

Hvad karakteriserer et talent?

Jesper Raalskov

Abstract

Debatten i medierne har i stigende grad fokus på talentfulde medarbejdere – men hvad er talent egentlig? I den akademiske litteratur inden for Talent Management (TM) gives der mange forskellige bud på, hvordan man som virksomhed kan udvikle og lede talenter, men færre af feltets inputgivere forholder sig til, hvad den overordnede definition af talent er. Der ses i litteraturen divergerende opfattelser af, hvilke konkrete egenskaber (attributter) som definerer et talent. I denne artikel gives et bud på en konsensuskabende tilgang til talent, idet talent kan ses som; *det du har gjort (fortid), det du gør (nutid), og det du vil gøre (fremtid)*. Derudover kommer artiklen med et bud på et rammeskabende redskab til det videre empiriske arbejde med talentdefinitionen.

Introduktion

I det seneste årti ses en markant stigning i antallet af såvel akademiske som praksisorienterede publikationer om talenter.¹ Grunden hertil er formentlig, at både forskningsverdenen og erhvervslivet (nationalt og internationalt) mærker et stigende behov for kvalificeret arbejdskraft (Farrel m.fl. 2005; Gandossy & Effron 2003). Emnet talent var således også i fokus på det nyligt afholdte World Economic Forum, hvor grundlæggeren, professor Klaus Schwab, udtalte, at behovet for talenter i dag er større end behovet for kapital (Pedersen 2012). Det stigende behov for talenter begrundes med følgende; 1) demografiske udfordringer, 2) stigende forandringshastighed i samfundet og 3) stigende kompetencekrav til medarbejderne (Stahl m.fl. 2012; Andersen 2011) samt 4) et forøget kompleksitetsniveau i samfundet (Qvortrup 1998). Men hvad er talent egentlig? Nærværende artikels formål er at undersøge litteraturen inden for Talent Management for at udrede »state of the art« på området talentforskning. Der søges både udredt, hvilke komponenter der indgår i talentidentifikationen, og at sammenfatte disse overskueligt i en rammeskabende formel. Det er antagelsen, at en sådan tydeliggørelse af talentfænomenet vil være værdifuld for fremtidig talent identifikation, talentudvælgelse og talentudvikling i såvel den private som den offentlige sektor (Henson 2009; Walker & LaRocco 2002).² Samtidig vil udredningen kunne danne teoretisk grundlag for fremtidig empirisk undersøgelse af, hvad praksis forstår ved begrebet talent.

Metodik

Udredelsen vil i denne artikel indledningsvist foregå ved et systematisk review af Talent Management- (TM) litteraturens definitioner på talent. Litteraturen analyseres med henblik på at identificere og klassificere, de specifikke attributter, som forfatterne vurderer som relevante for definitionen af et talent. Dernæst forsøges udviklet en formel, som favner alle disse attributter og samtidig skaber et overblik. Formlen forventes at kunne sætte kontekst, indhold og niveau i sammenhæng.

Talent Management

TM anvendes som et overordnet koncept til tiltrækning, fastholdelse og udvikling af særlig dygtige medarbejdere. Den faglitterære start på TM blev for alvor italesat, da en gruppe konsulenter ved McKinsey i 1997 brugte udtrykket *The War for Talent*, som senere førte til bogen af samme navn (Michaels m.fl. 2001). Gennem en undersøgelse af større virksomheder i USA satte McKinsey ord på de udfordringer, mange virksomheder på det tidspunkt så i forbindelse med sikring af tilstrækkeligt kvalificeret human kapital og ledelsen heraf. McKinsey kædede dermed TM sammen med undersøgelsen som deres svar på de udfordringer, virksomhederne stod over for, hvilket af mange har gjort McKinsey og *The War for Talent* til starten på TM (Iles m.fl. 2010). Siden da har den faglitterære debat bredt sig med mange forskellige fortolkninger af, hvad TM er, til følge. Lewis & Heckmann (2006) vurderer, at de forskellige tilgange kan struktureres i tre strømninger af fortolkninger af, hvad TM er. Første strømning er den litteratur, som definerer TM som værende Human Resource Management (HRM) i ny forklædning. Anden strømning definerer TM som udviklingen og brugen af talentpuljer, hvilket lægger op til, at det drejer sig om lidt mere avancerede rekrutteringslignende forhold end normalt kendetegnede ved HRM. Tredje strømning har fokus på ledelsen af talentfulde personer. Der vurderes dog inden for de seneste år at være kommet en fjerde strømning, som definerer TM som værende identifikationen af en organisations særlige strategisk vigtige stillinger og besættelsen heraf (Collings & Mellahi 2009). Der er således i litteraturen mange forskellige tilgange til, hvad TM er, og hvordan organisationer bør arbejde med TM i praksis. En definition af TM, som dog af flere vurderes som værende relevant for feltet, definerer TM som det at forudse behovet for menneskeligt talent i organisationen for derefter at lave planer for imødekommelse heraf (Cappelli 2008). Selv om denne definition på TM er simpel og kort, består det vanskelige i feltet stadig i at få skabt klarhed på selve definitionen på talent (Reilly 2008), hvilket også understreges af, at virksomhederne i praksis har svært ved at finde ud af, hvordan de kan definere talent og dermed finde frem til deres talentfulde medarbejdere (The Economist 2006).

