

Stig Kjerulf & Lone Schilling Andersen  
(2011)

**FRA  
POTENTIALE  
TIL  
TALENT**



## Alle har potentiale - færre har talent

Alle mennesker kan blive gode til noget. Alle er født med evner, som er karakteristiske for dem. Alle har potentialer. Men ikke alle har talent!

Træning er afgørende for, hvor stort man præsterer. Jo mere, man træner, jo bedre præsterer man. Men hvis man træner, bare fordi man bliver bedt om det, så vil resultatet ikke nødvendigvis blive bedre. Den talentfulde har en ukuelig vilje til at dygtiggøre sig og udvikle sig og dermed udfolde sit talent.

Talent hører ikke kun ungdommen til. Talent kan også bo i en kvinde på 53 år eller en mand på 49 år.

Det er vores erfaring, at organisationer opnår de bedste resultater, når de forstår at friste medarbejderne til at yde ud over, hvad den enkelte oplever som egen evne.

Man kan ikke sætte talent på en formel. Men...

- Faglig dygtighed er en oplagt forudsætning, men desværre også overvurderet
- Det afgørende er, at talentet har tilstrækkelig intelligens til at kunne hæve sig op i helikopterperspektiv og evne at læse organisationen i såvel et politisk som strategisk perspektiv
- Talentet skal have et minimum af faglig originalitet
- Talentet skal evne at skabe mening ud af kompleksitet
- Talenter brænder for det, de laver
- Talenter kan skabe en vision for sig selv og for andre
- Talenter har situationsfornemmelse
- Talenter besidder evne og vilje til handling og
- Uanset typen af talent kræves der et vist mål af sociale kompetencer.

## 1. Hvad er talent i vores virksomhed?

Mange virksomheder glemmer at tage den yderst frugtbare og meget sunde diskussion om, hvad de egentlig forstår ved et talent. Hvilke faglige kvalifikationer har vedkommende og ikke mindst: Hvilke personlige kompetencer har et talent?

Ledere tror ofte, at de kan genkende et talent, når de ser det. Men så enkelt er det ikke.

Et talent har brug for hjælp til at vokse og udfolde sig optimalt. Man kan lave en talentskabelon til at identificere talenter - ud fra virksomhedens strategi. Den samme strategi kan bruges til at forme og modne de fundne talenter.

Talentudvikling skal være en integreret del af strategitænkningen, og virksomheden skal stringent sammenholde sin personale- og rekrutteringspolitik med sin målsætning.

Medarbejderudvikling og herunder talentudvikling er typisk en opgave, der hører hjemme under virksomhedens HR-afdeling. Problemet for mange HR-afdelinger er, at de ofte lever et afsondret liv langt fra de strategiske overvejelser på direktionsgangen.

## 2. Identifikationsmodel med tre skarpe hjørner

Talentmassen er større, end man tror. Ret blikket indad, og indse, at talenter kan have brug for fødsels-hjælp.

En grundig identifikation af talenter kan ske efter denne model:

1. Hvad er talent i denne virksomhed?
2. Afdækning af potentiale
3. Assessment af kandidater til udvælgelse af talenter.

### 3. Afklaring af det nødvendige talent

Det første er altså afklaring af, "Hvad er talent i denne virksomhed?"

Dygtige og værdsatte medarbejdere, der præsterer flot og overbevisende, er ikke nødvendigvis talenter. Der er måske ikke afsæt i dem til den sublime præstation, fordi potentialet allerede har vist sin fulde kapacitet.

Der findes to typer talenter: Ledelsestalenter og specialisttalenter.

Det er vigtigt, at man i ledelsen er bevidst om at differentiere kravene til talenter.

Med talentstkabelonen og den dialog, som udvælgelsesprocessen automatisk genererer, skabes der grundlag for en ærlig udveksling af holdninger og forventninger til fremtiden fra såvel medarbejder som virksomhed.

### 4. Find de mulige talenter

Find de mulige talenter = afdækning af potentiale.

Det er en klassisk fejl at udpege den medarbejder, der gør det godt i sin nuværende stilling og mestrer sine opgaver flot.

I udvælgelsesfasen kommer vi ikke uden om at bruge maven. Talentnominering rummer en stor grad af subjektivitet.

