

Når HR skal udvikle talent, men også afvikle



Af Karen Marie Fiirgaard, Erhvervpsykolog DANSK HR

Hvordan udvikler man de stærkeste talenter – og samtidig tager afsked med dem, der ikke trives?

HR står i en svær dobbeltrolle, hvor både modige valg, meningsfulde fortællinger og ordentlige processer er afgørende. Læs med og få nye perspektiver på et af HR's paradokser.

HR-afdelingen har en særlig og til tider paradoks rolle i moderne organisationer. På den ene side forventes HR at nære og udvikle de største talenter, så de kan blomstre og skabe værdi. På den anden side er HR også involveret, når der skal tages afsked med medarbejdere, der ikke længere trives eller præsterer. Denne dobbeltrolle kan føles som en balancegang: Hvordan kan man både være en inspirator for karriereudvikling og en budbringer af den svære besked om afskedigelse?

Samtidig er konteksten udfordrende: I disse år er kampen om talenterne intens, og virksomhederne kæmper for at tiltrække og fastholde de dygtigste hoveder. Talentudvikling er kommet højt på agendaen, fordi det at kunne udvikle medarbejdere internt ofte er mere effektivt end konstant at rekruttere nye udefra. Omvendt oplever mange virksomheder også udtrykket "quiet quitting" – et begreb, der er kommet i fokus i de seneste år – hvor medarbejdere stille og roligt trækker sig men-

talt fra jobbet uden formelt at sige op. Det er et tydeligt tegn på mistrivsel, som HR er nødt til at tage alvorligt. Både de storslåede ambitioner om at udvikle mennesker og de nødvendige realiteter ved at hjælpe nogle ud ad døren spiller altså ind i HR's arbejde hver eneste dag.

Netop denne problemstilling – at udvikle talent og samtidig afvikle de medarbejdere, der ikke trives – er et af HR's paradokser. Det kræver en særlig kombination af strategisk overblik, menneskelig indsigt og personlig integritet. HR skal træffe modige valg på organisationens vegne, forme meningsfulde fortællinger, der giver sammenhæng og mening, og sikre, at alle processer foregår ordentligt og respektfuldt. Gøres det rigtigt, kan HR være med til både at løfte de dygtigste mod nye højder og samtidig hjælpe dem, der må forlade virksomheden, godt videre på en ordentlig måde.

At udvikle talenter

At udvikle talent handler om mere end blot at sende folk på kursus. Det er en strategisk indsats for at sikre, at virksomhedens fremtidige nøglepositioner kan besættes af interne kræfter, der allerede kender kulturen og forretningen. Når HR arbejder systematisk med talentudvikling, drejer det sig om at identificere medarbejdere med stort potentiale og ambitioner – og give dem mulighed for at vokse. Det kan ske gennem mentorordninger, karriereplanlægning, specialopgaver eller projekter, hvor talentet får lov til at prøve kræfter med nye udfordringer.

En målrettet talentudvikling betaler sig. Motiverede medarbejdere, der kan se en vej frem i organisationen, er mere tilbøjelige til at blive. Det styrker fastholdelsen af de dygtigste, som ellers nemt kunne blive fristet af jobtilbud udefra. Samtidig sender det et signal til hele organisationen om, at udvikling værdsættes: Man behøver ikke søge væk for at få nye muligheder – de kan skabes internt. Dette kan bidrage til en kultur, hvor læring og progression er i fokus.

Der er dog også udfordringer forbundet med talentudvikling. Hvordan undgår man, at de øvrige medarbejdere føler sig overset, mens få talenter bliver tilgodeset? Her kommer åbenhed og klare kriterier ind i billedet. Hvis HR og ledelsen tydeligt kommunikerer, hvad der skal til for at blive betragtet som talent, og hvis udviklingstilbudene i et vist omfang kommer mange til gode, skabes der accept. Desuden skal talentudvikling balanceres med

drift: Stjerneskuddene må gerne skinne, men ikke på bekostning af teamets samlede indsats. Det kræver løbende dialog mellem HR, ledere og talentet selv for at justere indsatser og forventninger.