Hvad er talent?

Begrebet talent kan dateres tilbage til det antikke Grækenland, hvor talent på dette tidspunkt var en kvantificérbar og pekuniær definition i form af en vægtenhed på sølv. Det er først senere, at begrebet får betydningen af en persons værdier og medfødte evner (Michaels m.fl. 2001), som mange vil karakterisere talent i dag. I »*lignelsen om de betroede talenter*«, som findes i Bibelens nye testamente,³ refererer talenter til penge. Moralen i lignelsen kan fortolkes således, at den der ikke udnytter sine

talenter, men holder dem for sig selv begår en synd. Sammenligningen til en mere nutidig og erhvervsøkonomisk fortolkning af begrebet talent er nærliggende. Det handler om at arbejde meget målrettet med at minimere spild og optimere ressourcer (som f.eks. Lean). Dette gælder også den humane kapital og dermed også talentet (Rampersad & El-Homsi 2007). Ideen hermed er at udnytte potentialet af en virksomheds medarbejdere for dermed at maksimere indtjeningen som det ultimative slutmål. Som denne artikel vil illustrere, er talentdefinitionen dog ikke så ensidig og kvantitativ som oprindeligt i det antikke Grækenland. Fokus er i dag flyttet fra noget tingsligt til noget personligt med kvalitative nuancer. Det kvalitative indhold i definitionen synes således netop at være den centrale udfordring, som virksomheder og faglitteratur har i forbindelse med præciseringen af talentdefinitionen. En definition på talent, som endnu ikke er blevet nuanceret tilstrækkeligt (Nilsson & Ellström 2012; Collings & Mellahi 2009; Reilly 2008; Lewis & Heckman 2006).

Den oprindelige definition af talent i en TM-kontekst fremført af Michaels m.fl. (2001) definerer talent som *summen af en persons evner*, og selvom bogens forfattere bliver væsentlig mere konkrete i definitionen, erkender de alligevel, at definitionen af talent er svært, men at mennesker alligevel implicit forstår, hvornår de står over for et talent eller ej. Der er generel enighed i litteraturen om, at man ikke kan formulere universelle definitioner på talent, da det varierer fra virksomhed til virksomhed, alt efter virksomhedstype, marked, kultur mv. Selvom konteksten således bliver et væsentligt element i talentdefinitionen, er litteraturen alligevel mere enig i visse aspekter i talentdefinitionens indhold end i andre. Trods grundigheden og dybden i den oprindelige talentdefinition er der i litteraturen forskellige holdninger og meninger til de attributter, et talent bør have (Beecler & Woodward 2009) – og der er ligeledes elementer, som den oprindelige definition ikke har med, og som et større antal af forfattere vurderer relevante. I forlængelse af enigheden og uenigheden giver det dog alligevel mening at søge en struktur og en optik til at sortere i de forskellige definitioners attributter (specifikke talentegenskaber). En måde at gøre dette på er ved at se på attributterne i et tidsmæssigt perspektiv, således at talentdefinitionerne grupperes efter: *det, du har gjort (fortid)*, *det, du gør (nutid)*, og *det, du vil gøre (fremtid)*. Derudover kan denne sortering suppleres med en yderligere opdeling i klassifikationer, alt efter hvorvidt talentet overordnet ses som; *Præstationer*, *Analytiske evner*, *Interpersonelle evner*, *Intrapersonelle evner* eller *Potentiale*. Tabel 1 viser graden af enighed blandt de forfattere,⁴ som forholder sig til talent i TM-litteraturen. I det følgende vil hver af definitionernes attributter og dets klassifikationer blive gennemgået.

Det præstationsorienterede talent

Det præstationsorienterede talent vedrører de resultater og præstationer, talentet har opnået gennem sin tid i virksomheden, og er forbundet med de vurderede Key Performance Indicators (KPI'er), som måtte være relevant for den enkelte virksomhed. Det ses her af tabellen, at der er størst enighed målt på attributniveau, idet hele 83% af forfatterne mener, at definitionen af talent bør indeholde et element af opnåede resultater. Ifølge Robinson m.fl. (2009) bør virksomhederne bevæge sig gennem en trinvis proces i deres søgen på talent, via en såkaldt »Potential Py-

Tabel 1: Fordelingen af talentdefinitionerne på henholdsvis klassifikations- og attributniveau

