

A person with long dark hair, seen from behind, stands in the center of a large, circular, vaulted room. The room's walls and floor are made of dark, rectangular panels. The ceiling is a complex, geometric structure of dark lines forming a spiral pattern that converges towards the center. Light filters through the skylight, creating a bright, ethereal atmosphere. The person's reflection is visible on the floor.

# Talent kræver ejerskab

Af Mathias Øxenholt Thomasen

Rapportens samlede antal tegn  
(inkl. mellemrum og fodnoter, ekskl. forside, referenceliste og evt. bilag): 167.022  
Svarende til antal normalsider á 2400 tegn: 69,59 sider

Studienummer (8 cifre): 20184335

Vejledt af: Thomas Duus Henriksen

10. Semester, Psykologi  
Aalborg Universitet  
01.06.2023

## **Abstract**

**Background:** Talent and Talent Management have gained increasing attention in HR and management practice. There is a growing need for a deeper understanding of the phenomena in order to work more efficiently in practice.

**Objective:** The thesis aimed to uncover how talent and Talent Management can be understood, and how the understanding of talent and Talent Management affects the challenges associated with the activities in a practical setting.

**Design:** A case study was conducted at Pecunia, a company in the Danish financial sector, utilizing interviews with five employees in total (one from HR, two leaders and two leadership talents) as the primary data source, while incorporating a theoretical framework and literature review of relevant TM articles.

**Results:** There are a lot of complexity in understanding talent and Talent Management. There is no general consensus on the definitions, yet talent tends to be centered on seen from a subject and objective perspective. Talent Management can be understood as activities relating to the work of talents, and this study focused on including planning, attraction, recruitment, identification, development, deployment and retention as the central activities. Various challenges with TM occur when evaluating the literature, including changing planning horizons, increasing employee turnovers, biases in the identification processes and increasing retention issues due to competition. These challenges were also to be observed in the practices at Pecunia, along with additional issues. The organization faces limited resource allocations from HR and the management, where an unclear definition of talent also challenges the systematical work with identification, development and deployment of talent. Moreover, the organization lack to talk openly about talent, and with talent being somewhat of a taboo, this is problematic for the establishment of a complete talent mindset throughout Pecunia.

**Conclusion:** There is a need for transparency in terms of responsibilities of HR, leaders and leadership talents in order to support talents properly within Pecunia. The current approach lacks the needed support, leaving the leaders being ill-prepared for handling talent. A clearer role allocation

will help supporting the work with talents, making it possible for HR, leaders and talents to increase their share in the work and helping them to the ownership that ultimately can maximize the organizational benefits.

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>7</b>
1.1. Indledning.....	7
1.2. Problemformulering.....	8
1.3. Præcisering af problemformulering.....	8
1.4. Afgrænsning.....	9
1.5. Kapiteloversigt .....	10
<b>2. Videnskabsteori og metode .....</b>	<b>11</b>
2.1. Socialkonstruktivismen.....	11
2.2. Forskningsdesign.....	13
2.2.1. Casestudiet.....	14
2.2.2. Litteraturreview .....	14
2.2.3. Interview og transskribering.....	15
2.3. Empiriindsamlingen .....	16
2.4. Ethiske overvejelser.....	17
<b>3. Teoretisk fundament.....</b>	<b>18</b>
3.1. Hvad er talent?.....	18
3.2. Hvad er Talent Management?.....	21
3.2.1. Planlægning .....	24
3.2.2. Tiltrækning .....	25
3.2.3. Rekruttering .....	25
3.2.4. Identifikation .....	25
3.2.5. Udvikling .....	26
3.2.6. Deployment .....	27
3.2.7. Fastholdelse .....	28
<b>4. Litteraturreview .....</b>	<b>28</b>
4.1. Om litteraturreviewet.....	28
4.2. Metodiske udfordringer i forbindelse med reviewet.....	30
4.3. Reviewet.....	30
4.3.1. Talent Management.....	31

4.3.2.	Planlægning .....	33
4.3.3.	Tiltrækning .....	34
4.3.4.	Rekruttering .....	35
4.3.5.	Identifikation .....	36
4.3.6.	Udvikling .....	37
4.3.7.	Deployment .....	38
4.3.8.	Fastholdelse .....	39
<b>5.</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>40</b>
5.1.	Virksomheds- og informantbeskrivelse.....	40
5.2.	<i>Analysetekema 1: Rammerne for talentarbejdet i Pecunia.....</i>	<i>42</i>
5.2.1.	Talenthistorikken i Pecunia .....	42
5.2.2.	En for stor talentpool? .....	45
5.2.3.	Ressourceanvendelse .....	47
5.2.4.	Generationsskiftet.....	49
5.3.	<i>Analysetekema 2: Talentforståelse i Pecunia .....</i>	<i>52</i>
5.3.1.	Hvad er et talent i Pecunia?.....	52
5.3.2.	Vil du være talent?.....	56
5.3.3.	Talentskiftet .....	59
5.4.	<i>Analysetekema 3: Hvem har ansvaret for talent i Pecunia?.....</i>	<i>62</i>
5.4.1.	HR.....	62
5.4.2.	Lederen .....	64
5.4.3.	Talentet selv.....	66
5.5.	<i>Delkonklusion.....</i>	<i>69</i>
<b>6.</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>70</b>
6.1.	<i>Betydningen af et mere inklusivt talentsyn.....</i>	<i>70</i>
6.2.	<i>Er talent og evnerne til ledelse medfødt eller tillært, og hvilken betydning har det for vores forståelse af ledelsestalenter? .....</i>	<i>74</i>
6.3.	<i>Hvordan skaber man det nødvendige ejerskab i Pecunia? .....</i>	<i>76</i>
<b>7.</b>	<b>Konklusion.....</b>	<b>78</b>
<b>8.</b>	<b>Fremtidig forskning .....</b>	<b>80</b>
<b>9.</b>	<b>Referenceliste.....</b>	<b>82</b>

## **Oversigt over bilag:**

**Bilag 1** - Interviewguide

**Bilag 2** - Samtykkeerklæring

**Bilag 3** – Oversigt over de mest anvendte artikler om Talent Management i Web of Science

**Bilag 4** – Transskription af interview med Patrick

**Bilag 5** – Transskription af interview med Christian

**Bilag 6** – Transskription af interview med Kasper

**Bilag 7** – Transskription af interview med Frederikke

**Bilag 8** – Transskription af interview med Lukas

# **1. Introduktion**

## **1.1. Indledning**

Man ved sjældent, hvad fremtiden bringer, men skal man som organisation forberede sig på at tackle eventuelle udfordringer. Det er lettere sagt end gjort, idet der findes talrige måder på, hvordan man kan ruste sig til at håndtere fremtidens udfordringer. En af disse måder er gennem arbejdet med talenter. Vi oplever talenter overalt, om det er en talentfuld guitarrist på gågaden eller om det er en talentfuld fodboldspiller på stadion. Talent betyder noget – også i erhvervslivet.

Talent og Talent Management har siden fremkomsten i slutningen af 1990'erne fået en stigende opmærksomhed i organisationers HR- og ledelsespraksisser. Undersøgelser har vist, at CEOs anvender omkring 20-50% af deres arbejdstid på at håndtere problematikker, der vedrører virksomhedens talenter (Collings & Mellahi, 2009, p. 305). Der er i stigende grad et behov for, at organisationer danner sig en konstant bevidsthed om, hvem der kan tage overfor hvem - Særligt i de højere ledelseslag. Hvem har de nødvendige kompetencer og potentialet til at kunne træde ind i en lederstilling, når muligheden opstår? For at en organisation kan administrere talenter bedst muligt, handler det i første omgang om at få etableret en forståelse for talent, og hvordan man rent strukturelt få skabt aktiviteter, der kan understøtte arbejdet i praksis. Men selvom man har kendskab til vigtigheden i at arbejde med talent, kan det være problematisk for hele organisationen at gøre det systematisk med de aktiviteter, der knytter sig til Talent Management. Det er afgørende for organisationers succes og udvikling at de administrerer arbejdet med talent så effektivt som muligt (Bhattacharyya, 2015; Iles et al., 2010; Ulrich & Allen, 2014).

Det kan være udfordrende at arbejde med talent på i organisationer. Der kan være forskellige holdninger til, hvordan man definerer, identificerer og udvikler talenter. Der kan være mange følelser på spil, når man tilvælger mennesker ud fra den potentielle værdi, de kan tilføre organisationen (Holt Larsen, 2013, p. 192). Ledere og organisationer forstår vigtigheden i at have talentfulde medarbejdere, men få har en

forståelse af, hvordan særligt ledere og HR, men også talenterne selv skaber de optimale omstændigheder for at realisere potentialet

Dette speciale ønsker at klarlægge, hvordan man kan forstå begreberne om talent og Talent Management, og hvordan den teoretiske forståelse af begreberne påvirker de udfordringer, der knytter sig til aktiviteterne indenfor Talent Management i praksis. Hvis man skal arbejde med talenter og Talent Management, skal man forstå, hvad arbejdet dækker over, og forstå de udfordringer, der kan opstå i forbindelse med arbejdet i praksis. Hvordan tager man nødvendige ejerskab til at løfte talentarbejdet til et niveau, så det skaber den organisatoriske værdi, man tilstræber sig i jagten på succes?

## 1.2. Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående, ønsker specialet at besvare følgende problemformulering:

**Hvordan kan talent og Talent Management forstås, og hvordan påvirker den teoretiske forståelse af begreberne de udfordringer, der knytter sig til aktiviteterne indenfor Talent Management i praksis?**

## 1.3. Præcisering af problemformulering

Det er et bevidst valg at have en flersidet problemstilling. Hvis vi kigger ind i den første del af problemformuleringen ”Hvordan kan talent og Talent Management forstås (...)” centrerer denne del sig om at klarlægge, hvad talent og Talent Management indebærer. Dette vedrører både konkrete definitioner og perspektiver på, hvordan man definerer begreberne, og hvilke forståelser, der knytter sig til dem.

Den anden del af problemformuleringen ” (...) hvordan påvirker den teoretiske forståelse af begreberne de udfordringer, der knytter sig til Talent Management-aktiviteterne i praksis?” dækker over flere aspekter. Projektet tager udgangspunkt i et



casestudie i virksomheden Pecunia. Her bliver HR, ledere og ledelsestalenter interviewet med henblik på at opnå en forståelse af, hvordan talent og Talent Management kommer til udtryk i virksomheden. Her anvendes den teoretiske forståelse fra det teoretiske fundament og litteraturreviewet i relation til at konstruere en ny forståelse af arbejdet med talent og Talent Management. Traditionelt har forskning indenfor Talent Management (herfra også TM) centreret sig om at konceptualisere talent og TM, fremfor at se hvordan det kommer til udtryk i praksis (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017, p. 7). Dette speciale vil kombinere de to ved at undersøge, hvor teori og praksis udfordrer hinanden, ved at anskue hvilke problematikker, der fremtræder i den mest anvendte litteratur indenfor TM, og se, om de reflekterer sig i udfordringerne i praksis.

#### 1.4. Afgrænsning

Specialet har flere afgrænsninger.

Den første afgrænsning handler om, hvilke talenter, der fokuseres på. Helt eksplicit i problemformuleringen er der et fokus på ledelsestalenter, der er de talenter, der har potentialet til et kunne opnå ledelsesansvar på sigt. Der findes dog også andre tilgange til forståelsen af talent, f.eks. talenter som specialister, der ikke er et fokus i dette speciale.

Den anden afgrænsning lægger sig i forlængelse af den første, idet projektet overvejende anskuer talent som noget, kun en begrænset del af en virksomheds medarbejdere er eller har. Det er det dominerende perspektiv i praksis (Dries & Kaše, 2023, p. 5). Samtidig er det også det talentsyn, casevirksomheden Pecunia, anvender.

Den tredje afgrænsning er ift. de informanter, der er interviewet. Der er mange forskellige aktører, der kan have en rolle i relation til arbejdet med talent (Holt Larsen, 2013, p. 133). Det er dog HR, ledere og ledelsestalenter, der er blevet udvalgt som informanter. Rent praktisk er det HR, der oftest står centralt i at drive TM-processer, og har traditionelt set haft en stor rolle i udvikling af medarbejdere (Michaels et al., 2005, p. 23). Lederen er, grundet sin direkte kontakt og sit personaleansvar, meget

involveret i medarbejderens talentudvikling (Holt Larsen, 2013, p. 141). Derudover er ledelsestalenterne essentielle at interviewe, eftersom initiativerne omhandler dem. Specialet differentierer sig fra andre empiriske studier ved at interviewe ledelsestalenterne. Det er som oftest ikke dem, det oftest handler om i forskningen (Thunnissen et al., 2013, p. 1775).

## 1.5. Kapitelloversigt

Problemformuleringen og rammerne for projektet er kort skitseret ovenfor, mens her følger en kort gennemgang af de resterende af specialets kapitler:

Kapitel 2, ”Videnskabsteori og metode”, udfolder projektets videnskabsteoretiske og metodiske aspekter, og sætter fokus på de forståelser og refleksioner af forskning, der ligger til grund for specialets udarbejdelse.

Kapitel 3, ”Teoretisk fundament”, præsenterer indledningsvist begreberne om talent og Talent Management, definerer dem og klarlægger nogle af aktiviteterne, der knytter sig til fænomenet.

Kapitel 4, ”Litteraturreview” udfolder forståelserne af særligt Talent Management yderligere i et review, der baserer sig på de mest anvendte artikler indenfor feltet, og præsenterer nogle af udfordringerne, der er knyttet til de forskellige aktiviteter.

Kapitel 5, ”Analyse”, fremlægger med udgangspunkt i tre forskellige analysetemaer, hvordan arbejdet med talent og Talent Management forekommer i casevirksomheden Pecunia.

Kapitel 6, ”Diskussion”, diskuterer en række problemstillinger, der drager paralleller til de teoretiske og analytiske fund, der vedrører projektet og udfolder problemstillingerne yderligere.

Kapitel 7, ”Konklusion”, besvarer specialet problemformulering ved at opsummere specialets teoretiske og empiriske fund.

Kapitel 8, ”Fremtidig forskning”, danner grobund for, hvordan forskningen indenfor talent og Talent Management vil kunne udvikles yderligere på baggrund af de fund, der er fremkommet i dette speciale.

## **2. Videnskabsteori og metode**

Følgende afsnit sætter fokus på de videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser, der har været i forbindelse med udarbejdelsen af specialet. Dette gøres med henblik på at gøre forståelsen af begreberne og refleksionerne bag specialet større og gennemsigtige.

### **2.1. Socialkonstruktivismen**

Socialkonstruktivismen er en betegnelse for en række positioner, der anskuer virkeligheden eller dele af den som en socialt konstrueret (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 27). Dette betyder, at de fænomener, vi normalt anser for naturligt eksisterende og uafhængige af os som mennesker, skal anses som kontingente, og kan ikke forstås uafhængigt af den menneskelige erkendelse (Collin, 2015, p. 325). Eksempler i relation til specialet kan være organisationer, talenter og Talent Management. Der hersker en kritisk dagsorden i socialkonstruktivismen, idet man ønsker at udfordre de nuværende omstændigheder gennem handling (Collin, 2015, p. 328). Målet med dette er at opnå forandringer i sociale strukturer.

Man skelner mellem forskellige former for socialkonstruktivisme, alt efter hvordan man anskuer et genstandsfelt. I specialets tilfælde er det med henblik på at skabe en konstruktion, der skaber en forståelse for arbejdet med talent og Talent Management. Collin (2015) skelner mellem flere distinktioner indenfor socialkonstruktivismen (p. 326ff). Indledningsvist skelner han mellem en epistemologisk og en ontologisk konstruktivisme. Den epistemologiske konstruktivisme hævder, at det er vores erkendelse af verden, der er socialt konstrueret. Heri handler det om, at vores erkendelse formes af konteksten for erkendelsesprocessen (Collin, 2015, p. 326). Særligt den marxistiske tradition har lagt

til grund for den epistemologiske forståelse af socialkonstruktivismen. Her er det en grundtanke i marxismen, at vores virkelighedsopfattelse er betinget af den samfundsmæssige virkelighed, vi er en del af (Collin, 2015, p. 329). Den ontologiske konstruktivisme hævder derimod, at det er selve virkeligheden, der er en konstruktion (Collin, 2015, p. 326). Her kan findes grænsedragninger til fænomenologien, der repræsenterer en mere ontologisk socialkonstruktivisme, med udgangspunkt i, at det er den menneskelige bevidsthed, der skaber virkeligheden (Collin, 2015, p. 341).

Dette speciale lægger sig særligt op ad den epistemologiske konstruktivisme, idet den viden, der anskues omkring talent og Talent Management i høj grad er afhængig af de organisatoriske omstændigheder i Pecunia. Vigtigt er det imidlertid som forsker ud fra den socialkonstruktivistiske tradition, at man har bevidstheden om, at konstruktioner kan se anderledes ud.

Foruden inddelingen mellem epistemologisk og ontologisk konstruktivisme, skelner Collin (2015) mellem den fysiske virkelighed (naturen) og samfundsmæssig virkelighed (samfundet). Italesættelsen af en epistemologisk socialkonstruktivisme, der anvendes i her en samfundsmæssig virkelighed, og menes jf. Collin (2015) at afspejle sig i praksis i, at denne undersøger vores erkendelse af den samfundsmæssige virkelighed som et produkt af samfundsmæssige omstændigheder (p. 327). Hvis man sætter dette i relation til specialet og dets anlæggende, taler det ind i en forståelse af begreberne om talent og Talent Management som et produkt af de teoretiske forståelser og organisatoriske praksisser, der sker i Pecunia. Man kan argumentere for, at der er en kombination af den teoretiske forståelse og den organisatoriske praksis, der danner udgangspunktet for vores forståelse af talent og Talent Management. Dette kan afspejle sig i en sodring mellem en kompleks og kompliceret forståelse af fænomenet (Henriksen, 2014, p. 35). Man kan gøre sig en umiddelbar, men kompleks forståelse af talent og TM, der muliggør arbejdet med det i teori og praksis. Ved at dekonstruere vores viden om talent og TM, kan vi imidlertid skabe en kompliceret forståelse. I den komplicerede forståelse stiller man sig kritisk overfor fænomenet på baggrund af den dekonstruering eller problematisering, man har foretaget (Henriksen, 2014, p. 35). Dette afspejler sig heri, at man stiller sig kritisk overfor, hvad der fungerer i organisationen. Herefter bliver det en nødvendighed at reducere kompleksiteten i sin dekonstruerede forståelse for igen at kunne arbejde med en ny forståelse, der igen

muliggør arbejdet – Denne gang udfra en ny forståelse. Dekonstruktionen skaber derved nye forudsætninger for vores arbejde med talent og TM.

## 2.2. Forskningsdesign

Dette afsnit handler om specialets forskningsdesign. Tilgangen til udarbejdelsen af forskningsdesignet er inspireret af Blaikie (2009), der rammesætter, hvilke elementer, der inkluderes i social forskning. Det er af afgørende betydning at have overblik over udførelsen af sin forskning, da manglen herpå kan problematisere evnen til at gennemføre den succesfuldt (Blaikie, 2009, p. 1).

Forskningsdesignet i specialet kan overordnet beskrives som et casestudie, der anvender interviews som den primære datakilde, og suppleres af et teoretisk fundament og litteraturreview. Mere dybdegående beskrivelser af, hvordan man definerer og anvender casestudier, litteraturreview og interviews fremgår af hhv. 2.2.1, 2.2.2. og 2.2.3. Det kan være fordelagtigt at anvende flere forskellige metoder i sin forskning, eftersom det bidrager til at få en mere multifacetteret beskrivelse af det fænomen, man undersøger.

Når man har fastlagt sine forskningsspørgsmål, anlægger man som ofte en forskningsstrategi, der hjælper til forståelsen af, hvordan man ønsker at besvare sit forskningsspørgsmål (Blaikie, 2009, p. 18). Denne forskningsstrategi reflekterer sig i særlig grad til måden, hvorpå selve projektets analyse tilgås. Her arbejdes med udgangspunkt i en abduktiv tilgang. Abduktion er en opbygning af begrundelse, der bygger på sammenhænge af flere forskellige observationer for at forklare et givent fænomen (Olsen, 2009, p. 458). Her forsøger man at skabe en konstruktion, der kan anvendes for at forstå en given hændelse udfra forskellige informationer, og man søger aktivt efter beskrivelser på, hvorfor ting ser ud som de gør (Olsen, 2009, p. 459). I dette speciale afspejler anvendelsen af abduktion den vekselvirkning, der er mellem de induktive observationer, der fremkommer i interviewmaterialet, og den deduktive forståelse fra teorien i det teoretiske fundament og litteraturreviewet, der samlet skaber vores forståelse af talent og TM.

Socialkonstruktivismen bidrager også aktivt i forskningsdesignet. Dette afspejler sig særligt i, at socialkonstruktivismen som oftest har en kritisk dagsorden, og der argumenteres for en dekonstruerende tendens. Derudover ser vi dette i relation til den tidligere italesatte dekonstruktion, der veksler mellem en kompleks og kompliceret forståelse jf. Afsnit 2.1.

### 2.2.1. Casestudiet

Specialet har anvendt casestudiet som det empiriske centrum for udarbejdelsen af opgaven. Flyvbjerg (2020) definerer et casestudie på baggrund af Merriam-Websters onlineordbog, der definerer casestudiet ”som en intensiv analyse af en individuel enhed (såsom person eller befolkningsgruppe) med fremhævelse af udviklingsfaktorer i relation til omgivelserne” (p. 621). Casestudiet danner rammen for, hvordan man kan undersøge denne enhed med udgangspunkt i anvendelsen af en eller flere metoder (Flyvbjerg, 2020, p. 622).

Selvom casestudiet har eksisteret i utallige år, har casestudiet metodologisk set har en begrænset anerkendelse indenfor den akademiske forskning (Flyvbjerg, 2020, p. 623). Casestudiet udfordres af, at man som oftest har en forståelse af, at casestudier ikke nødvendigvis bidrager til den videnskabelige udvikling, da man menes, ikke kan generalisere på baggrund af dem (Flyvbjerg, 2020, p. 624). På trods af, at viden og forskningsresultater fra casestudier som udfordres på deres generaliserbarhed, er det vigtigt med et nuanceret syn på virkeligheden, ligesom kontekstbunden erfaring kan være lige så afgørende for forskere, som det er tilfældet med mere specifikke kompetencer (Flyvbjerg, 2020, p. 626). Derfor aktualiserer det graden af brug af casestudiet til at belyse talent og TM, idet den kontekstuelle viden ligeledes bidrager til en øget forståelse af fænomenerne.