Det er temmelig ualmindeligt, at folk udpeger sig selv som et talent, eller at menige medarbejdere udpeger kolleger. Og det er helt fint. Det skal være ledelsen, der udpeger, hvilke medarbejdere, der skal tilbydes at deltage i et talentudviklingsprogram. Så er snittet rent, og der kommer ikke flere følelser i klemme end højst nødvendigt.

Det er ikke mange medarbejdere i en organisation, der udpeges til et talentudviklingsprogram. Og det er endnu færre, der viser sig virkelig at have talent. Til gengæld er der mange, der opfatter sig selv som talenter, og endnu flere, der gerne vil være det.

Vi anbefaler åbenhed om talentprogrammet.

Skal en virksomhed virkelig have udbytte af sit talentarbejde, skal den kunne rumme primadonnaen og dennes krævende og undertiden fuldstændig urimelige adfærd. Virksomheder har ikke råd til at vælge primadonnaer fra. De trækker resten af organisationen med sig op på et niveau, som den ikke ville kunne nå uden dem.

De fleste ledere kan se talentet hos primadonnaer. Sværere er det at se det potentielle talent hos mindre iøjnefaldende medarbejdere.

Talentspirer skal næres gennem tillid og udfordring, så medarbejderen med tiden ser og anerkender sine egne særlige evner og med den tiltagende selvindsigt også udfordrer sin egen formåen. Det kræver en optimal grobund!

## 5. Valg og fravalg af kandidater til talentudvikling

"Fra det brede perspektiv til nåleøje" kan vi kalde næste fase i vores identifikationsmodel - det sidste hjørne, som vi har kaldt "assessment af kandidater for udvælgelse af talenter".

Finsorteringen af talentkandidater foregår gennem en grundig vurdering og afprøvning af, om der er basis for at tale om et talent.

Virksomheden skal vurdere kandidaterne gennem både test, interview og øvelser, som er skræddersyet til virksomhedens behov. Alt, hvad der kan testes, bør testes. Jo mere, jo bedre - for test er objektive. Og de kvaliteter, som virksomheden ikke kan teste, bliver den nødt til at vurdere på andre måder.

Det anbefales at et evalueringsteam sammensættes af lige dele virksomhedsinterne ledere og eksterne konsulenter.

Et assessmentforløb bør indeholde:

- Indledende testning og interview
- IQ-test
- Test af emotionel og social intelligens
- Personlighedsprofil
- Feed-back
- Motivationsanalyse
- Ledelsesanalyse
- Simuleret møde
- Indbakke-øvelse
- Præsentations-øvelse.

Hvis ledergruppen ikke ved, hvad den søger efter, er det for let at lade sig forblænde og imponere af medarbejderes potentiale, som desværre bare falder uden for virksomhedens behov.

Overordnet kan vi opliste de overvejelser, man bør gøre sig for hver enkelt kandidat:

- Kandidatens kompetencer skal nøje vurderes
- Har kandidaten anlæg
- for at arbejde med kompleksitet
- Matcher kandidatens potentialer de kommende udfordringer i virksomheden jvnf. strategi og målsætning
- Har kandidaten vilje til at påtage sig ansvar for egen udvikling
- Har kandidaten lyst til at indgå i uvante sammenhænge
- Kan kandidaten opbygge sociale og stærke relationer

## 6. Teorierne bag talentforståelse

Når vi skal vurdere typen af talent, tænker vi ikke på, om talentet er absolut eller relativt. Men derimod på, hvad der motiverer talentet. Vi taler om (1) præstationsorientering og (2) læringsorientering.

Det præstationsorienterede menneske er optaget af at være den bedste. Vi taler ligefrem om anerkendelsesjunkies, der soler sig i andres beundring. I modsætning hertil er det læringsorienterede menneske ikke i en evig konkurrence med andre. Koncentrationen er rettet indad i et forsøg på at udvikle egne kompetencer og menstre den opgave, han eller hun står over for. Vedholdenhed og hårdt arbejde kendetegner ofte den læringsorienterede.

Vores samfund bliver mere og mere komplekst. Alligevel er en person ikke nødvendigvis et talent, bare fordi vedkommende kan håndtere og magte omverdenens voksende kompleksitet. Komplexitetshåndtering er nyttigt - men det er en færdighed, der kan læres.

