

# Se potentialet i alle medarbejdere!

– Udvikling af talenter  
via alsidige karrieremuligheder

Inspiration og metoder til medarbejderudvikling



# Indhold

Forord	3
<b>Kapitel 1: Talenter som ekstra ressource</b>	<b>4</b>
Forståelse af talent	4
Talenter og kompetencer	6
Talentudvikling i praksis	8
<b>Kapitel 2: Brug for alles ressourcer</b>	<b>9</b>
Opgør med lighedskulturen	9
<b>Kapitel 3: Forskellige karrieremuligheder</b>	<b>11</b>
Karriere med afsæt i individet	11
Alsidige karrieremuligheder og specifikke karriereveje	12
<b>Kapitel 4: Ledernes udfordringer</b>	<b>14</b>
Ledelsesopgaver	14
Helhedstænkning nødvendig	16
Rammer for talentudvikling	17
<b>Kapitel 5: Medarbejderens ansvar</b>	<b>19</b>
<b>Kapitel 6: Personalefunktionens rolle</b>	<b>21</b>
Dagsorden med respekt	21
Løbende udvikling af talenter og karrieremuligheder	22
<b>Kapitel 7: Nogle konkrete metoder</b>	<b>23</b>
Udviklingsamtaler	23
Coaching	26
Mentoring	28
Tests til personvurdering	30
Afklaringsværktøjer	30
Dialogværktøjer	31

## Forord

For at behandle forskellige medarbejdere lige, skal vi holde op med at behandle dem ens!

I Statens personale- og ledelsespolitik 2003 blev begreberne talent og karriere lanceret som nye centrale elementer i medarbejderudviklingen. Samtidig pointerede vi, at mangfoldighed i medarbejdergruppen ikke blot er en styrke, men en nødvendighed for opgaveløsningen.

Med denne pjece ønsker vi at vise, hvordan talentudvikling er en af nøglerne til at få det optimale udbytte af en mangfoldig medarbejdergruppe. Ideen er at inspirere de statslige arbejdspladser til at arbejde med medarbejderudvikling på nye måder, så de bedre kan udfolde medarbejdernes mangfoldige talenter.

Det handler ikke om at søsætte nye store systemer. Det handler snarere om at øge bevidstheden hos alle ledere og medarbejdere om de mange uudnyttede muligheder, der er i at fokusere på de talenter, vi hver især har i os.

Jeg håber, at pjecen – sammen med andre nye værktøjer til talentudvikling og karriereafklaring – vil være til inspiration for arbejdet med at udvikle og udfolde de menneskelige ressourcer på statens arbejdspladser.

God arbejdslyst!



**Lisbeth Lollike**

Direktør

# Talenter som ekstra ressource

“Traditioner og forskelle i uddannelsesbaggrund må ikke stå i vejen for menneskelig udvikling. Det skal sikres, at unikke talenter kommer frem i lyset. Der skal derfor fokus på reelle og ikke kun formelle kompetencer, når opgaver fordeles, og karrieremuligheder afdækkes.”

Statens Personale- og ledelsespolitik 2003

## Forståelse af talent

Mange taler om talenter, men der er ikke altid en fælles forståelse af, hvad vi mener med ordet og derfor heller ikke af, hvordan vi på arbejdspladserne kan få udbytte af talenterne.

Tilgangen til talent i staten handler om et menneskesyn. Det går på, at alle – alene i kraft af deres personlighed – har mulighed for at præstere noget særligt inden for et bestemt felt. Alle har som udgangspunkt et talent, som vi skal bestræbe os på at **finde**.

Når det er sagt, er noget talent naturligvis mere relevant for arbejdspladsen end andet. Det er det relevante talent vi skal **udvikle**.

Det er vigtigt, at vi ikke overser den enkeltes personlige talent og mister ressourcer ved en ensidig fokusering på formelle faglige kompetencer, eller ved kun at se én type talent.

### Menneskesyn:

Alle har et særligt potentiale inden for et bestemt felt – alle har et talent.

### Praktisk talentudvikling:

Noget talent er mere relevant end andet, og noget talent er større end andet.

At have talent inden for et bestemt felt betyder ikke, at man har talent inden for et fagligt felt. Hvis man f.eks. taler om et undervisertalent, hænger det typisk sammen med et personligt talent, der – i kombination med pædagogiske kompetencer – gør én særlig god til at undervise.

Talenter udfoldes, hvis de udfordres og placeres i den rette sammenhæng.

Vi skal forsøge at undgå, at medarbejdere sidder i jobs, hvor deres særlige talent ikke kan udfoldes, hvis der andre steder på eller uden for arbejdspladsen er efterspørgsel på et sådant talent.

De talenter, en arbejdsplads bør fokusere på, er dem, der er relevante for arbejdspladsen – såvel de åbenlyse som de mere skjulte. Selv om alle rummer talent, kan man som medarbejder ikke forvente at få mulighed for at udvikle ethvert talent på arbejdspladsen.

## Eksempel på talent

### Den eminente taler

**Nogle mennesker har evnen til at tryllebinde en stor forsamling og kommunikere budskaber klart og vedkommende for tilhørerne.**

**I nogle jobs er dette talent helt overflødigt, mens det i andre jobs er afgørende for succes.**

**Det kan til en vis grad læres at holde gode taler, men de eminente talere har et talent, som gør, at de, hvis de får chancen, kan præstere noget særligt på en talerstol.**

## Talenter og kompetencer

Der er forskel på talenter og kompetencer. Talent er en personlig egenskab eller et personligt potentiale, som man så at sige har med sig fra fødslen, mens kompetence er noget, man skal lære, uddanne eller erfare sig til.

Talent er altså knyttet til personen og er i modsætning til kompetencer ikke noget, man kan beslutte sig for at ville have. Hvis man har talent på et givent område, vil man – alt andet lige – have lettere end andre ved at tilegne sig og anvende kompetencer på dette område.

Både talent og kompetence bidrager på hver deres måde til udviklingen af de menneskelige ressourcer. Derfor skaber opmærksomhed ikke bare på kompetencer men også på det personlige talent grobund for flere top præstationer.