### 2.2.2. Litteraturreview

Der er flere årsager til, hvorfor det giver mening at inddrage et litteraturreview i specialet. Man anvender oftest et review for at klarlægge, hvordan forskningen indenfor et specifikt område ser ud, og hvorvidt de(n) problemstilling(er), man ønsker at undersøge, tidligere har været belyst (Shaw, 2019, 78). Dette kan være

med til at kaste et nyt lys over ens forskningsspørgsmål, både ved at italesætte eventuelle besvarelser, eller gøre opmærksom på eventuelle videnshuller i forskningen (Forrester, 2012, p. 82).

Litteraturen indenfor Talent Management har været italesat som under udvikling, og har flere steder været kritiseret for sine svage konstruktioner og definitioner (e.g. Lewis & Heckman, 2006; Collings et al., 2011). Det er vigtigt, at man forholder sig kritisk og er med til at evaluere den litteratur, man beskæftiger sig med (Shaw, 2019, p. 92). Med udgangspunkt i den førnævnte kritik af TM som forskningsfelt, virker det oplagt at foretage et review, der fokuserer på den mest indflydelsesrige litteratur for at blive klogere på, hvilke teorier og forståelser, der har skabt det praksis- og forskningsfelt, man kender i dag.

Litteraturreviewet bygger ovenpå det teoretiske fundament, men differentierer sig særligt grundet metodeanvendelsen. Hvor det teoretiske fundament fokuserer på at indledende at italesætte forskellige perspektiver, har litteraturreviewet været en markant mere systematisk søgning og evaluering af litteratur. Reviewet anvendes også til at udfordre perspektiver, der er fremfundet i det teoretiske fundament med henblik på at italesætte udfordringer i litteraturen, og med henblik på at se, om nogle af de teoretiske udfordringer også afspejler sig i praksis i Pecunia.

### 2.2.3. Interview og transskribering

Specialet har ligeledes anvendt interviews for at blive klogere på talent og Talent Management. Kvale og Brinkmann (2015) definerer interviewet som ”en udveksling af synspunkter mellem to personer, der taler sammen om et emne af fælles interesse”, og italesætter hvordan interviewet i forskningssammenhæng er med til at konstruere viden i samspillet mellem interviewer og interviewpersonen (p. 20). Når man anvender et interview i en forskningsmæssige sammenhæng, bliver man klogere på, hvordan interviewpersonerne beskriver eller oplever konkrete fænomener (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 45). Dette studie har fokuseret på at blive klogere på, hvordan man udfra oplevelserne fra ledelsestalerne, lederne og HR i Pecunia kan forstå talent og arbejdet med det i praksis.

Interviewene er blevet foretaget som semistrukturerede interviews. De kendetegnes ved anvendelsen af en bred interviewguide, hvor man som interviewer har mulighed for at prædefinere en række spørgsmål til sine informanter (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 49). Der er blevet udarbejdet tre forskellige interviewguides til de fem interviews i Pecunia, én til hver af de tre medarbejdergrupper. Alle har udgangspunkt i de samme temaer og haft samme overordnede struktur: Først en rammesætning efterfulgt af en introduktion af informanterne selv, dernæst er de forskellige temaer blevet udfoldet. Temaerne er hhv. Talentforståelse, talent i praksis, samspillet om talent og udfordringer i arbejdet. Afslutningsvist var en debriefing. Den primære årsag til, at der er blevet udarbejdet forskellige interviewguides, er, at de hver især arbejder med talent på forskellig måde i dagligdagen. At udarbejde differentierede interviewguides gav derfor mulighed for bedre at kunne belyse de individuelle reaktioner, der er på arbejdet med Talent Management i praksis. En forståelse, der også italesættes som en vigtighed, når man interviewer om Talent Management (Dries, 2013, p. 282). De tre interviewguides fremgår af bilag 1. I praksis fremkom en interesse fra min side i at undersøge og afdække informanternes udsagn, hvorfor der også findes flere eksempler på spørgsmål, der fremgik af interviewguiden, som ikke blev stillet undervejs i interviewet for at holde dialogen mellem mig som interviewer og informanten så dynamisk som muligt.

Efter at de interviewene var blevet afholdt, blev der foretaget en transskription, hvor fokus udelukkende var på det sagte ord. Interviewet med Patrick blev foretaget manuelt uden brug af hjælpemidler til transskriptionen, mens de resterende fire interviews blev foretaget med hjælp fra programmet MyGoodTape. Disse interviews blev herefter gået igennem med henblik på at rette eventuelle fejl i transskriptionerne. Det er sjældent, at man taler om kvaliteten af transskriptionen, men der kan være nuanceforskelle, grundet evnerne til transskription i hånden kontra den maskinførte (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 239). Efterfølgende er analysen igangsat med udgangspunkt i den abduktive tilgang, der tidligere er redegjort for.

### 2.3. Empiriindsamlingen



Specialets empiriindsamling blev igangsat i slutningen af februar 2023 med afholdelse af interviews i medio april 2023. Der blev sat et selektionskriterie på, at det skulle være en privat virksomhed, og at virksomheden skulle være interesseret i at afholde 5 interviews med hhv. 1 fra HR, 2 ledere og 2 ledelsestalenter. LinkedIn blev hurtigt valgt som platform til at komme i kontakt med en organisation på. Der var meget salgsarbejde i at opsøge virksomhederne, og i løbet af hele processen blev mere end 60 enkeltpersoner kontaktet i mere end 50 virksomheder.

Flere virksomheder viste indledende interesse, men der kom flere benspænd undervejs. Enkelte virksomheder tilbød færre interviews end de 5, mens andre ikke arbejdede med Talent Management på den ønskede måde. Den langtrukne proces med at finde en interesseret virksomhed gav også grund til at overveje alternative problemstillinger, hvor de virksomheder, der viste interesse kunne komme i spil ud fra andre forudsætninger. Pecunia blev kontaktet i slutningen af marts, og var interesseret i at deltage ud fra forudsætningerne om de fem interviews mod anonymisering. Pecunia modtager en modydelse i form af et executive summary og mundtligt oplæg om fundene. Selve interviewene med de fem informanter blev foretaget hos Pecunia i midten af april over tre dage.

## 2.4. Etiske overvejelser

Etiske overvejelser er et nødvendigt aspekt af enhver undersøgelse (Mik-Meyer & Justesen, 2013, p. 51). Når man arbejder som psykolog er det essentielt at man har bevidstheden om, de etiske konsekvenser af sit arbejde (Dansk Psykologforenings Regelsæt, 2022, p. 27).

Der er skitseret fire hovedprincipper, som man som nordisk psykolog skal efterleve i sin praksis. Man skal arbejde med respekt for klientens rettigheder og værdighed, hvilket efterleves gennem tavshedspligt og fortrolighed (Dansk Psykologforenings Regelsæt, 2022, p. 29). Der er dele af informanternes udsagn, der er blevet anonymiseret for at sikre fortroligheden af respekt for Pecunias og de involverede parter. Derudover skal man opretholde et højt kvalitetsmæssigt niveau, hvilket kræver en etisk tilgang til sin praksis (Dansk Psykologforenings Regelsæt, 2022, p. 29). Samtidig har man som psykolog et ansvar for kvaliteten og

konsekvenserne af sit arbejde (Dansk Psykologforenings Regelsæt, 2022, p. 30). Afslutningsvist skal man ligeledes fremme sin egen faglige integritet, hvilket skal ske gennem ærlighed, upartiskhed og respektfuldt overfor de involverede parter (Dansk Psykologforenings Regelsæt, 2018, p. 31)

Hvis man anskuer de etiske principper med fokus på dette speciale, er det særligt vigtigt, at man er opmærksom på det professionelle ansvar, man har overfor både informanter og organisation. I dette specifikke speciale har der været to typer af klienter, både organisationen og informanterne, der har interesser i specialet, og det har været en balance at varetage begges interesser og hensyn.

Der er udarbejdet en samtykkeerklæring, som alle informanter og jeg har underskrevet. Her fremgår det, at det udelukkende er mig, der har adgang til materialet, samt eksaminator og censor i anonymiseret form. Samtykkeerklæringen i anonymiseret form i Bilag 2.

### **3. Teoretisk fundament**

Dette afsnit afdækker den teoretiske forståelse af talent og Talent Management. Indledningsvist vil forståelsen af talent blive afdækket ud fra forskellige perspektiver. Efterfølgende vil Talent Management som begreb blive udfoldet, samt det vil blive klarlagt, hvad TM kan bestå i af konkrete aktiviteter.

Det teoretiske afsnit om talent og Talent Management fokuserer på indledningsvist til at fremlægge og redegøre for enkelte teoretiske perspektiver. Det anvendes til rammesætte talent og Talent Management, mens det efterfølgende litteraturreview vil fokusere på en dybdegående forståelse, der fokuserer på at italesætte nogle af de udfordringer, der fremkommer indenfor de konkrete aktiviteter, der kan være indenfor TM.

#### **3.1. Hvad er talent?**

Før vi kan dykke nærmere ned i litteraturen om Talent Management, er det nærliggende at belyse, hvad der i det hele taget kan menes med begrebet ”talent” i en organisatorisk kontekst.

Talent blev første gang italesat i cirka det 11. århundrede. Ser man etymologisk på begrebet, ser vi f.eks., hvordan talent på fransk kan betyde tilbøjelighed, disposition, vilje og begær, mens det latinske talentbegreb betyder balance, vægt og pengesum (Online Etymology Dictionary). Det engelske talentbegreb blev brugt som pendant til ordet capital, og man taler i den forbindelse talent som noget af særlig værdi (Gallardo-Gallardo, 2013, p. 292). I mere moderne tid, omkring det 19. århundrede blev talent omtalt som både en person af talent, og en person af evne (Tansley, 2011, p. 267).

De etymologiske rødder spænder bredt og forskelligheden i betydningen af begrebet talent går igen, når man skal beskrive et talent i erhvervslivet. Man er tilbøjelig til at tale om talenter som enten individer i sig selv eller som individer, der besidder bestemte karakteristika, altså det at være talentfuld. Udfordringerne med at italesætte præcist, hvad talent er, går igen i litteraturen indenfor Talent Management, hvor hovedparten af alle tekster alle indledes med en definition eller klarlæggelse af, hvordan talent kan eller bør defineres (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2017, p. 7). Gallardo-Gallardo et al. (2013) har inddelt talentbegrebet i to overordnede perspektiver: Et objekt-perspektiv, hvori talentet defineres som et individ med særlige karakteristika, og et subjekt-perspektiv, hvor talent er et synonym med mennesker.

Objekt-perspektivet italesætter talent som karakteristika af mennesker, og skelner mellem fire forskellige tilgange indenfor objekt-perspektivet; talent som naturlig evne, talent som mestring, talent som forpligtelse samt talent som fit (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 293ff).

Indenfor HRM italesætter flere praktikere, at talent i et eller andet omfang er en naturlig evne og medfødt, her anskuer man det som en del af menneskets kognition på lige fod med f.eks. kreativitet (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 293). Man kan også se talent som evnen til at mestre, og derimod er en funktion af erfaringer og træning – Det er her en systematisk, udviklet gave, som et individ har for at lære

forskellige ting hurtigere og bedre end de fleste (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 293). En tredje tilgang italesætter talent som forpligtelse, og henviser til talentets villighed til at investere energi i organisationens succes. Noget, der skal ske ved at alligne sine personlige mål med organisationens (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 294). Afslutningsvist i objektperspektivet omtaler man et talent som et fit, der handler om, at man i en given organisation får den rigtige medarbejder placeret i den rigtige position på det rigtige tidspunkt. Dermed sagt, at et individ, som måske er dygtig i en kontekst, kan have udfordringer i en anden (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 294).

Subjekt-perspektivet italesætter talent som mennesker, og man skelner mellem to forskellige inddelinger af mennesker indenfor dette perspektiv; talent som alle og talent som udvalgte. Man kan også italesætte de to tilgange som hhv. En inklusiv og eksklusiv talenttilgang (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 293ff).

Den inklusive talenttilgang anskuer alle som talenter, og man fokuserer på, hvordan det enkelte individ kan få sine kvaliteter sat i spil i organisationen. Man har her et større fokus på at inkludere alle i organisationen og få alle individer til at bruge sine styrker til at skabe værdi for organisationen på bedst mulig vis (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 295). Det inklusive perspektiv sætter lighedstegn mellem Talent Management og HRM, og taler ind i, at det skaber en meget bred definition af begrebet (Thunnissen et al., 2013, p. 1750).

Den eksklusive talenttilgang kan inddeles i to, talenter som høje performere og talenter med højt potentiale, og fokuserer på talent som en begrænset mængde af en organisations medarbejdere. Den systematiske inddeling af medarbejdere kan tilgås med udgangspunkt i et ressourcebaseret perspektiv (RBV), hvor man særligt inddrager prioriteringen af økonomiske ressourcer som incitament for inddelingen og for at udvikle det nødvendige talent for organisationen (Lewis & Heckman, 2006, p. 145). Der findes forskellige perspektiver på, præcist hvor mange talenter, der identificeres aktivt i den eksklusive tilgang, litteraturen argumenterer for mellem 1-10% af en organisation (Dries & Kaše, 2023; Lewis & Heckman, 2006). På baggrund af en inddeling af medarbejdere, kan man også argumentere for, at man inddeler medarbejderne ud fra deres generelle performance på niveauerne A, B og C (Lewis & Heckman, 2006, p. 141).. A-spillerne, hvor talenterne vil ligge, er medarbejdere med

høj performance, mens B og C-spillerne har en middelmådig og svingende performance (Lewis & Heckman, 2006, p. 141). Definerer man talent som dem med et højt potentiale er det ofte dem, som har potentiale til at vokse i større roller, særligt ledelsespositioner eller andre kritiske positioner i organisationen (Tansley, 2011, p. 272).

Subjekt- og objektperspektivet fokuserer på, hvilke kriterier man overordnet definerer talent udfra uden at specificere yderligere, hvordan talent reelt defineres. Et eksempel på det kan komme fra Henrik Holt Larsen, der beskriver det som, at ”talent omfatter enhver form for strategisk forankret, efterspurgt eller nødvendig kompetence, som er svært opnåeligt og ulige fordelt på organisationens medlemmer” (Larsen, 2013, p. 28). Forståelsen hos Holt Larsen her er, at talent er en kompetence, der er ulige fordel blandt organisationens medlemmer, og derved rammesætter han forståelsen af talent udfra en overvejende eksklusiv forståelse.

Selvom man inddeler talentdefinitionen i de to perspektiver, er det ikke givet, at man opererer med forståelse, hvor talent er defineret fra enten et subjekt- eller objekt-perspektiv. F.eks. ser man et eksklusiv-subjekt-forståelse præge praksis (Thunnissen et al., 2013; Myers & Van Woerkam, 2014). Derved fremkommer en kompleks forståelse af betydningen af talent, da man kan skelne mellem talent på flere forskellige måder. Samtidig kan man italesætte, hvordan kontekst spiller en rolle i, hvordan man definerer talent (Tansley, 2011, p. 266).

### 3.2. Hvad er Talent Management?

Der er bred uenighed om, hvordan man definerer Talent Management (Tansley, 2011, p. 276). Faktisk er uenigheden i definitioner på TM noget, som nærmest alle, der har udgivet artikler indenfor feltet finder konsensus om (e.g. Dries, 2013; Thunnissen et al., 2013, Capelli & Keller, 2014; Collings et al., 2015).

Talent Management er et relativt nyt fænomen. Det kom på alles læber i forbindelse med McKinsey-undersøgelsen ”War of Talent” i 1998. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones og Beth Axelrod var forfatterne bag, og belyste hvordan man

som organisation kunne vinde kampen om den eksklusive elite af medarbejdere. Allerede i slutningen af 1980'erne skete der en ændring i måden, man forstod virksomheder på. Det var ikke længere maskiner og kapital, som var det altafgørende i jagten på succes, men snarere intellektuel kapital og talent (Michaels et al, 2005, p. 3). Det var imidlertid først i slutningen af 1990'erne, at talent og i kampen om talent, der blev italesat som et konkret fænomen (Michaels et al., 2005, p. 1). Virksomhederne blev mere og mere fokuserede på at differentiere sig fra sine konkurrenter, og blikket lod sig hurtigt falde på det, som måske differentierer virksomheder mest fra deres konkurrenter: Nemlig dens medarbejdere. Hele talenttankegangen italesættes også af Michael et al. (2005) som et strategisk vendepunkt. Arbejdet med talent har som udgangspunkt været forankret i HR, men man har i høj grad oplevet en silotækning præge arbejdet med talent. Det har især handlet om, hvem der kunne tage overfor hvem i en given afdeling. War of Talent argumenterer for, at man i stedet skal integrere talenttankegangen med henblik på hele organisationen, og hvordan man kan mobilisere talent med størst mulig effekt. Samtidig skal fokus flyttes endnu mere ud til lederen ift. At drive processen (Michaels et al., 2005, p. 11). Lederne skal blive bedre til at understøtte arbejdet med talenter og tage kampen op for at kunne udvikle dem til organisationens bedste, eftersom det arbejde virkelig har haltet (Michaels et al, 2005, p. 16). War of Talent konkretiserer ikke, hvad et talent er, men blot, hvordan man som organisation skal understøtte rammerne for at udvikle en talenttankegang, der kan skabe værdi for organisationen og i sidste ende, bundlinjen.

Hvis man taler om undersøgelsen af talent i 1998 som talentarbejdets fødsel, har Talent Management i en længere periode været i sin spæde barndom. Lewis og Heckman (2006) var en af de mere markante stemmer, der italesatte de manglerne indenfor feltet. Kritikken beroede på, at Talent Management som begreb ikke som sådan havde en klar betydning, og at forskningslitteraturen ikke direkte blev anvendt i relation til anden teori eller praksis (Lewis & Heckman, 2006, p. 141). Thunnissen et al., (2013) italesatte en anden udfordring i, at størstedelen – op mod 70% - af artiklerne på forskningsområdet var konceptuelle artikler, mens der var en stor mangel på empirisk forskning (Thunnissen et al., 2013, p. 1748). Samtidig var den empiriske og teoretiske forskning, som var på området centreret i Nordamerika (Collings et al., 2011, p. 455). Der er imidlertid sket et skifte, og forskningen indenfor Talent Management er modnet i takt med udviklingen af en mere global tilgang til Talent

Management, samt i takt med, at der kommer mere empirisk forskning på området (Thunnissen et al., 2013, p. 1748). Fortsat er Talent Management et felt, der mangler mere empirisk forskning – særligt i Europa (Theodorsson et al., 2022).

Man kan nedbryde Talent Management i en række overordnede perspektiver i litteraturen. Perspektiverne kan hjælpe med at skitsere, hvilke konkrete koncepter eller aktiviteter, der ligger til grund for anvendelsen af TM i praksis. Lewis og Heckman (2006) italesætter tre forskellige perspektiver på Talent Management. For det første kan TM klassificeres som klassiske HR-praksisser, funktioner og aktiviteter – Hvilket f.eks. kan ses i praksis som rekruttering, udvælgelse, udvikling og efterfølgerplanlægning (Lewis & Heckman, 2006, p. 140). Dette perspektiv kan i høj grad ses i forlængelse af, at man sætter lighedstegn mellem HRM-aktiviteter og TM-aktiviteterne. Imidlertid giver Talent Management-indsigten et fokus på medarbejdere, der får gavn af en specifik HR-praksis, men kun en niche indenfor den samlede HR-praksis, mens det mere overordnede HRM fokuserer på mere overordnede rammer, hvilket kan differentiere en forståelse mellem de to (Meyers et al., 2013, p. 318). Et andet perspektiv af TM definerer det som de processer, der muliggør skabelsen og vedligeholdelsen af en talentpool, der løbende skal sikre flowet af medarbejdere i de rigtige jobs i organisationen (Lewis & Heckmann, 2006, p. 140). Udfra et tredje perspektiv, at kan der anvendes en mere generisk tilgang til forståelsen af talenter, som gøres uafhængig af de organisatoriske grænser. Her fokuserer man i stedet på at vurdere, hvordan en medarbejder klarer sig, og derfra vurderer og kategoriserer om vedkommende er et talent (Lewis & Heckman, 2006, p. 141). Hver af perspektiverne drager forskellige paralleller til både subjekt- og objektperspektiverne, som der tidligere er blevet redegjort for. Sidstnævnte perspektiv udfordres særligt af, at både definitionerne på talent og Talent Management i høj grad påvirkes af den kontekst, det er en del af (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 291).

Hvis man skal definere begrebet Talent Management, er der flere måder at gøre det på. Holt Larsen (2013, p. 14) definerer Talent Management som ”de aktiviteter i en virksomhed, som har til formål eller de facto bidrager til at identificere, rekruttere, udvikle eller fastholde og udvikle personer, som i kraft af deres unikke kompetencer og/eller engagement repræsenterer en konkurrencemæssig fordel, som kun vanskeligt kan imiteres af konkurrenter eller substitueres vha. Andre typer af ressourcer”. Pagan-

Castano et al. (2022) definerer TM ”som de aktiviteter og processer, der involverer den systematisk tiltrækning, identifikation, udvikling, engagement, fastholdelse og deployment af talent, der er værdifuld i en organisation” (p. 529). Begge definitioner på begrebet kan det læne sig opad ad, at Talent Management består i konkrete aktiviteter eller processer, der skal skabe organisatorisk værdi.

Ovenfor er der sporadisk nævnt en række aktiviteter, såsom rekruttering, udvælgelse og tiltrækning, der knytter sig til Talent Management. Forståelsen af, hvilke aktiviteter, man anvender til at konceptualisere TM, kan ske på flere baggrunde. Thunnissen et al. (2013) argumenterer for, at TM-aktiviteter i høj grad fokuserer på inddeling i tre aspekter: Rekruttering, efterfølgerplanlægning og ’staffing’, 2) Træning og udvikling samt 3) Fastholdelse (p. 328). Pagan-Castano et al. (2022) har i deres review udvidet inddelingen yderligere og definerer TM som ”aktiviteter og processer, der involverer systematisk tiltrækning, identifikation, udvikling, engagement, fastholdelse og deployment af talent, der er værdifuldt indenfor organisationen” (p. 528). Yildiz & Esmer (2023) har identificeret syv forskellige aktiviteter, der relaterer sig til TM på baggrund af deres litteraturreview. Deres inddeling af aktiviteter skelner mellem planlægning, tiltrækning, rekruttering, identifikation, deployment, udvikling og fastholdelse som de primære aktiviteter, der vedrører TM (Yildiz & Esmer, 2023, p. 95). Forståelsen af TM ud fra tilgangen fra Yildiz og Esmer (2023) skal ske ud fra en cyklustilgang, hvori de forskellige aktiviteter påvirker hinanden med henblik på at opnå forskellige forretningsmæssige mål (Yildiz & Esmer, 2023, p. 95). Projektet tager udgangspunkt i sidstnævnte tilgang og definerer og identificerer udfordringerne i praksis med udgangspunkt i den forståelse.

