

Talentmanagement – hvordan fastholder du talenterne?

Af: konsulent Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

Hvordan holder jeg på min stjernesælger? Sådan lød spørgsmålet for nyligt i en erhvervsbrevkasse. Det var gået op for en virksomhedsleder, hvilke problemer det ville give ham, hvis hans bedste sælger forlod virksomheden. Svaret på spørgsmålet, vil jeg springe over her, for det var ikke særligt brugbart til at fastholde et talent på længere sigt. Men spørgsmålet aktualiserer begrebet: Talentmanagement.

Danmark er ikke for ingenting kendt som jantelovens land. Det kan stadig være svært at skille sig ud og have nogle særlige talenter. Og endnu sværere er det, hvis man helt åbent taler om, at nogle er mere talentfulde end andre.

Hvornår er man et talent?

Vi er alle gode til noget. Og noget er vi bedre til end andet. Men at have talent er mere end bare at være god til noget. At have talent er at være god til noget langt udover det almindeligt gode niveau. Nogle meget talentfulde mennesker har måske kun dette ene meget specielle talent og er på andre områder ret jævne eller måske endda under middel. Hvor andre mennesker måske råder over en lang række kompetencer, hvor de er mere end almindeligt gode, men altså ikke har dette unikke talent.

Talentmanagement handler både om at finde og udvikle de unikke talenter i en organisation og at finde ud af, hvad de øvrige medarbejderne er rigtige gode til og hvor deres potentialer er. Jeg vil gerne slå til lyd for at man både arbejder med de særlige talenter og med udvikling af potentialer og kompetencer generelt.

Hvordan spotter man talenterne?

En virksomheds overlevelse kan afhænge af, om man får spottet talenterne og de meget dygtige medarbejdere i organisationen. Udover at det kan være afgørende for en virksomhed, så har det også stor betydning for den enkelte medarbejder, om der er fokus på at finde og får det bedste frem i den enkelte.

Den oplagte måde at få afdækket kompetencerne og talenterne i en organisation er gennem afholdelse af systematiske medarbejderudviklingssamtaler. Herudover kan det være en forventning til lederne, at de er opmærksomme på at se efter, om folk har særlige talenter eller kompetencer, der kan være virksomheden til gavn. Projektarbejde på tværs i organisationen kan også være med til at synliggøre hidtil skjulte talenter eller kompetencer. Mange gange skal man se på, hvad medarbejderne laver i deres fritid for at spotte talenterne og de særlige kompetencer. Fritidsaktiviteterne kan vise nogle sider af medarbejderen, som slet ikke kommer i spil på arbejdet.

Hvordan fastholder man talenterne?

Det eneste man ikke kan fastholde talenterne med er penge. Selvfølgelig kan man holde på de fleste i en rum tid. Men alt erfaring viser, at der er en række andre behov, man ikke får opfyldt, så vil penge ikke i længden kunne fastholde et talent i jobbet.

Uddannelse

Mulighed for en længerevarende uddannelse vil ofte kunne fastholde talentet om ikke andet i det tidsrum uddannelsen varer. Man kan kombinere en længerevarende virksomhedsbetalt uddannelse med en aftale om, at talentet selv skal betale en andel af uddannelsen, hvis han eller hun ikke bliver et aftalt tidsrum efter afsluttet uddannelse. Igen kan det holde nogle tilbage fra at søge videre, men er medarbejderen tilstrækkeligt dygtig og er de i øvrigt ikke tilfredse på deres arbejdsplads, så vil de ofte kunne blive frikøbt af deres forpligtelse fra deres nye arbejdsgiver.

Udvikling

Muligheder for fortsat udvikling er et meget væsentligt element i fastholdelse af talenter og folk med særlige kompetencer. En af de væsentligste opgaver for ledelsen er derfor at sikre, at der hele tiden er et udviklingsperspektiv for den enkelte medarbejder.

Udfordrende opgaver

Hvis talentet bliver udfordret gennem ansvar og opgaver, så vil det også være et af de væsentligste elementer til fastholdelse.

Giv slip på, hvad du ikke kan holde på!

Det er en balancegang. Der kommer et tidspunkt, hvor du må acceptere, at du ikke kan holde på talentet. Han eller hun vil noget andet og skal videre. Hvis du forsøger at fastholde et talent udover rimelighed, vil du dels komme til at bruge rigtig mange ressourcer og du vil stadig have en medarbejder, der ikke er rigtig tilfreds. Herudover vil denne kamp for fastholdelse af medarbejder også skabe risiko for alt for stor ulighed mellem talentet og de øvrige medarbejdere. Det vil skabe en grobund for generel utilfredshed blandt alle medarbejderne.

Hvad med alle de andre?

Hvis man kun fokuserer på de få, som har et ganske særligt talent, skaber man let grobund for misundelse. Hvis man derimod har generelt fokus på at få der bedste frem i alle medarbejderne, så vil der også være accept af, at man gør noget særligt for talenterne.

Fastholdelse er en vigtig ledelsesopgave

At fastholde talenter, kompetencer og nøglespillere i en virksomhed stiller krav til lederne. Det stiller krav om, at man kan spotte disse medarbejderne, at man tør give individuel behandling og at man tager sig den fornødne tid. Til gengæld vil man få mange tilfredse medarbejdere og en mulighed for en skabe en fantastisk virksomhed.