

# Be part of the game



**Et casestudie om ledelsesprocessen af  
Carlsbergs Internationale Talent Program**

**Sofie Vedtofte**     **Marie Spangenberg**  
Cand.Merc.HRM     Cand.Merc.HRM

Kenneth Børgesen, Ekstern lektor  
v/ Institut for Organisation

Copenhagen Business School - 24. November 2010  
261.443 anslag / 114,92 sider á 2.275 anslag pr. side (inkl. mellemrum)

❖ **A casestudy of the leadership process of Carlsbergs Internationale Talent Programme** ❖

## TAK TIL

Vi ønsker at rette en stor tak til Carlsbergs Senior Vice President og Senior Talent Manager. Uden deres åbenhed, ærlighed og assistance ville vi ikke have haft muligheden for at understøtte vores problemstilling empirisk.

En særlig tak skal rettes til vores vejleder, Kenneth Børgesen, som under hele processen har givet os en kompetent og værdifuld vejledning, og ikke mindst et motiverende skub når dette har været tiltrængt.

Endelig skal vores familier og kærester have tak for deres konstante opbakning, begejstring og forståelse. Vi ønsker også at takke for den mere tekniske hjælp til opsætning af specialet, og for hjælp til layout.

Vi håber, at I vil nyde læsningen af vores speciale om  
***Ledelsesprocessen af Carlsbergs Internationale Talent Program.***

Marie Spangenberg & Sofie Vedtofte, November 2010

*"THE OLD ADAGE "PEOPLE ARE YOUR MOST IMPORTANT ASSET" TURNS OUT TO BE WRONG.  
PEOPLE ARE NOT YOUR MOST IMPORTANT ASSET. THE RIGHT PEOPLE ARE."*

Jim Collins, Good to Great, 2001

## EXECUTIVE SUMMARY

---

This thesis examines what factors affect the ability for the case organisation, Carlsberg, to balance talent-development versus talent-consumption, and how the leadership-process surrounding Carlsberg's International Talent Programme (CITP) can be adjusted to better support such a balance.

The thesis is divided into four analytical sections, where the first contains theoretically based discussions on how you can understand the concept of talent and the development of such. Through these discussions we have gained an insight into what the concept holds and which factors influence its existence. The findings make us able to discuss Carlsberg's understandings, communications and work in regards to the concept. These discussions show that Carlsberg has a very unclear understanding and communication of the concept, which affects the way both talents and their managers understand their own and each others roles.

The above findings lead us to the second section where we examine what expectations there are created as a consequence of becoming a talent, and how these are influenced by the unclear communication. These analysis' primarily show a lack of clear expectations, which is discussed in a motivational perspective, and are followed up by discussions about what might be the underlying reasons.

We conclude these sections of the thesis with thoughts and discussions about why there might be a lack of expectations because of problems in the selection process in terms of the managers' lack of understanding of the differences between high-performers and high-potentials, where the latter is regarded as a talent in the context of Carlsberg.

The third section of the thesis focuses on how the managers of talents view their role. We find that it is up to the individual manager to interpret Carlsberg's information, and define the ways in which the manager wishes to participate in developing talents, which shows that Talent Management at present time is not an integrated part of the Carlsberg culture.

The fourth and final section seeks to map out how the influential roles that define the leadership-process in Carlsberg can be better defined, and how the organization of these can be strengthened to create a better balance between talent-development and talent-consumption

The thesis concludes that there are many factors that affect Carlsberg's ability to balance talent-development versus talent-consumption, of which the most noticeable is the current unclear communication about role content, the lack of managers involvement and the selection process of the talents. These findings require that the individual roles in the leadership-process become better defined, and that there will be a much more noticeable focus on structural elements in the culture that will support the work with Talent Management.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

|                  |                                                               |           |
|------------------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KAPITEL 1</b> | <b>INDLEDNING.....</b>                                        | <b>1</b>  |
| <b>KAPITEL 2</b> | <b>PROBLEMFELT.....</b>                                       | <b>3</b>  |
| 2.0              | PROBLEMFORMULERING.....                                       | 5         |
| <b>KAPITEL 3</b> | <b>LÆSEVEJLEDNING.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>KAPITEL 4</b> | <b>PRÆSENTATION AF CASEN.....</b>                             | <b>7</b>  |
| 4.0              | PRÆSENTATION AF CASE KONCERNEN, CARLSBERG GROUP A/S.....      | 7         |
| 4.1              | PRÆSENTATION AF CARLSBERGS INTERNATIONALE TALENT PROGRAM..... | 8         |
| 4.1.0            | HISTORIK.....                                                 | 8         |
| 4.1.1            | FORMÅL OG MÅLGRUPPE.....                                      | 8         |
| 4.1.2            | PROGRAMMETS STRUKTUR OG FASER.....                            | 9         |
| <b>KAPITEL 5</b> | <b>AFGRÆNSNING.....</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>KAPITEL 6</b> | <b>BEGREBSAFKLARING.....</b>                                  | <b>12</b> |
| <b>KAPITEL 7</b> | <b>METODE.....</b>                                            | <b>14</b> |
| 7.0              | UNDERSØGELSESDSIGN.....                                       | 14        |
| 7.1              | VIDENSKABSTEORETISK TILGANG.....                              | 16        |
| 7.2              | PRIMÆR EMPIRI INDSAMLING OG BEHANDLING.....                   | 17        |
| 7.2.0            | SPØRGESKEMA.....                                              | 18        |
| 7.2.0.1          | MÅLGRUPPER.....                                               | 18        |
| 7.2.0.2          | DESIGN AF SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN.....                       | 18        |
| 7.2.0.3          | TILPASNING AF SPØRGSMÅL TIL RESPONDENTERNE.....               | 20        |
| 7.2.0.4          | AFVIKLING AF SPØRGESKEMA.....                                 | 20        |
| 7.2.1            | INTERVIEWS.....                                               | 22        |
| 7.2.1.1          | DESIGN AF INTERVIEWUNDERSØGELSEN.....                         | 22        |
| 7.2.1.2          | INTERVIEWPERSONER OG INTERVIEWETS RAMMER.....                 | 24        |
| 7.2.2            | KONDENSERING AF DEN INDSAMLEDE DATA.....                      | 28        |
| 7.2.3            | VALIDITET OG RELIABILITET.....                                | 29        |
| 7.3              | SEKUNDÆR EMPIRI INDSAMLING OG BEHANDLING.....                 | 31        |
| 7.3.0            | UDLEVERET MATERIALE FRA CARLSBERG.....                        | 31        |
| 7.3.1            | DIVERSE PUBLIKATIONER OG INTERNETSIDER.....                   | 31        |
| 7.3.2            | PEER-REVIEWED LITTERATUR OG BØGER.....                        | 32        |
| <b>KAPITEL 8</b> | <b>TEORIAFSNIT.....</b>                                       | <b>33</b> |
| 8.0              | MOTIVATIONSTEORI.....                                         | 33        |
| 8.0.0            | PORTER & LAWLERS PROCESTEORI.....                             | 33        |
| 8.0.1            | HERZBERGS INDHOLDSTEORI.....                                  | 34        |
| 8.1              | LÆRINGSTEORI.....                                             | 35        |
| 8.2              | TEORIEN OM DOMÆNER OG BEDØMMERE.....                          | 36        |
| 8.3              | DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT.....                                | 36        |
| 8.4              | HIGH-POTENTIAL VERSUS HIGH-PERFORMER.....                     | 37        |



|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>KAPITEL 9 ANALYSE .....</b>                                       | <b>38</b>  |
| <b>9.0 DEL 1 – BEGREBET 'TALENT' .....</b>                           | <b>38</b>  |
| 9.0.0 TEORETISK DISKUSSION AF TALENTBEGREBET.....                    | 38         |
| 9.0.0.1 TALENT SOM FØLGE AF ARV .....                                | 38         |
| 9.0.0.2 TALENT SOM FØLGE AF MILJØ OG KULTUR .....                    | 39         |
| 9.0.0.3 DE FORSKELLIGE FORSTÅELSER AF TALENTBEGREBET .....           | 40         |
| 9.0.0.4 OMVERDENENS OG MOTIVATIONS INDFLYDELSE PÅ TALENT.....        | 42         |
| 9.0.0.5 TALENTBEGREBET I ORGANISATIONER .....                        | 43         |
| 9.0.1 CARLSBERGS KARAKTERISTIK OG ANVENDELSE AF TALENTBEGREBET ..... | 46         |
| 9.0.1.1 SHAREHOLDERNES INDSIGT I TALENTBEGREBET .....                | 47         |
| 9.0.1.2 LEDERNES INDSIGT I TALENTBEGREBET .....                      | 48         |
| 9.0.1.3 TALENTERNES INDSIGT I TALENTBEGREBET .....                   | 50         |
| <b>9.1 DEL 2 - TALENTERNES FORVENTNINGER TIL CITP .....</b>          | <b>54</b>  |
| 9.1.0 FORVENTNINGER TIL LEDELSESPROCESSEN UNDER- OG EFTER CITP ..... | 55         |
| 9.1.1 FORVENTNINGER TIL UDBYTTET AF PROGRAMMET .....                 | 61         |
| 9.1.1.1 ØNSKER TIL PERSONLIG UDVIKLING .....                         | 61         |
| 9.1.1.2 FORVENTNINGER TIL ØGET NETVÆRK .....                         | 64         |
| 9.1.1.3 FORESTILLINGER OM FORFREMMEELSE.....                         | 67         |
| 9.1.2 DE FRAVÆRENDE FORVENTNINGER.....                               | 71         |
| 9.1.2.1 KONSEKVENSERNE AF DE UÆGTE TALENTER .....                    | 73         |
| <b>9.2 SAMMENFATNING AF DE INDVIRKENDE FAKTORER .....</b>            | <b>77</b>  |
| <b>9.3 DEL 3 – LEDERNES OPFATTELSE AF EGEN ROLLE .....</b>           | <b>80</b>  |
| 9.3.0 LEDERNES PERSPEKTIV .....                                      | 80         |
| 9.3.1 TOPLEDELSENS PERSPEKTIV.....                                   | 84         |
| 9.3.2 KONSEKVENSERNE AF LEDERNES SYN PÅ EGEN ROLLE .....             | 85         |
| <b>9.4 DEL 4 – ORGANISERING AF LEDELSESPROCESSEN .....</b>           | <b>87</b>  |
| 9.4.0 HR'S ROLLE .....                                               | 88         |
| 9.4.1 DEN TALENTUDVIKLENDE LEDERS (OG MENTORS) ROLLE(R).....         | 91         |
| 9.4.1.1 EN SONDRING MELLEM LEADERSHIP OG MANAGEMENT.....             | 92         |
| 9.4.1.2 MENTOR-ROLLEN.....                                           | 93         |
| 9.4.1.3 LEDER-ROLLEN.....                                            | 94         |
| 9.4.2 ITALESÆTTELSEN AF ROLLEFORDELINGERNE.....                      | 95         |
| 9.4.3 EN KLAR DEFINITION PÅ TALENT .....                             | 97         |
| <b>KAPITEL 10 KONKLUSION .....</b>                                   | <b>100</b> |
| <b>KAPITEL 11 MEN HOLDER DET, ELLER EJ? .....</b>                    | <b>106</b> |
| <b>KAPITEL 12 REFERANCER.....</b>                                    | <b>109</b> |
| <b>KAPITEL 13 BILAGSOVERSIGT.....</b>                                | <b>114</b> |

## KAPITEL 1                      INDLEDNING

Begrebet Talent Management vandt for alvor frem i slutningen af 1990'erne, efter at rådgivningsvirksomheden McKinsey udgav bogen "The War for Talent" (Stahl et al., 2007, s.4). Bogen var en strategisk guide, til hvorledes virksomheder kan arbejde med ledertalenter (Michaels et al., 2005, s.2).

Titlen på bogen, "The War for Talent", illustrerede den stigende bevidsthed om, at det er virksomhedens medarbejdere, som skaber virksomhedens afgørende konkurrencefordele frem for de traditionelle produktionsfaktorer (Collings et al., 2009, s.5-6; Hughes et al., 2008, s.745). Bogens hovedbudskab fremgår af nedenstående;

*"Companies are about to be engaged in a war for senior executive talent that will remain a defining characteristic of their competitive landscape for decades to come. Yet most are ill prepared, and even the best are vulnerable."*

(CHAMBERS ET AL., 1998, s.46)

Til trods for begrebets stigende popularitet indenfor den praksisorienterede litteratur og konsulentverdenen, igennem de seneste år, er virksomheder til stadighed dårligt stillede (Lewis et al., 2006, s.139). Dette skyldes blandt andet, at det endnu er uklart hvad begrebet præcist indebærer, da der tilsyneladende stadig ikke findes en klar definition eller overordnede mål til at guide arbejdet med Talent Management (Collings & Mellahi, 2009, s.304; Lewis et al., 2006, s.142).

Flere forskere har dog forsøgt at skabe overblik over Talent Management litteraturen, og har på denne baggrund kunnet identificere flere tendenser eller perspektiver på Talent Management, som tilbyder forskellige retninger for arbejdet med Talent Management (Collings & Mellahi, 2009; Hughes et al., 2008; Lewis et al., 2006).

I den litteratur som vi har anvendt i nærværende speciale er det særligt fire perspektiver på begrebet Talent Management, der går igen.

Det første perspektiv ser Talent Management som en samling af typisk HR relaterede opgaver, funktioner og aktiviteter, såsom rekruttering og karriereplanlægning, hvormed Talent Management bliver et andet ord for HR (Hughes et al., 2008, s.744; Lewis et al., 2006, s.140). Dette perspektiv tilbyder således intet nyt, men omhandler derimod blot, hvorledes HR relaterede opgaver kan løses med en øget hastighed, ved hjælp af online-baserede systemer eller outsourcing (Hughes et al., 2008, s.744; Lewis et al., 2006, s.140).

Det andet perspektiv ser Talent Management som en pipeline proces, hvor der fokuseres på at sikre et tilstrækkeligt flow af talenter igennem virksomheden (Hughes et al., 2008, s.744;

Lewis et al., 2006, s.140). Dette perspektiv er med andre ord en form for succession planning, hvor målet er kontinuerligt at sikre den rette arbejdskraft på det rette sted og på det rigtige tidspunkt (Hughes et al., 2008, s.744; Lewis et al., 2006, s.140).

Det tredje perspektiv har en mere generisk tilgang til Talent Management end de øvrige perspektiver, da det ikke fokuserer på den enkelte virksomheds behov, såsom stillinger og kompetencer, men derimod på det enkelte individ (Lewis et al., 2006, s.141). Talentet knyttes her til de enkelte individer, som klassificeres som enten high-performere eller low performere (Lewis et al., 2006, s.141), og virksomheden belønner high-performere og forsøger at skille sig af med low performere (Collings & Mellahi, 2009, s.305).

Det fjerde og sidste perspektiv går ud på, at man identificerer nøglestillinger i virksomheden, som har mulighed for at påvirke virksomhedens konkurrencefordele. Med udgangspunkt i disse stillinger udvikler man derefter en talentpulje, der på kort eller længere sigt kan varetage nøglestillingerne (Collings & Mellahi, 2009, s.305).

Ud fra de fire ovenstående perspektivers opfattelse og ”udførelse” af Talent Management, kan det udledes, at Talent Management er et rigt facetteret begreb, der både kan være en form for kultur og praksis (Hughes et al., 2008, s.746).

Begrebets uklarhed gør det interessant at undersøge, hvordan specialets casevirksomhed, Carlsberg Group, forstår og dermed arbejder med Talent Management.

Ifølge Carlsbergs Årsrapport 2009 er Carlsbergs Internationale Talent Program (CITP) et vigtigt led i skabelsen af en international pulje af stærke og kompetente medarbejdere, som kan varetage ledende stillinger (Bilag B6). Denne hensigt med CITP antyder, at Carlsbergs forståelse af Talent Management umiddelbart passer ind under det andet perspektiv. Dette vil sige, at det er en pipeline proces, hvor det handler om at skabe en tilstrækkelig mængde og flow af talenter i hele organisationen (Hughes et al., 2008, s.744; Lewis et al., 2006, s.140).

I Carlsbergs har man dog ydermere specificeret, at det er Senior Management stillinger, som talenterne skal udvikles hen imod at kunne besidde (Bilag A1, s.2; Bilag B6). Dette kan tale for, at det fjerde perspektiv, som har fokus på at klarlægge essentielle nøglefunktioner, også har givet inspiration til Carlsbergs forståelse og arbejde med Talent Management.

## KAPITEL 2 PROBLEMFELT

---

Bevæger man sig skridtet videre og ser på, hvad der er af primære udfordringer inden for Talent Management, udover uklarheden omkring selve begrebet, viser flere undersøgelser, at HR ofte står alene med ansvaret omkring talentudvikling (Stahl et al., 2007, s.7).

En større undersøgelse foretaget af McKinsey, som indebærer interviews med 50 CEOs, Business Unit ledere og Human Ressource professionelle fra 19 forskellige globale virksomheder, angiver at den væsentligste forhindring for et vellykket Talent Management program er manglende tid fra topledelsen (Guthridge, 2006, s.6).

En anden kritisk barriere er linjeledernes manglende forpligtelse og involvering i forhold til at udvikle talenterne (Guthridge, 2006, s.6-7).

Disse to forhindringer understøttes yderligere af undersøgelser foretaget af Bersin & Associates. Her konstateres det, at virksomheder med al sandsynlighed vil opleve problemer med deres Talent Management initiativer, hvis ikke der sikres aktiv support og engagement fra ledelsen (O'Leonard, 2009, s.26).

En af begrundelserne for at det er vigtigt, at linjelederne har en aktiv deltagelse i Talent Management aktiviteter er, at talentprogrammerne bør være forretningsorienterede (O'Leonard, 2009, s.26). Da linjelederne primært har deres fokus på forretningen, er det oplagt at inddrage dem i virksomhedens arbejde med Talent Management og give dem medansvar for talentudviklingen. Desuden bør linjelederne have ansvaret for talenternes udvikling i hverdagen, da de er tættest på talenterne (Stahl et al., 2007, s.7).

Det er dog i forlængelse heraf vigtigt at holde sig for øje, at Talent Management også bør "drives" af topledelsen for at sikre, at der ikke bliver tale om silo tænkning (Harrison et al, 2009, s.9). Ved silotænkning fokuseres der for meget på enkelte dele af virksomheden og deres interesser frem for hele virksomheden, hvilket kan modvirke mobilitet blandt talenterne, underminere vidensdeling og skabelsen af netværk (Guthridge, 2006, s.6).

Ovenstående beskriver således nogle af de mest hyppige årsager til, at Talent Management ikke altid fungerer efter hensigten og understreger vigtigheden af, at HR ikke står alene med ansvaret omkring Talent Management men derimod bør have flere ejere (Stahl et al., 2007, s.7).

I Carlsberg oplever man flere af de samme udfordringer, som beskrevet ovenfor, i forbindelse med virksomhedens Internationale Talent program, hvilket blev gjort klart for os på vores indledende møde med Carlsbergs Senior Talent Manager (Bilag A1).

Carlsbergs Internationale Talent Program (CITP) har eksisteret siden 2004 (Bilag A1, s.3), hvorfor Carlsberg i løbet af de seks år både har gjort erfaringer med programmets stærke og svage sider. En af programmet stærke sider er, ifølge Senior Talent Manageren, selve indholdsdelen af programmet og afviklingen heraf (Bilag A1, s.7). Derimod giver Carlsbergs Senior Talent Manager udtryk for, at flere af processerne omkring CITP med fordel kan optimeres (Bilag A1, s.7).

Med processerne omkring CITP henvises blandt andet til, at lederne i Carlsberg ikke er gode nok til at involvere sig tilstrækkeligt i udviklingen af talenter (Bilag A1, s.7). For eksempel er lederne i samarbejde med HR ikke gode nok til at udarbejde planer for de enkelte talenter, deres udvikling og hvilke slags stillinger man gerne ser talentet i i fremtiden (Bilag A1, s.8). I Carlsberg står man dermed over for en af de mest udprægede problemstillinger i forbindelse med Talent Management, nemlig den manglende involvering fra ledelsen.

Overordnet kan dette betragtes som, at det ikke ligger i Carlsbergs kultur, at man som leder påtager sig et ansvar for talentudvikling. Samtidig bliver lederne på nuværende tidspunkt ikke bedt direkte om at have fokus på udvikling af talenterne eller målt på og belønnet for hvor gode de er til det (Bilag A1, s.9).

Udover ledernes manglende involvering, giver Senior Talent Manageren i Carlsberg udtryk for, at skellen mellem relevante kandidater til programmet, i form af high-potential og high-performer, godt kan blive bedre i forhold til CITP. Desuden er man heller ikke god nok til at sende talenterne rundt i organisationen, så de opnår cross functional kompetencer (Bilag A1, s.7-8).

Generelt lader der således til at mangle et samarbejde mellem de forskellige parter, der er ansvarlige for udviklingen af talenter, og især mangler der involvering fra ledernes side. Dette lægger op til, at der er elementer i ledelsesprocessen omkring udviklingen af talenterne, som kan blive justeret og forbedret.

Ud fra ovenstående refleksioner omkring CITP konkluderer Carlsbergs Senior Talent Manager, at man i Carlsberg bruger talenterne mere end man udvikler dem (Bilag A1, s.9). Alle lederne vil gerne have dygtige medarbejdere i deres teams, men føler sig ikke selv forpligtede til at udvikle talenter (Bilag A1, s.9). På denne baggrund synes det, at Carlsberg er en mere talent-forbrugende organisation i forhold til en talent-udviklende.

Denne problematik lægger op til en undersøgelse af nedenstående problemformulering.

## 2.0

## PROBLEMFORMULERING

*Hvilke faktorer har indvirkning på, om Carlsberg balancerer talentudvikling versus talentforbrug, og hvordan kan ledelsesprocessen justeres for i højere grad at understøtte en sådan balance?*

For at besvare ovenstående problemformulering benytter vi følgende arbejdsspørgsmål, der vil danne rettesnor for specialets analyse;

- Hvad definerer et talent i følge teorien, og hvordan arbejder Carlsberg med begrebet talent i praksis?
- Hvilke forventninger skabes der som følge af at være et talent i Carlsberg, hvad bundet disse forventninger i, og hvilken betydning har manglende indfrielse for talenterne og dermed for Carlsberg?
- Hvad ser Carlsbergs adspurgte ledere som deres vigtigste rolle overfor talenterne, og hvordan påvirker deres opfattelse af egen rolle Carlsbergs evne til at balancere talentudvikling versus talentforbrug?
- Hvad karakteriserer de vigtigste roller i ledelsesprocessen omkring CITP, og hvordan kan organiseringen af disse styrkes - individuelt og i forhold til hinanden?

## **KAPITEL 3                      LÆSEVEJLEDNING**

---

Afhandlingens analyse er delt op i 4 analysedele. Denne læsevejledning viser, hvorledes de enkelte kapitler hænger sammen og hjælper til at besvare afhandlingens problemformulering.

### **DEL 1 – BEGREBET 'TALENT'**

Dette første delkapitel skitserer en teoretiskbaseret diskussion af forståelserne af talentbegrebet, igennem hvilke vi kan opnå indsigt i begrebets indhold, og hvilke faktorer der påvirker dets eksistens.

Dette gør os efterfølgende i stand til at diskutere hvordan Carlsberg forstår, kommunikerer og arbejder med begrebet i et mere kritisk perspektiv. Ved at belyse Carlsbergs karakterisering af talentbegrebet kan vi få en indledende indikation om, hvorvidt Carlsberg vægter talentudvikling versus talentforbrug.

### **DEL 2 – TALENTERNES FORVENTNINGER TIL CITP**

Dette delkapitel undersøger og diskuterer, hvilke forventninger talenterne i Carlsberg har dannet i forhold til ledelsesprocessen under og efter forløbet, samt til udbyttet af programmet.

Ved at se på talenternes forventninger og hvad disse bunder i, får vi en forståelse af, hvordan forventningerne blandt andet påvirker talenternes motivation i forhold til deres deltagelse, da denne spiller ind på udviklingen af dem. En analyse af talenternes forventninger og opfyldelse heraf kan yderligere give en indikation om, hvilke faktorer der indvirker på hvor integreret talentudvikling er i Carlsberg.

Kapitlet afrundes ved at diskutere de foregående analysers konklusioner, og tilstræber at give potentielle årsager til og konsekvenser af disse.

### **DEL 3 – LEDERNES OPFATTELSE AF EGEN ROLLE**

Dette delkapitel fokuserer på, hvordan lederne anskuer egen rolle i forhold til udviklingen af talenter i Carlsberg. Ved at se på ledernes egne forståelser kan vi få en indsigt i, hvorvidt talentudvikling er ensformigt integreret i Carlsberg, og dermed få en indikation om Carlsbergs evner til at vægte talentudvikling versus talentforbrug.

Kapitlet afrundes med en opsummerende diskussion af konsekvenserne af ledernes forståelse af egen rolle.

### **DEL 4 – ORGANISERING AF LEDELSESPROCESSEN**

Dette afsluttende delkapitel klarlægger de vigtigste roller i ledelsesprocessen omkring CITP på baggrund af specialets øvrige analyser, og forsøger at illustrere hvordan organiseringen af disse kan styrkes for at skabe en bedre balancering mellem talentudvikling og talentforbrug.

## KAPITEL 4 PRÆSENTATION AF CASEN

---

### 4.0 PRÆSENTATION AF CASE KONCERNEN, CARLSBERG GROUP A/S

Carlsberg Group A/S er verdens fjerde største bryggerigruppe med en portefølje bestående af mere end 500 ølbrands, der sælges på mere end 150 markeder.

I Carlsberg Group er der ansat omkring 43.000 medarbejdere, og der er bryggeriaktiviteter fordelt i tre geografiske regioner: Nord- og Vesteuropa, Østeuropa og Asien(Carlsberg). I de lande hvor der ikke ejes bryggerier, afsætter Carlsberg sine produkter gennem eksport og licensaftaler, for herigennem at etablere og udvikle stærke markedspositioner (Carlsberg Group, 2010, s.12).

Carlsbergs ølportefølje omfatter en stærk kombination af væsentlige internationale mærker og en række stærke regionale og lokale mærker. Ølmærkerne varierer betydeligt med hensyn til volumen, pris, målgruppe og markedspenetration og omfatter de førende internationale mærker Carlsberg, Tuborg, Baltika og 1664 samt de stærke lokale mærker som for eksempel Kronenbourg (Frankrig), Koff (Finland), Slavotich (Ukraine) og Dali (Vestkina) (Carlsberg Group, 2010, s.16).

Carlsbergs store udfordring rent strategisk er, at få de tre store markeder balanceret så det modne Vesteuropa, det voksende Østeuropa og udviklingsmarkedet i Asien samlet set giver en profitabel portefølje. Her spiller det vesteuropæiske marked en afgørende rolle, da det er her pengestrømme til investeringer i andre markeder skal komme fra. Samtidig kan erfaringen fra det vesteuropæiske marked vise sig at have afgørende betydning i takt med de andre markeders udvikling (Carlsberg Group, 2010, s.12-13, 18).

I de kommende år vil der ske en langt større standardisering af driften og strukturen i organisationen. Standardiseringen skal sikre, at den måde virksomheden drives på, er så ens som muligt i hele organisationen, samtidig med at der tages hensyn til lokale markeder, kunder og forbrugsmønstre. Ovenstående udfordring skal blandt andet løses igennem det fortsatte arbejde med at udvikle og opbygge kompetencer på alle niveauer af organisationen og på tværs af regioner(Carlsberg Group, 2010, s.19, 21).

Carlsberg Groups Internationale Talent Program, CITP, er et af de redskaber, som skal være med til at sikre standardiseringen. Programmet skal udover at udvikle talenter, også være med til at ændre tilgangen til måden hvorpå man bedriver ledelse i Carlsberg, og således ultimativt understøtte en mere samlet kultur i organisationen (Bilag A1, s.13).



## 4.1 PRÆSENTATION AF CARLSBERGS INTERNATIONALE TALENT PROGRAM

### 4.1.0 HISTORIK

Carlsbergs Internationale Talent Program (CITP) blev introduceret i 2004. Programmet er et vigtigt led i etableringen af en international pulje bestående af stærke og kompetente medarbejdere med evne og lyst til at skabe resultater. Desuden skal denne pulje af medarbejdere bidrage til at opbygge et internationalt og tværfagligt netværk inden for Carlsberg (Bilag B6).

Gennem årene har CITP ikke undergået store ændringer men selve programmets opbygning, indhold og dets undervisere undergår løbende små justeringer. Dette sikrer, at programmet hele tiden linker op til Carlsbergs strategiske prioriteter. Processerne omkring programmet, blandt andet i form af ledernes evne til at involvere sig, den lokale HR's support og anvendelsen af mentorer er derimod under fortsat optimering (Bilag A1, s.2, 7).

### 4.1.1 FORMÅL OG MÅLGRUPPE

I forbindelse med den årlige performance-review udsendes en PowerPoint præsentation til lederne i Carlsberg, der giver det overordnede indblik i hvad hensigten med og målgruppen for CITP er (Bilag B1; Bilag D12, s.1).

Formålet med CITP er tredelt med et fokus på ledelse, forretningssans og winning behaviours (Bilag B1, s.6). Programmet har dermed til hensigt at udvikle deltagernes lederevner og give dem et indgående kendskab til Carlsberg koncernen, samt bidrage til skabelsen af en pipeline til Senior Management stillinger (Bilag A1, s.2, 10).

Programmet henvender sig til General Middle-Managers, der kan leve op til en længere række nomineringskriterier, som er illustreret på figuren til højre. Da der ikke findes et tilsvarende program for specialister, deltager denne type medarbejder til tider på programmet (Bilag A1, s.11).



### Talent Nomination Criteria

- Local Management sign off of nominees
- Mgt. Audit sign off
- Mobility – long term (1-3 years) and short term (project; 0 – 6 months)
- Grade: D1-D2 for "large" countries – equivalent to E1+E2 for "small" countries (according to Mercer size)
- High level of personal maturity, defined as:
  - an ability to reflect about their own and other people's attitudes, opinions and behaviors
  - being open to other people's opinions
  - demonstrating a high level of self-awareness based upon proactively asking for feedback from others
  - a commitment to personal development
  - an ability to learn from past mistakes
- Minimum 5 year of work experience
- In these 5 years minimum 1-2 years should be in the Carlsberg Group
- Fluency in English
- Performance; rating 4 in performance appraisal
- People Management; documented 1-2 years of PM experience from either Project or Line – from previous or present job (at least 2-3 persons)
- Academic education at minimum Bachelor level

Figur 1 - Carlsbergs nomineringskriterier

Kilde: Bilag B1, s.5

Der er ikke et fastansat antal deltagerpladser på programmet, men gennemsnittet for antallet af deltagere har de fleste år været på 25 (Bilag A1, s.6). Antallet af deltagere er et spørgsmål om antallet af indstillede, og hvor mange der kommer igennem assessmentforløbet (Bilag A1, s.2, 6).

Ligeledes er fordelingen af deltagere fra hovedkontor og datterselskaber, region og afdelinger afhængig af hvem der bliver indstillet (Bilag A1, s.10). Adgangen til talentprogrammet sker via en nomineringsproces, som linjelederne har ansvaret for, efterfulgt af en signoff proces som Executive Committee, ExCom, står for. Endelig er der en længere række af forskellige test i forbindelse med et assessmentcenter, som de nominerede skal igennem (Bilag A2, s.1).

#### 4.1.2 PROGRAMMETS STRUKTUR OG FASER

Programmet er opbygget som et toårigt internt forløb, opdelt i fire moduler á 4 dages varighed. Undervisningen er inddelt i følgende emner; “Leadership and Business insight”, “Step Change Innovation”, “Finance and Communication” og “Leading the Implementation”, hvor hensigten er at give deltagerne overblikket over, hvad der skal til for at lede en større international virksomhed (Bilag B1, s.7). CIPs undervisningsdel bliver leveret af to partnere fra Quartet Research og Hay Group, samt besøg af diverse gæsteforelæsere og virksomhedsbesøg (Bilag B1, s.8).

Inden hvert modul modtager deltagerne en mappe, hvori der findes al den nødvendige information om det pågældende modul, billede 1 og 2 (Bilag B4).

Ved opstart af CIP bliver talenterne fordelt i co-coaching groups, hvor de i grupperne under og imellem modulerne skal løse forskellige projekter og opgaver (Bilag B1, s.8; Bilag A1, s.6; Bilag B5).

Ydermere bliver deltagerne opfordret til at anskaffe sig en mentor, og udforme en individuel udviklingsplan i samarbejde med deres nærmeste leder og den lokale HR (Bilag B1, s.8; Bilag B5).



Billede 1 - Undervisningsmapper, jf. Bilag B4



Billede 2 - Eksempel på faneblade, jf. Bilag B4

Disse forskellige tiltag danner tilsammen grundlaget for talentets personlige læring og udvikling samt udvidelse af netværk.

Afslutningsvis i programmet er der afsat to dage, hvor talenterne præsenterer/fremlægger resultaterne af de business cases, som de i mindre grupper har fået ansvaret for at løse, for ExCom. Disse cases er aktuelle problemstillinger, som Carlsberg skal have løst, og hvert medlem af ExCom er tilknyttet en af grupperne som sponsor (Bilag D13, s.3n).

## KAPITEL 5                    AFGRÆNSNING

---

Specialet beskæftiger sig primært med hvordan talenterne, deres nærmeste leder og HR forstår talentudvikling i Carlsberg Group. Hvor det findes relevant for opgaven vil mentorer og topledelsen blive inddraget i analyserne og diskussionerne. Specialet afgrænser sig derfor fra at tage stilling til, hvordan den resterende del af organisationen forstår og påvirkes af eksistensen af talentprogrammet.

Talent Management indeholder flere forskellige delelementer (Stahl et al., 20078). Vi er opmærksomme på dette, men grundet problemfeltets afgrænsning til samspilsdimensionen vil specialet ikke gå i dybden med de strukturelle elementer i begrebet.

Vi har derfor valgt ikke at beskæftige os med indholdet af selve udvælgelsesprocessen i specialet, og ligeledes med programmets undervisningsdel, eller betydningen af incitamentssystemer og monetære belønninger i forhold til motivationsbegrebet. Dette skyldes, som nævnt at specialets problemfelt er koncentreret om forløbet under og i nogen grad efter deltagelse på CITP. Der vil dog i analyserne indgå overvejelser omkring betydningerne af forskellige strukturelle elementer, såsom udvælgelsesprocessen, hvor det findes relevant for diskussionerne.

Vi er opmærksomme på, at begrebet talentudvikling i Carlsberg er bundet op i en international kontekst, og at dette faktum i den grad kan have indflydelse på hvordan forståelserne af de undersøgte emner er hos det enkelte individ (Leonard et al., 2009, s.850; Usunier et al., 2005, s.7). Da det ikke er centralt i forhold til besvarelse af specialets problemformulering, og på baggrund af vores videnskabsteoretiske ståsted ikke burde have indflydelse på specialets konklusioner har vi valgt ikke at beskæftige os direkte med dette.

De anbefalinger, som afhandlingen udmunder i, vil ikke gå i dybden med større konkrete tiltag. Der er dermed ikke tale om en konkret handlingsplan med budgetoverslag over initiativer, der bør implementeres i Carlsberg Group i nærmeste fremtid.

Dér, hvor afhandlingen har sin berettigelse og yder et bidrag til Carlsberg, er i afhandlingens identificering af de organisatoriske komplikationer omkring ledelsesprocessen af talenterne og konsekvenserne heraf.