Klassifikations-niveau Talent ses overordnet som ...	Grad af enighed på klassifikationsniveau Antal forfattere (i forhold til udvalgt population)	Attributniveau Talent ses specifikt som ...	Grad af enighed på attributniveau Antal forfattere (i forhold til udvalgt population)
Præstationer (Fortid)	30 stk. (83 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Evnen til at levere resultater (top 10 %, A-spillere) 	30 stk. (83 %)
Analytiske evner (Nutid)	20 stk. (56 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Viden (færdigheder, kompetence, erfaring) • Evne til læring og udvikling • Strategisk tænkning • Intelligens 	18 stk. (50 %) 8 stk. (22 %) 3 stk. (8 %) 3 stk. (8 %)
Interpersonelle evner (Nutid)	19 stk. (53 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Eksplicite værdier (kultur-bærer, høj påvirkningsgrad, adfærd) • Lederskabsevne • Empati (takt, emotionel IQ, selvkontrol, følelsesmæssig modenhed, kommunikative evner) • Netværk • Karakter • Tiltrække og inspirere andre talenter • Integritet (autenticitet, ærlighed) 	14 stk. (39 %) 8 stk. (22 %) 4 stk. (11 %) 2 stk. (6 %) 1 stk. (3 %) 1 stk. (3 %) 1 stk. (3 %)
Intrapersonelle evner (Nutid)	18 stk. (50 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Ej kopiér bar (unik, særlig evne, medfødt gave) • Motivation (engagement, evne til at holde fokus, ambitionsrig, konkurrenceevne) • Forandringsparathed (udfordringsvillig) • Initiativrigdom (iværksætterinstinkt) • Implicitte værdier (holdning, moral) 	9 stk. (25 %) 8 stk. (22 %) 5 stk. (14 %) 5 stk. (14 %) 4 stk. (11 %)
Potentiale (Fremtid)	29 stk. (81 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiale (overførbarhed) 	29 stk. (81 %)

Kilde: Egen tilvirkning

ramid», hvor et af de første/nederste trin indeholder en vurdering af præstationer i forhold til de forventninger, der måtte være. I denne forbindelse er det naturligvis essentielt, at virksomhederne har de rette systemer til at måle præstationer så retvisende som muligt. Et retvisende billede, der med fordel kan nuanceres mellem både kortsigtet og langsigtet målopfyldelse – og som ligeledes er forankret i en mere holistisk tilgang til medarbejdernes præstationer. Præstationerne, som er et kig i »fortiden«, bliver således et af fundamentene for den videre talendiskussion. Der er dog en bred enighed i feltet om, at præstationer ikke bør stå alene i definitionen på talent.

Det analytiske talent

Det analytiske talent vedrører de evner, som talentet i nuet skal gøre brug af for at analysere tingslighed og givne komplekse problemstillinger i sit job og finde relevante beslutningsmæssige alternativer på baggrund heraf. 56 % af forfatterne vurderer, at det analytiske talent overordnet bør være en del af talentdefinitionen. Af de 4 attributter, som klassifikationen indeholder, er *viden* den attribut ved talentet, der danner grundlag for højest enighed, idet 50 % mener, at denne attribut er relevant i definitionen. Indeholdt i *viden* er ligeledes de *færdigheder*, *kompetencer* og *erfaringer*, som virksomhederne vurderer det relevant, at talentet indeholder. Foruden *viden* kræves der af det analytiske talent, at dette også indeholder *evnen til læring og udvikling*, hvilket især hænger sammen med den høje grad af dynamik og forandring, som kendetegner virksomhederne, og det marked, de er en del af (Stahl m.fl. 2012). Henholdsvis *Strategisk tænkning* og *intelligens* er de to attributter, der i denne klassifikation har den laveste grad af enighed blandt forfatterne, men som nogle dog alligevel vurderer relevant. For så vidt angår fokus på intelligens og evnen til at rumme kompleksitet, taler Pepe (2007) om talentets kapacitet til at påtage sig mere komplekse ansvarsområder og Garavan m.fl. (2012) om talentets evne til at løse komplekse problemer. Dog forholder forfatterne sig ikke til graden af intelligens, målt f.eks. som IQ. Selvom den uden tvivl vil være kontekstafhængig, så vil der givetvis alligevel være et minimumskrav til størrelsen til kvotienten – og for de fleste jobs, som kræver sociale færdigheder, vil der givetvis også være en øvre grænse for kvotienten. Det vil altså sige et spænd, hvori kvotienten bør ligge, alt afhængig af konteksten.

Det interpersonelle talent

Det interpersonelle talent vedrører talentets nuværende forhold til dets omgivelser, og de evner talentet bør gøre brug af i relationen hertil. Dette klassifikationsniveau indeholder det største antal af attributter i forhold til de øvrige klassifikationsniveauer. De interpersonelle attributter defineres for 39 % af forfatternes vedkommende, bl.a. af de *eksplicite værdier*, som skal forstås på den måde, at der her er tale om de værdier, talentet direkte påvirker omgivelserne med – det være sig f.eks. gennem *adfærd*, rollen som *kulturbærer* eller i det hele taget talentets *påvirkningsgrad* på dets omgivelser i organisationen. Som kulturbærer taler Robinson m.fl. (2009) om det konstante krav til talentet, om at understøtte virksomhedens værdier og forstærke virksomhedens kultur. Effekten er en høj påvirkning på virksomheden, og en rolle som »den man går til«, og den, som forstår, at den ekstra indsats direkte linkes sammen med økonomiske resultater (Phillips & Roper 2009). Ved en høj påvirkningsgrad vil talentets fravær i organisationen i særlig grad hindre organisationens vækst på grund af deres nuværende og fremtidige påvirkningsgrad (Berger & Berger 2004). *Lederskabsevne* vurderes som den næst vigtigste attribut i denne klassifikation, idet 22 % vurderer, at dette er relevant for definitionen. Af øvrige attributter, som der er mindre tilslutning til blandt forfatterne, kan nævnes, talentets *empati*, *netværk*, *karakter* (personlighed), *evnen til at tiltrække andre talenter* og *integritet*. Det interpersonelle talent er tæt forbundet med det intrapersonelle talent, idet talentets forhold til dets omverden må antages i et vist omfang at være afhængig af talentets forhold til sig selv. At isolere denne

klassifikation uden også at forholde sig til det intrapersonelle talent vil med andre ord give en ufuldstændig tilgang til talentdefinitionen, uanset kontekst.