### 3.2.1. Planlægning

Talentplanlægning skaber de nødvendige strukturerer om de omkringliggende aktiviteter for nuværende og kommende talenter og samtidig at skabe en passende balance mellem udbud og efterspørgsel (Yildiz & Esmer, 2023, p. 95). Det er vigtigt at organisationen forbereder sig på fremtidige udfordringer, og selvom det overvejende er HR, der er tovholder på den mere administrative del, er det vigtigt at behovene afdækkes i den enkelte afdeling (Al-Dalahmeh, 2020, p. 118).



### 3.2.2. Tiltrækning

Talenttiltrækning fokuserer på at tiltrække potentielle talenter udefra ved at få virksomheden til at fremstå interessant og spændende som arbejdsgiver (Yildiz & Esmer, 2023, p. 95). Her er det vigtigt at fremstå så imødekommende og attraktiv som muligt. Dette kan ske gennem employer-branding, hvor organisationen kan spørge sig selv, hvorfor netop de er en attraktiv arbejdsgiver for en udefra kommende (Holt Larsen, 2013, p. 234). Tiltrækningen kan f.eks. bestå i gode jobmuligheder, ansvar og udfordringer (Holt Larsen, 2013, p. 236).

### 3.2.3. Rekruttering

Talentrekruttering ligger i forlængelse af tiltrækningen, og fokuserer på virksomhedens evne til at rekruttere og medarbejdere til at indgå i organisationens talentpool og skabe det bedst mulige fit mellem medarbejder og position (Yildiz & Esmer, 2023, p. 96). Rekrutteringen kan man inddrage både internt og eksternt. Den eksterne rekruttering sker med fokus på helt generelt at skaffe nye medarbejdere til virksomheden, mens den interne rekruttering sker med henblik på at rotere medarbejdere i nye roller. Netop balancen mellem intern og ekstern rekruttering er et stort dilemma i TM-litteraturen, da der er fordele og ulemper ved anvendelsen af begge dele (Holt Larsen, 2013, p. 215).

### 3.2.4. Identifikation

Talentidentifikation er den proces, der gør virksomheder i stand til at identificere medarbejdere med henblik på at indvillige dem i deres talentkapacitet (Yildiz & Esmer, 2023, p. 95). Tidligere er det kort blevet berørt, hvordan organisationer både kan finde talenter eksternt, men også internt.

Identifikationen af et talent kan give organisationen muligheden for at drive dem i en bestemt retning (Darré, 2014, p. 89). Derfor er det også vigtigt, at der er en sammenhæng mellem de kompetencer, der er hos medarbejdere, man udpeger og den strategi, som virksomheden har (Stahl et al., 2012, p. 27). Der tales implicit om, at talentidentifikation er en top-down-proces, da det oftest forekommer sådan, at ledere

og HR har en stor rolle i den mere formelle udpegning (Darré, 2014, p. 108). Imidlertid er der også mulighed for, at talentidentifikation kan være en bottom-up-baseret proces, særligt hvis medarbejderen har mulighed for at bringe sig selv eller andre i spil til andre positioner i organisationen (Darré, 2014, p. 108).

Mäkelä et al. (2010) argumenterer for, at identifikation af ledelsestalenter er en proces i to stadier. Det første stadie fokuserer meget på en medarbejders performance, hvor man ud fra ratings kan se, hvordan medarbejderen klarer sig i forhold til både de personlige og organisatoriske mål (Mäkelä et al., 2010, p. 136). Den anden del af identifikationen fokuserer mere ud fra mere subjektive skøn fra beslutningstagerne (Mäkelä et al., 2010, p. 136). Her går man ind og vurderer på, hvordan den enkelte medarbejder har potentiale ud fra mere personlige kvaliteter. Mäkelä et al. (2010) er særligt fokuserede på bias i forhold til kulturel distance, fokus på en homogen talentpool og netværkspositioner, når der vurderes ledelsestalenter. Ledere og HR kan være særligt tilbøjelige til at vælge medarbejdere, som ligner en selv. Det er både demografiske (køn, alder, race), kulturelt (nationalitet, sprog, og religion), og adfærdsmæssige (uddannelse, beskæftigelse, social klasse, position, evner, attituder eller værdier), der kommer i spil (Mäkelä et al., 2010, p. 139). Det medfører en naturlig begrænsning, hvis man kigger efter de samme få karakteristika, når man har identificeret et potentielt talent. En anden faktor, som spiller ind på selektionsprocessen, er, hvordan medarbejderen på nuværende tidspunkt er placeret i virksomheden, enten geografisk eller i ft. Beslutningstagerne (Mäkelä et al., 2010, p. 139). Det taler naturligt ind i, at man skal være grundig og systematisk i sin vurderingsproces. En amerikansk undersøgelse støtter op om, at det er meninger fra ledere og mellemledere, der fylder mest, når man skal identificere ledelsestalenter. Også mere end formelle talentreviews og performance reviews (Church & Rotolo, 2013, p. 203). Når man identificerer ledelsestalenter, skal man derfor både kunne balancere mellem stringens i definitioner af talent og det strategiske fokus på den ene side, samtidig med en grad af mavefornemmelse i form af de mere subjektive vurderinger (Darré, 2014, p. 91).

### 3.2.5. Udvikling

Talentudvikling handler om at designe, udvælge og anvende udviklingspraksis, som skal præge TM og understøtte talenterne i deres arbejde. Der er samtidig en vigtighed i, at talentudviklingen er sammenhængende med de strategiske mål i organisationen (Yildiz & Esmer, 2023, p. 96).

Der findes utallige måder at arbejde med talentudvikling på. Holt Larsen (2013) nævner i flæng en masse forskellige, mere formelle tilgange til talentudvikling, herunder systematiske trainee-forløb, efterfølgerplanlægning, målgruppespecifikke kurser, bredde talentprogrammer, executive-uddannelser, almindelig kursus- og konkurrencedeltagelse mm. (p. 104). Det kan dog være svært at præcisere, hvad der giver mest mening for det enkelte talent eller den enkelte virksomhed. Det centrale i selve talentudviklingen jf. Holt Larsen (2013) er læringsprocessen, der fokuserer på synergi i de metoder, der anvendes og med udgangspunkt i talentets egen hverdag (P. 24; 116) Det er uanset om læringen er tilstræbt, iscenesat eller formaliseret eller med andre ord, om den foregår på skolebænken til formel undervisning eller i det arbejde, som ledelsestalentet beskæftiger sig med i dagligdagen (Holt Larsen, 2013, p. 25). I relation til talentudvikling italesætter Holt Larsen (2018), hvordan læringen egentlig finder sted i organisationen. Man er meget tilbøjelige til at belønne talenter ved at investere heftige summer i deres udvikling ved at sende dem på dyre kurser. Erfaring viser, at den mest effektive udvikling af talenter faktisk sker i virkeligheden gennem komplekse, autentiske, krævende arbejdsopgaver fra dagligdagslivet (Holt Larsen, 2018, p. 72).

Talentudviklingen i praksis handler som sådan ikke om lederne, men det starter med dem. Udviklingen af talenter er forbundet af de ledere, som driver den eksisterende kultur i organisationen – Derfor er det også vigtigt, at lederne bliver klargjort på deres rolle i udviklingen (Darré, 2014, p. 117).

### 3.2.6. Deployment

Talent deployment handler om at flytte og placere talenter i nøglepositioner ud fra stærk efterfølgerplanlægning (Yildiz & Esmer, 2023, p. 96). Dette kræver, at man i organisationen er bevidst om sine kritiske positioner og kan være bevidst om

evnen til at kunne flytte medarbejdere rundt i organisationen. Man kan her drage paralleller til Bourdeau og Ramstad (2005), der taler om talentsegmentering som en lige så vigtig faktor som kundesegmentering. Man skal være bevidst om, hvordan man skaber de bedste vilkår for det enkelte ledelsestalent og dets udvikling (p. 129). Det handler om at organisationer vide, hvor de kan sætte deres talenter bedst i spil og give dem de erfaringer, der kan rykke dem tættere på det at blive leder.

### 3.2.7. Fastholdelse

Talentfastholdelse fokuserer på at fastholde de medarbejdere, der har høj performance og højt potentiale, og som kan hjælpe organisationen på vej mod at nå sine mål (Yildiz & Esmer, 2023, p. 96). Virksomheder kan bruge en lang række af forskellige strategier for at fastholde deres medarbejdere, som både direkte og indirekte kan gavne medarbejderen. De mere direkte strategier kan involvere belønninger, ansvar og anerkendelse, mens de mere indirekte kan indebære en god arbejdsatmosfære, en understøttende kultur og støttende lederskab til ledelsestalentet (Jindal & Shaikh, 2021, p. 123).

Samlet set skal alle syv aktiviteter skal som tidligere nævnt forstås i relation til hinanden, og når man arbejder med aktiviteterne, kommer det ofte til at afspejle sig i andre aktiviteter, idet de forskellige aktiviteter i høj grad er sammenhængende.

## 4. Litteraturreview

Dette afsnit præsenterer anvendelsen af projektets litteraturreview. Først præsenteres baggrunden for reviewet samt nogle af de metodologiske udfordringer, der er fremkommet. Dernæst italesættes de udfordringer, der træder frem i den mest anvendte litteratur indenfor TM med udgangspunkt i de syv aktiviteter med henblik på at se, hvordan de træder frem i praksis.

### 4.1. Om litteraturreviewet

Specialets litteraturreview anvender de mest anvendte artikler indenfor TM for at klarlægge de udfordringer, der fremtræder i forbindelse med aktiviteterne for kunne se, hvordan de fremtræder i Pecunia. Fremgangsmåden med at belyse de mest anvendte artikler er inspireret af et andet litteraturreview foretaget af Pagan-Castano et al. (2022). Her foretog Pagan-Castano et al. (2022) bl.a. en række analyser, der medvirkede til at klarlægge de 20 mest indflydelsesrige artikler i TM på daværende tidspunkt (p. 530).

Som det tidligere er redegjort for i afsnit 2.2.2. har litteraturen indenfor TM været kritiseret flere steder for sine svage definitioner og konstruktioner, hvorfor det virker aktuelt at kigge nærmere ind i de mest indflydelsesrige artikler baseret på antallet af citeringer. Det review, der er blevet foretaget i dette speciale, har frembragt andre resultater end det oprindelige studie fra Pagan-Castano et al. (2020).

Fremgangsmåden i forhold til at finde de studier var identisk. Søgningen er foretaget ved at søge på ordet "Talent Management" i Web of Science med kategoriseringen "Topic". Indenfor "Topic" fokuserer man på, at Talent Management skal indgå i titel, nøgleord, abstract og nøgleord +, der er en søgning af et begreb med brugen af citationstegn. Søgningen blev foretaget den 15. marts 2023 og frembragte på daværende tidspunkt 1593 resultater. Væsentligt flere end de 1373 resultater, Pagan-Castano et al. (2022) frembragte i januar 2021. Dette understreger, at Talent Management er et felt i stor vækst. Foruden de førnævnte selektionskriterier i form af Topic, var der også sekundære selektionskriterier anvendt, idet artiklen skal anses som relevant for Talent Management. Selektionen er foretaget uden selektion af kildetype og uden selektion af sprog, dog har alle de fremkommende artikler været på engelsk. Grundet selektionskriteriet med relevans indenfor TM, er to kilder blevet fraselekeret grundet irrelevans, derfor medvirker de to næste kilder på listen over de mest citerede. De 22 mest citerede kilder fremgår i bilag 3. Bilaget præsenterer data, der er trukket fra Web of Science den 17. maj, og dermed ikke på datoen for selve søgningen. Det har ikke været muligt at genskabe data fra den pågældende dato. De artikler, som fremgår, men er fravalgt grundet irrelevans, er 7) Van Hoek (2020) og 16) Baum et al. (2020).

## 4.2. Metodiske udfordringer i forbindelse med reviewet

Undervejs i arbejdet med reviewet opstod flere udfordringer, der kan rettes en kritik imod. På trods af, at Web of Science dækker en bred vifte af forskning, dækker den ikke al forskning på feltet indenfor Talent Management. Det får en som forsker til at sætte spørgsmålstejn ved, hvor retvisende billedet, Web of Science kan give, er for de mest anvendte artikler.

Der er et eksempel på en konkret case i form af artiklen "Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.", der ikke fremgår af databasen, men fremtræder på Google Scholar med 2488 citeringer (per 17. maj 2023). Jeg har rådført mig med en bibliotekar på Aalborg Universitet, der fortæller, at det tidsskrift, som artiklen er udgivet i, *Human Resource Management Review*, kun er indekseret i perioden 1994-1999, og igen i perioden 2008-dags dato, hvilket forklarer, hvorfor artiklen ikke fremgår af databasen. Vi ved, at TM er et felt, der ikke har en særlig lang akademisk historie bag sig, hvorfor der derfor kan gå artikler tabt i, at f.eks. *Human Resource Management Review* ikke er fremgået af Web of Science i hele perioden. Den mest anvendte artikel fra litteraturreviewet af Colling og Mellahi (2009) har imidlertid 2850 søgninger (per 17. maj 2023), og ville antagelsesvist fortsat være blandt de mest citerede artikler. Det at artiklen fra Lewis og Heckman ikke fremgår af litteraturreviewet gør naturligt, at man sætter spørgsmålstejn ved, hvor repræsentativt litteraturreviewet er for den forskning, der er den mest anvendte blandt både akademikere og praktikere i feltet. En anden udfordring har samtidig bestået i, at den næstmest citerede artikel på Web of Science af Latuhka et al. (2022) i maj 2023 har fået en ny version, hvilket har gjort, at man ikke længere kan se de tidligere citeringer. På review tidspunktet den 15. marts 2023 har det haft omkring 480, men det har ikke været muligt at genskabe data den 17. maj 2023. Imidlertid fremgår den alligevel af reviewet.

## 4.3. Reviewet

På tværs af de inddragede artikler findes der flere udlægnings af Talent Management. Indledningsvist kan forskningen rammesættes tidsmæssigt ved, at de

artikler, som reviewet beror på, at de er fra en periode, hvor TM er i stor udvikling. 19 ud af de medtagne 20 artikler i reviewet er fra perioden 2008-2015, hvor vi fra tidligere ved, at Talent Management er overgået fra sin spæde barndom til en større grad af modenhed i forskningen.

Artiklerne tager forskellige udgangspunkter artiklerne ift. At belyse TM. Enkelte artikler tager udgangspunkt i konkrete undersøgelser i praksis (e.g. Latuhka et al., 2022; Iles et al., 2015; Björkman et al., 2013). Andre tager udgangspunkt i reviews (e.g. Collings & Mellahi, 2009; Tarique & Schuler, 2010), mens størstedelen er konceptuelle papirer, der klarlægger et eller flere forhold indenfor Talent Management (e.g. Al Ariss et al., 2014; Capelli, 2014; Deery & Jago, 2015).

#### 4.3.1. Talent Management

Den kompleksitet, der blev italesat i afsnit 3.2. omkring Talent Management, går igen i litteraturen i reviewet. Der er imidlertid flere nuanceringer, man skal tage med i sine overvejelser, når man definerer det.

Capelli og Keller (2014) italesætter Talent Management som en praktikergenereret term, der dækker over en lang række af praksisser, der har til henseende om at få den rigtige person i en konkret stilling (p. 306). Det har især været ledende konsulenthuse, der har drevet udviklingen af TM i praksis ved b.l.a. at rebrande eksisterende praksisser og få dem til at passe ind i Talent Management-tankegangen (Capelli & Keller, 2014, p. 306). Det kan være en årsag til den manglende begrebsafklaring, at TM i høj grad har været forankret i praksis. Der er nemlig et italesat gap mellem den akademiske og praktiske interesse i området (Capelli & Keller, 2014, p. 306). Samtidig ser vi, at selvom mange virksomheder anvender definitioner for Talent Management, er der sjældent, hvis ikke ingen, gentagelser i definitioner. Årsagen hertil kan findes i, at virksomheder har forskellige tilgang til forretningsstrategi, mens også miljø og virksomhedstype er blandt de faktorer, der påvirker definitionen (Iles et al., 2010, p. 180).

Foruden det store fokus på, hvad Talent Management generelt er, har der i de senere år blevet italesat en international diskurs indenfor Talent Management, der

omtales Global Talent Management (herefter også GTM). Flere af artiklerne i reviewet fokuserer på GTM fremfor den mere almindelige TM (e.g. Schuler et al., 2011; Mellahi & Collings, 2010; Scullion et al., 2010). Global Talent Management fokuserer i brede termer på organisationens måde at tiltrække, udvælge, udvikle og fastholde talentfulde medarbejdere på global skala (Scullion et al., p. 1). Tarique og Schuler (2010) definerer GTM som ”en systematisk anvendelse af IHRM-aktiviteter til at tiltrække, udvikle og fastholde medarbejdere med højt niveau af menneskelig kapital (kompetencer, personlighed, motivation) sammenhængende med den strategiske retning af MNE i et dynamisk, konkurrencefyldt og globalt miljø” (p. 124). Der findes flere eksempler på, hvordan definitionerne af GTM ligger sig tæt op af definitionerne indenfor TM, blot i en global kontekst. Den globale kontekst differentierer sig særligt, idet man her fokuserer på virksomhedens globale prioriteter, og ser på tværs af de forskelle, der kan være indenfor de nationale kontekster, hvori organisationen opererer, og hvordan talent skal håndteres deri (Scullion et al., 2010, p. 105).

Der bliver i litteraturen lagt forskellige blik på, hvordan man skal anskue talent. Gallardo-Gallardo et al. (2013) artikel er en del af de mest anvendte artikler, og derfor skal forståelsen herfra også inddrages i forståelsen af de mest udbredte artikler i feltet. Iles et al. (2015) arbejder udfra, at Talent Management i de bredeste termer skal sikre flowet af talenter i organisationen, og hensigten med Talent Management er at sikre en passende mængde talent tilgængeligt, der alligner med de strategiske forretningsobjektiver (p. 181). De definerer samtidig fire perspektiver på, hvordan man kan arbejde med talent. Enten som eksklusivt eller inklusivt, samt som enten persons eller positionsbaseret (Iles et al., 2015, p. 182).

Der er også i litteraturreviewet, såvel som tidligere i det teoretiske fundament, eksempler på mangler eller udfordringer indenfor TM. Meyers og van Voerkam (2014) italesætter, hvordan det eksklusive perspektiv står overfor en række udfordringer i fremtiden. Dynamikken i organisationer kommer til at problematisere organisationers evner til at identificere talenter. Et eksempel herpå kan være, at vores arbejdsstyrke ændrer sig, idet færre personer træder ind på arbejdsmarkedet (Dries, 2013, p. 273). Thunnissen et al. (2013) nævner, hvordan den eksklusive tilgang udfordres med sit manglende fokus på well-being, både for dem, der er indenfor og udenfor talentpoolen. Vigtigt at understrege er det, at Thunnissen et al. (2013) ikke



aktivt støtter op om det inklusive perspektiv, men snarere fokuserer på, at man har nogle af karakteristikkene af det eksklusive perspektiv med til at tage hånd om dem, der er udenfor talentpoolen (Thunnissen et al. 2013, p. 334).

Samlet set træder der flere forskellige forståelser frem om TM. Først og fremmest italesættes gap mellem den akademiske og praktiske interesse i området. Imidlertid sker der en større udbredelse, idet man også overvejer de mere globale aspekter af TM. Afslutningsvist kan man også se flere udfordringer træde frem, herunder ift. Dynamikken i organisationer, der kommer til at påvirke evnen til at identificere talenter på sigt.

#### 4.3.2. Planlægning

Planlægning bliver belyst med forskellig betydning i den mest anvendte litteratur. Det italesættes dog med modstridende forståelser. Farndale et al. (2010) italesætter, hvordan man som organisation er nødt til at planlægge mere langsigtet end tidligere, sådan at man er klar på at rekruttere før det i virkeligheden bliver nødvendigt. Planlægningen kommer således i praksis til at bestå i f.eks. market-mapping, der overordnet vil indebære at danne sig overblik over behovene for talent på det enkelte marked, men også i at skabe employer-branding for at fremstå attraktive (Farndale et al., 2010, p. 163).

Modsætningsvist mener Capelli (2008), at omfanget af planlægning har ændret sig. Engang var det muligt at planlægge sine talentaktiviteter flere år ud i fremtiden, men grundet konstante ændringer i organisations behov (Capelli, 2008, p. 77). Man kan tilmed nå til et tidspunkt, hvor den korte planlægningshorisont fokuserer på en talent-on-demand-tilgang, hvor man kun skaber de talenter, man har brug for nu, og ikke dem, man får brug for på sigt. Capelli (2008) mener samtidig, at man er nødt til at fostre effektiv talentudvikling ved at rekruttere eksternt, eftersom det er en billigere måde at skaffe talentfulde medarbejdere på (p. 77). Collings og Mellahi (2009) anser det også som problematisk, at man ikke længere kan planlægge så langsigtet som tidligere, og mener man i højere grad skal planlægge med, at talenterne skal komme eksternt såvel som internt for at løse fremtidens behov (p. 306).

Uanset om man arbejder med planlægning af talentaktiviteter ud fra interne og/eller eksterne talenter som nøglekomponenter i talentpoolen, er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem planlægning og de organisatoriske mål, mener Gruman og Saks (2011, p. 129). I de organisatoriske mål ser man også, at der ofte sker en revurdering end tidligere, hvilket naturligt vil kunne afspejle sig i TM-praksissen (Gruman & Saks, 2011, p. 129).

De ændrede forudsætninger for planlægningen har også betydning for den enkelte medarbejders karriere. Capelli og Keller (2014) italesætter også et skifte indenfor planlægning fra et fokus på den individuelle karriere hos den enkelte medarbejder, til snarere at tage hånd om den stigende mobilitet i organisationen som helhed (p. 318). Der kan være en udfordring i, at man som medarbejder – inkluderet i talentpuljen eller ej – ikke oplever den samme interesse i ens karriere, eftersom det organisatoriske karrierefokus i højere grad er til gavn for organisationen.

Samlet set italesætter litteraturen en stigende udfordring i, at man skal planlægge ud fra kortere tidsperspektiver, selvom det er vigtigt med langsigtede planer inden for TM. Planlægningen kan hjælpes på vej ved at balancere internt og eksterne talenter, hvilket dog kan blive en udfordring, idet man kan risikere at komme til korte i mængden af talent.

#### 4.3.3. Tiltrækning

Litteraturen giver et nuanceret blik på, hvordan organisationer kan arbejde med tiltrækning. Tarique og Schuler (2010) mener, at organisationer bør klarlægge, hvordan organisationens renommé er eksternt (p. 127). Der kan være flere faktorer såsom størrelse, der påvirker organisationens evne til at tiltrække talenter.

Farndale et al. (2010) og Bhattacharya et al. (2008) anskuer CSR som en af de vigtigste parametre, som skal gøre organisationen attraktiv for talenter. Baggrunden herfor skal findes i, at CSR vil medvirke til øget identifikation med virksomheden, grundet den sociale ansvarlighed og man derfor kan vise sig særligt interesseret i virksomheden. (Farndale et al., 2010, p. 167). Det er vigtigt med

overensstemmelse mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv, hvilket CSR kan understøtte til at skabe en stærkere forbindelse mellem de to (Bhattacharya et al., 2008, p. 39).

