



Talent Management

er vigtigt for virksomhederne – men hvor er forskerne?

Talent management er en voksende strategisk HR-disciplin ude i virksomhederne. Men vi ved faktisk ikke, om det overhovedet betaler sig. Kan TM måles på bundlinjen? Slår det igennem i tilfredsundersøgelser? – det skal forskere finde svarene på.

Tekst: Sidsel Meldgaard Hove, ph.d.-studerende, Institut for Virksomhedsledelse, SDU

”Forskningen kritiseres ofte for at være bagud i forhold til at udvikle nye ledelsesværktøjer og udpege konkrete retninger for virksomhederne

Forskningen kritiseres ofte for at være bagud i forhold til at udvikle nye ledelsesværktøjer og udpege konkrete retninger for virksomhederne. Meget tyder på, at efterspørgslen på praksisnær forskning er stor – ikke mindst indenfor talent management (TM). Det er da også blevet en af de hurtigst voksende forskningsdiscipliner. Men stadigvæk er der ikke konsensus om, hvordan talent overhovedet defineres – og mens det nærmest har været et incitament for praktikerne til at udvikle alle mulige forskellige TM-praksisser, så har det været en kæp i hjulet for forskningen. Der er derfor opstået

en kløft mellem forskning og praksis, og den kløft får ofte skylden, når der skal findes en forklaring på de mange ubesvarede spørgsmål i forbindelse med TM. Den berømte kløft betragtes typisk som en konsekvens af, at der grundlæggende er vidt forskellige interesser i de to verdener, og forskningen beskyldes for ikke i tilstrækkelig grad at være i stand

til at bryde ud af sit eget lukkede kredsløb. Det efterlader os med spørgsmålet, om den akademiske forskning i talent management er relevant (nok) for dem, der beskæftiger sig med det i praksis.

SPØRGSMÅL FØR SVAR

Professor emeritus ved Copenhagen Business School Henrik Holt Larsen beskriver i bogen 'Talent Management: Perspektiver, Dilemmaer og Praksis' talent-management som dilemmaernes holdeplads, og han konstaterer samtidig, at det er et område, hvor der

er meget langt mellem de universelle sandheder. Men måske er det heller ikke dem, man skal lede så ihærdigt efter? Måske er det meget klogere at foretage en U-vending tilbage til udgangspunktet og se nøjere på spørgsmålet? Eller hele den proces, der er gået forud for formuleringen af spørgsmålet? En bæredygtig talent management praksis opstår nemlig ikke over natten eller som produkt af en 8-timers workshop. Den er tværtimod resultatet af en lang og grundig proces, som begynder med, at de stakeholders og nøglepersoner, der er involveret i talent-designet, får sat ord på, hvordan og hvorfor en konkret TM-praksis flugter med virksomhedens strategiske og organisatoriske mål.

Der findes, som Holt Larsen siger, formodentlig hverken en nem eller en 'best-practice'-tilgang til talent management, da praksisserne på det her felt sjældent lader sig oversætte succesfuldt fra én kontekst til en anden. Men det betyder ikke nødvendigvis, at det er en dårlig idé at dele erfaringer, udfordringer, overvejelser etc. Snarere tværtimod, for ifølge de nyeste tendenser på området har virksomhederne i dag et øget fokus på 'build'-tilgangen, der – i modsætning til 'buy' – går ud på at udvikle og fastholde medarbejdere. Der er med andre ord noget, som tyder på, at virksomhederne er indstillet på at investere langsigtet i at udvikle både egne praksisser og egne medarbejdere. Netop derfor virker videndeling på tværs af sektorer, brancher og størrelser som en farbar og frugtbar vej, hvis man vil kvalificere sine TM-praksisser.

Hvis den udvikling fortsætter, kan den spille en central rolle i forsøget på at reducere den såkaldte Pygmalion-effekt, som især gør sig gældende i forbindelse med segmentering af organisationers arbejdsstyrke. Pygmalion-effekten er den mekanisme, der sætter ind, når enkelte medarbejdere (talenter) bliver udvalgt til eksempelvis talentprogrammer, ledelsesudvikling o.lign. Professor Stephen



Sidsel Meldgaard Hove

ph.d.-studerende, Institut for
Virksomhedsledelse, SDU

Swales har i artiklen 'Troubling some assumptions: A response to "The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping Outcomes of Talent Management: A research agenda"' beskrevet mekanismen således: "People who are singled out for special treatment will outperform those who are not" (2013, s. 355). Altså at det at være 'udvalgt' i sig selv bevirker, at man performer bedre. Andre forskere, blandt andet CBS-lektor Lotte Holck, fremhæver de mere negative aspekter ved Pygmalion-effekten og påpeger vigtigheden af, at lederen er opmærksom på motivationen (eller mangel på samme) hos de medarbejdere, der ikke bliver valgt ud som talenter – de såkaldte ikke-talenter eller 'B-players'.