Det intrapersonelle talent

Det intrapersonelle talent vedrører talentets forholden sig til sig selv og relaterer sig til mere uforanderlige og dybereliggende elementer hos talentet. På klassifikationsniveau vurderer 50 % af forfatterne, at talentdefinitionen bør indeholde områder, der vedrører det mere indadvendte. Den attribut, der er mest fokus på i klassifikationen, er det *ej kopiérbare*, hvilket vil sige en unik evne, medfødt eller tillært, der er strategisk vigtig for virksomheden (Lewis & Heckman 2006). En attribut, som 25 % af forfatterne vil medtage i definitionen. *Motivationen* og det engagement talentet udviser i det daglige er ligeledes en attribut, som fremhæves af 22 % af forfatterne. De sidste tre attributter i denne klassificering er *forandrigsparethed*, *initiativrigdom* og *implicitte værdier*. De implicite værdier refererer til den *holdning* og *moral*, talentet bringer ind i virksomheden og samspillet i relation til de forventninger, som virksomheden må have hertil. En kontekst, hvor det ikke er relevant at forholde sig til talentets relationer til sine omgivelser, kan være svært, at forestille sig, hvorfor der som tidligere nævnt bør være en tæt kobling mellem de intra- og interpersonelle attributter i virksomhedernes arbejde med talentdefinitionen.

Det potentialeorienterede talent

Det potentialeorienterede talent vedrører talentets fremtidige muligheder i virksomheden. Selvom man leverer gode resultater, er det ikke ensbetydende med, at man har *potentiale* til et videre forløb i virksomheden (Walker & LaRocco 2002), hvorfor talentets potentiale bør vurderes som et selvstændigt element i talentdefinitionen. På attributniveau er der tale om den egenskab, som næstflest forfattere vurderer relevant i talentdefinitionen, idet 81 % fremhæver dette. Ifølge Silzer & Church (2009) er potentiale det, individet kan gøre for organisationen i fremtiden, hvor Ashton & Morton (2005) nuancerer det lidt yderligere, idet der refereres til individets evne til at gøre en signifikant forskel på fremtidige resultater i virksomheden. Et fællestræk i mange af de talentdefinitioner, som faglitteraturen har fokus på, er, at man grundlæggende i definitionen antager en lineær, vertikal og hierarkisk karriereudvikling, der betyder, at talentet ses som et talent for ledelse og ledelsesmæssige jobs (Mäkelä m.fl. 2010; Boudreau & Ramstad 2005). Rimeligheden i, at litteraturen antager, at et talent altid vil bevæge sig »opad« i hierarkiet, og f.eks. ikke »sidelæns«, kan diskuteres (Yost & Chang 2009), da man i så fald altid vil bero talentdefinitionen til at indeholde de talentmæssige attributter, der skal være til stede for at kunne bestride en stilling indeholdende ledelse af andre. Forskningen inden for andre fagdiscipliner tyder på, at den traditionelle karrierevej er under kraftigt opbrud, da man ser flere og flere eksempler på, at karriereveje ikke altid bevæger sig opad, men ligeledes kan bevæge sig henad, nedad, fremad, tilbage, sidelæns og idiosynkratisk⁵ (Cappellen & Janssens 2005). Defineres talentet i virksomhederne som et potentiale for ledelse, er det derfor relevant at have in mente, at virksomhederne forholder sig til i, hvilken retning et givet talent bør bevæge sig karrieremæssigt, når det er defineret talentfuldt. Desuden bør man

som virksomhed forholde sig til, hvorvidt man i givet fald kan definere medarbejdere som værende talentfulde, uden at disse nødvendigvis vil gå den traditionelle karrierevej, og hvordan virksomheden evt. vil understøtte talenter, der vælger idiosynkratiske karriereveje.

Hvad er talent ikke?

Ifølge en undersøgelse udnytter 50-75 % af alle ledere aldrig deres fulde potentiale, hvilket bl.a. kan tilskrives karaktertræk som arrogance, selvished, perfektionisme, manglende empati, misbrug af tillid fra andre mv. (Burke 2006; Hogan & Hogan 2001), som er karaktermæssige attributter, der ofte eksisterer sammen med de traditionelle positive identificerede karaktertræk for ledere (Hogan 1994; Hogan m.fl. 1994). Så selvom man i en virksomhed har identificeret ledelsesmæssige talenter, er der alligevel stor sandsynlighed for, at disse aldrig får vist deres fulde potentiale på grund af undergravende karaktermæssige brister. Det er derfor nærlæggende at argumentere for, at man i hele diskussionen af talent ligeledes bør forholde sig til de attributter, som *ikke* kan karakteriseres som værende indikation på talent, men snarere det »modsatte«. Kirkeby m.fl. (2008) taler om det hensigtsmæssige i at dekonstruere et begreb ved at fokusere på dets modsætning og negation for at komme en klarhed om et givet begreb nærmere. Det kan derfor være fordelagtigt for virksomhederne at identificere både, hvad talent er, og hvad talent *ikke* er (Dallal & Nolan 2009).