## KAPITEL 6                    BEGREBSAFKLARING

---

Herunder følger en oversigt over centrale og/eller virksomhedsspecifikke begreber, hvor definitionen og forståelsen af disse har betydning for læserens forståelse af nærværende speciale. Begrebernes indhold og forståelse bygger på Carlsbergs og vores forståelse af disse.

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CITP /<br/>PROGRAMMET</b> | Forkortelse af: <u>C</u> arlsbergs <u>I</u> nternationale <u>T</u> alent <u>P</u> rogramme.<br>Henviser til alt vedrørende CITP, hvilket blandt andet vil sige nomineringsforløb, assessmentcenter, mentorordning og moduler.                      |
| <b>LEDELSESPROCESSEN</b>     | Henviser i nærværende speciale til det samspil som finder sted imellem talent (medarbejder), nærmeste leder og HR.<br>Mentorer og topledelsen vil enkelte steder blive inddraget som en del af ledelsesprocessen, hvilket vil fremgå eksplicit.    |
| <b>TALENT</b>                | I specialet skelnes der mellem egenskaben ”talent” og individet som er/her et talent.<br>Talent med stort = egenskaben, potentialet, evnen <i>i</i> individet<br>talent med småt = individet som <i>er/har</i> et talent = deltager på CITP        |
| <b>TALENT<br/>MANAGEMENT</b> | Anvendes som paraplybegreb over en længere række af processer, og dækker dermed i specialet over alt fra assesmentprocesserne, udviklingsdelen i og udenfor undervisningslokalet til opfølgningen af talenterne efter endt talentudviklingsforløb. |
| <b>TALENTUDVIKLING</b>       | Henviser til selve udviklingsdelen af talenter. Det dækker dermed både over udvikling i og udenfor undervisningslokalet.                                                                                                                           |
| <b>MODULERNE</b>             | Henviser til de i alt 4 uger, hvor talenterne modtager undervisning. Modulerne er inddelt i ”Leadership and business insight”, ”Step Change Innovation”, ”Finance and communication” og endelig ”Leading the implementation”.                      |
| <b>EXCOM</b>                 | Forkortelse af: <u>E</u> xecutive <u>C</u> ommittee<br>Henviser i Carlsberg Group til topledelsen, og består af 8 Vice-Presidents, Viceadministrerende direktør, Jørn P. Jensen, og koncernchefen, Jørgen Buhl Rasmussen.                          |

**CO-COACHING  
GROUPS**

Henviser til de grupper, som talenterne bliver inddelt i ved påbegyndelse af CITP, hvor talenterne løbende løser opgaver der kan supplere undervisningsdelen på CITP.

**HR**

Når vi i specialet anvender begrebet ”HR” så dækker det over den gruppe af HR-medarbejdere hvis primære arbejdsområde er/omhandler CITP. Der tilføjes Group eller lokal når vi inddrager HR-medarbejdere med andre primære arbejdsområder end CITP.

## KAPITEL 7                      METODE

I dette kapitel redegør vi for specialets forskningsmæssige metode i form af overvejelser omkring brugen af casestudiet som undersøgelsesdesign og betydningen af vores valg af videnskabsteoretisk perspektiv for specialets vidensproduktion. Efterfølgende vil specialets indsamling og anvendelse af empiri blive klarlagt.

### 7.0    UNDERSØGELSESDSIGN

Vi ønsker at undersøge, hvordan ledelsesprocessen omkring Carlsbergs Internationale Talent Program kan justeres for i højere grad at understøtte en balance mellem talentudvikling og talentforbrug i Carlsberg, hvorfor vi har valgt casestudiet som overordnet strategi for specialets empiriske undersøgelse.

Casestudiet er af Robert Yin, Ph.D., defineret som;

*”...an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”*

(YIN, 2009, s.18).

Yins definition siger således, at casestudiet er et design til at foretage en dybdegående empirisk undersøgelse af komplekse sociale fænomener, såsom hvordan mennesker agerer og interagerer med hinanden inden for deres egne rammer (Yin, 2009, s.18).

Dertil kommer at casestudiet, i Yins optik, kræver flere forskellige dataindsamlingsmetoder, da cases har flere interessevariable end datapunkter (Yin, 2009, s.11). Metoden er altså afhængig af multiple kilder af bevis, hvorfor det er nødvendigt at data konvergeres i en form for triangulering (Yin, 2009, s.18).

Nærværende speciales case vil være kendetegnet ved at være ”et enkelt casestudium”, da vi tager udgangspunkt i en enkel organisation, og mere specifikt i en mindre gruppe indenfor en organisation (Yin, 2009, s.46-53). Casen kan derudover klassificeres som et ”embedded design”, da der i casen er inkorporeret under-analyse-dele, som gør at designet udvikler sig til at være mere komplekst (Yin, 2009, s.52).

Designet af analysen vil på ovenstående baggrund være en multipel analyse, hvorfor vi vil bruge forskellige teoretiske komponenter til at udfordre og analysere de fænomener og forståelser, som vi støder på i vores analyse af casen (Kruuse, 2007a, s.82-83).

Fordelen ved at benytte casestudiet som undersøgelsesdesign er, at vi kan afdække den kompleksitet, der er forankret i individets praksis og erfaringer i form af udtryk, forståelser og meninger (Kruuse, 2007a, s.77, 98).

Dét at casestudiet er et kontekstrelateret undersøgelsesdesign har dog den konsekvens, at det kan være svært at generalisere ud fra resultaterne (Yin, 2009, s.15, 38). Vi ønsker dog ikke at generalisere, men derimod at dykke ned i respondenternes og de interviewedes holdninger relateret til ledelsesprocessen omkring CITP, hvorfor denne mangel ved casestudiet som design ikke har betydning for specialet.

Derudover vil de emner, der bliver behandlet i specialet være forholdsvis komplicerede, hvorfor mange faktorer kan påvirke resultaterne, og det vil ikke være muligt at have fuld kontrol over alle disse variable, hvilket ville have væsentlig betydning i forhold til at generalisere fund (Kruuse, 2007a, s.99).



## 7.1 VIDENSKABSTEORETISK TILGANG

Specialets videnskabsteoretiske vinkel lægger sig op af den fænomenologiske tilgang. Dette perspektiv lægger vægt på at forstå de undersøgte sociale fænomener ud fra aktørernes (dvs. medarbejderne i Carlsberg Group) egne perspektiver og beskrive den aktuelle kontekst, således som den opleves, forstås og fortolkes af respondenter og interviewpersoner (Fuglsang et al., 2004, s.286; Kvale, 2006, s.61).

Den fænomenologiske tilgang giver yderligere muligheden for, at opnå viden om medarbejdernes meninger og intentioner i den konkrete sammenhæng, og gør os i stand til at forstå handlingsrummet for ledelsesprocessen omkring CITP (Fuglsang et al., 2004, s.24, 285).

Vi bruger derfor den fænomenologiske tilgang fordi vi ønsker indsigt i talenternes, ledernes og andre interessenters subjektive forståelse og fortolkning af Carlsbergs talentprogram. Den fænomenologiske tilgang fastlægger dog ikke blot, hvilke egenskaber talentprogrammet faktisk har, men fastlægger også hvilke egenskaber talentprogrammer nødvendigvis må have. Dette giver os muligheden for, at klarlægge forskellene på hvad talenterne og lederne har oplevet og hvad de hver især synes man burde have oplevet.

Begrænsningerne ved dette videnskabsteoretiske ståsted er, at vi er begrænset til at beskrive den aktuelle kontekst, og ikke kan komme med definitive handlingsparametre (Kvale, 2006, s.61-64). Vi har tidligere argumenteret for, at formålet med specialet ikke er at rådgive casevirksomheden, hvorfor denne begrænsning ikke synes problematisk.

Formålet med specialet er derimod at få Carlsberg Group, og specialets øvrige læsere til at forholde sig kritisk til den forståelse og italesættelse, der hersker omkring Talent Management og den dertilhørende ledelsesproces i Carlsberg Group.

Af samme årsag er det ikke vigtigt for specialet at generalisere respondenter eller interviewpersonernes udtalelser og udarbejde statistikker over udsagn. Det vigtigste er, at hver enkelt individ bidrager med synspunkter, der er medvirkende til at udvide og nuancere diskussionen om Carlsbergs balancering af talentudvikling på den ene side og talentforbrug på den anden.

## 7.2 PRIMÆR EMPIRI INDSAMLING OG BEHANDLING

Vi har valgt at benytte os af to typer dataindsamlingsmetoder i forhold til det primære data i specialet. Disse består af en tilnærmelsesvis kvalitativ spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews, hvor spørgeskemaundersøgelsen danner grundlag for de efterfølgende mere dybdegående interviews (Kruuse, 2007a, s.49, 141).

Begrundelsen for at vi har valgt, at casestudiet skal være kvalitativt (Kruuse, 2007a, s.83) er, at vi mener at vi på den måde bedst mulig kan få indblik i talenternes og ledernes forståelse af og oplevelser med CITP. Herudover lægger vores casestudie sig op af den eksplorative undersøgelse (Kruuse, 2007a, s.83), hvilket vil sige, at vi udforsker casestudiet, ved at indhente viden om talenter og lederes oplevelser med CITP ved hjælp af åbne interviews (Kvale, 2006, s.104).

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er for det første, at få inspiration til emner og spørgsmål, som vi kan gå i dybden med og afdække yderligere ved de kvalitative interviews (Kruuse, 2007a, s.141-142). Herudover kan, besvarelsene fra spørgeskemaundersøgelsen benyttes som primær empiri i analysedelene i specialet sammen med interviewene.

Spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet som en kvalitativ undersøgelse, hvor der spørges ind til interviewpersonernes subjektive forståelser og fortolkninger af CITP ved hjælp af åbne spørgsmål, og der vil dermed ikke kunne laves statistik på undersøgelsen (Kruuse, 2007b, s.280).

Formålet med interviewene er, som nævnt at indsamle viden fra forskellige grupper af medarbejdere i Carlsberg omkring talentprogrammet og deres erfaringer med og forståelse af dette. For at kunne besvare vores problemformulering, har vi særlig fokus på at få indblik i talenternes subjektive forventninger og erfaringer med CITP, og som modstykke hertil ledernes opfattelse af at have et talent under sig. Interviewene udføres som halvstrukturerede interviews, da der udarbejdes en spørgeguide på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, til at guide og inspirere i interviewsituationen (Kvale, 2006, s.129).

I følgende afsnit gennemgås vores fremgangsmåde for indsamling af den primære empiri og behandling af denne. Det vil primært være undersøgelsens målgruppe, design og behandling af data, der vil blive belyst, og væsentlige overvejelser som vi har gjort os i den forbindelse.

## **7.2.0 SPØRGESKEMA**

### **7.2.0.1 MÅLGRUPPER**

Spørgeskemaundersøgelsen henvender sig til tre målgrupper, som alle består af medarbejdere i Carlsberg koncernen, der har tilknytning til CITP.

Den første gruppe består af talenter, hvilke kan inddeles yderligere i ”tidligere” talenter, hvilket vil sige, talenter der har afsluttet talentprogrammet, ”nuværende” talenter der deltager på programmet nu, samt ”kommende” talenter der er påbegyndt talentprogrammet i marts 2010 jf. Bilag C3+C4.

Formålet med at lade de tre grupper af talenter indgå som respondenter er, for at få indsigt i talenternes oplevelser, forventninger og indfrielse af forventninger på tværs af talentårgangene. Dette giver blandt andet mulighed for, at belyse hvilke forståelser og forventninger talenterne har ved opstart af programmet, om disse ændres i løbet af deltagelse på programmet, og hvorvidt de tidligere talenter har fået opfyldt deres ønsker.

Den anden gruppe, som spørgeskemaet henvender sig til, er nuværende og tidligere ledere til talenter jf. Bilag C3+C4. Formålet med at sende spørgeskemaet til ledere af talenter er, at få deres syn på deres rolle i forhold til talenterne, CITP og deres oplevelser med samme.

Den sidste gruppe, der har mulighed for at besvare spørgeskemaet, er kollegaer til talenterne jf. Bilag C3+C4. Kollegaerne bliver kun stillet nogle få spørgsmål, da de ikke er direkte involverede i CITP, men dog kan tilbyde et interessant perspektiv. Spørgsmålene omhandler deres forhold til et talent, og i hvilken grad de har oplevet, at et talent har videregivet viden (Bilag C3). Kollegaerne er altså valgt for at få et indblik i, om en afdeling får gavn af at have et talent som kollega.

### **7.2.0.2 DESIGN AF SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN**

Vores spørgeskema er så vidt muligt udarbejdet som en kvalitativ undersøgelse, hvilket stemmer overens med vores videnskabelige ståsted. Den fænomenologiske tilgang søger netop indsigt i talenternes, ledernes og andre interessenters subjektive forståelser og fortolkninger, hvilket gøres muligt ved kvalitative metoder.

Dette er gjort ved hovedsageligt at anvende åbne spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen, hvilket vil sige, at der ikke er svarkategorier men i stedet et tekstfelt ved hvert spørgsmål (Kruuse, 2007b, s.280)(Bilag C3). Dog er de første seks spørgsmål i undersøgelsen lukkede (Kruuse, 2007b, s.280), men benyttes udelukkende til at danne et overblik over, hvilken tilknytning respondenterne har til Carlsberg og til at kategorisere dem i en af de tre målgrupper (Bilag C4, s.1-9).

De åbne spørgsmål gør det muligt for respondenterne at beskrive deres oplevelser med og forventninger til CITP så præcist og fuldstændigt som muligt, og de bliver ikke begrænset i deres besvarelse, da de i egne ord kan udtrykke deres forståelser (Kvale, 2006, s.62). Da spørgsmålene i spørgeskemaet og rækkefølgen af dem er fastlagt på forhånd, har vi til sidst i spørgeskemaet tilføjet et felt, hvor respondenterne kan komme med øvrige kommentarer, som ikke har været oplagt at komme med undervejs i besvarelsen (Kruuse, 2007a, s.142)(Bilag C4, spørgsmål nr. 30, s.25). På den måde forsøger vi at undgå, at der er tanker, forståelser og meninger, som respondenterne ikke har mulighed for at beskrive i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet.

Ved nogle få af de åbne spørgsmål har vi valgt, at lave eksempler på hvordan spørgsmålet kan forstås for at guide respondenterne i forhold til forståelsen af spørgsmålet.

|                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8 What were your expectations regarding the outcome (fx. in terms of career or personal development) by attending Carlsberg's International Talent Programme?</b>                           |
| Answer                                                                                                                                                                                         |
| Develop from a Marketing Manager to a business Manager. Being part of pool of talented people, who will be "on a list" for further possible career development.                                |
| -development opportunity -networking -potential position change (promotion)                                                                                                                    |
| networking, getting a deeper understanding of the group, learning in some certain areas (finance especially), career opportunities                                                             |
| Career: to build international network in order to get on the radar when interesting international positions come up Development: Continue theoretical development in Carlsberg scope          |
| Expectations were that this would create more opportunities for progression with either Carlsberg UK or International                                                                          |
| In terms of personal development - to improve my Leadership skills (including presentation skills) and knowledge about business In terms of career development - to start international career |
| Better international career opportunities                                                                                                                                                      |

**Billede 3 - Udklip fra spørgeskemaebesvarelserne, spr. 8, jf. Bilag C4, s.10**

Ovenstående billede viser hvordan vi sandsynligvis kan påvirke respondenternes besvarelser, så de bliver styret af vores eksempler på forståelse og undlader visse ting. Dette kan resultere i at specialets analyser og konklusioner kan være påvirket af vores forforståelser, og dermed ikke nødvendigvis udtrykker talenternes eller ledernes primære forståelser og fortolkninger af talentprogrammet. Vi er bevidste om dette, hvorfor der som nævnt er tilføjet et ekstra kommentarfelt til sidst i spørgeskemaet.

Da hovedparten af spørgsmålene, som beskrevet, er åbne og spørgeskemaet har en kvalitativ karakter, vil der ikke kunne laves statistik på besvarelserne, og datamaterialet vil derfor blive dokumenteret ved citater i analysen (Kruuse, 2007b, s.280). Denne fremgangsmåde til at præsentere vores empiri underbygges af vores fænomenologiske tilgang til vidensproduktionen i specialet, hvor vi ønsker indsigt i respondenternes forståelser.

Spørgsmålenes indhold er udarbejdet ud fra viden og input, som vi fik på vores første møde med kontaktpersonen i Carlsberg, der gav os en bred introduktion til CITP (Bilag A1;

Bilag C3). Efter mødet opstillede vi de emner, som vi ønskede at spørge ind til i spørgeskemaet, hvilket er gjort som beskrevet ovenfor (Bilag C3; Bilag D4).

### **7.2.0.3 TILPASNING AF SPØRGSMÅL TIL RESPONDENTERNE**

Da det er vigtigt, at det er de rigtige personer der modtager spørgeskemaet, og at de er i stand til at besvare spørgsmålene, for vi derved får flest og bedst mulige besvarelser, har vi tilpasset spørgsmålene til de i alt fem respondenttyper (Andersen, 2005, s.175). Dette er gjort ved hjælp af forgreninger, så den enkelte respondent kun modtager spørgsmål, som vedkommende kan svare på, se Bilag C3 (Andersen, 2005, s.175).

Spørgeskemaet er opbygget efter en helt bestemt struktur, der gør at alle fem typer respondenter, får stillet spørgsmål der ligner hinanden i forhold til indhold, men justeres ind alt efter om man er ”tidligere”, ”nuværende” eller ”kommende” talent, leder eller kollega (Bilag C3). Kollegaerne til talenter skiller sig dog ud, ved at de får færre spørgsmål end de andre grupper. Ved at lade de samme typer spørgsmål gå igen hos alle respondenterne, får vi et indblik i de forskellige interessenters forståelser og perspektiver på CITP.

Det endelige spørgeskema indeholder i alt 30 spørgsmål, og en respondent kan modtage fra to til ni spørgsmål omhandlende CITP, alt efter respondenttype og løbende besvarelse (Bilag C3). Spørgeskemaet er udarbejdet på engelsk, da engelsk er Carlsberg Groups concernsprog (Carlsbergs Vedtægter, 2010, s.3), og det er en åbenlys forudsætning for gode besvarelser, at alle respondenterne kan læse og skrive det sprog spørgeskemaet er udformet i (Kruuse, 2007b, s.273).

Det at vi har udarbejdet spørgeskemaet på et fremmedsprog kan betyde, at vi anvender ord eller formuleringer, som i vores forståelse ikke har samme betydning for andre med et andet modersmål (Usunier et al., 2005, s.7). Dette kan have indflydelse på, hvordan respondenterne har læst og forstået spørgsmålene i undersøgelsen. På den anden side har vi forsøgt at arbejde grundigt med formuleringerne netop på grund af denne usikkerhed, hvorfor spørgsmålene måske er mere præcist formulerede, end hvis vi havde udformet dem på eget modersmål.

### **7.2.0.4 AFVIKLING AF SPØRGESKEMA**

Spørgeskemaet er udarbejdet i et program på internettet og besvares ved hjælp af et link, der er blevet sendt ud til respondenterne på mail sammen med en forklarende tekst (Bilag C2).

Begrundelsen for at vi har valgt denne metode er, at det er den nemmeste måde at formidle og bearbejde undersøgelsen på (Andersen, 2005, s.181). Det er formentlig også den form, der giver flest mulig besvarelser, da respondenterne kan besvare skemaet, når det passer dem.

På vores første møde med vores kontaktperson aftalte vi, efter alles accept, at hun skulle finde respondenter til spørgeskemaundersøgelsen og sende spørgeskemaet fra hendes mailadresse.

Vores kontaktperson udvalgte respondenterne til spørgeskemaundersøgelsen på baggrund af et tilsendt oplæg, hvor vi beskrev de førnævnte kriterier for respondentgrupperne, jf. Bilag C1.

Fordelene ved at lade vores kontaktperson sende spørgeskemaet ud er, at vi på den måde sikrer, at det er de rette personer der modtager spørgeskemaet, og forhåbentlig derfor vil være motiverede for at deltage i undersøgelsen (Kruuse, 2007b, s.296). Desuden kan det virke mere officielt når spørgeskemaet bliver sendt fra HR i stedet for to studerende, og flere vil måske tænke, at det kan være med til at forbedre talentprogrammet, hvis de medvirker i undersøgelsen.

En ulempe for os har dog været, at vi ikke har haft kontrol over, hvornår skemaet blev sendt ud, og vi har været afhængige af hvornår vores kontaktperson har gjort det. Samtidig har vi heller ikke haft indflydelse på, hvor mange af de forskellige respondenttyper undersøgelsen er sendt til.

Det er endt ud med, at spørgeskemaet er sendt ud til ca. 50 talenter, seks ledere da de er blevet nøje udvalgt af vores kontaktperson og et par kollegaer (Bilag C1).

Med hensyn til kollegaerne har de ikke været interesseret i at deltage i undersøgelsen, da de syntes det var mærkeligt at blive inddraget (Bilag C1). Da formålet med undersøgelsen har været at give inspiration til problemformuleringen og efterfølgende interviewguides, har vi valgt at udelade kollegaerne for resten af specialet. Dette er gjort, da vi ikke finder dem relevante i forhold til den endelige problemformulering, der er endt med at have fokus på forholdene imellem talent og leder, samt talent og HR.

I forhold til de endelige besvarelser har vi modtaget væsentlig flere fra talenterne end lederne, men da spørgeskemaundersøgelsen benyttes kvalitativ, vurderer vi at det ikke har stor betydning, da grupperne ikke behøver at være repræsentative (Bilag C4, s.9) (Kruuse, 2007a, s.37). Vores formål med undersøgelsen har hele tiden været at opnå viden og indblik i respondenternes syn på og erfaringer med CITP, for dermed at få inspiration til interviewguidene, hvilket sagtens kan lade sig gøre med en ujævn fordeling.

## **7.2.1 INTERVIEWS**

Ved gennemførelse af interviewprocessen, har vi hentet inspiration fra Kvale og hans ”Syv stadier i en interviewundersøgelse” (Kvale, 2006, s.95). Vi har valgt at anvende Kvale, da vi anser hans metodiske fremgangsmåde ved gennemførelse af interviewprocesser, som en god måde at systematisere de tanker og overvejelser vi har gjort os inden, under og efter vores produktion af empirien.

### **7.2.1.1 DESIGN AF INTERVIEWUNDERSØGELSEN**

Interviewene er afholdt som enkelte interviews, hvor indholdet i interviewene primært består af meninger og fortællinger fra den interviewede, hvorved vi får indsigt i interviewpersonens verden (Kvale, 2006, s.61, 108). På den måde opnår vi viden om, hvordan interviewpersonerne oplever og forstår processerne omkring CITP, og hvordan processerne fungerer.

Vi benytter som nævnt det halvstrukturerede interview (Kvale, 2006, s.129), hvor vi forinden interviewene har udarbejdet en spørgeguide, som dog ikke følges fuldstændigt eller nødvendigvis slavisk (Bilag D4; Bilag D5). Vi tillader os, at følge nye spor i interviewsituationerne hvis de opstår, hvilket giver os mulighed for at tilpasse interviewet undervejs, og gå i dybden med emner som dukker op i interviewsituationen (Kvale, 2006, s.129). Vi er samtidig bevidste om, at vi så vidt muligt gerne vil have besvaret spørgsmålene i vores spørgeguide, og vender derfor tilbage til spørgeguiden undervejs. Brugen af det halvstrukturerede interview gør det nemmere end ved et åbent interview, at sammenfatte interviewpersonernes oplevelser og meninger, da de samme emner og spørgsmål går igen i de forskellige interviews (Kvale, 2006, s.104).

Vi er ikke professionelle interviewere, hvorfor vi har gjort vores bedste, og forsøgt at tage ved lære af vores løbende oplevelser med interviewene (Kvale, 2006, s.151). For ikke at forvirre os selv og interviewpersonerne, har vi valgt at lade den ene styre interviewet. Når der i interviewsituationen er blevet opbygget et tillidsbånd mellem interviewer og interviewperson, og stemningen har lagt op til det (Kvale, 2006, s.132), har den anden interviewer suppleret med spørgsmål undervejs. Dette har dog kun været gældende ved face-to-face interviews. I de øvrige interviewsituationer har der igennem hele interviewet kun været en til at interviewe.

Ifølge Kvale er det nødvendigt at have viden om det emne der skal undersøges, for at være i stand til at stille betydningsfulde spørgsmål i interviewsituationerne (Kvale, 2006, s.103).

Man bliver dog ikke fortrolig med en undersøgelses indhold alene gennem litteratur og teoretiske studier, men ved at opholde sig i det miljø hvor interviewene skal foretages (Kvale, 2006, s.103). Det har desværre ikke været muligt for os at opholde os i selve miljøet, hvorfor vi i stedet har forsøgt at erhverve os viden igennem det indledende møde med vores kontraktperson i Carlsberg og vores forundersøgelse i form af spørgeskemaundersøgelsen (Kvale, 2006, s.103)(Bilag A1).

Med udgangspunkt i spørgeskemabesvarelsene og inputs fra mødet, har vi udarbejdet interviewemner og spørgsmål til interviewene, hvilke hovedsageligt drejer sig om ledelsesprocessen af talenterne i Carlsberg set fra henholdsvis talenternes og ledernes side (Bilag D4; Bilag D5). Ved udarbejdelse af spørgeguiden opstillede vi en form for tabel, hvor de forskellige interviewpersontyper var opstillet og de dertilhørende spørgsmål (Bilag D4). På den måde har vi kunne kontrollere at alle interviewpersonerne bliver spurgt om tilsvarende spørgsmål.

Inden påbegyndelse af interviewene gennemgik vi tabellen, for at kortlægge hvad de forskellige spørgsmål skulle bidrage med i interviewsituationen og specialet (Bilag D4). For eksempel er et af de første spørgsmål, ”*What is your personal journey with CITP?*”, hvilket benyttes til at varme interviewpersonen op samtidig med, at vi for en forståelse for hvem vi sidder overfor (Bilag D4).

Inden gennemførelsen af interviewene har alle interviewpersoner fået tilsendt en diskussionsguide, som indeholdt en oversigt over de emner der indgår i spørgeguiden, samt en formålsbeskrivelse for interviewet (Bilag D2; Bilag D3). Det vil sige, at alle interviewpersoner har haft mulighed for at forbedre sig i forhold til, hvad de kunne tænke sig at fortælle eller muligvis ikke vil snakke om, hvilket kan ses som en del af briefinggen inden interviewet (Kvale, 2006, s.132).

Det at interviewpersonerne har kunnet forberede sig kan have indflydelse på resultaterne af vores interviews, da udtalelserne kan være mere gennemtænkte og dermed ikke nødvendigvis udtryk for deres umiddelbare forståelser.



### 7.2.1.2 INTERVIEWPERSONER OG INTERVIEWETS RAMMER

På tilsvarende måde, som ved formidlingen af spørgeskemaundersøgelsen, er det vores kontaktperson, der har taget kontakt til talenter og ledere, for at høre om de ville være interesserede i at blive interviewet. Vi har snakket med hende om hvilke personer og cirka hvor mange vi gerne ville interviewe (Bilag D1), samt har sendt en formålsbeskrivelse/invitation (Kruuse, 2007a, s.38)(Bilag D2), som hun har videresendt til interesserede kandidater. Når vores kontaktperson har fået et ja fra mulige interviewpersoner, har vi derefter taget kontakt til disse og sat den nærmere aftale op (Bilag D2).

På samme måde som ved afviklingen af spørgeskemaet er der både fordele og ulemper ved, at det er vores kontaktperson, som har været afsender af interviewforespørgelserne.

En fordel kan være, at det kan virke mere formelt og berettiger at man tager tid af til deltagelse. Omvendt kan denne form for formidling også gøre interviewpersonerne forbeholdne i deres udtalelser. Sidstnævnte har vi forsøgt at mindske ved at tilbyde anonymitet og understrege at deres udsagn udelukkende anvendes i nærværende specialet.

De forskellige interviewpersoner, som vi har valgt at interviewe, svarer til de forskellige respondenttyper i spørgeskemaundersøgelsen, på nær kollegaerne (Bilag D4).

#### INTERVIEWTYPE 1 - TALENTER

Den første gruppe af interviewtyper består af interviews med "tidligere", "nuværende" og "kommende" talenter på CITP i Carlsberg. Som udgangspunkt ville vi gerne interviewe seks talenter, henholdsvis to fra hver årgang, men det har desværre ikke kunne lade sig gøre. Det er i stedet endt med, at vi har interviewet tre "kommende" talenter (påbegyndt marts 2010), et talent der afslutter programmet i november 2010, og et talent der afsluttede i 2009.

Dette giver stadig en god fordeling af talenterne, der er i gang med CITP, og talenter der har afsluttet, så vi kan få de forskellige perspektiver med i analysen. Vi kan stadig få et indblik i, hvordan talentprogrammet fungerer, hvilket udbytte talenterne føler de får ud af programmet, samt hvordan talenterne overordnet set betragter CITP.

#### INTERVIEWTYPE 2 – LEDERE TIL TALENTER

Den anden type interviews, vi har foretaget, er med ledere til talenter. Formålet med at interviewe ledere til talenter er, som tidligere nævnt, at få deres syn på og erfaringer med talentprogrammet, samt et indblik i hvad de mener deres rolle er i forhold til talenterne.

Det er lykket os at få to interviews med ledere til talenter, hvilket vi har fundet tilstrækkeligt, da det vigtigste er, at få lavet nogle gode brugbare interviews frem for mange,

altså kvalitet frem for kvantitet (Kvale, 2006, s.110). Begge de ledere vi har interviewet er fra Carlsbergs Hovedkontor, og har hver især på nuværende tidspunkt et talent under sig.

### INTERVIEWTYPE 3 – ØVRIGE INTERVIEWS

Den sidste gruppe af interviewtyper kan samlet set siges at være repræsentanter for Carlsberg Group. Den ene er Senior Talent Manager, og sidder med ansvaret for CITP, og har været vores kontaktperson under specialeforløbet, og den anden er en af Carlsberg Groups Senior Vice-Presidents.

Vi har med Senior Talent Manageren haft et indledende interview, som blev brugt til at give os generel information om CITP, og inputs til hvad der fungerer godt og mindre godt. Dette interview dannede en stor del af grundlaget for udformningen af spørgsmålene til spørgeskemaet. Senere har vi haft et uformelt møde, som blot har fungeret som en mulighed for os til at få uddybet nogle informationer og forståelser.

Det andet interview med en af Carlsberg Senior Vice Presidents har vi haft mulighed for at lave, da en af os kender ham privat. Dette interview er blevet afholdt som det sidste, og har egentlig mere været kendetegnet ved en uformel samtale end et egentligt interview.

Interviewet har vi brugt som en mulighed for at få en endnu bedre forståelse af Carlsberg som organisation, samt en mulighed for at reflektere over nogle af de ting og spørgsmål, der er dukket op i løbet af vores empiriindsamling.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi valgt ikke at kunne identificere og opspore respondenterne, i håb om at de på den måde vil svare mest åbenhjertigt. Dette har dog den konsekvens, at vi ikke kan udvælge interviewpersoner på baggrund af spørgeskemaet, hvorfor det vil være tilfældigt om interviewpersonerne har modtaget spørgeskemaet inden interviewet. Vi mener dog ikke, at dette har betydning for kvaliteten af interviewet, da de kvalitative interviews er meget mere dybdegående end spørgeskemaet (Kvale, 2006, s.19, 41).

Vi har også valgt at beskytte interviewpersoner, hvorfor de ikke vil fremgå ved eget navn, og i stedet har fået praktiske betegnelser, såsom Talent09a (Kvale, 2006, s.120). Denne betegnelse betyder at talentet er påbegyndt CITP i 2009, og a'et betyder at det er den første, vi har talt med fra denne årgang. Nedenfor er en oversigt over de forskellige interviewpersoner og dertilhørende interviewform.

| DÆKNAVN               | ARBEJDSLAND | NATIONALITET | INTERVIEWFORM                  |
|-----------------------|-------------|--------------|--------------------------------|
| Talent07              | Finland     | Finsk        | Skype uden video               |
| Talent09a             | Danmark     | Amerikansk   | Face-to-face på eget kontor    |
| Talent10a             | Rusland     | Russisk      | Skype uden video               |
| Talent10b             | Sverige     | Svensk       | Telefon                        |
| Talent10c             | Norge       | Norsk        | Face-to-face udenfor i en gård |
| Leder 1               | Danmark     | Dansk        | Face-to-face på eget kontor    |
| Leder 2               | Danmark     | Dansk        | Face-to-face på eget kontor    |
| Senior Talent Manager | Danmark     | Dansk        | Face-to-face på eget kontor    |
| Senior Vice President | Danmark     | Dansk        | Face-to-face i sommerhus       |

Som det ses i beskrivelserne af de forskellige interviewtyper, er interviewene foretaget på forskellige måder alt afhængig af, hvad der har været muligt. Vi har foretrukket at lave interviews face-to-face med flest mulige, da det på den måde er nemmere at opbygge tillid. Dette har kunnet lade sig gøre med dem der arbejder i Danmark, plus Talent 10C som var i København til et møde. For de øvrige interviewpersoner, som vi ikke har haft mulighed for at mødes med, er interviewene foretaget via Skype eller over telefon.

De ydre rammer for interviewene vil altid spille ind på, hvor godt et interview man får (Kruuse, 2007a, s.159), og da vi har gennemført interviewene på forskellige måder og steder, kan der være forskellige faktorer, der spiller ind på kvaliteten af de enkelte interviews.

Ud af de i alt ni interviews er fire af dem foretaget face-to-face på interviewpersonernes kontorer i deres arbejdstid. Disse interviews har alle præg af at være fokuserede på emnet og al tiden gik koncentreret til besvarelse af spørgsmålene. Dette skyldes formentligt, at vi sad direkte overfor hinanden ved et bord, hvilket kan medvirke til en formel stemning. Dertil kommer at det var i interviewpersonernes arbejdstid, så de kan samtidig have haft en masse arbejdsopgaver at tænke på (Kruuse, 2007a, s.159).

De to øvrige interviews blev afholdt uden for arbejdstid og udendørs i skønt sommervejr, hvilket medvirkede til, at både interviewpersonerne og interviewer var mere afslappede og ”frigjorte” (Lydfil, Bilag D10).

Forskellene i de ydre rammer kan have betydning for, hvor meget og hvor åbent interviewpersonerne vælger at tale med os, da det indvirker på deres humør og interaktion med os som interviewer. For eksempel havde Talent10C fri, og vi sad uden for i sommervejret, hvorfor vedkommende virkede meget afslappet og gav sig god tid til at snakke (Bilag D10, lydfil).

I interviewene over Skype (uden billede) og det telefoniske interview var det sværere at skabe den samme interaktion og tillid med interviewpersonerne, da man ikke kan aflæse mimik, og lyden ikke altid gik lige godt igennem. Derfor har det været vigtigt for os at være godt forberedte til disse interview, og vi har sørget for at interviewpersonerne har sat god tid af, så der er skabt de bedst mulige forhold under de givne betingelser.

Som det ses ud fra tabellen, så er der også forskel på interviewpersonernes nationalitet. De forskellige nationaliteter og dermed kulturer interviewpersonerne stammer fra, kan også have indflydelse på interviewpersonernes forhold til CITP, og hvordan de forstår vores spørgsmål (Leonard et al., 2009, s.850; Usunier et al., 2005, s.7). For eksempel er de egenskaber man lægger vægt på, at en leder besidder i Danmark ikke nødvendigvis de samme som i USA og Rusland. Dette kan for eksempel medvirke til en forskel i måde, hvorpå talenterne betragter lederens rolle, og dermed deres opfattelse af hvornår noget fungerer og ikke gør (Leonard et al., 2009, s.850; Usunier et al., 2005, s.7).