“Præstationstrekanten” nedenfor viser, på hvilket niveau et menneske er i stand til at præstere inden for et bestemt felt. En grundlæggende forudsætning for at kunne løse en opgave er, at man har en basis i form af **faglige kompetencer**.

Hvis man derudover også har **sociale kompetencer**, så man er i stand til at agere i et konstruktivt samspil med omgivelserne, bliver præstationen bedre. Med den rette **indstilling** kan præstationen blive endnu bedre, og med et personligt **talent** med relevans for opgaven kan præstationen nå helt til tops.

“Præstationstrekanten”  
– Jo højere, jo bedre  
opgaveløsning

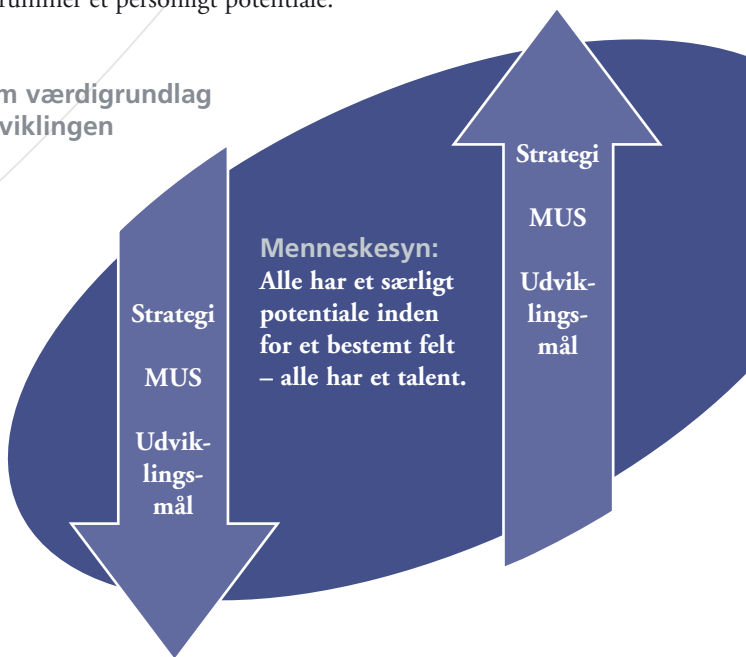


Kilde: Inspireret af Mandag Morgens strategiske netværk om talent

Vi har i de senere år i staten fokuseret meget på udvikling af kompetencer<sup>1</sup>. I den form for medarbejderudvikling har indfaldsviklen været, at vi skal udvikle de menneskelige ressourcer systematisk og strategisk bl.a. via en kompetencestrategi for arbejdspladsen og udviklingsmål for den enkelte.

En sådan satsning på systematisk og strategisk kompetenceudvikling kan bringe os langt, men det er ikke nok at sætte ting i system og lægge planer. Denne målrationelle tilgang bør suppleres med en mere værdirationel i form af menneskesynet: at alle rummer et personligt potentiale.

### Menneskesynet som værdigrundlag for medarbejderudviklingen



Talentudvikling har derfor en ny supplerende indfaldsvinkel, nemlig en øget opmærksomhed på den enkeltes særlige potentiale og et hensyn til den enkeltes værdier. Med det udgangspunkt kan der skabes arbejdsvilkår, så talentet kan udfoldes til fælles gavn for medarbejder og arbejdsplads.

<sup>1</sup>Kompetence defineres som "Viden, færdigheder og holdninger, der bringes i spil og omsættes i konkret handling." Læs mere i "Vejledning om strategisk og systematisk kompetenceudvikling, OK 02" Personalestyrelsen og CFU, 2002.

## Talentudvikling i praksis

Der skal ikke udvikles nye store systemer til at håndtere talentudvikling. Det, der er behov for, er en øget bevidsthed og handling hos den enkelte medarbejder og leder. Hvis vi skal finde og udvikle det uudnyttede potentiale, kræver det meget af den enkelte medarbejder, af ledelsesgruppen og ikke mindst af den enkelte leder.

**Den enkelte medarbejder** skal tage ansvar for sin egen udvikling, i første omgang ved at blive bevidst om sine talenter, kompetencer og ønsker til karrieren.

**Ledelsesgruppen** skal samarbejde om at finde ud af, hvilke talenter der er essentielle for organisationen, og hvordan de udvikles.

**Den enkelte leder** skal i sin daglige ledelse stræbe efter, at forskellige talenter opdages, udfordres og udvikles.

# Brug for alles ressourcer

“Staten anser mangfoldighed blandt medarbejdere og ledere som en nødvendighed for en effektiv opgaveløsning. Derfor skal den enkelte arbejdsplads finde styrken i den enkelte medarbejders kompetencer og anvende dem bedst muligt.”...”Alle har noget særligt at bidrage med uanset køn, alder, familiemæssig status, uddannelsesbaggrund, erhvervs erfaring, etnisk oprindelse, arbejdssevne eller andre forskelle.”

Statens Personale- og ledelsespolitik 2003

## Opgør med lighedskulturen

Hvis vi skal udnytte organisationens talenter og ressourcer fuldt ud, skal vi bevæge os væk fra den lighedskultur, som præger mange statslige arbejdspladser. Ellers kan vi ikke i praksis rumme forskelligheden blandt medarbejderne.

Hvis vi tror på mangfoldighed som et positivt element i organisationen og ønsker at opnå gevinsterne ved at udfolde alsidige talenter, så skal vi – for at behandle forskellige medarbejdere lige – holde op med at behandle dem ens.

Vi har i mange år i staten haft tradition for standardløsninger på områder som arbejdsvilkår, udviklingsmuligheder og anerkendelse af medarbejdere. Indførelsen af nye og mere individuelt baserede løn-systemer har til en vis grad brudt med den tradition, men der er stadig mange reminiscenser fra en kultur, hvor alle helst skal have det samme.

Ideer til  
fleksibilitet,  
som kan tilpasses  
den enkelte

- **Arbejdstid:** Arbejde på fleksible tidspunkter, deltid.
- **Arbejdssted:** Mulighed for hjemmearbejde på ad hoc basis eller decideret hjemmearbejdsplads, deltid.
- **Anerkendelse:** Løn, uddannelse, opgaver.
- **Arbejdstilrettelæggelse:** Forskellige grader af selvstændighed.
- **Arbejdsformer:** Individuelt, ad hoc projekter, faste teams.
- **Fysiske forhold:** Enkeltkontor, storrums, fleksibel indretning, stillerum.
- **Tilpasset ledelsesstil:** Løbende afstemning af forventninger til og behov for ledelse mellem leder og medarbejder.

