

Indlæggets tema:

Hvordan kan vi spotte talenter?



Lone Storgaard Duerlund
Partner i konsulenthuset 4IMPROVE A/S

Hvem er den faglige Lone?

Cand.oecon med speciale i innovation, Aalborg Universitet 1991

2 årig lederuddannelse i Udviklingsledelse

Uddannet & certificeret Coach

2 årig uddannelse som Systemisk Konsulent

Certificeret i "Mestring af processer"

Certificeret i Mindsetter-forandringsledelse

Uddannet projektleder

Faglige specialer:

Organisationsudvikling, strategi og fusionsprocesser

Strategiske Lederudvikling, Personlig lederudvikling

Executive coaching, coaching af chefer og ledere og

Praktisk ledelseserfaring gennem 6 år

Professionelt bestyrelsesarbejde

Mentor for ansatte på AAU og entreprenører

www.4improve.dk – lsd@4improve.dk

Opdraget

Opdraget var at få operationaliseret talentudviklingsbegrebet i relation til en forskeruddannelsesmæssig kontekst på ph.d.-skolen.

Konkrete mål var værktøjer til:

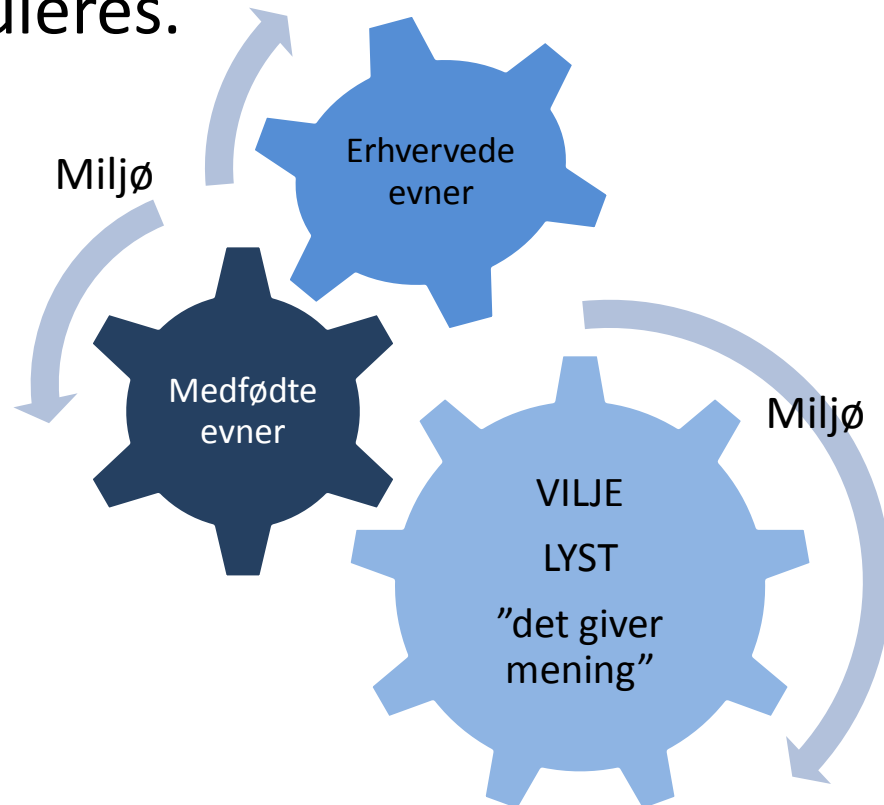
- Identifikation af talenter
- Pre-scanning af talenter



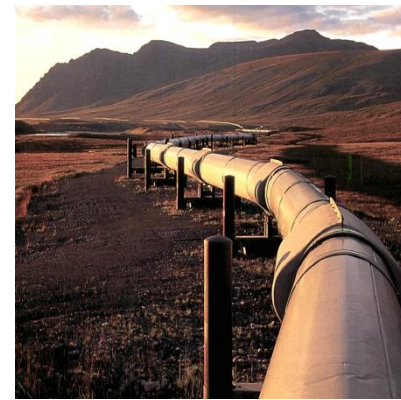
Input til talentbegrebet – grundforståelsen

Talent er, når de studerende på HEALTH har særlige forudsætninger inden for et eller flere områder

- har lysten og viljen til at yde en særlig indsats
- har mulighed for at blive en af de bedste, hvis potentialet stimuleres.