Nationalitet kan også påvirke den måde, vi forstår interviewpersonernes holdninger, meninger og fortællinger, når vi forsøger at sætte os ind i deres livsverden og forståelse af CITP. Dette kan skyldes, at vi mistolker deres fortællinger, fordi vi ikke har samme kulturelle referenceramme (Leonard et al., 2009, s.850; Usunier et al., 2005, s.7).

### 7.2.2 KONDENSERING AF DEN INDSAMLEDE DATA

Vi har behandlet besvarelsene i spørgeskemaundersøgelsen ved at gennemlæse dem grundigt, og samtidig understreget og skrevet kommentarer ved elementer i besvarelsene, som vi vurderede kunne bruges i det videre arbejde. På denne måde har vi også dannet os et overblik over spændende og udprægede holdninger og meninger i undersøgelsen. Efter denne gennemgang har vi i samarbejde gennemgået emner og spørgsmål, som vi har fundet interessante at gå videre med i interviewene.

Alle interviewene har vi valgt at optage på bånd, så vi i interviewsituationen kunne koncentrere os om udførelsen af selve interviewet frem for at bruge opmærksomhed på at skrive notater undervejs (Kvale, 2006, s.161). Interviewene er efterfølgende blevet transskriberet, da vi mener, at de skrevne tekster er nyttige redskaber, når vi skal behandle og benytte dataen.

Noget af det man mister ved at optage på bånd og derefter transskribere er de visuelle aspekter af interviewsituationen såsom mimik og gestus, hvilket vi er bevidste om (Kvale, 2006, s.161). Vi er også bevidste om, at transskriberingen ikke kan undgå at blive påvirket af den enkelte der udfører arbejdet, da man kan høre ord forkert eller skrive forskelligt (Kvale, 2006, s.164). Vi forsøger at transskribere interviewene nogenlunde ordret, da vi finder dette mest hensigtsmæssigt i forhold til bearbejdelse af dem, men har dog valgt at undlade lange pauser, småord og følelsesudtryk (Kvale, 2006, s.166).

Efter transskribering af interviewene har vi foretaget meningskondensering ved først at gennemlæse interviewene. Vi har derefter lavet en liste over de enkelte interviews vigtigste elementer indeholdende essensen af interviewpersonens forhold, erfaringer og meninger om CITP (subjektive skøn når man har gennemlæst interview) (Kvale, 2006, s.190). Herudover har vi lavet afsnit og i nogle tilfælde dertilhørende overskrifter i selve de transskriberede interviews.

Fordelen ved den måde vi har kondenseret på er, at det giver os et overblik over de forskellige interviews, og det gør det nemt at overskue hvilke dele af empirien vi finder relevant at belyse i analysen. Derimod kan en ulempe være, at man bliver meget fokuseret på nogle specifikke emner i forbindelse med meningskondenseringen, og måske overser andre interessante aspekter.

### 7.2.3 VALIDITET OG RELIABILITET

Igennem specialets tilblivelsesproces har vi kontinuerligt stødt på diskussionen af, hvad validitet og reliabilitet betyder i den kontekst, som vi arbejder i.

Da undersøgelsen antager en fænomenologisk tilgang er hensigten, at gå ind i de interviewedes livsverden for at undersøge casen, dog influeret af vores egne forudindtagede holdninger (livsverden) (Fuglsang et al., 2004, s.286-287). Målet bliver dermed, at nå frem til en korrekt forståelse af de undersøgte verden (Fuglsang et al., 2004, s.288).

Dataindsamlingen og den efterfølgende analyse er således afhængig af den forståelse som vi og de interviewede indgår i, hvorfor andre ikke vil være i stand til at efterprøve casen og nødvendigvis opnå de samme resultater som os (Fuglsang et al., 2004, s.297-298). Herved bliver reliabilitetsbegrebet, dvs. hvorvidt andre senere kan efterprøve vores resultater, ikke er relevant at diskutere yderligere (Yin, 2009, s.45).

Opgavens validitet, dvs. hvorvidt undersøgelsen repræsenterer det, som vi har til hensigt at undersøge (Yin, 2009, s.42), kan diskuteres da vi, respondenterne og de interviewede har forskellige livsverdener (Fuglsang et al., 2004, s.286-287). Vi kan dermed have forskellige opfattelser af, hvad forskellige ord 'indeholder' eller betyder, hvorved muligheden for at tale forbi hinanden kan opstå (Fuglsang et al., 2004, s.298).

For at undgå situationer hvor vi taler forbi interviewpersonen, har vi undervejs i interviewsituationen forsøgt at spørge ind til, hvorvidt vi har samme forståelse af interviewpersonens udtalelse som den interviewede. Et eksempel på dette er følgende citat;

*So what I'm hearing you say is that...[...]... Is that correctly understood?*

BILAG D9, TALENT10B, S.2N-3Ø

Som ovenstående citat illustrerer så, tilbyder denne teknik at vi i interviewsituationen sikrer, at vi kommer dybere ind på den forståelse som den interviewede kommer med, og kan dermed få redigeret vores egne forståelser vedrørende vedkommendes livsverden. Sådanne situationer kan give indblik i hvor forskellene i forståelser ligger, og dermed tilbyde essentiel information om det undersøgte felt.

Refleksion over vores empiriproduktion viser, at der er enkelte faktorer, som kunne have højnet opgavens reliabilitet og validitet yderligere.

Intentionen med fordelingen af interviewpersoner var oprindeligt 2 fra samtlige grupper, blandt andet for at mønstre en ligevægtning, som ville være mere repræsentativ for fordelingen af talenterne der har været på CITP. Den endelige fordeling blev dog noget skæv,

da der som man måske kunne forvente sig var flere nuværende talenter, der udviste interesse for at diskutere deres CITP-forløb, end der var ”tidligere” talenter.

Vi mener dog, at vores samlede empiri trods alt har givet os et solidt udgangspunkt for at opnå en valid forståelse af CITP og ledelsesprocessen i Carlsberg Group.

## 7.3 SEKUNDÆR EMPIRI INDSAMLING OG BEHANDLING

I specialet anvendes sekundær litteratur til at sikre et nuanceret og pålideligt analysegrundlag og derigennem beskrive den sammenhæng, hvori empirien og problemfeltet indgår i. Generelt for vores analyse gælder, at vi tager udgangspunkt i vores empiri og bruger litteraturen til at diskutere og perspektivere, det der bliver sagt.

Den anvendte sekundære empiri kan inddeles i 3 overordnede grupper: *Udleveret materiale* fra Carlsberg og information fra Carlsbergs *hjemmeside*, diverse *publikationer* og *Internetsider*, og endelig peer-reviewed *litteratur* og *bøger*.

### 7.3.0 UDLEVERET MATERIALE FRA CARLSBERG

Under specialet har Carlsberg været behjælpelige med udlevering af diverse skriftlige materiale. Det udleverede materiale består blandt andet af en *introduktionsmail* til talenterne, en *power point præsentation*, hvori nomineringskriterier og en oversigt over programmets forløb illustreres, samt *modulmapper*, jf. B-Bilagene.

Med anvendelse af dette materiale er det muligt at opnå en bedre forståelse af den kontekst, som specialets undersøgelse befinder sig i, hvilket vil sige Carlsberg Group og CITP. Da materialet kommer direkte fra Carlsberg Group og består af *faktuel* og *fortrolig intern information*, må det formodes at være pålideligt og anvendes dermed uden større forbehold eller suppleres med kritiske perspektiver.

### 7.3.1 DIVERSE PUBLIKATIONER OG INTERNETSIDER

I udarbejdelsen af specialet er der så vidt muligt fravalgt brug af internetsider som kilder, da empirisøgning over internettet kan være risikabel i forbindelse med at sikre artikler og publikationers pålidelighed.

Når anvendelse af internettet har været nødvendigt, er der taget kritisk stilling til kildernes troværdighed, hvorfor empirisøgningen over internettet hovedsageligt er foretaget igennem CBS's biblioteks databaser over elektroniske ressourcer; <http://www.cbs.dk/bibliotek>.

Der er samtidig forsøgt at tage højde for, at visse hjemmesider er mere positivt farvet for emnet Talent Management og talentudvikling, da de søger at opfordre til arbejdet med talenter. Den eneste af denne type hjemmeside som vi har benyttet er [www.berstin.com](http://www.berstin.com), og deres publikationer omkring talenter og high-potentials. Når publikationer herfra er blevet anvendt, har vi forsøgt at lægge særlig vægt på at supplere med andet peer-reviewed litteratur for enten at understøtte eller bidrage med en kritisk vinkel.



### 7.3.2 PEER-REVIEWED LITTERATUR OG BØGER

Den anvendte litteratur i specialet består hovedsagelig af artikler fundet igennem CBS's biblioteks databaser over elektroniske ressourcer.

Vi har "forfinet" samtlige af vores søgninger ved at opstille krav om, at materialet skal findes i "Scholarly (Peer Reviewed) Journals". Dette krav betyder, at de i specialet anvendte artikler er baseret på original forskning, og er skrevet af en forsker eller ekspert indenfor det givne felt, som ofte er tilknyttet et universitet (EBSCOsupport, 2010).

Når artikler er publiceret i scholarly journals, eller bøger er publiceret af akademisk presse, betyder det at teksterne er udsat for en peer-reviewed proces, hvilket vil sige at andre eksperter eller specialister evaluerer kvaliteten og originaliteten af forskningen som forhåndsbetingelse for publikation (EBSCOsupport, 2010).

Ved anvendelse af litteratur som ikke er udgivet af akademisk presse, og dermed ikke har undergået en peer-reviewed proces, har vi undersøgt forfatterens baggrund og anerkendelse, for på denne måde at sikre kildens pålidelighed.

Vi kan på denne baggrund formode, at vores litteratur kan anses for at være pålidelig.

Et bemærkelsesværdigt element omkring specialets anvendte sekundære litteratur er, at denne primært er af international (ofte amerikansk) litteratur. Dette skyldes formodentlig, at feltet Talent Management har sin oprindelse i den amerikanske konsulent verden (E. Michaels et al., 2001), og forskningen i dag stadig er præget af at finde sted i denne kontekst.

Dette betyder, at vi ikke ukritisk kan overføre alle perspektiver, informationer eller undersøgelser til den aktuelle kontekst blandt andet grundet kulturforskelle (Leonard et al., 2009, s.850).

## KAPITEL 8                      TEORIAFSNIT

---

### 8.0    MOTIVATIONSTEORI

I specialet har vi valgt at benytte motivationsteori til at diskutere talenternes forventninger og til at belyse samspillet af forskellige faktorer, der bør være tilstede, for at forventningerne kan blive opfyldt. Samtidig kan anvendelsen af motivationsteori også hjælpe til at skabe en forståelse af, hvad der sker når forventningerne ikke indfries.

Motivationsteori kan overordnet inddeles i henholdsvis indholdsteorier og procesteorier, hvor vi har valgt primært at anvende procesteori i form af Porter og Lawlers motivationsteori (Holt Larsen, 2006, s.169-173). Overordnet set er procesteorien valgt, fordi den fokuserer på de sociale og individuelle processer, der er involveret i styringen af adfærd, hvilket synes oplagt at fokusere på taget specialets problemformulering i betragtning.

Enkelte steder har vi dog valgt at perspektivere med Herzbergs indholdsteori, da den kan bidrage til diskussionen med nogle andre perspektiver på det enkelte menneskes behov i forhold til trivsel og motivation i arbejdet frem for processerne i arbejdet (Holt Larsen, 2006, s.169-171).

#### 8.0.0                      PORTER & LAWLERS PROCESTEORI

Porter og Lawlers motivationsmodel er udviklet på baggrund af Vrooms forventningsteori, og ser motivation som resultatet af en proces (Porter et al., 1968, s.165). Modellen anvendes overordnet set til at belyse vigtigheden af samspillet mellem indsats, præstation og belønning i forbindelse med motivation (Holt Larsen, 2006, s.176). Herudover kan modellen anvendes til at skelne mellem indre og ydre belønninger, hvilket giver os mulighed for, at betragte talenternes forventninger ud fra denne opdeling, samt belyse nogle af processerne for opnåelse af heraf (Porter et al., 1968, s.163-165).

En af styrkerne ved Porter og Lawlers motivationsmodel er, at den giver plads til individuelle forskelle og erfaringsdannelser (Holt Larsen, 2006, s.177), hvilket kan illustrere, hvordan forskellige faktorer og processer spiller ind på det enkelte individs motivation.

Skal man derimod stille sig kritisk overfor Porter og Lawlers teori, så er et kritikpunkt, at det er en gammel teori tilbage fra 1968, som dermed er udarbejdet og testet i en anden tidsepoke (Porter et al., 1968). Vi mener dog, at modellens dynamiske processer og mulighed for inddragelse af forskellige faktorer gør, at den stadig er anvendelig i nutidens samfund og kultur.

En anden kritik af teorien går på, at den ikke har været massivt testet af andre forskere (Holt Larsen, 2006, s.177), hvorfor dens reliabilitet ikke er så kendt, og der kan være svagheder eller usikkerheder ved modellen, som ikke er blevet synliggjorte.

Et sidste benævnelsesværdigt kritikpunkt, som kan rettes mod flere motivationsteorier, går på, at teorien ikke tager højde for, at mennesker kan handle irrationelt og herunder i modstrid med egen interesser (Holt Larsen, 2006, s.176).

### **8.0.1       HERZBERGS INDHOLDSTEORI**

Herzbergs motivationsteori inddrages, som nævnt, enkelte steder i analysen når den kan bidrage til diskussionen med nogle andre relevante vinkler og perspektiver. Da Herzbergs teori er en indholdsteori, giver den mulighed for at se nærmere på motivationens indhold, altså hvilke forskellige faktorer der ifølge ham bør være gældende, for at man opnår motivation (Holt Larsen, 2006, s.169-171).

Herzberg mener, at mennesket har to kategorier af behov, benævnt hygiejne- og motivationsfaktorerne, og det er netop opdelingen af disse faktorer samt deres modsatrettede effekter, som vi enkelte steder benytter os af, når vi mener at den kan bidrage med et andet perspektiv end Porter og Lawlers teori, og som i det enkelte tilfælde kan være mere egnet (Holt Larsen, 2006, s.171).

Skal man stille sig kritisk overfor Herzbergs teori, er der flere elementer at tage fat i. For det første hævder teorien at være universel, hvorfor den ikke tager højde for individuelle forskelle, og dermed har svært ved at forklare afvigelser fra normen, hvilket Porter & Lawlers teori evner (Holt Larsen, 2006, s.173).

For det andet findes der kritik af hans undersøgelsesmetode, som går på, at mennesker kan have en tilbøjelighed til selv at tage æren for gode hændelser og skyder skylden på omgivelserne, når de ikke opnår gode resultater (Holt Larsen, 2006, s.171; Jacobsen et al., 2002, s.253). Teoriens kortlæggelse af motivations- og hygiegnfaktorer kan derfor være påvirket heraf, hvorfor trivsel og vantrivsel ikke nødvendigvis er så klart forbundet til forskellige forhold, som teorien ellers lægger op til (Jacobsen et al., 2002, s.253).

## 8.1 LÆRINGSTEORI

I specialet anvender vi læringsteori, for at få et begrebsapparat og en forklaringsramme til at forstå talenternes udvikling i, og derigennem opnå en forståelse af nogle af de faktorer der influerer på deres udviklingsproces.

Vi er som udgangspunkt inspirerede af Knud Illeris' tredimensionelle læringsteori (Illeris, 2006, s.38-42), da han søger at udforme en overordnet ramme, der kan inkorporere forskellige tilgange til læring i ét fælles, bredt dækkende perspektiv (Illeris, 2006, s.38-39).

Vi har valgt at anvende Illeris' teori, da den giver os muligheden for at diskutere og illustrere forskellige elementer, som er essentielle for læringen, og ikke mindst fordi den pointerer det komplicerede samspil imellem disse elementer og processer.

Illeris' arbejder med indholdsdimensionen, der handler om indholdet i læringsprocessen, og drivkraftdimensionen, der handler om den lærendes motivation og vilje til at lære (Illeris, 2006, s.40-41). Begge dimensioner indgår i tilegnelsesprocessen, der er en proces, der foregår internt i individet. Derudover arbejder Illeris med begrebet samspil, der handler om individets samspil med sin omverden, da læring foregår inden for en samfundsmæssig sammenhæng (Illeris, 2006, s.41-42).

Specialets problemfelt kunne også lægge op til en anvendelse af Wengers teori om situeret eller social læring for at illustrere hvilke faktorer der influerer på talenternes udvikling (Illeris, 2007, s.61-79). Havde vi anvendt denne teori ville vi muligvis have haft et mere fokuseret syn på det relationelle element i talenternes udvikling, da teorien anskuer individet i et komplekst netværk af relationer (Illeris, 2007, s.70, 73-74).

Denne teoretiske tilgang ville således have givet os muligheden for at koncentrere os om, hvordan relationerne imellem talent, leder og HR forandrer sig igennem deltagelse i praksisfællesskabet (Illeris, 2007, s.71-72).

Fravalget at denne teori betyder, at vi ikke er gået i dybden med betydningen af forandringerne af relationerne, men derimod har fokus på hvilke faktorer der spiller ind på relationerne og betydningen af disse faktors indflydelse på samspillet imellem individerne.

Skal man stille sig kritisk overfor anvendelsen af Illeris' model til at beskrive læringsprocesserne, kan man blandt andet argumentere, for at hans model ikke klarlægger hvori selve processen vedrørende læring består, hvorfor det er svært at se hvordan samspillet imellem hans dimensioner rent faktisk foregår (Holt Larsen, 2006, s.235).

Da vi vælger at anvende hans begreber og forståelser for læringsprocesserne til at diskutere de influerende kræfter i læringsprocessen, burde ovenstående ikke have indvirkning på diskussionerne eller analysernes resultater.

## **8.2 TEORIEN OM DOMÆNER OG BEDØMMERE**

I specialet har vi valgt at benytte os af en udvalgt del af den ungarske psykologi forsker og professor, Mihaly Csikszentmihalyis' teori omkring den kreative proces, da vi mener at hans begrebsapparat kan anvendes til at forstå, hvordan omgivelserne kan spille ind på udviklingen af talenter (Csikszentmihalyi, 1997).

I Mihaly's undersøgelse af den kreative proces beskriver han begreberne domæne og dertilhørende bedømmere, hvilke i hans optik er med til at danne rammerne for udviklingen af kreative mennesker (Csikszentmihalyi, 1997, s.29, 36, 47-50).

Teorien er oprindelig møntet på kreative mennesker og ikke specifikt talenter, men vi mener dog, at begreberne domæne og bedømmere godt kan benyttes til at beskrive talenternes omgivelser og disses indvirkning på talenterne. Begreberne beskriver meget konkret, hvordan man udvikler sig inden for et felt eller domæne, og hvilken betydning det pågældende domæne har på udviklingen (Csikszentmihalyi, 1997, s.27-28). Teorien bidrager dermed til at forstå og diskutere den kontekst, som et talent skabes eller færdes i.

## **8.3 DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT**

I specialet anvender vi konceptet 'den psykologiske kontrakt', for at få et begrebsapparat og en forklaringsramme til at diskutere og analysere talenternes relation til deres nærmeste leder og HR. Derigennem kan vi opnå en yderligere forståelse af nogle af de faktorer, der influerer på talenternes udviklingsproces, og herunder illustrere og forstå betydningen og konsekvenser af ledernes og HR's roller overfor talenterne.

Den psykologiske kontrakt består af de gensidige antagelser, opfattelser og forpligtelser mellem de ansatte og arbejdsgiveren, hvorfor der er altså tale om uskrevne og ofte uudtalte normer og forventninger (Rousseau, 1995, s.9).

Italesættelsen af den psykologiske kontrakt er dermed en måde at arbejde med talenternes forventninger, motivation og adfærd i forhold til CITP (Nielsen, 2010), og giver os således muligheden for at italesætte betydningen af ledelsesprocessen for talenternes udvikling.

## 8.4 HIGH-POTENTIAL VERSUS HIGH-PERFORMER

I specialet anvender vi den amerikanske forsknings- og rådgivningsvirksomhed, Bersin og Associates', forståelser af begreberne high-potential og high-performer til at diskutere, hvilken type medarbejdere der anses som talenter i Carlsberg (Bersin & Associates, 2010).

En afgørende grund til at vi netop har valgt at benytte Bersin og Associates definitioner på high-potential og high-performer er fordi, at Carlsbergs Senior Talent Manager har givet udtryk for, at det er denne forståelse som Carlsberg er inspireret af i organisationens arbejde med hvilke medarbejdere, der bør betragtes som talent (A2, s.3).

En kritik af high-potential og high-performer teorien er, hvordan man skal skelne mellem high-performer og high-potentials i praksis. High-potentials er blandt andet kendetegnet ved at være high-performere, der har en stræben og motivation for at avancere og udvikle sig (Lamoureux, 2008, s.2), hvilket ifølge Illeris's læringsteori kan ses som drivkraft-dimensionen, det vil sige motivation, følelser og vilje (Illeris, 2006, s.37, 98-99). I praksis er det dog ikke nødvendigvis lige til at "måle" motivation, hvorfor det kan være svært at differentiere imellem de to begreber.

## KAPITEL 9 ANALYSE

---

### 9.0 DEL 1 – BEGREBET 'TALENT'

I de følgende afsnit diskuteres talentbegrebet i henholdsvis et teoretisk og organisatorisk perspektiv efterfulgt af en analyse af, hvordan Carlsberg karakteriserer og anvender begrebet. Afslutningsvis diskuteres mulige konsekvenser af Carlsbergs kommunikation af talentbegrebet.

#### 9.0.0 TEORETISK DISKUSSION AF TALENTBEGREBET

Begrebet "Talent" stammer oprindeligt helt tilbage fra antikken, hvor det var en vægtenhed, som senere blev benævnelsen for en monetær enhed, for til sidst at blive til en persons værdi og medfødte evner (Michaels et al., 2005, s.xiii; Nygaard et al., 2000).

I dag kan det være meget subjektivt, hvad folk forstår med Talent, men begrebet bliver ofte opfattet som summen af en persons evner. Dette kan indebære en persons medfødte "gaver", færdigheder, viden, erfaring, intelligens, dømmekraft, holdninger, karakter og gåpåmod (Michaels et al., 2005, s.xii).

Hvis man går skridtet videre, kan man opdele forståelsen af talentbegrebet i henholdsvis arv og miljø (Buhl, 2010, s.53). Den første opfattelse, hvor Talent stammer fra arv, går overordnet ud på, at Talent skabes ud fra et medfødt potentiale eller Talent, som gør, at man har lettere ved at udføre nogle ekstraordinære ting (Buhl, 2010, s.53-54). Den anden opfattelse, hvor Talent afhænger af miljø og kultur, omhandler at Talent udelukkende stammer fra hårdt arbejde og gåpåmod (Buhl, 2010, s.54).

##### 9.0.0.1 TALENT SOM FØLGE AF ARV

Fortalerne for at Talent er medfødt, i form af et potentiale, mener, at det kun er personer med et medfødt potentiale, der har mulighed for at udvikle sig til eller er talenter (Buhl, 2010, s.53-54). Inden for denne opfattelse findes der dog også forskellige definitioner på og forståelser af, hvornår en person besidder et talent.

I Politikens Nudansk Ordbog (Politikens Nudansk Ordbog, 2001, s.1100) står der, at Talent er "*Medfødte evner inden for et bestemt område = Anlæg, Evne*".

Ifølge denne definition sættes Talent lig med de medfødte evner og er dermed noget en person fødes med. Da Politikens Nudansk Ordbogs ord og betydninger udgør det danske sprogs almindelige og nuværende ordforråd (Politikens Nudansk Ordbog, 2001, forord), må det formodes at denne definition på Talent er den forståelse, som en stor del af den danske befolkning tillægger begrebet.

Claus Buhl, som er forfatter og virksomhedsrådgiver med speciale i kreativitet, oplevelsesøkonomi og talentudvikling samt tidligere forsker, belyser i sin bog ”Talent” både arv- og miljøopfattelsen af talentbegrebet (Buhl, 2010, bogens omslag). Hans beskrivelse af Talent inden for arv-opfattelsen, ser anderledes ud end den ovenstående i den Nudanske Ordbog, da en person ifølge denne opfattelse først besidder et talent, efter et medfødt potentiale er blevet udviklet og trænet. Her er det således ikke nok at være født med et potentiale, der kan benyttes inden for en specifik disciplin, der falder vedkommende naturlig (Buhl, 2010, s.54). Det pågældende potentiale skal også trænes og udvikles, før man kan anse det som et egentlig Talent (Buhl, 2010, s.54).

Denne opfattelse af Talent afviger dermed fra den i Politikens Nudansk Ordbog ved at betragte de medfødte evner som et potentiale, der skal udvikles for at blive til Talent. Forskellen på de to definitioner er dermed, at Talent i Politikens Nudansk Ordbog ses som de medfødte evner, hvor Buhls definition ser Talent som et medfødt potentiale, der er blevet udviklet og realiseret.

På trods af de to forskellige tilgange til opfattelsen af at Talent stammer fra arv, har de det til fælles, at Talent ifølge dem begge bunder i noget medfødt. De medfødte evner eller potentialer er med til at gøre personer i stand til at blive meget dygtige inden for visse områder og discipliner.

#### **9.0.0.2 TALENT SOM FØLGE AF MILJØ OG KULTUR**

Modsat arv-opfattelsen af Talent, mener fortalere for at Talent er tillært, at det man ofte kalder naturligt eller medfødt Talent, i virkeligheden er tillært. I denne forståelse argumenteres der for, at uanset hvad man er dygtig til og har Talent for, så har man knoklet for at nå dertil (Buhl, 2010, s.54).

Her tror man altså på, at alle mennesker i princippet har mulighed for at blive gode til hvad som helst, hvis man ”blot” er parat til at yde den indsats, det end vil kræve (Buhl, 2010, s.54-55). Hvis der er noget man ikke er god til, handler det dermed ikke om, at man ikke har potentiale, men derimod at man mangler at yde den ekstra indsats, det vil kræve at blive det (Buhl, 2010, s.55).

Buhl belyser i sin bog Talent både ud fra arv- og miljøopfattelsen, men mener selv, at alle mennesker har mulighed for at finde og udvikle egne Talenter, hvorfor hans egen forståelse af Talent lægger sig op af miljøopfattelsen (Buhl, 2010, bagsiden).



Buhl mener, at Talent er noget, vi selv er med til at bestemme ved at have fokus på det, og dermed ikke noget der bare kommer af sig selv, samt at alle mennesker har mulighed for at fremme Talent (Buhl, 2010, s.214-215).

Ifølge Buhl er det altså ikke et spørgsmål om, hvorvidt man har Talent eller ej, men hvordan man har Talent og inden for hvad, hvilket er der, hvor vi kan gøre vores bedste og arbejde med vores Talent (Buhl, 2010, s.31, 218).

Ifølge Henrik Holt har virksomheden og det enkelte menneske mulighed for selv at udvikle Talent, hvorfor hans forståelse af Talent lægger sig op af Buhls (Holt Larsen, 2006, s.287). Dog tilføjer Henrik Holt, at Talent også kan være medfødt, hvilket henviser til arv-opfattelsen af Talent (Holt Larsen, 2006, s.287).

Det vil sige at Talent ud fra Henrik Holts betragtning, både kan være nogle medfødte evner, som gør at man har lettere ved at dygtiggøre sig inden for et område, men også at Talent kan udvikles på egen hånd. Henrik Holt tager dermed ikke stilling til, om Talent stammer fra det ene eller andet, men at Talent måske kan være flere ting.

### **9.0.0.3 DE FORSKELLIGE FORSTÅELSER AF TALENTBEGREBET**

Tager man udgangspunkt i miljøopfattelsen af talentbegrebet der beskriver, at alle har mulighed for at opnå et Talent ved hjælp af træning og udvikling, kan man stille sig kritisk overfor, om øvelse virkelig kan skabe et Talent alene (Buhl, 2010, s.54; Holt Larsen, 2006, s.287). For skal man for eksempel ikke have en god matematisk forståelse og flair for tal, for at blive en dygtig revisor, og er det virkelig noget, man kan træne sig til, hvis man ikke er matematisk begavet?

Ifølge psykologien fødes børn med potentialer og kompetencer, og kan have forskellige potentialer og paratheder til at opnå kompetencer inden for forskellige områder (Nygaard et. al, 1998a, s.105). Mennesker fødes dermed ikke ens, og dem med store potentialer inden for et ”område” vil derfor have nemmere ved at dygtiggøre sig under de rette betingelser, end dem der her mindre potentialer (Nygaard et. al, 1998a, s.105). Dette taler altså imod, at Talent kun er kulturelt og miljømæssigt betinget, og noget man alene kan træne sig til.

Buhls egen opfattelse af Talent tager udgangspunkt i, at det handler om at finde ud af, hvad man kan have Talent for og så arbejde med dét. Denne definition, som lægger sig op ad miljøopfattelsen, tager dermed indirekte højde for, at mennesker ikke fødes med det samme udgangspunkt.

Den oplagte kritik af at Buhl mener, at alle kan oparbejde Talent, opvejes af at han understøtter, at det kun vil gælde inden for nogle områder, og det er op til den enkelte at kortlægge disse (Buhl, 2010, s.31, 218).

Igen kan man dog vende den om og stille spørgsmålet, hvordan finder man ud af, hvilken disciplin eller område man vil kunne blive rigtig dygtig til, og hvorvidt man kan ”nå” at dygtiggøre sig for at blive et talent. For eksempel er der discipliner, måske særligt inden for sportsgrene og musik, der kræver at man har trænet fra barnsben af for at blive dygtig.

Går vi tilbage til psykologiens betragtning om, at børn fødes med forskellige potentialer og kompetencer (Nygaard et. al, 1998a, s.105), støtter denne godt op om arv-opfattelsen af Talent. Arv-opfattelsen går jo netop ud på, at mennesker fødes med forskellige evner eller potentialer. I og med, at man kender til denne betragtning, kan det være svært at argumentere for, at alle mennesker fødes med det samme udgangspunkt, og at Talent/potentiale dermed ikke udelukkende kan være medfødt.

Samtidig kan man dog stille sig kritisk over for denne tilgang, for hvordan kan man vide, hvorvidt Talentet stemmer fra et medfødt potentiale, eller om vedkommende gennem ren øvelse har trænet sig dygtig? Det er jo først, når man er i stand til at udøve ens evner/Talent, at man kan snakke om at have Talent, for så længe det ikke bliver brugt eller udviklet, vil hverken en selv eller omverdenen kunne få ”øje” på Talentet.

Ifølge Politikens Nudansk Ordbogs definition behøver dette dog ikke betyde, at man ikke har Talent, for ifølge denne så er Talent de medfødte evner i sig selv (Politikens Nudansk Ordbog, 2001, s.1100). Ulempen ved Nudansk Ordbogens definition er dog, at man ikke ser på hvorvidt Talentet bliver udnyttet, og dermed skaber værdi inden for et dertilhørende område. Dette leder frem til spørgsmålet om værdien af Talent, for så længe en persons evner ikke benyttes i den rette sammenhæng og udvikles på den rigtige måde, vil de jo ikke skabe værdi.

For at få en forståelse for hvordan et Talent kan trænes og udvikles, så det bliver i stand til at skabe værdi for talentet selv og omverdenen, betragter vi udviklingen af Talent i Illeris’ læringsteoretiske perspektiv (Illeris, 2006).

Ud fra dette læringsperspektiv sker læring ud fra tre læringsdimensioner; nærmere bestemt en indholdsdimension, en drivkraft og endelig en samspilsdimension med omverdenen (Illeris, 2006, s.36). Alle tre kræfter spiller en væsentlig rolle i forbindelse med læring og kompetence-opbygning og dermed også ved udviklingen eller opbyggelsen af en persons Talent.

Uanset om man mener, at Talent bunder i medfødte evner eller er rent tillært, vil den pågældende person skulle opbygge eller lære at ”bruge” Talentet, for at det skaber værdi. Ifølge Illeris’s model vil dette kræve, at der er et indhold der skal læres, hvilket vil afhænge af den givne disciplin talentet indgår i (Illeris, 2006, s.37). Derudover sker udviklingen i et samspil med omverdenen, og er drevet af en indre motivation hos personen for at udvikle sit Talent (Illeris, 2006, s.36-37).

#### 9.0.0.4 OMVERDENENS OG MOTIVATIONS INDFLYDELSE PÅ TALENT

Et Talents omverden spiller en stor rolle i udviklingen og anerkendelsen af at være et talent, hvilket også er blevet belyst ovenfor ved hjælp af Illeris’s læringsteori (Buhl, 2010, s.49-52).

En måde at anskue vigtigheden af et Talents behov for samspil med omverdenen er ved hjælp af den amerikanske psykologiprofessor Mihaly Csikszentmihalyis begreb ”*Domæne*” (Csikszentmihalyi, 1997). I forhold til talentbetragtningen kan man betragte et *domæne*, som et felt eller område, hvori en person har mulighed for at udfolde og udvikle sit Talent (Csikszentmihalyi, 1997, s.37, 47).

Ethvert *domæne* består af nogle deltagere, som alle forstår og besidder *domænets* særlige sprog og færdigheder, og er dermed et sted, hvor deltagerne og talenter får mulighed for at udfolde deres viden og evner inden for området (Csikszentmihalyi, 1997, s.27-28). *Domænerne* kan have forskellige størrelser og omfang, og eksempler på *domæner* kan være områder som ledelse og forskning (Csikszentmihalyi, 1997, s.27-28). Nogle *domæner* er mere praksisorienteret såsom administration, hvor andre er store og tunge områder såsom forskning (Buhl, 2010, s.46-47).

Ud fra denne betragtning skabes et Talent i en specifik kontekst og tillægges først værdi, når det får mulighed for at udfolde sig i det ”rigtige” miljø (Buhl, 2010, s.46-47). Talentets omgivelser er derfor lige så vigtige som det enkelte Talent (Buhl, 2010, s.49), da det for eksempel ikke giver mening at være en god leder, hvis man ikke har nogle at være leder for med videre.

I tilknytning til *domæner* omtaler Mihaly Csikszentmihalyis også bedømmere, som man i forhold til talenter kan betragte som facilitatorer eller modstandere af det potentielle Talent. Bedømmerne er blandt andet med til at afgøre, om en person har Talent eller mulighed for at blive et talent eller ej (Csikszentmihalyi, 1997, s.28).

Bedømmerne er ofte selv dygtige talenter inden for domænet, og bidrager til udviklingen og dygtiggørelsen af en persons Talent (Buhl, 2010, s.51).

Som tidligere nævnt er det stort set umuligt at udvikle Talent på egen hånd, hvorfor *domænets* bedømmere bliver essentielle for udviklingen af Talent. En bedømmer kan ses som en træner eller coach (Csikszentmihalyi, 1997, s.28), som vedkommende er tilknyttet inden for domænet, og er på den måde med til at oplære talentet. Samtidig glæder det også for mange talenter, at det er nødvendigt, at de bliver ved med at øve og træne deres Talent, for at det ikke svækkes med tiden, hvorved bedømmere kan være med til at holde motivationen ved lige (Buhl, 2010, s.67).

