

Ledelse

Talentutvikling

Et talent er alltid på vei videre

Hva er et talent? Mental styrke, sult etter å lære mer, resultatorientert og evne til å ta initiativet er egenskaper som skiller dem med det lille ekstra fra oss andre.

Av Bård Andersson

bard.andersson@ukeavisen.no

Tradisjonelt sett har vi definert talent som medfødte begavelser, og individets potensial til å nå lengst mulig innen en aktivitet, ut fra kortsiktige og langsiktige forutsetninger.

Vi ser imidlertid stadige eksempler på folk som når helt til topps, for eksempel innen idrett, politikk og næringsliv, som verken hadde medfødte begavelser eller ble levnet særlig gode sjanser til å lykkes av personene tett på dem. Andre hadde lett for å lære, og oppnådde raskt svært gode resultater, men lyktes aldri på det høyeste nivået.

Personlighet

Innen ledelse viser forskning at personlighet er viktig for effektivt lederskap. I arbeidet med å velge ut ledertalenter er det avgjørende å kunne få kunnskap om kandidatens personlighet tidlig i prosessen, fastslår undersøkelsen *Identifying Top Talents Within A Group Of Successful Managers*, som er utarbeidet av rekrutteringsekspert Ole Iversen fra BI og konsulentselskapet Assessit.

– Hensikten med å kartlegge kandidatens personlighet er å kunne få verdifull kunnskap om hvordan kandidatene faktisk presterer, allerede tidlig i prosessen, sier han.

Iversens studie har sett nærmere på 188 ledere

«God talentutvikling dreier seg om å satse på å utvikle det beste hos alle medarbeiderne - både hos de som har talent for ledelse og de som har sine styrker på andre områder»

Ole Iversen, rekrutteringsekspert, BI og Assessit

Hva er viktigst for deg i et ansettelsesforhold?

Denne kompetansen vil talentene ha hos sin egen leder:

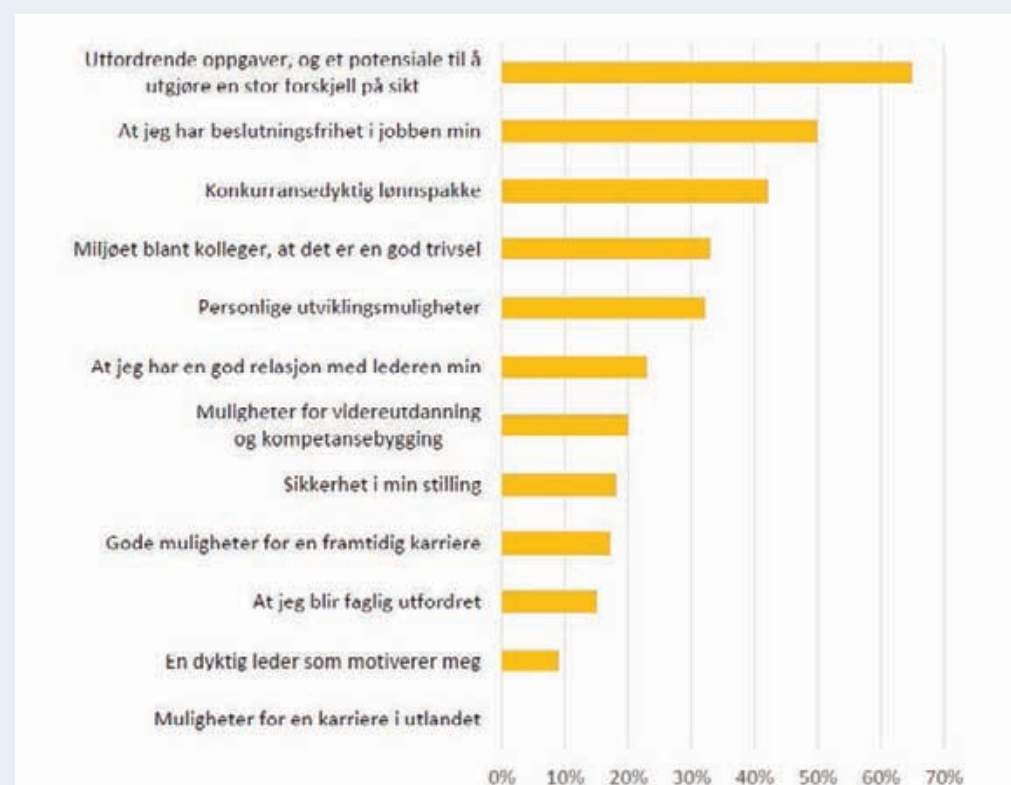
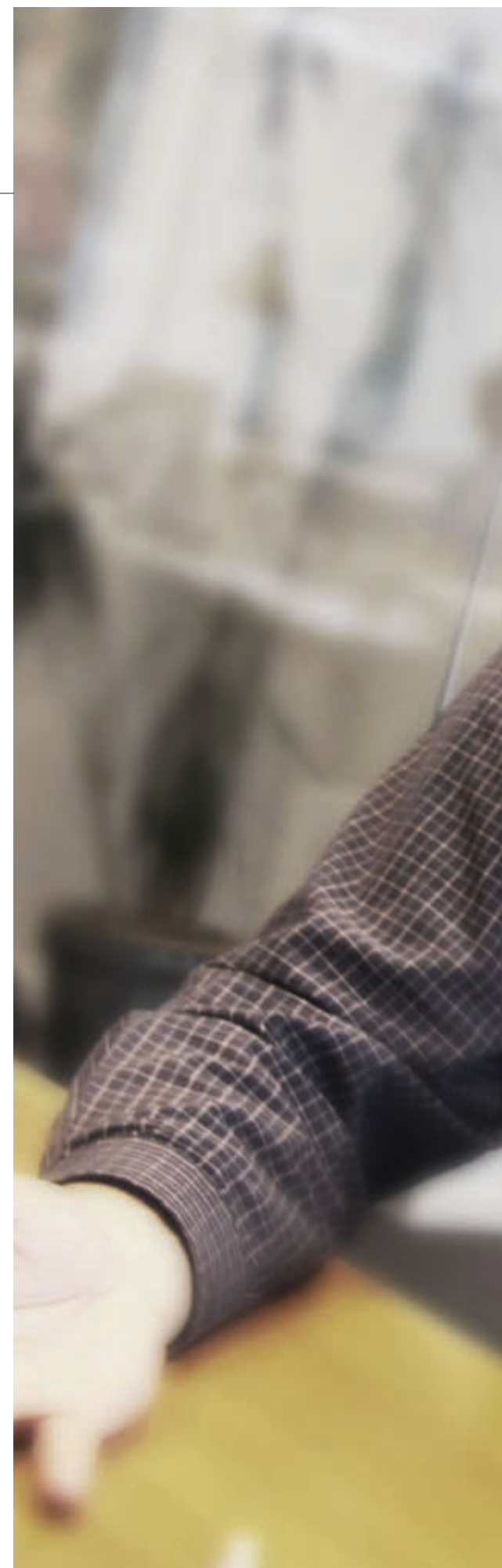


FOTO: TENDESRAPPORT 2015/OLEIVERSEN



med suksess. Samtidig ville han finne ut om den såkalte femfaktor-modellen kunne benyttes til å forutse hvilke ledere som var mest talentfulle, og ville lykkes best. Modellen er en psykologisk teori som antar at individens personlighet kan forstås og beskrives ved hjelp av fem overordnede oppsummerende dimensjoner som 30 underliggende trekk ordnes inn under – fordelt på de fem dimensjonene.

Iversens konklusjon i studien ble at femfaktor-modellen ikke er egnet til å skille mellom topptalenter og en gruppe suksessfulle ledere.

