

Intervju ROLAND S PERSSON



Professor i pedagogisk psykologi vid Högskolan Jönköping, inriktad mot särbegåvning/talent management

Hur kom det sig att du började intressera dig för talangfrågan?

-Jag halkade in som doktorand på en konferens om begåvade musiker, då jag själv ursprungligen är konsertpianist! Jag upptäckte att begåvning som begrepp inte användes i Sverige, läste igenom litteraturen och förvånades över all denna kunskap som aldrig någonsin talats om i Sverige. Förstod att här fanns det mycket att göra! Jag intresserar mig för den psykologiska dimensionen av talangbegreppet, hur man får särbegåvade människor att trivas och vara produktiva. Det har visat sig att ju färre kontrollsystem som man utsätter dessa individer i och utsätter dem för gör att deras trivsel och kreativa produktion ökar.

Hur definieras talang?

-Det är ett problem inom forskningen i hela världen, akademikerna är inte överens – det inte finns en vedertagen definition. I den akademiska världen finns ungefär 200 (!) olika definitioner. Däremot kan man säga att idén om talang, om vissa individers utvaldhed och förmåga är urgammal. Redan i antiken förekom berättelser om särbegåvningar. De grekiska myterna är fulla av exempel. Vi talar ofta mer om dem som hjältar: Herakles, Jason, Akilles, Ikaros, Hector med flera. De var alla

enastående individer som tillskrevs fantastiska förmågor, som av dåtiden förstås ansågs vara av mer eller mindre gudomligt ursprung.

Det är lätt att associera till näringslivet när begreppet talentmanagement kommer på tal.

-Ja, talent management borde bygga på forskning och evidens, men den delen är väldigt begränsad, det finns väldigt lite forskning. Forskningsområdet talent management är väldigt nytt.

-Den största delen är amerikansk filosofi – baserat på den amerikanska drömmen om den store företagaren. En sån som skriver sina memoarer och berättar om framgången i det amerikanska affärlivet, en person som föreläser på Handelshögskolor:

”-Så här gjorde jag för att bygga mitt imperium!”

Men dessa metoder är alltså inte vederlagda i forskningen?

-Nej, precis, ingen har verifierat om det dessa ”talanger” talar om verkligen stämmer tillräckligt väl för att andra ska kunna följa efter och göra samma sak, allt bygger på den amerikanska ”self made man”-myten. Intressant nog tillåter till och med prestigefyllda lärosäten som Harvard Business School – i vanliga fall ytterst noga med att all undervisning ska vara forskningsbaserad – att denna typ av företagare får föreläsa för studenterna på affärshögskolan. Den här amerikanska affärsmodellen har exporterats runt hela världen och alla måste förhålla sig till den. Begreppet ”talent management” uppstod på -90-talet, lanserat av forskare vid Gallup-institutet i USA (vilken undersökning gjorde de?). Då kom också begreppet ”the war of talent” – kriget om talangerna. Alltså de individer, den lilla grupp som kan producera innovation och som alla är överens om är svåra att finna därför att de är förhållandevis få till antalet.

-Tyska forskare har retat sig på den amerikanska dominansen som dessutom saknar en forskningsbas och börjat komma igång med eget forskningsarbete på området de senaste tio åren. Den amerikanska talent management-filosofin med individen i fokus, att leta supergurus – är inte accepterad i Europa, det är en annan kultur, annan lagstiftning här.

Hur är synen på talangförsörjning i Europa?

-Man är ovillig att bara plocka ut enstaka individer i organisationen och ge dessa superkarriärer. Här handlar det mycket mer om att ge ALLA någon form av fortbildning. Synen är mycket vidare, lagstiftningen tillåter inte på samma sätt som i USA att man bara satsar på någon – i Europa ser man det mer på gruppnivå. Det man vill ha är ofta bra chefer, det finns system i organisationer för att fylla på i chefsled, försörja sig själva. Men man har en modell som gör att ALLA kan involveras och att man utifrån gruppen kan hitta personer som självmant vill gå vidare in i chefsutbildningsprogram. Ett mer demokratiskt sätt att jobba. Forskning om talangförsörjning finns idag i Tyskland, Schweiz och Österrike.

I Sverige då?

-På Handelshögskolan i Stockholm har en översiktsstudie gjorts av ett 20-tal stora svenska företag, det har handlat om hur man utvecklar chefstalanger, vilken organisationskultur som råder. I studien kom forskarna fram till att det förekommer tre olika modeller: den humanistiska modellen, konkurrensmodellen och den entreprenuriella modellen. Den senare går ut på att alla har en chans, men de som inte visar framfötterna och klarar sig åker ut och så sällas efterhand några fram som får

gå chefsprogrammen. Hela den europeiska synen på talangutveckling baseras på en medvetenhet om en alleuropeisk gruppkultur, en vilja att investera i sina anställda. Alla sina anställda.

Hur utvecklat är arbetet med talangförsörjning/talangutveckling i vår del av världen?