I forbindelse med talenters træning og øvelse, spiller motivation også en stor rolle, da den er altafgørende for, at man er i stand til at lægge de kræfter i træningen, som det kræver at udvikle et Talent (Amabile, 1999, s.6).

I følge Illeris's model er motivationen lig med den drivkraft, som blandt andet skal være til stede i forbindelse med læringens processer og dimensioner (Illeris, 2006, s.36). Det vil sige "kræfter" som følelser, motivation og vilje, som har bund helt tilbage i Freuds driftsforståelse (Illeris, 2006, s.90).

Man kan yderligere skelne mellem ydre og indre motivation, hvor ydre motivation for eksempel er løn og anerkendelse, og indre motivation er en persons egen lyst til at udføre et stykke arbejde (Amabile, 1999, s.6-7). Begge former for motivation kan være med til at motivere talenterne, men specielt den indre motivation har stor betydning i forhold til talenter (Amabile, 1999, s.6-7). Det er den indre motivation, der driver talenterne, da det er den, der giver dem mulighed for at være dybt engagerede i deres arbejde, og giver dem lysten til at gøre fremskridt (Amabile, 1999, s.7).

Vigtigheden af den indre motivation understøttes yderligere af Herzbergs motivation- og hygiejnefaktorer, hvor det er motivationsfaktorerne, der medfører trivsel og stigning i arbejdsindsatsen, og hygiejnefaktorer der forebygger vantrivsel (Herzberg, 2008, s.21-22, 50-51; Jacobsen et al., 2002, s.250-252). Motivationsfaktorer er netop knyttet til arbejdets art og selve arbejdsprocessen, og dermed medvirkende til øget trivsel, modsat hygiejnefaktorerne der er knyttet til omgivelserne (Herzberg, 2008, s.21-22, 50-51; Jacobsen et al., 2002, s.250-252).

#### **9.0.0.5 TALENTBEGREBET I ORGANISATIONER**

Når man bruger begrebet Talent i organisationer, skelner man sjældent mellem de to teoretiske opdelinger, arv og miljø, men forstår derimod Talent som en mulig kombination af medfødte evner og tillærte færdigheder (Silzer et al., 2010, s.13).

Det er også forskelligt, hvad de enkelte virksomheder betragter som Talent, i forhold til hvilke grupper af medarbejdere der kan udnævnes til talent, men også hvilke evner man mener, at de enkelte skal besidde for, at de er et talent, jf. indledningen (Silzer et al., 2010, s.13-14). Der ses dog en tendens til, at mange virksomheder fokuserer på at finde og udvikle ledertalenter, hvormed medarbejdergrupper som specialister bliver overset (Holt Larsen, 2006, s.286-287).

I forbindelse med virksomheders arbejde med ledertalenter, forsøger flere at skelne mellem high-potentials og high-performere (Lamoureux, 2008, s.1). Om en virksomhed benytter high-potential, high-performer eller begge dele, som en del af deres definition på Talent, afhænger af talentprogrammets formål og målgruppe, men ofte benyttes high-potential, når det drejer sig om ledertalenter (Tiffan, 2009, s.76).

Bersin og Associates, som er en amerikansk forsknings- og rådgivningsvirksomhed (Bersin & Associates, 2010), definerer en high-performer, som en nøglemedarbejder der udviser gode resultater, og antageligt er kvalificeret til en større stilling inden for samme fagområde, men som har nået grænsen for at dygtiggøre sig ledelsesmæssigt (Lamoureux, 2008, s.2).

En high-potential medarbejder kan ses som en high-performer, som har potentiale, evne og stræben til at avancere med minimum to stillinger i ledelseshierarkiet, inden for den pågældende virksomhed (Lamoureux, 2008, s.2).

Det er dog vigtigt at bemærke, at high-potentials har forskellige niveauer for, hvor langt de har potentiale til at avancere mod topledelsesniveau, og kun få har potentiale til at nå hele vejen (Lamoureux, 2008, s.3). Når medarbejderens potentiale ikke rækker længere, går vedkommende fra at være high-potential til high-performer. Det vil sige, at en medarbejder i princippet kan gå fra at være et talent i en virksomhed, til pludselig ikke længere at blive betragtet som talent i samme virksomhed, men derimod ”blot” en high-performer.

Ifølge The Peter Principle vil en medarbejder blive forfremmet indtil vedkommende når sit niveau for inkompetence, hvilket vil sige, at medarbejderens kompetencer ikke stemmer overens, med det der kræves af den pågældende stilling (Baker et al., 1988, s.15).

Ud fra denne betragtning vil et talent blive forfremmet en gang for ”meget”, før man bliver bevidst om, at talentet er gået fra at være en high-potential til en high-performer (Baker et al., 1988, s.15). Det står dog ikke klart, hvordan man kan vide, hvornår et talent går fra at være high-potential til high-performer, udover at man i praksis vil blive bevidst om, hvornår evnerne ikke rækker længere.

Et eksempel på at talenter på forskellige tidspunkter går fra high-potentials til high-performers, er når man betragter, hvor få kandidater der ofte er til topstillinger (Lamoureux,

2008, s.3). Dette skyldes formentlig, at mange talenter har begrænset potentiale for at avancere i hierarkiet, og mange har nået deres grænse, inden de når til topledelsen.

Der er mange virksomheder, som har svært ved at skelne de to medarbejdertyper fra hinanden (Lamoureux, 2008, s.1), hvorfor de risikerer at fokusere på og inddrage den forkerte gruppe. Desuden kræver det også at organisationen er opmærksom på, hvilken udvælgelsesmetode man benytter for at skelne mellem high-potentials fra high-performer, og validiteten af denne metode (Lombardo et al., 2000, s.327), hvorfor det ikke er nok blot, at have styr på forskellen mellem de to betegnelser.

### 9.0.1 CARLSBERGS KARAKTERISTIK OG ANVENDELSE AF TALENTBEGREBET

I Carlsberg dækker talentbegrebet helt overordnet over potentialet til på kort eller længere sigt at indgå i virksomhedens Senior Management niveau (Bilag A1, s.2). Carlsbergs karakteristik af talentbegrebet er fundet i et samarbejde mellem topledelsens ønske om at sikre en pipeline af talentfulde *ledere* på Senior Management niveau i virksomheden, og HR's anskuelse af at Talent er at have ledelsespotentiale. Talentbegrebet i Carlsberg kan dermed forstås, som en leder der er egnet til kunne avancere til Senior Management niveau (Bilag A1, s.2, 8).

I Carlsberg skelnes der derfor først og fremmest mellem high-performer og high-potential begreberne, når der tales om Talent, hvilket, som nævnt, er en ofte anvendt differentiering i det organisatoriske arbejde med talentbegrebet, jf. afsnittet *Teoretisk diskussion af talentbegrebet*, (Bilag A1, s.7). HR i Carlsberg anser talenter for at være high-potentials, hvilket defineres som en high-performer med et potentiale for at gøre karriere vertikalt (Lamoureux, 2008, s.3).

Selve formuleringen af talentbegrebet i Carlsberg findes et sted i en sammensmeltning af en generisk liste med nomineringskriterier og et assessmentforløb. Derudover findes der også formuleringer af talentforståelsen imellem linjerne i Carlsbergs medarbejderstrategi, som er beskrevet i årsregnskabet, samt i den information som talenter og ledere modtager i forbindelse med programmet (Bilag B1-3; B6).

Disse mange delelementer udgør fragmenter af, hvad det vil sige at være et talent i Carlsberg, men der er et stykke derfra til en præcis og entydig klar formulering.

Årsagen til at der ikke findes én entydig definition på, hvad et Talent er i Carlsberg (Bilag A1, s.4), kan sandsynligvis skyldes at Carlsbergs karakterisering af talentbegrebet, har minimum tre målgrupper, overfor hvilke begrebets formulering henvender sig til. Den første gruppe er shareholderne, den anden er lederne, der skal nominere de potentielle talenter, og endelig er der talenterne selv.

Hver af disse grupper bør optimalt set have informationen kommunikeret på en skræddersyet måde, hvormed det samlede budskab er ens for alle, men formuleret i forhold til den enkelte afgrænsede målgruppe (Thomas et al., 2009, s.290-291). Ved at skræddersy kommunikationen mindskes sandsynligheden for misforståelser, overbelastning af information og måske endda umiddelbare modsvarende informationer betydeligt (Tiffan, 2009, s.74).

En af begrundelserne for at informationens budskab skal være utvetydigt for samtlige af de førnævnte grupper er, at den kontekst, og herunder de individer som er en del heraf, hvori talenternes udvikling udspiller sig, spiller en stor rolle i forhold til talenternes læringssituation

(Illeris, 2007, s.15). Den rolle, som talenternes sociale kontekst eller omgivelser har, kan enten antage en konstruktiv eller restriktiv karakter (Illeris, 2007, s.22-23). Dette understreger således vigtigheden af, at individerne som er involveret i ledelsesprocessen, det vil sige nærmeste leder og HR, skal have klare retningslinjer for, hvad deres individuelle roller er i forhold til talenternes læring og udvikling.

#### **9.0.1.1 SHAREHOLDERNES INDSIGT I TALENTBEGREBET**

Den første målgruppe er, som sagt, shareholderne, og denne gruppe får sin indsigt i talentprogrammet, dets formål og målgruppe via årsregnskabet, jf. Bilag B6. Dette tekststykke fra årsrapporten er på et noget overfladisk niveau, hvilket illustreres af nedenstående eksempel;

*”Carlsbergs internationale talentprogram er et vigtigt led i etableringen af en international pulje bestående af stærke og kompetente medarbejdere med evne og lyst til at skabe resultater og til at opbygge et internationalt og tværfagligt netværk inden for Carlsberg.”*

BILAG B6 – CARLSBERGS PEOPLE STRATEGY

Det man kan konkludere ud fra ovenstående citat er, at det ikke tilbyder nogen væsentlig information, andet end at Carlsberg har et internationalt talentprogram, der blandt andet skal bidrage med at kreere et tværfagligt netværk og en pulje af talenter inden for Carlsberg.

Sidstnævnte er dog noget misvisende set i lyset af, at ledelsen selv udtrykker, at der ikke findes en særlig pulje eller radar, som gør opmærksom på talenterne i Carlsberg (Bilag D13, s.8). Dette må siges at være et noget andet billede, end der gives udtryk for i det ovenstående citat (Bilag D13, s.8). Tekststykket i årsrapporten er måske også mere en form for markedsføring end en decideret karakterisering af, hvad det vil sige at være et talent i Carlsberg. Dette er dog en tekst, som talenterne har adgang til og dermed en kilde til dannelsen af deres forventninger vedrørende CITP.

Denne sparsomme information, som shareholderne modtager, kan formodentlig begrundes med, at programmet er et internt program, hvorfor de nærmere detaljer, overvejelser og begrundelser ikke har relevans for andre end de ledere, der skal udpege potentielle talenter og selve talenterne (Bilag A1, s.3)(Silzer et al., 2010, s.53). Shareholderne er heller ikke direkte involverede i lærings- og ledelsesprocesserne omkring talenterne, hvorfor detaljeringsgraden af shareholdernes information kan godtages. Det ses således også, at den mængde af information som lederne og talenterne modtager er væsentlig større og langt mere detaljeret, jf. Bilag B1 – 6.



### 9.0.1.2 LEDERNES INDSIGT I TALENTBEGREBET

Lederne modtager først og fremmest information om CITP fra en PowerPoint præsentation, hvori der er en beskrivelse af Carlsbergs People Strategy, CITP og dets formål, og endelig en generisk liste med nomineringskriterierne, jf. Bilag B1. PowerPoint præsentationen anvendes som guideline, når lederne skal udvælge potentielle talenter (Bilag D12, s.2).

Lederne får senere hen også adgang til al det introduktionsmateriale som talenterne modtager, hvis de har et talent under deres ledelse, og så har lederne selvfølgelig ydermere mulighed for at se informationen fra årsrapporten.

Mangfoldigheden af information omkring CITP kan anskues som om, at lederne har adgang til den fulde information omkring programmet, da de modtager information målrettet til både shareholderne, talenterne og dem selv.

Lederne burde derfor nok have det klareste billede af, hvad der karakteriser talentbegrebet i Carlsberg. På den anden side kan man også forestille sig, at der i stedet bliver tale om overbelastning af for differentieret information, hvilket giver et uklart billede, af hvad Carlsberg egentlig har til hensigt med programmet og dets deltagere.

Helt generelt er det, som nævnt, utrolig vigtigt at informationen er tilpasset den enkelte modtager eller modtagertype, da kommunikationsprocesser sker i specifikke kulturelle kontekster med unikke normative anskuelser, antagelser og delte symboler (Leonard et al., 2009, s.850). Budskaber ”modtages” således i det enkelte individs kulturelle baggrund. Dette understreger vigtigheden af, at organisationer får skabt en ensartet virksomhedskultur, da kulturen dikterer hvorledes information modtages, analyseres og videreformidles (Leonard et al., 2009, s.850).

I Carlsberg er der desværre endnu en vis uklarhed i kommunikationen, hvilket blandt andet kommer til udtryk i et interview med en relativ ny leder i Carlsberg.

*”Der cirkulerer nogle forskellige PowerPoints... jeg oplevede ikke sådan, at det var vigtigt for vores HR-afdeling, at jeg virkelig skulle forstå, hvad det betyder at have et talent. Det kan godt være, at man havde diskuteret det på et tidligere tidspunkt, det kan godt være at man har trænet lederen før jeg kom, det ved jeg ikke. Hvis jeg kigger i forhold til min konkret, så synes jeg det var 99, 5 procent mit ansvar.”*

BILAG D11, LEDER1, s. 7

Udtalelsen kan være et eksempel på, hvordan lederen oplever at han med den nuværende information om karakteriseringen af talentbegrebet, og hvad det vil sige at have et talent

under sig, efterlades med alle muligheder for egen fortolkning og vurdering. Det er med andre ord ikke blevet kommunikeret klart for ham, hvordan han skal forholde sig til egen eller talentets rolle (Bilag D11, s.7). Denne uklarhed kan, som nævnt ovenfor, skyldes, at denne leder endnu ikke har den samme kulturelle forståelse som andre ledere i Carlsberg, hvilket forhindrer ham i at modtage, forstå og anvende budskabet således som det var intentionen fra HR (Leonard et al., 2009, s.850).

En leder der har været i Carlsberg i mange år, og har fungeret som mentor, samt haft et talent af sted, udtrykker da også et langt mere klart billede af Carlsbergs forståelse og hensigt med talenter;

*”...vi får jo en liste fra HR over hvad kunne være potentielle kriterier, og de kriterier, dem ved jeg ikke om I er bekendt med, men dem har jeg selvfølgelig brugt i det. Talentprogrammet som det er strikket sammen i dag, har jo til formål at sikre en pipeline af ledere internationalt. Så et af de vigtige kriterier det er, at man ser et lederpotentiale i den pågældende, og at de har en vis mobilitet til at tage rundt.”*

BILAG D12, LEDER2, S. 2

Det er værd at bemærke, at lederen nok udtrykker en klar forståelse af talentbegrebet i Carlsberg, men at han samtidig tilføjer sin egen vurdering af kriteriernes vigtighed og prioritering. Denne vægtning er dog ikke noget, der fremgår af den information, som lederne modtager (Bilag B1-3 og 6). Det kan derfor tænkes, at lederen har oplevet at indstille flere medarbejdere, og herigennem har udledt, at netop lederpotentiale og mobilitet er de to elementer, som syntes at være udslagsgivende for, hvorvidt en medarbejder er blevet et ”talent” eller ej.

Dette understreger altså hvordan kommunikationen af karakteriseringen af talentbegrebet er uklar i Carlsberg. Det bliver derfor lederens egen erfaring med nomineringen af og arbejdet med talenter i Carlsberg, der gør udslaget i forhold til, hvordan blandt andet den generiske liste bliver fortolket (Smith, Edward E. et al., 2003, s.646). Det er således kulturen i Carlsberg, der hjælper medarbejderne til at tolke budskabet i kommunikationen (Leonard et al., 2009, s.850).

Der er særligt to årsager til, at det er utroligt vigtigt, at særligt lederne har en klar og ensartet forståelse af, hvad det vil sige at være et talent i Carlsberg. Den første årsag er, at det som nævnt er lederne, der har ansvaret for den umiddelbare udvælgelse af talenter, da de kan

betrages som bedømmere til talentet, jf. afsnittet *Teoretisk diskussion af talentbegrebet* (Bilag A1, s.4). Hvis lederne ikke har et klart billede af, hvad talent betyder, øges sandsynligheden for, at det ikke er de rigtige individer, der bliver indstillet til CITP, dvs. specialister frem for generalister, og high-performere frem for high-potentials (Bilag A1, s.11).

Den anden årsag er, at lederen ofte er hovedansvarlig for dannelsen af den psykologiske kontrakt (Cullinane et al., 2006, s.121). Det betyder, at lederne uden vanskeligheder bør kunne klarlægge virksomhedens krav og modsvarende belønninger overfor medarbejderne for at de kan udforme en klar psykologisk kontrakt i samarbejde med talenterne (Guest et al., 2002, s.3). Skulle der opstå uklarhed om for eksempel ens rolle som talent, så åbnes der for muligheden for (oplevede) brud, hvilket kan resultere i en længere række af problemer (Robinson et al., 2000, s.525). Et brud på den psykologiske kontrakt kan forårsage alt fra reduceret medarbejdertillid, jobtilfredshed, intentioner for at blive i organisationen til følelsen af manglende ansvar og nedsat performance (Robinson et al., 2000, s.525).

#### 9.0.1.3 TALENTERNES INDSIGT I TALENBEGREBET

Talenternes forståelse er først og fremmest påvirket af at adgangen til talentprogrammet sker via en nomineringsproces, efterfulgt af en signoff fra ExCom og endelig en længere række af forskellige test i forbindelse med assessmentcenteret (Bilag B1). Denne procedure, og manglende prioritering eller ressourcer betyder tilsammen, at informationen om programmet, dets indhold, formål og målgruppe ikke bliver promoveret bredt i Carlsberg (Bilag A1, s.3).

Denne tilgang, med en vis grad af uigennemsigthed, skaber en form for mystik omkring programmet, hvilket danner fundamentet til en forestilling om, at det handler om at komme igennem en form for ”nøglehul” (Bilag D7, s.5-6; Bilag D8, s.2).

Betydningen af at det er topledelsen, der står for sign-off anses som værende yderst flatterende (Bilag D10, s.1), og ligeledes med det at blive anerkendt som værende talentfuld, hvilket er noget som samtlige interviewede talenter giver udtryk for (Bilag D6, s.2; D7, s.3; D8, s.2; D9, s.3; D10, s.1). Topledelsens store ord til talenterne bliver dog til tider kommunikeret på en måde, hvori der samtidig indgår forbehold, hvilket for eksempel gives udtryk for i nedenstående udsnit fra CEO’s Jørgen Buhl Rasmussen’s mail til nyudpegede talent;

*”Being part of the international pool will enable you to get the international exposure that mobile talented people thrive for. **These opportunities do not***

*always happen as quickly as you may want them to. However, I can assure you that you are on the “talent radar screen”.*

BILAG B2, S.2

[fremhævninger er tilføjet]

Citatet viser hvorfor der også talenter, der udtrykker en mere tilbageholdende begejstring for hvad det vil sige at være talent, da de store ord bliver opvejet af en kommentar vedrørende at tingene ikke altid sker så hurtigt som man kunne ønske. Talent10C udtrykker for eksempel en vis forbeholdenhed overfor de store bogstaver, der følger i hælene på at blive udvalgt som et talent;

*””You guys you are the top of the pops, next stars to be...” øhh og så sidder man og tænker, vi er 22 og så ved man at der går et kursus til, med næsten 30 og så hvor mange stars kan der være? Uhm... ”*

BILAG D10, TALENT10C, S.2

Et andet talent udtrykker mere direkte en decideret manglende forståelse for, hvad talentbegrebet betyder i Carlsberg og en usikkerhed omkring, hvordan man som talent skal tyde den nye titel;

*”So I have this box that I can check on my résumé, yes I have been on this, but what does that actually mean? I think that that is not totally clear.”*

BILAG D7, TALENT09, S.3

Der er dog også de talenter, som tager hele retorikken noget mere nonchalant, og blot tager anerkendelsen som et fortjent skulderklap og derudover reelt intet andet end en mulighed for at udbygge deres kompetencer inden for ledelse af en større international virksomhed. Talent07, som har været afsluttet CITP, fortæller om hans oplevelse med at være et talent således;

*”Of course it is a honour to be in that kind of programme, and it meant something for me, but at the end of the day I considered it a kind of, just a very good way on improving my leadership capabilities and my business capabilities [...] But I don’t think that I’m.... no I’m not sitting in any special chair.”*

BILAG D6, TALENT07, S.2

Et andet talent supplerer denne holdning til talentbegrebet med at;

*”...is not some kind of measure of my success, it is an important tool for me to gain my goals in my everyday job first of all.”*

BILAG D8, TALENT10A, s. 2, 5

Ud fra de ovenstående citater ses der en generel tendens til, at forståelsen af talentbegrebet først og fremmest præget af subjektivitet, hvilket understreger vigtigheden af, at lederne kan kommunikere én klar definition på talentbegrebet for at mindske risikoen for brud på psykologisk kontrakt (Robinson et al., 1994, s.248; Thomas et al., 2009, s.290-291). Denne subjektive og usikre forståelse af egen rolle er talenterne i Carlsberg ikke er ene om. Undersøgelser viser, at mange af disse fremtidige ledere ikke ved hvem de er, da de ikke modtager den kommunikation, opmærksomhed eller udvikling, som kan give dem forståelse af og mod på deres fremtid (Tiffan, 2009, s.74).

Ovenstående diskussioner illustrerer, at der i Carlsberg mangler klar kommunikation omkring udviklingen af talenter. Udover dette mangler der i Carlsbergs kommunikation omkring Talent og talentudvikling et andet særdeles kritisk punkt, som fremhæves i litteraturen, nemlig samspillet mellem konteksten og talentet i udviklingsprocessen (Buhl, 2010, s.49; Illeris, 2006, s.36-37).

Den foregående diskussion af talentbegrebet lagde netop vægt på, at udviklingen af talenter i den grad er influeret af konteksten. Det vil sige, at personerne i talentets nærmeste omgivelser spiller en særlig aktiv rolle i både anerkendelse og udviklingen af vedkommende (Buhl, 2010, s.28, 46-47, 49, 51).

Det manglende fokus på hvordan konteksten spiller ind på udviklingen af talenter, såsom hvordan lederen skal agere overfor et talent, kan muligvis forklare, hvorfor lederne har forskellige opfattelser af talentbegrebet og tilgangen til udviklingen af talenter. Dertil kan det forklare, hvorfor at HR, som nævnt i problemfeltet, kan konstatere, at lederne ikke involverer sig nok i udviklingen af talenter. Med andre ord er det simpelthen ikke gjort klart overfor de relevante personer, at de har en særdeles vigtig rolle i udviklingen af talenter i Carlsberg. Dette kan altså forklare, hvorfor lederne måske i højere grad forbruger talenterne end deltager i at udvikle dem, jf. Bilag A1.

Konsekvenserne af den uklare rolleopfattelse omkring talentbegrebet og udviklingen af talenter, som ovenstående analyse fremfører har, som nævnt, blandt andet betydning for dannelsen og ikke mindst klarheden af den psykologiske kontrakt og risikoen for, at der kan opstå (oplevet) brud på denne (Robinson et al., 2000, s.526).

Såfremt indholdet, herunder definitionen på Talent, ikke bliver ekspliceret i tilstrækkelig detaljeret grad, øges risikoen for et (oplevet) brud væsentligt, da der opstår en uoverensstemmelse i opfattelsen af ens ansvar (Guest et al., 2002, s.3-4).

På den ene side kan man dog argumentere for, at der er fordele ved at Carlsbergs karakterisering af talentbegrebet er holdt så åbent, at det enkelte talent og den enkelte leder kan arbejde med sin egen forståelse af det (Silzer et al., 2010, s.225).

På denne måde bliver der ikke tale om en præ-defineret ”formel”, men nærmere retningslinjer som talenterne og deres ledere kan anvende til at guide dem igennem udviklingen af deres unikke Talent (Silzer et al., 2010, s.225).

Denne argumentation understøttes yderligere af, at de situationer hvor udviklingen af talenter foregår, som nævnt, er præget af forskellige sociale relationer (Illeris, 2007, s.15). Disse relationer giver forskellige muligheder og begrænsninger for individers læring og udvikling, hvorfor muligheden for egne fortolkninger, tilføjelser og lignende kan tilbyde en mere nuanceret tilgang til den enkeltes læring (Illeris, 2007, s.20-23).

Argumentationen for at bibeholde en åben, hvis ikke manglende formulering af talentbegrebet i Carlsberg, åbner dermed for flere elementer. To af disse er, at lederne kan udvælge de individer som vedkommende anser som talenter, og at det er muligt at tage højde for det enkelte individs særlige behov og ønsker i udviklingen af Talentet (Silzer et al., 2010, s.225).

På den anden side er der, som nævnt, en lang række elementer, der understreger at den forvirring, eller i hvert fald helt forskellige tilgange til det at have og at være et talent i Carlsberg regi, kan have negative konsekvenser. Selvfølgelig sikres en vis konformitet i og med at der er et assessmentforløb, men dette er ikke ensbetydende med at konformiteten fastholdes efterfølgende, hvorved Carlsbergs målsætninger med programmet ikke kan garanteres.

## 9.1 DEL 2 - TALENTERNES FORVENTNINGER TIL CITP

Som det fremgår af de foregående afsnit, er talenternes og de øvrige interessenters opfattelse af talentbegrebet præget af subjektivitet. Denne manglende ensformighed i opfattelsen af, hvad det betyder, at være et talent kan, som nævnt, skyldes, at informationen om talentbegrebet og CITP er så forskelligartet, at der er stor plads til at den enkeltste subjektive fortolkning.

Den subjektive forståelse af begrebet kan resultere i forskellige forventninger hos talenterne, men fælles for alle talenter burde være, at de, ifølge teorien, alle er individer, der sætter en utrolig høj standard for, hvad de forventer af deres organisation (Martin et al., 2010, s.3). I Carlsberg anses de også som individer, der arbejder hårdere, længere og ofte bedre end deres jævnbyrdige kollegaer, og man må af denne grund forvente, at organisationen vil behandle dem derefter (Bilag D13, s.7).

Litteraturen om Talent Management fremhæver også, at der som udgangspunkt hos talenter ligger krav om, at der skal foreligge stimulerende arbejde, bunker af anerkendelse, interessante karriereveje, og på andre måder muligheder for at vokse og udvikle sig (Martin et al., 2010, s.3). Disse krav til arbejdets indhold og arbejdspladsens tilbud er CITP en oplagt kilde til at opfylde, men gælder disse forventninger og krav også for talenterne i Carlsberg?

Ud fra vores indsamlede empiri kan man helt overordnet inddele talenternes forventninger i 1) forventninger til ledelsesprocessen, og 2) i forventninger til *udbyttet af programmet*. Under disse to overordnede ”overskrifter” kan forventningerne yderligere inddeles i forventninger til nærmeste leder og HR, og forventninger til personlig udvikling, netværk og karriere.

De følgende afsnit analyserer disse forventninger og hvad de bunder i, og forsøger blandt andet at svare på, hvilken betydning forventningerne har på talenternes motivation for CITP og en fortsat karriere hos Carlsberg.

Afsnittene skal således være med til at analysere hvilke og hvordan, disse faktorer har indvirkning på talenterne, deres motivation og performance, og endeligt være med til at illustrere hvordan dette kan give udtryk for Carlsbergs balancering af talentudvikling versus talentforbrug.

### 9.1.0 FORVENTNINGER TIL LEDELSESPROCESSEN UNDER- OG EFTER CITP

Det er få af de interviewede talenter, der udtrykker direkte forventninger til nærmeste leder, HR eller på anden måde til processerne omkring selve CITP (Bilag D10, s.1; D9, s.4). Dette kan skyldes, at medarbejdere generelt set er mere tilbøjelige til at stille klare og højere mål for performance og karriere, når deres muligheder og potentielle belønninger er gjort fuldstændig tydelige for dem (Silzer et al., 2010, s.53), hvilket ifølge afsnittet om *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet* ikke er tilfældet i Carlsberg.

Flere af talenterne kan i stedet fortælle om deres forslag til forbedringer af ledelsesprocesserne omkring programmet (Jf. f.eks. Bilag D6, s.5; D7, s.11-12; D9, s.7). Herfra kan man dog i nogen grad udlede, hvilke forventninger der må have ligget til grund for disse ændringsforslag.

Manglen på direkte forventninger til nærmeste leder og HR, og for nogles vedkommende næsten forundring over et spørgsmål vedrørende sådanne forventninger, kan også anskues som et svar i sig selv. Det kan være en indikation på, at det er op til den enkelte at tage hånd om egen udvikling. Et talent udtrykker et eksempel på begrundelser til de manglende forventninger således;

*“...maybe my expectations wasn’t super high because with these companies these kind of programmes they are often blown out of proportions versus what they are ever able to deliver because it is honestly a lot up to the individual what you do with it.”*

BILAG D7, TALENT09, s.9

Denne udtalelse viser endnu en årsag til manglen på eksplicitte forventninger. Det faktum at tilliden til, hvad man kan få ud af organisationers arbejde med Talent Management er begrænset. Dette kan måske bunde i, at talentet ikke har hørt så meget om programmet og dets deltagere inden påbegyndelse, hvorfor forventningerne er baseret på udokumenterede formodninger (Bilag D7, s.2).

Derudover kan ovenstående citat, som nævnt, til en vis grad også indikere en opfattelse af, at man som talent i Carlsberg ikke forventer at andre involverer sig i ens udvikling. Dette kunne tyde på, at der i Carlsberg eksisterer en organisationskultur eller mindset, der ikke er understøttende for talentudvikling (Bilag D7, s.9-10).

Man kan stadig undre sig over manglen på eksplicitte forventninger, når talenter per definition burde høre til den ambitiøse og måske mere krævende gruppe af medarbejdere. Det



er derfor muligt at formode, at de stiller visse krav, uanset om de er bevidste om at virksomheder har begrænset adgang til og mængde af ressourcer (Martin et al., 2010, s.3).

Man må dog holde det faktum for øje, at vi ikke har undersøgt, hvordan talenternes forhold til deres nærmeste leder og HR var inden påbegyndelse af CITP, hvilket alt andet lige vil influere på, hvad man kan og bør forvente af det fremtidige forhold (Robinson et al., 1994, s.246).

Havde vi anskuet talenternes forventninger fra Bandura's social læringsteoretiske perspektiv (Bandura, 1977), ville forklaringen måske skyldes, at menneskets mentale processer er mere eller mindre automatiske, hvorved grunden er lagt til eventuelle stereotype forestillinger og fordomme, som igen og igen bekræftes.

Disse forestillinger, for eksempel i form af at talentet ikke skal forvente noget ekstraordinært fokus fra vedkommendes leder, ville således skyldes, at forestillingerne er så indlejrede i vedkommendes psyke, at der er en ubevidst tendens til at søge bekræftelse på disse (confirmation bias) (Smith, Edward E. et al., 2003, s.646). Med andre ord så vil et talent potentielt selv være med til at fastholde/skabe et vedvarende forhold, der ikke lever op til vedkommendes forventninger, alene fordi talentet søger bekræftelse på netop denne forestilling om relationen.

Et muligt eksempel på dette kan være Talent09a's fortælling om, hvordan vedkommende blev deltager på programmet, hvilket fremgår af nedenstående citat;

*"I think that that might have been because we were discussion what level my position should be on so that was something he could give me instead of a raise."*

BILAG D7, TALENT09, S.20

Udtalelsen illustrerer muligvis begrundelsen for, at netop dette talent har meget få udtalte forventninger til ledelsesprocessen og det at være et talent i Carlsberg. Dét at muligheden for deltagelse på CITP er opstået som lederens løsning på en lønforhandling, medvirker muligvis til, at talentets forventninger måske ikke er henvendt imod talentudvikling men nærmere belønning i et "offentligt" anerkendende perspektiv.

En tredje mulighed kan, som nævnt, tænkes at være en så dårlig forståelse af, hvad det vil sige at være et talent i Carlsberg, jf. afsnittet om *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet*, at talentet slet ikke kan udtrykke nogen forventninger i forbindelse med programmet.

Konsekvenserne af en uklar rolleopfattelse er, som nævnt, blandt andet at dannelsen og ikke mindst klarheden af den psykologiske kontrakt kan være yderst mangelfuld. Derudover

er risikoen for, at der kan opstå (oplevet) brud på kontrakten også væsentlig større i denne situation (Robinson et al., 2000, s.526).

Uanset hvor tydeligt eller vagt talenterne har udtrykt forventninger til ledelsesprocessen, tegnes der samlet set et billede af nogle ”kategorier” af forventninger til ledelsesprocessen under og efter endt forløb. Ledelsesprocessen defineres her som relationerne og samarbejdet mellem talent og nærmeste leder, samt talent og HR.

Den nærmeste leder er nok den mest betydningsfulde repræsentant for organisationen i forhold til talentet, da denne har den daglige kontakt med talentet, og har dermed stor indflydelse på hvilke forventninger den enkelte medarbejder danner (Holt Larsen, 2006, s.260). Et sigende eksempel på de forventninger der er udtrykt i forhold til nærmeste leder, fremgår af nedenstående citat fra spørgeskemaet;

*”...To have sympathy for the fact that the program is time consuming so that the day-to-day business may sometimes suffer to a certain extent. To be open for new ideas which may arise from the program. To give advice out of experience with regard to program tasks of the participant.”*

BILAG C4, SPØRGSMÅL 13, SVAR NR. 3

Ovenstående citat udtrykker således forventninger om støtte og vejledning. Dette er, sammen med forventninger der omhandler sparring mellem modulerne, opbakning og forståelse for øget arbejdsbyrde, interesse for planlægning af videre udviklingsplaner et generelt billede af at det, som talenterne ønsker fra lederens side (Bilag C; D6-11).

Set i lyset af at HR, som nævnt i problemfeltet, fremlægger Carlsbergs problem med talentprogrammet som ledernes manglende involvering (Bilag A1, s.7), bliver ovenstående citat overraskende nok alligevel næsten ordret gengivet af den ene af de ledere, som vi har interviewet. Han udtrykker sin fornemmeste opgave som leder til et talent som værende;

*”...at give ham [talentet] plads til at deltage i talentprogrammet, og også at interesserer mig for det, se om der er noget jeg kan bidrage med i forhold til det...”*

BILAG D12, LEDER2, S. 3

Forklaringen på at HR ser ledernes faktiske engagement noget anderledes end lederen selv (Bilag A1, s.7), og at talenterne der har afsluttet programmet foreslår, at lederne skal være mere involverede i deres løbende udvikling under og efter CITP (f.eks. Bilag D9, s.8) kan måske skyldes et simpelt definitionsspørgsmål.

Den pågældende leder fortæller, at han for samtlige medarbejdere afholder månedlige one-to-ones, og at han her spørger ind til, hvordan det går med programmet for talentets vedkommende (Bilag D12, s.3). I forhold til hvad det nærmere indhold og formål med samtalerne imellem talent og leder ellers er, fremgår ikke af interviewet, men man kan dog udlede, at denne leder altså anerkender vigtigheden af løbende at afstemme forholdet imellem leder og medarbejder (Guest et al., 2002, s.3).