I talentarbejdet er det nødvendigt at udvide sin opfattelse af intelligens:

- Sproglig intelligens er evnen til at bruge det talte og skrevne sprog. Især vigtig i jobtyper som generel ledelse, salg, marketing, HR og kommunikation
- Logisk-matematisk intelligens er især vigtig i videnstunge virksomheder, hvor der lægges vægt på udvikling og forskning
- Musikalsk intelligens - særlig i job med generel ledelse, projektledelse og krævende teamledelse.
- Rumlig/visuel intelligens. Drejer sig om at kunne danne billeder i tankerne og handle på basis af disse, hvilket er særlig vigtigt i job, der kræver evne til at arbejde rumligt og kreativt.
- Kropslig intelligens er vigtig for håndværkere, kunstnere, kirurger og atleter.
- Naturalistisk intelligens - evnen til at foretage sondringer i den naturlige verden - trækker man på i fødevarerbranchen, boligbyggeri, miljøbeskyttelse, minedrift.
- Den sociale/emotionelle intelligens er vigtig, uanset om du arbejder med markedsføring, PR, projektledelse eller som en del af et team. Lydhørhed over for andre mennesker er i dag et must for at kunne begå sig på arbejdsmarkedet.
- Den personlige intelligens er den social/emotionelle intelligens' modstykke.

Robert Keagan siger, at "det vigtigste i dit liv er ikke, hvad du oplever, men hvad du gør med oplevelsen" Og Maturana siger at "al udvikling indebærer forstyrrelse".

Ifølge Keagan kan vi som voksne befinde os på tre forskellige niveauer af mental kompleksitet:

1. Den socialiserede bevidsthed. Talentet her er et normativt menneske, der befinder sig bedst ved at være en del af et fællesskab. Set med talentudviklingsbriller er det interessant, om en talentkandidat kan løftes fra det socialiserede niveau op til næste kompleksitetsniveau.
2. Den selvopfattende bevidsthed Talentet her er et menneske, der i højere grad der trådt i karakter, har taget autoritet over sig selv og evner at agere med gennemslagskraft. Når vi har nået en selvopfattende bevidsthed erkender vi, at vores erfaringer er vores helt egen viden. En viden, der knytter sig til selvet og ikke til fællesskabet. Med bevægelsen fra første til andet niveau får vi en langt dybere bevidsthed om vore relationer til andre. Man kan sige, at vi går fra at tænke "jeg er mine relationer" til "jeg har mine relationer".
3. Den selvtransformerende bevidsthed. På det øverste niveau finder vi mennesker med en holistisk tankegang. Kun få mennesker når den mentale kompleksitets allerøverste niveau. Dem, der gør det, evner at se ligheder skjult bag det, der tidligere blev opfattet som forskellighed hos mennesker. Med en selvtransformerende bevidsthed kan vi både være meget fagligt dygtige og fremragende ledere.

For nogle mennesker kommer mestringsorienteringen aldrig igen efter barndommen. De vil livet igennem sammenligne sig med andre.

Vores omgivelser har stor indflydelse på, hvilken orientering, der præger os mest. Et potentielt talent kan blomstre i det rette udviklingsmiljø. Omvendt kan det visne i det forkerte miljø.

Det vi forstår ved "de bedste talenter" er de mennesker, der formår at skifte mellem 2 motivationsstrategier: De tør afprøve grænser og har mod til at prøve de uprøvede. Og de kan erkende, hvor de kommer til kort, uden at bekymre sig om, at andre opdager, at de ikke er verdensmestre i enhver henseende.

## 6½. Vejen til vellykket talentudvikling

Medarbejderne er virksomhedens vigtigste ressource. Medarbejdernes evne til innovation og udvikling kan differentiere en virksomhed væsentligt fra konkurrenterne. Men meget få virksomheder har succes med at identificere og modne talent.

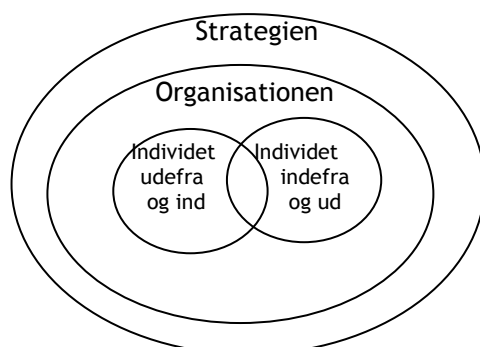
En af faldgruberne er manglende kobling mellem virksomhedens strategi og talentprogrammet. Et talentudviklingsprogram er en bevidst indsats med det formål at udvikle og modne et menneske, så det kan løfte

sit præstationsniveau til nye højder. At bruge talentudvikling som belønning for allerede opnåede resultater er helt misforstået og hen i vejret.

