engagement at udnytte hinandens styrker og kompetencer og på den måde opleve meningsfulde relationer (Wenger, 2004, s.93).

8.1 Delkonklusion 1

Ovenstående analysedel 1 har vist, hvordan teamlederne udtrykker deres erfaringer, oplevelser og mening ved at have arbejdet med talent. Det har været anset som meningsfuldt og værdifuldt i deres praksis. Det kom allerede til udtryk i de indledende øvelser, hvor de skulle beskrive deres tolkning af ordene 'talent' og 'styrke'. Arbejdet med talent(er) og implementering af talentprofiler i deres virksomhed har været værdifuld ifølge teamlederne på to måder. Først og fremmest så udtrykker medarbejderne, at arbejdet med talentprofiler har været værdifuldt i forhold til, hvordan de har struktureret rollefordelingen i praksis. Det har både været små som store opgaver. Mest omfattende har været, at den tidligere direktør, omtalt som informant 2 i analysen, havde overdraget sin lederrolle til informant 1, på baggrund af indsigt i deres talent(er). Det vil sige, at talenterne har været styrende for, hvilke opgaver og hvilken rolle de arbejder med, således at der er en fit mellem talent(er) og arbejdsopgaver. For informant 2 har talentværktøjet og den efterfølgende ændring i rollefordeling været meningsfuldt, og udtrykker, at det har givet ham et bedre liv.

Yderligere havde talenttesten også haft stor betydning i at skabe en bedre forståelse blandt teamlederne. Det indebærer, at de på en måde har klargjort deres bias samt har lært hinanden bedre og dybere at kende. Virksomhedens erfaringer med profilværktøjer kan tolkes som værende af betydning, og de udtrykker, at de har fået et nyt sprog gennem talentprofilens begreber. Der kan trækkes på Wengers teoretisering, der i denne case kan tolkes, som at talentprofilerne har givet praksisfællesskabets medlemmer ny viden, ressourcer, erfaringer samt en læring i, hvordan man arbejder med talent(er) på arbejdspladsen. Det kan konkluderes, at arbejdet med talentprofilerne har styrket praksisfællesskabets gennem dets gensidige engagement, den fælles virksomhed og det fælles repertoire.

Dog erkender de, at de stadig er nye på "rejsen", men at talentværktøjet er kommet for at blive, og at det skal rulles længere ud i virksomheden.

9. Analyse af case 2

Virksomhed 2 bestod af otte medarbejdere, der alle mødte op med en printet udgave af deres talentprofil. Virksomheden, som grundet anonymisering ikke vil blive præsenteret ved navn, er en virksomhed, der primært kan karakteriseres som et marketingsbureau. Virksomheden er inddelt i mindre arbejdsteam, men arbejder også på tværs af disse.

Tabel 2

| Informant | Køn | Alder | Arbejdsopgaver/uddannelse | Top-talenter |
|-----------|-----|-------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 | M | 27 | Leder af virksomhed | Målrettet, Selvsikker, Tænkende, Signifikant og Disciplineret |
| 2 | M | 25 | SEO, og marketing | Inkluderende, Principiel og Relaterende |
| 3 | M | 24 | Google Ads | Konkurrerende, Tænkende og Vurderende |
| 4 | K | | Interaktive digitale medier | Relaterende, Retfærdig og Disciplineret |
| 5 | K | 24 | Digital konceptudvikling | Disciplineret, Analyserende og Vurderende |
| 6 | M | 30 | Web udvikling og team leder | Koordinerende, Problemløser, Selvsikker, Vurderende |
| 7 | M | | | Koordinerende, Positiv, Målrettet og Charmerende |
| 8 | M | 28 | Team leder | Målrettet, Lærende, Fremtidsorienteret, Innovativ og Problemløser |

I indledningen til fokusgruppe-interviewet blev alle medarbejdere sat til at lave en øvelse, hvor de skulle skrive og/eller tegne, hvad de hver især forbinder med ordet 'talent'. Dels var det et metodisk valg, men det var i lige så høj grad en øvelse i at få indblik i deres generelle forståelse og oplevelse af talent. Medarbejderne kom alle på banen, og der var generelt set en positiv affektion overfor talent (bilag 2, 1, 31-77). Nedstående viser et udpluk af disse forståelser:

"Talent er noget, man har lettere ved end gennemsnittet, og det kan være, man har lettere ved det, men det er også, at man er bedre til det og hurtigere til det, altså noget du har talent for, tænker jeg. Og her tænker jeg også på, at der er forskel på mennesker blandt det, de oplever, de har succes

med, og de ting de ikke er gode til. Talent kan både være evner, men det kan også være lidt mere soft skill og hard skill, og evner som de har arvet, og det er sådan nogle tanker, jeg havde. ” (Bilag 2, 1, 33-38)

”Og i forhold til det her, så tænker jeg, at talent er noget, man er naturligt god til, og noget der forekommer naturligt generelt. ” (Bilag 2 1, 50-51).

”Jeg har skrevet lidt ned og delt det op i to. Når man tænker ’talent’ uden at kende til talenttest, så er det noget, jeg forbinder med tv, x-factor og alt der her. Og så ellers, at det er ens kognitive mønstre og adfærd, noget man opfatter i givne situationer, og evner udover det sædvanlige, som jo ikke rigtig findes, men noget der gør dig stærkt og kan spille dig selv god. ” (Bilag 2, 1, 73-77).

Ovenstående citater viser nogle af medarbejdernes øjebliksbillede af talent, herunder den mening, de gør sig, og den oplevelse, de får. Medarbejderne trækker i høj grad på, at talent er noget, der er naturligt og noget, som gør en bedre. Samtidigt var det interessant, at der efter øvelsen blev spurgt ind til, om medarbejderne havde fået en anden opfattelse af talent siden implementering af talentprofil. Her var det et overvejende ja og nikkende ansigter, der kom frem (1, 79). Det kan afspejle en form for læring, som ifølge Wenger er en integreret del af livet, også selv om det, vi forventer at lære i en bestemt kontekst, ofte kan betyde, at man lærer noget andet i stedet. Samtidigt er en god adækvat terminologi vigtig ifølge Wenger, da ens opfattelse af et bestemt begreb, her medarbejdernes opfattelse af ordet ’talent’, kan være vigtig, fordi det har betydning for, hvordan det styrer ens perception og handling (Wenger, 2004, s. 19).

Alle medarbejderne i virksomheden deler samme kontor, hvor der på samtlige af medarbejderes borde er placeret en lamineret udskrift af deres talentprofil. Det, at virksomheden har gjort talentprofilen synlig, viser, at talentprofilen må ses som værende en del af virksomhedens kultur og kan ses som kulturelt artefakt eller i Wengers teoretisering en ”tingsliggørelse”. Synligheden kan også tolkes, som at talentværktøjet er kommet for at blive, og det bliver også uddybet senere i interviewet, da der bliver spurgt ind til, om de har fået opfølgning på implementering af talent (Bilag 2, 1, 246). Lederen af virksomheden siger således:

” Det er noget, vi snakker om i vores team, det med om det stadig er det rigtige at gøre, og der er vi blevet bekræftet med hinanden, at der er nogle fordele i det, som vi ser, men der er selvfølgelig også nogle ulemper, når man ændrer kulturen med det. Men vi har valgt at gå videre med det, man kunne bare rulle det tilbage, hvis det ikke fungerede. ” (Bilag 2, 247-250).

Lederen forklarer, at de sammen i teamet har besluttet at køre videre med dette framework, da de mener, at der er flere muligheder end begrænsninger. Særligt tolker jeg to centrale ting i ovenstående citat. Først og fremmest kan det virke interessant, at der bliver trukket på, at talentprogrammet har indflydelse på kulturen, også i en negativ forstand. Samtidigt trækker lederen meget på, at det er teamet, der beslutter sammen. Tilstedeværelsen af talentprofilen og det, der følger med i virksomheden, kan kobles på dimensionen fælles virksomhed, hvor medarbejderne fælles har forhandlet sig frem til, hvad der giver mening for dem i deres praksis.

Spørgsmålet, hvorvidt arbejdet med hinandens talent(er) skal forblive eller blot var en inspiration blev der også spurgt ind til af en de øvrige medarbejder, der fulgte op på lederens udtalelse og fortalte: *”Ja altså, man kunne godt tage sådan en decideret ” fungerer den her arbejdsgang bedre end den eksisterende eller den, vi havde før”. Det kunne være meget interessant at kigge på.”* (Bilag 2, 1, 251-252).

På trods af, at der generelt kunne spores en positiv holdning overfor indførelse af talentværktøjet, var der flere, der kunne se relevansen i at skulle evaluere indsatsen. Endvidere deltog en tredje medarbejder i samtalen om dette spørgsmål og fulgte op på sine kollegernes udtalelser og havde en mere kritisk mening. Medarbejdere kom ind på, at på trods af, at talenter er i spil, kan de i visse kontekster være svært at tage in mente grundet teamets størrelsen, og grundet det faktum, at de besidder mange af de samme talenter, hvilket kan gøre det svært at omsætte hundrede procent i praksis (Bilag 2, 1, 253-258). Trods det pointerede han og hans nærmeste kollega, at de primært anvender talenter i forhold til at tage hensyn til hinanden. Hensynet kom til udtryk i interviewet, hvor jeg som moderator også spurgte uddybende ind:

Informant 3: ”Ja altså, vi har nok brugt det mere som at tage hensyn til hinanden.