Det kræver udstrakt fleksibilitet i vores måde at indrette arbejdsvilkårene på, hvis mangfoldigheden og dermed de forskellige talenter skal have optimale vilkår for udfoldelse.

Det er vigtigt, at der på arbejdspladsen er en forståelse for, at noget talent har større strategisk betydning for institutionen end andet. Det er i høj grad ledelsen og personalefunktionen, der skal medvirke til at skabe denne kultur, hvor både medarbejdere og ledere kan se fordelene ved individuelt tilpassede løsninger. Det kan ske ved at synliggøre, at selvom noget talent er mere relevant end andet, så betyder det ikke, at andre former for talent er uvæsentlige.

### Ideer til at skabe forståelse for individuelt tilpassede løsninger

- Bliv enige i ledelsesgruppen om, hvor langt I vil gå: Hvad har I behov for, og hvad er organisationen moden til?
- Arbejd med at skabe forståelse blandt medarbejderne for udgangspunktet om, at for at behandle forskellige medarbejdere lige, skal vi holde op med at behandle dem ens.
- Diskuter åbent fordele ved mangfoldighed, og tal også åbent om udfordringerne og om, hvordan de kan håndteres.
- Kommuniker ledelsens prioriteringer i forhold til medarbejderudvikling. Forklar f.eks., hvorfor visse talenter fremmes og andre ikke.
- Pas på demotivering af nogle, når andre motiveres. Det er vigtigt at understrege, at alle medarbejdere udfylder væsentlige funktioner.
- Tag evt. en fælles snak med alle medarbejdere i enheden med henblik på at skabe forståelse for medarbejdernes forskelligheder og de deraf følgende forskellige behov, så kolleger kan bakke op om hinandens udvikling.

# Forskellige karrieremuligheder

“Staten rummer en stor forskellighed af institutioner og arbejdsopgaver og kan tilbyde meget alsidige karrieremuligheder. Der er derfor gode betingelser for at indfri ønsker om karriere og fremme mobilitet hos såvel nuværende som fremtidige medarbejdere, hvis man ser på staten som én stor arbejdsplads.”

Statens Personale- og ledelsespolitik 2003

Alle skal have muligheden for at udvikle sig i sit arbejdsliv. Det er den enkeltes eget ansvar at gribe de muligheder, der byder sig for at skabe et spændende arbejdsliv.

En karriere er et arbejdsliv, hvor den enkelte løbende udvikler sig i overensstemmelse med sine ønsker og prioriteringer. Optimalt går selvrealiseringen via karrieren hånd i hånd med arbejdspladsens behov for talent og kompetence.

## Karriere med afsæt i individet

Karriere skal forstås som noget, der går **fremad** – ikke kun noget, der går **opad**. En karriere kan både være et arbejdsliv med mange jobskift og et, hvor udviklingen foregår inden for rammerne af samme job.

Det kan være et arbejdsliv, som foregår inden for samme arbejdsplads, på tværs af sektorer eller over landegrænser. Og det kan være en karriere, som bevæger sig både på tværs og op og ned i et hierarki.

Det vigtige er, at arbejdslivet former sig som en proces, der rummer udvikling og bevægelse for den enkelte. Medarbejderen bør prøve sig selv af i nye sammenhænge og i forhold til nye opgaver, både for at bevare sin arbejdsglæde og sin værdi på arbejdsmarkedet. Derudover bør man være bevidst om egne talenter og kompetencer og ønsker til karrieren.

Endelig bør den individuelle karriere også rumme en balance og sammenhæng mellem privatliv og arbejdsliv.

# Alsidige karrieremuligheder og specifikke karriereveje

Vi skal være i stand til at skabe individuelle karrieremuligheder og ikke kun fokusere på få fast definerede karriereveje. Vi skal derfor både tilbyde veldefinerede udviklingsforløb inden for særlige områder og fleksible muligheder, så den enkelte kan skabe sit eget unikke karriereforløb.

## Ideer til, hvordan der kan tilbydes fleksible muligheder

- Inviter til åben dialog – f.eks. i MUS – med den enkelte medarbejder. Det skal være naturligt at snakke om udvikling i et længere perspektiv – også hvis det indebærer, at medarbejderen forlader arbejdspladsen.
- Synliggør at der er mange muligheder inden for staten. Hvis medarbejderne selv vil gøre en indsats og tilrettelægge et særligt forløb – f.eks. en job bytteordning – kan personalefunktionen tilbyde at hjælpe.

Ser man staten som én stor arbejdsplads, giver det udvidede muligheder for karriereudvikling og udfoldelse af den enkeltes talent.

Mobilitet inden for eller på tværs af sektorer, evt. blot for en tid, kan være med til at åbne øjnene for nye karrieremuligheder inden for staten eller med staten som springbræt. Mobiliteten kan stimuleres på mange måder, f.eks. gennem midlertidig udstationering, individuelle jobbytteaftaler eller mere generelle rokeringsordninger/turnusaftaler.

## Eksempel på individuelt jobbytte

### Jobbytte på chefniveau mellem sektorer

To kontorchefer fra henholdsvis Kommunernes Landsforening og Personalestyrelsen byttede job i en tremåneders periode som led i et fagligt og personligt udviklingsforløb.

Jobbyttet skete på de to chefers eget initiativ og efter aftale mellem de to ansættelsesmyndigheder.

Jobbyttet blev arrangeret enkelt og ubureaukratisk ved, at de to chefer i job-bytteperioden varetog opgaverne i den andens chefstilling, samtidig med at de opretholdt ansættelsen og aflønningen ved den oprindelige arbejdsgiver.

Kontakt evt. kontorchef Marianne Brinch-Fischer, Personalestyrelsen

Sådanne initiativer giver værdi både for institutionerne og for de enkelte medarbejdere, og kan være med til at øge opmærksomheden om de mange attraktive job- og karrieremuligheder på det statslige arbejdsmarked. Den enkelte institution kan selv tage initiativ til et samarbejde med en eller flere institutioner om rotering eller jobbytte.