Det er selvfølgelig svært at undgå disse adfærdspsykologiske mekanismer fuldstændig, men det er muligt – og effektivt – at arbejde med dem, så de ikke tager magten fra de gode intentioner. Hvis HR, og herunder også TM, skal være katalysator for vækst, strategisk omstilling, bæredygtig fremtid og bedre bundlinje, er det helt nødvendigt at samarbejde og bruge den tid, der er nødvendig, på at få stillet (alle) de rigtige spørgsmål.





LOST BEFORE TRANSLATION
 Fremtidens ledelsesforskning er nødt til at være relevant for virksomhederne og anvendelig i praksis, hvis den vil have succes. Derfor bliver der igen og igen opfordret til tættere samarbejde med praktikere i de akademiske kredse og sammenhænge. Problemet er bare, at forskere traditionelt formidler til deres egen målgruppe, og praktikere formidler til deres. Sat på spidsen forholder det sig sådan, at praktikere sjældent læser videnskabelige artikler, og derfor når den nyeste viden sjældent ud til virksomhederne, hvilket igen resulterer i, at de ikke opdager, implementerer eller udforsker de nye innovative idéer indenfor deres respektive fagområder. Det fremstår en kende paradoksal, at der ikke er mere samarbejde på tværs af de to lejre, i og med at forskningen i talent management beskæftiger sig med fænomener, der primært, hvis ikke udelukkende, foregår i virksomheder og organisationer blandt medarbejdere og ledere ude i virkeligheden. Hvorfor er det sådan?



Dette såkaldte *knowledge production problem* er også kendt som forskning, der er *lost before translation*

Den spanske professor Eva Gallardo-Gallardo peger i et bogkapitel med titlen 'Some Critical Reflections on the Relevance of Talent Management Research' på, at én af årsagerne er, at de spørgsmål, der undersøges i academia, er nogle andre, end dem, som praktikere møder og/eller italesætter i deres arbejde.



Sat på spidsen forholder det sig sådan, at praktikere sjældent læser videnskabelige artikler, og derfor når den nyeste viden sjældent ud til virksomhederne, hvilket igen resulterer i, at de ikke opdager, implementerer eller udforsker de nye innovative idéer indenfor deres respektive fagområder

Dette såkaldte *knowledge production problem* er også kendt som forskning, der er *lost before translation*. Grunden er ifølge Gallardo-Gallardo, at forskere er trænet i at fokusere på de traditionelle og etablerede videnskabelige tilgange og forståelser indenfor deres disciplin frem for på eksperimentelle og praksisnære perspektiver. Derudover er meget af den empiriske talent-management-forskning også hæmmet af, at den i meget stor udstrækning har beskæftiget sig med de store multinationale virksomheders TM-praksisser. Det gør overførbare af deres forskningsresultater ekstra svær, for man kan ikke uden videre sammenligne dem på tværs af virksomhedsstørrelse. Der er således et enormt behov for mere viden om, hvordan TM tager sig ud i de mindre og mellemstore virksomheder, da ledelserne selvfølgelig også her har fokus på rekruttering og udvikling af talent.

FREMTIDENS TM-FORSKNING

Måden, vi arbejder på, har formentlig allerede forandret sig for bestandigt siden coronapandemiens indtog. Det, som vi har gennemlevet i løbet af det seneste 1 1/2 år, har trukket veksler på virksomheder i alle størrelser i forhold til både rekruttering og medarbejdertrivsel. Samtidig er omstillingsparathed for alvor kommet på dagsordenen som noget, arbejdsgivere skal excelere i, da det nuværende arbejdsmarked er kendetegnet ved, at eksisterende og potentielle medarbejdere kræver fleksibilitet og muligheder for faglig såvel som personlig udvikling. Udfordringen i forhold til at skaffe kvalificeret arbejdskraft er naturligvis større i nogle brancher end i andre. Men det ændrer ikke ved, at de fleste virksomheder, uanset branche, løbende skal tilpasse sig et arbejdsmarked i udvikling.

Disse vilkår skal forskningen kunne tilbyde kvalificeret viden om og udvikle visioner inden for, og det kan den kun i en tæt dialog med praksis. Derudover kræver det en øget villighed til at gentænke de traditionelle metoder og normer, og så kræver det frem for alt et skarpere fokus på at få formuleret nogle forskningsspørgsmål, som de praktikere, forskningen i bund og grund handler om, er interesseret i at få svar på.

Fremtidens TM-forskning er derfor nødt til at tilpasse sin tilgang, så den formår at indfange de mange og komplekse strategiske udfordringer, som virksomheder og organisationer (af forskellig størrelse) står overfor – og kommer til at stå overfor i fremtiden.