Informant 6: Ja, det tror jeg også.

I: Hvad tænker du med hensyn?

Informant 3: Eksempel med det 6 sagde før med, at han er Problemløser, så han er sådan lidt ” det fixer vi bare lige”, hvor mine talentprofil er mere ”det ikke bare noget, vi lige gør”, da jeg er vurderende og måske vil kigge det igennem, før vi gør det.

Informant 6: Jeg er heldigvis også vurderende, så der kan vi godt finde, hvad kan man sige, et midtpunkt, så på den måde der tror jeg også, det har været det der med at finde en commonground på den måde, vi i teamet har brugt det på. ”

Samtalen udstråler en måde, hvorpå dette mindre arbejdsteam har anvendt talenterne, ved at orientere sig om, hvordan den anden kan reagere og er på. Her tegner sig et billede af, hvordan nærværende makkerskab udgør en dualitet, hvoraf der fremmes en meningsforhandling, der særligt er fremhævet, når den ene medarbejder anvender udtrykket ”commonground”. Når medarbejderen anvender ”commonground”, kan det tolkes, som at arbejdet med talent ikke er kafkask, men derimod medarbejdernes måde at skabe gensidigt engagement ved at få indsigt i hinandens talenter, som ifølge makkerparret er en måde at tale og forstå hinanden på. Denne meningsforhandling, deres ”commonground” kan også tolkes som en rutine, som de to medarbejdere har. Og hvorvidt det er implementering af talent, der fremmer dette, kan dog diskuteres. Dog gør begge medarbejdere i samtalen brug af talentbegreberne; *Problemløser* og *Vurderende*, hvilket kan udtrykke, at de sætter disse begreber i deres kontekst, og at de derfor udgør et nyt sprog. Ifølge Wenger vil det være deres metode til at opleve deres arbejde og engagement som meningsfuldt (Wenger, 2004, s. 67). Det er også værd at nævne, at teoretiseringen af ’meningsforhandling’ ikke refererer til fuldstændig konsensus mellem partnere, men derimod en længerevarende proces, hvor det handler om opmærksomhed og tilpasning. Her kan makkerparrets opmærksomhed og tilpasning af hinandens talenter og styrker, samt deres sociale relation afspejle en forhandling, de har i forbindelse med talent(er).

Fælles for mange af teamets medlemmer er, at indsigten i talentprofilen ikke har været særligt betydningsfuld i forhold til dem selv. Informant 7 og 8, anførte begge, at det mere har været en bekræftelse end en a-ha oplevelse (Bilag 2, 1, 197-200 & 203). Bekræftelse kan skyldes det, at flere af dem har erfaring med lignende profilværktøjer i forbindelse med tidligere arbejdspladser eller i forbindelse med gruppearbejde gennem studietiden (Bilag 2, 1, 121-143). Af den grund kan en a-ha oplevelse synes mindre tydelig blandt disse to medarbejdere, da de allerede har erfaring i at få indsigt om sig selv. En anden forklaring kan hænge samme med, at de opgaver, som de sidder med, er noget, de i forvejen stræber efter at lave, fordi det giver dem energi, og derfor er det en bekræftelse af, at det de laver, er det rigtige.

Trods erfaring med profilværktøjer fremhæver andre medarbejdere i teamet, at profilværktøjet med de 34 talenter bidrog med noget nyt, også i forhold til at få ny indsigt om sig selv (Bilag 2, 1, 139-142). Af den grund var der flere og delte meninger blandt praksisfællesskabets medarbejdere. Informant 1, som er virksomhedens leder, hæftede sig på denne samtale og delte en lignende oplevelse af, at indsigten i ens talenter har været en bekræftelse, men at han alligevel har oplevet det lidt anderledes, og formulerer sig således:

”Jeg tænker også en bekræftelse primært, men tænker mere a-ha end 8 og 1, men jeg har måske også Individualiserende som lavest i min profil (grin i plenum), så det er dejligt at få troen, at nu er det sådan her, og så når man får det at vide, så er den bekræftelse uden nødvendigvis at se det inden. ” (Bilag 2, 1, 204-206).

Informantens a-ha oplevelse kan tolkes som, at der er nu sat (nye) ord på, hvad der ellers tidligere måtte have været en mere tavs viden, og ifølge lederen har det været en positiv bekræftelse. Set i lyset af et praksisfællesskab kan lederens oplevelse hæftes på samspillet mellem deltagelse og tingsliggørelse, der fremhæver, at meget af det, som sker i et praksisfællesskab ofte, er tavst noget man godt ved, men noget, som kan være sværere at formulere, herunder hvorfor gør man som man nu gør. På den måde kan talentværktøjet være et udtryk for tingsliggørelsen (artefakt), der sammen med medarbejdernes deltagelse – sprog, handlen, samspil - udgør en positiv oplevelse såvel som en positiv mening. Tilmed sætter lederen fokus på, at han har det kognitive talent: Individualiserende i bund, som ifølge Gallup er talentet, som når det er i top; et talent der viser, at man er en god menneskekender: *People exceptionally talented in the Individualization theme are intrigued with the unique qualities of each person. They have a gift for figuring out how different people can work together productively” (Gallup).*

Medarbejderne bruger talenterne til at sætte ord på de følelser, handlinger og oplevelser, der opstår i praksis. Selvsamme informant beskriver også kort, at det har givet dem et nyt sprog (Bilag 2, 1, 223). Virksomhedsteamet, der deltog i fokusgruppen, vægter især, at talenterne kommer i fokus, når de arbejder sammen, og det har haft mest værdi ved, at de nu forstår hinanden på en ny måde. Informant 4 fortæller, hvordan hun oplever det:

”Jeg synes generelt, det har været godt at fået noget mere forståelse ud af hinanden, hvordan vi arbejder, så der ikke opstår nogle misforståelser, sådan det er sådan, personen mener med det, eller det er sådan, personen gør. Det er godt at forstå hinanden på nogle andre punkter, som man ikke lige vil snakke om ellers. ” (Bilag 2, 1, 188-191).

Ovenstående citat tydeliggør tendensen blandt teamets medlemmer, at talent for dem mening giver i forhold til, hvordan de orienterer sig med deres kolleger. Yderligere kan det sættes i relief til dimensionen ´gensidigt engagement´, der udtrykker, hvordan medarbejderne gør ting sammen og forsøger at opretholde fællesskabet. En anden medarbejder kom i løbet af fokusgruppe-interviewet med konkrete eksempler i praksis på, hvordan talenter kom i fokus, når de orienterer sig mod hinanden. En samtale forløb således:

I: Hvordan har I på jeres egen krop mærket det?

7: ”Jeg bruger det meget i forhold til at se andres, altså eksempelvis at vide med ens chef eller ens kolleger altså at forstå, at man gør ting lidt forskelligt, så selvom det er nogle ting, man udmærket godt ved, så hvis jeg tager **1** som eksempel, ved jeg jo godt, at fordi jeg kender ham, at han vil se på nogle ting, og selvom det er det samme, vi kigger på, så vil vi se og reagere forskelligt på det, og det vil jeg godt vide på forhånd med den her talentprofil, men det er meget rart at få et eller andet på det, sådan at man kan sige: ”Nåh ja, det er fordi det ikke er en af hans styrker, han er lidt” (grin i plenum).

6: ”Det jo rigtig det der, fordi nogle steder, altså hvis man går til **2**, så synes han, det er noget af det fedeste at komme hen og snakke (grin i plenum – **2** ikke helt enig), men med **5** skal man lige sådan, hun skal lige have spørgsmålet på Slack først, og så kan man lige efterfølgende, det er måske også sådan, jeg bruger det, men **3** og jeg er i samme afdeling, og han har Konkurrerende som top-talent, så det er sjovt sådan, hvordan man lige aktiverer ham på den ene eller anden måde... eller ikke gør. Nogle gange skal man prøve ikke at gøre det til en konkurrence, men tænker også, du **3** skal prøve at arbejde med at bakke lidt væk, hvilket kan være virkelig svært (let grin).” (Bilag 2, 1, 153-166).

Generelt udtrykker medarbejderne, hvad der ifølge Wengers teori er omtalt som gensidigt engagement. Dette gensidige engagement kan tolkes som værende tydeligt i følgende citat, som omhandler, hvordan medarbejderne som et arbejdsteam har anvendt talent og talentprofiler:

” Vi har i et team lavet lidt om, efter vi havde fået lavet de her profiler og lavet vores workshop, og har så i hver lavet lidt om i et team på, hvordan vi arbejder sammen, herunder hvilke opgaver de forskellige konsulenter sidder med, men også hvordan vi har udvikling i afdelingen, hvem har ansvar for forskellige ting, og det har indtil videre været positivt, fordi det gav os nogle værktøjer til at snakke om ud fra de her ting, hvor andre steder i virksomheden måske også kunne have brugt det, men hvor man så har rykket med det, men her har det været et naturligt sted, ja i hvert fald for os, der sidder heri teamet. ” (Bilag 2, 1, 146-152).