– Undersøkelsen indikerer at dersom man skal bruke personlighetstesting er den et bedre virkemiddel på et tidlig stadium i utvelgelsesprosessen,

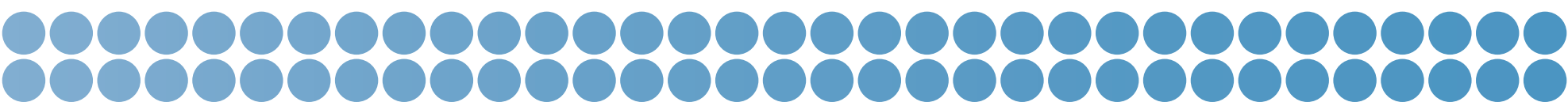


FOTO: ASSESSIT



sier han.

Han konkluderer også med at det ikke nødvendigvis er den som skårer høyest som er den beste kandidaten.

– Nok kan være nok. Er du utadvendt eller samvittighetsfull nok, er du ikke nødvendigvis en dårligere kandidat enn en annen som skårer litt høyere, sier han.

Unge ledere

Iversen er faglig ansvarlig for Årets Unge Ledere (ÅUL), som konsulentselskapet Assessit arrangerer hvert år. År for år danner denne talentmønstringen et bedre erfaringsgrunnlag, takket være undersøkelser, tester og analyser av deltakerne.

Rekrutteringsekspert Ole Iversen ved BI har forsket på unge ledere.

Årets Unge Ledere er et lederutviklingsprogram og en kåring for unge ledere som er 40 år eller yngre. Iversen forteller at han og kollegaene tester, evaluerer og utfordrer unge ledere i en spennende prosess. Med grundige tilbakemeldinger sikrer de ny læring og høyere grad av selvinnsikt, hevder han.

– God selvinnsikt skaper gode ledere. Vi kårer vinnerne ved en heldags lederkonferanse, hvor vi samles til foredrag, workshops, inspirasjon og nettverking, sier han.

Den årlige kåringen ble skapt av Assessit i 2009, og er basert på solid internasjonal forskning. Iversen beskriver prosjektet slik:

– Vurderingsmetodikken i Årets Unge Ledere

er svært omfattende. Vi har den grundigste evalueringsprosessen av ledere som gjøres i Norge i dag, og er stolte av å kunne tilby et program for unge ledere. Det er gratis å delta for alle kandidater. Alle virksomheter kan nominere kandidater og unge ledere kan melde seg på selv. Alle kan dessuten tipse oss om kandidater som bør delta, påpeker han.

En annen av Iversens studier, *Tendensrapport 2015*, tar for seg nettopp de unge og talentfulle lederne i Assessits kåring. Her ble de unge lederne blant annet spurt om stressnivå, lønnsforventninger, hvor lenge de tror de blir værende i stillingene sine, om de sikter mot topplederjobber i fremtiden, hvor mye tid de bruker på ledelse, hva som

Talentutvikling

hindrer dem i å utøve god ledelse, hva som er viktigst for dem i et ansettelsesforhold, hva de savner i sin nåværende stilling og hva de anser som de viktigste kvalitetene hos sine ledere.

I svarene fra ledertalentene fremkommer det at de unge lederne søker å utvikle seg hele tiden. De vet at utvikling er viktig, og at kvalifiseringer og hard jobbing er veien til suksess. Det er hele tiden noe nytt å lære. Derfor ønsker de unge lederne å utfordres, og de vet at de må teste seg selv på nye områder hele tiden – både personlig og faglig.

Ifølge Iversen kjennetegnes årets talenter i ÅUL 2015 ved sine evner til å løse problemer og ved å håndtere og vurdere informasjon effektivt.

– De er spesielt gode til å motivere og utvikle sine medarbeidere. De er resultatorienterte, og forstår hva som skaper verdier i sin virksomhet. I tillegg klarer de å bygge gode relasjoner til medarbeidere og andre. De er pro-aktive, tar initiativ til endringer og beholder humøret i perioder med motgang, sier Iversen.