Talentpipeline tankegange



En Talentpipeline handler om:

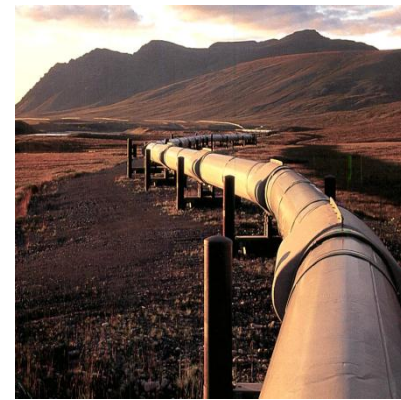
- at have tydelige forventninger til faglige, personlige og organisatoriske kompetencer til forskellige niveauer i organisationen

Det betyder for forskertalentudviklingen på Health:

- at Ph.d skolen skal skabe tydelige forventninger til hvad et talent kan være, og hvorledes talentet skal udvikle sig videre m.h.p. at imødekomme næste fase af en forskerkarriere på HEALTH.

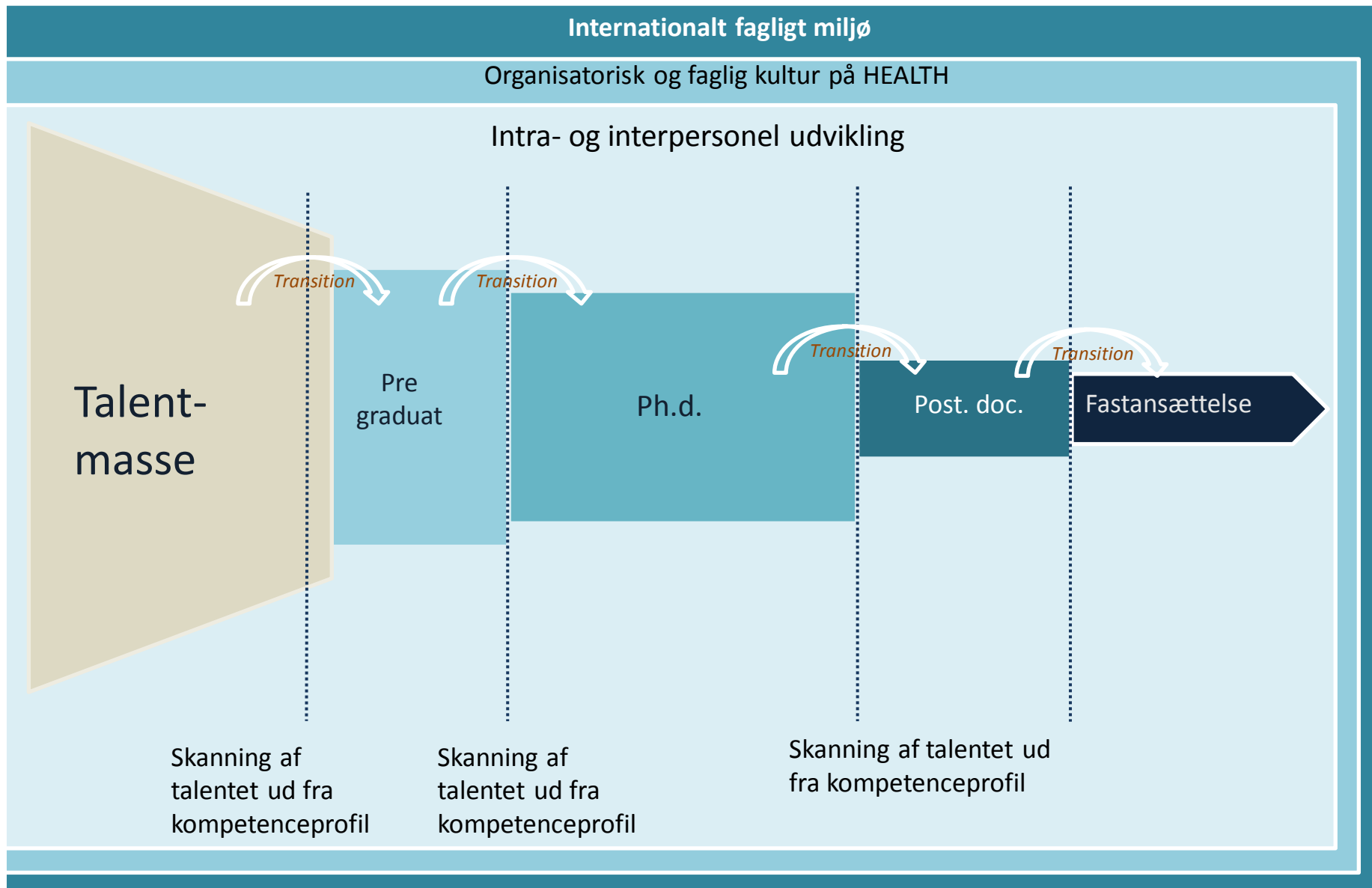
Med inspiration fra S. Drotter og R. Charan.