Citatet giver et billede af, at praksisfællesskabet er præget af talentmæssig diversitet, som medarbejderne forsøger gensidigt at udnytte på bedste facon. Endvidere må talentværktøjet ses som en del af praksisfællesskabet ’fælles repertoire’, som bliver italesat som et værktøj, som har givet dem nogle ting at snakke ud fra. Senere i interviewet fremhæver således selvsamme informant, at

de har forsøgt at uddelegere opgaver ud fra deres styrker (Bilag 2, 1, 183-187). Det viser yderligere en forandringsproces, som virksomheden er i gang med, og vil ifølge flere af medarbejderne også have sin fordele på sigt. Til spørgsmålet om betydningen af, at virksomheden gør brug af dette framework, formulerer en medarbejder det således:

” Jeg tror, det her (slår på sin talentprofil) kan være en god ting, fordi hvad kan man kan sige, der er nogle afdelinger, hvor noget er meget analyserende, og noget er.. altså jeg tror, at det bliver nemmere at placere folk på en måde. På den måde har vi, der vil være et eller andet sæt af talenter der ville passe godt i, ikke at der er så at sige et sæt, men Analyserende vil måske passe godt ind det her numre-crushing, hvor andre er lidt mere moralske og lidt mere kreative, end vi måske er i vores afdeling. ” (Bilag 2, 1, 313-319).

Citatet illustrerer medarbejderens refleksion over talentværktøjets fremtid og dens rolle. Særligt peger han på, at den skal bruges til ansættelse af nye medarbejdere. Her er ønsket, at der skal være et samspil mellem arbejdsopgaver og talenter. Yderligere er citatet relevant at stille overfor det tidligere citat om talentmæssig diversitet, da medarbejderen taler dette citat mere ind i, at de deler mange samme talenter. Det kan være et tegn på delte meninger, såvel som forskellige oplevelser blandt medarbejderne.

I forhold til fremtiden pointerer både informant 4 og informant 2, at selvom testen – og indsigten i talenter - kan facilitere ansættelser og samarbejde bedre, skal man være opmærksom på, at man ikke sætter folk i en boks med baggrund i ens talenter (Bilag 2, 1, 320-328). Det viser, at hvis arbejdet med talent skal fungere og implementeres på bedst mulig vis, kræver det indbyrdes deltagelse og engagement for at kunne vedligeholde et arbejde, der vil kunne give mening for den enkelte medarbejder i virksomheden.

9.1 Delkonklusion 2

Virksomhedscase 2 har gennem fokusgruppe-interviewet skitseret en positiv oplevelse ved at arbejde med kognitive talenter i praksis. Generelt kunne der spores en orientering imod hinanden, herunder hvordan man nu bedre forstår hinanden, og hvordan man bruger talenter til at tage hensyn til hinanden på. Derfor har talenterne mere været oplevet og brugt som et profilværktøj til at fremme teamarbejdet og ikke så meget handlet om, hvorvidt disse talenter på egen krop har forstærket deres kompetencer og styrker.

Hos de fleste medarbejdere i teamet kan det konkluderes, at det mere har været en bekræftelse end en a-ha oplevelse via indsigten i talentprofilerne. Bekræftelse skal ses i lyset af, at flere af medarbejderne har erfaring med lignende profilværktøjer, samt at de forvejen foretager sig noget, de føler, de er naturligt gode til og får energi af, hvilket indebærer, at de i deres nuværende oplevelse trækker meget på deres erfaring med dette.

Det vil sige, at læringen, meningen og arbejdet med talent i praksis i højere grad skal ses i deltagelsen, fællesskabet og samarbejdet med hinanden og ikke som meget i medarbejdernes egen meningsskabelse og identitet. Desuden, selvom det stadig er en formativ proces hos virksomheden, ønsker de at gøre mere brug af det i fremtiden, da talentværktøjet har givet dem et nyt sprog til at tale med hinanden. Derfor kan implementering af talentprofilen være et udtryk for en styrkelse af praksisfællesskabet gennem medlemmernes gensidige engagement, fælles virksomhed samt fælles repertoire.

10. Analyse af case 3

Analysedel 3 omhandler en tredje virksomhed, hvor medarbejderne har fået taget en talenttest og senere talentanalyse. Her er virksomhedens og dens medarbejdere i en proces, hvor de forsøger at implementere talent mest muligt i deres arbejdsgange. Virksomheden er et mindre marketing- og e-Commerce-bureau, der består af en håndfuld medarbejdere, der alle arbejder tæt sammen.

I selve fokusgruppe-interviewet deltog tre af de øverste medlemmer, som er anonymiserede, men gængse oplysninger er præsenteret i nedenstående tabel:

Tabel 3

| Informant | Køn | Uddannelse | Arbejdsopgaver | Top-talenter |
|-----------|-----|------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1 | M | | Web-shops og ad-hoc opgaver | Problemløser Lærende Strategisk |
| 2 | M | Marketingsøkonom | Founder af virksomheden Salg og ansvar for nye kunder | Startende Problemløser Forberedende |
| 3 | M | Marketing | Ansvar for administration samt blandet opgaver | Udviklende Individualiserende |

Efter den indledende øvelse, hvor medarbejderne blev sat til at skrive ned, hvad de forbandt med ordet 'talent'. Medarbejderne havde lagt vægt på, at de forbandt talent med noget, som var naturligt, noget, der gav energi, samt noget, du kunne udvikle til perfektion og præcision. Samtidigt lagde alle vægt på, at det var gavnligt i forhold til teamwork og samarbejde (Bilag 3, 1, 55-64). Medarbejdere fortalte, at de havde fået en ny forståelse af talent(er), og informant 2 og 3 kom på banen og sagde således:

”2: Ja, det synes jeg! Jeg synes, det der med, at man er blevet bevidst om, hvad ens talenter er og lige så meget, at alle har talenter, der er bare forskellige på forskellige måder. Så det der med at sige ”du har bare et talent indenfor det der”, det har i hvert fald ændret min opfattelse. Så det er meget med hvilken persontype er man, og hvilke talenter har man under der.

3: Jeg tror også, min forståelse af talent er blevet meget bredere i forhold til typisk. Hvor jeg før tænkte talent, så tænkte jeg, at det er fordi, man er vild dygtig til et eller andet specifikt, nu tænker jeg, at talent er mere en bred palette af alt muligt. Så det kan godt være, du har talent for noget,

der ikke er sådan tydeligt for nogle, ting, man måske ikke før var klar over, hvor det så også er et talent, der passer godt ind i nogle relationer.” (Bilag 3, 1, 66-74).

Set i lyset af talent som inklusiv afspejler informants 2 nye forståelse af ordet særdeles dette perspektiv. Informant 3 var enig i, at hans forståelse af ordet har udvidet sig, og at talent kan dreje sig om flere ting, herunder også, at talent kan komme til udtryk i sociale sammenhænge.

Efterfulgt af informant 3's udtalelse kom informant 2 igen på banen og anførte, hvordan han projicerer sine talenter, og berørte hvordan nogle af hans bund-talenter fra det sociale aspekt (eksempelvis Relaterende) viser sig, når han er til sociale arrangementer. Informanten mente bestemt, at indsigten i hans talenter havde givet svar på nogle ting om ham selv (Bilag 3, 1, 75-80). Med Wengers teoretisering af en social teori om læring kan medarbejdernes udtalelser hæftes på komponenten 'mening', hvor teamet er igennem en proces, hvor de skaber nye oplevelser om sig selv på arbejdspladsen. Her kan indsigten i deres kognitive talenter tolkes som en proces, hvor der hele tiden skabes nye fortolkninger og oplevelser (jvf. teori). Samtidigt kan det diskuteres, hvorvidt komponenten 'identitet' gør sig gældende her, da indsigten i hans kognitive talenter ikke har ændret ham som person, men derimod mere har præget ham ved at give ham et svar på, hvorfor han er, som han er, altså en bekræftelse.

Medarbejderne var helt overbevist om, at de havde ændret opfattelse af ordet 'talent', men til samme øvelse om ordet styrke var det anderledes. Her var medarbejdernes konnotationer mere præget af, at de forbandt styrke med blandt andet fitness og fysisk styrke (Bilag 3, 1, 86-96). Denne forskel kunne tyde på, at talenttesten og herunder talent er tydeligere i deres arbejde, og at styrke fylder mindre. En anden forklaring kunne være, at ordet 'talent' havde været fyldestgørende, da medarbejderne blev præsenteret for talentværktøjet ved en workshop, og dermed blev det klart, hvordan medarbejderne intersubjektivt tolker ordet 'talent', mens 'styrke' er en anden sag. Blandt andet udtalte informant 3, at forskellen hos ham ligger mere i at styrke er mindre synligt end talent (Bilag 3, 1, 92-95).

Samtlige medarbejdere har erfaring med profilværktøjer, men informant 1 og informant 2 mener ikke, at disse under deres studietid havde meget betydning for dem og deres læringsproces, da disse værktøjer hurtigt blev pakket væk igen. Begge medarbejdere tilkendegiver, at de dengang savnede handling forbundet med praksis (Bilag 3, 1, 110 & 123). Af den grund kan deres erfaring med lignede værktøjer have betydning for, hvordan de skaber mening i deres nuværende brug af talentprofiler, herunder en bevæggrund til rent faktisk at tage handling på det. I en anden

meningsskabelses teoretisering vil Karl Weick hæfte sig ved, at meningen i talentprofiler også har en snert af en retrospektiv indsigt, og på den måde vækker der en ny og til tider plausibel mening hele tiden. Tilmed vil Weick også sige, at mening er en social proces (Weick, 1995, s, 38).