Når ledertalenter skal velges ut eller identifiseres, ser det ut til at personlighetstester kan ha en begrenset verdi, i hvert fall hvis utvalget består av en gruppe unge medarbeidere som alle gjør en god jobb, ifølge Iversen.

– Jeg anbefaler heller en kombinasjon av jobbsimuleringsøvelser, kompetansebaserte intervjuer, evnetester og gjerne en 360 graders lederkompetansevurdering, der kandidaten får tilbakemeldinger fra både sine ledere og ansatte, hvis det er mulig, sier han.

- Alle må utvikles

Iversen presiserer imidlertid at talentledelse dreier seg om å få frem det beste hos alle medarbeiderne. Dette er noe annet enn ensidig dyrking av ledertalenter, mener han. Selv om det er viktig å fokusere på godt lederskap og ledertalenter, må aldri dette gå på bekostning av å fokusere på utvikling hos resten av arbeidsstokken. Hvis det gjør det, kan det gå galt, mener han.

– For det første kan et for stort fokus på potensielle ledertalenter skape en forventning

det kan være vanskelig for en arbeidsgiver å følge opp. I verste fall slutter da talentene i virksomheten for å søke utfordringer andre steder. Deretter kan man risikere at dem som ikke defineres som ledertalenter, men som likevel har ambisjoner, føler seg oversett, blir skuffet og begynner å søke jobber i andre virksomheter. Da risikerer man å miste både mange av de beste og mange av de nest beste talentene, sier han.

Iversen påpeker at talentledelse må handle om å gi alle medarbeidere en mulighet til å utvikle talentet sitt. Det innebærer å la folk få gjøre det de

er aller best til, bygge på dette og utvikle seg videre.

– Den økonomiske gevinsten er mye større hvis man får alle i virksomheten til å forbedre egen prestasjon med 5 prosent enn om man får en forbedring på 20 prosent hos noen få utvalgte. God talentutvikling dreier seg om å satse på å utvikle det beste hos alle medarbeiderne – både hos de som har talent for ledelse og de som har sine styrker på andre områder. Når medarbeidere opplever at de blir satset på, har dette mange positive konsekvenser for en virksomhet. Motivasjonen øker og turnover-en går ned, sier han. ○

Viktigst for deg ved valg av arbeidsgiver

Denne kompetansen vil talentene ha hos sin egen leder:

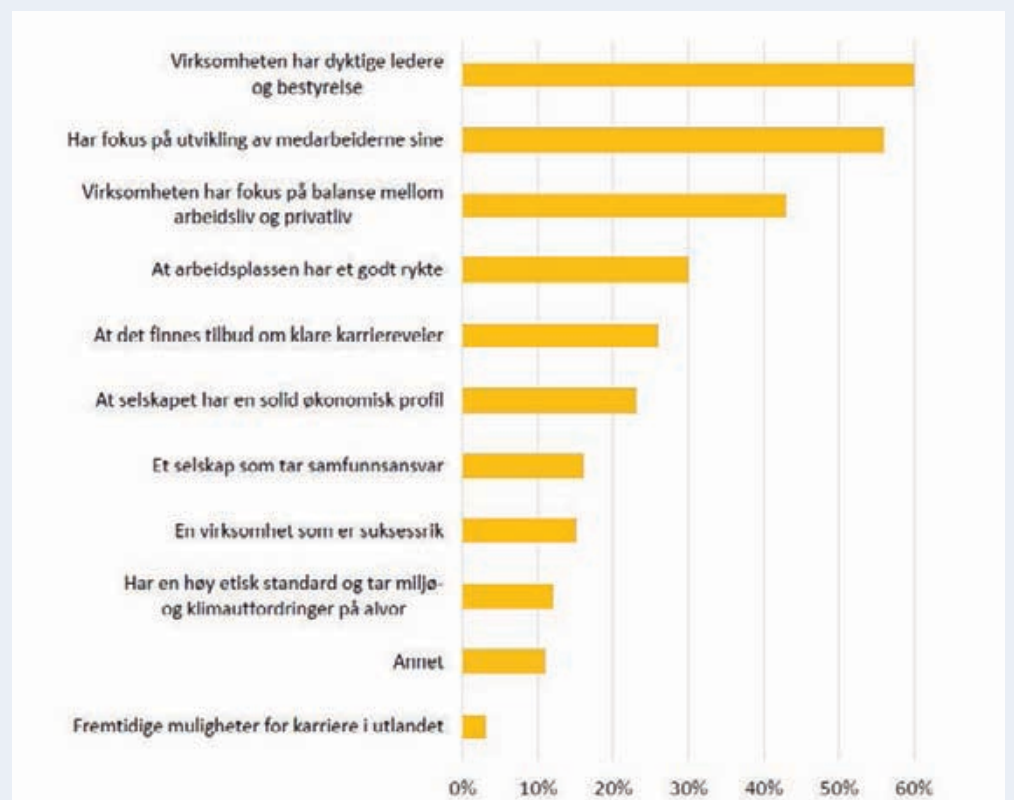


FOTO: TENDENSRAPPORT 2015 / OLEIVERSEN

- Mental styrke er avgjørende

Mental styrke må ligge i bunnen for at et talent skal kunne blomstre. Denne styrken er imidlertid vanskelig å måle. Derfor er det vanskelig å utvikle talenter, mener tidligere skøyte-landslagstrener Hans Trygve Kristiansen.

Kristiansen har trent talenter på skøyte-landslaget frem mot flere OL- og VM-gull. Flere av disse medaljevinnerne har verken hatt de beste fysiske eller tekniske forutsetningene for å lykkes, forteller han.

– Det er vanlig at vi definerer talent ut fra potensialet vi ser, når vi skal plukke ut talenter. Ofte blendes vi av tekniske ferdigheter. Virkeligheten er imidlertid mer sammensatt enn dette, sier han til Ukeavisen Ledelse.

Talent handler derfor ikke bare om å ha muligheten til å tilegne seg et visst nivå. Det ser Kristiansen også i næringslivet, der han nå jobber som rådgiver.

Mellommenneskelige egenskaper

Innen ledelse trekker Kristiansen frem de mellommenneskelige ferdighetene som kritiske for ledertalenter. Disse kan ikke trenes opp like lett som ferdigheter i idretten, mener han.

– De som lykkes som ledere har spesielle mellommenneskelige egenskaper, og forstår helheten bedre enn de andre. De har skjont at det ikke er nok med høy grad av fagkunnskap. De har forstått viktigheten av å få folk med seg, og har et spesielt anlegg for dette. De kan

kunsten å lede folk, forklarer han.

- Så håpløs ut

Noen år før OL på Lillehammer var det ingen som trodde at skøyteøperen Kjell Storelid ville nå landslagsnivå. Enda færre trodde at han ville stå i Vikingskipet på Hamar med OL-medaljer rundt halsen. Talentet var ikke stort nok. De tok feil, forteller Kristiansen:

– Mental styrke og vilje er svært viktige egenskaper for å få ut potensialet ditt. Mange idrettsutøvere har lyktes, selv om utgangspunktet ikke har sett bra ut. Det var ikke mange som så på Kjell Storelid som et stort talent. Det så rett og slett håpløst ut, forteller han.

Likevel klarte Storelid å vinne VM- og OL-medaljer. For ham handlet det om å innse egne begrensninger, og å ta konsekvensen av disse.

– Kjell tok tidlig konsekvensen av dette, og var villig til å gjøre det som skulle til for å bli bedre. Han skjont for eksempel at han ikke kunne bli boende på Stord, dersom han ville bli best. Da flyttet han til Oslo, sier Kristiansen.