Lederen uddyber derimod sin opfattelse af egen rolle som mentor, hvilket i hans vurdering er her, hvor man antager en aktiv rolle. Lederen fortæller om de coachende sessions, hvor;

*”...temaet var den rejse han var på, hvor ville han hen, og min rolle var så at prøve at hjælpe ham med at definere hvor han ville hen, og hvordan han ville udvikle sig, så det var en langt mere aktiv rolle.”*

BILAG D12, LEDER2, S. 3-4

Forskellen i hvad der forstås med lederens rolle kan skyldes forskellige opfattelser af hvordan parternes indbyrdes psykologiske kontrakter er opbygget, hvad de indebærer, og ikke mindst hvordan de skal tydes (Jacobsen et al., 2002, s.242).

Problemet er, hvis forståelserne af hvad der bør tegne samarbejdet mellem talent og leder, i virkeligheden er langt fra hinanden. I så fald vil talenterne potentielt gang på gang opleve et misforhold i parternes forventninger til hinanden, og de løfter som er givet (Bosch-Sijtsema, 2007, s.384). Der skal ikke meget til, før der opleves et brud, hvilket understreger vigtigheden af at eksplicitere kontraktens indhold i så vidt mulig grad (Robinson et al., 2000, s.526).

En anden, og langt mere negativ begrundelse kan måske findes i lederens incitament til overhoved at udvikle talenter.

I Carlsberg eksisterer der, ifølge udtalelserne fra HR og topledelsen (Bilag A1, s.12; D13, s.10), en kultur, hvor tingene hellere skal være gjort i dag end i morgen, og hvor man fokuserer på de ting, som man bliver belønnet for (Bilag A1, s.9; D13, s.7). Denne kultur vil dermed alt andet lige betyde, at lederne, som hovedregel, forståeligt nok ikke prioriterer et højt fokus på løbende udvikling af talenterne, se afsnittet om *Ledernes opfattelse af egen rolle*.

En anden lignende begrundelse kan være, at udviklingen af ledernes dygtigste medarbejder(e) betyder en øget kompetence i egen organisation, men det kan også anskues som en måde at udvikle ens dygtige medarbejder(e) væk fra egen organisation (Mellahi et al., 2010, s.146).

Dette er en problemstilling, som blandt andet ses hos ledere i datterselskaber (Mellahi et al., 2010, s.146), hvor talentprogrammer er udviklet til at sikre nye talenter på tværs af den samlede organisation, præcis som det er i Carlsbergs (Bilag A1, s.12).

Det er her rimeligt at argumentere for, at ledere fra datterselskaber må være mere tilbøjelige til at udnytte, og til en vis grad "hamstre" deres talenter, frem for at dele dem med hovedkontoret eller andre datterselskaber (Mellahi et al., 2010, s.146).

Der er da også et talent, der konstaterer, at det kan virke svært at tale med ens leder om ønsker vedrørende at flytte til en anden del af organisationen. Talentet finder denne samtale svær, da lederen netop har lagt en masse ressourcer i ens udvikling, og dermed må forvente at man anvender de udviklede kompetencer i hans organisation og ikke forsvinder med det samme (Bilag D7, s.4).

Problemet er bare, at hvis lederen ikke formår at anerkende og tildele udfordrende arbejdsopgaver samt sørge for en løbende udvikling, så tages meningen med arbejdet og motivationen fra talentet (Holt Larsen, 2006, s.260). Dette er alle forhold som talenterne også selv skal lære at italesætte. Igennem en eksplificering af disse vil ledere og talenter kunne opnå klarhed i forhold til den psykologiske kontrakt.

Det handler med andre ord om ledelse, og at talenterne gør sig ledelsesbare, men det er også anerkendelsen af, at det ikke kun er HR der sidder med et ansvar for talenternes udvikling. Det er et bredt organisatorisk ansvar at udvikle talenterne, og linjelederne og talenterne selv er på ingen måder undtaget (Stahl et al., 2007, s.7).

Denne forståelse gælder for alle i organisationen, herunder også talenterne, som på baggrund af de foregående analyser må indse, at de selv står med en betydelig del af ansvaret for egen udvikling af Talentet.

Når talenternes forventninger anskues i forhold til HR, så er hjælp til at få synliggjort karriereveje, udviklingsmuligheder og synliggørelse af ens person overfor relevante individer i organisationen (Bilag C4; D6-11), alle elementer der i særlig grad bliver udtrykt. Dette er formodentligt fordi HR traditionelt er blevet anset for at have ansvaret for kompetenceudvikling, men dette er som nævnt ikke længere den fulde sandhed (Stahl et al., 2007, s.7). Et eksempel på formuleringen af disse forventninger er udtrykt i nedenstående citat;

*"Follow up on my development + put me on the radar for career opportunities"*

BILAG C4 , SPØRGSMÅL 13, SVAR NR. 13

Uanset hvor ens talenternes forventninger kan være, er en sandsynlig årsag til den brede vifte af forskellige formuleringer og forventninger, den begrænsede information, indsigt og forståelse og forskellige referencerammer, som talenterne møder programmets formål med (Jacobsen et al., 2002, s.242).

Dette kan være med til at give de enkelte talenter og Carlsberg en noget forskellig opfattelse af deres indbyrdes psykologiske kontrakts indhold og rette tolkning af samme. Ydermere er den psykologiske kontrakt under konstant forandring i takt med, at den enkelte opfatter signaler eller modtager ny information. Der er derfor rig mulighed for, at der løbende opstår uoverensstemmelser mellem organisationens forventninger til den enkelte og den enkeltes opfattelse af disse forventninger (Robinson, 1996, s. 574).

Man kan således forestille sig, at der ikke skal ske mange ændringer i informationer før end talenterne endnu engang vil føle, at der er blevet ændret ved deres psykologiske kontrakter. Konsekvenserne heraf er, som sagt, alt fra reduceret medarbejdertillid og jobtilfredshed, samt manglende intentioner for at blive i organisationen til følelsen af manglende ansvar og nedsat performance, jf. afsnittet om *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet* (Robinson et al., 2000, s.525).

Ovenstående analyse indikerer således at talenternes manglende forståelse af egen rolle bevirker at talenterne har vanskeligheder med at eksplificere deres forventninger til ledelsesprocessen omkring CITP. De manglende evner i forhold til dette kan ses som en indikation om at talentudvikling på nuværende tidspunkt ikke er en integreret del af mindsettet i Carlsberg.

### 9.1.1 FORVENTNINGER TIL UDBYTTET AF PROGRAMMET

Vi har valgt at undersøge talenternes forventninger til udbyttet af CITP for dels at få en forståelse af, hvordan forventningerne påvirker talenternes motivation i forhold til deres deltagelse, og dels fordi forventninger og opfyldelse heraf kan indikere, hvor integreret talentudvikling er i Carlsberg.

I de følgende afsnit belyses de tre mest fremtrædende forventninger i empirien som knytter sig til udbyttet af CITP. Disse tre forventninger er personlig udvikling, større netværk og forventning om at opnå forfremmelse på kortere eller længere sigt.

#### 9.1.1.1 ØNSKER TIL PERSONLIG UDVIKLING

En af de former for forventninger til udbyttet af deltagelse på CITP der går tydeligt igen i spørgeskemaundersøgelsen, er forventningen om personlig udvikling (Bilag C4, spørgsmål nr. 8, 12, s.8, 11-13). En stor del af respondenterne forventer, at deltagelse på CITP vil bidrage til at forbedre deres leder-egenskaber og give dem en større viden om Carlsberg som organisation samt en bedre forretningsforståelse (Bilag C4, spørgsmål nr. 12, s.11-13). Tilsvarende forventninger og oplevelser går igen i interviewene med talenterne (Bilag D7, s.1; Bilag D8, s.1), hvilket bl.a. kommer til udtryk i de to nedenstående citater:

*“What I am more looking forward to is the personal development, and the change in thinking, leadership development, insight development into the company, the enterprise etc..”*

BILAG D9, TALENT10B, S. 5N

*“...at the end of the day I considered it [CITP] kind of, just a very good way on improving my leadership capabilities and my business capabilities.”*

BILAG D7, TALENT09, S. 2M

Forventninger til personlig udvikling, som dem i de to ovenstående citater, kan ifølge Porter og Lawler's motivationsmodel, betragtes som en indre belønning (Porter et al., 1968, s.163).

Det vil sige, en belønning det enkelte talent ”giver” sig selv, og som afhænger af talentets egen præstation, specielt hvis opgaverne vedkommende stilles overfor er afvekslende og udfordrende (Porter et al., 1968, s.163).

I forhold til Carlsbergs talentprogram må man formode, at der er en direkte forbindelse mellem talenternes præstation og indre belønning, da CITP stiller krævende og udfordrende opgaver til talenterne (Bilag D13, s.15) (Porter et al., 1968, s.163).

Hvis talenterne i Carlsberg føler, at de har udført en god præstation i forhold til CITP, vil den enkelte dermed højst sandsynlig opleve en indre belønning. Koblingen mellem præstation og udbytte, som her ses som indre belønning, kommer til udtryk i nedenstående citat fra et tidligere talent:

*“... I think to get anything out of the programme, absolutely you need to be active and highly participating in the programme.”*

BILAG D9, TALENT10B, S. 4N

Citatet illustrerer, at talentet oplever, at man selv skal gøre en indsats for at opnå belønning eller udbytte af CITP, hvilket stemmer overens med ovenstående formodning.

For de talenter der forventer at CITP vil medvirke til personlig udvikling, vil muligheden for personlig udvikling fungere som en indre belønning, der ved opnåelse formentlig vil være med til at give talenterne tilfredshed og motivation (Hein, 2009, s.172). Talenterne vil udøve en indsats og præstation i forhold til CITP ud fra en vurdering af muligheden og sandsynligheden for, at en given indsats vil medføre ønsket belønning, i dette tilfælde den personlige udvikling (Porter et al., 1968, s.165).

Uanset om talenterne forventer personlig udvikling eller ej, er det vigtigt at talenterne får mulighed for at anvende deres kompetencer og udvikle deres Talent. Hvis ikke talenterne, som netop er dygtige medarbejdere, der stiller krav til deres virksomhed jf. det indledende afsnit om *Talenternes forventninger til CITP*, får denne mulighed, kan de let blive skuffede og miste motivationen (Martin et al., 2010, s.56).

Dette skyldes at disse medarbejdere arbejder hårdere, og ofte er dygtigere end deres kollegaer (Bilag D13, s.7), og derfor forventer at blive behandlet godt af virksomheden, i form af udviklingsmuligheder og stimulerende arbejde (Martin et al., 2010, s.56).

I forlængelse heraf er der en generel tendens til, at medarbejdere som talenterne bliver mere tilfredse og produktive, hvis de får mere komplekse arbejdsopgaver og udfordringer (Collings et. al, 2009, s.307).

Går man skridtet videre, og ser på om talenterne har fået opfyldt deres ønske om personlig udvikling, varierer dette lidt. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen lader det til, at talenterne der har gennemført CITP, har fået opfyldt deres ønsker om personlig udvikling (Bilag C4, spørgsmål nr. 9, s.10).

Det ser dog lidt anderledes ud, når man betragter på de to interviewede talenter, der har afsluttet CITP. Talent07 har fået mere ud af CITP end forventet og udtaler:

*“In general I think that the programme was more than I expected, so it was a positive experience for me”[...] “And I think that the best part of it was that I was able to broaden my view on business, kind of, for example for me coming from a kind of marketing background the finance module and all the finance capabilities that I was able to develop in myself was great.”*

BILAG D6, TALENT07, S. 10

En af begrundelserne for Talent07's begejstring for CITP kan skyldes, at vedkommende tidligere har deltaget på et talentprogram i en anden virksomhed, som var langt mindre professionelt end Carlsbergs (Bilag D6, s.1). Dette har været medvirkende til, at talentet havde lave forventninger til CITP (Bilag D6, s.1).

Talent09 er derimod blevet noget skuffet over udbyttet af deltagelse på CITP, da talentet havde forventet, at der ville være mere fokus på personlig udvikling (Bilag D7, s.1), hvilket illustreres af nedenstående citat.

*“I thought in some ways that it would be a bit more individualised, some focus on you as a person, so this is your specific areas of strength and sort of how you could build on them, and here are your specific development areas and ways that you would work with that. Maybe a little bit more carrier guidance so..”.*

BILAG D7, TALENT09, S. 3N

Begge talenter er dog enige om, at man godt kunne have haft mere fokus på tiden mellem modulerne, for eksempel flere værktøjer som man kan bruge og øve sig med samt mere involvering fra egen leder og HR (Bilag D7, s.10; Bilag D6, s.3).

Dette kan betragtes som, at talenterne efterspørger mere læring på jobbet i relation til det at være et talent (Holt Larsen, 2006, s.237-238). Man kan i forlængelse heraf undre sig over, at det virker til, at mange af de interviewede talenter ikke selv har givet udtryk for deres forventninger overfor deres leder eller HR (BilagD7, s. 6, 12; BilagD9, s. 4; BilagD10, s. 6).

Ifølge Csikszentmihalyi udvikles et talent i samspil med omverdenen, de så kaldte domæner, hvor lederne og HR i Carlsberg kan betragtes som bedømmere heri (Csikszentmihalyi, 1997, s.27-28). Ud fra denne betragtning, sammenholdt med Illeris's læringsteori, sker læring altså i et samspil med omverdenen (Illeris, 2006, s.36), hvilket indikerer, at læring og udvikling ikke er noget man bare får ”fyldt på”. Opnåelsen af læring og udvikling er derimod noget, som man selv aktivt må tage deltagelse i, stille krav til og ikke mindst inddrage andre i. I dette perspektiv burde talenterne derfor selv have taget hånd om egen udvikling og have givet deres krav og holdninger til kende.



I forbindelse med talenternes ønske om personlig udvikling, viser både spørgeskemaundersøgelsen og opfølgende mails fra interviewpersoner, at lidt over halvdelen af talenterne har udarbejdet en karriereplan i samarbejde med deres chef (Bilag C4, spørgsmål nr. 11,14, s.11, 15, 16; Bilag D14; Bilag D15).

Af dem der har udarbejdet en karriereplan, er det i største delen af tilfældene talenterne, der har taget initiativet til at lave den og ikke deres chef (Bilag C4, spørgsmål nr. 11, 14, s. 11, 15, 16; Bilag D14; Bilag D15). Dette kan igen ses som en indikator på, at lederne i Carlsberg ikke engagerer sig tilstrækkeligt i talenternes udvikling, og det at udvikle talenter formentlig ikke er en integreret del af kulturen i Carlsberg ((Bilag A1, s.9)(Schein, 1994, s.20)). Samtidig viser det, at der er nogle af talenterne, der forsøger at bidrage til deres eget udviklingsforløb, hvilket de har gjort ved at tage initiativ til at få lagt en karriereplan, for deres nærmeste fremtid.

### 9.1.1.2 FORVENTNINGER TIL ØGET NETVÆRK

En anden forventning til udbyttet af CITP, der går igen hos mange af talenterne i både spørgeskemaundersøgelsen og interviews, er ønsket om at øge eksisterende netværk (Bilag C4, spørgsmål nr. 8, 12, s.10-13; Bilag D7, s.12; Bilag D7, s.12; Bilag D9, s.2; Bilag D10, s.8).

Når talenterne bliver spurgt om, hvilke forventninger de har til udbyttet af deltagelse på CITP, er sigende eksempler på dette som følger:

*“Improve my internal network in Carlsberg – get to know more people”*

BILAG C4, SPØRGSMÅL 12, SVAR NR. 2

*“Create a network that will make cross-functional, cross-border task solving easier.”*

BILAG C4, SPØRGSMÅL 12, SVAR NR. 9

*”Et netværk som faktisk er mere end at være på LinkedIn og muligvis sende en lille melding til jul på facebook. Ikke et venskab nødvendigvis, men at man godt kan tage kontakt på sådan en måde, som de kan tage kontakt til jeg, når jeg er i Norge”*

BILAG D10,TALENT10C, S. 8N

Ovenstående citater fortæller således, at flere af talenterne har forventninger til at øge deres eksisterende netværk ved hjælp af deltagelse på CITP.

I følge Porter og Lawler's motivationsmodel, som er en procesteorie, kan man både argumentere for, at netværk kan betragtes som en ydre og indre belønning (Porter et al., 1968, s.163).

Opnåelse af et større netværk kan ses som en ydre belønning, fordi det er virksomheden, der er med til at skabe rammerne for, at talenterne møder nye mennesker ved deltagelse på CITP (Porter et al., 1968, s.163). Ved at Carlsberg sammensætter et hold af talenter fra mange forskellige dele af koncernen og giver dem opgaver, som de skal løse i fællesskab (Bilag B1, s.8; Bilag A1, s.6), bidrager Carlsberg til talenternes skabelse af større netværk, hvilket til en vis grad administreres af selve organisationen (Porter et al., 1968, s.163).

Modsat kan man også betragte netværk som en indre belønning, da det, ud over de givne rammer fra virksomheden, er op til den enkelte selv at bidrage til skabelsen af et større netværk (Porter et al., 1968, s.163-164). Hvis ikke talenterne selv gør en indsats for at opbygge relationer til de andre deltagere på holdet, vil de formentlig ikke opbygge et brugbart netværk, da belønningen afhænger af den indsats talenterne selv yder i forhold til deres deltagelse og engagement overfor CITP (Porter et al., 1968, s.163-164).

Det står således lidt uklart, om netværk skal betragtes som en indre eller ydre belønning eller en sammensmeltning.

Anvender man i stedet Herzbergs 2-faktor teori, som er en indholdsteori, vil netværk kunne betegnes som en hygiejnefaktor, da netværk er knyttet til omgivelserne og ikke til arbejdets indhold (Benson et al., 1986, s.178-191).

Et netværk indebærer de mellemmenneskelige forhold mellem medarbejderne, og kan ifølge Herzberg's teori ikke bidrage til trivsel, men derimod vantrivsel, hvis det ikke opfyldes (Benson et al., 1986, s.175-183). Ifølge Herzberg vil netværk således slet ikke være en motivationsfaktor (Benson et al., 1986, s.174).

Uanset hvordan man anskuer det, så er et større netværk noget, som mange af talenterne forventer at opnå i forbindelse med deltagelse på CITP. Får talenterne ikke opfyldt denne forventning, vil de blive mere eller mindre skuffede, uanset om man betragter det som manglende opfyldelse af belønning eller vantrivsel (Benson et al., 1986, s.183; Porter et al., 1968, s.165).

Flere af talenterne, der har afsluttet deres deltagelse på CITP, giver udtryk for, at de har fået skabt et større netværk i forbindelse med deltagelsen (Bilag C4, spørgsmål nr. 18, s.18-20; Bilag D6, s.4-5).

Dog fortæller Talent 09, der kommer fra hovedkontoret, at en stor del af de øvrige deltagere på holdet, også var fra hovedkontoret. Derfor var der mange personer, som talentet kendte i forvejen, hvorfor Talent 09 ikke har følelsen af, at have fået opfyldt sin forventning til et øget netværk (Bilag D7, s.12), se nedenstående citat.

*“At least this [netværk] would be a benefit I would perceive with being in this programme, is that I would build a bigger network, but I was in a group of 20 people in which I already knew half before I went in. So it didn't really give me a new network.”*

BILAG D7, TALENT09, s.12N

Ud fra citatet fremgår det, at Talent 09 er blevet en smule skuffet over, at halvdelen af deltagerne var nogle talentet i forvejen kendte. Man kan forestille sig, at skuffelsen specielt skyldes, at det er et internationalt talentprogram, som henvender sig til samtlige af Carlsberg Groups datterselskaber (Bilag A1, s.3). Dette kan medvirke til, at talenterne automatisk får forventninger til, at der vil være deltagere fra hele Carlsberg koncernen og ikke en overvægt fra hovedkontoret.

Modsat Talent 09 fortæller Talent 10A, at vedkommende var den eneste deltager fra hele Øst Europa (Bilag D8, Talent 10A, s.2), og har dermed haft god mulighed for skabelsen af et større netværk.

De to udtalelser kan tyde på, at der i nogle tilfælde er en ujævn geografisk fordeling af deltagerne på CITP.

Der kan være flere forskellige grunde til den skæve geografiske fordeling af deltagerne på CITP. For det første er der ingen kvoter for hvor mange deltagere, der må/skal deltage fra de forskellige datterselskaber i Carlsberg (Bilag A1, s.3). Det vil sige, at hvor deltagerne kommer fra, afhænger af hvor mange man har nomineret lokalt, hvor mange af dem der er gået videre til assessmentcenteret, og til sidst hvor mange der er kommet igennem assessmentcenteret, jf. afsnittet om *Programmets struktur og faser* (Bilag A1, s.3). Det er som hovedregel de lokale ledere, der indstiller de medarbejdere, som de mener, kan være potentielle talenter til CITP, og ikke medarbejderne selv der melder sig (Bilag A1, s.4).

Grunden til at der eksempelvis kan være en overvægt af deltagere fra hovedkontoret behøver ikke nødvendigvis skyldes, at medarbejderne på hovedkontoret er mere talentfulde end dem i datterselskaberne. Man kan derimod forestille sig, at der er et større kendskab til programmet på hovedkontoret, blandt andet fordi dele af CITP finder sted her (Bilag D12, s.9). Desuden fortæller Senior Talent Manageren, at det er begrænset, hvor meget CITP

promoveres internt i Carlsberg, og at dette godt kunne blive bedre (Bilag A1, s.3). Det kan således tyde på, at CITP ikke bliver kommunikeret eller markedsført godt nok ud til datterselskaberne.

På baggrund af ovenstående kan man få indtrykket af at lederne på hovedkontoret måske er mere opmærksomme på at nominere medarbejdere til CITP, hvilket dog ikke vides, da der ikke laves statistik over hvor mange der nomineres til CITP, og hvorfra de kommer (Bilag A1, s.3).

En sidste mulig årsag kan være, at lederne i datterselskaberne er bange for at miste deres dygtigste medarbejdere til andre selskaber i Carlsberg, hvorfor de undlader at indstille medarbejdere til CITP (Mäkelä et al., 2010, s.140). Datterselskaberne bliver som hovedregel vurderet og belønnet efter selskabernes egne præstationer, hvorfor det kan være i deres interesse at beholde deres dygtigste medarbejdere (Mellahi et al., 2010, s.146).

Ud fra denne betragtning kan det godt være at lederne i Carlsberg har tilstrækkelig viden om CITP, men tilbageholder denne overfor talenterne ved ikke at informere og nominere dem til CITP (Mellahi et al., 2010, s.146).

Talenternes forventninger til et større netværk, og for nogle manglende opfyldelse heraf, kan indikere i hvilken grad CITP er en integreret del i Carlsberg Group.

Talenternes manglende opfyldelse af større netværk kan ud fra de interviewedes beretninger skyldes, at der til tider forekommer en skævhed i den geografiske fordeling af deltagere på CITP. Det udledes ud fra den ovenstående betragtning, hvor HR's manglende promovering af CITP eller ledernes manglende involvering, kan ses som et udtryk for, at CITP ikke er integreret tilstrækkeligt. Uanset om ledernes manglende involvering, i forhold til at nominere potentielle talenter, skyldes at de ikke kender til CITP, eller de ikke har incitament til at gøre det, så kan det ses som en indikation på, at talentudvikling ikke er en integreret del af Carlsberg.

Talenternes forventninger til netværk, og til tider manglende opfyldelse af disse, har altså ledt os frem til, at CITP og dermed talentudvikling ikke ligger *"on top of their mind"* hos koncernens ledere, som Carlsbergs Senior Talent Manager udtaler det (Bilag A1, s. 9).

### 9.1.1.3 FORESTILLINGER OM FORFREMMEELSE

I afsnittet *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet* fremgik det, at formålet med Carlsbergs talentprogram er, at skabe en pipeline af højt kvalificerede medarbejdere, der på længere sigt kan varetage Senior Management stillinger (Bilag B1, s.6; Bilag A1, s.2).

Med udgangspunkt i dette formål, vil det synes naturligt at formode, at deltagelse på CITP før eller siden vil føre til forfremmelse, hvis alt går efter hensigten.

Det er derfor også oplagt at antage, at talenterne har forventninger til, at det at være en del af CITP vil føre nogle muligheder med sig, for eksempel i form af forfremmelse. Dette er i høj grad forventninger, der bliver givet udtryk for i spørgeskemaundersøgelsen, hvor en stor del af talenterne har eller har haft forventninger til, at deltagelse på CITP vil give mulighed for karriereudvikling og muligheder, blandt andet i form af forfremmelse (Bilag C4, spørgsmål nr. 8, 12, s.10-13). Eksempler på talenternes forventninger ses i nedenstående citater:

*“Recognitionen as part of a key group of individuals that will bring Carlsberg Group into the future and therefore be put forward for key positions in the future”*

BILAG C4, SPØRGSMÅL 12, SVAR NR. 24

*“Expectations were that this would create more opportunities for progression with either Carlsberg UK or International”*

BILAG C4, SPØRGSMÅL 8, SVAR NR. 5

*“Gain faster internal career progression, including working internationally”*

BILAG C4, SPØRGSMÅL 12, SVAR NR. 31

Forventninger til fremtidige karrieremuligheder, som dem i ovenstående citater, kan betragtes som en form for ønske om forfremmelse, hvilket i følge Porter og Lawler's motivationsmodel betragtes som en ydre belønning i forhold til talenterne (Porter et al., 1968, s.163).

I forhold til de interviewede talenter er det overraskende nok kun Talent 10A, som har forventninger til, at deltagelse på CITP vil kunne føre til forfremmelse, og ser muligheden for forfremmelse som en ydre belønning (Bilag D8, s.1, 4). Talent 10A forventer, at CITP vil kunne hjælpe ham med at skabe en international karriere, hvilket nedenstående citat illustrerer.

*“... to help me build an international career...” [...] “Actually in a five or six year period I see myself in the role of CEO of any country in group business. In the two or three year perspective I see myself in a sales director position in each country that could be considered in group.”*

BILAG D8, TALENT10A, S. 1M +4M

I ovenstående citater giver Talent10A udtryk for, at han har store forventninger til fremtiden og ser CITP som et tiltag, der kan hjælpe ham med at realisere sine drømme. For

Talent10A vil troen på, at han som følge af at være et talent har en særlig mulighed for at gøre international karriere kunne medvirke til, at han yder en indsats over for CITP (Porter et al., 1968, s.160-165). Han vil handle og gøre en indsats ud fra forventningen om, at det vil føre til tilfredshed, og ud fra en vurdering af hvorvidt sandsynligheden for at indsatsen vil føre til den forventede belønning, i dette tilfælde forfremmelse (Hein, 2009, s.172-173).

Modsat Talent10A er de øvrige interviewede talenter noget mere tilbageholdende i forhold til deres forventninger omkring at gøre karriere som følge af deltagelsen på CITP. Talent10C fortæller, at det at være blevet talent, har givet ham en større lyst til at forfølge en international karriere, men at han ikke forventer, at deltagelse på CITP alene vil føre ham dertil. Frem for planlægning tror han på, at man skal være åben og gribe de muligheder der kommer (Bilag D10, s.4, 5, 8). De øvrige tre interviewede talenter giver alle udtryk for, at de heller ikke har eller har haft store forventninger til, at CITP vil påvirke deres karriere direkte. På trods af dette håber flere dog på, at det kan gavne deres karriere indirekte på den ene eller anden måde (Bilag D6 s.3; Bilag D7 s.3; Bilag D9 s.3, 6).

Disse talenter forventer således ikke, som man ellers på baggrund af programmets formål kunne tro, at deltagelse på CITP vil hjælpe dem til at opnå forfremmelse (Bilag B1, s.6; Bilag A1, s.2). Forfremmelse er altså ikke en ydre belønning, som disse talenter bevidst forventer at opnå og derfor stræber efter. Den indsats som talenterne præsterer i forbindelse med CITP, må derfor afhænge af andre indre og ydre belønninger (Porter et al., 1968, s.165).

Denne holdning kan skyldes, at flere af de interviewede talenter ved opstart på CITP fik at vide, at de ikke skulle forvente at talentprogrammet var en hurtig genvej til en ny stilling og forfremmelse (Bilag D6 s.3; Bilag D7, s.10). Hvad de derimod kunne forvente fortæller talenterne ikke noget om, og det lader til at flere af dem som nævnt netop mangler et klart formål med deres deltagelse (Bilag D6, s.3; Bilag D7, s.10).

I afsnittet *Carlsbergs karakteristisk og anvendelse af talentbegrebet* fremgik det, at mange af talenterne står uvidende over for deres rolle som talent, hvilket blandt andet kan skyldes, at de ikke modtager den rette kommunikation (Tiffan, 2009, s.74). Dette kan selvfølgelig være medvirkende til, at de som beskrevet ovenfor ikke har særlige forventninger til, at CITP nødvendigvis vil påvirke deres karriere direkte og føre til forfremmelser.

Da talenterne som hovedregel bliver indstillet til assessmentcenteret af deres nærmeste leder, anser talenterne muligvis indstillingen til deltagelse som et klap på skulderen, jf. afsnittet *Carlsbergs karakteristisk og anvendelse af talentbegrebet*. Dét talenterne dermed

siger ”ja” til er et udviklingsforløb, som samtidig er med til at give dem anerkendelse for deres performance (Bilag D6, s.2; Bilag D7, s.3; Bilag D8, s.2; Bilag D9, s.3; Bilag D10, s.1).

Men man kan dog undre sig over, at de talenter der ikke giver udtryk for at have fået at vide, at de ikke skal forvente for meget, heller ikke har forventninger til at deltagelse på Carlsbergs talentprogram vil kunne medvirke til forfremmelse (Bilag D10, s.4; Bilag D9, s.1). Ifølge litteraturen om Talent Management og high-potentials er talenter nemlig kendetegnet ved at være ambitiøse og målrettede individer (Lamoureux, 2008, s.8; Martin et al., 2010, s.3). På denne baggrund må man formode, at talenterne deltager i udviklingsforløbet med det formål at tilegne sig nye kompetencer, de kan bruge i deres videre karriereforløb og ikke kun for læringen i sig selv. Denne formodning stemmer overens med at formålet med CITP blandt andet er at advance i organisationen (Bilag B1, s.6; Bilag A1, s.2).

Ud fra de foregående analyser lader det dog til, at det kun er nogle af talenterne, der bliver motiverede af forventninger til forfremmelse og dermed for at avancere i Carlsberg. Dét at talenterne ikke giver udtryk for forventninger til, at deltagelse på CITP vil kunne medvirke til, at de før eller siden vil avancere i Carlsberg kan igen ses som et udtryk for det manglende fokus på talentudvikling i Carlsberg. Hvis talentudvikling var en mere integreret del af organisationskulturen i Carlsberg, ville talenterne formentlig ”tro” mere på, at deres deltagelse og eget engagement, vil kunne medføre forfremmelse (Stahl et al., 2007, s.16). Dette ville gøre sig gældende, fordi medarbejderne i Carlsberg ville have en antagelse om, at der er en generel fokus på udvikling af talenter (Schein, 1994, s.20), hvorfor de formentlig ville have større forventninger til eget forløb.

Samlet set understreger alle tre ovenstående afsnit, at talenterne bliver skuffede, når deres forventninger ikke opfyldes, hvormed de kan miste motivationen og lysten til at tage ansvar i forhold til CITP (Porter et al., 1968, s.165). Hermed er det ikke sagt, at alle talenternes forventninger nødvendigvis skal opfyldes, da opfyldelsen også afhænger af den indsats, som talenterne selv bidrager med (Porter et al., 1968, s.163).

Manglende motivation fra deltagerne kan være med til at modvirke eller svække Carlsbergs nuværende arbejde med talentudvikling, da talenterne også har et medansvar for at deres egen udvikling lykkes. I stedet bør talenternes forventninger til CITP afstemmes og gøres eksplicit i samarbejde med HR og nærmeste leder, så talenterne præcist ved, hvad de kan forvente, og hvad der skal til for opnåelse af disse.

### 9.1.2 DE FRAVÆRENDE FORVENTNINGER

Ifølge litteraturen er talenter individer med krav til stimulerende arbejde, anerkendelse og interessante karriereveje (Lamoureux, 2008, s.8; Martin et al., 2010, s.3). Disse forventninger og krav til ledelsesprocessen omkring CITP synes dog, at mangle i eksplicit form hos talenterne i Carlsberg.

En del af de interviewede talenter giver udtryk for, at de ved påbegyndelse af CITP manglede information omkring hvad det indebærer at være talent i Carlsberg (Bilag D7, s. 1; Bilag D9, s.3), jf. afsnittet *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet*, hvilket kan forklare hvorfor de har svært ved at udtrykke forventninger og krav til forløbet. Dette bliver blandt andet udtrykt i nedenstående citat af Talent 10B;

*"I wasn't expecting very much because the information has been fairly poor"*

BILAG D9, TALENT10B, S. 30

Hvis ikke talenterne modtager tilstrækkelig information, eller den information de har tilgængelig ikke er konsistent, kan det være svært at forstå den egentlige essens af informationen og dermed programmets formål (Markus, 2010, s.20). Dette bevirker, at talenterne står forvirrede tilbage uden en klar formulering af, hvad formålet med CITP er og dermed en klar indikation af, hvad man kan forvente at få ud af deltagelsen (Bilag D7, s.1n; Bilag D6, s.3m). Det nedenstående citat illustrerer noget af den forvirring, der er omkring formålet med CITP.

*"So I think that...overall it was for sure interesting to participate but it was sometimes unclear to me what Carlsberg wanted us to get out of it actually."*

BILAG D7, TALENT09, S. 1N

Her kan man dog spekulere over, hvorfor der ikke er nogle af de her ambitiøse talenter, der spørger kritisk ind til, hvad de kan få retur for deres indsats i programmet?! Dette kan eventuelt skyldes at talenterne, som oftest, er blevet indstillet af deres ledere til CITP, og derfor ikke selv har opsøgt at blive deltager (Bilag A1, s.4) jf. afsnittet *Forventninger til øget netværk*. Som tidligere nævnt ser talenterne indstillingen som et skulderklap og deltager som minimum ud fra den betragtning, og gør sig ikke nødvendigvis yderligere tanker herom.

De interviewede talenter tvivl omkring hvad Carlsberg egentlig ønsker, at de får ud af talentprogrammet, kan i Porter og Lawlers terminologi ses som en uklarhed omkring talenternes rolleopfattelse (Porter et al., 1968, s.161). Det vil sige hvilken rolle talenterne



spiller i relation til arbejdssituationen, her forstået som deltagelse på CITP, og det videre forløb (Holt Larsen, 2006, s.156).

Hvis talenterne føler uklarhed omkring deres rolleopfattelse, kan det have betydning for kvaliteten af deres præstation og deltagelse (Porter et al., 1968, s.98). Det kan resultere i, at talenternes arbejdsindsats i forhold til talentprogrammet ikke udmønter sig i en arbejdspræstation, som senere udmønter sig i en indre eller ydre belønning. I værste fald mister talenterne motivation for at deltage på talentprogrammet, fordi belønningen (måske) synes så tilfældig som tilfældet (måske) er her, og dermed ikke ser, at der er sammenhæng mellem indsats, resultat og belønning (Holt Larsen, 2006, s.177; Porter et al., 1968, s.165).

Årsagen til denne usikkerhed i rolleopfattelsen kan skyldes de modsatrettede signaler, som Carlsberg synes at sende, jf. Afsnittet *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet*. For eksempel promoveres programmet som en pipeline til at gøre international karriere, samtidig med at deltagerne får fortalt, at de ikke skal forvente for meget (Bilag B6; Bilag B2; Bilag D7, s.10).

