

Sitter talang i hjärtat?

Talent management vad är det egentligen? Det beror på vem du frågar. Nationalencyklopedin definierar talang som ”medfödd lätthet” för något. Och det är så de flesta ser på talang, framförallt när man diskuterar idrott och specialbegåvningar. Den moderna definitionen handlar dock mer om hårt arbete (10 000 timmar), vilket kanske är mer applicerbart på organisationer än den traditionella definitionen.

Hur ska man då tänka som organisation? Vad är rätt? Det finns inget enkelt svar, men det handlar, utöver kontexten, om en mix av personlig potential, begåvning, erfarenheter samt motivation. När jag pratar om talang vill jag gärna lyfta fram motivationen över allt annat, eftersom det är människors motivation och engagemang som gör hela skillnaden i det långa loppet för organisationer.

Sjukfrånvaron styrs exempelvis i mycket hög utsträckning av engagemangsnivån (Shaufeli 2009), samtidigt som Gallups studier visar att långt över hälften av alla anställda på Sveriges arbetsplatser brister i engagemang. Parallellt med detta har sjuktalen skjutit i höjden i Sverige de senaste åren. Så hur ska man tänka? Låt mig förklara med ett exempel:

TÄNK DIG EN person, Pelle, som presterat historiskt och har den inneboende potentialen tillika kognitiva förmågan, men saknar den starka inre motivationen för att utvecklas och driva sin egen karriär framåt. Jämför nu Pelle med Lisa, som inte har Pelles ”track record” och inte heller ”rätt” personlighet eller begåvning, men en stark inre motivation och vilja till lärande och utveckling. För Pelle är bekräftelsen då företaget väljer att satsa på hans utveckling bara ytterligare en trofé i

bokhyllan. För Lisa är det ett lustfyllt och passionerat åtagande som blir en avgörande milstolpe i hennes karriär.

Pelle är ett säkert kort som innebär mindre arbete och mindre risk för företaget, men vem vet hur länge han stannar? Lisa är ett ”wild card”. Att satsa på henne ställer större krav på organisationen och är också förknippat med högre risk, men lyckas man kommer Lisa att blomma ut i sin roll och sannolikt stanna länge i företaget. Frågan om vilka grupper som utgör det ”bästa” talangunderlaget i företaget kopplat till långsiktig hållbarhet är den mest grundläggande frågan av alla. Hur många finns det som verkligen vill men aldrig får chansen på grund av man inte matchar den profil som eftersöks?

VILL MAN SÅ kan man. Vill man inte så kan man inte. Talent management för mig handlar om att hitta den inneboende viljan hos varje enskild individ och matcha den med arbetsuppgifter som hen har ”naturlig fallenhet” för med hänsyn tagen till inre motivation. Kompetensbedömning är alltid en kombination av prestation och potential, men på något sätt knyter motivationsbegreppet ihop säcken på ett ganska bra sätt.

När man tänker på talang på detta sätt förstår man varför så många så kallade underdogs verkligen levererar och slår världen med häpnad när de ges chansen. Angela Duckworths bok Grit förklarar på ett bra sätt hur de otippade rekryterna är de som till slut klarar den tuffa officersutbildningen, medan många med den bästa talangen på papperet ger upp och åker hem med svansen mellan benen. De orkade inte. Kanske för att de inte ville tillräckligt mycket?

Motivation kan uttryckas som inre behov, drivkraft och vilja. Och det man innerst inne vill benämnas av många som hjärtat. Så frågan är om inte talang, snarare än medfödda egenskaper, i själva verket sitter i hjärtat? Vad tror du?

MICHAEL WIANDER
ACCELERATING SVERIGE



” Vill man så kan man. Vill man inte så kan man inte. Talent management för mig handlar om att hitta den inneboende viljan hos varje enskild individ och matcha den med arbetsuppgifter som hen har ”naturlig fallenhet” för med hänsyn tagen till inre motivation.

Debattinlägg mejlar du till: Ninni Dickson, ninni@epok.se.
Redaktionen förbehåller sig rätten att redigera och korta i inkommet material.