Møter de største talentene i baren

Hans Trygve Kristiansen forteller at mange av de som ble regnet for å være de største talentene



FOTO: BÅRD ANDERSSON

Tidligere skøyte-landslagstrener Hans Trygve Kristiansen forteller at mental styrke er den viktigste egenskapen hos talenter.

aldri nådde opp på toppnivå. Det er dem han møter i baren, der de forteller om hvor gode de var, og hva de kunne ha blitt til.

– Det er fryktelig mange barnetalenter. Disse var gjerne både raskere og sterkere enn dem som klarte å nå toppnivået. De fleste møter motgang på veien, og for mange betyr dette at det plutselig sier stopp. Andre hadde kanskje ikke den rette indrestyrte motivasjonen, men var drevet frem av overivrige foreldre, forklarer han.

Viser vei

Ledestalentene Kristiansen har jobbet med preges ofte av at de er glade i mennesker. De liker folk, og de elsker å kunne påvirke dem.

– Det betyr ikke at de er sosiale hele tiden, men de vet alltid å si de rette tingene. Menneskene rundt dem merker at dette kommer naturlig for dem. Ledertalentene vet hvordan de skal få folk med seg, utdyper han.

Han påpeker at mellommenneskelige egenskaper ikke er like målbare som talentegenskaper i idretten. Derimot er det tydelig at ikke alle passer som ledere.

– Mangler du troverdighet, karisma eller evnen å få med deg folk, er det begrenset hvor mye du kan utvikle deg gjennom hardt arbeid. Kommunikasjonen kan riktignok trenes opp, men mange av dem som har vært på kommunikasjonskurs mangler den oppriktige tilliten, karismaen og overbevisende atferden som de beste lederne utviser, understreker han.

Gir unge talenter lederansvar

København: IT-bedriften CSC i København jobber aktivt for å gi unge talenter ledererfaring. 60 nyutdannede tas inn i bedriftens talentprogram hvert år, og selskapet ønsker flere kandidater til sine kontorer på ulike steder i Norden og Baltikum.

Vice President og General Manager ved den amerikanske gigantbedriften CSCs København-kontor, Jørgen Jakobsen, forteller at talenter kan søke karrierer innen blant annet business management, contract management, prosjektledelse og salg. Talentene finner de gjennom ulike kanaler.

– Vi danner oss ofte de første inntrykkene av talentene gjennom våre samarbeidspartnere, og via sosiale medier. Etter en screening-prosess og intervjuer tar vi inn rundt 60 talenter hvert år. Disse gir vi konkrete arbeidsoppgaver, forteller Jakobsen.

Et stort selskap med høy IT-faglig kompetanse legger naturlig nok vekt på kandidatens faglige bakgrunn. Likevel er sosial kompetanse også veldig viktig for CSC.

– De må selvsagt være faglig dyktige, men matchen er vel så viktig. Vi ser det også som avgjørende at de har god forståelse for IT og business, presiserer han.

Talentprogram

Satsingen på de unge talentene inngår i talentprogrammet *Graduate Program*, et program som varer i to år. I programmet blir talentene tilbudt individuell trening- og utvikling, mentoring og networking, muligheten for å rotere mellom ulike kunder, organisasjonsenheter, prosjekter og produkter.

– Vi har prøvd å gjøre programmet unikt ved å ha et mer individuelt fokus. Graduate Program har en fleksibel struktur som åpner for tilpasninger i løpet av to år med trening. Vi tilbyr individuell veiledning som er tilpasset for å støtte din profesjonelle utvikling, dine spesifikke behov og din fremtidige karriere i bedriften, utdyper han.

HR-sjef i CSC, Charlotte Lundblad, forteller at du vil få mer ansvar enn du kanskje hadde forestilt deg, dersom du viser at du kan levere resultater.