Latuhka et al. (2022) fremmer en diversitetsagenda, og mener, at være mere opmærksomme på at fremme diversitet på arbejdspladsen. Organisationer bør blive mere bevidste om at opnå en divers medarbejderpulje, eftersom det i kan skabe bedre resultater for virksomheden (Latuhka et al, 2022, p. 291). Deres undersøgelse på det russiske arbejdsmarked har vist, at det er vigtigt, at der er lige muligheder for læring og træning for alle medarbejdere – og det i sig selv er også med til at skabe tiltrækningskraft for potentielle medarbejdere (Latuhka et al, 2022, p. 317). Et eksempel af et diversitetsperspektiv, som organisationer særligt kan gøre sig, er med fokus på at tiltrække medarbejdere fra forskellige generationer, eftersom der et stigende behov for at kunne balancere generationel diversitet. Hensigten er at netop dette skal skabe en styrket organisatorisk performance, hvis man kombinerer den rette mængde talent og styrker fra de forskellige generationer (Latuhka et al, 2022, p. 292)

Samlet set er der altså flere aspekter, man bør inddrage i sin tiltrækningsstrategi. Organisationer kan med fordel anvende CSR som et tiltrækningsparameter. Samtidig står det som central, at organisationer bør bestræbe sig om at være attraktive overfor alle, hvilket kan kræve en mere divers agenda.

#### 4.3.4. Rekruttering

Rekruttering er en afgørende faktor i jagten på de rigtige talenter i organisationerne – og det fremgår også af litteraturen.

Når man kigger på rekruttering af talenter i en mere historisk kontekst, blev det særligt været attraktivt at hyre medarbejdere udefra i løbet af 1990'erne. Økonomierne i de enkelte virksomheder blev udfordret, og man blev mere tilbøjelig til at hyre medarbejdere udefra fremfor at udvikle dem selv (Capelli, 2008, p. 76). Schuler et al. (2011) påpeger, at særligt multinationale virksomheder skal overveje, om man skal have forskellige praksisser for rekruttering alt efter geografisk placering.

De mener samtidig, at det er en topledelsesopgave, at organisationen kan sikre den rette mængde af talent overalt (Schuler et al., 2011, p. 511).

Som det tidligere i opgaven er adresseret, er det særligt balancen mellem internt rekrutterede talenter og eksternt rekrutterede talenter, der fylder i rekrutteringsdebatten (e.g. Capelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009; Farndale et al., 2010). Capelli (2008, p. 77ff) argumenterer for, at hyring udefra kan være hurtigere og mere ansvarlig. Farndale et al. (2010) italesætter, at særligt litteraturen indenfor GTM har fokuseret på rekruttering til seniorpositioner i hovedkvartererne (p. 167). Det er noget, som modsiger det incitament, at det er billigt at rekruttere talenter ind i virksomheden. Alligevel er det mest fordelagtigt for organisationen at blande de to tilgange (Capelli, 2008, p. 78). Collings og Mellahi (2009) italesætter vigtigheden i, at man også får nye perspektiver på virksomheden ind udefra for at understøtte ny organisatoriske praksis (p. 308). Derudover skal man som tidligere nævnt heller ikke have en for stor talentpulje, da det ville være økonomisk u hensigtsmæssigt (Collings & Mellahi, 2009, p. 308).

Der kan dog være risici forbundet med at hyre de eksterne talenter ind, selvom de ikke nødvendigvis skal udvikles yderligere. Capelli og Keller (2014) henviser til, at nye medarbejdere er tilbøjelige til tage vaner, rutiner og lignende med fra gamle arbejdsgivere (p. 321). Dette kan naturligvis både reflektere sig positivt og negativt, men det kan problematiseres, hvis man som organisation har en talentstrategi, som gør sig afhængig af eksterne rekrutteringer og man rammes af en række fejlrekrutteringer.

Samlet set er rekruttering en udfordring, og den mest anvendte litteratur indenfor feltet påpeger vigtigheden i, at man skal balancere mellem interne og eksterne rekrutteringer, særligt at økonomiske hensyn.

#### 4.3.5. Identifikation

Identifikation er en vigtig, men samtidig kompleks opgave for organisationer. Der blev italesat flere problematikker om identifikation i det teoretiske

fundament, da det var af betydning for forståelsen af identifikation. Der er dog yderligere forståelser i reviewet.

Collings og Mellahi (2009) påpeger vigtigheden i, at man identificerer nøgleroller og derefter finder de medarbejdere, der kan udfylde dem. Dermed tager de en meget positionsbaseret tilgang til forståelsen af TM. Når man identificerer talent, skal man som beslutningstager være upåvirket af de biases, som blev italesat i afsnit 3.2.4. Blandt argumenterne for at blive endnu bedre for at undgå de biases, beskriver Latuhka et al. (2022) for, at identificere medarbejdere fra forskellige generationer kan være til gavn for arbejdsstyrken (p. 295). Farndale et al. (2010) italesætter, at det at være opmærksom på medarbejderprofiler i form af køn, alder og lign. kan kræve differentiering i identifikationsprocesser, eftersom der kan være vilkår i identifikationsprocessen, der kan problematisere og skabe større risiko for bias i praksis. Samtidig italesætter Tarique og Schuler (2010), hvordan organisationer i virkeligheden bør identificere sine ledelsestalenter ud fra individuelle karakteristikker såsom personlighed, og vurdere hvilken form for udvikling, det enkelte talent har behov for (p. 128). Dette vender i høj grad forståelsen i teoriafsnittet om, hvor man som oftest var særligt datadrevet i starten, og mere subjektiv efterfølgende.

Samlet set skal man når man arbejder med identifikation af talenter være opmærksom på de bias, som kan præge udvælgelsen af talenter .

#### 4.3.6. Udvikling

Udvikling af talent er også i populærlitteraturen indenfor feltet og blandt det mest centrale i TM.

Tilbage i 1950'erne var intern udvikling ikke bare en overvejelse, men normen, og den klart mest anvendte måde at producere ledelsestalenter på (Capelli, 2008, p.78). Der er naturligt sket et skifte, og Collings og Mellahi (2009) mener, at udviklingen af medarbejdere internt er blevet mindre omfangsrigt eftersom medarbejdere har en mere 'grænseløs' karriere, hvor man er i organisationer i kortere og kortere tid (p. 308). Det sætter samtidig større krav til overvejelserne om, hvornår man som organisation vil igangsætte udvikling.

Flere er blevet bevidste om, hvor omkostningsfuldt det kan være at udvikle talent (e.g. Collings & Mellahi, 2009; Capelli, 2008). Virksomheder fokuserer derfor på at udvikle færre talenter, hvilket gør dem afhængige af at rekruttere flere udviklede talenter ind i virksomhederne. På trods af, at det er omkostningsfuldt, er der stadig fordele ved at udvikle talenter internt. Tarique og Schuler (2011) argumenterer for, at fordelene ved udviklingsprogrammer er, at det selvsagt forbedrer mængden af talent, der er i organisationen, men samtidig gør organisationen attraktiv som arbejdsgiver (p. 127). Capelli (2008) italesætter, hvordan organisationer i stigende grad kan fokusere på, at talentet selv skal bidrage til sin udvikling. Dette sker enten ved at medarbejderen selv betaler for hele eller dele af udviklingsaktiviteten, mod at organisationen i stedet giver mulighederne for, at medarbejderen får lov at bruge sine kompetencer i praksis. Gruman og Saks (2011) taler også ind i, at man ikke bare skal udvikle for udviklingens skyld. De fokuserer snarere på, at der skal være sammenhæng med den udvikling, man gennemfører, og de dagsordner, der hersker i organisationen (Gruman & Saks, 2011, p. 128).

Samlet set skal man være opmærksom på, at man uddanner ledelsestalenterne udfra de mest ideelle betingelser for både ledertalent, der skal tilegne sig nødvendig læring, men også for organisationen, der skal have størst mulig gavn af udviklingsaktiviteten.

#### 4.3.7. Deployment

Deployment er ikke det mest fremtrædende i litteraturen, selvom det kan være vigtigt. Collings og Mellahi (2009) mener, at man som organisation skal fokusere på deployment af talenter i nøglepositioner udfra et strategisk fokus (p. 309). Samtidig italesætter Thunnissen et al. (2014) fokuserer på vigtigheden i, at man indledningsvist skal have placeret talentet i vigtige positioner, og når vedkommende føler sig til rette, begynder man arbejdet med at bygge ovenpå. Dette indebærer inddragelse af nye arbejdsopgaver, mentorsamarbejde, øget netværk, større individuelt fokus mm. (Thunnissen et al., 2013, p. 199). Dette taler naturligt ind i, at det er en opgave for organisationen at tilrettelægge jobbet og dets indhold for talentet, sådan at det har en positiv indvirkning på performance (Gruman & Saks, 2013, p. 129f).

Samlet set skal man være opmærksom på, at man som organisation får sat ledelsestalentet i en position, som gør at man kan bygge ovenpå det nuværende fundament for at klargøre vedkommende til at blive leder.

#### 4.3.8. Fastholdelse

Fastholdelse af de mest talentfulde medarbejdere er noget, som flere anskuer som en af de største vigtigheder indenfor Talent Management – men samtidig en af de største udfordringer (Latuhka et al, 2022; Tarique & Schuler, 2010; Farndale et al., 2010).

Det kan være svært at fastslå, hvem det giver mest mening at fastholde. Er det alle medarbejdere i hele virksomheden, eller udelukkende de mest talentfulde? Collings og Mellahi (2009) fokuserer på, at man kun fastholder A-spillerne, der som tidligere nævnt, er organisationens high-performere eller high potential-medarbejdere (p. 308). Capelli (2008) italesætter også, at det særligt er en udfordring at fastholde (og tiltrække) de rigtige medarbejdere i toppen af organisationen, fordi der er større konkurrence både internt og eksternt (p. 76). Den interne konkurrence består i de nye talenter, der kommer frem i virksomheden og kan presse nogle ud, mens den eksterne konkurrence består i, at talenter kan blive fokus hos headhuntere fra andre virksomheder (Capelli, 2008, p. 76).

Litteraturen sætter også fokus på, hvordan organisationer skal lykkedes med at holde fast på de talentfulde medarbejdere. Gruman og Saks (2011) mener, at det i høj grad handler om, at medarbejderne fortsat er motiverede for at arbejde i organisationen. Hvis man er mindre engageret i organisationen, skaber selvsagt det udfordringer for individets interesse for arbejdet (Gruman & Saks, 2011, p. 125). Samtidig skal talentet identificere sig med virksomheden for på den måde at skabe en større tilknytning (Capelli & Keller, 2014, p. 317). Deery og Jago (2008) mener, at fastholdelsen skal ske på baggrund af, at indsigt i medarbejderens jobtilfredsstillelse og organisatoriske commitment (p. 460). Der er en sammenhæng mellem, hvorvidt man er tilfreds med at gå på arbejde og hvor meget man i virkeligheden er tilknyttet til virksomheden. Vigtigt er det også at tage i mente, hvordan organisationer varierer fra

hinanden ift. Forskellige medarbejderforhold, og finde ud af, hvilke fastholdelsesparametre og politikker, der har indvirkning for organisationen (Deery & Jago, 2008, p. 466). Afslutningsvist italesætter Latuhka et al. (2022) også et fastholdelsesparameter i, at man skaber en balance mellem køn, race, etnicitet og alder for at skabe en divers virksomhed med mange talenter, der giver alle medarbejdere lige udviklingsmuligheder

Samlet set skal man være opmærksom den interne og eksterne konkurrence, der kan skabe et øget pres på talenterne. Det er vigtigt, at man skaber et miljø for dem, hvor de er engagerede, føler tilknytning til virksomheden, men også giver dem de udviklingsmuligheder de har brug for.

## **5. Analyse**

Dette afsnit afdækker projektets analyse. Analysen tager udgangspunkt i de fem interviews med medarbejderne i Pecunia, de teoretiske belysninger af talent og Talent Management samt litteraturreviewets fund ud fra den tidligere nævnte abduktive tilgang. Afsnittet indledes med en beskrivelse af virksomheden og informanterne, hvorefter de tre overordnede analysetemaer i form af ”Rammerne for talentarbejdet i Pecunia”, ”Talentforståelse i Pecunia” og ”Hvem har ansvaret for talent i Pecunia” præsenteres med deres respektive undertemaer. Temaerne afdækker på forskellig vis de forhold, der knytter sig til arbejdet med talent i Pecunia.

I analysen vil der løbende blive anvendt parafraseringer fra de enkelte interviews for at rammesætte vilkårene og konteksten for det enkelte tema, mens der samtidig inddrages større citeringer for at rammesætte mere dybdegående. Et eksempel på en citering eller parafrasering sker med udgangspunkt i informantens anonymiserede fornavn (f.eks. F for Frederikke), samt linjen/linjerne, hvorpå udsagnet kommer (f.eks. 667-671).

### **5.1. Virksomheds- og informantbeskrivelse**



Virksomheden Pecunia er en dansk virksomhed, der opererer i den finansielle sektor. Pecunia er blandt de største i sin branche, og tilbyder en bred vifte af finansielle produkter og tjenester til både private og erhvervskunder. Virksomheden sætter en stor dyd i at være en personlig samarbejdspartner for kunderne, og har et stort ønske om kompetent rådgivning af deres kunder. Pecunia operer i en sektor, der generelt er kendt for et fokus på effektivitet og succes, hvor der er stor konkurrence i at tiltrække kunder ved at tilbyde attraktive vilkår for den enkelte. Virksomheden har en bred tilstedeværelse på det danske marked, og beskæftiger i omegnen af 2000 medarbejdere fordelt over hele landet. Pecunia er en virksomhed med en lang og stolt historie, og virksomheden ønsker ikke ene og alene at efterleve kundernes økonomiske hensyn, men sætter også stor værdi i at fokusere på de menneskelige værdier.

De fem informanter, Patrick, Christian, Lukas, Frederikke og Kasper, besidder hver forskellige stillinger i organisationen. Patrick er ansat som HR-partner og arbejder aktivt med en bred palette af HR-opgaver indenfor b.l.a. rekruttering, talentudvikling, lederudvikling og som sparringspartner for de enkelte afdelinger. Christian og Lukas er direktører i hver deres afdeling, hvor de understøtter talenterne i praksis. Christian leder en afdeling, der særligt centrerer sig omkring administration af forskellige aktiviteter, mens Lukas sidder i en nystartet afdeling, der arbejder med forretningsudvikling. Frederikke og Kasper er konsulenter indenfor hvert deres fagområde i deres respektive afdelinger, og formelt udpeget som ledelsestalenter i organisationen. Frederikke sidder i en afdeling, der beskæftiger sig med risikostyring, mens Kasper sidder i en afdeling, der beskæftiger sig med nedskrivninger.

Alle medarbejderne har lang anciennitet i Pecunia, varierende fra 8-16 år. To af medarbejderne, Lukas og Kasper, har haft perioder udenfor virksomheden, ellers er der tale om flere meget lange ansættelsesforløb, og at Pecunia er en virksomhed, hvor man generelt gør sig en karriere internt.

Interviewene med Patrick, Christian, Kasper, Frederikke og Lukas fremgår af bilag 4-8 i nævnte rækkefølge.

## 5.2. Analyseteama 1: Rammerne for talentarbejdet i Pecunia

Dette tema udfolder rammerne for arbejdet med talent i Pecunia. Analysetemaet udfolder fire undertemaer for at klarlægge rammerne. Her vil blive kigget på talenthistorikken, talentpoolen, ressourceanvendelsen og det forestående generationsskifte. Det er vigtigt at klarlægge rammerne for talentarbejdet i Pecunia, særligt hvis vi ønsker at finde baggrundene for nogle af de udfordringer, der kan opstå indenfor aktiviteterne i TM i praksis.

### 5.2.1. Talenthistorikken i Pecunia

Det er relativt nyt, at Pecunia beskæftiger sig med talentarbejde. Patrick italesætter, at det blev igangsat som en strategisk prioritet i 2022 (P; 260-261). Alligevel har arbejdet med udvikling af medarbejdere, der har haft ledelsespotentiale eller -interesse været i gang i en længere periode end det:

*M: Hvis vi så så småt begynder at kigge ind i det her talentarbejde, som er det primære fokus i dag, hvor længe har du så været involveret i det i Pecunia-regi?*

*P: Det har jeg faktisk nærmest fra start af.*

*M: Ja*

*P: Det, der egentligt var tanken, da jeg kom ind, var, at vi faktisk havde haft mere eller mindre en HR-afdeling, der var lukket ned. (...) Fordi man vurderede, at der ikke var det store behov for det. Men det fandt man så ud af i 2015, at det var der så. Så vi skulle faktisk bygge det op fra bunden igen. Der var det jo, at få gang i noget udvikling, og noget talentudvikling, for vi havde jo ingen interne ansøgere til vores stillinger. Det var noget af det, vi var kendt for tidligere. Men man havde fuldstændigt fået ødelagt de der karriereveje, og de der muligheder for faktisk at kunne skifte jobs indenfor vores fire vægge. (P;35-53).*

Patrick påpeger, at der ved hans start var et behov for at nærmest genstarte en HR-afdeling, og i den forbindelse var et behov for at igangsætte flere udviklingsaktiviteter. Det var primært med fokus på, at Pecunia på daværende tidspunkt havde udfordringer med at skaffe interne ansøgninger til deres stillinger. Holt Larsen (2013) taler ind i, at talentbegrebet er blevet erstattende for karrierebegrebet, og udfra den forståelse er fokus især på, hvordan man som organisation skaber samspil mellem job, medarbejder og omgivelsesvilkår (p. 39). Udfra den forståelse italesætter man samtidig et mere inkluderende perspektiv på udvikling, idet man sidestiller talent med karriere, og man fokuserer på udvikling af hele medarbejderskaren. Patricks udsagn taler ind i den forståelse, da man særligt har fokuseret på at fremme alle medarbejderes muligheder for at finde nye jobs internt i virksomheden. Karriere i de samme organisationer indebærer, at man bevæger sig opad, men bør også fokusere på læring, omdømme og højere lønninger (Holt Larsen, 2013, p. 41). Og særligt det med at fremme læring og omdømme må antages at have været blandt drivkræfterne i at starte, hvad Patrick omtaler som talentarbejde. Der er dog en væsentlig differentiering mellem talent- og kompetenceudvikling, der bør italesættes, idet talentudvikling fokuserer på at højne topniveauet blandt medarbejdere (Darré, 2014, p. 21). Dog har det formentligt været primært med fokus på at løfte kompetencer generelt, og dermed mere fokuseret på kompetenceudvikling, som oprindeligt var incitamentet for at arbejde med talent i Pecunia dengang.

Men der er sket et skift i måden, man arbejder med talent på. Der blev sat en anden formel på talent i Pecunia i 2022. I første omgang var det med fokus på at få identificeret, hvilke talenter, der er i organisationen:

*P: Den sidste undersøgelse, vi lavede tilbage i 2022, der blev udpeget 106 talenter – Det er jo ret meget ud af en organisation på cirka 2000. De her 106 talenter er så blevet mappet, blevet kigget på, hvor langt er de egentligt fra at være klar til at blive leder.*

*M: Okay*

*P: Nogle af dem er i deres spæde start, de har måske kun været i virksomheden i et år eller to som trainee, men vi kan se, at der er noget potentiale. Nogle har været her i 10 år, og nu er vi ved at være klar til at de kan tage en lederstilling, hvis den kom – Så de er forskellige steder. Vi har cirka 35, som vi vurderer, der er klar, hvis stillingen kom. Hvis vi kigger på de her 35, som vi vurderede værende klar, så har halvdelen faktisk fået en lederstilling. Det viser også, at når vi har fokus på det, jamen så kan vi også opnå ret meget. (P;259-274).*

Udfra ovenstående citat kan vi konstatere, at Pecunia må arbejde systematisk med at identificere og udpege ledelsestalenter. Særligt udfra, at man skelner mellem forskellige stadier i deres udvikling. Pecunias identifikation af 106 medarbejdere som talenter svarer til cirka 5% af arbejdsstyrken. Det at man aktivt identificerer en eksklusiv del af medarbejderne som talenter, taler ind i et ressourcebaseret perspektiv (RBV) på talentudvikling, som kort blev italesat i afsnit 3.1. Når Talent Management-systemer påvirkes af en RBV-inspireret tilgang, fokuserer organisationens på at identificere og udvikle de ressourcer, der anses som de mest værdifulde for organisationen, der aktivt hjælper med at imødegå de muligheder og udfordringer, der venter forude (Lewis & Heckman, 2006, p. 145). Ressourcerne – i form af talenterne – er sjældne og uforenelige for andre virksomheder at skabe, og de bidrager aktivt til at skabe en konkurrencemæssig fordel for organisationen (Tatoglu et al., 2016, p. 279ff). Indenfor det ressourcebaserede perspektiv er et stort fokus på økonomisk motivation, der danner grundlag for et fokus på at maksimere værdi ved sine investeringer, mens man samtidig tager højde for organisationens strategi, værdier, mission, kultur og historie (Tatoglu et al., 2016, p. 280). Anvendelsen af dette perspektiv kan bidrage til en ny forståelse af Talent Management i relation til Pecunia. Når man arbejder udfra denne tilgang, forsøger man at maksimere værdien af sine ressourcer ved at fokusere på de særligt talentfulde medarbejdere for at skabe de konkurrencemæssige fordele på sigt.

Værd at overveje vil det imidlertid være, hvordan mængden af talenter, som Pecunia har identificeret, afspejler sig i den generelle inddeling af A-B-C spillere. Hvis 1-10% af en organisations medarbejdere er højt performende og med højt potentiale, og 5% af Pecunias A-spillere er talenter, kan det give overvejelser om, hvor

stor nuværende ledere og specialister indgår blandt de højt performende og medarbejdere med højt potentiale. Særligt når Patrick selv italesætter, hvordan det er ret meget ud af en organisation på cirka 2000.