Hvorledes kan talenter identificeres?

For at virksomheder skal kunne finde frem til talenter, behøves der enighed om, hvad talentdefinitionen for den enkelte virksomhed indeholder. Første trin for virksomheden vil således være at italesætte og nuancere talentdefinitionen ud fra virksomhedens behov. Denne italesættelse og nuancering af talentdefinitionen kan med fordel understøttes af et rammesættende redskab. Forskere behøver således at udvikle en form for typologi, som kan assistere i forklaringen af talent samt dets væsentlige og nuancerede indhold (Nilsson & Ellström 2012). Kan vi i denne henseende hente inspiration fra andre fagdiscipliner?

Formel for talent

Graden af interaktion mellem den erhvervsøkonomiske litteratur og f.eks. den psykologiske litteratur om emnet talent synes begrænset, når det kommer til selve talentdefinitionen. Et forklarende element heri kunne være de kontekstuelle forskelle, der er i de to fagfelter. Den psykologiske faglitteratur har i højere grad fokus på børn med særlige evner, musiske talenter, talenter inden for fysisk, matematik, sport mv., hvor fokus i TM-litteraturen er rettet mod virksomheder og den kontekst, disse udgør. De kontekstuelle forskelle til trods, så vurderes der alligevel at være noget, den erhvervsøkonomiske faglitteratur kan lære fra den psykologiske faglitteraturs arbejde med talent. Den psykologiske faglitteraturs arbejde med rammesætning af talentdefinitionen kan give TM-litteraturen inspiration til samme – en rammesætning, som kan ses i form af en formel for talent. En sådan ses i den psykologiske faglitteratur (Simonton 1999). Formlen består af elementer, som måtte være relevante for den psykologiske faglitterære kontekst. Princippet

om arbejdet med en formel kan vi trække over i en erhvervsøkonomisk kontekst, og selve formlen kan vi modificere således, at den giver mening og inkorporerer de elementer, som er af relevans for TM-litteraturen. En vigtig pointe er, at brugen af en formel ikke skal ses som en »sandhedsformel« i en positivistisk forstand, men mere skal ses som et element i en forståelses-/synliggørelsesproces set i kritisk teoretisk forstand. Formlen tjener således det formål som redskab at assistere italesættelsen af talentdefinitionen. Der kommer således ikke ultimative svar på, hvad talent er, i form af en universel formel.

En persons talent i et konkret job, kan defineres som en funktion af et givet mix af kontekst, attributter og niveauet af disse attributter. Med andre ord; *En person (P) har talent for noget bestemt (X) i en kontekst (K), hvis P's attributter (A) er på et givet niveau (Q)*. Heraf følger:

$$P's \text{ talent for } X = f(K_{1,2,3...n}, A_{1,2,3...n}, Q_{1,2,3...n})$$

X refererer til det jobspecifikke talent, f.eks. talentet for at være en bankmand. K er defineret gennem de kontekstuelle variable, som relaterer sig til talentets omgivelser – dels gennem variable, der direkte påvirker udfoldelsen af talent og som svært lader sig ændre (jobtitel, virksomhedens marked, ansvarsområde, virksomhedskultur, ledelse, mv.), og dels variable, som har en mere understøttende karakter over for udfoldelsen af talentet, og som lettere lader sig ændre (kontorfaciliteter, computer, tilknyttede redskaber, kantineordning mv.). A er de attributter (evnen til at levere resultater, viden, evne til læring og udvikling, strategisk tænkning mv.), litteraturen vurderer er relevante, og som tilsammen udgør talentet, men som virksomhederne i deres eget arbejde med talent bør definere. Q er det niveau de målbare attributter skal være på for at modsvare de krav, virksomheden måtte have til intelligenskvotient, præstationer, viden, netværk mv.

Tilfører vi betragtningerne fra Dalal & Nolan (2009) til formeldiskussionen, kan man argumentere for, at formlen bør have et ekstra led, som inddrager de negative karaktermæssige attributter, som ikke er ønskværdige i talentdefinitionen. Vi kan derfor korrigerer ordlyden af vores talentdefinition således, at vi får: *En person (P) har talent for noget bestemt (X) i en kontekst (K), hvis P's attributter (A⁺) er på et givet niveau (Q), og hvis P i konteksten (K) er i fraværd af attributter (A⁻) på et givet niveau (Q)*. Dette giver således følgende korrigerede formel for talent:

$$P's \text{ talent for } X = f((K_{1,2,3...n}, A_{+1,2,3...n}, Q_{1,2,3...n}), (K_{1,2,3...n}, A_{-1,2,3...n}, Q_{1,2,3...n}))$$

A⁺ refererer til de positivladede attributter,⁶ som talentet bør have, hvor A⁻ refererer til de attributter,⁷ hvis tilstedeværelse ikke ønskes i definitionen. Formlen giver mulighed for at diskutere talentindhold, hvad enten talentet er på ledelsesniveau eller medarbejderniveau, da dette blot her vil være en kontekstuel variabel. Dette giver formlen en fleksibilitet og en brugbarhed, som gør den til et velegnet redskab til brug for de videre bestræbelser på at komme virksomhedernes talentdefinitioner nærmere.