Teamet lægger gennem hele fokusgruppe-interviewet vægt på, at arbejdet med talent har været mest anvendt i et teamperspektiv, og derfor må læring i talent(er) afspejle det sociale, herunder deltagelse. Det blev allerede italesat ved den indledende øvelse og senere yderligere uddybet med spørgsmålet om, hvordan de i praksis havde anvendt deres talentprofiler. Her redegør informant 3:

*”Jeg synes, vi i hvert fald har brugt det meget. Det har i hvert fald giver os en ny og bedre forståelse af hinanden. Hvordan er vi som team? Hvorfor er det, **1** reagerer på en måde i forhold til, hvis jeg gjorde noget i samme situation? Så på den måde bruger jeg det tit, når jeg sådan skal snakke med de forskellige i teamet. Men jeg synes også, at vi i teamet generelt har forsøgt at fordele arbejdsopgaver ud fra de talenter, vi har, for at vi ikke står i en situation, hvor vi har en med bundtalenterne, der sidder med opgaverne, i stedet for en, som måske vil være markant bedre til det.”* (Bilag 3, 1, 125-131).

Ovenstående citat fortæller to centrale ting vedrørende deres anvendelse af talent i praksis. Det ene omhandler, hvordan de orienterer sig, forstår og begår sig med deres talentprofiler. Det andet handler mere om den tidligere efterlyste handling på profilværktøjer, som de nu forsøger at udrette ved at uddelegere opgaver ud fra de enkeltes talenter. For at kunne underbygge ovenstående kan det være relevant af inddrage informant 2 – founder'en af virksomheden – der deler denne opfattelse og oplevelse af talent:

*”Jeg tror også, der er meget i forhold til det her med at lære hinanden bedre at kende på et dybere niveau. Hvordan er det, man skal spille hinanden gode, hvis der er nogle udfordringer`Og hvem er det, man skal have fat i? Er det **1** eller **3**? Og når jeg skal til arrangementer, hvem skal jeg så tage med? Der ved man ligesom, hvem og hvad man skal kigge efter. Og det har vi også rigtigt meget planlagt ud fra og givet roller efter. Og som **3** sidder meget med det administrative, som **3** er god til, men som dræner mig fuldstændigt. Hvor jeg sad med det før, så er det nogle ting, vi har fået omroket på. Så der er mange ting, hvor vi sammen har omroket på det, men igen vi har også en mindre størrelse, hvor vi er inde over alt.”* (1, 133-141).

Denne orientering og handling taler meget ind i et praksisfællesskab, da samtalen bygger på, hvordan medarbejderne arbejder sammen og udgør en relation, som ikke kun er begrænset til at

være i samme rum, men som også fungerer således, at de forsøger at trække på hinandens talenter/styrker. Yderligere kan citatet fortolkes ud fra Wenger begreber om mening og praksis, herunder at disse er forbundet via hverdagserfaringer (jvf. teori). Derfor kan citatet tolkes, som at når informanten forsøger at skabe mening om talent og talentprofiler, så refererer han til praksis og de erfaringer, han og såvel de andre har gjort sig, blandt andet ved arrangementer, hvor han her orienterer sig om, hvordan og hvem man gør gode.

Endvidere kan der trækkes på gensidigt engagement, når medarbejderne italesætter, at talent har givet dem en dybere forståelse af hinanden, hvilket også kan forstærke deres fælles repertoire. Det gensidige engagement kommer til udtryk i deres fælles forståelse af, at de er forskellige på trods af, at to af medarbejderne har lignede talentprofiler. Fællesskabet ligger i, at de forsøger at gøre hinanden bedre og ikke lade sig begrænse af det (Bilag 3, 1, 145). Når medarbejderne taler om at gøre hinanden bedre samt at forstå hinanden bedre, så handler det meget om at udnytte hinandens måder at være på samt kompetencer. Wenger vil betragte dette således, at læringen bliver mere effektiv, ved at medarbejderne i virksomheden kan udfordre og komplementere hinanden, så de ikke kun hjælper sig selv, men også gør hinanden bedre. Det fører her til en dybere forståelse af hinanden, og det er medarbejderne også meget bevidst om. Eksempelvis udtaler informant 1 sig således:

”Og så blive klar over hvor er det er, nogle af tingene måske glipper. Eksempelvis kunne jeg godt få en ide, og så skulle der bare eksekveres, hvor der fandt vi ud af der, skulle vi have et step imellem, i forhold til at få noget kontekst ind i det, så det ikke bare er mig, der løber 100 meter foran og andre, der prøver at følge uden at vide, hvorfor er det, vi rent faktisk skal afsted, så den der bevidsthed omkring... Nu er det primært 3 og jeg, der arbejder meget med processer, og der har vi fundet ud af, når jeg lige har noget kontekst, så er det bare nemmere for dig 3, at tage action på det. I stedet for at jeg bare er kommet sådan helt åbent uden at vide, hvorfor er det, vi rent faktisk gør det? Så det er rigtig meget, hvad vi har tænkt ind i det hele, altså at vi skal have en forståelse for, hvorfor vi gør det, så det ikke bare bliver ideer og så handling.” (Bilag 3, 1, 172-180).

Citat viser igen, hvordan medarbejderne skaber mening med værktøjet ved at forsøge at opretholde fællesskabet yderligere ved at gøre hinandens og sig selv bedre. Ovenstående citat viser et konkret eksempel på, hvordan teamet praktiserer talent, hvor de har fundet ud af nogle ting, der tidligere glippede. Nu har de – informant 2 og informant 3 – fundet hinanden på et sted, hvor ting ikke sker uvidende, men de har derimod opnået en form for meningsforhandling. I citatet kan det diskuteres,

om der også implicit ligger dimensionen fælles virksomhed, hvor medarbejderne samarbejder om fælles opgaver og via læringen om hinanden talenter deler en ny forståelse af, hvad der skal gøres, og hvordan de vil gøre det, herunder at tage et trin mere i omtalte proces. Wenger læringsteori kan her sige, at talentværktøjet har givet dem mulighed for at lære af og med hinanden, og det kan hjælpe til skabe en bedre forståelse af opgaverne og hermed en mere meningsfuld oplevelse.

Undervejs i fokusgruppe-interviewet blev der snakket om, medarbejderne havde oplevet, at arbejdet med talent havde ændret synet på deres kompetencer (Bilag 3, 1, 195-195). Medarbejderne delte ikke opfattelsen af, at de på den måde er blevet bedre til noget selv, da de igen fremhæver, at det mere har hjulpet dem som team og som kolleger ved, at de nu har fået en bedre forståelse af hinanden. Informant 3 fortæller, at de indirekte er blevet bedre medarbejdere (Bilag 3, 1, 198-199). Han fremhæver konkrete situationer, hvor han både inddrager informant 1 og informant 2, hvor medarbejderen nu føler, han har forstået dem i en kontekst, og med nye oplevelser (Bilag 3, 1, 200-205). Når medarbejderne vender med hinanden, at det indirekte påvirker dem og deres kompetencer, kan det diskuteres, om det er deres måde at vise gensidigt engagement og ansvarlighed over for sig selv og deres virksomhed. Der er italesat et engagement om at forstå hinanden, og det kan tolkes som medarbejdernes evne til at skabe relationer ved at deltage sammen om de opgaver, der følger med i praksis. Informant 2 tager efterfølgende ordet og præciserer, hvordan de har taget handling på disse nye forståelser af hinanden, herunder de bias, der måtte ligge:

” Altså nu har vi en skillevæg op nu, så det er også meget bevidst om, at det har I og jeg i hvert fald lavet i forhold til at blive fokuseret. Altså hvis nogle kommer, så kigger jeg hurtigt, og det sker hver gang, og det er sjovt, fordi vi var i København, og der lagde vi rigtig meget mærke til det, fordi det var et åbent sted, og hver gang nogle kom, så kiggede vi begge to. Så det der med at bygge rammer, det er også noget, vi taler om og tænker ind i. Og især det der med ikke at forstyrre, fordi vi har fundet ud af, hvor meget det betyder, men man vil så gerne, og så er der en dialog omkring det, fordi jeg har tusind ideer omkring det. Det er bare ikke effektivt. ” (Bilag 3, 1, 206-212).

Ovenstående belyser en konkret handling, de i teamet har foretaget. Her tegnes det et billede af et problem: Lav grad af fokus hos flere medarbejdere. En løsning: Skillevæg, en ændring: En dialog om det at gøre arbejdet mere effektivt. I tillæg hertil kan København-historien tolkes i medarbejderens indblik i, hvordan de sætter nye termer ind i nye kontekster.

Med Wenger teoretisering kan det tolkes således, at medarbejderne i kraft af deres forståelse af hinanden har indgået en meningsforhandling, som ifølge Wenger sker i en kombination mellem tingsliggørelse og deltagelse, hvilket afspejler sig i informant 3's udlægning:

"Jeg tror, at den her har sat sig meget, fordi nu ved jeg, at jeg ikke er særlig Fleksibel, det er en af mine bundtalenter, og det tror jeg også I har, men en af vores kolleger har det relativt højt. Så hvis jeg har nogle småopgaver, så er det bedre, at jeg giver dem til hende, fordi hvis jeg giver dem til I og spørger, om han kan kigge på det i fem minutter, så der oftest gået en time, før han er tilbage. Så der er nogle ting, der er blevet mere klarlagt." (Bilag 3, 1, 213-217).