– Vi har for eksempel tidligere kandidater som har vært gjennom programmet som jobber som internasjonale ledere i konsernet, sier hun.

Globale muligheter

Lundblad trekker frem de internasjonale mulighetene som selskapet med 56.000 ansatte kan tilby. Dette tjener begge parter på. Kandidater kan for

eksempel sitte med ansvaret for strategi ved et internasjonalt kontor, for så å komme hjem igjen til Danmark med mer kunnskap.

– For å gi slike muligheter har vi vært nødt til å satse på de unge. Disse gir vi tilbud om mentoring, trening og et individuelt designet opplegg, sier hun.

Direktør Jakobsen forteller at alle i toppledelsen bidrar som mentorer, inkludert ham selv.

– Jeg er mentor for kandidater som jobber med salg. Mentorskapet stiller krav til oss som ledere, og det gir oss mye å kunne jobbe med nye generasjoner kandidater, sier han.

Nordisk vs. amerikansk

CSC er et amerikansk selskap. Graduateprogrammet har imidlertid et fokus på de nordiske landene og Litauen, ettersom Norden og Baltikum er en selvstendig enhet i konsernet. Fremtidige ledere som går gjennom programmet blir verken formet i amerikansk eller nordisk retning, bedyrer Jakobsen.

– Det er veldig viktig for oss at de som skal bli ledere hos oss har en individuell utvikling, og ikke bare går inn i en CSC-skole. Viljen og ambisjonene er viktige. Den nye generasjonen er virkelig klare for dette. Det har vi sett i noen år allerede. Dagens generasjon er en generasjon av ledere – globale ledere som er motiverte for internasjonalt arbeid, sier han.

Han presiserer at programmet er en stor investering for CSC, og at det derfor er viktig at selskapet legger de tilstrekkelige ressursene i potten for å lykkes.

Ønsker feedback

Charlotte Lundblad har merket en utvikling blant talentene de siste årene. I dag vil de unge ledertalentene ha oftere tilbakemeldinger på arbeidet de utfører.

– De ber om feedback hele tiden, og tilbakemeldingene må være mer konkrete enn det som har vært vanlig tidligere. Kandidatene er svært ambisiøse, sier hun.

De første årene tok CSC inn rundt 45 kandidater hvert år, mens tallet de siste årene har vært rundt 60.

– Ideelt sett ønsker vi 80 kandidater hvert år, sier Lundblad.



HR-sjef Charlotte Lundblad og General Manager Jørgen Jakobsen ved CSC Danmark tar inn 60 unge ledertalenter i bedriften hvert år. Ifølge Jakobsen er dagens kandidater en generasjon av internasjonale ledere.

«Dagens generasjon er en generasjon av ledere - globale ledere som er motiverte for internasjonalt arbeid»
Jørgen Jakobsen



NYTT LEDERPROGRAM I AUGUST

Vinnerlag vet hvor de skal og hva som kreves. Vinnerlag organiserer seg riktig og utvikler seg hver dag for å nå målet. I Lederprogrammet Ordtilhandling sørger vi for at du som leder leverer, og at ditt lag presterer. Nå kan du sikre deg plass på neste kull. Vi starter 29. august 2016. Les mer på ordtilhandling.no

Ordtilhandl!ng
LEDERPROGRAMMET | FARRIS BAD | LARVIK



Talentutvikling

FOTO: MAGNUS BRØYN



Charlotte Irgens (26) kom inn i CSC som nyutdannet i september i fjor. I dag jobber hun med strategi og sitter i rommene der beslutningene tas. Hun jobber tett sammen med direktør Jan Rune Monsen.

Fra skolebenken til strategisk ressurs i IT-gigant

Charlotte Irgens (26) kom inn i CSC som nyutdannet i september i fjor. I dag jobber hun med strategi og sitter i rommene der beslutningene tas.

Det var ikke lett å få tak i Charlotte Irgens for en prat om hennes erfaringer med talentprogrammet til CSC. Hun satt nemlig opptatt i viktige møter.

