Talent i modebranchen

– et nyt perspektiv

Talent i modebranchen
– et nyt perspektiv

Redaktør **Maria Mackinney-Valentin**
Forfatter **Moussa Mchangama**
Layout **Daniel Siim**
Korrektur **Per Lykke, Pedanteriet**

Forsidebillede **Camilla Jæger, Interpretation of a Mind, 2012**
Introduktion-/bagsidebillede **Tine Winther Rysgaard, Discovery of the Square, 2013**

Udgiver: **Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering**
Trykt af **Printcenteret, Kunstakademiets Designskole**
Oplag **200**
ISBN **978-87-7830-317-2**
København, 2013
© Kunstakademiets Designskole og Moussa Mchangama

Rapporten er en aktivitet i Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning

Innonet Lifestyle - Interior & Clothing
Innovationsnetværket Livsstil - Bolig & Beklædning

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering
Designskolen

Indhold

01 Introduktion

03 Branchen – et oprids

Designere og beskæftigelse

11 Dataindsamling og deltagere

12 Talent – en definition af kontekst

Talentudvikling

Talentmanagement

15 Den performative tilgang

Talent til optagelsesprøverne

17 Virksomhedernes tilgang – de første resultater

21 Analyse af data

Den praktiske virkelighed – en række betragtninger

Ansættelsesprocedurerne

Fastholdelse af arbejdskraft

22 Kompetencer og kvalifikationer

29 Opsummering og delkonklusion

Forslag til fremtidige tiltag

30 Talentmanagement

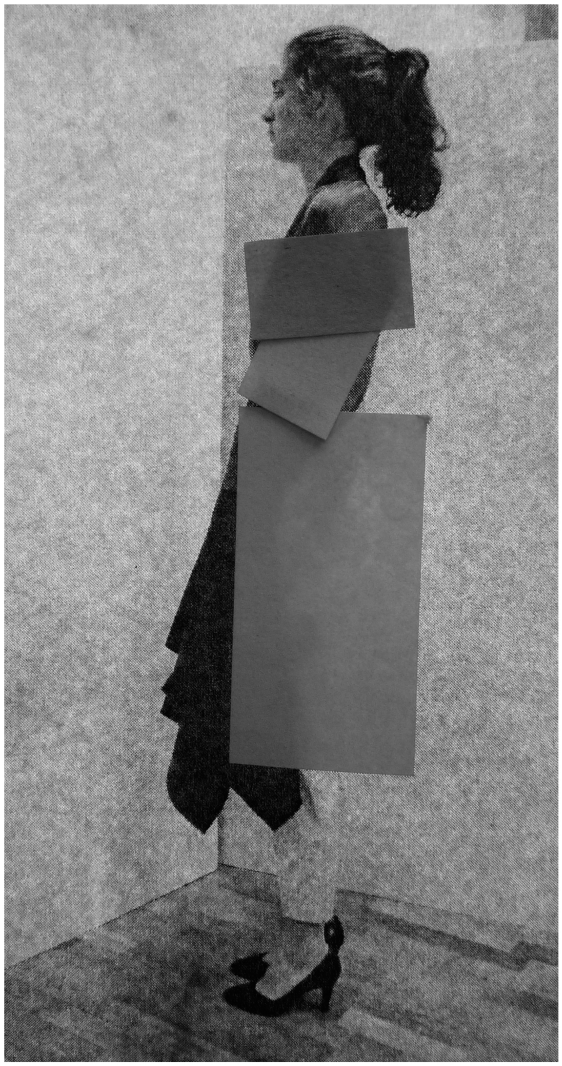
Strategisk filantropi

33 Bud på fremtidige projekter

Konklusion

34 Anbefalinger

38 Referencer og videre læsning



Talent i modebranchen
– et nyt perspektiv

Af Moussa Mchangama

Introduktion

Under overskriften 'Talent i modebranchen – et nyt perspektiv' er det denne undersøgelses formål at kigge på, hvordan danske mode- og beklædningsvirksomheder definerer og søger efter talent, når de rekrutterer nye designere. Projektet er lavet i regi af Innovations-netværket Livsstil – Bolig & Beklædning, oprindelig kaldet 'Talentudvikling: Vilkår for innovation, kreativitet og læring i modebranchen'. Det er udarbejdet fra december 2012 til og med marts 2013.