- Överlag är detta väldigt utvecklat i Europa och Sverige. När man tagit intryck har det varit från globala, multinationella företag som lärt sig USA-modellen. Svenska företag har i någon mån börjat snegla på Google och vill göra likadant. Men det går inte att kopiera amerikansk kultur rakt av på det sättet. Andra vägar måste testas här. Men frågan är hur tillåtande klimatet i företagen är! Jag talade med en HR-chef från ett större svenskt företag, som berättade att de identifierar individer som är talangfulla, att de väldigt gärna vill ta hand om dessa, men möter motstånd från facket som vill att det ska vara lika för alla. Synen att ingen någonsin ska särbehandlas, inte heller talanger, gör att vi kan få en framtid där fackförbunden riskerar att förstöra den svenska marknaden. För att det inte blir en acceptans kring att i högre grad testa nya vägar att identifiera och utveckla talanger.

Hur fungerar talanger på jobbet?

-Vi vet hur individer med särbegåvning fungerar i en organisation – de måste bli bemötta på individnivå, det finns erfarenhet av vad de begär av en arbetsgivare. Ett viktigt råd är att vara flexibel. Cirka 2-4% i en hel befolkning är talanger, alla vill ha dem. Det har de senaste åren definitivt blivit den anställdes marknad, där talangen själv väljer var man vill arbeta. Det här måste företagen förstå, för att bli en attraktiv arbetsgivare handlar det om att tydligt kunna presentera sig på arbetsmarknaden i hela Europa och signalera "om ni väljer att arbeta hos oss ger vi möjlighet att låta er skapa er egen arbetsplats och jobba med andra som är på samma nivå." Om vi tittar på Google till exempel, de har ju ett rykte om sig att locka extremkreativa individer som i olika faser vill jobba för sig själva, nästan isolera sig (utvecklingsfas) för att sedan dela sina idéer/bolla vidare med andra. I en statlig organisation kanske man till exempel har svårt att förstå detta, tvingar alla att jobba i grupp hela tiden. Det gäller att förstå dynamiken.

Är vi i Sverige dåliga på att lyfta särbegåvade?

-Ja, vi har en kulturell ballast. Den så kallade jantelagen har alla hört talas om. Den är djupt rotad i svensk, dansk och norsk kultur. Att lyfta frågan om begåvningar i skolan och vad de behöver har tagit mig 25 år! Nu har det äntligen nått upp i den politiska sfären, från 2010 står det i skollagen att särbegåvade måste få extra stöd.-Sverige och Norge är sist i västvärlden med den här frågan på grund av den Jantelag som präglar hela vår kultur, särskilt i de svenska företagen.

-Tyskarna och Schweizarna talar nu om den fjärde industriella revolutionen – alltså att hela världen snabbt blir internetbaserad. Problemet är att det inte finns nog med utbildat folk, och definitivt inte nog med experter/talanger. Sverige ligger hyfsat till, här har endast 39% (siffror från 2012) av marknadens företag svårigheter att finna kvalificerat folk. Att jämföras med t ex Japan där 83% har rapporterat svårigheter. Positivt är att denna desperation att hitta rätt folk driver både det politiska och det privata – det kan komma att bli ett öppnare klimat där nya sätt att arbeta blir möjliga. Tänk bara på de människor som flyr till vårt land, generellt är det ju människor med initiativkraft som lyckas fly. Det finns många begåvningar att ta till vara! Enastående saker kan hända om vi på allvar börjar integrera nysvenskarna i näringslivet – fläktfabriken i Jönköping till exempel. För tio år sedan anställde de huvudsakligen invandrare, det gick mycket bra, alla trivdes, produktionen steg, misstänksamhet från det omgivande samhället försvann snabbt. En mångkulturell, kreativ miljö blir

innovativ och hälsosam! Kom ihåg att de allra flesta som kommer hit vill visa framfötterna och anstränga sig för att komma in i arbetslivet och samhället.

Du talar om en tid som är mogen för att testa nya metoder för att ta tillvara på talang och kompetens. Och för integration! Men vi har ju talat om att Sverige inte är USA.

-Precis, men det går att göra underverk om man har lagen på sin sida och koll på regelverket. Det går ändå inom ramen för gällande lagstiftning att ändra arbetssätt och prova nya idéer! Om det är kreativ talang man vill ha så måste man börja med att inse att dessa som regel saknar affärsintresse och att de måste tillåtas arbeta "på sitt sätt" vilket innebär att reglerna för arbetstid, arbetsplats och kvalitetskontroller måste ses över ganska radikalt.

Hur tycker du Västernorrlands län ska göra för att komma igång med talangförsörjningen?

-Börja med att kartlägga vilken typ av arbetskraft/talang som behövs. Ta reda på hur/var man kan hitta dessa personer. Våga vara okonventionella! Lås er inte vid någon enda metod eller modell, våga vara öppna och testa olika saker. Det handlar om en attitydförändring i både näringsliv och offentlighet. Att i högre grad se individer och inte stirra sig blind på cv och formell kompetens eller att en viss individ måste vara eller bete sig på ett visst sätt.

I Sverige då? -Vi måste fortsätta forska om talangutveckling, vi måste se över lagstiftningen, vi måste få in kunskapen om vad särbegåvade behöver på lärarutbildningarna och bland företagen på marknaden där de faktiskt ofta missförstås och är ganska olyckliga för närvarande enligt den forskning jag har gjort.

Text och bild Ann-Louise Rönestål Ek