Talentudvikling foregår i dagligdagen og er ikke en afskåret aktivitet på en fjern skolebænk - men en løbende udvikling på arbejdspladsen

## 7. Dynamisk model for talentudvikling

. Et talentudviklingsprogram er dybt individuelt, om end det indeholder nogle udviklings- og læringslementer, som er generelle.



Alle talenttiltag skal understøtte strategien. Derfor den yderste cirkel. Det næste vigtige element er organisationen - det miljø, der omgiver talentet.

For at blive betragtet som et talent, skal individet være indstillet på at leve op til en række forventninger fra organisationen som fx at udvise engagement og passion, ansvarlighed og vilje til at udvikle sig. Kravene er omfattende og undervejs vil det være nødvendigt, at talentet kigger ind i sig selv for at finde de nødvendige reaktionsmønstre og funktionsmåder.

## 8. Udvikling i dagligdagen

Ansvar for talentudvikling er fordelt på 4 niveauer i organisationen, nemlig (1) topledelsen, (2) HR-afdelingen, (3) Talenterne ledere og (4) Talenterne selv. Derudover anbefales det, at talentet får en fast coach.

Det perfekte talentudviklingsprogram indeholder

- En kerne af kursusaktivitet
- Daglige udfordringer og praksisnære opgaver
- Personlig udvikling gennem mentor og coach
- Løbende evaluering af talentets udvikling.

Hvis talenter skal gro og blomstre, må ledelsen modarbejde uheldige tendenser som fraktionsdannelse og gruppetænkning.

Talentets nærmeste leder er krumtappen i processen. Med "den rigtige" leder vil talentet blomstre, og med den "forkerte" vil talentet stå i stampe.

Engang var en god leder den fagligt dygtigste i organisationen. I dag baner han eller hun vejen for sine medarbejdere som en anden curlingspiller. Når en medarbejder virkelig lykkes og brillerer, står den dygtige leder i kulissen og glæder sig over bifaldet.

Når et talent virkelig viser sin spændvidde og overrasker, så er brændstoffet passion. Uden passion er det nærmest umuligt at skabe det helt særlige. Meningsfuldhed og passion hænger uløseligt sammen i talentudvikling. For at kunne formidle meningsfuldhed til medarbejdere skal en leder selv føle mening og selv mærke passion.

Mange virksomheder giver udtryk for, at de ville ønske, at deres medarbejdere var mere motiverede og engagerede. En af drivkræfterne hos det engagerede menneske er en søgen efter mening og dermed overblik, selvforståelse og indsigt i den evige rastløshed. Søgen efter mening er den primære motivation i vores liv.

Når det kniber med at skabe engagement hos talentfulde medarbejdere, kan det skyldes, at engagementet hos lederen har mere præg af interesse end passion.

Glæden og motivationen i arbejdet kan talentet kun fastholde ved konstant at udfordre sig selv eller ved at blive udfordret af organisationen.

På den ene side skal lederen følge talentet uhyre nøje for hele tiden at kunne stimulere flow-tilstanden gennem nye udfordringer af tilpas kompleksitet. På den anden side må observationerne ikke kamme over og tangere kontrol.

Feed-back er en hjørnesten i talentudvikling. Rigtigt anvendt er feed-back det bedste værktøj til at vise anerkendelse og interesse. Flotte præstationer vil aldrig udspringe af organisationer, hvor feed-back på godt og ondt bliver tilbageholdt af en konfliktsky leder.

Talent kan imponere så meget, at talentets nærmeste leder helt glemmer at give feed-back. I så fald svigter lederen talentet!

## 9. Organisationens krav til talentet

Talentudvikling er hårdt arbejde - både for organisation og talent. Vejen til at udfolde sit potentiale og eventuelle talent handler først og fremmest om at finde det, man har en fornemmelse for.

Møder organisationen ikke vilje hos talentet til at kaste sig ud i udfordringerne, så kan man godt glemme alt om talentudvikling. Talentudvikling er ikke noget, man bare lige gør...

De mest oplagte kendetegn er naturligvis, at talentet er faglig dygtigt. Men der skal mere til... Det engagerede menneske aktualiserer sine egne potentialer og værdsætter andre. Engagerede mennesker skelner mellem kendsgerninger og meninger og foregiver ikke altid at have svar på alt.