Effekten af Talentpipeline tankegangen



- Talentarbejdet gøres til en organisatorisk opgave, som involverer både ledere og forskere
- Tydeliggørelse af forskellige kompetenceforventninger til et talent på pregraduat, ph.d. og postdoc niveau.
- Fokus på , at der skal foregå en transitionen imellem faserne fra pregraduat til Ph.d. og videre til Post doc stillinger.
- Talentudvikling kan ske i forbindelse med gænge aktiviteter og opgaver.

Pipeline-model som en organisatorisk opgave



Kompetencematrix

Målgruppe Kompetencer	Pregraduate	Ph.d.	Postdoc
Personlige kompetencer			
Faglige kompetencer			
Organisatoriske kompetencer			

Overordnet kompetenceprofil for HEALTH talenter

	Pre-graduat	Ph.d.	Post. doc
Personlige kompetencer	Viljestærk Måltrettet Modig Selvtillid Flittig Kunne modtage feedback fra vejleder Detaljeorienteret	Vedholdende Ambitiøs Risikovillig Selvsikkerhed Selvorganiserende Indgå konstruktivt i den asymmetriske rolle Afsluttende	Robust Passioneret eksperimenterende Gennemslagskraft Selvledende Reflekteret i forhold til eget ståsted Ressource Overblik Empatisk
Akademiske kompetencer	Redelig Nysgerrig Forståelse af en fagtekst Metodisk Interesse for dataindsamling Opgaveskrivning og fremlæggelse	Redelig Udviklingsorienteret Analytisk Metodisk funderet Kombinere egne fagdiscipliner Formidling til forskningsmiljøer	Redelig Nytænkende Original Kreativ anvendelse af metoder Kombinere tværfaglige discipliner Formidling til Internationale forskningsmiljøer Undervisningsevne Vejleder-kompetencer
Organisatoriske kompetencer	Respektfuld for andres faglighed Opbygge relationer Samarbejde	Inddrager andre faggrupper Networke Hjælpe andre Projektforståelse Internationalt orienteret Forstå egen kontekst og organisatorisk ramme	Aktiv anvendelse af tværfaglighed Inddrage netværk Ledelse af team Projektledelse Internationaliseret Organisatorisk positionering Timing Fundraising