Citatet viser informant 3s mening om talentværktøjets tilstedeværelse, indflydelse og betydning set med hans øjne. Tingsliggørelse udgøres af talentværktøjet, mens deltagelse skal ses i lyset af medarbejdernes samarbejde og deres aktiviteter, som de foretager sammen i praksis. Heri ligger der en mening, som anskues gennem, at informanten både sætter talent-begrebet "Fleksibel" på sig selv og på informant 1, men samtidigt pointerer, at en anden medarbejder har Fleksibel som top-talent. Af den grund ligger meningen mellem artefaktet "talentprofilen" og de handlinger, der både var før og efter indsigten i deres talenter.

Når jeg henviser til før, tolker jeg, at medarbejdernes interesse allerede ligger i at arbejde med de opgaver, de nu arbejder med. Men med talentprofiler og indsigten i disse har det udviklet en fælles og en dybere forståelse af hinanden, der ud fra interviewet kun har gjort deres arbejde mere effektivt, herunder en masse klarlæggelser og aftaler, der endvidere har skabt mening for dem med det arbejde, de udfører. Jeg tolker ordet "klarlagt" i denne kontekst som virksomhedens forsøg på at skabe en kultur, der fremhæver de enkeltes kvaliteter (styrker) og relationer, der bidrager til samarbejde og forståelse, der ud fra en social teori om læring er en læreproces, som virksomhedernes medarbejdere fortsat er igennem.

Fortsættelse med talentværktøjet bliver også vendt i den afsluttende del af interviewet, hvor teamets medarbejdere bifalder, at den er kommet for at blive. Samtidigt fremhæver de, at det særligt er ved fremtidige ansættelser, at værktøjet vil komme i brug. Talenterne skal være i spil her, hvor talenterne skal fungere som et fælles repertoire, der hermed er en del af virksomhedens kultur, hvor talenterne er et udtryk for blandt andet de kriterier, som skal afspejle de arbejdsopgaver, de mangler. Af den grund må virksomhedens ønske betragtes som det, at de fremover vil gøre brug af en styrkebaseret tilgang, som både handler om indsigt, iscenesættelse og en orientering mod at undgå svagheder (jf. problemfelt).

10.1 Delkonklusion 3

Arbejdet med talent i nærværende virksomhedscase er præget af teamarbejde. Fokus på det kom til udtryk på to måder gennem analysen. Det ene var oplevelsen af, hvordan de skaber mening og indsigt i hinandens talenter og styrker og forsøger at orientere sig mod disse, når de arbejder sammen om fælles opgaver. Det har ifølge de medarbejdere, der deltog i fokusgruppe-interviewet, stor betydning i forhold til, at de er kommet dybere ind på hinanden som kolleger.

En anden væsentlig måde, som virksomheden lægger vægt på, har været, hvordan de har brugt talentprofilerne til at skabe først indsigt, og senere hvordan så meget som muligt forsøger at skabe sammenhæng mellem talenter og arbejdsopgaver. På den anden side fremhæver medarbejderne, at det stadig er en proces at kunne implementere talent, og at hvis de for alvor skal kunne mestre det, kræver det en større bemanding i virksomheden således at de bedre kan skabe en sammenhæng mellem opgaver og talenter, også grundet at de deler mange af samme top-talenter i teamet.

Medarbejderne fremhæver, at programmet og orientering mod talenterne er kommet for at blive, og at det skal være en del af fremtidige ansættelser. Af den grund kan det konkluderes, at talent som begreb og talentprofilernes tilstedeværelse er blevet en del af virksomhedens kultur. Denne tilstedeværelse har ifølge medarbejderne været meningsfuld, særligt i at det har givet nogle svar på de måder, som de er på, samt hvordan de nu forstår hinanden med nogle nye begreber - kognitive talenter. Yderligere skal de positive meninger også ses i lyset af, at de tidligere har erfaring med profilværktøjer. Men her havde de efterlyst konkrete handlinger, som de nu forsøger at få gjort med deres anvendelse af talentværktøjet.

11. Diskussion

Følgende diskussion vil indeholde to afsnit, der hver især vil diskutere analysens fund.

11.1 Etik og ulemper

Den foregående analyse har kvalitativt dokumenteret, at der blandt tre af virksomhederne og deres medarbejdere været en stor opbakning til at fortsætte med værktøjet. Særligt har det været indsigten i hinandens talenter, herunder den dybere forståelse af hinanden, der stod frem. Hvis analysen skal ses i lyset af et "strength approach", har der i alle virksomheder været både en indsigt i deres talenter og en iscenesættelse af disse ud fra ens arbejdsopgaver og vice versa.

I forhold til arbejde (managing) uden om svagheder er det en anden sag. Her var flere medarbejdere lidt mere skeptiske overfor at kunne opnå dette. Det kan skyldes flere ting. Det kan skyldes, at virksomhederne er af en mindre størrelse, og ifølge medarbejderne fremhæver de, at hvis det skal lykkes for alvor, skal der være flere i virksomheden. Virksomhed 3 pegede på, at de grundet deres størrelse måtte sidde med lidt af det hele selv, dog var de enige om at finde en medarbejder, der havde nogle talenter, der ikke fandtes i virksomheden.

En medarbejder i virksomhed 1, tre medarbejdere fra virksomhed 2 samt en enkelt fra virksomhed 3 fremhævede under interviewet, at en ulempe ved talentprofiler kunne være, hvis man sætter folk i kasser udelukkende med afsæt i deres talentprofil (Bilag 1, 1, 257-258) & (Bilag 2, 1, 296, 298, 320) & (Bilag 3, 1, 284-289).

Informant i case 1 udtrykker, at det at arbejde uden om svagheder er svært, og at man måske skal se bort fra helt at udelukke dem, fordi ikke at blive en "sovepude", og uddyber "*de der 10 ting, dem skal du ikke lægger over hos mig, det kan du se, jeg er dårlig til*", *altså lægge sig ind i det.*" (Bilag 1, 1, 278-279). Holdt op imod denne teori bag talentprofilen og en styrke-baseret tilgang (strength), kan det siges, at det ikke en-til-en kan implementeres direkte. Der kan her diskuteres, om der ligger en praktisk modsigelse fra teorien bagved, som eksempel Buckingham & Vosburgh (2011) samt van Woerknom & de Bruijn, (2016) har præsenteret. Derfor kan der tegnes et billede af, at arbejdet med talent kræver (mere) tid, og at det kræver (flere) ressourcer, i hvert fald i forhold til at arbejde uden om svagheder/bundtalenter i en team-setting.

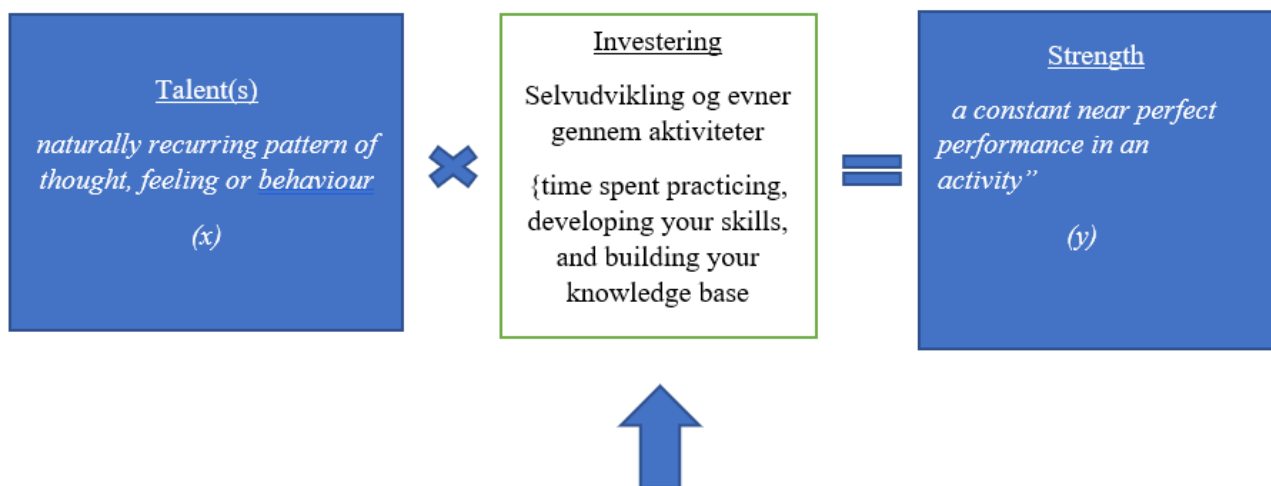
Med Wengers teoretisering må der gælde andre ting hos et praksisfællesskab, herunder at der er nogle fælles mål og arbejdsopgaver, noget, der skal klares. Informantens blik på talentprofilens ”bagside” kan siges at være en frygt for, at medarbejdere besidder en selvopfyldende profeti, antaget at talentprofilen bliver tolket sort/hvidt, eksempelvis hvis en medarbejder forsøger at undgå og også afviser opgaver grundet vedkommendes bund-talenter i talentprofilen. Dette siger noget andet.