Når et talent har indsigt, har han eller hun evnen til at se muligheder i en given situation og skabe mening ud fra komplekse informationer eller vilkår.

Talentudvikling handler i høj grad om at modne og dermed løfte talentkandidaten fra den socialiserede bevidsthed op på næste niveau.

Passion er tvingende nødvendigt, for at et talent kan brage igennem og give sine særlige evner fuld udblæsning. Passionen gør det muligt for talentet at løfte sig op over det gennemsnitlige og sprænge grænser. Kort sagt at levere det excelente.

Et talent har ambitioner om at levere den store præstation. Ambitioner kan defineres som et stærkt ønske om at nå meningsfulde og ofte svært tilgængelige mål. Ambitioner og passion udklækkes af vores personlige drivere. Det vil sige vore medfødte temperament og en tillært social adfærd.

Vi har alle friheden til at vælge, om vi vil leve som æstetikeren eller som etikeren. Vi har friheden til at træde i eksistens, som Kirkegaard vil sige det. Det kræver mod at vælge sig selv. Mod til at stå ved sine holdninger frem for at tilsidesætte dem af hensyn til kompromiset.

Den klassiske natur-kultur-diskussion om talent lever stadig: Den ene part mener, at talent er noget indre og medfødt og den anden, at talent er et spørgsmål om den rette træning. Det er et faktum, at man ikke kan træne hvem som helst til hvad som helst. Det taler for, at et talent har et eller andet, som andre ikke har. Noget medfødt. Omvendt kan man ikke præstere over gennemsnittet, hvis man ikke træner hårdt. Hemmeligheden bag de mennesker, vi opfatter som udfoldede talenter, er en vilje til at lykkes.

”Deliberate practice” er en træningsform, der handler om at træne målrettet og fokuseret. Den indeholder 3 hovedelementer, nemlig (1) koncentration, (2) præstationsforbedring og (3) feed-back. Deliberate practice kræver 110% koncentration og handler om at forbedre sig. Rykke sine grænser og ikke bare holde sig kørende. Konstant skubbe sig selv ud over kanten. For lige uden for den komfortable zone ligger læringszone. Det er der, vi skal ud. Og så er feed-back en nødvendig, integreret del af talentudvikling

## 10. Talentets personlige udvikling

Ligesom en organisation skal arbejde med sig selv for at kunne udruge talenter, skal et talent også se sig selv dybt i øjnene og fremme sin egen modning. En talentmodning er en forandringsproces, og forandringer kræver forstyrrelse.

Den reelle modning af talentet ligger i arbejdet med talentets indre.

Umodenhed kommer til udtryk ved, at vi i pressede situationer bliver autoritære eller vigende. Mange talenter erkender ikke deres egen umodenhed, før de møder konflikter og kriser.

Forbedringer og forandringer er vejen frem i en talentmodning. Vi skal lave noget om i os selv for at slippe talentet fri. Og det er svært at ændre sig egen adfærd og personlighed. Den helt store udfordring i talentudvikling er at mindske afstanden mellem det, vi oprigtigt og inderligt ønsker, og det, vi faktisk er i stand til at gøre!

Erfaringen viser, at nogle grundlæggende problemer truer det optimale udbytte af talentudvikling: (1) Noget usynligt bremser os i at gennemfører forandringer. (2) Ofte resulterer talentudvikling i flere tekniske og faglige kompetencer, men ikke i kvalitative bevidsthedsudvidelser.

Som start på et talentudviklingsprogram anbefaler vi altid at gennemføre vurdering af evnen til at rumme mental kompleksitet. Hvert af nedenstående 10 ord repræsenterer vigtige temaer i vores liv, som vi skal have styr på for at kunne udvikle os optimalt.

- Troværdig
- Ængstelig
- Emptati
- Vrede
- Succes
- Trist
- Splittet
- Fast standpunkt
- Bevæget
- Forandring.

I en talentmodning er det vigtigt, at talentet formår at definere de 10 nøgleord for sig selv.

En af de største faldgruber i talentudvikling er at forveksle tekniske udfordringer med tilpasningsudfordringer. I modsætning til tekniske udfordringer kræver tilpasningsudfordringer andet end teknisk kunnen. Vi skal bevæge os et trin op ad den mentale kompleksitetsstige og opgradere vores mentale styresystem. Vi skal modne os selv.

Robert Keagan og Lisa Laskow lahey beskriver i deres bog ”forandring - ja tak” en forbavsende enkel og skarp måde til at skabe klarhed over, hvor den egentlige udfordring ligger.