26-åringen hadde ikke drømt om at hun raskt skulle bli kastet på dypt vann, og måtte ta del i viktige beslutninger og foreta avgjørende strategiske vurderinger. Det er hun likevel svært godt fornøyd med.

– Jeg har fått et stort ansvar, og i allerede i dag sitter jeg i rommene der de viktigste beslutningene treffes. Det var overraskende at jeg fikk den tilliten så raskt. Jeg merket umiddelbart at det er kort vei til toppen i CSC, forteller hun.

Irgens er utstasjonert ved CSCs Oslo-kontor. Etter å ha søkt seg inn på salgsdelen av CSCs Graduate Program, jobber hun i dag med å bygge opp bedriftens virksomhet innen offentlig sektor.

– Jeg jobber tett sammen med direktør for offentlig sektor Jan Rune Monsen i Norge om utvikling av vår virksomhet innen offentlig sektor. Vi er foreløpig små innen dette segmentet i Norge, men i Danmark er dette en stor del av virksomheten, forteller hun.

Internasjonal erfaring

Irgens har en internasjonal bakgrunn, noe som

blir høyt verdsatt av CSC. Med mastergrader i både International Business and Politics og CEMS International Management ved ulike skoler i København, Frankrike og Belgia var hun én av kandidatene som CSC viste interesse for. Interessen var gjensidig.

– CSC holdt en presentasjon ved Copenhagen Business School, der jeg studerte. Det som gjorde meg interessert var ærligheten deres. Alle som har fulgt med på næringslivsnyhetene vet at selskapet har hatt tunge tider. I 2011 slet bedriften, og dette var de helt åpne om. De ønsket derfor en fornyelse av staben. I tillegg virket programmet spennende og utfordrende, forteller Charlotte Irgens.

Nordisk fokus

Hun forholder seg til den nordisk/baltiske organisasjonen og de enkelte lederne i Norge, Sverige, Danmark og Litauen. De har vært flinke til å inkludere kandidatene i det strategiske arbeidet, mener hun.

– Vi blir kastet ut på dypt vann, og jeg må innrømme at jeg har tenkt «gud, dette har jeg ikke kompetanse til!» enkelte ganger. Likevel setter jeg pris på ansvaret, for det er det jeg lærer av. Det viktigste er at jeg har fått anledning til å vise at mine bidrag teller i denne sammenhengen, forklarer hun.

Ledelse

Irgens har lært mye om ledelse siden september. Selv om teoriballasten fra utdanningen har vært på plass, har hun i nå praksis erkjent viktigheten av lederens evner til å delegere og koordinere.

– En leder må stole på medarbeiderne sine, og at de gjør det dere har blitt enige om. Det er avgjørende at lederen har det nødvendige overblikket, og oppnår resultatene gjennom sine medarbeidere, uten å ty til detaljstyring. Å bruke for mye tid på detaljer vil gå utover andre viktige oppgaver. Når lederen viser ansatte tillit, resulterer det i økt motivasjon. Det blir det bedre resultater av, utdyper hun.

Hun legger til det må være takhøyde i en organisasjon for at medarbeiderne utfører sine oppgaver på ulike måter. Det viktigste er at man er enige om målene.

Det kan være utfordrende å være yngst, og å måtte purre på eldre veteraner i det daglige – for eksempel når Irgens har gjort en kundeanalyse og savner oppfølging fra en selger på dette prosjektet.

– Jeg er yngst, selv om det også er andre kandidater fra Graduate Program her. Av og til kan det være vanskelig å mase på en voksen mann på 55 år, men det går stort sett bra. Det er annerledes, men jeg trives med jobben og ansvaret jeg har fått, sier hun.

Det er 237 ansatte på CSCs kontorer i Norge. De ansatte er jevnt fordelt mellom kontorene i Oslo og Bergen.