## Eksempel på karriereveje på tværs af institutioner

### Tværinstitutionelle karriereprogrammer

Personalestyrelsen har taget initiativ til at udvikle en række karriereprogrammer, der indebærer, at udvalgte medarbejdere med et særligt talent over en to-årig periode kommer til at arbejde i forskellige institutioner inden for deres faglige felt. I første omgang udbydes karriereprogram for HR, controller og international medarbejder. Under forløbet gennemgår deltagerne et relevant fagligt udviklingsforløb, og indgår i et fagligt netværk.

Kontakt evt. Personale- og Ledelsespolitisk  
Kontor i Personalestyrelsen

At planlægge sin karriere handler derfor om at forsøge selv at skabe et udviklende og spændende arbejdsliv, som tager udgangspunkt i ens egne ressourcer og ønsker.

En karriere er ofte præget af mange tilfældigheder, og det kan være svært at vide, i hvilket job man vil trives bedst. Hvis man som medarbejder er bevidst om sine evner og ønsker til arbejdslivet, vil det være lettere at finde den niche eller karrieresti, der passer én. Og det vil være lettere at opdage og slå til i situationer, som kan føre hen imod et ideelt job.

# Ledernes udfordringer

“Lederens evner til at se talent – ikke kun ledelsestalent – er nøglen. Derfor skal ledernes kompetencer styrkes, så de bliver bedre til at opdage og udvikle talenter.”

Statens Personale- og ledelsespolitik 2003

Det er i høj grad en ledelsesopgave at sørge for, at alle relevante talenter udfoldes. Nedenfor er ledelsens opgave i talentudviklingen operationaliseret på et strategisk, taktisk og operationelt niveau.

## Ledelse og talentudvikling

	Ledelsesopgaver	Personaleledelse	Talentudvikling
Strategisk niveau	<p>Sikre retning og rammer</p> <p>Hvordan skal institutionen/enheden udvikle sig på kort og langt sigt?</p>	<p>Sikre de nødvendige menneskelige ressourcer</p> <p>Hvad er rekrutterings- og kompetencebehovet i institutionen/enheden på kort og langt sigt?</p>	<p>Sikre rammer for udfoldelse af relevant talent</p> <p>Hvilke typer talent er vigtigt for institutionen/enheden, og hvordan udfoldes de?</p>
Taktisk niveau	<p>Løse opgaver som skal sikre en god drift</p> <p>Hvordan skal de strategiske mål nås?</p>	<p>Udvikle menneskelige ressourcer</p> <p>Hvordan sikres, at der løbende er de nødvendige menneskelige ressourcer og kompetencer?</p>	<p>Skabe dialog om og forståelse for talentudvikling</p> <p>Hvordan vil lederen i praksis skabe individuelle muligheder så forskellige talenter udfoldes?</p>
Operationelt niveau	<p>Løbende sikring af kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen</p> <p>Hvordan arbejdes der med de konkrete opgaver i hverdagen?</p>	<p>Daglig ledelse i forbindelse med opgaveløsningen</p> <p>Hvilken ledelse er hensigtsmæssig i relation til forskellige opgaver og medarbejdere?</p>	<p>Se og udfolde forskelligt talent</p> <p>Hvordan kan lederen opdage og udvikle forskellige talenter i den daglige ledelse?</p>

Talentudvikling på det strategiske niveau er en fælles opgave for ledelsesgruppen. Lederne skal sammen skabe rammer og understøtte en kultur, der gør talentudvikling på det taktiske og operationelle niveau mulig.

Udviklingen af talent på det operationelle plan fordrer stor personlig integritet hos lederne. Det kræver mod at gøre forskel på medarbejdere, stå ved det og forklare baggrunden, så den ikke forekommer vilkårlig.

For at lederen kan være i stand til at opdage mange forskellige typer af talent, forudsætter det, at han eller hun har interesse for mennesker og tror på, at den enkelte rummer særlige talenter.

Lederen skal kunne se andet talent end det, der ligner hans eller hendes eget. Det er en stor udfordring for mange. F.eks. har akademisk uddannede ledere lettest ved at motivere og udvikle medarbejdere med en akademisk baggrund, mens kortuddannede har vist sig at være en væsentlig større ledelsesmæssig udfordring<sup>2</sup>.

### Ideer til, hvordan lederen kan opdage forskelligt talent

- Tal – f.eks. under MUS – med medarbejderen om, hvor vedkommende selv oplever at have noget særligt at byde på.
- Prøv medarbejdere af i nye sammenhænge og vis tillid!
- Overvej, hvilke opgaver der er “nul-fejlsopgaver”, hvor der ikke må ske fejl, og hvilke opgaver der er egnede til at teste talent af.
  - Tal med lederkolleger om medarbejderne. Måske kan én kollega se noget andet i medarbejderen, end den nærmeste leder kan få øje på.

<sup>2</sup>Det uforløste potentiale, (Personalestyrelsen, Henley, IDA, MM, Djøf)  
Mandag Morgen Nyhedernes tænketank, 2003

## Helhedstænkning nødvendig

Selvom talentudvikling på det operationelle niveau i høj grad er en opgave for den enkelte leder i hverdagen, kræver det et løbende samarbejde mellem ledere, fordi udvikling af et talent ofte vil involvere andre dele af organisationen.

Om et talent kommer til syne og udvikler sig, afhænger af om lederne formår at matche talent med de rette opgaver, de rette kolleger, de rette arbejdsvilkår og – ikke mindst – den rette ledelsesstil.

Derfor skal en ledelsesgruppe samarbejde om at udfolde organisationens talentmasse. Ofte vil det være relevant, at medarbejderne roterer i og uden for institutionen for at opnå den optimale udfoldelse af talentet. Det kræver samarbejde på tværs af enheder og institutioner, og det kræver, at lederen ikke kun har sin egen enheds bedste for øje, men tænker talentudvikling som et fælles projekt for hele institutionen.

I praksis betyder det, at en leder skal være parat til at afgive en talentfuld medarbejder til en anden enhed for bedre at udvikle medarbejderens talent. En sådan helhedstænkning er en stor udfordring, fordi mål og resultater ofte gøres op for den enkelte enhed.