Trods dette så er det denne informant, der ligeledes fremhævede i interviewet, at han har fået et bedre liv efter denne test netop grundet det, at der blev flyttet rundt på opgaver og roller efter indsigt i hans talenter. Heri ligger der en fortsat diskussion af, at arbejdet med kognitive talenter og profilværktøjer ikke i alle kontekster er ligetil på den korte bane.

På den anden side fremhæver en medarbejder i samme virksomhed, at hun i højere grad ser etiske muligheder med talentprofiler. Med det fremhæver hun, at talentprofiler kan frisætte nye medarbejdere, og med det ophører eventuelle bias overfor ”*køn, alder og race*” (bilag 1, 1, 264). Det kan vække en helt anden diskussion, hvorvidt arbejdet med kognitive talenter kan mindske disse former for bias og stereotyper på arbejdspladsen (Fiske, Cuddy & Xu, 2002).

11.2 Black Box

De oplevelser, erfaringer og meninger, som undersøgelsens deltagere har gjort sig ved arbejdet med kognitive talenter, har omhandlet et gruppe-/teamperspektiv. Af den grund har dette også styrket valget af fokusgruppe-interviewet som den primære metode, til at skabe viden om ovenstående. Et enkeltstående interview med én enkelt medarbejder havde måske givet et andet perspektiv, men den fælles forståelse og orientering om hinanden har slået stærkere igennem. Meget af forskningen bag har været på den enkelte medarbejder og derfor kan være oplagt at gensøge specialets black box (pilen), og set det i et kvalitativt og i et teamperspektiv forsøge at diskutere de mekanismer, der ligger under den mere funktionalistiske formel:



Alle medarbejdere kender til deres talent(er), og selvom det for mange har været en bekræftelse på egen krop, er det stadig nye begreber/udtryk, de har fået kendskab til. Hvorvidt de føler, de lever op til deres styrker (strength), er en anden sag. For mange af medarbejderne havde sværere ved at relatere til styrke på samme måde som talent. Dette kan skyldes en talent-workshop fra en konsulentvirksomhed.

I fokusgruppe-interviewet og i analysen er der steder, hvor man kan diskutere, hvorvidt de føler, de har anvendt deres talenter til at performe. Set i et kvalitativt perspektiv og forholdet mellem talent og styrke er der noget, der tyder på, at undersøgelsen har forsøgt at komme i dybden med "kassen" investering: Selvudvikling, evner og aktiviteter. Det afspejler en formativ proces, hvor virksomhederne fortsat er i gang med at udvikle sig og forsøger at arbejde med talent(er) i et håb at blive dygtigere.

Undervejs i interviewet stillede forskeren in spe medarbejderne et spørgsmål, hvorvidt arbejdet med talenter kan resultere i et bedre arbejdsliv og bedre performance, herunder kompetencer, hvilket flere af de præsenterede studier i "State of art" kunne konkludere. En medarbejder i en virksomhed italesætter det således:

"8: Det kan godt være, man har brugt sine kompetencer mere rigtigt og på de rigtige ting.

I: Nu siger du 'mere rigtigt'?

8: Ja, i forbindelse med styrker så vil jeg sige ja. Jeg tror, ikke at jeg er blevet bedre til det, jeg laver, men på en arbejdsdag bruger jeg nok mere tid på det, jeg er bedst til, og dermed er den totale sum større, men det er ikke blevet bedre, efter at jeg er blevet bevidst om, at jeg er god til de ting."
(Bilag 2, 1, 228-232)

Medarbejderens italesættelse kan være relevant yderligere at dykke ned i. Medarbejderen mener ikke, at han som sådan er blevet direkte bedre til det, han arbejder med til dagligt ved at kende til sine talenter. Derimod har det været på en indirekte facon, ved at iscenesætte (mekanisme) sig selv mere i de opgaver, der passer bedst til ham, dog stadig med argumentet om, at meget af det sad han med i forvejen.

En medarbejder fra virksomhed 1 mente ligeledes heller ikke, at det at få kortlagt sine talenter gør én bedre, men ens beslutninger på basis deraf kan ændre noget (Bilag 1, 1, 290-291). Medarbejderne i virksomhed 3 mente ligeledes, at det kunne gøres indirekte og primært kunne ændre sig i den forstand, at de arbejder bedre sammen med talenterne (Bilag 3, 198-199). Set i lyset af en black box, så omhandler meget af arbejdet med talent det at gøre hinanden bedre, og at arbejde sammen for at sikre et fælles mål (arbejdsopgaver etc.). Hvorvidt medarbejderne har fået en højere grad af personlig styrke gennem arbejde med talent kan diskuteres, og er ikke noget, der udadtil kan undersøges kvalitativt. Sagt på en anden måde, så giver nærværende undersøgelse ikke et output eller en effekt.

Sluttelig kan det også diskuteres, om begrebet praksisfællesskab kan forklare black box-mekanismen i disse cases, herunder være med til at forklare og identificere de faktorer, der har været væsentlige i forhold til at arbejde effektivt med talenter. Af den grund kan der argumenteres for, at videre forskning må være et longitudinelt studie, hvis erkendelsesinteressen er at undersøge effekten af talentværktøjet i praksis.

12. Konklusion

Jeg havde som forsker in spe med nærværende speciale interesse i kvalitativt at undersøge den proces, som flere virksomhedsteam havde været igennem i forbindelse med et talentprogram, der stammer fra forskning bag den positive psykologi. Talentprogrammet er udformet gennem en såkaldt talentanalyse, der giver indsigt i ens kombinationer af 34 universelle kognitive talenter og er udformet af en såkaldt talentprofil. Jeg havde som forsker in spe fået kontakt til tre forskellige virksomheder, der alle havde fået taget talentanalyser, og som på en eller anden måde havde fået det implementeret i deres respektive praksisser. For at kunne belyse denne erkendelsesinteresse blev der rejst følgende problemformulering:

”Hvilke oplevelser, erfaringer og meninger gør konkrete medarbejdere i virksomhedsteams sig omkring at have arbejdet med et talentværktøj med afsæt i den inklusive og stabile forståelse af talent i praksis?”

Efter tre fokusgruppe-interview med tre forskellige virksomheder og medarbejdere, der har arbejdet med talentværktøjet, kan der udledes oplevelser, erfaringer og meninger. Overordnet set oplevede virksomhederne og deres medarbejdere, at arbejdet med talent har været – og stadig er – indsigtfuldt og værdifuldt, samt at der er flere fordele end ulemper forbundet med talent(er) i praksis. Endvidere mener samtlige af virksomhederne, at arbejdet med talent(er) er kommet for at blive. Særligt bliver det italesat, at talentværktøjet skal anvendes ved fremtidige ansættelser, og at talent skal være i spil der, hvor de mener, at der mangler et bestemt talent blandt medarbejderne.

Etienne Wengers social teori om læring og praksisfællesskaber blev brugt til tolke og diskutere den indsamlede empiri, fokusgruppe-interviews. Ifølge Wengers teori og den kobling kan empiren identificeringen og udviklingen i arbejdet med talent(er) på arbejdspladsen sikre, at medarbejderne opnår en større fælles forståelse og engagement og heraf en styrkelse af praksisfællesskabet. Tolkningen har været, at medarbejderne har skabt et mere meningsfuldt arbejde gennem indsigt og arbejdet med talenter, både gennem rollefordeling og deres forståelse af hinandens. Det kan yderligere konkluderes, at talentprofilerne kan karakteriseres som tingsliggørelse af medarbejdernes kognitive mønstre, altså hvordan de reagerer adækvat og skaber relationer. Når det sættes i relief til medarbejdernes arbejde og deres indbyrdes relationer, udgøres der en meningsforhandling, der gør arbejdet meningsfuldt gennem opmærksomhed og tilpasning af hinanden. Talentværktøjet kan konkluderes at have udformet et nyt sprog, en intersubjektivitet i medarbejdernes måde at arbejde

på og tale om arbejdet. Yderligere en måde, hvorpå de har fået en dybere indsigt i hinandens som mennesker. Tingsliggørelse i form af et enkelt talentværktøj er ikke alene nok til at skabe mening med arbejdet. Det kræver deltagelse, og det kommer via (arbejds)fællesskaber, hvilket blev italesat af alle tre cases medarbejdere.

Det kan ligeledes konkluderes, at mange af medarbejdernes på tværs af virksomhederne har gjort sig positive oplevelser omkring arbejdet med talent, særligt forbundet med teamarbejdet. Heraf kan det konkluderes, at arbejdet med deres talentprofiler har udviklet deres viden og deres ressourcer og har været anledning til at skabe nye erfaringer med og om hinanden i praksis. Tilmed bliver arbejdet med talent(er) og orienteringen i et team-setting henvist til at forsøge at ”spille” hinanden bedre, så det kan konkluderes, at talenterne udgør en vej væk fra at træne svagheder og mere over i at gøre hinanden endnu bedre ved at iscenesætte hinanden, og dermed trækker det over i en anden måde at tænke talent på.

Oplevelsen af mening forbundet med talentprofilerne skal ses i lyset af, at team-medlemmerne har lært at arbejde sammen gennem nye begreber som følge af værktøjet (et artefakt), som direkte og indirekte har været betydningsfulde og værdifulde i forhold til, hvordan de blandt andet fordeler opgaver og roller i teamet, samt hvordan de udnytter, oplever og engagerer sig i hinandens styrker.