Sammenfatning og perspektivering

Definitionen på talent inden for TM-litteraturen danner grundlag for både enighed og uenighed blandt feltets forfattere. Denne artikels analyse har vist en række attributter ved talent, som litteraturen i større og mindre omfang er enig i. Talent kan helt overordnet defineres, som *det, du har gjort (fortid), det, du gør (nutid), og det, du vil gøre (fremtid)*. En yderligere gruppering, af de forskellige attributter ved talent har vist fem områder (klassifikationer), som talentet bør indeholde – i form af et mix af: *præstationer, analytiske evner, interpersonelle evner, intra-personelle evner og potentiale*. Disse klassifikationer og indholdet heraf har med hjælp fra litteraturens side således givet et mere nuanceret og holistisk bud på en definition på talent. Med inspiration fra andre fagområder kommer artiklen med et bud på en formel for talent, der som et processuelt redskab, kan være hensigtsmæssig i de fremadrettede bestræbelser på at kortlægge talentdefinitioner i de kontekstuelle forhold, som virksomhederne og deres talentfulde medarbejdere befinder sig i. Der er således behov for et videre empirisk arbejde for at få undersøgt, hvad talentdefinitionen kan indeholde og dermed, hvorledes formelen vil se ud for talent i givne jobspecifikke kontekster som f.eks. bankmand, revisor, sælger, indkøber, topleder, mellemløber mv. Ligeledes kunne et interessant aspekt i det videre arbejde være at sammenligne forskellige brancher og størrelser af virksomheder for at se, om henholdsvis branche og virksomhedsstørrelse har indflydelse på, hvorledes virksomhederne definerer talent.

Summary

The debate in the media has increasingly focused on talented employees – but what is talent actually? The academic literature on Talent Management (TM) provides many different views on how an organisation can develop and manage talents, but few of the input providers take a stance on the overall definition of talent. The literature offers differing views on which specific qualities (attributes) define talent. This article provides a view of a consensus-building approach to talent, as talent can be seen as: *what you did* (past), *what you do* (present) and *what you are going to do* (future). In addition, the article offers a frame-building tool for further empirical work with the definition of talent.

Litteratur

- Andersen, M.K. (2011): *Strategisk Talent Management – Best Practice i effektiv talentudvikling*, White paper, Aspector, Århus.
- Ashton, C. & Morton, L. (2005): Managing talent for competitive advantage – taking a systematic approach to talent management, p. 28-31, *Strategic HR Review* 04.
- Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009): The global »war for talent«, p. 273-285, *Journal of International Management* 15.
- Berger, L. & Berger, D. (2004): *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*, McGraw-Hill, New York.
- Bhatnagar, J. (2008): Managing capabilities for talent engagement and pipeline development, p. 19-28, *Industrial and Commercial Training* 40.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2005): Talentship, Talent Segmentation and Sustainability – A new HR decision science paradigm for a new strategy definition, p. 129-136, *Human Resource Management* 44.
- Burbach, R. & Royle, T. (2010): Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation, p. 414-431, *Personnel Review* 39.
- Burke, R. J. (2010): Why leaders fail – exploring the dark side, p. 91-100, *International Journal of Manpower* 27/06
- Butterfield, B. (2008): Talent Management – Emphasis on Action, p. 34-38, *CUPA-HR Journal*, 59.
- Cappellen, T. & Janssens, M. (2008): Career paths of global managers – Towards future research, p. 348-360, *Journal of World Business* 40.