Det er derfor ikke nemt at undgå suboptimering i de enkelte enheder. Så meget desto mere handler det om at skabe strukturer og en kultur, der understøtter helhedstænkning.

### Ideer til initiativer, der kan understøtte helhedstænkning

- Opstil mål på tværs af enheder for at undgå ensidig fokusering på “jeres” og “vores” opgaver.
- Drøft løbende fælles mål i ledelsesgruppen.
- Sørg for, at der i de enkelte enheder er luft og plads til fleksibilitet over for andre enheder.
- Organiser projekter på tværs af linjeorganisationen for at styrke samarbejdet.
- Etabler partnerskaber mellem ledere, f.eks. coachingpar, hvor lederne hjælper hinanden i håndteringen af konkrete ledelsesmæssige udfordringer. Det kan desuden medvirke til, at lederne får større forståelse for hinandens opgaver og vilkår.

## Rammer for talentudvikling

Talentudvikling og karriereudvikling er også en strategisk udfordring for organisationen. Ledelsesgruppen skal sammen skabe rammer, hvor talenter kan udfoldes, og den enkelte leder skal udnytte disse rammer i den daglige ledelse.

Ledelsesgrupperne skal turde tænke langsigtet, fordi effekterne af en investering i talentudvikling og skabelse af alsidige karrieremuligheder vil være svært måleligt på kort sigt.

Ledelsesgruppen bør sammen finde frem til, hvordan de vil tackle en række udfordringer i forbindelse med talentudviklingen. De skal bl.a. opnå en fælles opfattelse af, hvilke talenter der er strategisk vigtige for arbejdspladsen, og hvilke muligheder den enkelte leder har for at udvikle disse talenter.

## Udfordringer som ledelsesgruppen bør tackle i fællesskab:

- 1. De relevante talenter skal afdækkes!**
  - Giv konkrete eksempler på, hvilke talenter der er relevante hos jer
  - Prioriter hvilke talenter, der har særlig strategisk vigtighed for jer
- 2. Forskellige typer talent skal opdages!**
  - Giv konkrete eksempler på, hvordan I kan afsløre nye talenter i hverdagen
  - Konkretiser hvordan I kan undgå kun at opdage et eller få typer talent
- 3. Talentet skal skabe værdi for institutionen!**
  - Diskuter hvordan I kan sikre jer mod, at relevante talenter ikke udfoldes
  - Giv eksempler på, hvordan I reelt kan fremme, at talent kommer hele institutionen og ikke kun enheden til gavn
- 4. Talenter skal udvikles via daglig ledelse!**
  - Giv konkrete eksempler på opgaver/områder/situationer, hvor det er oplagt at prøve talent af i stedet for altid at vælge “den sikre hest”
  - Giv konkrete eksempler på, hvordan I vil tackle at udvikle forskellige typer af talent ved at behandle medarbejdere forskelligt
- 5. Medarbejderen skal have mulighed for at demonstrere sit talent!**
  - Giv eksempler på, hvilke muligheder medarbejderne selv har for at byde ind på opgaver
  - Diskuter hvordan I i jeres daglige ledelse viser tillid, så medarbejdere tør påtage sig nye udfordringer
- 6. Der skal gøres op med lighedskulturen!**
  - Diskuter hvordan I kan skabe en kultur, hvor mangfoldighed bliver en reel ressource
  - Diskuter hvordan I kan skabe forståelse for mere individuelle løsninger blandt medarbejderne
- 7. Der skal tilbydes alsidige og attraktive karrieremuligheder!**
  - Giv eksempler på hvilke karriereveje, der er oplagte for jeres medarbejdere
  - Diskuter hvad I kan gøre for i praksis at skabe alsidige karrieremuligheder for forskellige talenter

“Udfold talenterne – og vind ekstra ressourcer”, som er et dialogværktøj til statens ledelsesgrupper udsendt med denne folder. Se evt. [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

## Kapitel 5:

# Medarbejderens ansvar

**“Jobudvikling og karriere skal være et anliggende for alle. Medarbejdere skal være bevidste om deres prioriteter i arbejdslivet og dermed selv tage ansvar for egen udvikling.”**

Statens Personale- og ledelsespolitik 2003

Mange medarbejdere har i stigende omfang forventninger om, at lederen ser dem som et individ, og at lederen tager udgangspunkt i medarbejderens særlige ressourcer og karriereønsker. Derfor er det vigtigt, at der er et samarbejde mellem medarbejder og leder om talent- og karriereudvikling.

### Eksempel på synliggørelse af karrieremuligheder

**“En karriere er ikke noget du får – det er noget du tager”**

Sådan lyder titlen på en brochure, der handler om karrieremulighederne på Forskningscenter Risø. I brochuren fortæller nuværende og tidligere medarbejdere om deres karriereforløb og om at have et spændende og udfordrende job i en international atmosfære, hvor det også er muligt at få balance mellem arbejde og privatliv.

Historierne viser, at Risø også kan være afsæt for et godt job uden for Risø – nogle tager endda springet og starter egen virksomhed.

Som ansat på Risø er man sikret en løbende udvikling af sine kompetencer, og undervejs tilbyder personaleafdelingen sparring om karriereønsker og -valg.

Brochuren er et af flere initiativer i en målrettet indsats for at skabe gode vilkår for talenter via alsidige karriereveje på eller med Risø som springbræt.

Læs mere på [www.risoe.dk](http://www.risoe.dk).

Medarbejderen har selv ansvaret for sin karriere, men lederen har et ansvar for, at medarbejderens ressourcer udfoldes til arbejdspladsens bedste og dermed også et medansvar for medarbejderens karriere.

### Ideer til, hvordan lederen kan bidrage til at ansvarliggøre medarbejderen

- Tag emnet op i MUS: “Hvad gør du selv for at sikre din udvikling i jobbet?”
- Tilbyd evt. en særlig karrieresamtale med en anden end den nærmeste leder.
- Anvend coachingprincipper frem for rådgivning, når I taler om udvikling og karriere, så medarbejderen beholder ansvaret for sin egen udvikling.