Detaljeret beskrivelse af de personlige kompetencer

Pre-graduat	Ph.d.	Post. doc
Viljestærk Talentet har en indre drivkraft til at holde ud og gå efter målet, hvilket viser sig i arbejdsiver og selvstændighed i arbejdet.	Vedholdende Talentet holder fast i sine mål også når vedkommende møder modgang, hvilket viser sig når hun kan rejse sig efter nederlag og holdet gejsten oppe.	Robust Talentet ved hvordan han anvender sin vilje til at bruge lige præcis den mængde tid og kræfter der kræves, når det kræves og slås ikke ud hverken følelsesmæssigt eller på gå på mod ved modgang.
Målrettet Talentet er fokuseret på at gennemføre det man sætter sig for og strækker sig langt for at nå resultater.	Ambitiøs Talentet målretter sit arbejde i bestemte retninger og arbejder ihærdigt med sin forskning.	Passioneret Talentet identificerer sig med sit forskningsfelt og kan slet ikke lade være med at gå efter nye resultater og mål.
Modig Dette viser sig ved at talentet aktivt er handlende og afprøver sine egne ideer.	Risikovillig Dette viser sig, når talentet tør satse. Hun tager chancer også selvom der er risiko for, at det ikke fører noget med sig.	Eksperimenterende Dette viser sig ved at talentet anvender sin intuition og ser nye mønstre og veje som er uprøvede og forfølge dem.
Selvtillid Talentet står ved sig selv og sit arbejde og går ind i opgaverne med tro på sig selv.	Selvsikkerhed Talentet har gjort sig nogle erfaringer, som gør at hun kender sit værd og kan stå på sin ret, også når det kan være svært.	Gennemslagskraft Dette viser sig når talentet aktivt kan kæmpe for den position og de privilegier der skal til for at bringe sig selv og sin faglighed i spil de rette steder.
Modtage feedback fra vejleder Talentet kan tage imod feedback fra vejledere på en konstruktiv måde og anvende den til at komme videre i sit arbejde.	Indgå konstruktivt i den asymmetriske rolle Talentet kan arbejde konstruktivt sammen med vejlederen og søger også gerne andres meninger. Talentet kan indgå i en voksen- voksen relation uden at gå i understatus.	Reflekteret i forhold til eget ståsted Dette viser sig ved at talentet forholder sig reflektivt til sine omgivelser, sig selv og sit arbejde, og får omsat sine selvkritiske tanker til nye konstruktive veje og ideer.
Flittig Dette viser sig ved at talentet ikke er bange for at tage fat. Talentet lægger stor energi, koncentration og tid i sit arbejde.	Selvorganiserende Dette viser sig ved at talentet er arbejdsomt og god til at planlægge sit arbejde. Talentet udnytter sin tid med relevante arbejdsopgaver til rette tid og sted.	Selvledende Dette ses ved at talentet tager ansvar for egne opgaver og selv beslutter hvordan opgaverne løses. Talentet har overblik og søger at udvikle sig selv ved at gå nye veje.
Detaljeorienteret Talentet har blik for detaljen og ser de elementer, som er væsentlige for at opgaven er løst. Han kan slippe opgaven når den er løst og få afsluttet til tiden.	Afsluttende Talentet kan slippe opgaven når den er god nok. Begynder at forstå, hvad der skal til, for at niveauet er godt nok og ved hvor lang tid opgaven skal tage. Kan selv udarbejde en tidsplan der er realistisk.	Ressource overblik Talentet kan gå fra detalje til helikopterblik og afgøre, hvornår nok, er nok. Bruger tilpas mængde af tid på detaljerne. Talentet kan holde de kritiske punkter i en tidsplan samtidig med at de videnskabelige kriterier er i orden.
		Empatisk Viser sig når talentet kan sætte sig i andres sted og med faglig professionel distance kan forstå og sætte sig ind i den andens virkelighed uden at overtage perspektivet, men evt. kan tilbyde flere og nye perspektiver.