13. Litteraturliste

Aarhus Universitet. (u.å.a). *Økologisk validitet*. Lokaliseret den 10. marts 2023 på:

<https://metodeguiden.au.dk/oekologisk-validitet>

Aarhus Universitet. (u.å.b). *Rapport*. Lokaliseret den 11. marts 2023 på:

<https://metodeguiden.au.dk/rapport/>

Alhendi, O. (2019) Personality Traits and Their Validity in Predicting Job Performance at Recruitment: a Review. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. [Online] 4 (3), 222–231.

Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader? The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 307–324

Andreasen, K., Rasmussen, P., Rasmussen, A., Jensen, A. A., Ydesen, C., & Ravn, O. (2018). *At undersøge læring*. Samfundslitteratur.

Antoft, R. & Salomonsen, H. (2007). Det kvalitative casestudium - introduktion til en forskningsstrategi. I: Antoft, R., Jacobsen, M., Jørgensen, A. & Kristiansen, S. *Håndværk & Horisoner: Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. s. 29-57. Odense: Syddansk Universitetsforlag

Astbury, B. & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31, 363-381.

Berger, P. & Luckmann, T (1987). *The Social Constructions of Reality*. Harmondsworth: Penguin Books.

Biswas-Diener, R. (2006). From the equator to the North Pole: A study of character strengths. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 293–310.

Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organizational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–11.

Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. *Kvalitative Metoder: En grundbog*. 2. udgave, s. 463-480. København: Hans Reitzels Forlag

- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder: en grundbog*. 2. udgave. Kbh: Hans Reitze
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4. udgave). Oxford, UK: Oxford University Press
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. udgave). Oxford: Oxford University Press.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2011). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23
- Center for ledelse. *Personlighedstest; seks måder de skaber værdi for din organisation*. Lokaliseret d. 5 februar 2023 på: <https://www.cfl.dk/artikler/personlighedstests-seks-maader-de-skaber-vaerdi-for-din-organisation>
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). "Strengths investment." In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. (pp. 111-121). San Francisco
- Cottrell, C. A., Neuberg, S. L., & Li, N. P. (2007). What do people desire in others? A sociofunctional perspective on the importance of different valued characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 208.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335–349.
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(1–3), 1–19.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1)
- Els, C., Viljoen, J., de Beer, L., & Brand-Labuschagne, L. (2016). The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), 22–28.

- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878.
- Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9), 1233–1252.
- Gadamer, H.-G. (2007). *Sandhed og metode : grundtræk af en filosofisk hermeneutik* (2. udgave. 1. oplag.). København: Academica.
- Gagne, F. (2000). "Understanding the Complex Choreography of Talent Development through DGMT-Based Analysis." In *International Handbook of Giftedness and Talent*. 2nd ed. edited by K. A. Heller, F. J. Moncks, R. J. Sternberg, and R. F. Sabotnik, 67–79. Oxford: Elsevier.
- Gallardo-Gallardo, E. Thunnissen, M & Scullion, H (2019) Talent management: context matters, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:4, 457-473.
- Gallup. *Cliftonstrengths-for-individual*. Lokaliseret d. 2 november på: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253850/cliftonstrengths-for-individuals.aspx>
- Gallup. *An Introduction to the Individualization® CliftonStrengths Theme*. Lokaliseret d. 17 marts 2023 på: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/252272/individualization-theme.aspx>
- Grutterink, H., Van der Vegt, G. S., Molleman, E., & Jehn, K. A. (2013). Reciprocal expertise affirmation and shared expertise perceptions in work teams: Their implications for coordinated action and team performance. *Applied Psychology*, 62(3), 359–381.
- Halkier, B. (2016). *Fokusgrupper*. 3. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Halkier, B. (2015). Fokusgrupper. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative Metoder En Grundbog* (2. udg., s. 137-152). København: Hans Reitzels Forlag.
- Harter, J., Schmidt, F. L., Asplund, J., Killham, E., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee perceptions on the bottom-line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378- 389
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965–983

Hodges, T. D., & Asplund, J. (2010). Strengths development in the workplace. In A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 213–220). New York: *Oxford University Press*.

Højberg, H. (2018). Hermeneutik. I: L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 289-324). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ingemann, J. (2017). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Ingemann, J., Kjeldsen, L., Nørup, I. & Rasmussen, S. (2018). *Kvalitative undersøgelser i praksis: Viden om mennesker og samfund*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63: 89–109.

Knærkegaard, P. L. & Blomstrøm, H. (2015) *Positiv psykologi i organisationen*. 1. udgave. Kbh: Hans Reitzel.

Larsen, H (2014). Human Resource Management. I: Vikkelsø, S & Kjær, P. *Klassisk og moderne organisationsteori*. 1 udgave, s. 589-612. Hans Reitzels Forlag

Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95–109.

Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2017). When theory and research collide: Examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies*, 18(2), 527–548.

Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203

Meyers, M. C. (2016). Talent Management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*, 12, 1-12

- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671–689.
- Miglianico, M, P Dubreuil, P Miquelon, Arnold Bakker, and C Martin-Krumm (2020). “Strength Use in the Workplace: A Literature Review.” *Journal of happiness studies* 21, no. 2: 737–764.
- Newman, I. J. (2019). A Qualitative Analysis of a Midwestern Community College’s Employees’ Use of CliftonStrengths. ProQuest Dissertations Publishing.
- Nowell, L.S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2006). Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 118–129.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press
- Proyer, R. T., Gander, F., Wellenzohn, S., & Ruch, W. (2015). Strengths-based positive psychology interventions: a randomized placebo-controlled online trial on long-term effects for a signature strengths- vs. a lesser strengths- intervention. *Frontiers in Psychology*, 6, 456
- Puchta, C. & Potter, J. (2004) *Focus group practice*. London: SAGE.
- Rath, T. C. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press.
- Rothstein, M. G. & Goffin, R. D. (2006) The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human resource management review*. 16 (2), 155–180.
- Rust, T. Diessner, R. Reade, L. (2009) Strengths Only or Strengths and Relative Weaknesses? A Preliminary Study. *The journal of psychology*. 143 (5), 465–476.
- Schön, D (2017). Refleksion-i-handling. I K. Illeris: *49 tekster om læring* (s.345-368). Frederiksberg. Samfundslitteratur.
- Schatzki, T. R. (2002) *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. University Park, Pa: Pennsylvania State University Press.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive Psychology: An Introduction. *The American psychologist*. 5–14.

Seligman, M. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *The American Psychologist*, 60(5), 410–421.

Stander, F. W., Mostert, K., & De Beer, L. T. (2014). Organisational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, 24(5), 403–409.

Swales, S., Downs, Z., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*.

Tight, M. (2017) *Understanding case study research : small-scale research with meaning*. London: SAGE Publications Ltd.

van de Voorde, K., Paauwe, J., & van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

van Woerkom, M. & Meyers, M. (2015) My strengths count!: Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human resource management*.

van Woerkom, M., & de Bruijn, M. (2016). Why performance appraisal does not lead to performance improvement: Excellent performance as a function of uniqueness instead of uniformity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 275–281

Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the JD-R model using COR theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141–150.

van Woerkom, M. & Meyers, M. . (2019) Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of occupational and organizational psychology*. 92 (1), 98–121.

van Woerkom, Meyers, M. C., & Bakker, A. B. (2022). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*.

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. SAGE publications.

Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: Læring, mening og identitet* (1. udgave, 6. oplag). Hans Reitzel.

Wood, Alex M., P. Alex Linley, John Maltby, Todd B. Kashdan, and Robert Hurling. (2011). "Using Personal and Psychological Strengths Leads to Increases in Well-Being over Time: A Longitudinal Study and the Development of the Strengths Use Questionnaire." *Personality and Individual Differences* 50 (1): 15–19.

Yin, R. (2009). *Case study research: Designs and methods* (4. udgave). Thousand Oaks, CA: SAGE Publishing.

14. Formidlingsartikel: Talent og styrker på arbejdspladsen

Talent og styrker på arbejdspladsen har været omtalte fænomener forbundet med arbejdspladsen. Sidstnævnte oftest forbundet med positiv psykologi og begrebet ”*strength*” (Dries, 2013).

Denne artikel vil præsentere en undersøgelse forbundet med ovenstående felter. Talent var i denne undersøgelse afgrænset til den inklusive og stabile forståelse af talent forbundet med talent management i de virksomhedscases, der deltog i undersøgelsen (Meyers & Woerknom, (2014, s.194).

Disse virksomheder gør brug af denne forståelse ved at have implementeret og anvendt talentprofiler i deres arbejdsgang, der har inspiration fra Gallups CliftonStrength, der er et værktøj, som identificerer 34 kognitive universelle talenter. Talent er inklusiv, da denne forståelse tillægger, at alle mennesker har disse talenter og er stabile over tid.