De anvender følgende skema:

Kolonne 1: Adfærdsmål	Kolonne 2 Gør/Gør ikke	Kolonne 3: Skjulte konkurrerende forpligtelser	Kolonne 4: De store antagelser.

Fordelen i ovenstående immunitetskort er bl.a. at tredje kolonne giver os et kig til et tredje element: "Hvorfor fastholder vi adfærdsmønstrene i kolonne 2, som forhindrer os i at opnå det, vi ønsker?". Keagan og Lashey taler om forandringsimmunitet.

Kolonne 2 er den frygtløse liste. Her kan vi frit fra leveren skrive alle de ting, som vi gør eller ikke gør, og som modarbejder os i forsøget på at nå vores forbedring. Her kan vi virkelig komme af med vores frustration over os selv. Det drejer sig om at beskrive konkret adfærd - og ikke sindstilstande.

Helt basalt modarbejder vores forandringsimmunitet netop det, vi ønsker at opnå. Forandringsimmuniteter faktisk et skjold mod alt det, vi er bange for. Og angsthåndteringssystemer kan være yderst robuste og selvkørende.

Kegan og Lahey opstiller tre præmisser for at overvinde forandringsimmuniteten:

1. For det første skal vi forstå, at overvindelse ikke er det samme som at udlette vores forandringsimmunitet
2. For det andet skal vi forstå, at det ikke er forandring i sig selv, der skaber angst i os
3. For det tredje skal vi forstå, at det faktisk er muligt at rokke ved immunforsvaret.

Forandringsimmunitet begrænser os i at nå nye mål. Den begrænser os også i at nå nye niveauer af mental kompleksitet. I det øjeblik vi kan se og vurdere vores eget tanke sæt som et objekt og ikke ser verden gennem tanke sættet som et filter, er vi i en erkendelsesproces, som udvider vores mentale kompleksitet.

De tre niveauer af mental kompleksitet repræsenterer tre forskellige erkendelser. Hver af disse måder at erkende verden på opretholder en ligevægt mellem det, der er subjekt, og det, der er objekt. Når vi vokser mentalt, når vi tilpasser vores tankegang til nyt udfordringer, så forstyrrer vi denne balance og lærer at træde uden for og betragte den tankegang, som vi før var inde i og så ud igennem. Forstyrrelsen giver os mulighed for at vokse og nå frem til en ny ligevægt på et højere plan.

For at et talent kan frigøre sit potentiale og vokse, er det nødvendigt at overvinde forandringsimmuniteten.

Maven er kilde til motivation for forandring. Et ægte udviklingsarbejde henter sin næring og sit brændstof i et dybfølt ønske om forandring. En anden stærk drivkraft til at overvinde vores immunitet er tiltro til vores egne evner og en idé om, hvad vi kan gøre for at skabe den tvingende nødvendige forandring.

En dybtliggende personlig oplevelse af uoverensstemmelse kan give et menneske den nødvendige mavefornemmelse af, at forandring er tiltrængt.

Immunitetskortet er et meget anvendeligt redskab, når vi i en talentudvikling skal indkredse et mål, som talentet skal arbejde på at nå. Vel at mærke, når det drejer sig om et tilpasningsmål og ikke en ny, teknisk kompetence.

## 10½ Fasthold talenterne i organisationen

Der er god grund til at sætte fastholdelse på agendaen.

I den ideelle verden bliver et talent på en arbejdsplads, fordi talentet føler, at det er det rigtige sted for ham eller hende at være. Kunsten er at skabe mening - en vedvarende følelse af vækst og udvikling i en meningsfuld sammenhæng

Vi må ikke være blinde for, at talenter kan være mere eller mindre forfængelige. De har fået optimal opmærksomhed gennem talentprogrammet og er blevet udråbt til noget særligt i organisationen.

Talentudviklingsprogrammet må aldrig være målet i sig selv, men kun et middel til at opbygge kompetencer og dermed værdi. Investeringen - og dermed fastholdelsen - hviler på tre solide grundpiller, nemlig (1) organisationen, (2) den nærmeste leder og (3) talentet selv.

## 11. Organisationens skaber rammerne

Organisationen skal tydeligt lade talentet mærke, at den har brug for ham/hende - tydeligt signalere, at der er perspektiver for både virksomhed og talent i at fastholde kontrakten med hinanden.

