

# Når talentudvikling er skræddersyet

ET KONSULENTFIRMA HAR UDVIKLET EN MODEL, SOM TILGODESER OG UDVIKLER DE ENKELTE TALENTERS INDIVIDUELLE BEHOV.

AF HENRIK LOMHOLT RASMUSSEN

Her er et godt råd til virksomheder, som bruger tid og penge på talentudviklingsprogrammer. Husk at følge op og forventningsafstemme forløbet efter programmets afslutning med talentet. Tippet kommer fra Pernille Frisch, erhvervspsykolog i konsulentfirmaet HumanAct.

»Som ekstern konsulent i virksomheder har jeg oplevet desillusion hos talenter, der efter at have haft masser af positiv opmærksomhed i eksempelvis et program af halvandet års varighed så at sige lander fladt på maven. Et talent har måske fået forventning om forfremmelse, men i stedet sker der intet. Det er demotiverende,« siger Pernille Frisch.

Derfor er det vigtigt, ikke bare før, men også undervejs i programmet at skabe forståelse for, hvad der skal og kan ske bagefter.

»Nøjes man med at informere forud for forløbet, risikerer man, at oplysningerne går tabt, fordi talentet er optaget af alt det spændende og nye. Undervejs i programmet bør man derfor afholde samtaler med talentet. Her kan man gå i dybden med, hvad virksomheden kan tilbyde og skabe forståelse for, at der eksempelvis ikke er et nyt job til vedkommende med det samme,« siger Pernille Frisch.

Det kan, og bør, man ifølge hende kompensere for ved at uddelegere opgaver med gods i, såsom ledelse af et projekt eller et strategisk initiativ. Det giver talentet mulighed for at bruge og træne sine ny erhvervede kompetencer.

»Kompetencer visner hurtigt, hvis man ikke får dem brugt. Nøjagtigt som fysiske muskler skal psykiske og kompetencemæssige muskler trænes for ikke at forsvinde,« fastslår Pernille Frisch.

## Virksomheder i talentkrig

Hun kalder talentudvikling for en nødvendighed, der kan sikre virksomheder – offentlige såvel som private, store såvel som små og mellemstore – at de har kvalificerede folk til drift, vækst og udvikling både nu og i fremtiden.

»Man kan – og skal fra tid til anden – rekruttere talenter udefra, men det er ofte dyrere end at hente dem i sin egen pipeline. Ud over at spare penge fastholder man de talenter, man har. De har en fordel i at kende virksomheden og dens værdier,« påpeger Pernille Frisch.

Ifølge hende kan man tale om en talentkrig.

»I disse tider med små årgange er virksomhederne nervøse for ikke at kunne sikre sig de rette talenter af frygt for, at talentmassen er for lille. Derfor er man hurtigt ude for at få fat i de dygtigste og

vil desuden gerne holde på de bedste folk, man har,« siger Pernille Frisch.

Det kan man gøre med talentmanagement. Her sætter man kræfter ind på at udvikle allerede rekrutterede medarbejdere til at matche fremtidige behov. Virksomheden har ansvaret for at skabe rammer, som på en og samme gang passer til talentets interesser og kompetencer samt matcher virksomhedens strategi nu og fremover.

»Ud over den strategiske del skal man gøre sig klart, hvad man som virksomhed vil med sin talentudvikling nu og på sigt. Desuden bør man have kriterier for udvælgelsen af talenterne. Det kræver en definition af, hvad et talent er, og hvordan man vil videreudvikle ham eller hende. I mange virksomheder taler man om talenter på flere ”baner” såsom ledelse, innovation, projektledelse eller en rolle som specialist,« forklarer Pernille Frisch.

Udvælgelsen kan bl.a. ske på baggrund af, om vedkommende har udvist dygtighed og initiativ på sit felt og vil evne at gå et trin højere op end sit nuværende.

»Og så er det vigtigt, at virksomheden har nogle klare udvælgelseskriterier, så ’udvælgerne’ ved, hvad de skal se efter, og hvornår de skal gøre det. Ellers kan man risikere en uensartet udvælgelse, som måske sker ud fra en betragtning



Med små årgange er virksomhederne nervøse for ikke at kunne sikre sig de rette talenter, og derfor er man hurtigt ude for at få fat i de dygtigste, fortæller Pernille Frisch.

om, at 'Nå, hvis lederen i naboafdelingen har et talent, må jeg også hellere finde et', « siger Pernille Frisch.

Hun advarer om, at uklar og uensartet talentudvælgelse giver en oplevelse af uretfærdighed og tilfældighed.

»Man skal huske på, at virksomheden også består af en lang række solide og dygtige medarbejdere, som måske ikke er kandidater til et talentudviklingsforløb, men som ikke desto mindre er meget vigtige for virksomheden,« påpeger Pernille Frisch.

Desuden bør talentudvikling foregå i en kontinuerlig proces. For selvom behovet ikke er der i dag, kan det komme i morgen. Det gør virksomheden dynamisk og medvirker til at fastholde de gode folk. Foretager man sig intet, før man absolut får brug for det, risikerer man,

at talenterne selv søger bort eller bliver headhuntet.

»Så det er med at komme i gang,« fastslår Pernille Frisch.

### **Fleksibel udvikling**

Men hvordan finder og udvikler man så talenter i egne rækker? Når det gælder talentudvikling i vidensorganisationer i fødevarer- og ingeniørbranchen samt på det farmaceutiske felt, er et bud fra Pernille Frisch Flexivelopment, en model udviklet af konsulentfirmaet HumanAct. Flexivelopment - en sammentrækning af flexibility og development - er en skabelon for et forløb, som også kan bruges i andre brancher end de ovennævnte.

»For netop fleksibilitet og udvikling er vigtigt i talent- og lederudvikling. One size doesn't fit all. Så i stedet for at sende

alle på det samme kursus handler talentmanagement om at afdække, hvor den enkelte har behov for at udvikle sig og få hjælp til at udvikle kompetencer, som skal videreudvikle virksomheden,« forklarer Pernille Frisch.

Desuden kræves der fleksibilitet for at få udviklingen til at ramme snitfladen mellem personens og virksomhedens behov. At talent ikke er aldersbestemt, er et tredje argument for fleksibilitet.

»En mere moden medarbejder vil eksempelvis have mere faglig ballast end en nyuddannet. Det vil gøre det problematisk at kaste folk med forskellig anciennitet gennem det samme,« argumenterer Pernille Frisch.

Et centralt element i Flexivelopment er et 360 graders værktøj. Som navnet antyder, kommer man hele vejen rundt om perso-