# Personalefunktionens rolle

## Dagsorden med respekt

Der er mange udfordringer i at arbejde med talentudvikling og karriere. Alene ordene talent og karriere kan give associationer om A- og B-hold. Det er derfor vigtigt, at personalefunktionen forklarer alle niveauer i organisationen, at arbejdet med talentudvikling er inkluderende og ikke ekskluderende.

Talentudvikling skal understøtte mangfoldigheden.

Det er særligt vigtigt at pointere over for linjelederne, at talentudvikling og skabelse af forskellige karrieremuligheder ikke giver dem en stor ny opgave. For mange leders vedkommende handler det om at gøre en hidtil ubevidst udvikling af talenter mere bevidst.

Det handler også om at skabe en fælles holdning i hele ledelsesgruppen om, hvordan talentudvikling og alsidige karrieremuligheder gribes an.

### Ideer til at skabe en fælles bevidsthed

- Brug eventuelt dialogværktøjet “Udfold talentet og vind ekstra ressourcer”, som er udviklet til at skærpe lederens opmærksomhed.
- Forklar medarbejderne, at deres opgave er at tage ansvar for egen udvikling og være en konstruktiv sparringspartner for ledelsen.
- Introducer medarbejderne til afklaringsværktøjet “Karriererejsen – på vej mod mere bevidste valg i dit arbejdsliv”, som er et personligt refleksionsværktøj, der kan bidrage til at gøre den enkelte bedre i stand til at tage ansvar for sin egen udvikling gennem arbejdslivet.
- Det er op til personalefunktionen – i samarbejde med ledelse og medarbejdere – at finde frem til, hvad den enkelte arbejdsplads er moden til og har behov for.
- Find ud af, om I ønsker at gøre en stor indsats for at udvikle talenter via kortlægning af et antal fast definerede karriereveje, eller om I vil starte i det små med f.eks. at gøre medarbejderne mere bevidste om deres eget ansvar for udvikling.

Dialogværktøjet og afklaringsværktøjet kan bestilles på [www.schultz.dk](http://www.schultz.dk), eller det kan findes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

## Løbende udvikling af talenter og karrieremuligheder

I hverdagen ligger opgaven med udvikling af talent i høj grad hos den enkelte leder og medarbejder.

Når nyhedsværdien efter f.eks. et personalemøde om talentudvikling eller en drøftelse af karrieremuligheder i Samarbejdsudvalget har fortaget sig, ligger der til gengæld en væsentlig opgave hos personalefunktionen i at støtte lederne til at opdage og udvikle talenterne. Derfor kan det være en god idé for personalefunktionen at tage en drøftelse i ledelsesgruppen om de udfordringer, lederne har mødt i praksis, så der kan følges konkret op på den enkelte situation.

Det er ikke nok, at ledelsesgruppen en gang for alle bliver enige om, hvilke talenter arbejdspladsen har brug for. Behovet for talenter kan og vil ændres med nye opgaver og nye vilkår. Personalefunktionen må derfor bidrage til, at disse drøftelser tages i ledelsesgruppen med passende mellemrum.

Som det er med alle personale- og ledelsespolitiske emner, har personalefunktionen derudover helt overordnet til opgave løbende at vurdere, om der er behov for nye initiativer, som kan bidrage til, at talenter udvikles via alsidige karriereveje.

# Nogle konkrete metoder

Der er mange måder at sætte skub i arbejdet med at udvikle talenter på. På de følgende sider introduceres kort en række forslag til, hvordan man praktisk kan gribe arbejdet an afhængigt af behov og muligheder på den enkelte arbejdsplads.

- **Udviklingssamtaler**
- **Coaching**
- **Mentoring**
- **Tests til personvurdering**
- **Afklaringsværktøjer**
- **Dialogværktøjer**

Nogle af metoderne er helt konkrete redskaber, mens andre har karakter af gode ideer til at få sat nye personalepolitiske temaer på dagsordenen.

## Udviklingssamtaler

Udviklingssamtaler med enkeltpersoner eller grupper er en meget velegnet metode til systematisk udvikling af medarbejdernes kompetencer, talenter og karriere.

### Medarbejderudviklingssamtale

Medarbejderudviklingssamtalen er efterhånden en fast rutine på mange statslige arbejdspladser, og den er et væsentligt redskab til at skabe rammer for medarbejderens løbende udvikling i jobbet.

Det er derfor naturligt, at man også i medarbejderudviklingssamtalen kommer ind på talent-, karriere- og kompetenceudvikling. En meget konkret metode er at skrive alle tre temaer ind i et forberedelsesskema, som både medarbejder og leder udfylder inden samtalen.

I skemaet skal det være muligt at præcisere forskellen på de tre elementer, så man både kommer ind på medarbejderens særlige talenter, på den konkrete håndtering af opgaverne, og på medarbejderens ønsker til og muligheder for udvikling i arbejdslivet på lidt længere sigt.

## Eksempel på talent- og karriereudvikling som temaer i MUS

Personalestyrelsen har udover kompetenceudvikling indføjet karriere- og talentudvikling som elementer i forberedelsen til den interne MUS for styrelsens medarbejdere. Medarbejderne skal derfor inden samtalen bl.a. overveje:

*“Har du tænkt på, om du har særlige evner eller et særligt talent, som du ikke anvender (i tilstrækkelig grad) i dit job i dag, og som du gerne vil bruge noget mere?”*

*“Hvad er – ud over det, vi allerede har været inde på – dine ønsker for dit arbejdsliv, din karriere og fremtiden på længere sigt?”*

Ideen er at skærpe opmærksomheden omkring temaerne inden MUS, så medarbejder og leder kan føre en velforberedt dialog om dem.

Kontakt eventuelt Personalestyrelsen, personale- og kundekontoret for yderligere oplysninger om Personalestyrelsens interne medarbejderudvikling.

## Karrieresamtale

Målet med en særlig karrieresamtale er at tilbyde en grundig feedback på og idé-generering om karrieremuligheder på et relevant tidspunkt i karrieren.

Der er både fordele og ulemper ved at tale om karriere som en del af medarbejderudviklingssamtalen. Den nærmeste leder er den, der bedst kan give medarbejderen feedback på præstationer og potentiale. Derfor kan lederen være en god sparringspartner, når det gælder medarbejderens karrieremuligheder. Men der kan mellem medarbejder og nærmeste leder være forhold som gør, at det vil være hensigtsmæssigt også at tilbyde en karrieresamtale med en anden end nærmeste leder.