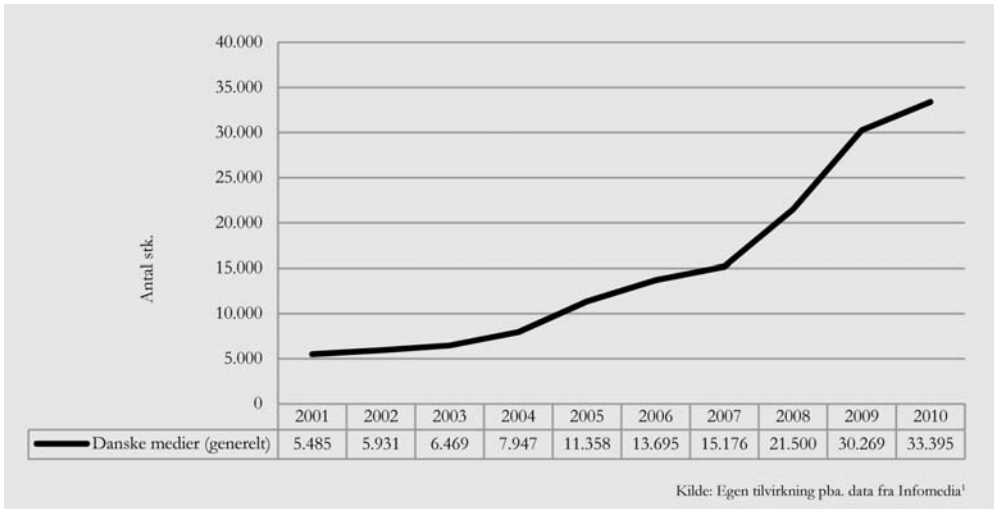
- Cappelli, P. (2008): Talent Management for the twenty-first century, p. 74-81, *Harvard Business Review* March.
- Christensen Hughes, J. & Rog, E. (2008): Talent Management – A strategy for improving employees recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, p. 743-757, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009): Strategic talent management – A review and research agenda, p. 304-313, *Human Resource Management Review* 19.
- Dalal, D.K. & Nolan, K.P. (2009): Using Dark Side Personality Traits to Identify Potential Failure, p. 434-436, *Industrial and Organizational Psychology* 2.
- Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P. (2010): The role of the corporate HR function in global talent management, p. 161-168, *Journal of World Business* 45.
- Farrell, D., Laboisse, M., Pascal, R., et al. (2005): *The emerging global labor market*, McKinsey Global Institute, San Francisco.
- Gandossy, R., & Efron, M. (2003): *Leading the way – Three truths from the top companies for leaders*, NJ – John Wiley & Sons, Hoboken.
- Gandossy, R. & Kao, T. (2004): Talent Wars – Out of Mind, Out of Practice, p. 15-19, *Human Resource Planning* 27.
- Garavan, T.N., Carbery, R. & Rock, A. (2012): Mapping talent development – definition, scope and architecture, p. 5-24, *European Journal of Training and Development* 36.
- Garrow, V. & Hirsh, W. (2008): Talent Management – Issues of Focus and Fit, p. 389-402, *Public Personnel Management* 37.
- Glen, C. (2007): Fostering talent opportunity – getting past first-base, p. 3-5, *Strategic Direction* 23.
- Heinen, J.S. & O'Neill, C. (2004): Managing Talent to Maximize Performance, p. 67-82, *Employment Relations Today* 31.
- Henson, R.M. (2009): Key Practices in Identifying and Developing Potential, p. 416-419, *Industrial and Organizational Psychology* 2.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001): Assessing leadership – A view from the dark side, p. 40-51, *International Journal of Selection and Assessment* 9.
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan J. (1994): What we know about leadership – Effectiveness and personality, s. 493-504, *American Psychologist* 49.
- Hogan, R. (1994): Trouble at the top – Causes and consequences of managerial incompetence, p. 1061-1087, *Consulting Psychology Journal* 46.
- Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010): Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing – Definitions, differences and drivers, p. 179-189, *Journal of World Business* 45/10
- Ingham, J. (2006): Closing the talent management gap, p. 20, *Strategic HR Review* 5.
- Jenkins, M. (2006): Managing Talent Is a Burning Issue in Asia, p. 20-22, *Leadership in Action* 26/06
- Kirkeby, O.F., Hede, T.D., Mejlhede, M. & Larsen, J. (2008): *Protreptik – Filosofisk coaching i ledelse*, Samfundslitteratur, København.
- Kirkland, S. (2009): Creating a common language for building a successful talent management program – paving the path for succession, and succes, within your organization, p. 1498-1501, *Journal of Blood Service Management* 49.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006): Talent Management – A critical review, p. 139-154, *Human Resource Management Review* 16.
- Maria-Madela, A. & Mirabela-Constanta, M. (2009): Talent Management – A Strategic Priority, p. 25-30, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 18.
- Mäkelä, K., Björkman, I. & Ehrnrooth, M. (2010): How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent, p. 134-142, *Journal of World Business* 45.
- McDonnell, A. (2011): Still Fighting the »War for Talent«? Bridging the Science Versus Practice Gap, p. 169-173, *Journal of Business & Psychology* 26.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001): *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- Morgan, H. & Jardin, D. (2010): HR + OD = Integrated Talent Management, p. 23-29, *OD Practitioner* 42.
- Morgan, R. (2006): Making the Most of Performance Management Systems, p. 22-27, *Compensation & Benefits Review* 38.
- Mucha, R.T. (2004): The Art and Science of Talent Management, p. 96-100, *Organization Development Journal* 22.
- Nilsson, S. & Ellström, P.E. (2012): Employability and talent management – Challenges for HRD practices, p. 26-45, *European Journal of Training and Development* 36.