Succesen med talentudvikling kan ofte måles i, hvor godt virksomheden formår at besætte nøglepositioner indefra. Virksomheder, der excellerer i at udvikle deres egne folk, oplever ofte større kontinuitet og stærkere kultur. Når en lederstilling bliver ledig og kan fyldes af en intern kandidat, spares tid og omkostninger til rekruttering udefra – og signalet til organisationen er positivt. De bedste ledere fremmer aktivt deres medarbejders vækst, selv når det betyder, at talenterne overhaler dem selv eller skifter til andre afdelinger.

Den form for generøsitet betaler sig tilbage i form af loyalitet og et stærkt internt talentmarked.

At tage afsked med dem, der ikke trives

Den anden side af medaljen er de situationer, hvor en medarbejder ikke længere passer ind eller trives i sit job. Det kan være på grund af vedvarende lave præstationer, manglende motivation eller bare et dårligt match mellem personens kompetencer og jobkravene. For både medarbejderens og virksomhedens skyld kan det i sådanne tilfælde være det rette at skille veje. Men det er sjældent let. At skulle sige farvel til et menneske i organisationen er en af de tungeste beslutninger, en leder og HR må tage.

HR's rolle i disse situationer er at sikre, at processen forløber så værdigt og professionelt som muligt. Det starter længe inden selve opsigelsen kommer på tale. Tidlige advarselstegn skal tages alvorligt: gentagne trivselsudfordringer, mangel på engagement, konflikter eller utilfredsstillende resultater. Ideelt set bør HR rådgive lederne til at tage en samtale med medarbejderen i god tid. Måske kan en omplacering, opkvalificering eller simpelthen en ærlig snak om forventninger vende skuden. Hvis ikke, har både leder og medarbejder i det mindste fået klarhed over situationen.

Når det står klart, at en afsked er uundgåelig, gælder det om at gribe det rigtigt an. Respekt og empati bør være i højsædet. Det er vigtigt at anerkende, at det er en svær situation for medarbejderen – og for dem, der skal overbringe beslutningen. En veltilrettelagt opsigelsessamtale, hvor budskabet er klart men menneskeligt, er afgørende.

Her kan HR støtte lederen i at holde fokus: forklare årsagen uden udenomssnak, lytte til medarbejderens reaktion og sørge for at informere om de næste skridt (opsigelsesperiode, rettigheder, evt. hjælp til jobsøgning). Selvom man måske aldrig kan gøre alle parter tilfredse i en opsigelsessituation, kan en ordentlig håndtering betyde, at medarbejderen føler sig behandlet rimeligt og med respekt.

En afskedigelse handler ikke kun om den, der forlader virksomheden. Hele teamet omkring vil ofte blive påvirket. Hvis kollegerne oplever, at det blev håndteret dårligt eller uretfærdigt, kan det skabe frygt, usikkerhed eller endda vrede. Omvendt, hvis de ser, at der blev gjort en indsats for at hjælpe kollegaen inden det endelige farvel, og at selve afskeden foregik ordentligt, vil de have større tillid til ledelsen fremover. Derfor rækker virkningen af en opsigelse langt ud over blot den enkelte medarbejder. Alt dette stiller store krav til HR's håndtering – krav om både mod, tydelig kommunikation og ordentlige processer.

Modige valg

Det kræver mod at være den, der peger på forandring – især når det gælder menneskers arbejdsliv. HR-professionelle må ofte trække i svære, men nødvendige beslutninger på virksomhedens vegne. Et typisk eksempel er medarbejderen, som over tid ikke har fundet sin plads eller leveret de forventede resultater. Det er fristende at udskyde den vanskelige samtale i håb om, at situationen løser sig selv. Men erfarne HR-folk ved, at en ærlig og tidlig dialog som regel er bedre end at lade stå til. At tage fat om problemet i tide kan faktisk vise sig at være en omsorgsfuld handling – både for den berørte medarbejder og for resten af teamet.

Lad os tage et eksempel: En HR-partner, jeg kender, stod over for en ellers dygtig specialist, som gennem længere tid havde tabt gnisten. Hans engagement var forsvundet, og opgaverne hobede sig op. HR-partneren tog mod til sig og indkaldte til en samtale. Sammen med specialstus nærmeste leder fik hun talt åbent om situationen. Det viste sig, at specialisten følte sig fejlplaceret og var kørt fast i sine opgaver. Efter flere opfølgende møder nåede parterne frem til en fælles forståelse: Medarbejderen valgte selv at sige op, og HR ydede sparring om fremtidige jobmuligheder. Et par måneder senere modtog HR-partneren en takkende besked fra ham – han havde fundet et nyt job, hvor han trivedes, og han satte pris på den måde, processen var blevet håndteret på. Det modige initiativ fra HR's side var altså til gavn for alle parter.