Det kan f.eks. tænkes, at en medarbejder holder sig tilbage med at ytre ønske om at prøve sig selv af i et andet job af frygt for, hvordan et sådant ønske vil blive modtaget af chefen. Og lederen kan på sin side have en reel interesse i at beholde medarbejderen i egen enhed og derfor ikke være den rette til at drøfte muligheder for jobskifte.

Alt afhængig af den enkelte institutions struktur og kultur kan der derfor være behov for at løfte en karrieresamtale væk fra den nærmeste personaleleder. Alternativt kan en sådan samtale tages med afdelingschefen, personalechefen, direktøren eller en helt fjerde. Endelig kan institutionen vælge at involvere eksterne rådgivere.

## Gruppeudviklingssamtale

Talent- og karriereudvikling kræver stor fleksibilitet også mellem kolleger. Som medarbejder skal man f.eks. være indstillet på at afgive et arbejdsområde, for at en kollega kan afprøve sit talent inden for området.

For at kolleger skal kunne støtte hinanden i udviklingen og for at opnå accept af, at ikke alle behandles ens, er det vigtigt med en betydelig grad af åbenhed om, hvorfor der tages hvilke skridt.

Åbenheden kan f.eks. skabes ved, at de enkeltes udviklingsmål er offentlige for resten af enheden, eller man kan som opfølgning på de enkelte medarbejderudviklingssamtaler holde gruppeudviklingssamtaler, hvor udvikling af de enkeltes talenter tages op.

### Eksempel på GRUS

**“Fælles mål, fælles opgaver og fælles ansvar – hvorfor så ikke fælles udvikling?”**

Sådan spurgte man sig selv i Den Sociale Ankestyrelse, hvorefter man indførte gruppeudviklingssamtaler som led i den årlige cyklus mellem ledelsesevaluering og MUS.

Samtalen baserer sig på metoden “appreciative inquiry” og har regler om lyttetid og taletid til alle. Både leder og medarbejdergruppe skal inden mødet have meddelt et tema, man ønsker at debattere.

Erfaringen er bl.a., at gruppeudviklingssamtalen hjælper til at målrette MUS, fordi hele gruppen får talt sammen om de generelle forhold, som tidligere kunne optage en stor del af tiden i hver enkelt MUS, uden at gruppen opnåede en fælles forståelse og fælles idé til løsning af et problem. Gennem gruppeudviklingssamtalen kommer gruppen netop frem til en fælles løsning, handlings- og udviklingsplan for de temaer, samtalen drejer sig om.

Kontakt evt. personalechef Lone Sand Kjærgaard,  
Den Sociale Ankestyrelse

## Coaching

Mange mennesker fokuserer på deres begrænsninger i stedet for på deres styrker og muligheder. Det kan være hæmmende for, at den enkelte kan udfolde sit potentiale og talent og dermed skabe sig den karriere, han eller hun ønsker.

Coaching bygger på en filosofi om, at vi alle besidder de ressourcer, der skal til for at nå vores mål. En coach evner – ved hjælp af relevante spørgsmål – at lukke op for et andet menneskes potentiale for at maksimere egne præstationer.

Coaching er derfor en meget velegnet metode til at understøtte talent- og karriereudvikling.

Coachen skal med andre ord ikke give gode råd. Han eller hun skal hjælpe den coachede til selv at reflektere over sin situation, sine talenter og sine ønsker for derigennem at kunne opstille nye muligheder for sig selv.

Man kan vælge at benytte en intern eller en ekstern coach. I visse tilfælde kan det være en fordel at blive coachet af en leder eller en medarbejder fra ens egen organisation. Forudsætningen er, at coachen har et grundlæggende kendskab til principperne for coaching og også gerne praktisk erfaring. Derudover er det helt afgørende, at der er et tillidsfuldt forhold mellem coach og den coachede.

### Eksempel på en god struktur for en coaching-session

1. Hvad er dit mål på kort og lang sigt?
2. Hvad er din virkelighed (kernen i situationen/udfordringen)?
3. Hvilke udviklings- og handlingsmuligheder har du?
4. Hvad vil du gøre, hvornår og hvordan?

## Idé til anvendelse af Coaching

### Kollegacoaching

Kollega-coaching er en uformel metode til større afklaring af egne ønsker og muligheder i karrieren. Det kan praktiseres af kolleger på alle niveauer i organisationen og forudsætter ikke, at den, der coacher, er mere erfaren end den, der bliver coachet.

Derimod forudsætter det kendskab til de coachingprincipper, som er beskrevet ovenfor – specielt dette med at holde sig til at stille spørgsmål frem for at give svar eller gode råd. Dem skal den coachede selv finde!

Personalefunktionen kan evt. introducere og vejlede medarbejderne i metoden, som kan være et supplement til mere formaliserede karriere- eller MUS-samtaler.

## Mentoring

En mentee kan bruge mentoren som sparringspartner, når hun eller han har behov for at afklare en konkret problemstilling, f.eks. ved afdækning af udviklingsområder, opstilling af udviklings- og karrieremål eller overvejelser om job- eller karriereskift.

En mentor er en erfaren medarbejder eller leder, der i en kortere eller længere periode fungerer som personlig rådgiver og sparringspartner for en mindre erfaren medarbejder eller leder.

Mentoring adskiller sig fra coaching ved, at mentoren yder direkte rådgivning og bruger sine egne erfaringer og viden.

### Eksempel på Mentoring

**Mentorordning for kvindelige ledertalenter og ledere**  
Personalestyrelsen har som et pilotprojekt i 2004 etableret en mentorordning for kvindelige ledere og ledertalenter. Ordningen skal støtte arbejdet med dels at få flere kvinder i lederjobs og dels at få de kvindelige ledere højere op i hierarkiet.

Formålet er at afprøve mentorprincippet som en metode til at sikre, at kvindeligt ledelsespotentiale opdages og udfoldes bedst muligt i staten.

Ordningen omfatter medlemmer af Personalestyrelsens netværk for kvindelige ledere, og giver såvel erfarne som mindre erfarne ledere mulighed for at få en mentor.