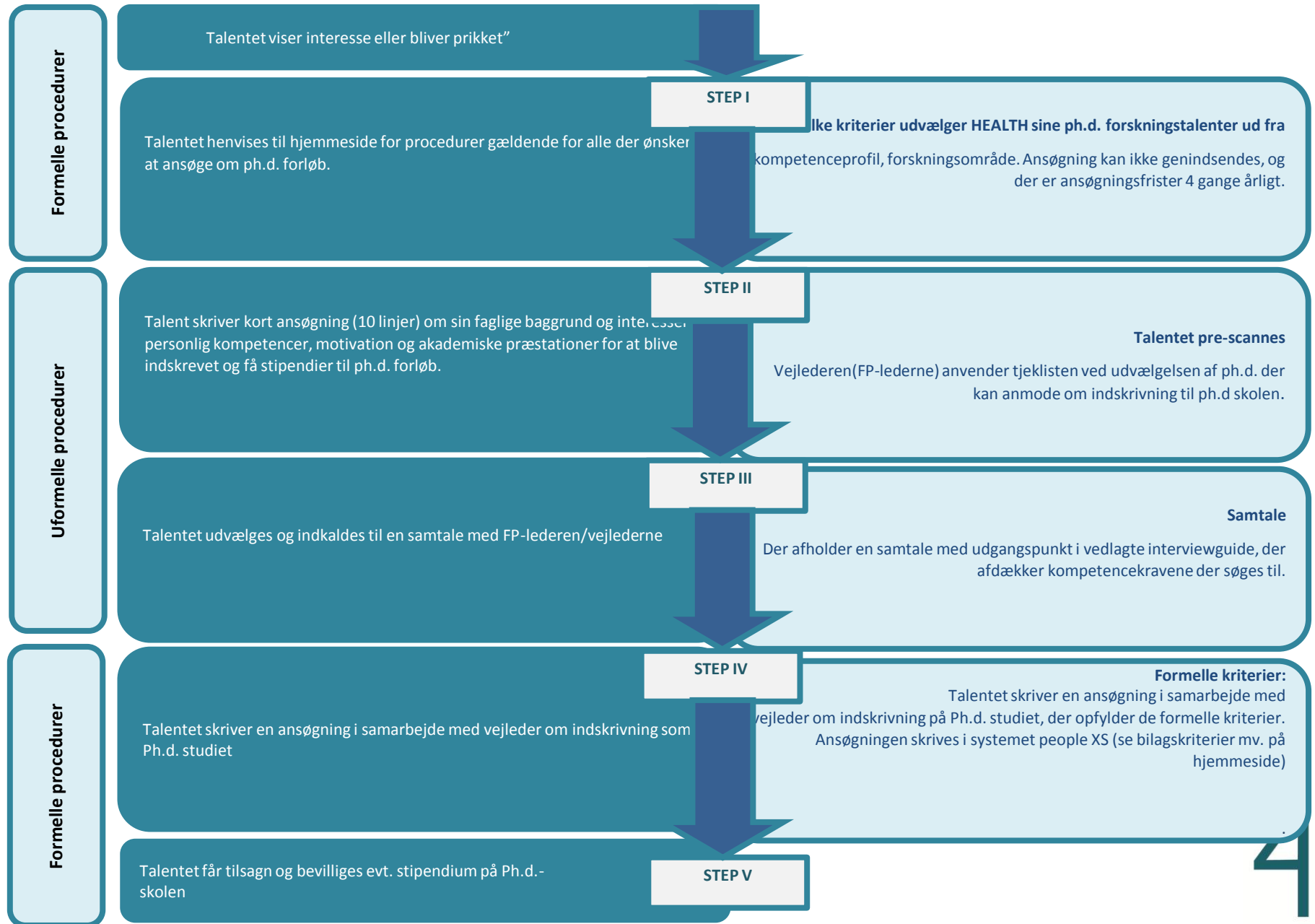
Detaljeret beskrivelse af de akademiske kompetencer