### 5.2.2. En for stor talentpool?

Pecunia har valgt en proaktiv tilgang til identifikation, og ved at udpege de 106 talenter. Det at udpege dem kan kræve meget arbejde, når man vil udvikle dem til at blive ledere på sigt, særligt når der er så mange. Der er imidlertid klare fordele ved at være talent. Frederikke fortæller, at talenter har fortrinsret på at komme til samtaler på de stillinger, de søger, men de er ikke garanteret på at få den (F; 102-105). Patrick fortæller også, at det ikke er sikkert, at der er stillinger nok til alle talenterne (P; 316-317). Det er en udfordring, som også Kasper er opmærksom på:

*K: (...) hvis alt er for mange man får taget ind i den her talentpulje, så er det jo så med, at der lige pludselig står en hel masse, som gerne vil være ledere, og så finder de ud af, at det kan lige ikke være, fordi der ikke er lederstillinger nok alligevel, og så måske begynder de at søge ud af huset, fordi nu har de lige pludselig fundet ud af, at det er det, de vil være (K; 810-816).*

Som Kasper italesætter, vil der være en risiko ved, at hvis Pecunia har for mange talenter i sin talentpool. Nogle finder måske ud af, at der er bedre mulighed for at blive leder andetsteds, og så søger de ud af Pecunia. En af udfordringerne i litteraturreviewet om fastholdelse var, at man skal være opmærksom på den interne konkurrence, da den bidrager til et øget pres på talenterne. Interessant nok taler det at have en stor talentpool imod de tendenser, der trådte frem i litteraturreviewet, hvor flere fokuserer på at hyre færdigudviklede talenter fremfor at udvikle dem selv (Capelli, 2008, p. 79). For Pecunia konkret kan den store talentpool betyde, at de skal bruge kræfter på fastholdelse, såvel som udvikling og deployment, hvis de vil skabe de bedste muligheder for at positionere talenterne så stærkt som muligt. Det kan blive en meget omkostningsfuld affære, hvis de skal skabe lige udviklingsmuligheder for alle, selvom alle har forskellige udviklingsbehov og er på forskellige stadier i deres udvikling.

At Pecunia vil kunne blive udfodret på at fastholde talenterne, kan udfordres yderligere gennem, at Patrick italesætter et meget langsigtet perspektiv på deres talentplanlægning ”Hvis jeg nu spotter et talent i dag, som egentligt godt kunne være klar, kan det være, at der går 8 år før den stilling er der” (P; 300-302). Den brede og langsigtede talentplanlægning taler generelt imod, hvilke tendenser man i stigende grad ser i praksis. Capelli (2008), der anskuer TM fra et praksisnært perspektiv, italesætter, hvordan der er sket et skift fra langsigtet til en mere kortsigtet planlægning. Særligt den økonomiske risiko er større ved at producere flere talenter end ved at producere færre talenter end man har behov for. Der kan være risici forbundet med at forecaste talentbehovet, og det kan være dyrt (Capelli, 2008, p. 79). Pecunia kan på baggrund af deres relativt store talentpool blive udfordret på deres evne til at fastholde ledelsestalenterne, eftersom de opererer med en lang planlægningshorisont. Alligevel er det ikke noget, som Patrick anser som yderligere problematisk, idet han snarere er interesseret i at gå i dialog med dem, når medarbejderen er overvejende ift. Andre stillinger udenfor organisationen:

*P: Hvis du finder en spændende stilling udenfor vores organisation, så fortæl os det. Så vil vi gerne hjælpe dig til at få den stilling. Så vi er ikke bange for at slippe dig. Så laver vi en aftale om, at så kommer du ud og prøver dig af i den stilling, som vi egentligt gerne ville have givet dig. Vi har bare ikke stillingen nu – Så går du ud og får noget erfaring. Det gør så, at når den stilling bliver ledig i Pecunia, så giver vi dig lige et kald (P; 332-340).*

Det lyder paradoksalt, at Pecunia har en så åben tilgang til, at medarbejderne forlader organisationen. Dog er stigende medarbejderomsætninger er blevet et livsvilkår for organisationer, som Holt Larsen (2013, p. 47f) har italesat. Dette kan imidlertid være med at legitimere, at Pecunia har den størrelse talentpool, som de har. Den åbenhed og fremstrakte arm, som Pecunia tilbyder deres medarbejdere, og isærdeleshed talenterne, kan i bedste fald ende med en fastholdelse. I værste fald kan det også betyde, at de mister et ledelsestalent for evigt. I tværsnittet mellem det kan det også medvirke til, at de har en fordel i at tiltrække gamle medarbejdere eller ledelsestalenter på sigt, ligesom de sparer en del omkostninger på ikke at skulle

udvikle og deploye, hvis de kan få færdigudviklede talenter tilbage i organisationen. Hvis man igen påtager sig det ressourcebaserede perspektiv, vil det klart være en fordel, da ledelsestalerne stadig har en organisatoriske DNA. Udfordringen vil dog imidlertid være, at ved at sparre de omkostninger kan man risikere, at talentet fortsat ikke kommer tilbage, og Pecunia må overveje, om det er en risiko, der er villige til at tage.

Pecunias relativt store talentpool kan udfordre aktiviteterne deployment, udvikling og fastholdelse, idet man ikke nødvendigvis kan give alle ledelsestalerne mulighederne for at udvikle sig i det tempo, både de og Pecunia måske ønsker det. Størrelsen på talentpoolen kan dog skaffe fordele ift tiltrækning, idet flere nye talenter kan finde den fordelagtig at blive en del af, og dermed også i rekrutteringssituationen, idet flere vil være en del af organisationen. Dette puster imidlertid igen til de potentielt manglende muligheder ift. Udvikling og deployment, som fortsat vil være en udfordring, hvis talentpoolen vokser yderligere.

### 5.2.3. Ressourceanvendelse

Talent er en strategisk prioritering på højt organisatorisk niveau i Pecunia. Imidlertid ser vi i praksis, hvordan Patrick og HR investerer begrænsede tidsmæssige ressourcer i arbejdet med ledelsestaler. Under interviewet fortæller han:

*P: (...) Det er også sådan; så er der løbende nogle der bliver ledere som også skal onboardes, og nogle der er nye, der skal ind og qua at vi kun sidder 4 partnere med de områder her og vi sidder med alt andet, så det er der ikke en dedikeret ressource til. Det er noget, der ligger i alt det andet, vi laver. Så hvis du kigger på det andet sted, hvor jeg kom fra eller nogle af de konsulenthuse, jeg har været i, der har man nogle større HR-organisationer og dedikerede ressourcer til kun at sidde med det her. Det her er måske en 1/10 af min jobfunktion, og det er primært mig, der driver det. Så det bliver jo det mindre. Det betyder jo ikke, at vi ikke skal prøve at arbejde med det, og så kan det være, at vi en dag siger, at det bliver så vigtigt, at vi ansætter en til at arbejde med det, der sidder med TM. (P; 885-898).*

Når man sætter Talent Management på den strategiske dagsorden, er det som oftest en af de øverste prioriteter i hele organisationen. Alligevel vidner ressourceforbruget ikke om, at det er tilfældet i HR, eftersom det *"er noget, der ligger i alt det andet, vi laver"* (P; 889). Dette kan anskues som positivt, idet TM kan have snitflader til meget af den generelle HRM, der foregår i organisationen, som Lewis og Heckman (2006) italesatte i afsnit 3.2. Men der er samtidig en risiko ved, at TM ikke har den prioritering i HR, som det kan kræve at arbejde med talenter. Michaels et al. (2005) italesætter vigtigheden i, at det er hele organisationen, der skal danne sig en talenttankegang. Særligt skal lederne nu holdes ansvarlige for at bygge talentmasserne i afdelingen, hvor det tidligere var HR (Michaels et al., 2005, p. 22). Det ændrer dog ikke ved, at HR ikke er helt uden betydning, og værd at overveje vil det være, om det nuværende ressourceforbrug er tilstrækkeligt, selvom arbejdet med talent kan være forankret i andre organisatoriske aktiviteter. Patrick åbner imidlertid døren for, at man på sigt vil kunne ansætte en medarbejder til at sidde med området, og man må antagelsesvist kunne forvente, at det vil afspejle sig positivt i aktiviteterne, da der vil være et større fokus på det.

Hos lederne er der heller ikke den største ressourceanvendelse. Christian italesætter, hvordan arbejdet med talent *"egentlig sket en lille smule for mit vedkommende ubevidst"* (C;44-45). Også Lukas italesætter på spørgsmålet, hvor længe han har arbejdet med det, at det kan være svært at svare på:

*M: Og hvor længe har du arbejdet med ledelsestalenter?*

*L: Ja, der kommer du med et spørgsmål, som jeg har svært ved at svare på, fordi jeg ikke har ikke arbejdet med talent, som jeg ved, man kan arbejde med det professionelt (L; 81-84).*

Det kan have konsekvenser, at lederne, som jf. Michaels et al. (2005) skal tage et større ansvar, men kun ubevidst eller ud fra knap så professionelle forudsætninger arbejder med deres talenter, og det afspejler sig i kvaliteten af aktiviteterne. Igen på trods af, at TM måske kan være forankret i andetsteds. Hvis den grundlæggende investering i planlægning fra lederne såvel som HRs side er lav, vil det komme til udtryk i særligt identifikations- og udviklingsaktiviteterne, og Pecunia



risikerer, at man ikke makimal gavn af talenterne. Der er en vigtighed i, at man særligt som leder gør sig ansvarlig for at styrke den masse, man opbygger ved at investere midler og ressourcer i talent (Michaels et al., 2005, p. 32). En udfordring ift. Deployment, som blev italesat i reviewet var også, at man som organisation skal få sat ledelsestalentet i en position, der får bygget ovenpå vedkommendes nuværende evner og klargjort vedkommende til at blive ledere. Det kan særligt blive aktuelt i Pecunia, hvis ikke man direkte arbejder med TM. Spørgsmålet er så bare, om det er lederne, HR eller samspillet mellem de to, der skal sætte medarbejderne i de positioner, hvor de får mulighed for at skaffe de nødvendige erfaringer.

Dette undertema drager særligt paralleller til, hvem der har ansvaret for talent, der udfoldes i afsnit 5.4.

#### 5.2.4. Generationsskiftet

*Faktum er, at vi står over for sådan lidt et generationsskifte” (L;377).* Pecunia står overfor et større generationsskifte, hvilket aktualiserer behovet for talentarbejdet. Der kan være problematikker, der kan udfordre det generationsskifte, og hvordan Pecunia skal tage hånd om det. Patrick fortæller om, hvordan der kan være modstridende incitamenter for at gøre lederne klar til at løfte opgaven:

*P: Nogle af dem ved også, at de måske er på vej selv på noget pension, og derfor er det måske ikke lige nu, at der er fokus på talentudvikling, selvom det måske dem, der har det største behov for det. Men det er noget, vi er nødt til at gå ind og tage vare på herfra, for at sende en leder på TM-uddannelse 2 år før vedkommende skal på pension. Det giver simpelthen ikke nogen mening (P; 1015-1021).*

Det fremkommer paradoksalt, at de ledere nærmer sig pensionsalderen, og dermed måske har mest brug for ledelsestalenter til at tage over i sin afdeling, ikke trænes i det. Dette reflekterer sig i, at det i stedet bliver HR, der skal ind og varetage nogle af aktiviteterne. Patrick italesætter selv, at det særligt er udviklingen af talenterne, der skal tilfalde HR, men værd at overveje er det, om det er virkeligheden

set ud fra, at det er begrænset, hvor mange udviklingskroner, HR har (P; 818-819). Derudover kan det på godt og ondt være med til at øge ressourceforbruget i HR på talentopgaverne. I relation til denne problematik bliver HRs opgave snarere i relation til identifikation at få identificeret potentielle arvetagere. Det kan særligt være problematisk i de dele af organisationen, der ligger langt væk fra hovedkontoret rent geografisk. Der vil særligt være en risiko for bias, som blev anset som en mulig udfordring både i teoriafsnittet, men også i reviewet, hvis man ender med at udpege dem i de enkelte afdelinger, man har relationer til. Derfor er der stadig en nødvendighed i, at man inddrager lederen og får vedkommende til at spille en rolle, særligt eftersom vedkommende fortsat skal understøtte arbejdet i praksis.

Der fremtræder også andre potentielle udfordringer i forbindelse med arbejdet med generationsskiftet. Frederikke italesætter også nogle af udfordringerne i forbindelse med særligt de nyere generationer. Hun fortæller selv i forhold til, hendes potentielt kommende virke som leder at:

*F: jeg kan også se nogle udfordringer i, at jeg skal lede sådan nogle unge, der bare skal fremad. Altså fuld fart og egentlig lidt af, det er også sat helt på spidsen, men hvis ikke man kan få det, man gerne vil, så er man mere villig til bare at skifte. De bliver bare mindre og mindre loyale i forhold til dem, der er en generation ældre end mig, men også i forhold til min generation. (F;709-716).*

Frederikke påpeger her, at der kan være visse udfordringer forbundet med at lede unge i fremtiden. Hun italesætter deres drive, der kan medføre, at de er mindre loyale for arbejdsgivere, hvilket naturligt kan problematisere Pecunias generationsskifte. Der er tre primære generationer, der udgør størstedelen af arbejdsstyrken på arbejdsmarkedet i 2023. Babyboomerne, der er medarbejderne født i perioden omkring 1946-1964, Generation X, der er medarbejderne født omkring 1965-1981, og Generation Y, der er medarbejdere født omkring 1982-1999. Hver sin generation har sine karakteristika, der definerer deres adfærd og tilgang til arbejdslivet (Festing & Schäfer, 2013, p. 264). Det er samtidig generationer, som Pecunia som arbejdsgiver skal tage hensyn til og være bevidste om, ikke blot når de arbejder med Talent Management, men også mere generelt. Festing og Schäfer (2014) italesætter,

hvordan netop Generation Y er mindre loyale overfor deres arbejdsgiver, og er mere tilbøjelig til at skifte generation end de tidligere generationer (p. 264). Netop som Frederikke også argumenterer for. Festing og Schäfer (2014) italesætter dette ud fra begrebet om den psykologiske kontrakt, der jf. Rousseau defineres som gensidige forpligtelser mellem ansatte og organisation, og den anvendes til at forstå relationen mellem individ og organisation med henblik på at klarlægge forholdet mellem de to (p. 264). De generationelle aspekter kan skabe en ændring i adfærd og attitude overfor arbejde, som kommer til udtryk i skiftende loyalitet og commitment overfor arbejdspladsen. Det antages, at det særligt er Generation Y, som Frederikke omtaler som den kommende generation. Netop disse er meget fokuserede på gode karriere- og udviklingsmuligheder, og generelt bare være mere individualistiske anlagt (Festing & Schäfer, 2014, p. 268). Dette kan komme til udtryk i Pecunia ved, at både medarbejdere som almindelighed, herunder også ledelsestalenter, er mere tilbøjelige til at skifte arbejdsplads, hvis de ikke bliver udfordrede nok eller hvis de kan få bedre vilkår andetsteds. Igen sætter det store krav til f.eks. planlægning, rekruttering og fastholdelse, hvis man i en højere grad end tidligere skal medregne stigende medarbejderomsætninger. Forståelsen af TM som generator for den psykologiske kontrakt, der medvirker forskellige adfærdsmæssige konsekvenser. skal ses i relation til, hvad forfatterne selv italesætter som en systemisk forståelse af TM (Festing & Schäfer, 2014, p. 266). Dette differentierer jf. Forfatterne forståelsen som mere systemisk i modsætning til flere andre konceptualiseringer af TM som mere individuelle praksisser, og skaber en mere sammenhængende forståelse af fænomenet (Festing & Schäfer, 2014, p. 266).

Vigtigheden i at arbejde med de generationelle forskelle har ligeledes været italesat af Latuhkha et al. (2022), der fremmer vigtigheden af dem. Christian ser også klare fordele i, at man er bevidst om diversitet i relation til ledelsestalenter:

*M: Ser du diversiteten som en fordel i forhold til ledelsestalenter?*

*C: Klart. Det er klart en fordel. Der er altid udfordringer i, at folk er forskellige. Det er ikke så forudsigeligt. Men du kan virkelig få næsten hvilket som helst input. Hver spørger forskellige mennesker; Du kan få mange perspektiver; Du kan få mange forskellige holdninger. Så er det*

*jo op til en selv at benytte sig af de holdninger og danne sig en mening eller en beslutning ud fra det (C; 365-373).*

Christian fortæller, at det klart er en fordel med større diversitet i organisationer. Man får flere perspektiver og et større grundlag at danne sine beslutninger udfra. Latuhka et al. (2022) fremhæver også, at man samtidig med at arbejdet med diversitet, kan hjælpe med tilhørsforholdet til organisationen (Latuhka et al., 2022, p. 294). Det kan i høj grad hjælpe Pecunia, når de skal tiltrække og fastholde både nye og nuværende medarbejdere. Samtidig kan det bidrage til, at man vil kunne skabe bedre resultater. Latuhka et al. (2022) anskuer særligt diversitet i relation til de generationelle forskelle, men diversiteten man også kunne argumentere for, vil være en klar fordel i relation til f.eks. køn (p. 292). Det er en nødvendighed at skabe det stærkeste mulige grundlag for Pecunia, når de skal forberede generationsskiftet.

### 5.3. Analysetekema 2: Talentforståelse i Pecunia

Dette tema udfolder talentforståelsen i Pecunia. Analysetemaet udfolder tre undertemaer for at åbne op for forståelsen. Her vil blive kigget på selve definitionen på talent i Pecunia, og der sættes spørgsmålstegn ved, hvorfor man ønsker at være talent, mens der afslutningsvist italesættes et muligt tabu i talentarbejdet. Hvis man skal arbejde systematisk med talent, kræver det, at man klarlægger, hvad der skal menes med talent for på den måde at kunne få bygget aktiviteterne op omkring det.

#### 5.3.1. Hvad er et talent i Pecunia?

Som det tidligere er fremgået af opgaven, er det vigtigt at få defineret talent for at kunne arbejde optimalt med det (Michaels et al., 2005). Som det fremgår i afsnit 5.2, har Pecunia en eksklusiv talenttilgang, hvilket bl.a. kommer til udtryk i det, at de aktivt har udpeget en del af medarbejderskaren som talenter.

På trods af den eksklusive talenttilgang, har Pecunia ikke en klar definition af talent på tværs af organisationen:

*M: Hvis du så skal beskrive et talent i Pecunia, hvordan ville du så gøre det?*

*P: Der kan være mange måder man kan være talent på. Lige nu kigger vi meget på talent når man taler ledelse (P; 66-69).*

Senere i interviewet italesætter Patrick også, at Pecunia har nogle kriterier, der kigges på, hvis ledere kommer med ledelsestalenter, de gerne vil have udpeget (P; 117). Selvom der sporadisk nævnes en række forskellige kriterier, er der ikke en klar definition på, hvad et ledelsestalent er i Pecunia. Ikke at have en klar definition er mod tendenserne. Iles et al. (2013) henviser til en undersøgelse, hvor 87% organisationer, der arbejdede med TM, havde en direkte definition (p. 189). Interessant nok var dog ingen overstemmende med hinanden. Ved ikke at have en klar definition på, hvad talent dækker over, kan det problematisere, hvordan de skal håndtere de forskellige aktiviteter, der knytter sig til TM. Hvorfor dette er tilfældet, kan man kun gisne om, men en mulig forklaring kan findes i, at Pecunia arbejder decentralt, og det i høj grad er afdelingslederne, der vurderer, om man har de nødvendige kompetencer (P; 128-129).

Det er imidlertid ikke afdelingslederne alene, der afgør, hvem der bliver talent eller ej. Der er en formel screeningsproces, hvori lederen sætter ord på, hvorfor vedkommende skal være talent, ligesom de tilbydes at komme på et før-lederkursus (P; 124-129). Derudover er der en lang række screeningsværktøjer, som indgår i vurderingen. Konkret bruger Pecunia personprofiler, typologitests, kognitive tests og dilemmatests, som alle skal være medvirkende til at give et retvisende billede af, hvordan de handler (P; 600-625). Church og Rotolo (2013) italesatte i 3.2.4, hvordan testning fortsat var mindre anvendt end holdninger fra ledere ift. Den formelle udpegning af talenter (p. 203). Man kan kun gisne om, hvilke faktorer, der spiller mest ind i udpegningen af talenter i Pecunia, men hos Christian ser vi et konkret eksempel på, at hans direktør udpegede, at to af hans medarbejdere skulle på ledelsesafklaringskursus (C; 151-169). Så holdninger ift., hvem der skal være talenter, fylder fortsat i praksis. Dette taler også ind i, hvad Darré (2014) italesatte i relation til, at man i udvælgelsen balancerer mellem brug af data og mavefølelse. Det kan være problematisk, når man skal identificere mellemmenneskelige kvaliteter ud fra

data, så det kommer fortsat til at fylde en del med meninger, når man identificerer i praksis. Måske mere i Pecunia, eftersom man ikke aktivt har en enkeltstående definition på talentbegrebet.

Selvom Pecunia ikke har en præcis definition på, hvad et talent er, er der flere forskellige perspektiver på, hvilke kvaliteter et talent har i Pecunia. Patrick fortæller, at talent i Pecunia er fagligt og personligt baseret, og det faglige som den primære drivkraft (P;124-129). Christian argumenterer også for vigtigheden i faglighed, og åbner op for, hvilke kvaliteter, han ser et ledelsestalent have:

*C: (...) Så er det nogle specielle typer, som det kræver. Og uanset om du har lyst til at være personaleleder eller ej, så kræver det lederevner. Det kræver overblik, nysgerrighed, interesse, samarbejde i det hele taget. Så det vægter meget tungt, synes jeg, hvis jeg skulle udpege lederne hos os selv. Du er nødt til at have noget faglighed. Nødt til at vide, hvad der sidder i et eller andet omfang, eller kunne tilegne dig den viden til det behov, du har. Og så selvfølgelig også have de der empatiske evner, du sætter ned for at få en dialog med nogen om at løse en opgave. Det handler ikke kun om at holde MUS. Det er nærmest det mindste af det (C; 773-784).*

Ud fra ovenstående citering kan vi konkretisere flere kompetencer for ledere, i form af faglighed, i empati, nysgerrighed, interesse og samarbejde. Alle relativt bløde værdier, Christian italesætter. Foruden dem, italesætter Patrick også talrige eksempler på kvaliteter, såsom mobilitet, eftersom man skal være stillingsmæssigt og geografisk fleksibel. Han nævner ligeledes tidshorizonten, som vi i afsnit 5.2.2., så kan være langsigtet, samt at besidde personligt lederskab og en vindermentalitet (P; 835-859). Der findes mange andre eksempler på kvaliteter, man ville kunne sætte på, hvad den enkelte mener, et ledertalent skal kunne, men særligt interessant bliver det, hvis man sætter forståelsen af et talent i Pecunia i relation til den forståelse, vi har fra særligt subjekt-perspektivet hos Gallardo-Gallardo et al. (2013). Ud fra den forståelse kan det være svært at fastslå, hvilket objektperspektiv, der er tale om som den dominerende tilgang. Kvaliteter som nysgerrighed, interesse og samarbejde vidner i høj grad om, at talent kan forstås som commitment; At man faktisk

aktivt er interesseret i at bidrage til organisationens udvikling. Samtidig kan man også se, at Pecunia fokuserer på tidshorisont og mobilitet, der også kan tale talent som fit; at der er en vigtighed i, at talentet er bemyndiget på en specifik position. At belyse, hvordan Pecunia med udgangspunkt i objektperspektivet ser talenter, bidrager til vores forståelse af talent som noget meget multifacetteret, særligt i praksis, idet der er flere aspekter, der spiller ind på, hvordan vi skal forstå talent i denne konkrete kontekst.