Mentorordningen anvendes således både til at opdage ledelsestalent uden for netværket og til at udvikle talenter i netværket.

Pilotprojektet afsluttes og evalueres ultimo 2004.

For yderligere information kontakt Personalestyrelsens  
Arbejdsmarkedspolitiske kontor

En mentor kan være ansat i samme organisation som mentee'en. Fordelen ved det er, at mentoren har et godt kendskab til mentee'ens arbejdsmæssige verden. Mentoren kan også være fra en anden organisation. Det kan nogle gange bevirke større åbenhed og tillid i forholdet til mentee'en.

Det afgørende er, hvad substansen er. Hvis det drejer sig om faglig oplæring, vil en fra samme organisation være naturlig som mentor. Hvis det derimod drejer sig om ledelse, er det mere oplagt med en udefrakommende.

En mentor vil typisk have et mangeårigt karriereforløb bag sig. Mentoren har været gennem mange af overvejelserne selv, og det er den viden og erfaring, han eller hun kan videregive til en yngre medarbejder/kollega.

Mentoren får som regel også selv udbytte af forløbet, fordi det kan give ny inspiration, selvindsigt og generel tilfredshed at støtte en yngre medarbejder i en udviklingsproces.

## Tests til personvurdering

Idé til at få overblik over de mange test-værktøjer

Personalestyrelsen har udarbejdet en oversigt over de forskellige testværktøjer, deres anvendelsesmuligheder, hvad de enkelte test måler, hvordan målingen foregår og sidst – men ikke mindst – relevante referencer, som gør det muligt at kontakte institutioner, der allerede har prøvet at anvende den enkelte test. Oversigten er suppleret med retningslinier for etisk korrekt brug af test. Se oversigten på [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

Egentlige tests kan være et godt redskab f.eks. til afklaring af talent eller til forberedelse af de næste skridt i karrieren. Der er i de senere år kommet stadig flere testværktøjer på markedet, og de spiller en stadig stigende rolle som rekrutterings-, ledelses- og udviklingsværktøjer. Tests kan også være et udmærket værktøj til at blive mere bevidst om sine talenter og dermed være et redskab i en karriereplanlægning. Testning bør altid være frivilligt for den enkelte. Derudover er der fire hovedforudsætninger for at bruge testning:

1. Testen skal være relevant i det konkrete tilfælde.
2. Testpersonen skal være helt klar over og indforstået med, hvorfor og hvordan han eller hun testes.
3. Der skal bruges en test med dokumenteret virkning til netop det formål, den bruges til.
4. Testen skal udføres af en dertil uddannet/certificeret person.

## Afklaringsværktøjer

Eksempel på afklaringsværktøj

**“Karriererejsen”**

Karriererejsen er et tilbud om en personlig guide til de af statens medarbejdere, der ønsker at blive mere bevidste om egne talenter, kompetencer og ønsker til arbejdslivet. Værktøjet er udsendt sammen med denne pjece.

Afklaringsværktøjer er – i modsætning til egentlige tests – værktøjer til hjælp-til-selvhelp, som den enkelte medarbejder kan bruge til sin personlige refleksion over f.eks. sin karriere. Værktøjerne er en hjælp til at strukturere og/eller kvalificere ens egne overvejelser, uden at der er behov for at inddrage andre. Værktøjerne hjælper således til at bevidstgøre og systematisere den enkelte om f.eks. den pågældendes kompetencer.

Yderligere information på [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

## Dialogværktøjer

Det kan være en god idé at sætte talentudvikling og karriereudvikling til debat i en institution, så man i fællesskab kan nå frem til, hvad det vil sige, og hvad det kræver af medarbejdere og ledere.

For at debatten kan blive så konstruktiv som muligt, kan det være en fordel at bruge et værktøj, der kan bidrage til at strukturere dialogen og sikre, at den bliver frugtbar. Det kan gøres på mange måder – enten ved et personalemøde for alle medarbejdere, i samarbejdsudvalget, i ledelsesgruppen eller i de enkelte enheder.

### Inspiration til dialog

Der er stor forskel på, hvor mange ressourcer man kan og vil investere i en dialog om personale- og ledelsespolitiske emner. Derfor har Personalestyrelsen sammen med Centralorganisationernes Fælles-Udvalg (CFU) udviklet et omfattende materiale kaldet “Inspiration til dialog” om forskellige processer til at arbejde med den lokale personale- og ledelsespolitik – f.eks. til afklaring af, hvordan man vil arbejde med talent- og karriereudvikling.

Hele materialet kan findes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

En del af materialet er en oversigt over konkrete dialog metoder som f.eks. “trio-grupper”, det er en struktureret dialog, som via interviews kan bruges til at afdække et område. Et andet eksempel er såkaldte konsensumøder, der ved hjælp af få simple regler kan bruges som afrunding på en større proces.

### Eksempel på dialogværktøj

**Udfold talenterne!  
– og vind ekstra ressourcer**

**Personalestyrelsen har udviklet et dialogværktøj om talentudvikling til ledelsesgrupperne i staten. Værktøjet skal via en kreativ og struktureret dialog hjælpe ledelsesgrupperne til at sætte skub i talentudviklingen på det strategiske niveau.**

**Værktøjet er udsendt sammen med denne pjece.**

Mere information på [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

**Publikationen kan bestilles hos:**

Schultz Information, Herstedvang 12, 2620 Albertslund,  
Tlf: 43 63 23 00, Fax: 43 63 19 69  
E-mail: Schultz@schultz.dk Hjemmeside: www.schultz.dk

**Henvendelse om pjecen kan ske til:**

Personalestyrelsen, Personale- og ledelsespolitisk kontor  
Frederiksholms Kanal 6, 1220 København V  
Tlf: 33 92 40 49, E-mail: perst@perst.dk

**Design og tryk:** BilledService

**Oplag:** 1500 stk.

**Pris:** Gratis, dog betales distributionsomkostninger

**ISBN:** 87-7956-131-4

**ISBN, elektronisk publikation:** 87-7956-132-2

Publikationen kan hentes på Personalestyrelsens  
hjemmeside: [www.perst.dk](http://www.perst.dk)