Det er ikke jobbet i sig selv, der definerer talentets talent - men individer, der definerer sig selv og sit talent gennem den måde, han eller hun løfter jobbet på.

De virksomheder, der er bedst til at fastholde gode medarbejdere, er også de virksomheder, hvor topledelsen har et positivt menneskesyn.

Den perfekte HR-afdeling sikrer, at handling følger ord, og at strategier og planer omsættes i tiltag, der realiserer planerne. HR skal være garant for, at systemet fungerer, men det må ikke være HR's system eller eneansvar.

Den gode MUS-samtale kommer 360 grader rundt om talentets arbejdsliv og karriereplaner.

Jobrotation, projektledelse og -deltagelse o.lign. er meget værdifulde værktøjer i forhold til at fastholde talenterne i organisationen. Talenterne forventer til stadighed en vis udvikling og kan det ikke ske idéelt til "det rigtige job", så kan det at prøve kræfter med noget nyt være en god mellemløsning.

Selvfølgelig skal en organisation vise sin anerkendelse af et talent gennem løn, der matcher. Men løn er ikke den afgørende faktor. Indholdet og sværhedsgraden i arbejdsopgaverne er den altafgørende faktor, der fastholder et talent. Følelsen af at blive presset og blive brugt i sin fulde kapacitet er det, der giver talentet tilfredsstillelse.

Et godt råd er, at topledelsen måler sine ledere på deres evne til at forvalte talentmassen. Der findes virksomheder i Danmark, der aflønner deres ledere ud fra, hvor mange talenter de sender videre til organisationens samlede talentpulje.

Ledelsesetik og ledelsesmoral på alle niveauer bør være et relevant tema for en organisation, der ønsker at fastholde sine talenter.

Netop fordi talenter er mennesker med en sund sult efter læring og udvikling, så kan de være svære at fastholde i længere tid. Der er ingen grund til at gå i panik over et uønsket farvel til en værdifuld medarbejder. Betragt det i stedet for en form for branding af organisationen - muligheden for at få et ry som "talentfabrik". Og sørg så for at få maksimal viden ud af farvellet via bl.a. en fratrædelsessamtale i HR-afdelingen.

## 12. Talentets leder

Talentfastholdelse er en svær disciplin, der kræver markante personlige kvalifikationer hos talentets nærmeste leder.

85% af cheferne tror, at medarbejderne har sagt op på grund af bedre løntilbud andre steder. Virkeligheden er, at 80% af medarbejderne har sagt op på grund af dårlig ledelse.

Kernen i vellykket talentledelse er respekt og forståelse for, at et talent i højere grad end andre medarbejdere sætter egen udvikling, egne mål og muligheder i centrum.

Ifølge great place to work er troværdighed og respekt blandt de afgørende faktorer for organisationers evne til at holde enerne i folden.

Der er flere træk i en leders personlighed og lederstil, som vil fungere som perfekt vækst-ekstrakt for et talent:

- Emotionel/social intelligens
- Strategisk planlægning
- Etik
- Ledelse
- Innovation
- Beslutningsdygtighed
- Selvbevidsthed.

Talentet har brug for en leder med en god portion empati og selvbevidsthed om egne virkemidler. James Hunts begreb ”servant leadership” beskriver en ledelsesdisciplin, der fokuserer på at hjælpe andre til at skabe store præstationer. Lige præcis det, et talent har brug for!

Og endelig er der det store dyr i åbenbaringen: Delegering, delegering og delegering. Men delegering kræver, at vi har med ledere at gøre, som har et tilpas højt niveau af bevidsthedsmodning.

## 13. Talentet selv.

Når talentprogrammet er slut, har talentet naturligt en forventning om, at nu skal han eller hun have nye udfordringer. Talentet er i den grad klart!

Parløb mellem talent og organisation bliver mest vellykket, når talentet selv byder sig til og griber ud efter udfordringerne.

Når talentet tydeligt viser sin appetit på nye, store udfordringer, styrker det organisationens tillid til, at han eller hun kan klare opgaven

Et ægte talent er altid til fals for et job med spændende indhold. Vedvarende vækst og udvikling af personlige og faglige kompetencer står øverst på ønskesedlen.

Lykkes det en virksomhed at holde på sine talenter og tilmed skabe en kultur, hvor modne talenter støtter talenter i udvikling gennem sparring, er ringen sluttet. Så kan vi tale om en talentfuld virksomhed ☺