De mange forskellige kvaliteter, der tales frem i interviewene, kan imidlertid også understrege den manglende konsensus om, hvad der defineres som et talent. Frederikke bider særligt mærke i det, og italesætter en decideret tilfældighed i, hvem der udpeges som talent:

*M: (...) Hvis vi vender tilbage til det her med talent igen, hvad ser du som de største udfordringer ved jeres nuværende tilgang til talent?*

*F: At det er lidt tilfældigt. Altså, jeg fornemmer ikke, det er særlig struktureret, og noget, som sådan bliver dyrket.*

*M: Tænker du på afdelingsniveauet og sådan i hele organisationen?*

*F: Ja, især på afdelingsniveau, og der er heller ikke noget, der er synligt på virksomhedsniveau (...) (F; 557-565).*

Det er problematisk for Pecunia, at Frederikke anskuer talentdyrkelsen som tilfældig. Hvis talent skal dyrkes, kræver det struktur – både på afdelings- og organisationsniveauet. Udfordringen ved, at man ikke f.eks. rekrutterer eller identificerer talenter ud fra en systematisk tilgang, kan medføre risikoen for bias, som Mäkela et al. (2010) påpeger. Ofte er der en risiko i, at man ved identifikation, tager det samme udgangspunkt i forhold til demografiske og adfærdsmæssige mønstre hos talenter (Mäkela et al., 2010, p. 136). Man ender med at gøre det, man altid har gjort. Hvis det forholder sig sådan, at det er tilfældigt måden, hvorpå man dyrker talent, kan der være flere årsager til det, og det er svært at identificere hvor problematikken er. Fremtræder den på afdelingsniveau, vil man kunne argumentere for, at det særligt ville være afdelingslederen, der kunne mangle lysten, evnerne eller værktøjerne til at løfte

opgaven med talenter. På det mere organisatoriske niveau vil man kunne argumentere for, at HR eller topledelsen ikke har specificeret strukturen for talentarbejdet strækkeligt. Alt efter hvor problematikken ligger vil det unægteligt afspejle sig i aktiviteterne negativt. Men på trods af, at Pecunia ikke definerer talent aktivt, har de fortsat værktøjer, der er med til at systematisere identifikationsprocessen, men når udviklingen og deployment især foregår ude i den enkelte afdeling, kan der opstå problematikker. Det kan også særligt komme til udtryk i, hvis man hverken som leder eller som talent ved, hvad det konkret vil sige at være talent.

### 5.3.2. Vil du være talent?

Kasper og Frederikke er begge udpegede ledelsestalenter i Pecunia, men interessant nok er de begge i tvivl, om de faktisk gerne vil være ledere på sigt. Dialogen om deres udpegning som officielle ledelsestalenter har været en længere proces. Kasper nævner, at hans afklaringsproces har været knap 3-4 år undervejs, men at det først virkelig tog til, da hans chef prikkede ham på skulderen i forbindelse med det strategiske tiltag i slutningen af 2022 (K; 96-101).. Selvom han hælder til at blive leder, er det ikke lige nu, drømmen om ledelse og medarbejderansvar er mest presserende – ”det kan godt være 5 år frem i tiden eller 10 år” (K;345-346). Frederikke er også ret afklaret med, at det ikke er givet, at hun skal være leder, selvom hun er udpeget ledelsestalent, men det er ikke for enhver pris:

*F: Så jeg er måske også lidt atypisk i forhold til talentudviklingen. Og ja, som du siger, mange år undervejs, for det har egentlig ligget i mig, men det skal også være det rigtige. Det er ikke bare sådan, at jeg går ind og siger, at nu skal jeg bare være leder for at være leder, eller nu skal jeg bare op ad en eller anden karrierestige, fordi det skal jeg bare. Der har jeg egentlig, at det er et godt job, jeg har, og jeg er også godt lidt af en specialist. Især når jeg har en TR-del. Og det kan jeg også godt trives med i mange år. Så det er ikke sådan for alt i verden, at jeg skal have et lederjob. (F: 393-403).*

Det, at Frederikke og Kasper fortsat er i deres overvejelser om, hvorvidt de vil være ledere, er en stigende tendens, man ser på det danske arbejdsmarked. Færre



og færre ønsker at være leder i forhold til for blot tre år siden. En dansk rapport foretaget af Konsulenthuset Ballisager viser, at blot 15% af medarbejdere er motiverede for ledelse i løbet af deres karriere, mens tallet for tre år siden var 27% (Konsulenthuset Ballisager, 2023, p. 13). Der er en vigtighed i, at man som ledelsestalent også kan se sig selv som motiveret i ledelsesopgaven. Gruman og Saks (2011) italesætter nødvendigheden af motivation og engagement i jobbet, og henviser til William Kahns beskrivelse af personligt engagement. Der er en essentielt, at der er personligt engagement, og at man udtrykker et ”preferred self” i sin opgaveadfærd, da det fremmer relationen til andre, skaber personlig tilstedeværelse og fuld deltagelse i arbejdsmiljøet. Man skal kunne engagere sig fuldt ud i sine opgaver (Gruman & Saks, 2011, p. 125). Der skal være en meningsfyldthed for individet, når det agerer i en bestemt rolle (Gruman & Saks, 2011, p. 127). Dette perspektiv fra Kahn læner sig op ad en bestemt forståelse af individets erfaringer på arbejdspladsen, og når man sætter det i relation til vores forståelse af problemstillingen, er det vigtigt, at det for det enkelte ledelsestalent skal være mening i det at blive leder. Når ledelsestalenter er engageret for ledelsesrollen, afspejler det sig også i deres produktivitet, tilknytning og tilfredsstillelse med arbejdet, og det er ikke givet, at det sker nu. Sat i relation til Frederikke og Kasper vil man antage, at udbyttet af dem som ledere vil kunne blive større, hvis de føler et større kald for ledelsesrollen.

På trods af, at Kasper og Frederikke begge er lidt uafklarede om deres lederroller i Pecunia, indtager de begge ledende roller i deres fritid. Kasper er fodboldtræner for et U10-fodboldhold, hvor han får trænet nogle af de kompetencer, som han har udfordringer med i Pecunia. F.eks. oplever han, at han får øvet hans evne til konflikthåndtering:

*K: (...) Jeg fik det også nævnt lidt. Så jeg er blevet mere opmærksom på, at der er nogle punkter, som jeg kan forbedre, og prøve at arbejde med det i forskellige situationer. Nu har jeg selv nævnt overfor Jens, han spurgte også hvad der kunne være min udfordring, og jeg nævnte det med konflikthåndtering. Og der jobbet som træner for sådan nogle fodbold drenge.*

*M: Der kan også være nogle konflikter.*

*K: Både konflikter blandt drengene, men også forældre. Der har lidt forskellige forventninger til hvordan tingene skal foregå. (K; 630-640)*

Kasper oplever, hvordan det at være fodboldtræner kan hjælpe ham til at håndtere konflikthåndtering bedre. Noget, han selv italesætter som en af hans udfordringer på arbejdet (K; 128-129). Det at være med i frivillige aktiviteter, og tilmed i ledende positioner er noget flere tilvælger for at udvikle deres kompetencer i et mindre risikofyldt miljø (Pelanski et al., 2022, p. 2). Imidlertid er der også individer, der ikke nødvendigvis søger lederpositioner, men i stedet bliver bedt om det eller naturligt falder ind i de positioner, når de er i frivilligkontekster (Pelanski et al., 2022, p. 3). Dette med, at man som individ kan falde naturligt ind i ledelsespositioner, er noget, som ligeledes kan være tilfældet i erhvervslivet, og kan også være blandt årsagerne til, at Frederikke og Kasper er udpegede ledelsestalenter. De har flair for det, fordi de naturligt har de kompetencer, det kræver af en leder, selvom motivationen ikke nødvendigvis er der på nuværende tidspunkt.

Der er andre end Frederikke og Kasper, der på sigt ønsker at beskæftige sig med ledelse. Desværre bare ikke ud fra de samme forudsætninger, som Frederikke og Kasper. Patrick oplever, at flere, der kommer og siger, at de gerne vil være ledere, er fordi, at de gerne vil prøve noget nyt. ” *Så er ledelse det eneste, de lige kan se som næste skridt*” (P; 173-174). Dries (2013) italesætter, hvordan det at blive identificeret som ledelsestalent kan være motivation nok i sig selv for nogle medarbejdere, selvom det ikke som sådan er ledelsespositionen, de brænder for. Dette omtales som kronprins effekten (Dries, 2013, p. 281). Udfra denne forståelse ender de medarbejdere, der søger enten at blive identificeret som ledelsestalenter eller bliver udpegede som leder, med at blive demotiverede og uengageret, fordi deres mål i virkeligheden var at blive set af de organisatoriske beslutningstagere (Dries, 2013, p. 281). Den forståelse bidrager samtidig med nyt lys på det at blive udvalgt som ledelsestalent, der kan sættes i relation til udvælgelsesprocessen. Det handler i høj grad om, at man sætter spørgsmålstegn ved motivationen for at blive leder, og som vi ser det i eksemplet med både for Kasper og Frederikke, er det ikke udpegelsen, der skal motivere dem, men snarere at arbejdsindholdet kan skabe motivationen og interessen for ledelse.

Vender man blikket mod aktiviteterne, kommer det til først og fremmest at kræve noget i organisationen i forhold til planlægning, man skal være bevidst om, hvilke tidshorisonter, man arbejder med. Både som individ og organisation. Dette afspejler sig f.eks. i Kasper og Frederikkes tilfælde utrolig godt med, at Pecunia opererer med lange tidshorisonter, selvom disse tidligere er italesat som problematisk. I relation til identifikation skal man være særligt skarp på den førnævnte motivation, og hvordan man kan få det personlige engagement med over i lederrollen. Det er måske særligt er drivkraften i det frivillige arbejde for både Kasper og Frederikke, over i lederrollen på arbejdspladsen. Generelt kritiseres feltet indenfor TM om, at man skal tage medarbejderne og socialt velvære mere ind i ligningen om talent (Thunnissen et al., 2013, p. 1754). Det er en klar fordel, at der gennem flere år har været dialog mellem Kasper og Frederikke og deres respektive ledere om deres fremtid som ledere i Pecunia, og vidner om, at man her faktisk inddrager medarbejderne i ligningen og løbende afklarer, hvordan det står til.

### 5.3.3. Talenttabu

Selvom man arbejder åbent med talent som en strategisk prioritet, varierer det en del i afdelingerne, hvor åbent man taler om talent. Værd at overveje er det tilmed, om det er en smule tabuiseret i Pecunia at tale om talenterne i de respektive afdelinger. Det er i hvert fald varierende, om man åbent fortæller, hvem der er talenter i afdelingerne. Kasper fortæller, at alle i hans afdeling ved, hvem der er talent, og hvem der ikke er talenter. Hans chef valgte åbent at fortælle om det, eftersom der var tre ledelsestalenter i en afdeling på 10 (K;715-719). På trods af det, er der alligevel en italesættelse af talent, der bærer præg af, at det stadig kan forstås som tabuiseret.

*M: Snakker du meget med de andre ledelsestalenter?*

*K: Ikke så meget endnu. Jeg har snakket lidt med hende oppe fra min egen afdeling. Og en af de andre afdelinger har også snakket lidt om det. Hvordan og hvorledes. Det har meget at gøre med: Skal man holde det hemmeligt? Eller hvordan tager kollegaerne imod det? Men hvor man også kan komme frem til at sige: Det er jo meldt offentligt ud, at vi skal have sådan nogle mulige kommende ledere. Nu bruger vi*

*også tre dage næste uge på det. Så er det også fair nok at de andre ved. (K;470-479).*

Kasper synes, at det giver god mening, at der er åbenhed omkring det at være talent, fordi det er noget, organisationen prioriterer at arbejde med. Men hvad betyder det egentligt at være udpeget som talent? Björkman et al. (2013) har undersøgt, hvilken betydning det har for medarbejderen at blive inkluderet i en talentpool. Det kommer til udtryk i, at talenter har større tilknytning til organisationen, de er mere villige til at udvikle sig og er mere interesserede i at støtte op om strategiske tiltag (Björkman et al., 2013, p. 204f). Dries (2013) omtaler også Pygmalion-effekten for de medarbejdere, der får talentlabellet, og som følge deraf får en øget selvforståelse og rolle-commitment, der afspejler sig i performance (p. 281).

Hvis vi skal forstå nærmere, hvad det betyder at blive identificeret som talent, og hvorfor det kan være et tabu at tale om talent, kan man tage udgangspunkt i Social Exchange Theory (SET). Den bygger på, at når organisationer eller virksomheder aktivt investerer i deres medarbejdere, vil det påvirke medarbejderen positivt. I relation til at inkludere medarbejderne i en talentpool vidner det også om, at man som organisation værdsætter bidraget fra ledelsestalentet (Björkman et al., 2013, p. 197). Björkman et al. (2013) italesætter, hvordan studier med udgangspunkt i SET oftest har taget udgangspunkt i begrebet om den psykologiske kontrakt, som blev introduceret i afsnit 5.2.4. Undersøgelsen fra Björkman et al. (2013) understregede de positive resultater i at officielt udpege ledelsestalenter, idet det havde en positiv indvirkning. Det er klart fordelagtigt, at de medarbejdere, som virksomheden selv oplever som high-performere eller high-potentials, kommer til at føle en større commitment overfor virksomheden, og antagelsesvist kunne være til endnu større gavn for organisationen. Det kan samtidig hjælpe organisationen med at fastholde. Derudover vidner selve identifikationen som ledelsestalent om en forpligtelse fra organisationens side i relation til udvikling og deployment-muligheder, der ligeledes må antage at spille en rolle i et ledelsestalents interesse i at blive i Pecunia. Noget, der senere kan gå ind og udfordre den psykologiske kontrakt vil så være, hvis der er uoverensstemmelser i forhold til forventninger til f.eks. tidshorisont på en ledelsesstilling, eller mangel på tilstrækkelig udvikling.

På trods af, at der er fordele ved, at man aktivt italesætter, hvem der er talenter, er der ikke total åbenhed i Frederikkes afdeling om det. Frederikke italesætter også aktivt, at det er en smule specielt, at man ikke er helt åbne omkring det:

*M: Hvor mange af dine afdelinger er udpeget ledelsestalenter?*

*F: To, så vidt jeg ved.*

*M: To? Og var det noget, som alle i afdelingen fik at vide?*

*F: Nej, og det har jeg også tænkt, at jeg tror i hvert fald lige, at jeg skal have sagt det til mine nærmeste. Og det er lidt noget sjovt, at vi ikke sådan helt er åbne om det, og jeg ved heller ikke, om vi bevidst har valgt, nej det har vi ikke, altså bevidst at sige, at det er ikke noget vi snakker om (F; 233-241).*

Udfra ovenstående citat virker det ikke som om, at Frederikke tidligere har sat spørgsmålstegn ved, hvorfor man ikke er helt åben omkring det. Interessant nok ser vi ikke mange eksempler i litteraturen på, hvorfor det kan være tabubelagt at være talent. Holt Larsen (2013) belyser det en smule, og italesætter TM som et ømtåleligt emne (p. 192). Det kan hurtigt komme følelser på spil, idet der sker sortering af mennesker, man sætter stempler dem, man gør af talenter (Holt Larsen, 2013, p. 192). Det kan samtidig problematisere processen, hvis hele organisationen skal tage ejerskab over arbejdet med talent. Hvis man ønsker synlighed og gennemsigtighed i al talentarbejdet, kræver det at man kan italesætte, hvem der er talenter. Udfordringen vil imidlertid være, at man kan risikere konsekvenser for de medarbejdere, der ikke er udpegede talenter. Studiet af Björkman et al. (2013) undersøgte ligeledes betydningen af, hvorvidt de medarbejdere, der ikke er udpegede talenter, ville være tilbøjelige til at performe dårligere eller ville være mindre committed til organisationen end dem, der ikke ved om de var talenter eller de medarbejdere, der reelt var udpegede talenter. Her blev dog ikke fundet signifikante resultater blandt deres hypoteser. Deres resultater taler derimod for, at dem, der ikke er identificeret, vil have en bedre chance for at klare cuttet og måske selv blive talenter, fordi det ville bidrage til en motiverende effekt (Björkman et al., 2013, p. 209f). Dette vil tale ind i, at Pecunia med fordel kunne tale mere åbent om, hvem der er talent og hvem der ikke er talent. Samtidig skaber det en form for gennemsigtighed i forhold til, hvem man kan læne sig op ad som

medarbejdere, men også hvem man kan bruge som sparringspartner i jagten på selv at blive udpeget som ledelsestalent.

Det er imidlertid interessant at dykke mere ned i, hvordan medarbejdere opfatter det, at organisationen aktivt går ind og udpeger talenter med udgangspunkt i det eksklusive talentsyn, og hvorvidt et mere inkluderende talentsyn ville være bedre. Dette vil blive diskuret yderligere i 6.1.

#### 5.4. Analyssetema 3: Hvem har ansvaret for talent i Pecunia?

Dette tema udfolder Pecunias håndtering af talent i Pecunia med særlig relation til de syv aktiviteter. Analyssetemaet udfolder perspektiverne fra de tre aktører, først med udgangspunkt i HR, derefter lederne og talenterne selv. Hvis hele organisationen skal kunne arbejde ordentligt med deres talenttankegang, kræver det at man får klarlagt, hvilke forventninger, der er til de enkelte aktører, og får klarlagt, hvem der bærer hvilken del af ansvaret for talentarbejdet i Pecunia.

Når man arbejder med talent er det ikke altid lige tydeligt, hvem der har ansvaret for at drive processen. Pecunia arbejder ud fra en decentral tilgang, hvor ansvaret for at håndtere, identificere og udvikle talent i høj grad foregår i den enkelte afdeling. Det er en bevidsthed, der er ude i organisationen i et omfang, men det er imidlertid ikke et tilstrækkeligt omfang. Som Michaels et al. (2005) tidligere har italesat, er det hele organisationen skal købe ind på talenttankegangen – Men gør den det i Pecunia?

##### 5.4.1. HR

Det fremkommer formentligt naturligt for mange, at det er HR, der overvejende har ansvaret for at drive arbejdet med ledelsestalerne. Hvis man ser traditionelt på talentudvikling, har det været HR, der har været de ansvarlige, men det er ikke længere tilfældet (Michaels et al., 2005, p. 22). Det afspejler sig heller ikke i ressourceanvendelsen, som vi så i afsnit 5.2.3., at HR er de hovedansvarlige for talenterne. Patrick fortalte, at det var i omegnen af 1/10 af hans arbejdsopgaver,

eftersom ” *Det er noget, der ligger i alt det andet, vi laver* ”. Patrick fortæller også, at han i høj grad forventer, at det er lederne, der driver arbejdet:

*P: (...) derfor har jeg brug for 106 ledere til at drive de 106 talenter (...), jeg skal sikre mig, at de får holdt nogle samtaler og har sikret mig, at der er et overordnet koncept, men har ikke sikret mig, at den enkelte bliver udviklet” (P, 985-990).*

Her bliver det tydeligt, at Patrick mener, at det er lederen i den enkelte afdeling, der har ansvaret for, at det enkelte ledelsestalent bliver drevet fremad i den rigtige retning. Hans og HRs ansvar ligger i, at der er et overordnet koncept, som lederne kan arbejde ud fra. Tager man udgangspunkt i et af de perspektiver på TM fra Lewis og Heckman (2006), der blev introduceret i afsnit 3.2., kan man anskue Talent Management som de klassiske HR-praksisser, herunder rekruttering, udvælgelse, udvikling og efterfølgerplanlægning (p. 140). Ud fra den forståelse er det i virkeligheden hos HR, at al ansvaret, og det er langt fra tilfældet i Pecunia. Ulrich og Allan (2014) argumenterer for, at HRs rolle består i at være partnere eller arkitekter, der bygger de praksisser op, som organisationen skal følge. Dette sker gennem at coache, designe og udføre de forskellige talentinitiativer (p. 19). Dette er i højere grad i overensstemmelse med forståelsen af HRs rolle i Pecunia. Vi ser særligt i citatet, at det kommer til udtryk, at de skal være arkitekterne på konceptet, men ikke nødvendigvis levere på alle aktiviteterne. F.eks. ift. Udvikling italesætter Patrick, hvordan HR ikke selv har nogle uddannelseskroner (P; 818-819). Derfor kan HR f.eks. ikke selv bistå direkte med udvikling.

Samtidig italesætter Patrick, hvad det centrale i arbejdet for en leder i arbejdet med talent er:

*P: Så det er ikke fordi, at vi hele tiden følger op. Det har vi en opgave hos lederne, lederne skal hele tiden følge op og høre ”Hvordan går det?”, ”Kunne du tage noget mere?”, ”Hvordan kan vi udfordre dig sådan du bliver mere klar?”, så det er ikke mig, der driver ledertalenterne. Det er mig, der har overblikket. Men de er de direktører, ledere der sidder ude*

*lokalt, der ansvaret for at udvikle de her talenter og jeg kan bistå med det i en eller anden grad (P; 754-761).*

I ovenstående citat siger Patrick direkte, at det er lederne og direktørerne, der har ansvaret for at udvikle talenterne, mens hans opgave igen består i at bevare overblikket. Det er lederen, der skal gå ind og hjælpe talenterne med at udvikle sig, og HR har kun en begrænset rolle i det. Samtalen fortsætter med, at Patrick forklarer, hvordan han har dialog med lederne og deres talenter på hel eller halvårlig basis, hvor de drøfter, hvordan de har rykket sig – Og hvis man ikke oplever, at der er sket den ventede udvikling, sker der handling på baggrund af det (P; 765-776). Her tales det frem, hvordan HR kan have den coachende rolle, som Ulrich & Allan (2014) omtalte. Imidlertid er det en klar fordel, at der så aktivt følges op på, hvordan udviklingen skrider frem. Farndale et al. (2010) italesætter i deres artikel, vigtigheden i, at HR bl.a. bestrider en netværksrolle, idet HR med udgangspunkt i denne rolle skal drive strategi- og organisationsudviklingen (p. 165f). Samtidig italesætter de indirekte, at HR igennem denne netværksrolle også skal bestå i særligt deployment-arbejdet, og hjælpe talenterne i netværk (Farndale et al., 2010, p. 165). Selvom denne forståelse er særligt forankret i GTM, er den fortsat aktuel i Pecunia, da rollen for HR fortsat er at skabe relationerne på vegne af talenterne.

