

# Talenter skal plejes og coaches

■ Boganmeldelse

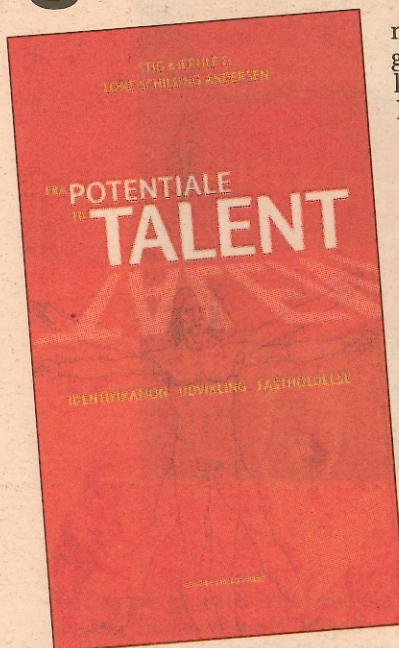
AF FLEMMING POULFELT,  
professor og prodekan  
Copenhagen Business School



For over 50 år siden skrev den daværende leder af McKinsey & Co. Marvin Bower en artikel i Harvard Business Review, der satte fokus på talentudvikling. Hans afsæt var, at mange virksomheder gjorde en ihærdig indsats på at finde nye talenter.

Men overraskende nok gjorde de kun en middelnådig indsats for at fastholde dem. Hans budskab var derfor klart: Hvis man vil have talenter, som udvikler sig og som bliver, må der gøres en mere aktiv ledelsesindsats. Og med de mange ressourcer, der fortsat ofres på talentudvikling i virksomheder, er hans budskab formentlig stadig gangbart.

Om dette emne er der just kommet en ny bog på markedet. To erfarne rådgivere indenfor ledelsesudvikling og erhvervspsykologi har sammen skrevet bogen *Fra potentiale til talent og med undertitlen Identifikation - Udvikling - Fastholdelse*. Deres budskab er ganske parallelt med Marvin Bowers, nemlig at mange virksomheder (fortsat) famler i blinde, når det gælder arbejdet med talentudvikling. Det er således ikke tilstrækkeligt, at hævde, at »medarbejderne er virksomhedens vigtigste ressource«. Det skal efterleves i praksis samt måske omskrives til at »det er de rigtige medarbejdere, som er en virksomheds vigtigste ressource.« Derfor skal der arbejdes systematisk og kompetent med talentdelen for



at sikre, at en virksomhed har de nødvendige ressourcer på de rette tidspunkter til at løse de aktuelle opgaver og udfordringer.

## Tre hoveddele

Bogen er opdelt i tre dele hoveddele, som følger bogens undertitel. I den første del, Identifikation, stilles der skarpt på potentiale og talent ud fra deisen om, at alle har et potentiale, men færre et talent. Der fremhæves forskellige typiske kendetegn ved talenter såsom intelligens, faglig originalitet, indsigt, engagement, vision, situationsfornemmelse, handlekraft og sociale kompetencer. Og det anføres, at talent principielt ikke har en alder. Herefter redegøres der for en model for, hvordan talenter kan identificeres, vælges og fravælges.

Den anden vedrører udvikling, samt hvordan udvikling kan og bør foregå. Og ikke overraskende anføres det, at

megen udvikling foregår og bør foregå i dagligdagen. I tilknytning hertil præsenteres en dynamisk model for talentudvikling, samt hvordan man på den konkrete og praktiske plan kan arbejde med udvikling af talenter.

Bogens tredje del har fokus på fastholdelse. For når man nurser bestemte personer, øger man også deres selvopfattelse og selvværd. Det betyder, at mange »talenter« faktisk ønsker at skifte job eller rent faktisk skifter job. Budskabet i denne del er derfor, at talenter fortsat skal plejes og coaches,

hvis de skal blive i organisationen. Og det er en opgave for både HR og ledere.

Bogens ærinde er at gøre opmærksom på, hvad der skal til for at skabe en »talentfuld virksomhed« med en egentlig talentkultur. Den er velskrevet og logisk opbygget. I stedet for virksomhedseksempler har forfatterne valgt tre gennemgående personer til at illustrere forskellige pointer.

Bogen er let at gå til, om end den måske savner at behandle de dilemmaer, talentudvikling også indebærer. For hvad betyder det for den øvrige organisation? Hvad sker der, når man ikke længere er et talent? Og hvordan undgår man, at talenter bliver for talentfulde?

poulfelt@cbs.dk

*Fra potentiale til talent*  
Af Stig Kjerulf og Lone Shilling Andersen  
Gyldendal Business, 264 sider,  
pris 300,- kr. Udkom i går