Mod kræves også, når det handler om at turde investere i de største talenter. Nogle gange indebærer det at give yngre eller uprøvede medarbejdere ansvar for kritiske projekter eller positioner. Tanken melder sig måske: Hvad nu hvis de fejler? Eller hvis de brager igennem og forlader virksomheden kort efter? Alligevel må HR – og virksomheden – vove pelsen. Gevinsten ved at udvikle en ny nøgleperson kan langt overstige risikoen. At træffe modige valg i talentudvikling kan for eksempel betyde at udpege en talentfuld medarbejder til et lederaspirantprogram eller lade hende få ansvar for et stort kunde-projekt. Det sender et klart signal om tillid og om, at man tør satse på fremtiden.

At være modig er dog ikke det samme som at være dumdristig. Det handler om at stå ved upopulære beslutninger, når de er nødvendige, men også at kunne forklare dem ordentligt. For eksempel kræver det mod at se en vellidt kollega i øjnene og sige, at samarbejdet ikke fungerer – men det kræver lige så meget omtanke at gøre det på en ordentlig måde. Beslutningerne skal træffes på et informeret grundlag: kombinationen af data (performance-tal, feedback, analyser) og mavefølelse (er dette rigtigt for alle parter?). HR's mod kan dermed være den drivkraft, der sikrer, at organisationen ikke sidder fast i status quo, men tør handle på både muligheder og problemer.

Meningsfulde fortællinger

Forestil dig en situation: En vellidt medarbejder fra-træder pludseligt, og der bliver ikke givet nogen klar forklaring. På gangene begynder spekulationerne: Var der en konflikt med chefen? Er virksomheden i problemer? Usikkerheden breder sig, og tilliden til ledelsen får et knæk. Et sådant scenarie viser, hvor vigtig en meningsfuld fortælling er, når nogen stopper eller bliver afskediget.

Når de svære beslutninger er truffet, er næste skridt at skabe en fortælling, der giver mening for alle involverede. Måden, vi taler om talentudvikling og afsked på, former i høj grad kulturen i organisationen. Hvis en dygtig medarbejder får et karriereløft, bør historien fortælles, så den inspirerer andre: Hvordan nåede hun dertil, og hvad lærte organisationen undervejs? Omvendt, hvis en medarbejder forlader virksomheden, er det vigtigt med en respektfuld fortælling: Hvad er baggrunden, og hvordan hjælper vi vedkommende godt videre?

Meningsfulde fortællinger handler om at skabe sammenhæng mellem det, der sker, og virksomhedens værdier. Hvis en medarbejder ikke trives, og begge parter bliver enige om at afslutte samarbejdet, kan fortællingen eksempelvis lyde:

“Vi prioriterer trivsel højt, og nogle gange betyder det, at vi må hjælpe hinanden med at finde et bedre match.” En sådan udmelding udstråler både omsorg og konsekvens. Den giver mening for kollegerne, som måske har set deres kollega kæmpe, og den giver mening for den, der stopper, fordi det står klart, at beslutningen blev truffet af hensyn til trivsel og udvikling.

Storytelling i HR-kontekst er også et ledelsesværktøj. Når HR og ledelsen formidler baggrunden for en forfremmelse eller en afskedigelse tydeligt – så vidt muligt inden for de fortrolighedsrammer, der nu engang er – mindsker det grobunden for rygter og usikkerhed.

Medarbejderne ved, hvad der sker og hvorfor, og det skaber tillid. En meningsfuld fortælling er ikke det samme som et glansbillede; sandheden skal ikke fordrejes eller pyntes. Men den bør fremhæve det læringspunkt eller den værdi, som situationen bringer frem. På den måde kan selv en trist nyhed som en kollegas afgang blive sat i perspektiv og håndteret med værdighed.