#### 5.4.2. Lederen

I forlængelse af ovenstående undertema, anser HR, at det er lederne i de enkelte afdelinger, der skal styre talentarbejdet i praksis. Tidligere undersøgelser har vist, at ledere bør holdes ansvarlige for styrken af deres talentpuljer, men det sker på ingen måde i praksis (Darré, 2014, p. 129). I Pecunia er særligt Lukas bevidst om, at han skal spille en rolle i arbejdet, men han har svært ved at løfte opgaven udfra de nuværende rammer:

*M: Ja. Så hvis vi siger, at du skal arbejde mere med talent i fremtiden, hvad vil du så konkret gerne have?*

*L: Jeg vil altid gerne have, at HR, de onboarder mig, giver mig nogle værktøjer, klæder mig på. Det er det store ønske.*



*M: Det er det store ønske.*

*L: Yes. Så siger de nok, at man er virkelig en decentral virksomhed, at det kunne man egentlig i princippet selv beslutte med sine nærmeste ledere. Ja, det kunne jeg også godt, men det synes jeg er useriøst.*

*M. Hvorfor?*

*L: Fordi så er det sådan en suboptimering i et sted i virksomhed. Lad os nu gå professionelt til værks, og så få det alment brugt, så gavner vi ligesom hele virksomheden (L; 846-854).*

Det er meget problematisk, at Lukas savner professionalisme ift. at klæde ham ordentligt på som leder i arbejdet med talenter. Man kan argumentere for, at Lukas her er bevidst om, at han skal spille en rolle i at drive talent – dog er det ikke sagt, hvor stor eller hvilken specifik rolle, han skal spille. Darré (2014) italesætter vigtigheden i, at man skal sætte ledere på talentarbejde, og vigtigheden i, at de forstår og accepterer deres rolle og ansvar i udviklingen af talent (p. 117ff). Lederen skal jf. Darré (2014) bidrage med udviklingsmuligheder, drive deltagelse i aktiviteter, sætte talentets behov i en organisatorisk ramme, være med til at åbne døre og sikre, at talentet møder de rigtige mennesker mm. (p. 123). Sat i relation til de aktiviteter, som specialet her centrerer sig omkring, er det især udvikling og deployment. Dette er samtidig med til at skabe fastholdelse, idet medarbejderen får de optimale udviklingsmuligheder. For at dette kan lade sig gøre i Pecunia, kræver det, at organisationen klæder dem på til det. Lukas italesætter senere en risiko ved, at det bare bliver en suboptimering, hvis han selv implementerer de tiltag, han selv efterspørger. (L; 854f). Selvom lederne klart har et ansvar i også selv at tage aktiv del i arbejdet, vil der stadig være en risiko ved, at HR uddelegerer ansvaret til afdelingslederne. Darré (2014) italesætter risikoen ved, at talenterne går til spilde, fordi lederne ikke aktiverer dem tilstrækkeligt (p. 127). Naturligvis har lederen et eller andet sted også selv et ansvar ift. At kunne påtage sig opgaven, men Lukas finder det problematisk, eftersom han oplever det ofte bliver efter subjektive erfaringer (L; 82-86).

Lukas fortæller direkte, at han oplever, at der er udfordringer i den nuværende strategi på området:

*M: Hvis vi kigger ind i det her med talentarbejde. Hvad ser du som de største udfordringer i den nye strategi?*

*L: At det er, at det ikke er eksisterende.*

*M: Hvordan det?*

*L: At man ikke arbejder systematisk og struktureret med talent. Det tror jeg, at nogen tænker. Men det vil jo være ude fra deres erfaringer. Og det kan også godt være, at vi gør det ubevidst i en eller anden struktur, men vi gør det ikke ud fra en eller anden metode. Eller noget kendt teori. Det kunne være fedt (L; 788-797).*

Det er en stor udfordring, at Lukas har opfattelsen af, at der ikke er klare strategiske linjer indenfor TM, og der ikke er den systematik og struktur, som man kunne forvente. Vi ved fra tidligere, at der ift. Selve den mere formelle del af identifikationsprocessen er en systematisk tilgang til, hvordan man screener, mens den systematiske tilgang måske mere mangler ift. Selve udvikling- og deployment. Stahl et al. (2007) italesætter, hvordan en af de mest virkningsfulde metoder til at lykkes med udvikling, er maksimal involvering af linjeledere. Dette sker ved at involvere dem i rekrutteringer og ved at gøre dem ansvarlige for at udvikle medarbejdernes færdigheder og viden (Stahl et al., 2007, p. 15). Pecunia forsøger at skabe dette, og Lukas italesætter også selv, hvordan han skal være med til at rekruttere sit nye team (L; 357f). Alligevel har Lukas svært ved at finde sig til rette i opgaven, fordi han ikke oplever sig ordentligt klædt på, og det problematiserer hans evne til at understøtte arbejdet med talenter med henblik på evnen til at maksimere værdien af talentarbejdet.

#### 5.4.3. Talentet selv

Det er også muligt, at det i virkeligheden er talentet selv, der skal drive sin udvikling. Det ville være nemt at sige, at enhver medarbejder er hovedperson i sit eget

liv og sin egen udvikling (Holt Larsen, 2013, p. 133). Tidligere i opgaven er det nævnt, at Talent Management i høj grad er top-down proces, at det er lederne, der identificerer talenterne, men der er også situationer, hvor talenterne selv bringer sig selv i spil. Som det fremgik af 5.3.1. italesatte Frederikke, hvordan hun oplevede, at det var meget tilfældigt, hvem der blev udpeget, og på den baggrund er det værd at overveje, hvorvidt det også kræver, at talentet selv har interesse og evnerne til at bære sig selv frem som talent i Pecunia. Frederikke beskriver, hvordan det forløb, da hun selv blev udpeget som talent:

*M: Hvorfor tror du at du blev udpeget som ledelsestalent?*

*F: Jamen det tror jeg... Jeg gav jo selv udtryk for det. Og så tror jeg at jeg ikke blev afvist i det på grund af at de godt kan se at der er især den her personaleledelse (F; 106-109)*

Frederikke taler ind i, at hun selv meget gav udtryk for, at hun gerne vil være leder. Den formelle udpegning skete dog af Patrick, der ” *lidt tilfældigt at så siger (...)*at han tilføjer mig til den (talentpuljen), så det er ikke sådan at jeg skulle kvalificere mig eller noget i forhold til det” (F; 96-98) Holt Larsen (2013) italesætter et stigende krav fra både medarbejdere og organisationer til hinanden i relation til talentarbejdet. Organisationen giver medarbejderen mulighed for at kunne udfolde sig i en hverdag med spændende arbejdsopgaver og gode karrieremuligheder, men modsætningsvist skal medarbejderen også være villig til at påtage sig et medansvar og være interesseret i at fremme sin egen udvikling (Holt Larsen, 2013, p. 135). Hvis vi igen tager udgangspunkt i den psykologiske kontrakt, vidner det om, at der er en stigende kompleksitet, der gør, at medarbejderen selv skal være med til at drive sin udvikling på trods af, at organisationen også har et ansvar (Holt Larsen, 2013, p. 135). Men det kan imidlertid være svært at tage et sådant ansvar, selvom det kan være svært for en medarbejder at sige sine behov højt og selv tage affære, hvis man ikke oplever udviklingen, sker tilstrækkeligt. Frederikke oplever selv, hvordan det er svært for hende at gå direkte til HR med hendes problemer i forhold til det her med at afklare, om hendes fremtid som leder. Hun oplever ikke, at det nødvendigvis er lederen, der skal afklare, om man har en fremtid som ledelsestalent:

*F: (...) Altså det skal jo et eller andet sted, synes jeg heller ikke være ens leder, der skal definitivt kunne sige, om det er noget, eller det ikke er noget.*

*M: Føler du, at det kan være det?*

*F: Ja, det føler jeg da, fordi det kommer lidt den vej fra. Og jeg synes faktisk lidt, at der kan være et stort skridt, hvis man ligesom selv skulle gå til HR. Fordi det har jeg faktisk overvejet nogle gange, bare ligesom sådan en strøtanke, men alligevel så har jeg ikke gjort det. (F; 591-599).*

Der er flere ting, der er værd at bide mærke i i Frederikkes udsagn. Først og fremmest italesætter hun, at hun finder det udfordrende selv at tage affære for at gå til HR i forbindelse med hendes udvælgelse som talent. Det ville være en udfordring, hvis der var forskellige holdninger mellem HR, lederen og ledelsestalentet i forhold til, om man faktisk ville være talent eller ej, men generelt bør det jo være legitimt for en medarbejder at tænke højt (Holt Larsen, 2013, p. 137). Derudover er det bemærkelsesværdigt, at Frederikke også her italesætter, at hun ikke mener, at det er ens leder, der definitivt skal bestemme, hvorvidt man er talent eller ej. Udfordringen her består dog i, hvis ansvar det så er. Skal HR ind og have en mere aktiv rolle, der i identifikationsøjemed skal stå for mere end bare den formelle udpegning eller det at have overblikket, som det er tilfældet på nuværende tidspunkt, eller er det måske i virkeligheden Frederikke selv, der skal være villig til at italesætte hendes overvejelser. Udfordringen i sidstnævnte fremgår imidlertid af interviewet, at det var hendes usikkerhed om, hvorvidt hun gerne ville gå ledelsesvejen, der blev afdækket i afsnit 5.3.2., der var med til at fraholde hende fra at gøre det. Men alligevel er der en vigtighed i at være åben.

Vender vi blikket mod de forskellige aktiviteter, så er der en naturlig begrænsning i, hvordan talentet selv kan være med til at drive deres aktiviteter. Særligt i relation til identifikation, deployment, udvikling og fastholdelse bliver det mest tydeligt. Som både Kasper og Frederikke har givet udtryk for de selv har gjort, kan de bringe sig selv i spil som kommende ledere, men de kan også gøre beslutningstagerne opmærksom på andre, der kan være det. I forhold til deployment kan de forsøge at

initiere at opbygge de netværk, som det er nødvendige for en leder at danne sig. At talenterne tager del i fastholdelsen, er måske en smule paradoksalt, men samtidig kan der være meget læring – særligt når man tager det Patrick fortalte om udlån i mente. Talenterne skal give udtryk for, hvordan de ser deres arbejdssituation for på den måde at selv tage initiativ til at skabe det nødvendige engagement, der medfører, at de skaber værdi – både for dem selv og organisationen. Det kræver dog, at de selv har indsigten til at se, hvad de har behov for i relation til at få skabt det engagement.

## 5.5. Delkonklusion

Hvis man samlet set skal opsummere ovenstående analysetemaer, er der flere centrale pointer, der træder frem.

Rammerne for talentarbejdet er nyligt definerede i Pecunia, og det afspejler sig på flere forskellige måder, herunder ved den aktive identifikation af 106 ledelsestalenter. Patrick italesætter det selv som en stor talentpool, og det kan medføre udfordringer ift. Deployment, udvikling og fastholdelse. Der vil simpelt være for få udviklingsmuligheder til for mange talenter. Der er en udfordring i, at HR og lederne bruger relativt få ressourcer på aktivt at arbejde med talenter, hvilket kan komme til udtryk i kvaliteterne af aktiviteterne. Det kan f.eks. være med udgangspunkt i det kommende generationsskifte, hvor det bliver nødvendigt at balancere mellem behovene hos forskellige generationer.

Talentforståelsen hos Pecunia bærer præg af, at der ikke er én definition på talent. Det at være talent eller have talent kan bestå i forskellige ting, som tilknytter sig til objekt-perspektivet og skaber en meget multifacetteret forståelse af talentbegrebet. Den systematiske brug af værktøjer medvirker til at rammesætte identifikationskriterierne positivt, men vi stadig ser eksempler på, hvordan mavefornemmelse og –udfra Frederikkes perspektiv – decideret tilfældigheder spille en rolle i identifikationen. En risiko, som ligeledes tales frem i både det teoretiske fundament og reviewet om identifikation. Dog fremkommer tvivl hos begge ledelsestalenterne, om ledelse i sidste ende er noget for dem, hvilket understreger vigtigheden i, at man har personligt engagement for at blive leder. Noget, som man kan argumentere for, kommer til udtryk i begge talenter frivillige aktiviteter. Der er

fremkommer et tabu, der præger det at være talent, der kan problematisere, at hele organisationen kan understøtte arbejdet med talent tilstrækkeligt, og man kan med udgangspunkt i den psykologiske kontrakt argumentere for særligt fordele i at skabe mere åbenhed om talentarbejdet.

Afslutningsvist er det også fortsat værd at stille spørgsmålet, hvem der har ansvaret for talent i Pecunia. Der er forskellige meninger i Pecunia om, hvem der har hvilke roller. Patrick mener, at det i høj grad er lederne, der skal bære ansvaret, mens de selv skal udstikke rammerne. Lukas føler sig imidlertid ikke klædt ordentligt på til at bære opgaven, og oplever ligesom talenterne manglende systematik i arbejdet. Talenterne selv har i stigende grad fået et ansvar i at drive deres udvikling, de skal kunne turde at italesætte deres behov– også selvom den er præget af usikkerheder.

Balancen mellem de induktive forståelser i interviewmaterialet og de deduktive forståelser i teori- og reviewmateriale har bidraget til en konkretforståelse af, hvordan man arbejder med talent i Pecunia. Imidlertid er der fortsat spørgsmål står uklare, og som kræver yderligere diskussion. Enkelte af disse dykkes nærmere ned i i kapitel 6.

## **6. Diskussion**

Dette afsnit omhandler projektets diskussion. Diskussionen berører tre aspekter af projektet med fokus på teoretiske og analytiske perspektiver. Det første diskussionsafsnit udfordrer det eksklusive talentsyn ved at overveje, hvilken betydning et mere inklusivt talentsyn vil kunne have i Pecunia, og hvordan det ville reflektere sig i aktiviteterne. Det andet diskussionsafsnit bliver en overvejende teoretisk diskussion, der sætter spørgsmålstejn ved talent som noget medfødt eller udviklingsbart, og hvilken betydning dette kan have for vores forståelse af ledelsestalenter. Afslutningsvist vil det qua resultatet fra særligt analysetema 3 blive diskuteret i relation til, hvordan man kan skabe den nødvendige grad af lederskab i Pecunia.

### **6.1. Betydningen af et mere inklusivt talentsyn**

Projektet har udgangspunkt i det eksklusive talentsyn. Heri er talent noget, som blot tilhører eller defineres som en udvalgt skare. Det at tage udgangspunkt i det eksklusive talentsyn stemmer overens med, at Pecunia også arbejder udfra denne tilgang. På trods af, at dette er tilfældet, kan man overveje, hvilken betydning et mere inklusivt talentsyn i Pecunia ville have – og hvordan dette ville afspejle sig i de syv aktiviteter, der knytter sig til Talent Management.

Der findes flere eksempler på, hvordan den eksklusive tilgang til talent kommer til udtryk i Pecunia. Først og fremmest i form af, at Pecunia aktivt udpeger og identificerer talenter, men også gennem de udviklingsmuligheder og muligheder der er i forhold til deployment, der er. Selvom RBV-teori tidligere har argumenteret for, at det særligt er udfra økonomiske hensyn, at man fokuserer på en udvalgt skare, er der noget paradoksalt, at hele organisationen skal samarbejde om at fremme få menneskers ledelsespotentiale. Det er ikke noget, der skader dem, som ikke er udpeget – tværtimod kan man med udgangspunkt i afsnit 5.3.3 tale om, at det er motiverende, selvom det kan være tabubelagt. Spørgsmålet er imidlertid om udbyttet ville være større, hvis man arbejdede udfra et mere inklusivt talentsyn?

Spørgsmålet om, hvordan medarbejdere opfatter det inklusive og eksklusive talentsyn har optaget Dries og Kaše (2023). Deres undersøgelse har bygget på antagelse om, at medarbejdere sandsynligvis ville anskue den inklusive talenttilgang som mere retfærdig en den eksklusive. Samtidig forventede de at se, at de medarbejdere, der allerede var en del af den eksklusive talentskare ville være markant mere tilbøjelige til at favorisere denne tilgang (Dries & Kaše, 2023, pp. 6-7). Undersøgelsen viste, at både de udpegede og de ikke-udpegede vurderede det inklusive talentsyn som mest fair. Dog var der mindre ikke-signifikante forskelle i, at den eksklusive skare favoriserede den eksklusive tilgang (Dries & Kaše, 2023, p. 12). De undersøgte samtidig, hvordan metaperceptioner, der er folks opfattelser af, hvordan organisationer anskuer dem som medarbejdere, og her var resultatet anderledes. Metaperceptionerne gør individer i stand til at vurdere, hvor de står i det organisatoriske hierarki, og man kan argumentere for, at det vil være en bedre predictor for TM fairness end selvevalueringer (Dries & Kaše, 2013, p. 13). Resultaterne af denne undersøgelse viste, at deltagerne med høje metaperceptioner af deres talent rating, var mere tilbøjelige til at favorisere den eksklusive tilgang.

Hvad kan vi så bruge resultaterne fra undersøgelsen af Dries & Kaše til i Pecunia? Det er i høj grad med til at legitimere, hvorfor man i det hele taget arbejder med talent, eftersom det er organisationens interesser og deres opfattelser af medarbejderen, der i sidste ende er afgørende for, om man identificerer den enkelte medarbejder som talent. Medarbejdernes egen holdning taler dog nærmere for, at den inklusive tilgang ansues som mere fair.

Antager vi, at det også er tilfældet i Pecunia, kan man argumentere for, at det ville medføre et skifte i måden, man arbejder med aktiviteterne på i praksis. Meyers og Van Woerkam (2014) argumenterer særligt for, at der er et større fokus på identifikation og fastholdelse ved anvendelse af en eksklusiv tilgang, mens udvikling vil fylde mere i en mere inklusiv tilgang til talenter (p. 200). Årsagen til førstnævnte vil naturligt findes i, at man overvejende vil ansue værditilførslen hos alle medarbejdere som stor, og man derfor ikke lige så aktivt skal forsøge at identificere og fastholde medarbejdere i virksomheden, da alle medarbejdere vil indgå i organisationens talentpool. Man kan argumentere for, at det både gør det nemmere og sværere for organisationen at arbejde med talenter. Hvis det HR, der fortsat skal stå for at skabe rammerne for arbejdet, er det vigtigt at klarlægge, hvilken betydning det vil have at italesætte folk som talenter, og hvordan de reelt er talenter. Samtidig kan det udfordre ledelsesopgaven, idet de nu i stedet for overvejende at sætte et fåtal af talenter i opgaver, hvor de får mulighed for at performe, men samtidig blive udviklet, er det nu væsentlig flere medarbejders interesser, der skal varetages. Det er ikke nødvendigvis altid tilfældet, at alle medarbejdere går efter de samme opgaver. Nogle vil gå efter de analytiske, nogle vil gå efter de mellem menneskelige, andre vil måske gå efter at påtage sig ledelsesrollen. Men det kan problematisere særligt planlægningen af, hvem der på sigt skal være ledere, vil det i højere grad skal ske ud fra en bottom-up tilgang fremfor en top-down, som vi primært ser det komme til udtryk i organisationer. Fordelen ved den inklusive tilgang vil samtidig være, at en større del af medarbejderne vil føle sig inkluderet i virksomheden, og det vil have en positiv effekt på employerbrandingen. Dette kan samtidig betyde, at flere medarbejdere vil være en del af Pecunia, hvilket naturligt gør det nemmere for dem at rekruttere de stærkeste medarbejdere. Det kan samtidig virke appellerende for mange nye medarbejdere, hvis



man har den samme mulighed for udvikling, som den inkluderende tilgang i høj grad kan ligge op til.

Der vil imidlertid også være problematikker i at anvende en inkluderende tilgang. Der vil være en risiko i, at man har medarbejdere med større talenter i roller, hvor de får begrænsede muligheder for at udleve deres talenter og kan bidrage til den organisatoriske succes, kan bidrage til, at de kommer til at føle sig værdsat i så begrænset en grad, at de ender med at søge ud af virksomheden (Collings & Mellahi, 2013, p. 323). Dette betyder, at man i den inkluderende tilgang fortsat er nødt til at overveje, hvilke medarbejdere der skal prioriteres ift. Udviklingsmuligheder. Dette vender tilbage til en af de overvejelser, der fremkom i litteraturreviewet om fastholdelse: Hvem skal man prioritere at fastholde? Er det de medarbejdere, der kan bidrage med mest? Det argumenterer Collings og Mellahi (2009) i hvert fald for (p. 308). Hvis man også inddrager det ressourcebaserede perspektiv, giver det også mening, at man er nødt til at prioritere sine indsats. Det er langt fra givet at alle medarbejdere i Pecunia pludselig skulle igangsætte en masse nye indsats ift. Udvikling, hvis man åbner mere op for en inkluderende tilgang, men der ville være en risiko i, at midlerne kunne være brugt bedre.

Anvendelsen af et mere inkluderende talentsyn kan alt i alt ses fra flere perspektiver. Undersøgelsen fra Dries og Kaše (2023) viste, at medarbejderne selv finder den inkluderende tilgang mere fair, og det ville også give fordele i relation til, at man ville bruge færre kræfter fra organisationens side ift. Identifikation og fastholdelse, samtidig med, at det ville give øgede muligheder for tiltrækning og rekruttering. Modsætningsvist vil det særligt problematisere planlægning, særligt hvis det skal være udfra, at medarbejderne ene og alene skal byde ind på det at blive leder. Samtidig vil der være en stor risiko i, at man kan miste medarbejdere på, at der skal være lige muligheder for udvikling og deployment for alle medarbejdere. Der anlægges måske en overvejende negativ tone mod den risici, det inklusive talentsyn kan medføre, men det er ikke nødvendigvis et spørgsmål om enten eller, snarere hvordan man kan kombinere de to praksisser bedst muligt. For det er muligt at kombinere de to i et givent omfang (Lewis & Heckman, 2006, p. 146). Ser man det i relation til Pecunia vil dette kunne løse særligt den udfordring, der knytter sig til åbenhed ift. Talent. Arbejder man udfra en mere inkluderende tilgang, vil det givetvis

være nemmere for hele organisationen, særligt medarbejderne, der i dag måske står udenfor arbejdet med talent at understøtte det. Helt grundlæggende fordi man kan tale åbent om det. Modsætningsvist vil det også bidrage til udfordringer med den mere inkluderende tilgang, da man kan åbne endnu mere op for, hvordan man definerer talent i Pecunia. Dette kan yderligere problematisere den i forvejen italesatte problematik i, at arbejdet med talent kan fremstå tilfældigt. Der er en nødvendighed i, at man får en mere inkluderende tilgang i Pecunia for at minimere det tabu, der fremkommer, ved samtidig at fremstå som mere inkluderende. Ikke sagt, at de ikke gør det ved at have en eksklusiv tilgang, men formentlig mere inkluderende end på nuværende tidspunkt. Der vil dog i sidste ende være hensyn, Pecunia skal balancere: Er det de talenter, som man ser et stort potentiale i og kan løfte virksomheden til det næste niveau eller er det de talenter, som et eller andet sted er med til at få tandhjulene til at køre rundt og kan gå gladere på arbejde, fordi de føler sig inkluderede.

## 6.2. Er talent og evnerne til ledelse medfødt eller tillært, og hvilken betydning har det for vores forståelse af ledelsestalenter?