Pre-graduat	Ph.d.	Post. doc
Redelig Talentet har indsigt i etiske retningslinjer for god forskeradfærd og videnskabelig redelighed og udviser i praksis forståelse og respekt for spilleregler i det videnskabelige miljø og stor videnskabelig integritet i sit forskningsarbejde.	Redelig Talentet har indsigt i etiske retningslinjer for god forskeradfærd og videnskabelig redelighed og udviser i praksis forståelse og respekt for spilleregler i det videnskabelige miljø og stor videnskabelig integritet i sit forskningsarbejde.	Redelig Talentet har indsigt i etiske retningslinjer for god forskeradfærd og videnskabelig redelighed og udviser i praksis forståelse og respekt for spilleregler i det videnskabelige miljø og stor videnskabelig integritet i sit forskningsarbejde.
Nysgerrig Viser sig ved at talentet kan be- eller afkræfte hypoteser og være åben for alternative forskningsresultater.	Udviklingsorienteret Viser sig ved at talentet er parat til at gå nye veje og forfølge en idé.	Innovation Talentet kan nu nytænke områder og se muligheder for at anvende sin viden i nye forskningsmæssige sammenhænge.
Forståelse af fagtekster Talentet kan læse og forstå en faglig kompleks tekst.	Analytisk Kan analysere en og se bagom en faglig kompleks tekst og sætte den i forhold til andre tekster.	Nyskabende Kan se nye vinkler, perspektiver og resultater indenfor et teorifelt.
Metodisk Denne evne viser sig ved at talentet kan systematisere og arbejde metodisk i en fast struktur.	Metodisk funderet Dette viser sig ved at talentet tilegner sig høj grad af viden om metoder og afprøver og gør egne erfaringer i praksis, som vedkommende forholder sig reflektivt til.	Kreativ anvendelse af metoder Talentet kan anvende metoder på et højere plan og dermed også udvikle egne eller anderledes metoder i sit arbejde.
Interesse for dataindsamling Talentet viser interesse for at gå i dybden og forstå sammenhænge i datagrundlaget.	Kombinere egne fagdiscipliner Talentet har stor forståelse for egne faglige discipliner og kan se mønstre og sammenhænge i datagrundlaget, som kombineres med abstrakt tænkning.	Kombinere tværfaglige discipliner Talentet kan kombinere emner på tværs af fagdiscipliner, ligesom vedkommende kan koble dataindsamling og abstrakt tænkning.
Opgaveskrivning og fremlæggelse Talentet kan formidle fagligt stof på en overskuelig og struktureret måde både på dansk og engelsk.	Formidling til forskningsmiljøer Talentet bidrager til artikler i samarbejde med hovedvejledere og kan i samspil strukturere og skrive faglige tekster målrettet de internationale og anerkendte publikationer.	Formidling til Internationale forskningsmiljøer Talentet bidrager selvstændigt og aktivt til både internationalt, anerkendte publikationer og internationale faglige konferencer.
		Undervisningsevne Talentet evner at kunne undervise andre og skabe gode læringsrum, hvor andre kan tilegne sig viden om emnet.
		Vejledning Dette viser sig ved talentet afholder anerkendende samtaler, hvor evnen til at forholde sig reflektivt i feedbacken giver nye faglige muligheder for den vejledte.