Ordentlige processer

Selv det største mod og de bedste intentioner kan falde til jorden, hvis ikke processerne omkring talentudvikling og afvikling er i orden. Ordentlighed i processerne betyder, at der er klare retningslinjer, konsistente procedurer og respekt for alle implicerede. For talentudvikling kan det betyde strukturerede programmer med tydelige kriterier: Hvordan udvælges talenter, og hvilke udviklingsmuligheder får de? Når medarbejderne oplever, at forfremmelser og nye chancer bliver givet på baggrund af gennemskuelige kriterier og hårdt arbejde, styrker det følelsen af retfærdighed og motivation i hele virksomheden.

Tilsvarende for afskedigelser eller frivillige fratrædelser: En ordentlig proces indebærer, at der bliver taget hånd om alt fra den første bekymrende observation til den sidste arbejdsdag. HR bør have en klar plan, der starter med en fortrolig dialog om trivsel eller performance, fortsætter med tilbud om støtte eller udvikling, og – hvis det ender dér – munder ud i en fair og respektfuld afskedigelse. Det inkluderer en tydelig begrundelse til medarbejderen, skriftlig information om rettigheder og vilkår, samt mulighed for at stille spørgsmål. Mange virksomheder tilbyder også outplacement-forløb eller karriererådgivning til opsagte medarbejdere som en del af deres ansvarlighed. Det sender et stærkt signal om, at man værdsætter det menneskelige aspekt, selv når samarbejdet må ophøre.

Ordentlige processer handler også om at beskytte både den enkelte og organisationen. Når HR følger lovgivning og interne politikker til punkt og prikke, reduceres risikoen for konflikter og misforståelser. Samtidig føler de tilbageværende medarbejdere sig tryggere, når de

oplever, at kollegaen, der måtte forlade arbejdspladsen, blev behandlet med værdighed og respekt. Det gavner tilliden og arbejdsroen. Medarbejderne ser, at værdier som respekt og ansvarlighed ikke bare er flotte ord i et værdigrundlag, men noget, der faktisk efterleves – selv i svære stunder. Godt håndterede forløb mindsker også risikoen for det såkaldte “survivor syndrome” blandt tilbageværende, fordi de kan se, at nødvendige afskedigelser blev håndteret professionelt og hensynsfuldt. En velforberedt og konsekvent proces skaber mere ro omkring en ellers turbulent begivenhed og lader organisationen komme videre på en konstruktiv måde.

Endelig skal man huske på, at ordentlighed og klare processer også styrker virksomhedens omdømme. Medarbejdere – både nuværende og tidligere – taler om deres oplevelser. En talentfuld kollega, der er blevet forfremmet og har fået lov at udvikle sig, vil dele de gode historier. En opsagt medarbejder, der er blevet behandlet ordentligt og hjulpet godt videre, vil formentlig også omtale virksomheden positivt sidenhen. I en tid med sociale medier og Glassdoor-lignende platforme kan et dårligt ry spredes hurtigt, men det samme kan et godt ry. HR har derfor en nøglerolle i at sikre, at virksomhedens handlinger – fra ansættelse til afsked – tåler dagens lys og afspejler de værdier, man ønsker at stå for.

Når HR mestrer balancen mellem at udvikle talenter og at afvikle medarbejdere, skaber det en stærkere og sundere organisation. Talenterne fornemmer, at de kan udfolde deres potentiale og har en fremtid i virksomheden, mens de medarbejdere, der ikke trives, oplever at blive behandlet ordentligt – også selvom vejen måtte føre dem videre. Resultatet er en kultur, hvor der er højt til loftet, og hvor tillid og respekt udgør fundamentet. Det kan mærkes på både arbejdslysten og – i sidste ende – bundlinjen.

HR's dobbeltrolle er krævende, men også dybt meningsfuld. At se et menneske vokse og udfolde sit potentiale er en stor tilfredsstillelse – og at hjælpe en anden godt videre til noget, der passer bedre, er ligeledes en værdifuld opgave. Med modet til at handle, evnen til at forme meningsfulde fortællinger og sikringen af ordentlige processer kan HR fungere som brobygger mellem menneskelige ambitioner og organisatoriske behov. Det er måske en af de sværeste discipliner inden for ledelse og HR, men når det lykkes, gør det en verden til forskel for både medarbejderne og virksomheden – og netop her viser HR sin sande værdi som strategisk partner. ✕