Sammenhængen mellem talent og styrke er omsat i følgende: Talent X Investering = Styrke

Formål:

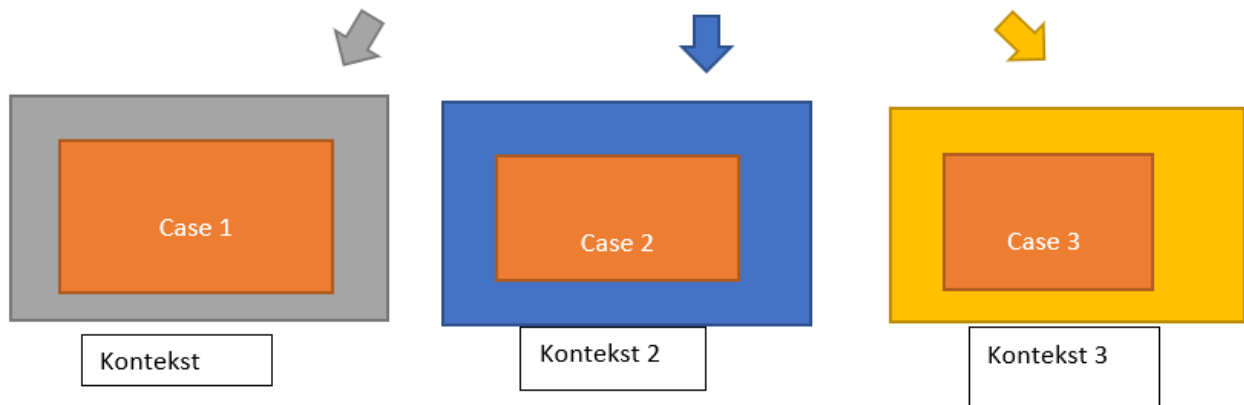
Formålet med undersøgelsen var kvalitativt at undersøge, hvordan virksomheder og medarbejdere, der har gjort brug af et talentværktøj med afsæt i den inklusive og stabile forståelse af talent, har oplevet, erfaret dette, og hvilke meninger de har fået ud af dette i deres respektive arbejdsgange.

Tidligere studier indenfor feltet om styrker har været anlagt som effekt- og interventionsstudier (Park et al 2006) & (Proyer et al, 2015) & (van Woerkom & Meyers, M, 2019), der havde til formål at undersøge, hvordan styrker påvirker graden af oplevelser, såsom trivsel og engagement og fravær blandt medarbejdere.

Metode:

Der blev foretaget tre fokusgruppe-interviews med tre forskellige virksomheder – alle indenfor branchen marketing og e-commerce. Her deltog henholdsvis 3, 8 og 3 medarbejdere, der alle været igennem en workshop og en analyse af deres kognitive talenter og senere har anvendt dette i deres arbejdsgange. Omtalte undersøgelse har haft til formål at undersøge forskellige virksomheder og se hvert enkelt som en case. Undersøgelsens formål har været at dykke ned i hver case, og derved blev de struktureret som et casestudium, med fokus på den kontekst, som de befinder sig i. På den anden side kan det perspektiveres til Yin (2009); multiple casedesign:

Virksomheder med brug af talentværktøj



Teori:

Alle foretagne fokusgruppe-interviews blev optaget og senere transskriberet. Disse data blev analyseret med Etienne Wengers (2004) læringsteori: *En social teori om læring* herunder begrebet om *praksisfællesskab*. Etienne Wengers "en social teori om læring" har fokus på, hvordan læring sker gennem deltagelse i sociale fællesskaber og praksisser.

Teorien er anvendelig til at undersøge, hvordan et arbejdsteam, lærer, deltager, engagerer sig og skaber mening i ens omgivelser. Eksempelvis i et arbejdsregi og indførelse af et talentprofilværktøj.

Specialets fund:

På baggrund af tre fokusgruppe-interviews og med Wengers teori kunne undersøgelsen vise, at samtlige virksomheder skaber mening gennem deltagelse i et praksisfællesskab. Med deltagelse refereres der til, at medarbejderne orienterede sig mod deres kolleger omkring at fordele opgaver med afsæt i deres talenter, således at der var et fit mellem talent(er) og arbejdsopgaver. Af den grund har nærværende undersøgelse bekræftet antagelsen om, at arbejdet med talent(er) må ses i lyset af et team-perspektiv, og det blev også italesat af medarbejderne på tværs af virksomhederne.

For nogle virksomheder var talentprofilen synligt og frembragt på deres kontorer, men de øvrige virksomheder anvendte dem mere indirekte og mere som begreber. Heraf har undersøgelse talt meget ind i en formativ proces, der giver anledning til at tolke, at undersøgelsens virksomhedscases (fortsat) er i gang med udvikle og udrulle talent i deres sociale praksis.

Med afsæt i Wengers teoretisering har talentprofilen har været tolket som værende en del af virksomhedernes fælles repertoire, et artefakt, der i sig selv er et værktøj, men skal yderligere ses

som værende et (nyt) sprog, som medarbejdere nu anvender som udtryk. Udtrykkene er her de såkaldte 34 talenter. Disse talenter kan siges at være et sprog, der måske ikke bliver italesat som sådan, men indirekte er blevet en måde at sætte ord på, hvad der før har måttet være en tavs viden, noget som medarbejderne måske godt vidste tidligere, men talenterne sætter ord på hinandens væremåder, herunder reaktioner og bias.

Medarbejderne fortalte, at de orienterer sig omkring hinandens talent(er) og særligt i forhold til forstå hinanden på et dybere plan, men også fokuserer på at gøre hinanden bedre, hvilket har været ment som både meningsfuldt og værdifuldt. Dette hænger sammen med, at de på tværs af medarbejderne har målsætninger og opgaver, der skal klares, og dermed udgør arbejdet med talenterne en måde at arbejde i en fælles virksomhed og med et gensidigt engagement.

Undersøgelsen kunne påvise en tendens til, at arbejdet med talent på egen krop mere har været oplevet som en bekræftelse end en a-ha oplevelse. Dette kan skyldes indtil flere faktorer. Et har været, at medarbejderne tidligere har erfaring med profilværktøjer. Noget andet er, at talent er ens naturlige måde at være på, som kan bekræfte, hvorfor medarbejderne sad med de opgaver, som de nu sad med. Arbejdet og læringen med talent har været at dele og lære af hinanden, som ifølge medarbejderens oplevelser har ført til bedre samarbejde imellem dem. I nedenstående citat er der fremhævet en af undersøgelsens deltageres oplevelse af talent i praksis:

”jeg har fået et bedre liv af den her test, altså den kan godt være at jeg ville tage den beslutning alligevel, men det var bare den der viste mig sort på hvidt og i en samtale med gatekeeper i en time, der gik et lys op i pæren, der sagde at jeg skal ikke være direktør her. Jeg har været her i 10 år og det har gået fint, men de udfordringer som jeg har, altså det der dræner mig, det er at jeg sidder i den forkerte stol.” (Bilag 1, 1, 298-302).

Medarbejderen refererer til, at indsigten i ens talenter ifølge ham har været oplevet som meningsfuld, og at det har haft betydning for hans videre udvikling, herunder hvilke roller og arbejdsopgaver, han nu skulle fortsætte i. Tilmed blev det italesat af medarbejderne, at arbejdet med talenterne er noget, der er kommet for at blive, da der kunne spores flere fordele end ulemper forbundet med disse. Samtlige virksomheder fremhæver, at værktøjet og talenter kommer til at spille en rolle i rekrutteringsprocesser, således at de fremmer en kultur præget af diversitet i form af forskellige talent(er).

På den anden side fremhævede flere af undersøgelsens deltagere, at hvis talent for alvor skal implementeres, kræver det flere ressourcer og medarbejdere i teamet, hvilket også bekræfter deltagerne egen forståelse for på sigt at få flere ind i deres virksomheder, med komplementerende talenter, da de selv fremhæver, at de på kryds og tværs deler mange af de samme top-talenter i teamet.

En diskussion, som undersøgelsen kom ind på, var, hvorvidt arbejdet med talent og styrker kunne have ulemper. Her var det en bevidstgørelse af, at arbejdet med talent(er) og at tilstedeværelse af en talentprofil ikke må blive en direkte genvej udenom arbejdet, på trods af, at det er ideen bag en styrkebaseret tilgang. Med det blev det konkretiseret, at en ulempe eksempelvis kunne være, at der blev sagt nej til opgaver, fordi det var et bund-talent, således at arbejdet med talent ikke bliver til en selvopfyldende profeti.

Valget af kvalitativt fokusgruppe-interview har været anvendelig i en undersøgelse med henblik på at bidrage til forskningen indenfor styrker på arbejdspladsen. Trods det, var styrker ikke noget, der blev italesat gennem interviewet, hvorimod talent var omtalt hyppigt. Det blev yderligere diskuteret, hvorvidt styrkerne i den teoretiske forstand er steget i kraft af arbejdet med talent. Dette har været oplevet som svært i en kvalitativ undersøgelse, hvor italesættelse af dette ikke er fremkommet. Derimod vurderer undersøgelsen, at fremtidig interesse i at undersøge effekten eller outcome af arbejdet med talent, må være longitudinelt: Et studie overfor tid, baseret på intervention.

Litteraturliste

- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*.
- Gallardo-Gallardo, E. Thunnissen, M & Scullion, H (2019) Talent management: context matters, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:4, 457-473.
- Gallup. *Cliftonstrengths-for-individual*. Lokaliseret d. 2 november på:
<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253850/cliftonstrengths-for-individuals.aspx>
- Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9), 1233–1252
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2006). Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 118–129.
- van Woerkom, M. & Meyers, M. . (2019) Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of occupational and organizational psychology*. [Online] 92 (1), 98–121.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: Læring, mening og identitet* (1. udgave, 6. oplag). Hans Reitzel.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Designs and methods* (4. udgave). Thousand Oaks, CA: SAGE Publishing.