Detaljeret beskrivelse af de organisatoriske kompetencer

Pre-graduat	Ph.d.	Post. doc
Respektfuld for andres faglighed Dette viser sig når talentet er interesseret i andres faglige evner og kunnen.	Inddrage andre faggrupper Dette viser sig når talentet er klar over, hvornår det er hensigtsmæssigt at samarbejde med andre faggrupper og spørger nysgerrigt ind til andres viden.	Aktiv anvendelse af tværfaglighed Dette viser sig når talentet begynder at prioritere og inddrage de relevante netværk og samarbejdspartnere i sin forskning.
Opbygge relationer Talentet er god til at knytte professionelle forbindelser, som viser sig ved at talentet etablere kontakter og vedligeholde dem.	Netwerke Dette viser sig når talentet bliver god til at opsøge de rette personer og skabe gode relationer. Han plejer kontakter og følger med i andres arbejde nationalt såvel som internationalt indenfor eget forskningsfelt.	Inddrage netværk Talentet bruger sit netværk aktivt i sin forskning og ved hvem man kan spørge, og hvem der kunne være relevante at inddrage og invitere ind i egne projekter mv.
Samarbejde Talentet er god til at inddrage andre og finder en passende balance imellem at modtage fra og bidrage til gruppens arbejde og sociale liv.	Hjælpe andre Dette viser sig, når talentet rækker ud mod andre, og viser overskud til at inddrage og bistå andre i egen gruppe, men også andre der har brug for det.	Ledelse af team Begynder at tage lederskab på sig og danner sine egne ideer om, hvorledes han selv ønsker at lede en gruppe, skabe et forskningsmiljø mv. Der er et ønske om at se andre vokse også.
	Projekt forståelse Talentet har en forståelse for hvorledes et projekt designes og kan anvende simple projektstyringsværktøjer i sit arbejde.	Projektledeelse Talentet kan designe, styre og lede projekter, således at hun er på forkant med projektet og kan handle proaktivt og med overblik, også når projektet er i sine kritiske faser.
	Internationalt orienteret Talentet forbereder sig på et internationalt miljøskifte, og tager et ophold på en forsknings institution. I Ph.d. forløbet udvikler talentet en vis tilknytning til det internationale miljø.	Internationaliseret Talentet bruger aktivt sit internationale netværk og udvikler det løbende. Hun tager et længerevarende ophold på en International forskningsinstitution.
	Forstå egen kontekst og organisatorisk ramme Talentet har en god forståelse for den konkrete kontekst, som han er ansat i. Han er i stand til at arbejde konstruktivt i rammen, ved hvem han skal spørge, og hvad der kan lade sig gøre i rammen. Talentet begynder at positionere sig lokalt.	Organisatorisk positionering Talentet har et overblik og god forståelse(musikalitet) for hvorledes organisationen fungerer. Talentet positionerer sig aktivt ift. de politiske spil, krav og forventninger.
		Timing Talentet kender sin besøgstid og er god til at slå til når mulighederne er der. Hun følger med og formår at holde sig aktuel og være med når det gælder, også på de forskningsemner som er aktuelle.
		Fundraising Talentet lykkes med at få tildelt eksterne midler til sin forskning.

Pre-scanningsmodel – for Ph.d talent rekruttering



Scanningsværktøj

Tjekliste:

Tjeklisten kan vejlederen kan benytte for at skærpe bevidstheden om hvilke bevæggrunde ansøgeren har for f.eks. at indgå i et forsknings år på HEALTH.

Scanningsværktøjet anvendes **inden** man indstiller til forsknings år.

Interviewguide

Interviewguiden anvendes som hjælpeværktøj ved samtalen med den potentielle kandidat.

Formålet er at få et indgående kendskab til kandidaten.

Der er såvel tjekliste som interviewguide til alle tre niveauer.

Hvad står klart:

De personlige kompetencer har en afgørende betydning for forskertalentets succes i organisationen.

De organisatoriske kompetencer bliver vigtigere og vigtigere som talentet bevæger sig fremad i talentpipelinen.

Talentets selvforståelse og dermed koblingen mellem identitet og forsker er meget betydningsfuldt, når talentet kommer til Post. Doc niveauet.



Perspektiverne for værktøjerne

HEALTH har et koncept, der giver et fælles ståsted i forhold til dialoger og viden om



Individuelle refleksion

bl.a. på baggrund af scaningsværktøjet og interviewguide

Det organisatoriske element

Vi har fået større transparens i forhold til hvordan udvælgelsesprocessen foregår og hvilke kriterier der indgår

Vi får en skærpet positiv opmærksomhed hos vejledere, forskere og talenter omkring behovet for systematiske kompetenceudvikling ved transitionen fra et niveau til et andet i talentudviklingspipelinen

Vi kan få en yderligere kvalificering af talentudviklingen, fordi vi kan sætte målrettet ind i forhold til det enkelte talent og vi kan få et samlet organisatorisk overblik over kompetencegab på de tre niveauer

God fornøjelse med det fornøjelige – at spotte talenter