Subjekt- og objektperspektiverne har været de dominerende forståelser af talent i dette speciale, og undervejs i specialet har der været flere eksempler på, hvordan de forståelser er kommet til udtryk. Vi så i analysen, hvordan forståelserne af det subjekt-perspektiv kom til udtryk gennem informanternes italesættelser af talent, der vidnede om en multifacetteret forståelse, mens objektperspektivet kom til udtryk gennem den eksklusive tilgang. Der findes også alternative måder at forstå talenter på, og hvordan man kan identificeres som talent. Man kan med fordel overveje, om det at være talent og det at være leder er medfødt eller tillært, og overveje hvilken betydning det har for vores forståelse af ledelsestalenter.

Historisk set findes der flere italesættelser på, at talent er medfødt, og tanken om det medfødte talent går langt tilbage. Francis Galton er en af de første, der tager spørgsmålet op om, hvorvidt talent er et produkt af arv eller miljø, og diskuterer sig frem til, at talent er medfødt. Ved at kortlægge konkrete talenters stamtræer, kunne han påvise, at der var en høj koncentration af talenter indenfor familier, og det derfor i høj grad handlede om at forberede arvemateriale (Davidsen & Hein, 2017, p. 61).

Når dette så er sagt, skal det understreges, at han fortsat mente, at det var muligt at forfine det medfødte talent, men det centrerer sig om den arvemasse såsom intelligens, vi nedarver fra vores forfædre (Davidsen & Hein, 2017, p. 60ff). Flere HRM-tilgange understøtter også op om Galtons antagelse om, at talent til en vis grad er medfødt (Gallardo-Gallardo et al., 2013, p. 293). Tager vi udgangspunkt i objekt-perspektivet, er der et umiddelbart udgangspunkt i, at de karakteristika, der er af et talent, kan være medfødte evner, men det også vil kunne være tilegnet viden og kompetencer.

Modsætningsvist kan talent anskues som et produkt af vores miljø. Uanset hvor talentfuld, man er, findes der ingen, der har formået at skabe en fuldstændig fantastisk performance uden træning (Meyers et al., 2013, p. 310). Der er en nødvendighed i, at man bør og skal have de rigtige læringsmuligheder for at kunne tilegne sig erfaringer. Man kan samtidig fremhæve, at talent i høj grad handler om miljø, da det i høj grad er konteksten, der er med til at definere, om man er talent eller ej. Einstein udtalte også, at hvis du dømmes en fisk på dens evne til at klatre i træer, vil den hele sit liv tro, at den er dum. Den forståelse går igen i forståelsen af talenter.

I denne konkrete situation er det talent for ledelse, der er interessant, og det at være leder kan ligeledes anskues som noget, der bunder i arv og miljø. Det er imidlertid begrænset, hvor meget forskning, der på nuværende tidspunkt har anskuet den genetiske basis for lederskab (Arvey et al., 2006, p. 2). En undersøgelse af Arvey et al. (2006) har estimeret, at 30% af ledelsesrollen determineres af genetiske faktorer, mens de miljømæssige faktorer udgør de resterende 70% af variansen (p. 15). På trods af, at man har en genetisk komponent med i bagagen, er det altså miljøet, der medvirker til at determinere mulighederne for ledelse. Når man har været i en organisation så længe som det er tilfældet for vores informanter, må man også antage, at de i særdeleshed er blevet påvirket af miljøet i organisationen. Lukas stiller endda selv spørgsmålstegn ved, hvad talent består i: ” *Talent er det også, når man er født med det? Noget man kan tilegne sig? Noget man bliver påvirket af det? Hvad er talent, når man har været i virksomheden i 10 år?* (L; 611-613). Miljøet påvirker, især når man har været i det i så lang tid som det er tilfældet med både Patrick, Frederikke, Kasper, Lukas og Christian.

Det var et særligt fokuspunkt i analysetema 1 at forstå rammerne med arbejdet for talent for at kunne forstå, hvad det vil sige at arbejde med talent. Forståelsen af talent for ledelse som noget, der er kontekstafhængig, bidrager også til ny forståelse. Selvom mange arbejder med talent og TM er der ingen, der har de samme definitioner på det – noget, der reflekterer sig på baggrund af forretningsstrategier, miljø og andre faktorer (Iles et al., 2010, p. 180). Den kompleksitet, der er i den enkelte organisations miljø, afspejler sig i måden, hvorpå de arbejder med talent. Det kan være et bud på, hvorfor der ikke hersker én dominerende forståelse af talent – Fordi der skal tænkes et miljømæssigt eller kontekstuel perspektiv ind, der gør, at et talent i Pecunia ikke er det samme som i en anden virksomhed. Naturligvis vil der være overlap mellem de to definitioner af talent, eftersom der vil være flere ligheder mellem, hvad der skaber et talent i Pecunia og i en konkurrence virksomhed. Det ændrer imidlertid ikke på, at praksisserne ift. Talent er tilpassede en konkret kontekst.

### 6.3. Hvordan skaber man det nødvendige ejerskab i Pecunia?

Som det fremgik af særligt analysetema 3, er der en udfordring i, at selvom talent kræver, at hele organisationen tager ejerskab, er der alligevel forskellige perspektiver på, hvem der skal løfte hvilke dele af ejerskabet. Denne diskussion centrerer sig med udgangspunkt i fundene i analysen for at klarlægge, hvordan HR, lederne og ledelsestalerne hver især kan bidrage til at få løftet Pecunias talentarbejde.

Der fremgik mange forskellige holdninger til, hvem der havde hvilke roller i relation til arbejdet med talent. Patrick italesatte HRs rolle som dem, der har overblikket og dem, der sørger for, at der er et udviklet koncept, som resten af Pecunia kan forholde sig til. Men der er også en anden tydelig rolle i, at HR skal klæde lederne bedre på til at løfte talentopgaven ude i de respektive afdelinger. Den opgave er ikke lykkedes i Pecunia, hvilket kommer til udtryk i første instans hos lederne, hvor vi ser Patrick italesætte manglen på vilkår for at løfte opgaven, og i anden instans hos talentet, hvor Frederikke italesætter, at hun oplever en mangel på systematisk arbejde. Derfor vil man med fordel kunne se ind i, hvordan samspillet er mellem HR og lederne

i arbejdet med talenter. Holt Larsen (2014) italesætter selv, at ”jo større en virksomhed, jo større er behovet for og presset om – decentralt. - at give en skræv med til det generelle koncern-HRM-arbejde som fx. Talent Management” (p. 146). Risikoen bliver her, som Lukas også italesætter, at man ved at arbejde med det alene i afdelingerne, at det kan gå hen og blive en suboptimering, som ikke hele organisationen får gavn af (L; 850f). På trods af, at arbejdet på nuværende tidspunkt ikke synes at fungere optimalt, er der virkelig gode forudsætninger for, at man kan skabe ejerskabet, der kan få talentarbejdet til at lykkes endnu bedre. Lukas bliver konkret spurgt om, hvad han har brug for og han svarer konsekvent, at han har brug for værktøjer, og hvad der måske ikke er blevet stillet spørgsmål ved, at han skal gå i dialog med HR om de værktøjer. Patrick italesætter selv, at han oplever, at der er et godt samarbejde mellem lederne og HR (P; 628-629). Man vil gerne sine egne talenter, men det kan være svært at holde dem i pipeline, og særligt for lederne at have bevidstheden om, talenterne skal kunne gå på tværs af organisationen. Det er jo i høj grad det, som HRs opgave består i, netop at forvalte talent på tværs af organisationen.

Hvis man skal lykkes i højere grad med talent i Pecunia, kræver det at hele organisationen, især ledere, HR og ledelsestalenter har indsigt i hele fødekæden for talent. Når Lukas skal være ansvarlig for at identificere, udvikle, depoly og dels fastholde talenterne i sin afdeling, kan det være en udfordring, at HR i virkeligheden har planlagt, hvad der skal ske med talentet for ham. Hvis ikke Lukas har indsigten i, hvad målet ligesom er på sigt, kan det være svært at understøtte arbejdet til fulde. Derfor skal HR også fortsat stå for at drive et koncept, men brede forståelsen af konceptet endnu mere ud i praksis. Først og fremmest særligt med henblik på, at man kommer til at arbejde lidt mindre ubevidst, som det f.eks. ses som tilfældet hos Christian, og dernæst får klædt ham, Lukas og de resterende ledere på til at løfte arbejde. HR skal supplere, men det er i afdelingerne talentudviklingen sker. Dernæst bliver der en opgave i forhold til talenterne, som kommer til at bestå i, at talenterne også danner sig en bevidsthed ift., hvilke muligheder, der er for at blive ledere. Naturligt er der snitflader til de afdelinger, de selv arbejder tæt med, men der kan også være andre muligheder, som de selv ikke er bevidste om. Dette kan hjælpe dem til at udvikle et større sprog for, hvordan de forestiller sig, at deres udvikling skal ske og fastlægge, hvad endemålet skal være. Ikke blot det at blive ledere, men snarere vejen derhen. Hvis særligt HR, ledere og ledelsestalenter skal løfte arbejdet med talent i

Pecunia, kræfter det grundlæggende en større mængde af transparens. Fastlæggelse af, hvordan rollefordelingen er. Hvis Frederikke oplever talentindsatsen som tilfældig kan det skyldes, at hendes leder ikke har en tilstrækkelig bevidsthed om, hvordan hun skal udvikles på baggrund af den planlægning, som HR i høj grad driver. Transparens kommer til at være et nøgleord i forhold til at skabe ejerskabet, fordi hver mand skal kende sit ansvarsområde, og hver mand har sin forpligtelse til at sætte sig selv i spil for at understøtte arbejdet. Det kræver at lederne bliver klædt på til at forstå og navigere i konceptet, men også at både de og talenterne kan gå i dialog med HR om fremtiden. På den måde vil de i højere grad lykkes med at skabe det nødvendige ejerskab.

## **7. Konklusion**

Dette speciale har haft til formål at afdække, hvordan man kan forstå talent og Talent Management, og forstå, hvordan den teoretiske forståelse af talent og Talent Management påvirker de udfordringer, der knytter sig til aktiviteterne i praksis. For at kunne afdække dette har specialet taget udgangspunkt i et casestudie i virksomheden Pecunia, hvor interview er blevet anvendt som den primære datakilde, og samtidig er blevet suppleret af et teoretisk fundament og et litteraturreview om de mest anvendte artikler indenfor TM.

Specialet er skrevet med udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tilgang. Der arbejdes med udgangspunkt i den epistemologiske socialkonstruktivisme, der argumenterer for, at det er vores forståelse af virkeligheden, der er socialt konstrueret. Forståelsen af talent og TM beror på den baggrund som et produkt af de teoretiske forståelser og organisatoriske praksisser, der finder sted i Pecunia. En forståelse, der suppleres af en abduktiv tilgang, der beror på vekselvirkningen mellem de induktive og deduktive fund.

Talent er et komplekst begreb, der kan forstås på forskellige måder. Traditionelt skelner man mellem et subjekt- og et objektperspektiv, der inddeler talent i kategoriseringer, som definerer talent som enten karakteristika af mennesker eller som en inddeling af mennesker. Når man definerer talent som mennesker inddeler man

dem oftest med udgangspunkt i, at talenter er en eksklusiv skare af medarbejdere, der har et særligt udviklingspotentiale eller gode performere. Det er ligeledes den talentforståelse, der er dominerende i Pecunia.

Talent Management er ligeledes et begreb, der anskues fra mange vinkler. Mange har gennem tiden forsøgt at præcisere, hvad TM dækker over, uden der er kommet en generel konsensus. Flere italesætter, hvordan den systematiske anvendelse af aktiviteter, der knytter sig til identifikation og udvikling af talenter for at skabe en konkurrencemæssig fordel, er en essentiel del af konceptet. Man kan skelne mellem forskellige udlægninger af aktiviteter indenfor Talent Management, hvor projektet her har taget udgangspunkt i en cyklus-orienteret tilgang, der centrerer sig om anvendelsen af planlægning, tiltrækning, rekruttering, identifikation, udvikling, deployment og fastholdelse i praksis. For at afdække de udfordringer, der knytter sig til førnævnte aktiviteter i praksis, er der blevet anvendt et review udfra de mest anvendte artikler indenfor TM. Reviewet viste flere eksempler på udfordringer i relation til planlægningshorisonter, stigende medarbejderomsætninger, der sætter nye krav til evnen at arbejde med talent på, bias i identifikationssammenhænge og fastholdelsesproblematikker, der bunder sig i intern og ekstern konkurrence.

Flere af disse udfordringer fremkommer ligeledes, når vi kigger ned på praksis i Pecunia, mens også andre udfordringer hersker. Pecunia har aktivt arbejdet med eksklusiv Talent Management siden 2022, og på trods af, at det er en strategisk prioritering, er der en begrænset ressourceanvendelse fra både HRs og ledernes side. Pecunia arbejder udfra en uklar definition af talent, hvilket har sine udfordringer, idet det kan problematisere særligt alle aktiviteterne i praksis. Det er samtidig vigtigt, at ledelsestalentet brænder for ledelsesopgaven og oplever det nødvendige engagement for at blive leder før, at vedkommende er klar til at træde ind i rollen. Samtidig italesættes et tabu omkring det at være talent, og det kan være en udfordring, hvis men skal sikre en talenttankegang på tværs af hele organisationen.

Endeligt er der en central problemstilling i, hvem der har ansvaret for talent i Pecunia. Både HR, ledere og ledelsestalenter bærer deres del af ansvaret, men det kommer til udtryk på forskellig vis og med forskellig tyngde. HR bistår særligt med det konceptuelle ansvar, mens lederne forventes at drive udviklingen. De føler sig ikke

udfra den nuværende tilgang sig i stand til at løfte opgaven tilstrækkeligt. Dette reflekteres hos talenterne, som beskriver den nuværende tilgang som en smule tilfældig.

Man kan overveje, om en mere inkluderende talenttilgang vil være bedre for Pecunia i relation til at takle udfordringerne, men her er der særligt ressourcemæssige hensyn, der kan udfordre mulighederne for at implementere tilgangen til fulde. Talent er et resultat af både arv og miljø, og isærdeleshed miljøet siges at have stor betydning. Dette taler i høj grad ind i en forståelse af TM, der er meget kontekstafhængig, hvilket reflekterer sig i, at det langt fra er givet, at talenter ville defineres som talenter i alle virksomheder. Endeligt er det værd at overveje, hvordan man så skaber det nødvendige ejerskab over talenterne. Der er en vigtighed i, at alle involverede har indsigt i deres og andres roller i arbejdet med talent, og man arbejder transparent med aktiviteterne. Det involverer b.l.a. at klarlægge konceptet sådan lederne kan klædes ordentligt på til at forstå og administrere arbejdet med talenter til fulde, mens HR spiller en mere tydeligere og mere understøttende rolle. Talent kræver ejerskab, og lykkedes Pecunia med at få løftet ejerskabet i flok, vil de som organisation opleve en endnu større gavn af arbejdet med talent.

## **8. Fremtidig forskning**

Dette speciale har udfoldet en lang række aspekter indenfor forskningen af talent og Talent Management, og udfoldet forståelsen af den i praksis. Projektet har samtidig dannet grobund for, hvordan man kan forske videre indenfor feltet og opnå en større forståelse af talent og TM, og særligt de udfordringer, der kan knytte sig til det i praksis.

Et af de centrale fund i dette projekt har centeret sig om, at talent kræver ejerskab. Det er hele organisationen, der skal tage anpart i at løfte opgaven, og dette skal ske ved, at alle opnår en bevidsthed om deres rolle. Selvom man mener, at det er lederne, der skal holdes ansvarlige for at styrke deres talentpuljer, er det ikke tidligere sket i praksis i det forventelige omfang (Darré, 2014, p. 129). Hele organisationen bør løfte opgaven sammen, alligevel kan man argumentere for, at ansvaret på topledelsens, HR og ledelsens skuldre er stort, men hvordan fordeler ansvarligheden sig reelt i



praksis. Det er formentligt svært at belyse, men det kan hjælpe med at klarlægge endnu grundigere, hvor eventuelle faldgrupper ift. At skabe ejerskab kan være.

Et andet interessant perspektiv, som blev italesat undervejs i projektets analyse, er talent som et tilnærmelsesvist tabubelagt fænomen. Der var en varierende grad af åbenhed om, hvem der er talenter, selvom organisationen åbent har en talentstrategi. Der er meget på spil for hele organisationen i arbejdet med talent, så hvorfor er man ikke totalt åben om, hvem, der har forudsætningerne for på sigt at blive leder? Det problematiserer i høj grad at få hele organisationen til at købe ind på en talentstrategi, hvis man ikke kan tale frit om det.

Et tredje perspektiv, der kunne være særdeles interessant at undersøge, ville være arbejdet med talent og TM i et longitudinelt studie. Et sådant studie vil kunne bidrage til en dybere forståelse af, hvordan talent udvikler sig over tid, og hvilke faktorer, der bidrager til at få vedkommende til at lykkes og blive leder. Dette ville samtidig være værdifuld viden for organisationer, idet det kan hjælpe dem med at præcisere deres aktiviteter knyttet til TM, og oplevede betydningen af udvikling af dem over tid.

## 9. Referenceliste

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business : JWB*, 49(2), 173-179. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.001
- Al- Dalahmeh, M. L. (2020). Talent management: A systematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5(Special), 115-123. doi:10.47535/1991ojbe102
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20. doi:10.1016/j.leaqua.2005.10.009
- Baum, T., Mooney, S. K. ., Robinson, R. N. ., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813–2829. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability/ A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214. <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. Available at SSRN/ MIT Sloan Management Review, 49(2). 37-44.
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research. The logic of anticipation*. Polity. 1-30
- Campbell, D. & Shotter, J. (2000), *The Socially Constructed Organization* (1st ed). Routledge. 1-30. <https://doi.org/10.4324/9780429483264>
- Collin, F. (2015). Socialkonstruktivisme. In M. H. Jacobsen, K. Lippert-Rasmussen & P. Nedergaard, (Red.), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3. udgave) (pp. 325-364). København: Hans Reitzels Forlag

- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199- 223.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2013). Commentary on: “Talent—innate or acquired? theoretical considerations and their implications for talent management”. *Human Resource Management Review*, 23(4), 322-325. doi:10.1016/j.hrmr.2013.08.003
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235. doi:10.1016/j.hrmr.2015.04.005
- Darré, M. (2014). *Strategisk talentudvikling - realiser organisationens potentiale* Dansk Psykologisk Forlag. 1-207
- Daidsen, M., & Hein, H. H. (2017). *Når talent forligter* (1st ed.) Gyldendal Business. 59-80
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472. doi:10.1108/IJCHM-12-2013-0538
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.001
- Dries, N., & Kaše, R. (2023). Do employees find inclusive talent management fairer? it depends. contrasting self-interest and principle. *Human Resource Management. 1-27. Journal*, doi:10.1111/1748-8583.12501
- Etiske principper for nordiske psykologer. I: *Dansk Psykologforenings Regelsæt 2022*. <https://www.dp.dk/wp-content/uploads/2022/11/EtiskePrincipper.s.27-32fraDPRegelsaet-2021-24.pdf>

- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business : JWB*, 45(2), 161-168. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.012
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business : JWB*, 49(2), 262-271. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.010
- Forrester, M. (2012). Doing a literature review. In C. Shaw, Gibson, S., & Riley, S. C. E. (Eds.), *Doing your qualitative psychology project*. (pp. 82-100). London: Sage.
- Flyvbjerg, B. (2020). Fem mistofståelser om casestudiet. In Tanggaard, L. & Brinkmann, S. *Kvalitative Metoder – En Grundbog*. Hans Reitzels Forlag. 621-657
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.002
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. doi:10.1080/09585192.2019.1642645
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Henriksen, T, D. (2014). *Procespsykologi - facilitering af øvelser i grupper og teams*. Akademisk Forlag. 31-43
- Holt Larsen, H. (2013). *Talent management : Perspektiver, dilemmaer og praksis* (1st ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur. 1-269
- Holt Larsen, H. (2018) Elite kontra bredde: Talentfuld talentudvikling. In :Bévort, F., Duus Henriksen, T., Hjalager, A., Holt Larsen, H., Nielsen, K., & Vikkelsø, S. (2018). *Ledelsesdilemmaer – Strejftog gennem faglitteraturen*. 59-79.

- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business : JWB*, 45(2), 179-189. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.014
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Kbh: Hans Reitzels Forlag. 1-67
- Keller, J. R., & Cappelli, P. (2017). The historical context of talent management. *The Oxford handbook of talent management* () Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.21
- Konsulenthuset Ballisager (2023). Kandidatanalysen 2023.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk. Kap 1,2,13*
- Latukha, M., Kriklivetc, A., & Podgainyi, F. (2022). *Generation diverse talent management practices: Main determinants and its influence on firm performance* Informa UK Limited. 291-322. doi:10.1080/10669868.2022.2074186
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business : JWB*, 45(2), 134-142. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.020
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business : JWB*, 45(2), 143-149. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.018
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — innate or acquired? theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.003

- 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 / JWB*, 49(2), 192–203.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Michaels, E., Hanfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2005). *Kampen om talent*. Kolding: Birmar. 1-190
- Online Etymology Dictionary; Talent
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management? *Journal of Business Research*, 141, 528-535. doi:10.1016/j.jbusres.2021.11.052
- Palanski, M. E., Hammond, M. M., & Khazanchi, S. (2022). Leader development in work and volunteer contexts: Expected practice and unexpected opportunities. *Organizational Dynamics*, 51(4), 100935. 1-7.  
doi:10.1016/j.orgdyn.2022.100935
- Shaw, R. (2019) Conducting literature reviews. In: C. Sullivan and M. A. Forrester: *Doing Qualitative Research in Psychology. A Practical Guide*. 2nd edition. Pp. 78-96, London: Sage
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business : JWB*, 46(4), 506-516. doi:10.1016/j.jwb.2010.10.011
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business : JWB*, 45(2), 105-108.  
doi:10.1016/j.jwb.2009.09.011
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., . . . Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term talent in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.  
doi:10.1108/00197851111145853

- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business : JWB*, 45(2), 122-133. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.019
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business : JWB*, 51(2), 278-293. doi:10.1016/j.jwb.2015.11.001
- Theodorsson, U., Gudlauggson, T. & Gudmundsdottir, S. (2022). *Talent management in the banking sector*. Basel: MDPI AG. 1-30 doi:10.3390/admsci12020061
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). *A review of talent management: 'infancy or adolescence?'* Informa UK Limited. 1744-1761 doi:10.1080/09585192.2013.777543
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2017) *Talent Management in Practice: An Integrated and Dynamic Approach*. Emerald Publishing Limited. 1-10
- Ulrich, D., & Allen, J. (2014). Talent accelerator. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 1(1), 1-23. doi:10.1177/2322093714526666
- Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341–355.
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: A systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93-111. doi:10.1108/ICT-01-2022-0007