Ser man på hvad respondenterne svarer i spørgeskemaundersøgelsen omkring indfrielse af deres forventninger, finder man måske en del af svaret her. Stort set alle talenterne der har færdiggjort CITP svarer nemlig at de havde forventet, at de ville få nogle karrieremuligheder eller komme på en form for karriereradar/i en talentpulje, men at dette ikke er sket (Bilag C4, spørgsmål nr. 9).

Dét at Carlsberg fortæller de nye talenter, at de ikke skal forvente at dette er en genvej til at opnå forfremmelse, kan derfor skyldes, at de ønsker at forhindre at de nye talenter skuffes på samme måde, som tidligere årgange af talenter. Dette kan ses som et forsøg fra Carlsbergs side på at mindske risikoen for, at talenterne ser det som et brud på den psykologiske kontrakt (Rousseau, 1995, s.160). Carlsberg har tidligere oplevet at talenter har forladt virksomheden, hvilket nedenstående citat illustrerer, men hvorfor vides ikke, så man kan kun gisne om, at det måske er fordi de ikke har følt, at der er sket nok i forhold til deres karriere (Bilag A1, s.5).

*”Vi havde et år hvor der af en eller anden årsag var rigtig mange der forlod os af den gruppe, men de sidste to tre år har det været rigtig fint, så er der måske 2 stykker der har forladt os ik.”*

BILAG A1, SENIOR TALENT MANAGER, S. 50

I forhold til Talent10A som forventer, at CITP kan være med til at fremme en international karriere, vil ovenstående udtalelse om at nogle hvert år forlader Carlsberg, kunne omfatte ham i værste tilfælde. Hvis ikke Talent10A eller et tilsvarende forventningsfuldt talent, opnår den

ønskede belønning i form af forfremmelse, hvilket talenterne i spørgeskemaundersøgelsen giver udtryk for de ikke har gjort, så kan Carlsberg risikere at talentet bliver skuffet. Talenterne vil måske miste motivation over for programmet og i allerværste fald forlade virksomheden (Holt Larsen, 2006, s.177).

Samlet set er det talenternes forskellige udgangspunkter, i forhold til information og viden om CITP, som er med til at skabe deres forskellige forestillinger. Dette giver et billede af, at der på nuværende tidspunkt i Carlsberg ikke eksisterer en ensartet forståelse af hvordan man vil, skal eller ønsker at bedrive talentudvikling.

#### **9.1.2.1 KONSEKVENSERNE AF DE UÆGTE TALENTER**

Den bemærkelsesværdige diskrepans i form af manglen på udtalte forventninger kan udover at være et tegn på forskellige udgangspunkter, også anskues som et tegn på, at der på CITP findes både high-potentials og high-performers. Ved at der kan være deltagere på CITP, som programmet ikke henvender sig til, kan man forstille sig, at der opstår forvirring omkring disse individers rolleopfattelse (Holt Larsen, 2006, s.176; Porter et al., 1968, s.161).

Denne forvirring kan muligvis forklare, hvorfor disse "talenter" ikke gør sig eksplicite forventninger om CITP, og dermed give en mulig forståelse af, hvorfor resultaterne af de forrige analyser er som de er.

Som tidligere nævnt henvender CITP sig til high-potentials (Bilag A1/s7), hvilket vil sige personer som er high-performers, men samtidig også er identificeret ved at have potentialet, evnerne og ikke mindst lysten eller "drivet" til at avancere med minimum to stillinger i ledelseshierarkiet (Lamoureux, 20082).

Dét der adskiller de to begreber, synes ud fra definitionerne at findes i, at high-potentials har en stræben efter eller "drive" til at avancere yderligere i ledelseshierarkiet.

Dette skel åbner op for muligheden for, at man i udvælgelsesprocessen meget let kan tage fejl af de to, såfremt man ikke har det rigtige udvælgelsesværktøj (Lombardo et al., 2000327). Dette er dog betinget af, at der overhoved findes et sådan værktøj.

Når man skal udvælge high-potentials, kan man forestille sig, at nogle individer vil blive betragtet i akkurat det øjeblik, hvor de står på "skillevejen" mellem at fortsætte som high-potentials eller overgå til en high-performer i stedet. Det vil sige stadiet inden Peter Principle træder i kraft (Baker et al., 1988, s.15).

Man kan muligvis argumentere for, at de individer som er high-potentials vil skille sig ud ved at give udtryk for meget klare forventninger til avancering, da viljen for dette netop er et

karakteristika ved high-potentials. I praksis kan man dog forestille sig et problem med at verificere ”ægtheden” af stræben, da denne nemlig kan være et resultat af et pres fra omverdenen, og dermed ikke et udtryk for en high-potentials iboende stræben (Illeris, 2006, s.104-105).

Der findes dog muligvis også en mere spekulativ anskuelse af de tilsyneladende vanskeligheder med at skelne de to begreber fra hinanden. Lederne er måske i virkeligheden bevidste om forskellene imellem de to typer, og er i stand til at skelne, men nominerer alligevel high-performere. Lederne træffer dette valg ud fra et ønske om at forbruge talenternes evner, og dermed være garanteret en præstation. I denne tankegang vil lederne altså ikke bruge tid på først at udvikle evnerne, hvorfor lederne anerkender high-performere igennem nominering, hvormed CITP anvendes mere som et fastholdelsesværktøj end et udviklingsforløb (Bilag A1, s.3).

Ovenstående diskussion, sammenholdt med afsnittet *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet*, giver anledning til refleksion over, hvorvidt Carlsberg på nuværende tidspunkt enten ikke har eller kan få de rigtige udvælgelsesværktøjer, eller bare ikke anvender dem korrekt (Lombardo et al., 2000:327).

Det har blandt andet den konsekvens, at der formentlig vil være både high-performers og high-potentials på CITP. Derudover kan manglen på et tilsvarende specialistprogram også medvirke til, at der kan findes nogle high-performers i blandt CITPs talenter (Bilag A1/s11), da nogle ledere indstiller deres specialister til CITP ((Lamoureux, 2008:5) Bilag D12/s7). Et eksempel på at der nomineres og optages specialister på CITP ses af følgende udsagn fra Leder 2, der netop har fået et talent på CITP.

*”...det er en god uddannelse, og jeg tror da, det vil gøre [redacted] til en bedre leder...om det vil føre til at han kommer ud i linjen, det er jeg ikke sikker på...”*

BILAG D12, LEDER2, S.7M

Som citatet illustrerer, forventer Leder 2 ikke, at det omtalte talent med tiden vil kunne flyttes ud i linjen, og dermed sidde i en af de stillinger, som egentlig er en del af hensigten med programmet (Bilag B1-3; B6; D12, s.7). Dette tyder på, at der er en sandsynlighed for, at der er tilfælde hvor det er de forkerte ”talenter” der kommer med på CITP.

Dette miks af high-potentials og high-performere understøtter vores argumentation om, at der eksisterer en manglende klart kommunikeret præcisering af, hvad der definerer et talent,

og herunder hvad der definerer forskellen på high-potential og high-performer i Carlsberg, jf. afsnittet *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet*.

Konsekvenserne af at nogle af deltagerne på CITP, af en eller anden grund, måske er high-performers i stedet for high-potentials kan være flere, og kan ligeledes have betydning på flere forskellige niveauer.

En af konsekvenserne kan for eksempel være, at den strategiske hensigt med CITP, som blandt andet er at sikre en pipeline af talenter til Senior Management stillinger, bliver kompromitteret, da de deltagere der er high-performere per definition ikke vil være i stand til at avancere til sådanne ledelsesniveauer (Lamoureux, 2008). Dermed får Carlsberg ikke det antal high-potentials talenter ud af programmet, som de havde forventet, jf. afsnittet om *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet*.

Sammenholdes ovenstående med tidligere diskussioner, kan man argumentere for, at dette ikke har de store konsekvenser for Carlsberg, da man ikke arbejder på en konsekvent måde med at udvikle og anvende de talenter, som findes i organisationen, jf. Afsnittene om *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet*, *Forventninger til ledelsesprocessen under- og efter CITP*, og *Forventninger til udbyttet af programmet*.

Da den strategiske hensigt således ikke målrettet bliver fulgt, og der umiddelbart ikke synes at være særlig efterspørgsel efter talenter på de specifikke ledelsesniveauer (Bilag A1, s.8; D13, s.3-4), må man tro, at der reelt set fra Carlsbergs synspunkt heller ikke være tale om et problem i forhold til, at formålet ikke bliver fulgt.

Dét at high-performere ikke kan avancere til de i Carlsberg ønskede ledelsesniveauer behøver dog ikke nødvendigvis betyde, at disse deltagere ikke kan blive påvirket af stemningen på CITP, og herved får sat gang i ønsker om blandt andet forfremmelse. Når disse forventninger ikke imødekommes, fordi medarbejderen ikke har kompetencen til at varetage en sådan rolle, kan der opstå problemer.

Konsekvenserne af at forventningerne naturligt nok ikke imødekommes kan igen være faldende motivation og et medfølgende fald i performance hos disse ellers high-performende medarbejdere, jf. afsnittet *Forventninger til udbyttet af programmet*.

Såfremt der deltager high-performers på CITP, risikerer Carlsberg således at uddanne medarbejdere, som de ikke vil få nok ud af i forhold til formålet (Bilag B1-3; B6). Dette er dog betinget af, at Carlsberg faktisk begynder at sætte talenterne i spil, og dermed anvende dem efter hensigten. Derudover vil deltagelsen af high-performere betyde at cost-benefitten,

af de ressourcer der investeres i selve programmet og de omkostninger, der opstår i forbindelse med talenternes fravær fra deres daglige opgaver, ikke vil være fordelagtig.

Carlsberg vil groft sagt have smidt ressourcer ud af vinduet og blot stå tilbage med skuffede og potentielt demotiverede medarbejdere, som hverken kan besidde ledende positioner i organisationen eller virke som bærere af en revideret ledelseskultur (Bilag A1, s.13).

En anden oplagt konsekvens er, den signalværdi som blandingen af de to typer har, på hvad man i Carlsberg anser som et talent. Som diskuteret, i afsnittet om *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet*, har manglende og uklar kommunikation og forståelse af talentbegrebet flere konsekvenser for ledelsesprocesserne omkring talenterne, og dermed også for talenterne selv. Den måske mest fremtrædende og betydningsfulde konsekvens er, som nævnt, at dannelsen og ikke mindst klarheden af den psykologiske kontrakt, som resultat kan blive yderst mangelfuld, jf. afsnittet om *Forventninger til ledelsesprocessen under- og efter CITP*. Derudover er risikoen for, at der kan opstå (oplevet) brud på kontrakten også væsentlig større i denne situation, hvilket som tidligere nævnt har flere konsekvenser (Robinson et al., 2000:526).

Ovenstående diskussioner illustrerer dermed vigtigheden af at være bevidst om forskellen på high-potentiels og high-performers, og de konsekvenser det har, når de to grupper blandes i et udviklingsprogram, som er tilpasset blot den ene af disse grupper.

## 9.2 SAMMENFATNING AF DE INDVIRKENDE FAKTORER

I de foregående analyser fremgår det, at der er flere faktorer, som indikerer og har indvirkning på, at Carlsberg på nuværende tidspunkt i højere grad synes at forbruge organisationens talenter snarere end at udvikle dem.

Først og fremmest har betydningen af hvordan talentbegrebet forstås, karakteriseres og anvendes stor betydning for, hvordan der arbejdes med talentudvikling.

Talentbegrebet kan defineres og diskuteres på flere måder og ud fra forskellige forståelser. I organisationer anvendes man dog ofte en skelnen mellem begreberne high-potential og high-performer.

I Carlsberg skelnes der ligeledes mellem high-potentials og high-performers, hvor talent anskues som high-potentials, der har ledelsespotentialet til på kort eller længere sigt at besidde en stilling på Senior Management niveau.

Udover denne skelnen har Carlsberg ingen egentlig og klar definition på, hvad virksomheden forstår ved talentbegrebet. Yderligere er der ingen tegn på, at Carlsberg har en decideret kommunikationsstrategi, som kan sikre en ensartet forståelse af talentbegrebet og udviklingen af talenter.

Fraværet af en målrettet kommunikation om forståelsen af talentbegrebet og formålet med CITP kan være medvirkende til, at der er en uklarhed omkring leder og talents roller.

Den manglende forståelse af talent og leders roller, kan forklare hvorfor der er en manglende forståelse for vigtigheden af deres indbyrdes forhold i relation til talentudvikling. Der er derfor også en manglende forståelse for, at talentudvikling sker i et kontekstuellet samspil mellem blandt andet talent, nærmeste leder og HR. Dette manglende fokus på samspillet står i direkte kontrast til de teoretiske diskussioner omkring, hvad der definerer et talent, og hvad der kræves for at udvikle vedkommende. I de teoretiske diskussioner understreges det netop, at konteksten og de individer der er en del heraf, har en særdeles stor indvirkning på udviklingen af talenter, og hvorvidt der *talentudvikles* frem for *talentforbruges*. Dette skyldes, at konteksten kan antage en enten konstruktiv eller restriktiv karakter i forhold til talenternes lærings- og udviklingssituation. Kontekstens indflydelse understreger således vigtigheden af, at nærmeste leder har en klar forståelse for sin rolle og relation til talenterne i forhold til at lede og udvikle dem.

Den uklare definition og kommunikations indvirkning på rolleopfattelsen og samspillet, har også betydning for at talenterne har svært ved at udtrykke direkte forventninger til deres deltagelse på CITP. Dette ses ved, at talenterne har svært ved at vide, hvad de kan forvente af ledelsesprocessen og hvad de skal opstille af mål for sig selv i forhold til CITP, hvilket resulterer i variation i hvilke og hvor mange forventninger talenterne udtrykker.

Variationen i forventninger kan finde en del af sin forklaring i den kultur, som talenterne kommer fra og befinder sig i hos Carlsberg. Det vil sige, den måde hvorpå deres nærmeste omgivelser har reageret på talentets nominering og deltagelse, eller i de historier som tidligere deltagere muligvis har videregivet til det enkelte talent. Det kan også skyldes, at der i Carlsberg, eller visse dele af organisationen, er en kultur for, at man generelt ikke forventer speciel støtte fra ens leder. I analyserne fremgår det dog, at talenterne heller ikke selv bidrager til eller tager ansvaret for afklaringen af deres roller og formålet med deres deltagelse på CITP.

Konsekvenserne af uklarhederne og manglende opfyldelse eller italesættelse af forventninger kan være, at talenterne har svært ved at engagere sig, hvormed de risikerer at miste motivationen overfor CITP.

De vage eller helt fraværende forventninger kan udover en uklarhed omkring ens rolle og kommunikation, muligvis også skyldes vanskeligheder med at skelne mellem high-performere og high-potentials. Talenterne burde være individer, som stiller høje krav til deres organisation og omgivelser i forhold til deres udvikling, men hvis der findes high-performere i blandt deltagerne, kan dette være en del af forklaringen på, at forventningerne ikke er så udtalte.

Differentieringen mellem high-potential og high-performer kan umiddelbart give indtryk af, at Carlsberg skulle have en ”overvægt” imod *udvikling* af talenter, da begrebet potentiale angiver, at ”noget” kan udvikles til mere end det er på nuværende stadie.

Flere af analyserne indikerer dog, at der som nævnt i Carlsberg i højere grad er tale om en mere forbrugende tilgang til talenter, hvilket ses ved, at der i Carlsberg er problemer med at forstå forskellen på high-potentiale og high-performer. Dette kan resultere i, at der er deltagere på CITP som er high-performere.

Talentudvikling anses på nuværende tidspunkt i Carlsberg mest som noget, der sker i et separat undervisningslokale med lav grad af sammenhæng til det daglige arbejde. Det er

derfor mere noget, man som talent bare modtager og som leder blot anvender, og dermed ikke lægger an til at udvikle i den daglige kontekst.

Disse forståelser understøtter en holdning til og kultur om, at talentudvikling er noget HR styrer og har ansvaret for lykkes. Uklarheden vedrørende talentbegrebet i Carlsberg, talenternes tvivl omkring formålet med CITP, og den manglende kommunikation kan også ses, som et udtryk for at talentudvikling ikke er en integreret del af kulturen i Carlsberg.

Denne uligevægt imellem at forbruge Talent på den ene side og at udvikle det på den anden side kan blandt andet finde sin begrundelse i den måde, hvorpå talentbegrebet defineres i både teorien og hos Carlsberg.

Der kan således ligge flere mulige faktorer til grund for, at der ikke gives udtryk for flere tydelige forventninger, og de influerer alle på Carlsbergs evne til at balancere talentforbrug versus talentudvikling.

Disse analyser giver dog ingen videre forståelse af, hvordan talenternes nærmeste leder anskuer vedkommendes egen rolle og betydning, hvilket gør det relevant og interessant at undersøge denne vinkel og derigennem få en dybere forståelse for, hvad det er der skaber en uligevægt i Carlsberg.



### 9.3 DEL 3 – LEDERNES OPFATTELSE AF EGEN ROLLE

Der er, som nævnt i Problemfeltet, flere undersøgelser som påpeger vigtigheden af en synlig og aktiv involvering fra Senior Management og linjeledere i arbejdet med Talent Management (Guthridge, 2006, s.6; O'Leonard, 2009, s.26).

Lederne har mere præcist en vigtig rolle i forhold til at danne rammerne for udviklingen af talenterne (Csikszentmihalyi, 1997, s.29, 36, 47-50), hvormed de er med til at skabe betingelserne for tilstedeværelse og opretholdelse af talenternes motivation (Buhl, 2010, s.85). Det påpeges ydermere i andre undersøgelser, at Talent Management bør ”drives” af topledelsen, for at sikre at der ikke bliver tale om silo tænkning (Harrison et al, 2009, s.9).

Udover at ledere er vigtige i forhold til den direkte udvikling af talenter, er ledere også vigtige at anskue, da de er organisationens fysiske manifestation af organisationskulturen (Schein, 1994, s.343). Ledere skaber, indlejrer, vedligeholder og udvikler en organisations kultur, og det er derfor yderst vigtigt at Carlsbergs leders adfærd ikke konflikter med ønsket om en talentudviklende organisation (Schein, 1994, s.343).

I det følgende ser vi på, hvordan de adspurgte ledere i Carlsberg anser deres roller som ledere for talenter, og hvordan de, i egne ord, arbejder med talentudvikling og ledelsen af talenter.

#### 9.3.0 LEDERNES PERSPEKTIV

Carlsberg har ingen deciderede retningslinjer for, hvordan man skal agere som leder for et talent, og kulturen i Carlsberg efterspørger, i HR's optik, ikke en forpligtelse fra ledernes side om at udvikle talenter (Bilag A1, s.9). Dette giver sig blandt andet til udtryk ved, at der fra ledernes side ikke gives de nødvendige håndtryk for, at Talent Management når sit fulde potentiale i Carlsberg (Bilag A1, s.8). Samtidig anerkender HR dog, at nogle ledere, på eget initiativ, viser en særlig interesse i talentudvikling og dermed lægger stor vægt på at understøtte talenternes udvikling. Således findes der både ”talentforbrugere” og ”talentudviklere” i Carlsberg, dog på nuværende tidspunkt formodentlig et flertal af førstnævnte (Bilag A1, s.9).

Vores empiri viser også et på sin vis broget billede af, hvad ledere i Carlsberg anser som deres vigtigste rolle i forhold til det at være leder for et talent.

I de fire spørgeskemabesvarelser gives der hos alle lederne udtryk for, at deres vigtigste ansvar er at være aktivt deltagende i form af coaching, støtte og justering af talentets arbejdsbyrde (Bilag C4, s.22-23), hvilket fremgår af nedenstående citat;

*"1. to coach the Talent during the process and keep it focus on his development 2. to help him to improve out of the program on day to day basis 3. to manage his expectations in term of professional development by giving true feed-back"*

BILAG C4, SPØRGSMÅL 23, SVAR NR. 2

Ovenstående er et illustrativt billede af, at lederne har en meget klar forståelse af deres vigtigste rolle som leder for et talent, og at denne forståelse stemmer godt overens, med hvad talenterne forventer af deres ledere jf. afsnittet *Forventninger til ledelsesprocessen under- og efter CITP* (Bilag C4, s.10, 13-15, 22-23). Ifølge spørgeskemaet lader det altså til, at lederne bidrager til udviklingen af talenterne.

Ved nærmere eftersyn viser en af udtalelserne dog, at de faktiske handlinger i forhold til at udvikle talenterne kan gradbøjes. Den ene respondent svarer nemlig, at hans opgave er;

*"To be **available** to coach, mentor, help, and spar with the participant. To be able to support in adjusting workload **if needed**"*

BILAG C4, SPØRGSMÅL 23, SVAR NR. 1

[fremhævninger er tilføjet]

Ovenstående citat illustrerer, hvordan der kan findes en forskel mellem den umiddelbare fortælling om ens lederskab, og så de detaljer der gemmer sig imellem linjerne. Umiddelbart giver den citerede leder udtryk for, at vedkommende antager en aktiv rolle i form af coaching, mentoring og sparring med talentet, men brugen af ordene "tilgængelig...når nødvendigt" (egen oversættelse) angiver en noget modsigende umelding.

Årsagen til denne type modsigende udsagn kan måske skyldes, at ledere er bekendt med de forventninger der ligger i forhold til deres lederskab, men at realiteterne i organisationen på nuværende tidspunkt ikke giver plads til at effektuere dem til sit fulde. Det vil med andre ord sige, at organisationskulturen på nuværende tidspunkt ikke til fulde understøtter en effektivering af ledernes rolle i forbindelse med udviklingen af talenterne.

I Group HR er man således også opmærksom på, at medarbejdere selv sagt arbejder med det, de bliver belønnet og anerkendt for, og derfor som udgangspunkt skubber andre opgaver i baggrunden (Bilag A1, s.9, 12).

Dette understøtter ydermere hvorfor lederne måske sagtens kan italesætte, hvad deres vigtigste opgave er, nemlig at integrere talentudvikling i de daglige processer og dermed organisationskulturen, men dét at udøve den er en anden sag (Stahl et al., 2007, s. 15-16, 21). Dette har den potentielle konsekvens, at Carlsberg fastholder en kultur, der er mere fokuseret på talentforbrug end talentudvikling.

De to interviews, som vi har afholdt med ledere, giver samme umiddelbare opfattelse af engagerede ledere, der tillægger talentprogrammet stor betydning og værdi for både egen afdeling som for Carlsberg i helhed, som spørgeskemabesvarelsene gjorde (Bilag D11-D12).

Den ene leder har de sidste 10 år arbejdet med international ledelse og talentudvikling, og er først kommet til Carlsberg for to år siden (Bilag D11, s.1, 5).

Lederen udtaler selv, at det dog ikke er med udgangspunkt i guidelines fra Carlsbergs side, at han udøver talentledelse, men derimod på baggrund af den erfaring han har gjort sig i andre virksomheder, hvilket kommer til udtryk i nedenstående citat (Bilag D11, s.7);

*”...jeg oplevede ikke sådan, at det var vigtigt for vores HR-afdeling, at jeg virkelig skulle forstå, hvad det betyder at have et talent” [...] ”så hvis jeg ikke havde arbejdet med talentledelse tidligere, så tror jeg resultatet havde været noget helt andet”*

BILAG D11, LEDER1, s.7Ø

Ovenstående citat viser således, at det for denne leder er hans egen interesse i og viden om at udvikle talenter, der driver hans arbejde med talentudvikling.

Den anden leder har arbejdet i Carlsberg i små 13 år, har været mentor for et enkelt talent, og har netop fået en medarbejder optaget på programmet (Bilag D12, s.1). Denne leder føler modsat den forrige leder, at han har et klart billede af, hvad Carlsberg vil med programmet, og han udtrykker derfor heller ingen ”usikkerhed” omkring, hvordan han ser sin rolle.

*”...jeg føler egentlig at jeg har sådan en meget god fornemmelse af hvad det er, det tror jeg lederne har her på hovedkontoret, om de har det ude i forretningen God knows...”*

BILAG D12, LEDER2, s.9Ø

Et interessant element i ovenstående citat er bemærkningen om, at det kun er Gud, der ved hvorvidt dem ude i forretningen har en god fornemmelse af, hvad det vil sige at være leder for et talent. På den ene side kan lederen her blot mene, at han ikke kan svare på andres vegne, men på den anden side kan man også tolke det som et udtryk for, at man ude i forretningen nogle gange må stå lidt mere på egne ben. Sidstnævnte tolkning underbygges af forskellige kommentarer fra andre interviews, om at der hersker en noget anden kultur i nogle af datterselskaberne (Bilag A1, s.13; D13, s.13-14).

Dette understøtter hvorfor talentprogrammet i følge Senior Talent Managerens egen holdning også har til opgave, at være med til at ændre tilgangen til måden hvorpå man bedriver ledelse i Carlsberg, og ultimativt understøtte en mere samlet kultur i organisationen

(Bilag A1, s.13).

Det gælder for begge ledere, at de udviser og italesætter en særlig interesse i udviklingen af talenter. Ledernes differentierede italesættelser af, hvad de tillægger deres rolle som ledere til talenter, viser at, der er en noget forskellig eller subjektiv tilgang til ledelse i Carlsberg.

Dér hvor de to ledere er interessante, at sætte op mod hinanden er derfor også i deres tilgang til og vægtning af ledelsen af deres talenter. Leder1 tillægger, som sagt, sin rolle som leder for et talent som meget aktiv og forpligtende (Bilag D11, s.2, 4). Han fortæller om et engagement som, i hans egne ord, egentligt burde tilfalde samtlige medarbejdere, men *skal* være til stede for talenterne (Bilag D11, s.4) (Martin et al., 2010, s.3).

Leder2 mener, at det først er som mentor, at man skal lægge væsentlige ekstra kræfter i (Bilag D12, s.3). I denne leders optik er hans rolle som leder for et talent ikke meget anderledes end for andre medarbejdere, bortset fra at der skal adresseres nogle ekstra eller i hvert fald andre punkter på hans månedlige møder med hans medarbejdere (Bilag D12, s.3).

I sidstnævnte leders forsvar er der undersøgelser, som taler imod, at linjelederne har en for aktiv deltagelse i udviklingen af talenter (Martin et al., 2010, s.5). Det fremføres, at linjelederen giver talenterne snævre udviklingsmuligheder, der er begrænset til den enkelte Business Units rækkevidde, hvorved der primært fokuseres på de kompetencer der er tiltrængt i dag og netop her, frem for i morgen og den større organisations perspektiv (Martin et al., 2010, s.5). Der er dog umiddelbart intet, der taler for, at det er på denne baggrund, at den sidstnævnte leder ikke anser sin rolle overfor talenterne som værende mere aktiv.

Graden af involvering, i form af tid tilsidesat udelukkende til arbejdet med talentledelse, er sandsynligvis i sidste ende mere betinget af, hvorvidt det er noget, der bliver belønnet og anerkendt som værende vigtigt (Bilag A1, s.9) (Guthridge, 2006, s.3).

Ovenstående kan således forklare, hvorfor at der (måske) eksisterer rigeligt med gode intentioner, men måske knap så mange handlinger. Lederne kan (måske) have en reel intention om at imødekomme talenternes forventninger, men mangler rammerne til og ikke mindst motivationen for, at føre det ud i organisationen. Lederne skal, som talenterne, også være motiverede for at deltage aktivt i talentudviklingen for, at talentudvikling kan blive en naturligt integreret del af organisationskulturen i Carlsberg (Amabile, 1999, s.7; Porter et al., 1968, s.163-164).

På nuværende tidspunkt understøtter hverken belønningsstrukturen eller HR's kommunikation med lederne, i hvilken grad lederne er involveret i udviklingen af talenterne.

Det er derimod ledernes egen interesse i, lyst til og motivation for at afsætte ressourcerne til talentudviklingsarbejdet, der styrer deres grad af involvering.

### 9.3.1 TOPLEDELSENS PERSPEKTIV

Det er dog ikke kun den nærmeste leder, der spiller en rolle for talenternes udvikling og som tildeles stor betydning for succes'en af et talentprogram (Guthridge, 2006, s.6; O'Leonard, 2009, s.26).

Topledelsens engagement er som tidligere nævnt også yderst vigtigt, og illustrerer yderligere, hvordan Talent Management ikke blot er et HR drevet projekt, men derimod et virksomhedsomspændende og kontinuerligt arbejde med ejere overalt i organisationen (Stahl et al., 2007, s.7).

Vigtigheden af og begrundelsen for topledelsens betydning for Talent Management, opsummeres kortfattet i Yarnall, 1998, som;

*"...the importance of top management cannot be overstated – not only financially, but also by creating a climate that communicates a commitment to employee development ... it adds to the credibility of programmes and can augment or hinder the organisation's efforts."*

(YARNALL, 1998, s.383)

Det er således signalværdien af topledelsens engagement, der har betydning for hvorvidt resten af organisationen lægger kræfter i CITP, og dermed hos denne gruppe at ansvaret for at danne en talentproducerende kultur som udgangspunkt ligger.

Den Senior Vice President som vi har interviewet giver også udtryk for, at han er bevidst om, at de som ledere underminerer hele programmet, hvis de ikke sætter tid af til at sætte sig ind i, hvad det er talenterne foretager sig (Bilag D13, s.3). Desværre er der noget vej fra bevidsthed om en mangelfuld indsats til et aktivt og værdifuldt engagement.

Samme leder beskriver for eksempel, hvordan han selv har valgt den sikre vej i en ansættelsessituation, og ansat en ekstern kandidat med erfaring inden for stillingsområdet, frem for at vælge et internt talent (Bilag D13, s.7-8). Dermed er der fravalgt et sats på, at potentialet var stærkt nok til at "bære".

Begrundelsen for dette valg ligger ifølge Senior Vice President i den kultur som betegner tonen i Carlsberg;

*”...det er jo lidt en virksomhed, det skal hellere være løst i dag end i morgen...[...]. Og det gør jo, at du har lidt en tendens til at søge over mod nogle, der hvor det er sådan fuldstændig proven cards, og nogle der har gjort det der før, eventuelt i en anden industri”*

BILAG D13, SENIOR VICE PRESIDENT S.7N

Ovenstående citat illustrerer dermed, at der på nuværende tidspunkt ikke er en kultur omkring, at man skal satse på potentialet, hvilket CITP ellers lægger op til. Det viser derimod, at man som leder vælger den sikre løsning, hvor præstationen er dokumenteret. Dette viser således, hvordan Carlsberg på nuværende tidspunkt ikke har en kultur der understøtter et aktivt arbejde med talentudvikling, men derimod en kultur søger at forbruge Talentet.

### **9.3.2 KONSEKVENSERNE AF LEDERNES SYN PÅ EGEN ROLLE**

Konsekvenserne af at en virksomhed har en kultur, hvor tingene helst skal ordnes i dag frem for i morgen er flere. Først og fremmest skaber, indlejrer og udvikler lederne, som organisationens fysiske manifestation af en organisations kultur (Schein, 1994, s.343), en kultur der konflikter med ønsket om en talentproducerende organisation (Schein, 1994, s.343).

Denne kultur, hvor tingene skal gøres i dag frem for i morgen, er med til at hæmme villigheden til eller skabelsen af pladsen til at satse på potentialet. Kulturen konflikter således med nogle af talenternes forventninger, hvilket kan resultere i, at talenterne oplever at deres psykologiske kontrakter med organisationen ikke bliver opfyldt (Robinson et al., 2000, s.525; Schein, 1994, s.343).

Der skal ikke meget til, for at medarbejdere opfatter at der er brud i deres psykologiske kontrakter, hvilket kan føre til en reducere af medarbejdernes tillid, job tilfredshed og følelsen af ansvar (Robinson et al., 2000, s.525). En vag kommentar fra lederens side kan være alt, der skal til, for at medarbejderen opfatter dette som et løfte, og når dette (måske fiktive) løfte ikke bliver opfyldt, så kan følelsen af et brud opstå (Robinson et al., 2000, s.526).

Den nuværende kultur er et element som talentprogrammets deltagere blandt andet skal være med til at påbegynde ændringen af (Bilag A1, s.13). Uddannelsen og udviklingen af talenterne skal blandt andet give dem værktøjerne til i højere grad at blive talentproducerende ledere, og dermed være med til at skabe en kultur, hvor der også er et fokus på at udvikle medarbejderne, og ikke kun på at øge de sorte tal på bundlinjen (Bilag A1, s.13).

Ifølge Talent Management litteraturen er en af de vigtigste roller, som en leder til et talent bør varetage, at få integreret talentudvikling i de daglige processer, og dermed gøre talentudvikling til en naturlig del af den aktuelle organisationskultur (Stahl et al., 2007, s.15). Etableringen og integreringen af en sådan organisationskultur eller ”mindset” er altafgørende for, at lederne kan få et vedholdende fokus på at understøtte, udvikle og følge talenterne både under og efter selve talentudviklingsforløbet (Guthridge, 2006, s.6; O’Leonard, 2009, s.26; Stahl et al., 2007, s.15).

På nuværende tidspunkt formår lederne dog ikke at integrere talentudvikling, som en naturlig del af adfærden og mindsettet i Carlsberg. På baggrund af ovenstående analyser ses det, at dette dels skyldes, at ledernes tilgang til og forståelser af talentudvikling, og hvad der karakteriserer en leder til et talent, er præget af subjektivitet. Dette kan blandt andet finde sin forklaring i den uklarhed der eksisterer omkring Carlsbergs kommunikation af de forskellige begreber og rollers indhold. Derudover kan den manglende belønningsstruktur betyde at lederne har vanskeligheder med at forstå deres incitament for aktiv deltagelse i talentudvikling, hvorfor den nuværende adfærd, der er beskrivende for lederkulturen i Carlsberg, i højere grad er fokuseret på talentforbrug i forhold til talentudvikling (Bilag A1, s.8-9; D13, s.7, 10).

Såfremt lederne ikke formår at have større fokus på *talentudvikling* og dermed udfordrer talenterne med nye arbejdsopgaver og anerkender deres performance (Collings et al., 2009, s.307), kan det have den mulige konsekvens, at talenterne vil opleve et fald i, eller helt fravær af, den indre motivation, jf. afsnittet om *Teoretisk diskussion af talentbegrebet* og ovenstående (Amabile, 1999, s.6-7; Buhl, 2010, s.85).

Lederne har som, tidligere nævnt, en særlig opgave i at understøtte betingelserne for tilstedeværelse og opretholdelse af talenternes motivation (Buhl, 2010, s.85). Da motivation, som nævnt, er altafgørende for, at talenterne er i stand til at lægge de kræfter i træningen, som det kræver for at udvikle sit talent (Amabile, 1999, s.6), kan fraværet af samme have stor betydning for, om talenterne kan udvikle deres potentiale.

Ovenstående analyse sammenholdt med de forrige tegner et billede af, at det for Carlsberg er utrolig vigtigt at påbegynde en proces med fokus på at involvere, integrere og ikke mindst systematisere måden hvorpå Carlsbergs ledere arbejder med talentudvikling i Carlsberg Group. Denne proces skal tage højde for, hvordan samspillet imellem de forskellige interessenter overfor CITP kan justeres og præciseres for, at Carlsberg kan finde en balance mellem talentudvikling på den ene side og talentforbrug på den anden side.