- Pedersen, K.L. (2012): *Opsang til verdens ledere*, 1; s. 16-17, Jyllands-Posten d. 24/1/2112.
- Pepe, M.E. (2007): The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System – Key Factors and Challenges of TM Implementation, p. 207-212, *Organization Development Journal* 25.
- Phillips, D.R. & Roper, K.O. (2009): A Framework for talent management in real estate, p. 7-16, *Journal of Corporate Real Estate* 11.
- Piansoongnern, O. & Anurit, P. (2010): Talent Management – Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in Thailand, p. 280-302, *International Journal of Organizational Innovation* 3.
- Powell, M. & Lubitsh, G. (2007): Courage in the face of extraordinary talent, p. 24-27, *Strategic HR Review* 06.
- Pruis, E. (2011): The five key principles for talent development, p. 206-216, *Industrial and Commercial Training* 43.
- Qvortrup, L. (1998): *Det hyperkomplekse samfund*, Gyldendal, København.
- Rampersad, H. & El-Homsi, A. (2007): *TPS-Lean Six Sigma – Linking Human Capital to Lean Six Sigma*, Information Age Publishing, Charlotte.
- Reilly, P. (2008): Identifying the Right Course for Talent Management, p. 381-388, *Public Personnel Management* 37.
- Robinson, C., Feters, R., Reister, D. & Bracco, A. (2009): The Paradox of Potential – A Suggestion for Guiding Talent Management Discussions in Organizations, p. 413-415, *Industrial and Organizational Psychology* 02.
- Silzer, R. & Church, A.H. (2009): The Potential for Potential, p. 446-452, *Industrial and Organizational Psychology* 02.
- Simonton, K. (1999): Talent and Its Development – An Emergent and Epigenetic Model, p. 435-457, *Psychological Review* 106.
- Stahl, G.K., Björkman, I. et al. (2012): Six Principles of Effective Global Talent Management, p. 25-32, *MIT Sloan Management Review* 53.
- Stevens, H. (2008): Total Quality Management Now Applies to Managing Talent, p. 15-18, *The Journal for Quality & Participation* 31.
- Tansley, C. (2011): What do we mean by the term »talent« in talent management, p. 266-274, *Industrial and Commercial Training* 43.
- The Economist (2006): *The battle for brainpower – A survey of talent*, The Economist 381.
- Uren, L. (2007): From talent compliance to talent commitment, p. 32-35, *Strategic HR Review* 6.
- Walker, J. W. & LaRocco, J. M. (2002): Talent Pools – The Best and the Rest, p. 12-16, *Human Resource Planning* 25.
- Williamson, D. (2011): Talent management in the new business world, p. 33-36, *Human Resource Management International Digest* 19.
- Woollard, S. (2010): *Managing talent across a global workforce*, p. 5-10, *Strategic HR Review* 09.
- Yost, P.R. & Chang, G. (2009): Everyone Is Equal, but Some Are More Equal Than Others, p. 442-445, *Industrial and Organizational Psychology* 2.

Noter

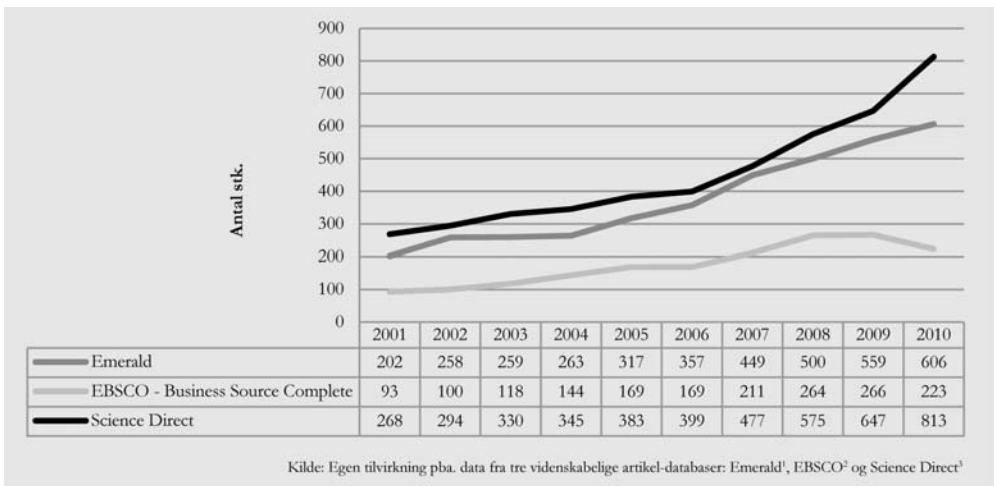
- 1 Se bilag 1 og bilag 2
- 2 Implikationerne ved, at virksomhederne udvælger deres talenter forkert, er vidtrækkende, både for virksomhederne og for medarbejderne. Det er således intentionen med artiklen at give et forskningsmæssigt bidrag til virksomhedernes praktiske arbejde med TM.
- 3 Matthæusevangeliet, kap. 25
- 4 I bilag 3 ses et overblik på de benyttede forfattere, der i TM-litteraturen forholder sig til talentdefinitionen, samt en kort gennemgang af søgeproceduren som ligger til grund for udvælgelsen.
- 5 Dvs. noget, der er særegent for individet og dermed uden mulighed for generaliserbarhed.
- 6 Se bilag 3 (venstre kolonne)
- 7 Som omtalt i afsnittet »Hvad er talent ikke« (f.eks. arrogance, selvishhed, perfektionisme, manglende empati, misbrug af tillid fra andre mv.)

Bilag 1: Antallet af artikler/indslag hvor begrebet »talent« indgår



1. I forbindelse med søgningen i Infomedias database differentieres der ikke efter, hvilke former for talent der er tale om. Det vil sige, at der menes talent i en bred forstand – og dermed ikke udelukkende talent set i relation til økonomiske og organisatoriske sammenhænge. Man kunne f.eks. forestille sig, at det sportsmæssige talent ligeledes indgår på lige fod med andre »afskygninger« af talent.

Bilag 2: Antallet af videnskabelige artikler hvor begrebet »talent« indgår



1. Søgningen er afgrænset til »Journals«.
2. Søgningen er afgrænset til »Articles« og »Academic Journals« uanset sprog
3. Søgningen er afgrænset til »Articles« inden for »Business, Management & Accounting«, »Economics, Econometrics & Finance« og »Social Sciences«