## 9.4 DEL 4 – ORGANISERING AF LEDELSESPROCESSEN

Vi har ud fra de forskellige analyser belyst vigtigheden af den kontekst, som talenterne indgår i, og hvordan den kan influere arbejdet med talentudvikling. Konteksten kan blandt andet betragtes som domæner eller benævnes samspilsdimensionen (Csikszentmihalyi, 1997, s.27, 28; Illeris, 2006, s.36), og i Talent Management litteraturen består samspillet af relationerne mellem HR, ledere på forskellige niveauer, mentorer og talenterne (Stahl et al., 2007, s.7).

I forhold til Carlsbergs talentprogram kan man betragte ledelsesprocessen, som afgørende for talenternes samspil med omverdenen og talentudvikling, hvorfor det er vigtigt at have fokus på, hvordan ledelsesprocessen fungerer, hvilket vil blive belyst i dette afsnit.

Når en organisation arbejder med Talent Management, er det vigtigt at have fokus på flere aktører i ledelsesprocessen, hvilket underbygges af en større undersøgelse foretaget af Stahl et al. (Stahl et al., 2007, s.7). Det er dog forskelligt fra virksomhed til virksomhed hvilke aktører og elementer i ledelsesprocessen, der er mest brug for, da det blandt andet vil afhænge af talentprogrammets struktur (Stahl et al., 2007, s.30). I Stahl et al.' undersøgelse fremgik det, at de virksomheder der havde størst succes med Talent Management havde flere "ejere" til programmet, såsom HR, CEO og talenternes nærmeste ledere (Stahl et al., 2007, s.7).

På baggrund af foregående analyser og ovennævnte undersøgelse kan det betragtes som, at man i forhold til Carlsberg bør opbygge en kultur eller mindset, som gør at HR og ledere uanset niveau, tager ansvar og del i udviklingen af virksomhedens talenter.

I de følgende afsnit vil der blive set nærmere på HR og ledernes roller, da vi som sagt mener, at de er de vigtigste aktører i ledelsesprocessen i forhold til CITP på nuværende tidspunkt.

Med udgangspunkt i specialets analyser vil der blive set på, hvordan deres roller kan justeres, for i højere grad at understøtte en balancering af talentudvikling og talentforbrug i Carlsberg. Dette vil blive gjort med fokus på, hvordan HR og lederne kan blive bedre til at facilitere talenternes udvikling i forbindelse med CITP, og dermed blive en mere talentudviklende organisation. Steder hvor det findes relevant for klarlæggelsen af rollerne, vil aktører som topledelsen og mentorer blive inddraget. I relation til klarlæggelsen af de forskellige dele af ledelsesprocessen, vil der komme forslag på tiltag som Carlsberg med fordel kan benytte, for at skabe en bedre balancering mellem talentudvikling og talentforbrug. Tiltagene skal anskues som justeringer i den nuværende ledelsesproces omkring CITP.



#### 9.4.0 HR'S ROLLE

Det er, som tidligere nævnt, Group HR, der er CITP's nuværende "ejere", og dem der overordnet administrerer og styrer programmet med input fra topledelsen (Bilag D13, s.3). Derfor er det også HR, der på nuværende tidspunkt har ansvaret for, at strukturen vedrørende processerne omkring CITP fungerer bedst muligt.

Da læring og dermed udvikling sker i et samspil mellem individ og den kontekst, hvor individet befinder sig i, bør en af de vigtigste opgaver for HR være at sørge for at skabe bedst mulige rammer for talenterne og deres læring (Csikszentmihalyi, 1997, s.47; Illeris, 2006, s.108). Med læring og udvikling skal der her forstås tilegnelsen af nye og forskellige kompetencer og viden, som vil styrke talenterne og medvirke til, at de kan blive kvalificerede til at avancere mod Senior Management stillinger (Bilag B6; Bilag A2, s. 2). Disse kompetencer kan blandt andet være inden for nogle af de temaer, som talenterne er igennem på programmets moduler såsom ledelse og forretningsforståelse (Bilag B3, s.2).

HR bidrager på nuværende tidspunkt til skabelsen af rammerne for talenternes læring, ved at talenterne blandt andet ved siden af CITP skal løse en større opgave, hvor medlemmer af ExCom coacher og vurderer projekterne (Bilag D13, s.3).

Derudover opfordrer HR talenterne til at finde en mentor i Carlsberg, men det lader til at være op til talent og mentor, hvor meget ordningen benyttes (Bilag A1, s.6; Bilag D7, s.11).

I HR er man bevidst om, at talenternes egne ledere bør være mere involverede i talenternes udvikling, hvilket går igen flere steder i de forrige analyser. Den manglende involvering skyldes blandt andet den uklare information omkring talentudvikling og den uklare definition på, hvad et talent er i Carlsberg (Bilag A1, s.9). På denne baggrund lader det til, at HR ikke er gode nok til at klarlægge og opfordre lederne til yde en større indsats i forhold til talenternes udvikling, og har måske heller ikke god nok støtte fra topledelsen (Bilag A1, s.9).

For at forsøge at løse problemet med ledernes manglende involvering, bør HR sørge for, at facilitere en dialog mellem sig selv og talenternes ledere. Dialogen skal have til formål at gøre lederne bevidste om, hvilken rolle og ansvar de har overfor talenterne, og dermed hvad der forventes af dem. Ydermere skal der i dialogen også klargøres for lederne, hvori deres motivation for deltagelse ligger, således at deres incitament bliver gjort klart for dem.

Da ledernes primære arbejdsopgaver ofte fokuserer på opfyldelse af for eksempel produktionsmål, og mange ledere i tillæg hertil ikke har erfaring med udvikling af talenter, er det vigtigt, at HR står til rådighed for dem (Whittaker et al., 2003, s.246). HR bør løbende og systematisk udøve support til lederne, vedrørende ledernes funktion i forhold til talenterne, indtil de enkelte ledere er indforstået med, hvad der kræves af dem (Whittaker et al., 2003,

s.246). Resultatet der ønskes opnået herved er at lederne ender med at hjælpe med til udviklingen af talenterne på en udbytterig og konsistent måde (Whittaker et al., 2003, s.246).

På længere sigt vil det optimale være, at hele kulturen omkring talenterne ændres i Carlsberg, så ledere på alle niveauer per automatik har fokus på talenter og udvikling heraf, og bidrager til at hjælpe talenterne på vej mod Senior Management stillinger efter endt forløb.

For at der kan ske en kulturændring i Carlsberg, skal HR have støtte og opbakning fra topledelsen, da HR ikke alene vil kunne iværksætte sådan en ændring (Hughes et al., 2008, s.751). Topledelsen skal være med til at understøtte vigtigheden af talentudvikling, ved eventuelt at gøre det til et strategisk mål, samtidig med de selv fungerer som et ”forbillede” (Hughes et al., 2008, s.751). Måden hvorpå HR kan bidrage til at påvirke kulturen er ved at informere og støtte talenternes nærmeste ledere således, at de får en forståelse for og incitament til at talentudvikle (Schein, 1994, s.277).

Det er ikke nok, at man investerer i træning og udviklingsværktøjer, for at virksomheden bliver bedre til at arbejde Talent Management. Talentudvikling bør, som nævnt, også være en integreret del af kulturen i organisationen, så det bliver naturligt for alle medarbejderne at have fokus på talentudvikling og en form for selvfølge (Stahl et al., 2007, s.14).

En talentudviklingsorienteret kultur kan også være medvirkende til, at gøre talenterne mere opmærksomme på, at de også selv har et ansvar for deres udvikling, og også selv bør opsøge udfordringer og tværfaglige projekter og nye jobmuligheder (Stahl et al., 2007, s.16).

Et andet vigtigt element, som HR bør medvirke og opfordre til er, at sørge for at talenterne har grundlaget for at være samt forblive motiverede og engagerede overfor CITP (Collings & Mellahi, 2009, s.309). I de tidligere analyseafsnit har vi belyst, hvordan manglende opfyldelse eller manglende forventninger, kan være med til at talenterne mister motivation for deltagelse på CITP og deres egen udvikling, jf. afsnittet *Forventninger til udbyttet af programmet*. I analysen så vi også, at talenterne har forskellige forventninger til CITP, og at nogle ikke har udprægede forventninger til forløbet, hvorfor deres motivation lader til at variere en del fra talent til talent jf. afsnittene *Forventninger til Ledelsesprocessen under- og efter CITP* og *Forventninger til udbytte af programmet*.

Dette skyldes blandt andet en uklarhed i kommunikationen omkring, hvad det indebærer at være et talent, og hvad selve formålet med CITP er. I stedet for at HR fortæller talenterne, hvad de ikke skal forvente, bør der være fokus på, hvad de kan forvente. Generelt skal HR derfor være bedre til at kommunikere med og informere både talenter og ledere.

Et klart budskab vil formentlig medføre mere motiverede og engagerede talenter, og mere aktivt deltagende ledere, da deres respektive rolleopfattelser ikke længere lægger op til subjektive fortolkninger jf. afsnittet *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet* (Porter et al., 1968, s.161). Dette kræver dog også, at man internt i HR, og gerne i samarbejde med ledelsen får klarlagt fuldstændigt, hvad man forstår ved et talent og nærmeste leders rolle i Carlsberg, og at der er enighed og klarhed omkring CITP's formål. Uden dialog og enighed vil det ikke være muligt at formidle et klart budskab, og så er det, at der kan opstå forvirring hos talenterne og deres ledere.

De ovenstående tiltag, som vi foreslår at HR iværksætter, tager alle udgangspunkt i resultaterne fra vores tidligere analyser. Vi mener, at det er vigtigt, at man i Carlsberg går ind og overvejer konsekvenserne af CITPs nuværende situation, og hvordan den kan forbedres, hvis man fortsat ønsker at bibeholde CITP.

HR skal ifølge ovenstående blive bedre til at inddrage lederne i ledelsesprocessen omkring CITP, og blive bedre til at kommunikere med talenterne og ledere. Dertil skal HR i samarbejde med topledelsen bidrage til at inkorporere et mere talentudviklingsorienteret mindset i organisationen, for at Carlsberg i højere grad understøtter talenternes udvikling. Da det er lederne, der er kulturbærere, vil det være HR's rolle at understøtte ændringen af kulturen i Carlsberg, som lederne skal iværksætte. På denne måde kan Carlsberg forhåbentlig få en bedre balancering af talentforbrug og talentudvikling.

#### 9.4.1 DEN TALENTUDVIKLENDE LEDERS (OG MENTORS) ROLLE(R)

De foregående analyser har vist, at der i Carlsberg mangler en samlet forståelse af, hvordan ledelsesprocessen omkring talentudvikling skal gennemføres. Dette resulterer blandt andet i en efterspørgsel efter en klar og ensartet forståelse af, hvad det vil sige at være talent på den ene side og leder til et talent på den anden side.

Udover den nærmeste leder til et talent, er der i udviklingen af talenter hos Carlsberg også ledere involverede, der fungerer som mentorer overfor talenterne. I det følgende vil klarlæggelsen af lederens rolle derfor også tage højde for, hvordan mentorerne bør agere.

Mentorerne skal, som lederne, have en klar opfattelse af deres rolle, og de to roller skal kunne skelnes fra hinanden, for at sikre at talenterne er bevidste om, hvilken leder de skal henvende sig til i forskellige situationer.

Der er særligt tre årsager til, at det er utroligt vigtigt at særligt lederne har en klar og ensartet forståelse af, hvad det vil sige at være et talent i Carlsberg, og herunder en klar forståelse af deres egen rolle i forhold til at talentudvikle.

For det første er lederne manifestationen af organisationskulturen (Schein, 1994, s.343), hvormed lederne i høj grad illustrerer, hvorvidt Carlsberg balancerer talentforbrug versus talentudvikling. Lederne har dermed behov for at have en klar og ensartet forståelse af talentbegrebet i Carlsberg for ikke at tegne et fejlagtigt billede af Carlsbergs syn på talentbegrebet og talentudvikling.

Den anden årsag er, at det er lederne der har ansvaret for den umiddelbare udvælgelse af talenter, og de kan dermed betragtes som bedømmere af talentet, jf. afsnittet *Teoretisk diskussion af talentbegrebet* (Bilag A1, s.4). Hvis lederne ikke har et klart billede, af hvad Talent betyder, øges sandsynligheden for, at det ikke er de rigtige individer, der bliver indstillet, hvorved der kommer specialister frem for generalister og high-performere frem for high-potentials med som deltagere på CITP (Bilag A1, s.11).

Den tredje årsag er, at lederne ofte er hovedansvarlige for dannelsen af den psykologiske kontrakt (Cullinane et al., 2006, s.121). Det betyder således at lederne, uden vanskeligheder, bør kunne klarlægge virksomhedens krav og modsvarende belønninger overfor medarbejderen, og herunder forstå betydningen af egen relation i forhold til udviklingen af talenter.

Disse krav og belønninger er oplagte for lederen at kommunikere og afstemme med medarbejderen på den årlige performance review (Guest et al., 2002, s.3). Dermed ikke sagt at

det kun skal være en årlig begivenhed, men at dette årlige møde er en oplagt mulighed til, at vende større delelementer, der påvirker kontraktens indhold og udformning.

Det bliver derfor yderst vigtigt, at der ikke åbnes for fortolkningsmuligheder i den psykologiske kontrakt. Skulle der opstå uklarhed om for eksempel ens rolle, så åbnes der som nævnt for muligheden for (oplevede) brud, hvilket kan resultere i en længere række af problemer (Robinson et al., 2000, s.525).

#### **9.4.1.1 EN SONDRING MELLEM LEADERSHIP OG MANAGEMENT**

Ledelse kan defineres som det at lede andre menneskers adfærd i en bestemt retning (Nygaard et. al, 1998b, s.50). Men som de store mængder af managementlitteratur tyder på, er ledelse og ledelsesbegrebet noget, der løbende debatteres og tager forskellige former afhængig af både holdning og tidsepoke (Nygaard et. al, 1998b, s.50). Der findes derfor mange definitioner på ledelse, men fællestræk for flere er, at begrebet kendetegnes ved at være den proces at gennemføre en aktivitet ved hjælp af og gennem andre personer hen imod opfyldelsen af bestemte mål (Nygaard et. al, 1998b, s.50).

De foregående analyser har vist, at der i Carlsberg synes at mangle struktur og ensartethed omkring, hvad der karakteriserer den nærmeste leder til et talent, hvilket muligvis kan findes hjælp til i den engelsksprogede litteraturs sontring imellem Leadership (dansk tilnærmelse: lederskab) versus Management (dansk tilnærmelse: ledelse) (Nygaard et. al, 1998b, s.50).

I ledelseslitteraturen findes der et utal af diskussioner af de to begrebs ligheder, forskelle, definitioner og ikke mindst nødvendigheden af henholdsvis den ene eller den anden (Kotter, 2001, s.85; Kotterman, 2006, s.13).

Leadership og Management er overordnet set to distinktive, men komplementære metoder for handling, som hver især har sin egen funktion og karakteristiske aktiviteter, men den ene er ikke nødvendigvis bedre end, eller kan erstatte den anden (Kotter, 2001, s.85). Fælles for de to er, at begge i nogen grad er med til at skabe retning, tilpasse ressourcer og motivere medarbejdere for at opnå en bestemt agenda (Kotterman, 2006, s.14), men de to repræsenterer hver især deres måde at opnå dette på (Kotter, 2001, s.86).

Management handler overordnet set om at håndtere kompleksitet igennem et arbejde med ensartede retningslinjer. Ifølge Harvard Business School Professor John Kotter så er Management kendetegnet ved at etablere detaljerede trin for at opnå opstillede mål, og derefter allokere ressourcer således at planlægningen kan gennemføres (Kotter, 2001, s.86).

Leadership på den anden side handler om at håndtere forandringer, hvilket gøres ved at udvikle en vision for fremtiden og lægge strategier for de forandrings- og udviklingstrin, som er nødvendige for at opnå visionen (Kotter, 2001, s.86).

Igennem de foregående analyser har der, som nævnt, været en tematik, der har advokeret for en mere afgrænset og klarlagt struktur i fordelingen af ansvar og roller, hvilket Leadership og Management perspektiverne kan hjælpe til med.

De to begreber, Leadership og Management, behøver nemlig ikke nødvendigvis at udelukke hinanden, men kan have en vis værdi såfremt disse anvendes i et veldefineret samspil, da de principielt når samme resultat blot på forskellige måder (Kotter, 2001, s.86).

En mulig måde hvorpå overstående begreber og deres særskilte egenskaber kan komme konstruktivt i spil i relation til CITP, uden at der fortsat er forvirring eller uklarhed omkring roller, er ved at Leadership-rollen anvendes af mentorerne mens Management-rollen varetages af nærmeste leder til talenterne.

#### **9.4.1.2 MENTOR-ROLLEN**

Mentoren kan i sin ageren som ”leader” inspirere og motivere talentet til at fastsætte en retning ved at udvikle en vision for fremtiden og lægge strategier for de forandrings- og udviklingstrin, som er nødvendige for at opnå visionen (Kotter, 2001, s.86; Kotterman, 2006, s.14; Toor et al., 2008, s.64).

Et af kendetegnene ved en leadership-kultur er, at den er åben, ærlig, kommunikativ og opfordrer til en aktiv deltagelse i udvikling og anvendelse af nye ideer til at løse problemer (Toor et al., 2008, s.64). Disse kendetegn understøtter argumentet for at talenternes mentorer skal påtage sig en leadership-rolle, hvilket understøttes af Talent10C’s udtalelser om, at have en mere fri samtale vedrørende ens fremtidige ønsker og karrieredrømme med vedkommendes mentor (Bilag D10, s.7). Udbyttet af sådanne samtaler stiller dog krav til, at talenterne faktisk tager mentor-tilbuddet i brug, hvilket igen leder fokus hen på vigtigheden af, at få etableret en organisationskultur der er talent-orienteret.

### 9.4.1.3 LEDER-ROLLEN

Vores forslag til hvordan lederne i Carlsberg skal påbegynde ændringen i mindset og adfærd omkring talentudvikling forsøger at tage hensyn til, hvordan den nuværende organisationskultur ikke har talentudvikling som en integreret del, jf. blandt andet afsnittet om *Ledernes opfattelse af egen rolle*.

For at iværksætte en større italesættelse af talentudvikling i Carlsberg, og dermed muligvis tage de første skridt imod at få integreret talentudvikling i de daglige processer, bør lederne få to klare målsætninger, som skal danne rammen for deres arbejde med talenter. Fælles for de to målsætninger eller opgaver er, at udgangspunktet er, at lederne skal have mere fokus på udviklingen af talenterne, både under og efter endt forløb på CITP.

Den første målsætning er at etablere og ikke mindst kontinuerligt justere, en eksplicit psykologisk kontrakt med de talenter, som den enkelte leder har direkte under sig. Den psykologiske kontrakt har som nævnt i flere tidligere afsnit en særlig vigtig rolle i forhold til talenterne, da dennes indhold skaber retningslinjerne, for hvad samarbejdet mellem talent og organisation indebærer i form af krav (Rousseau, 1995, s.46).

En eksplificering af den psykologiske kontrakt vil hjælpe både talenter og ledere med at afstemme forventninger til hinanden. Dette kan forhindre, at kommende årgange af talenter vil opleve følelser af brud på deres psykologiske kontrakter, og risikere at miste motivation for CITP, jf. afsnittet om *Forventninger til ledelsesprocessen under- og efter CITP og Forventninger til udbyttet af programmet*.

Den anden målsætning ligger i forlængelse af arbejdet med at eksplificere den psykologiske kontrakt, og vil ligge naturligt for lederen der udøver management. Lederen skal nemlig fastlægge de mere specifikke mål, og etablere detaljerede trin for det enkelte talents udviklingsproces (Kotter, 2001, s.86). Med andre ord skal lederen påtage sig ansvaret for, i dialog med talenterne, at udforme en detaljeret handlingsplan omkring talentets udvikling. En sådan ”karriereplan” vil give talenterne en klar retning for deres karrieremæssige ønsker, og måder hvorpå disse kan opfyldes, hvilket ikke eksisterer på nuværende tidspunkt (Bilag D15).

#### 9.4.2 ITALESÆTTELSEN AF ROLLEFORDELINGERNE

Hvis Carlsberg skal iværksætte de forskellige ovenstående tiltag, så skal Carlsberg som udgangspunkt tage fat i egen kultur og forstå at lederne (og talenterne samt mentorerne) mangler helt firkantede og klare retningslinjer for deres indbyrdes relation og de krav, som bliver stillet dem (implicit og eksplicit) hver især, når et talent bliver optaget på CITP.

En måde hvorpå disse rollefordelinger kan kommunikeres er ved, at Carlsberg tager udgangspunkt i den PowerPoint kommunikationsform, som synes at være gældende på nuværende tidspunkt, jf. bilag D11, s.7; Bilag D12, s.1; B1; B3. Her kan ansvarsfordelingen klargøres for samtlige parter, i en kommunikationsform som netop kræver korte, klare budskaber.

Denne kommunikationsform kan dog siges at have den ulempe, at det ikke kan sikres at modtagerne nødvendigvis læser og forstår budskaberne, hvorfor der må opfordres til at ledere (og mentorer) til talenter, det vil sige nuværende og tidligere, opfordres til at sparre med hinanden for således at kunne drage anvendelse af hinandens erfaringer, ideer og vanskeligheder.

Helt generelt er det som nævnt utrolig vigtigt at informationen er tilpasset den enkelte modtager, eller modtagertype, da kommunikationsprocesser, som nævnt, sker i specifikke kulturelle kontekster (Leonard et al., 2009, s.850).

Budskaber ”modtages” i det enkelte individs kulturelle baggrund. Dette understreger vigtigheden af at organisationer får skabt en ensartet virksomhedskultur, da kulturen dikterer hvorledes information modtages, analyseres og videreformidles (Leonard et al., 2009, s.850).

Ovenstående pointer kan dermed argumentere for, at Carlsberg sideløbende med PowerPointen skal følge leder1’s råd og sørge for at;

*”alle på et hvis ledelsesniveau, blev tvangsindlagt til at lære noget om talentudvikling og potentialeudvikling og coaching, så de vidste noget om det”*

BILAG D11, LEDER1, s.11

Dette er måske et noget tilspidset krav, da der vil være tale om utrolig mange ledere og utrolig mange ressourcer, der skal tilsidesættes hertil. En justeret version, der muligvis er mere passende for Carlsberg, vil være, at de ledere som får medarbejdere optaget på CITP, skal indgå i en dialog med HR om hvordan, man skal agere som leder til et talent.



Det kan i den grad diskuteres, hvorvidt det er eller vil være muligt for Carlsbergs ledere og mentorer at holde deres Management og Leadership-roller så adskilte som vores forslag lægger op til. Litteraturen konstaterer også, at der i praksis er mange managers, der udøver en Leadership-rolle, og leaders der udøver Management, hvilket blandt andet resulterer i at diskussionerne og misforståelserne omkring de to begreber fortsætter med at eksisterer (Toor et al., 2008, s.62).

På længere sigt kan man også argumentere for, at lederne skal antage en væsentlig mere coachende rolle overfor talenter, og at ovenstående derfor kun er et bud på, hvordan en overgangsperiode skal se ud. Differentieringen mellem de engelske ledelsesbegreber skal således flyde mere ud imellem leder og mentor, og forskellen imellem dem vil derimod være i indholdet af de samtaler, de hver især har med talenterne.

I bund og grund handler ovenstående diskussioner blot om at klarlægge rollefordelinger, ansvarsområder og indse, at der er behov for forskellige kompetencer i forbindelse med forskellige udviklingstrin (Illeris, 2006, s.41), hvilket de to ledelsesbegreber kan være en hjælp til at afgrænse og klarlægge for talenter, ledere og HR.

Lederne skal hjælpe med at gøre det klart, hvilke specifikke situationer som kan skabe udfordringer for det enkelte talent, i forbindelse med udviklingen af vedkommende. Lederne vil kunne vejlede talentet i håndteringen af disse situationer, og dermed afhjælpe potentielle kritiske oplevelser ved at skabe et overblik over udfordringerne.

Mentorerne skal derimod hjælpe med at guide talenterne til at forfølge deres mål, og stimulerer dem til at have drivkraften til at udvikle sig.

Sideløbende med ovenstående skal der så igangsættes konkrete initiativer og praksisser, som kan bidrage til at understøtte lederne, mentorerne og talenterne i deres roller. En sådan konkretisering vil gøre, at Carlsberg får illustreret sin opbakning til og forståelse for, den tid som må og skal afsættes til arbejdet med Talent Management.

### 9.4.3 EN KLAR DEFINITION PÅ TALENT

Allerede i del 1 af analysen bliver det gjort klart, at der ikke findes en entydig klar definition på, hvad der forstås med et talent i litteraturen eller hos Carlsberg, og at hverken talenterne eller lederne har en entydig opfattelse af, hvad det indebærer at være et talent i Carlsberg jf. afsnittet *Carlsbergs karakteristik og anvendelse af talentbegrebet*. Som vi har set, kan der være forskellige grunde hertil, men for at Carlsberg undgår fortsat forvirring hos deltagere og ledere, bør man udarbejde en klar og utvetydig definition (Silzer et al., 2010, s.225).

Ansvar for at udarbejde en sådan definition bør ligge hos HR og topledelsen, da det forventes at være HR medarbejderne der har kompetencerne til at formulere en klar definition, og topledelsen sikrer det strategiske fokus i den (Hughes et al., 2008, s.751). Herudover kan man argumentere for at linjelederne også skal have mulighed for at give udtryk for input i forhold til definitionen, da de bør bidrage til den daglige udvikling af talenterne. Hvis de forskellige ledergrupper får lov at give deres mening til kende, vil de måske også være mere villige til at deltage aktivt i arbejdet med at udvikle talenterne.

En klar definition vil kunne medvirke til, at det kun er high-potentials, der bliver udvalgt til programmet, da alle ledere herigennem burde få en tydelig forståelse for, hvem disse personer er (Silzer et al., 2010, s.225), og hvordan de adskiller sig fra high-performere.

Det er vigtigt at det indgår klart i definitionen, at et talent i Carlsberg anses for at være en high-potential medarbejder (Bilag A1, s.7), for at man i Carlsberg undgår at få specialister og high-performere med på CITP, hvilke programmets formål ikke henvender sig til (Bilag B1, s.5). Samtidig burde der nemmere kunne skabes enighed blandt lederne, når der skal indstilles medarbejdere, da alle får en fælles forståelse af, hvad der gør en medarbejder til et talent (Bilag A1, s.7). Denne forståelse vil formentlig også hjælpe lederne i Carlsberg til at forstå deres rolle i forhold til talenterne, og hvordan talenterne bør udvikles og støttes (Silzer et al., 2010, s.225) for dermed at skabe en bedre balance mellem talentforbrug og udvikling.

Ansvar med at få kommunikeret forståelsen af og definitionen på talent ud til alle interessenter til CITP ligger primært hos HR til at starte med, da HR har det overordnede overblik over CITP og varetager den administrative del (Bilag A1, s.1). Målet bør dog være, at definitionen med tiden bliver en integreret del af Carlsbergs mindset omkring talentudvikling (Silzer et al., 2010, s.53).

Da man i Carlsberg udvælger talenterne internt, og igennem deltagelse på CITP forsøger at medvirke til talenternes udvikling lader det til, at Carlsberg forstår Talent, som noget der skal

udvikles (Holt Larsen, 2006. s.287). Grundideen med CITP er derfor, at Carlsberg selv udvikler talenterne og ikke køber dem udefra, da man ønsker at udvikle og udnytte de dygtige medarbejdere, der allerede befinder sig i Carlsberg. En alternativ mulighed, vil være at man ikke ser fordelene ved selv at udvikle talenterne, og i stedet køber dem udefra (Silzer et al., 2010, s.48).

I det første afsnit, hvor vi diskuterer begrebet Talent, kom det frem at et talent skabes og udvikles i en kontekst med omverdenen. Derfor bør Carlsbergs definition på Talent indeholde, at et talent ikke er et endeligt og færdigt resultat, men derimod en person med muligheden for at forbedre eller udvikle et Talent.

Ud fra Carlsbergs formål med CITP, nomineringskriterier og anden information omkring programmet, kunne et forslag til en definition på et talent i Carlsberg se således ud:

*Et talent er en high-potential leder, hvilket vil sige en leder der har kompetencerne og potentialet til blive endnu bedre – Og en der har evnen og viljen til, på kort eller lang sigt, at udvikle sig til at besidde en Senior Management position i Carlsberg Group.*

Den første del af definitionen tilsigter at indsnævre, hvilken type medarbejder et talent er i Carlsberg, hvilket er en leder, da Carlsbergs talentprogram henvender sig til ledertalenter jf. afsnittet *Formål og målgruppe*.

Den næste del af definitionen lægger vægt på, at det er en medarbejder med potentiale til at kunne udvikle sig yderligere som leder, og dermed har mulighed for at dygtiggøre sig til at kunne besidde en stilling på et højere hierarkisk niveau.

Endeligt stiller den sidste del af definitionen nogle krav til, at medarbejderen selv har en vilje til at udvikle sine kompetencer og blive et Carlsberg talent.

Definitionen går således fra at anerkende et fagligt fundament, til at kræve en vilje og evne til at udvikle fundamentet, samt det samlede potentiale som talentet 'indeholder'.

En undersøgelse foretaget af The Conference Board (The Conference Board, 2010), af hvilke faktorer der øver indvirkning på arbejdet med Talent Management, understreger vigtigheden af en virksomhedsspecifik definition af Talent (Hughes et al., 2008, s.743-744), hvilket ikke umiddelbart opfyldes af ovenstående definition, hvorfor den kræver at få tilknyttet nogle uddybende præmisser. Dette kan gøres ved at bibeholde Carlsbergs nuværende nominerings kriterier i tillæg med de tests, som de nominerede medarbejdere skal gennemgå i assessmentforløbet, jf. afsnittet om *Formål og målgruppe*.

Den egentlige definition, i samspil med nuværende nomineringskriterier, vil således forhåbentlig danne rammerne for at sikre en ensformig udvælgelse og forståelse af talenter i Carlsberg (Hughes et al., 2008, s.751).

Ovenstående afgrænsning og klarlæggelse af henholdsvis HR's og ledernes roller samt en præciseret definition på talentbegrebet i Carlsberg bør give Carlsberg redskaberne til at få en bedre balance mellem talentudvikling versus talentforbrug. En forudsætning for at det lykkes, vil dog være, at HR samtidig har topledelsens opbakning, for at det kan lade sig gøre, da det højst sandsynligt vil kræve mange flere resurser til HR og talenternes ledere.

## KAPITEL 10      KONKLUSION

---

Specialets analyser tog udgangspunkt i en teoretisk diskussion af talentbegrebet, hvor begrebet blev diskuteret ud fra en henholdsvis arv- og en miljøopfattelse for at få en grundlæggende forståelse af begrebet. Derudover blev der skabt en forståelse af, hvordan udviklingen af talenter sker i et samspil med omverdenen, som ifølge Mihaly Csikszentmihalyis og Illeris kan betragtes som henholdsvis domæner eller samspilsdimensionen.

En skelnen mellem arv og miljø benyttes dog sjældent i virksomheder, hvor der i stedet ofte skelnes mellem high-potentials og high-performere. En high-performer kan ses som en nøglemedarbejder, der udviser gode resultater, men som har nået grænsen for at dygtiggøre sig ledelsesmæssigt. Hvorimod en high-potential medarbejder kan ses som en high-performer, som har potentiale, evne og stræben til at avancere med minimum to stillingsniveauer i ledelseshierarkiet.

I Carlsberg benytter man sig også af en skelnen mellem high-potentials og high-performere, hvor det er high-potentials man anser som talent, da et talent i Carlsberg overordnet set er en leder med potentialet for at avancere til Senior Management niveau. Carlsberg formulerer derudover ikke en reel definition på et talent, men anvender dog en liste med nomineringskriterier.

Carlsbergs kommunikation til interessenter, ledere og talenter har vist sig at være forskellig i forhold til hvor meget information, de enkelte grupper modtager. De forskellige grupper giver dertil udtryk for at kommunikationen synes uklar og sparsom.

Den uklare og sparsomme kommunikation samt manglende reelle definition har vist sig at have forskellige konsekvenser for Carlsbergs arbejde med talentudvikling og dermed evnen til at balancere talentudvikling versus talentforbrug.

Den uklare kommunikation resulterer blandt andet i, at forståelsen af talentbegrebet og udviklingen af talenter bliver subjektivt præget, hvorfor både talenter og ledere har uklare forståelser af, hvad deres egne roller egentlig er i forhold til CITP og talentudvikling i Carlsberg.

Lederne bør have tilstrækkelig information og kommunikation omkring hvad et talent er, da det er dem der nominerer talenterne. Desuden skal både talent og leder have en klar rolleopfattelse af begges roller, før end de kan eksplificere forventninger til hinandens indsats og modsvarende belønninger. Hvis der ikke indgås en klar og udførlig psykologisk kontrakt, kan der opstå (oplevelset) brud, som kan have forskellige negative konsekvenser for det videre forløb og Carlsbergs arbejde med talentudvikling.

De ovenstående elementer kan tilsammen resultere i, at talenterne får forskellige forventninger til ledelsesprocessen og udbyttet af CITP.

Ifølge litteraturen burde talenterne alle være individer, der sætter en utrolig høj standard for, hvad de forventer af deres organisation, men overraskende har talenterne i Carlsberg dog ikke så udtalte forventninger, som man på denne baggrund skulle tro. Der bliver dog givet udtryk for nogle forventninger til ledelsesprocessen, hvilket blandt andet indebærer støtte og vejledning, sparring mellem modulerne, opbakning og forståelse for øget arbejdsbyrde og interesse for at kortlægge muligheder for videre udvikling.

De manglende og uklare forventninger til ledelsesprocessen, det vil sige nærmeste leder og HR, kan muligvis skyldes, at der er en mere eller mindre eksplicit kultur i Carlsberg der hedder, at man selv bør tage hånd om egen udvikling. Det kan dog muligvis også skyldes, at talenterne ikke har tillid til, at man kan få noget særligt ud af deltagelse på CITP, hvorfor de heller ikke ved, hvad de skal forvente.

Uklarheden omkring hvad talenterne skal forvente sig af ledelsesprocessen, sammenholdt med uklarheden omkring rolleforståelserne, har stor indvirkning på, at der på nuværende tidspunkt ikke talentudvikles i tilstrækkelig grad, da det skaber forvirring hos både talenter og ledere.

Talenternes forventninger til udbyttet af CITP er derfor også varierende, men der er dog tre forventninger, der synes oplagte, og som går igen i empirien. Disse består af ønsker om yderligere personlig udvikling, forøgelse af netværk og hvorvidt talenterne har forventninger til forfremmelse.

Med udgangspunkt i ovenstående konklusioner på baggrund af analyserne af talenternes forventninger og den teoretiske karakterisering af talenter kan man undre sig over, at mange af de interviewede talenter ikke selv har givet udtryk for deres forventninger overfor deres leder eller HR.

Ud fra de teoretiske diskussioner bliver der indikeret, at læring og udvikling ikke er noget man bare får ”fyldt på”, men derimod noget som udvikles i et samspil med omverdenen. ”Opnåelsen” af læring og udvikling er dermed noget, som talenterne selv aktivt må tage deltagelse i, stille krav til og ikke mindst inddrage andre i. I dette perspektiv burde talenterne derfor selv have taget hånd om egen udvikling og have givet deres krav og holdninger til kende blandt andet overfor nærmeste leder og HR.

De manglende forventninger kan ud fra analyserne helt overordnet skyldes en af to ting. Det kan enten skyldes en uklar rolleopfattelse og forståelse af hvem man er, og hvad formålet med CITP er og dermed et manglende incitament for at deltage aktivt. Eller at det i nogle

tilfælde er de forkerte typer af medarbejdere, der deltager på CITP, altså high-performere frem for high-potentials, hvorfor der ikke vil være de samme stærke ønsker om at avancere.

Begrundelsen for at det er vigtigt, at talenterne har klare og realistiske forventninger til CITP, kan blandt andet findes i motivationsteori. Talenternes forventninger kan betragtes som ønskede belønninger og vil derfor påvirke den indsats og præstation, som talenterne udøver i forhold til CITP. Opfyldes talenternes forventninger ikke, vil det medføre en dalende motivation overfor CTIP og overfor talenternes egen udvikling.

Hvis ikke talenterne selv er motiverede for egen udvikling eller tror på, at CITP vil føre noget nyt og positivt med sig, vil det for Carlsberg være svært at udvikle dem, da udviklingen i høj grad også kræver engagement fra talenterne selv. Dette kan derfor forklare, hvorfor Carlsberg på nuværende tidspunkt ikke evner at balancere talentforbrug versus talentudvikling.

Lederne er på tilsvarende måde som talenterne influeret af den sparsomme og uklare information omkring talentbegrebet og formålet med CITP, hvilket resulterer i forskellige forståelser af ledernes rolle i forhold til, hvordan talenter bør udvikles. I forhold til teorien spiller lederne en vigtig rolle for talenternes udvikling, da lederne skal danne rammerne og skabe betingelserne for, at talenterne er motiverede overfor deres udviklingsproces. I den forbindelse fremgår det af specialets analyser, at der både findes talentforbrugere og talentudviklere i Carlsberg.

Udover manglende kommunikation og information ses det også, at der er forskellige ting i organisationsstrukturen i Carlsberg, der ikke understøtter, at lederne bør have fokus på talentudvikling. Dette indebærer blandt andet en manglende belønningsstruktur, der belønner lederne for et fokus på udvikling. Der er heller ingen deciderede retningslinjer for, hvordan man skal agere som leder for et talent, og kulturen efterspørger heller ikke en forpligtelse fra ledernes side om at udvikle talenter. Kulturen i Carlsberg lægger på nuværende tidspunkt vægt på performance og bundlinjeresultater og dermed mere fokus på forbruget af talenternes præstation frem for udviklingen af dem.

Dette fokus på forbrug frem for udvikling betyder, at kulturen konflikter med nogle af talenternes forventninger om for eksempel udvikling, hvilket kan resultere i, at nogle af dem oplever, at deres psykologiske kontrakt ikke bliver opfyldt.

Analyserne viser, at lederne i Carlsberg sagtens kan have en reel intention om at imødekomme talenternes forventninger men mangler rammerne til og/eller motivationen for at opfylde disse. Lederne skal, som talenterne, også være motiverede for at deltage aktivt i

talentudviklingen, for at talentudvikling kan blive en integreret del af organisationskulturen i Carlsberg

En af de vigtigste roller, som en leder til et talent bør varetage ifølge Talent Management litteraturen, er at få integreret talentudvikling i de daglige processer, hvilket vil sige, at talentudvikling gøres til en naturlig del af den aktuelle organisationskultur. Dette underbygger kritikken af, at talentudvikling ikke er ordentligt etableret og integreret i Carlsbergs nuværende kultur eller ”mindset”.

Udover talenternes nærmeste ledere bør topledelsen i Carlsberg også blive mere involveret i processerne omkring talentudvikling og bør stå frem som et forbillede for talentudvikling ved at anvende talenter i nye stillinger for på den måde at bidrage til en ændring i kulturen.

Ovenstående resultater af analyserne i specialet viser, at det for Carlsberg er utrolig vigtigt at påbegynde en proces med fokus på at involvere, integrere og ikke mindst systematisere måden, hvorpå Carlsbergs ledere arbejder med talentudvikling i Carlsberg Group. Denne proces skal tage højde for, hvordan samspillet imellem de forskellige interessenter kan justeres og præciseres, for at der kommer fokus på egentlig udvikling af talenterne. Ideen hermed er, at Carlsberg kan finde en balance mellem talentudvikling på den ene side og talentforbrug på den anden side, således at CITP i højere grad kommer til at fungere og skabe det bedst mulige udbytte for både Carlsberg og talenterne selv.

For at opnå en bedre balancering af talentudvikling versus talentforbrug bør man i Carlsberg opbygge en kultur eller mindset, som gør, at HR og ledere uanset niveau tager ansvar for og del i udviklingen af virksomhedens talenter. Ifølge litteraturen om Talent Management kan dette sikres ved, at talentudviklingsprogrammer har flere ejere, hvormed det ikke bare bliver en separat opgave hos HR, som ikke har relevans for resten af organisationen. En måde, hvorpå ledelsesprocessen i Carlsberg kan justeres for at understrege det multiple ejerskab, er ved, at HR skaber mere optimale rammer for de forskellige aktørers roller. Desuden bør HR medvirke og opfordre lederne til at sørge for, at talenterne har grundlaget for at være samt forblive motiverede og engagerede overfor CITP

For at undgå den generelle uklarhed der er omkring talentbegrebet i Carlsberg og ledernes og talenternes roller i forhold til talentudvikling, bør HR sørge for at skabe klarhed omkring forståelserne af talentudvikling og definitionen på talent i Carlsberg regi. Dette kræver, at HR, eventuelt i samarbejde med ledelsen, får klarlagt fuldstændigt, hvad man forstår ved et talent og nærmeste leders rolle i Carlsberg samt, at der kommer enighed og klarhed omkring CITP's



formål. Definitionen på et talent i Carlsberg bør som minimum indeholde karakteristikken på en high-potential og klarlægge, hvilke typer af medarbejdere der er et talent.

Generelt set kan man argumentere for, at HR skal blive bedre til at kommunikere og informere både talenter og ledere. Da der er en bred vifte af modtagere i Carlsberg, og man modtager budskaber forskelligt ud fra ens kulturelle kontekst, skal HR være meget opmærksomme på, hvordan de kommunikerer og til hvem.

For at forsøge at løse problemet med ledernes manglende involvering bør HR facilitere en dialog mellem dem selv og talenternes ledere. Dialogen skal have til formål at gøre lederne bevidste om, hvilken rolle og ansvar lederne har overfor talenterne, og dermed hvad der forventes af dem, samt kortlægge ledernes incitament for deltagelse.

Udover talenternes ledere, er der i udviklingen af talenter hos Carlsberg også involveret ledere, der fungerer som mentorer overfor talenterne. Det er derfor vigtig for talenterne at kunne skelne mellem leder og mentors rolle, så talenterne ved, hvem de bør henvende sig til hvornår, i hvilke situationer og med hvilke emner.

En måde at danne en struktur og ensartethed omkring, nærmeste leder til et talent og en mentors roller, kan være ud fra den engelsksprogede litteraturs sondring imellem Leadership versus Management, hvor leadership-rollen kan anvendes af mentorerne, mens Management-rollen kan varetages af nærmeste leder til talenterne.

Lederens rolle i forhold til talenternes udvikling skal dermed være at vejlede talentet i håndteringen af udfordringer, som talentet støder på i løbet af sin udvikling, og dermed afhjælpe potentielle vanskelige oplevelser ved at skabe et overblik over udfordringerne. Mentoren skal derimod ud fra sin "leader" rolle inspirere og motivere talentet til at fastsætte en retning ved at bidrage til at udvikle en vision for fremtiden og lægge strategier for de forandrings- og udviklingstrin, som talentet skal igennem for at opnå visionen.

I bund og grund handler ovenstående om, at Carlsberg skal klarlægge rollefordelinger, ansvarsområder og indse, at der er behov for forskellige kompetencer i forbindelse med forskellige udviklingstrin for på den måde at justere ledelsesprocessen. Ønsket hermed er, at dette på længere sigt kan være med til, at der i Carlsberg skabes et mindset eller kultur, hvor talentudvikling og talentforbrug bliver vægtet ligeligt.

På baggrund af specialets analyser kan det konkluderes, at der er mange faktorer, som øver indvirkning på Carlsbergs evne til at balancere talentudvikling versus talentforbrug. De mest fremtrædende og indflydelsesrige synes at være den nuværende uklare kommunikation omkring rolleforståelserne, ledernes manglende involvering i talenternes udvikling og

udvælgelsesprocessen af talenter. Disse fund kræver, at den enkeltes rolle i ledelsesprocessen bliver bedre defineret, og at der kommer betydeligt mere fokus på de strukturelle elementer i og omkring organisationskulturen, som vil understøtte arbejdet med Talent Management.

## KAPITEL 11      MEN HOLDER DET, ELLER EJ?

Specialets analyser og diskussioner viser, at Carlsbergs nuværende arbejde med Talent Management synes at mangle nogle af litteraturens fremhævnninger af tiltag og strukturelle elementer, som bidrager til at sikre effektiv talentudvikling (Stahl et al., 2007, s.9). Talent Management kan nemlig ses som et paraply-begreb over et væld af forskellige HR-tiltag såsom performance management, succession management og fastholdelse (Stahl et al., 2007, s.8).

Ovenstående medvirker til, at man kan stille spørgsmålstegn ved, om Carlsberg overhoved arbejder korrekt med begrebet, når man ikke aktivt og målrettet inddrager flere af disse elementer på nuværende tidspunkt?! Og bør virksomheden i så fald overhoved have et talentudviklingsprogram?!

Et element som muligvis kan have betydning for Carlsbergs evne til at balancere talentudvikling versus forbrug, og om organisationen bør have et talentprogram, er Performance Management (Stahl et al., 2007, s.8).

Carlsberg fremsætter selv, at organisationskulturen tager sit udgangspunkt i et fokus på bundlinjen, og at enhver medarbejder derfor fokuserer på det, som de bliver belønnet for. Dette har den betydning, at man måske undlader fokus på elementer, som kan have stor betydning for, at Carlsberg balancerer talentforbrug og udvikling. Havde Carlsberg haft et integreret Performance management system hvori lederne blev belønnet for deres involvering i deres medarbejders udvikling, kunne det tænkes at Carlsberg ville stå i en anden situationen end den som specialets analyser og diskussioner har tegnet et billede af.

Det nuværende fokus på bundlinjen er også gældende for topledelsen, som til tider viser sig at vælge den påviste præstation frem for at satse på potentialet i rekrutterings situationer. Topleledelsen er således måske mere et forbillede for at ”forbruge” talent end at udvikle det, hvilket i den grad konflikter med den opførsel som Talent Management litteraturen ellers advokerer for (Guthridge, 2006, s.6; O’Leonard, 2009, s.26).

Dette kan igen skyldes, at Carlsberg på nuværende tidspunkt heller ikke har inkorporeret et elektronisk system i form af en talentradar. CEO Jørgen Buhl Rasmussen skriver i sit velkomstbrev til talenterne, at han forsikrer dem om, at de kommer på en talentradar, men dette bliver dog modsagt af en Senior Vice President, der netop pointerer, at han mangler en ”radarskærm” over talenterne (Bilag B2; Bilag D13, s. 8).

En talentradar kan bidrage til at sætte fokus på, hvilke talenter der muligvis kunne være relevante at have kig på, og vil gøre det langt mere ligetil for ledere på alle niveauer at tage

talenter i betragtning ved ledige stillinger. Implementeringen af en sådan kan således være med til, at CITP vil opnå en berettigelse i Carlsberg, da det vil gøre det væsentlig lettere for lederne i Carlsberg at holde fokus på organisationens aktuelle talentpulje og statussen på denne. Ved hjælp af en talentradar vil det altså være muligt og nemmere for lederne i Carlsberg at anvende virksomhedens talenter.

Denne manglende talentradar, eller i det hele taget umiddelbare manglende fokus på at holde systematisk øje med talenterne, deres udvikling, fremskridt og forfremmelser, og dermed den værdi de giver tilbage til virksomheden, kan være vanskelig at forstå ræsonnement for.

Dét, at man på nuværende tidspunkt synes at fokusere på at have en garanteret præstation frem for at satse mere på talenternes potentiale, kan sætte gang i spekulationer omkring formålet med programmet.

Hvis CITP fra virksomhedens side mest af alt anses som et fastholdelseselement (Bilag A1, s.7), kan man nemlig stille spørgsmålet, om man så ikke burde bekendtgøre programmets eksistens i langt højere grad overfor samtlige medarbejdere i Carlsberg Group. På denne måde vil flere medarbejdere, både egnede og ikke egnede til programmet, måske opleve incitament til at arbejde hen imod deltagelse og dermed øge deres indsats. Dette vil således måske fastholde nogle, som ellers ville forlade Carlsberg, og yderligere øge præstationsniveauet i Carlsberg, ved at flere medarbejdere nu arbejder hen imod optagelse på CITP.

Såfremt at CITP' eksistensgrundlag udover at være fastholdelsesværktøj også er baseret på, at tilstedeværelsen af et talentprogram har en signalværdi for nye medarbejdere (Bilag A1, s.7), så kan man argumentere for, at Carlsberg skal ændre virksomhedens forståelse af talent og ophavet af dette eller helt afskaffe anvendelse af talentbegrebet. Vælger man at bibeholde talentprogrammet, kan man argumentere for, at Carlsberg for eksempel skal lade sig inspirere mere af Professor Peter Capelli's syn på talent i stedet for Bersin & Associates skelnen mellem high-potentials og high-performere.

Peter Capelli, en anerkendt professor i Talent Management kredse, foreslår at virksomheder fuldstændig skal ændre deres tilgange til og opfattelser af arbejdet med Talent Management. I hans perspektiv er hverken rekruttering eller internt udvikling af talenterne tilstrækkelige tiltag i sig selv, når virksomhedsmiljøer er underlagt så meget usikkerhed som det er realiteterne (Harrison et al, 2009, s.6). Capelli mener i stedet, at organisationer skal gøre brug af begge metoder, det vil sige "køb og udvikle", og lade dem forekomme i et bevidst samspil (Capelli, 2010, s.5). Hans argumentation er, at man i organisationer må anerkende, at usikkerhed er en permanent del af forretningsverdenen, og at man skal være i

stand til at reagere på og tilpasse sig efter dette, hvilket udviklingsforløb med lange horisonter ikke tilgodeser. På samme tid vil et udelukkende fokus på at købe talenter udefra signalere, at organisations nuværende medarbejdere aldrig er gode nok.

Helt overordnet kan man stille sig kritisk overfor at have et talentudviklingsprogram. Talentprogrammer kan i essensen ses som kompetenceudvikling, hvilket ikke er noget forudsigeligt, men derimod en udvikling der afhænger af den sociale proces, der foregår mellem individ og organisation (Dahl et al., 2001, s.14). Begge parter ændrer sig gennem arbejdsprocessen og de øvrige læreprocesser, der finder sted, da kompetenceudvikling finder sted i mange og forskellige situationer. Kompetenceudvikling er dermed mulig at planlægge, men det er ikke til at vide sig sikker på resultatet på forhånd (Dahl et al., 2001, s.14). Set i lyset af denne diskussion kan man således stille spørgsmålstejn ved, om man i det hele taget bare bør købe talentfulde medarbejdere udefra, når man har brug for dem, da det alligevel er usikkert, om en virksomheds udviklingsforløb vil resultere i den ønskede kompetenceudvikling?!

Afslutningsvis kan man fastslå, at specialets analyser og diskussioner viser, at Carlsbergs nuværende organisationskultur ikke synes at understøtte et arbejde med Talent Management. Denne konklusion må dermed nødvendigvis have den betydning, at Carlsberg skal gennemgå en kulturforandring, for at organisationen når et punkt, hvor det vil være muligt at talentudvikling vil "holde". For at det kan lykkes, skal der være et stærkt ønske fra topledelsens side om at skabe disse forandringer, samt bruge de resurser det vil kræve.

Ovenstående refleksioner understøtter således fortsat spørgsmålet om hvorvidt Carlsberg overhoved bør have et talentudviklingsprogram.

## KAPITEL 12      REFERANCER

---

- AMABILE, T. M. (1999). *HARVARD BUSINESS REVIEW ON BREAKTHROUGH THINKING*. BOSTON, MASS.: HARVARD BUSINESS SCHOOL.
- ANDERSEN, I. (2005). *DEN SKINBARLIGE VIRKELIGHED - OM VIDENSPRODUKTION INDEN FOR SAMFUNDSDIDENSKABERNE* (3. UDG ED.). FREDERIKSBERG: SAMFUNDSLITTERATUR.
- BAKER, G. P., JENSEN, M. C., & MURPHY, K. J. (1988). COMPENSATION AND INCENTIVES: PRACTICE VS. THEORY. *JOURNAL OF FINANCE*, *XLIII*, No 3(JULY), 593-616.
- BANDURA, A. (1977). *SOCIAL LEARNING THEORY*. ENGLEWOOD CLIFFS: PRENTICE-HALL.
- BENSON, N., & LYONS, R. (1986). *CONTROVERSIES OVER THE PURPOSES OF SCHOOLING AND THE MEANING OF WORK : SELECTED READINGS IN THE HISTORY OF AMERICAN EDUCATION*. LANHAM ; LONDON: UNIVERSITY PRESS OF AMERICA.
- BERSIN & ASSOCIATES. (2010). *BERSIN & ASSOCIATES*. RETRIEVED 11/19, 2010, FROM [WWW.BERSIN.COM](http://WWW.BERSIN.COM)
- BOSCH-SIJTSEMA, P. (2007). THE IMPACT OF INDIVIDUAL EXPECTATIONS AND EXPECTATION CONFLICTS ON VIRTUAL TEAMS. *GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT*, *32*(3), 358-388.
- BUHL, C. (2010). *TALENT SPØRGSMÅLET ER IKKE OM DU HAR TALENT MEN HVORDAN*. KØBENHAVN: GYLDENDAL BUSINESS.
- CAPELLI, P. *THE TALENT ON DEMAND APPROACH*. RETRIEVED 11/21, 2010, FROM [HTTP://WWW.TALENTONDEMAND.ORG/TODA.PDF](http://WWW.TALENTONDEMAND.ORG/TODA.PDF)
- CARLSBERG. *INVESTOR FACT*. RETRIEVED 10/28, 2010, FROM [HTTP://WWW.CARLSBERGGROUP.COM/INVESTOR/FACTS/PAGES/FACTSHEET.ASPX](http://WWW.CARLSBERGGROUP.COM/INVESTOR/FACTS/PAGES/FACTSHEET.ASPX)
- CARLSBERG GROUP. (2010). *CARLSBERGS GROUPS ÅRSRAPPORT 2009*. RETRIEVED 10/28, 2010, FROM [HTTP://WWW.CARLSBERGGROUP.COM/INVESTOR/DOWNLOADCENTRE/DOCUMENTS/ANNUAL%20REPORT%20-%202/CARLSBERG\\_AS\\_AARSREGNSKAB\\_2009.PDF](http://WWW.CARLSBERGGROUP.COM/INVESTOR/DOWNLOADCENTRE/DOCUMENTS/ANNUAL%20REPORT%20-%202/CARLSBERG_AS_AARSREGNSKAB_2009.PDF)
- CARLSBERGS VEDTÆGTER. (2010). *CARLSBERGS VEDTÆGTER - MED ÆNDRINGER SENEST AF DEN 25. MARTS 2010*. RETRIEVED 10/19, 2010, FROM [WWW.CARLSBERGGROUP.COM/MEDIA/NEWS/DOCUMENTS/CARLSBERG%20AS%20VEDTÆGTER%2025%20MARTS%202010.PDF](http://WWW.CARLSBERGGROUP.COM/MEDIA/NEWS/DOCUMENTS/CARLSBERG%20AS%20VEDTÆGTER%2025%20MARTS%202010.PDF)
- CHAMBERS, E., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S., & MICHAELS III, E. (1998). THE WAR FOR TALENT. *THE MCKINSEY QUARTERLY*, *3*, 44-57.
- COLLINGS, D. G., McDONNELL, A., & SCULLION, H. (2009). GLOBAL TALENT MANAGEMENT: THE LAW OF THE FEW. *THE POZNAN UNIVERSITY OF ECONOMICS REVIEW*, *9*(2), 5.
- COLLINGS, D. G., & MELLAHI, K. (2009). STRATEGIC TALENT MANAGEMENT: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, *19*(4), 304-313.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997). *CREATIVITY : FLOW AND THE PSYCHOLOGY OF DISCOVERY AND INVENTION*. NEW YORK: HARPERPERENNIAL.

- CULLINANE, N., & DUNDON, T. (2006). THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT: A CRITICAL REVIEW. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS*, 8(2), 113-129.
- DAHL, P. N., JØRGENSEN, K. M., LAURSEN, E., RASMUSSEN, J. G., & RASMUSSEN, P. (2001). *PERSPEKTIVER PÅ ORGANISATORISK LÆRING*. AALBORG: VIDENCENTER FOR LÆREPROCESSER, AALBORG UNIVERSITET.
- EBSCOSUPPORT. (2010). *WHAT IS THE DIFFERENCE BETWEEN ACADEMIC JOURNALS AND SCHOLARLY (PEER REVIEWED) JOURNALS IN EBSCOHOST?* RETRIEVED 20 OKTOBER, 2010, FROM [HTTP://SUPPORT.EPNET.COM/KNOWLEDGE\\_BASE/DETAIL.PHP?TOPIC=&ID=2721&PAGE=1](http://support.epnet.com/knowledge_base/detail.php?topic=&id=2721&page=1)
- FUGLSANG, L., & BITSCH OLSEN, P. (2004). *VIDENSKABSTEORI I SAMFUNDSVIDENSKABERNE PÅ TVÆRS AF FAGKULTURER OG PARADIGMER* (2. UDG ED.). KØBENHAVN: ROSKILDE UNIVERSITETSFORLAG.
- GUEST, D. E., & CONWAY, N. (2002). COMMUNICATING THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT: AN EMPLOYER PERSPECTIVE. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, 12(2), 22-38.
- GUTHRIDGE, M. E. A. (2006). THE PEOPLE PROBLEM IN TALENT MANAGEMENT. *THE MCKINSEY QUARTERLY*, (2), 6-8.
- HARRISON ET AL. (2009). *THE NEW FACE OF TALENT MANAGEMENT - MAKING SURE THAT PEOPLE REALLY ARE YOUR MOST IMPORTANT ASSET*. ALEXANDRIA VA: THE AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING & DEVELOPMENT (ASTD).
- HEIN, H. H. (2009). *MOTIVATION : MOTIVATIONSTEORI OG PRAKTISK ANVENDELSE* (1 UDGAVE, 1 OPLAG ED.). KBH.: HANS REITZEL.
- HERZBERG, F. (2008). *ONE MORE TIME HOW DO YOU MOTIVATE EMPLOYEES?; ONE MORE TIME HOW DO YOU MOTIVATE EMPLOYEES?*. BOSTON, MA: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- HOLT LARSEN, H. (2006). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT : LICENCE TO WORK - ARBEJDSLIVETS TRYLLESTØV ELLER HÅNDJERN?* (1 UDGAVE, 3 OPDATERE OPLAG ED.). HOLTE: VALMUEN.
- HUGHES, J. C., & ROG, E. (2008). TALENT MANAGEMENT: A STRATEGY FOR IMPROVING EMPLOYEE RECRUITMENT, RETENTION AND ENGAGEMENT WITHIN HOSPITALITY ORGANIZATIONS. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 20(7), 743.
- ILLERIS, K. (2006). *LÆRING* (2. UDG ED.). FREDERIKSBERG: ROSKILDE UNIVERSITETSFORLAG.
- ILLERIS, K. (2007). *LÆRINGSTEORIER SEKS AKTUELLE FORSTÅELSER* (1 UDG. ED.). FREDERIKSBERG: ROSKILDE UNIVERSITETSFORLAG.
- JACOBSEN, D. I., & THORSVIK, J. (2002). *HVORDAN ORGANISATIONER FUNGERER INDFØRING I ORGANISATION OG LEDELSE; HVORDAN ORGANISATIONER FUNGERER INDFØRING I ORGANISATION OG LEDELSE [HVORDAN ORGANISASJONER FUNGERER]*. KØBENHAVN: HANS REITZEL.
- KOTTER, J. P. (2001). WHAT LEADERS REALLY DO. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 79(11), 85-96.
- KOTTERMAN, J. (2006). LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT: WHAT'S THE DIFFERENCE? *THE JOURNAL FOR QUALITY & PARTICIPATION*, , 13-17.

- KRUUSE, E. (2007A). *KVALITATIVE FORSKNINGSMETODER I PSYKOLOGI OG BESLÆGTEDE FAG* (6 UDGAVE, 1 OPLAG ED.). VIRUM; KØGE: DANSK PSYKOLOGISK FORLAG; EKSP. DBK.
- KRUUSE, E. (2007B). *KVANTITATIVE FORSKNINGSMETODER I PSYKOLOGI OG TILGRÆSENDE FAG* (6.UDG ED.). KØBENHAVN: DANSK PSYKOLOGISK FORLAG.
- KVALE, S. (2006). *INTERVIEW : EN INTRODUKTION TIL DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVIEW* [INTERVIEWS.] (1 UDGAVE, 13 OPLAG ED.). KBH.: HANS REITZEL.
- LAMOUREUX, K. (2008). HIGH POTENTIAL VERSUS HIGH PERFORMANCE: WHAT IS THE REAL DIFFERENCE? *BERSIN & ASSOCIATES RESEARCH BULLETIN - THE LATEST IN ENTERPRISE LEARNING & TALENT MANAGEMENT*, 3(18)
- LEONARD, K. M., SCOTTER, J. R. V., & PAKDIL, F. (2009). CULTURE AND COMMUNICATION: CULTURAL VARIATIONS AND MEDIA EFFECTIVENESS. *ADMINISTRATION & SOCIETY*, 41, 850-877.
- LEWIS, R. E., & HECKMAN, R. J. (2006). TALENT MANAGEMENT: A CRITICAL REVIEW. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 16(2), 139.
- LOMBARDO, M. M., & EICHINGER, R. W. (2000). HIGH POTENTIALS AS HIGH LEARNERS. 39(4), 321.
- MÄKELÄ, K., BJÖRKMAN, I., & EHRNROOTH, M. (2010). HOW DO MNCs ESTABLISH THEIR TALENT POOLS? INFLUENCES ON INDIVIDUALS' LIKELIHOOD OF BEING LABELED AS TALENT. *JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, 45(2), 134.
- MARKUS, L. (2010). TALENT MANAGEMENT SYSTEMS FOR THE 21ST CENTURY. *HUMAN RESOURCES MAGAZINE*, 14(6), 18.
- MARTIN, J., & SCHMIDT, C. (2010). HOW TO KEEP YOUR TOP TALENT. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, (MAY), 1-9.
- MELLAHI, K., & COLLINGS, D. G. (2010). THE BARRIERS TO EFFECTIVE GLOBAL TALENT MANAGEMENT: THE EXAMPLE OF CORPORATE ÉLITES IN MNEs. *JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, 45(2), 143-149.
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., & AXELROD, B. (2001). *THE WAR FOR TALENT*. BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- MICHAELS, HANFIELD-JONES, H., & AXELROD, B. (2005). *KAMPEN OM TALENT* [THE WAR FOR TALENT.]. KOLDING; HASLEV: BIRMAR; EKSP. NBC.
- NIELSEN, R. K. (2010). *PSYKOLOGISKE KONTRAKTER*. RETRIEVED 28/10, 2010, FROM [HTTP://WWW.LEADINGCAPACITY.DK.ESC-WEB.LIB.CBS.DK/](http://www.leadingcapacity.dk/esc-web/lib/cbs.dk/)
- NYGAARD, A., HAMMER, B., HANSEN, C., PEDERSEN, J. H., OLSEN, J. B., ENGLEV, K., ET AL. (1998A). *DEN STORE DANSKE ENCYKLOPÆDI. BD. 11 KNOB - LATIMERIA DANMARKS NATIONALLEKSIKON* (1ST ED.). KØBENHAVN: GYLDENDAL.
- NYGAARD, A., HAMMER, B., HANSEN, C., PEDERSEN, J. H., OLSEN, J. B., ENGLEV, K., ET AL. (1998B). *DEN STORE DANSKE ENCYKLOPÆDI. BD. 12 LATIN - MARSK DANMARKS NATIONALLEKSIKON* (1ST ED.). KØBENHAVN: GYLDENDAL.



- NYGAARD, A., HAMMER, B., HANSEN, C., PEDERSEN, J. H., OLSEN, J. B., ENGLEV, K., ET AL. (2000). *DEN STORE DANSKE ENCYKLOPÆDI. BD. 18 STAMBØGER - TERRIERE DANMARKS NATIONALLEKSIKON* (1ST ED.). KØBENHAVN: GYLDENDAL.
- O'LEONARD, K. (2009). *2009 TALENT MANAGEMENT FACTBOOK - BEST PRACTICES AND BENCHMARKS IN TALENT MANAGEMENT* BERSIN & ASSOCIATES FACTBOOK REPORT | V.2.0.
- POLITIKENS NUDANSK ORDBOG. (2001). *POLITIKENS NUDANSK ORDBOG* (18. UDGAVE, 3. OPLAG ED.). FINLAND: POLITIKENS FORLAG A/S.
- PORTER, L. W., & LAWLER, E. E. (1968). *MANAGERIAL ATTITUDES AND PERFORMANCE* (1ST ED.). HOMEWOOD, ILL. c1968: R. D. IRWIN.
- ROBINSON, S. L. (1996). TRUST AND BREACH OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 41(DECEMBER), 574-599.
- ROBINSON, S. L., & MORRISON, E. W. (2000). THE DEVELOPMENT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND VIOLATION: A LONGITUDINAL STUDY. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 21, 525-546.
- ROBINSON, S. L., & ROUSSEAU, D. (1994). VIOLATING THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT : NOT THE EXCEPTION BUT THE NORM. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 15(.), 245-259.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *PSYCHOLOGICAL CONTRACTS IN ORGANIZATIONS UNDERSTANDING WRITTEN AND UNWRITTEN AGREEMENTS*. THOUSAND OAKS: SAGE.
- SCHEIN, E. H. (1994). *ORGANISATIONSKULTUR OG LEDELSE; ORGANISATIONSKULTUR OG LEDELSE [ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP]* (2. UDG ED.). HOLTE: VALMUEN.
- SILZER, R., & DOWELL, B. (2010). *STRATEGY-DRIVEN TALENT MANAGEMENT A LEADERSHIP IMPERATIVE; STRATEGY-DRIVEN TALENT MANAGEMENT A LEADERSHIP IMPERATIVE*. CHICHESTER: JOHN WILEY.
- SMITH, EDWARD E. ET AL. (ED.). (2003). *ATKINSON & HILGARD'S INTRODUCTION TO PSYCHOLOGY* (14TH ED. ED.) WADSWORTH/THOMSON LEARNING.
- STAHL, G. K., BJÖRKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S. S., PAAUWE, J., STILES, P., ET AL. (2007). GLOBAL TALENT MANAGEMENT: HOW LEADING MULTINATIONALS BUILD AND SUSTAIN THEIR TALENT PIPELINE. *INSEAD WORKING PAPERS COLLECTION*, (34), 1.
- THE CONFERENCE BOARD. (2010). *THE CONFERENCE BOARD*. RETRIEVED 11/19, 2010, FROM [HTTP://WWW.CONFERENCE-BOARD.ORG/ABOUT/INDEX.CFM?ID=1980](http://www.conference-board.org/about/index.cfm?id=1980)
- THOMAS, G. F., ZOLIN, R., & HARTMAN, J. L. (2009). THE CENTRAL ROLE OF COMMUNICATION IN DEVELOPING TRUST AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE INVOLVEMENT. *JOURNAL OF BUSINESS COMMUNICATION*, 46(3), 287-310.
- TIFFAN, B. (2009). ARE YOU CONSIDERED A "HIGH POTENTIAL?". *PHYSICIAN EXECUTIVE*, 35(2), 74-77.
- TOOR, S., & OFORI, G. (2008). LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT: HOW THEY ARE DIFFERENT, AND WHY. *LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN ENGINEERING*, APRIL, 61-71.

- USUNIER, J., & LEE, J. A. (2005). *MARKETING ACROSS CULTURES; MARKETING ACROSS CULTURES* (4TH ED.). HARLOW: FINANCIAL TIMES PRENTICE HALL.
- WHITTAKER, S., & MARCHINGTON, M. (2003). DEVOLVING HR RESPONSIBILITY TO THE LINE: THREAT, OPPORTUNITY OR PARTNERSHIP? *EMPLOYEE RELATIONS*, 25(3), 245.
- YARNALL, J. (1998). LINE MANAGERS AS CAREER DEVELOPERS: RHETORIC OR REALITY? *PERSONNEL REVIEW*, 27(5), 378-395.
- YIN, R. K. (2009). *CASE STUDY RESEARCH - DESIGN AND METHODS* (4TH ED.). LOS ANGELES: SAGE PUBLICATIONS.

## **KAPITEL 13            BILAGSOVERSIGT**

---

### **BILAG A – KOMMUNIKATION MED CARLSBERG KONTAKT**

BILAG A1 – INTERVIEW MED SENIOR TALENT MANAGER

BILAG A2 – UFORMELT MØDE MED SENIOR TALENT MANAGER

### **BILAG B – DIVERSE MATERIALE FRA CARLSBERG**

BILAG B1 – CITP INTRODUCTION

BILAG B2 – VELKOMSTMAIL FRA JØRGEN BUHL RASMUSSEN TIL TALENTER

BILAG B3 – PROGRAMME OUTLINE (VEDHÆFTET BUHL RASMUSSENS MAIL)

BILAG B4 – BILLEDER AF MODULMAPPERNE

BILAG B5 – PAPIRER FRA MODULMAPPERNE (FX MODULOVERSIGT)

BILAG B6 – CARLSBERGS PEOPLE STRATEGY

### **BILAG C – AL MATERIALE VEDR. SPØRGESKEMA**

BILAG C1 – MAILKORRESPONDANCE VEDR. SPØRGESKEMARESPONDENTER

BILAG C2 – MAIL VEDRØRENDE SPØRGESKEMA

BILAG C3 – SPØRGESKEMASPØRGSMÅL OPSTILLET I SKEMAFORM

BILAG C4 – SPØRGESKEMABESVARELSER

### **BILAG D – AL MATERIALE VEDR. INTERVIEWS**

BILAG D1 – MAILKORRESPONDANCE VEDRØRENDE INTERVIEWPERSONER

BILAG D2 – MAIL VEDRØRENDE INTERVIEW FORESPØRGSEL

BILAG D3 – MAIL MED SKYPE INFORMATION TIL BRUG VED INTERVIEW

BILAG D4 – INTERVIEWGUIDES OPSTILLET I SKEMAFORM

BILAG D5 – INTERVIEWGUIDES FOR TALENT 07, 09, 10 SAMT LEDERE

BILAG D6 – INTERVIEW MED TALENT07

BILAG D7 – INTERVIEW MED TALENT09

BILAG D8 – INTERVIEW MED TALENT10A

BILAG D9 – INTERVIEW MED TALENT10B

BILAG D10 – INTERVIEW MED TALENT10C

BILAG D11 – INTERVIEW MED LEDER1, CIO

BILAG D12 – INTERVIEW MED LEDER2, VP

BILAG D13 – INTERVIEW MED SENIOR VICE PRESIDENT

BILAG D14 – OPFØLGENDE MAIL TIL ENKELTE INTERVIEWPERSONER

BILAG D15 – SVAR PÅ OPFØLGENDE MAIL TIL NOGLE INTERVIEWPERSONER