Tidligere forskningsprojekter har undersøgt forskellige aspekter af talent i modebranchen, blandt andet har Julie Sommerlund og Sara Malou Strandvad i 2011 beskrevet, hvordan designskolerne optager og udvælger talenter, samt hvordan talent performes i de kreative industrier, ligesom en endnu ikke udgivet undersøgelse foretaget af Lise Skov i regi af Creative Encounters kortlægger designernes karrierer. Både dansk og international forskning har de sidste år fokuseret på virksomheders brug – eller mangel på samme – af talentmanagementprocesser i deres HR-politikker, ligesom en større rapport med fremtidige erhvervsstrategier til den danske modebranche blev udgivet af Modezonen i 2011. Undersøgelsen 'Talent i modebranchen – et nyt perspektiv' er et forsøg på at udvide feltet, som et indblik i virksomhedernes ønsker, behov og virkelighed anno 2013. Der trækkes tråde til både designuddannelserne, brancheorganisationerne, anden forskning, beskæftigelsestal, talentmanagement og virksomheders filantropiske arbejde.

Undersøgelsen byder på ny viden for modeindustrien, især fordi den samler de største modevirksomheders erfaringer og politik omkring deres designere. Undersøgelsens konklusioner og anbefalinger skal dermed ses som et indspark til debat og forhåbentlig på sigt generere endnu mere ny viden hos virksomhedernes HR-afdelinger og ledelser, men også hos designere, studerende og designskolerne, der uddanner dem. Der præsenteres dermed et potentiale for og et oplæg til videre forskning og mere viden, der blandt andet kunne inddrage interviews med fx designskoler, studerende og dimittender, ligesom et grundigere samarbejde med HR-eksperter kunne blive givende.

Branchen – et oprids

Der er øget fokus på talent i disse tider – både i litteraturen om afdækning af talent, om talentmanagement, i de kreative industrier, hvor man ofte kigger på talent som en motor for vækst, og i populærkulturen ikke mindst. I Danmark har der de sidste år været meget omtale af de enkelte talenter; enerne, der med et internationalt sigte er med til at løfte barren for dansk mode og har sikret international omtale af danske designere. Disse stjerneskud er dog et fåtal i en stor og håbefuld skare. Spørgsmålet er dog, om de, der ikke opnår samme succes i eget navn, ikke også er talenter.

Talent og innovation er altafgørende, for at danske virksomheder i de kreative industrier fremadrettet kan fastholde en stor vækst. Derfor afdækker denne undersøgelse, hvordan danske modevirksomheder rekrutterer og arbejder med talentfulde designere, samt hvilke værdier virksomhederne lægger mest vægt på hos disse medarbejdere. Som denne undersøgelse viser, må talentbegrebet i modebranchen bredes ud, hvis man tager de danske modevirksomheder og deres ansatte med i sit perspektiv. Her handler talent nemlig sjældent om eneren. Da denne undersøgelse kigger specifikt på designere, peger virksomhederne på, at talenterne er dem, der kan finde nye veje, forstår sammenhængskraften i virksomheden, er innovative, kreative og nyskabende, kan løfte virksomheden økonomisk – og som kan blive ved med det.

Det er interessant, at mange designere må opgive drømmen om et selvstændigt brand for i stedet at søge andre veje. Hvor de ender, er et af svarene, der gives i Lise Skovs forskningsprojekt om designeres karrierer, der endnu ikke er udgivet. 'Talent i modebranchen – et nyt perspektiv' har derfor til formål at undersøge, hvordan danske modevirksomheder arbejder med talent, og hvordan de rekrutterer talenter.

Den danske mode- og beklædningsindustri omsatte i 2012 ifølge Dansk Mode & Textil (DM&T) for 38,6 mia. kr., hvoraf eksporten udgjorde 22,7 mia. kr. Det gør industrien til et af Danmarks største eksporterhverv. Men denne store økonomiske indtjening – med mange arbejdspladser til følge – skabes ikke af de superkreative enere, der er mere inspireret af haute couture end af funktionalitet. Den skabes derimod af de kommercielle danske mode- og beklædningsvirksomheder, der gang på gang leverer imponerede økonomiske og eksportmæssige præstationer, blandt andet understøttet af en række initiativer lanceret af organisationer som DM&T, Danish Fashion Institute og det hedengangne Modezonen.

Designere og beskæftigelse

Et større forskningsprojekt udarbejdet af lektor, ph.d. Lise Skov fra CBS undersøger som ovennævnt danske designeres karrierer. Projektet er lavet i regi af Creative Encounters og endnu ikke udgivet i sin fulde form, men Lise Skov udgav i samarbejde med Fashion Forum i 2011 de fire artikler 'Ny undersøgelse afdækker modedesign-

← **George Rostiashvili**
Natsili Samshoblo
2012, Kunstakademiets Designskole

←
George Rostiashvili
Natsili Samshoblo
2012, Kunstakademiets Designskole

ernes karrierer', 'Designernes karrierer: Hvad er en modedesigner?', 'Designernes karrierer: Født designer?' og 'Designernes karrierer: Man må ikke specialisere sig for meget', hvoraf de tre første blev udgivet 15. juli 2011 og den sidste 27. juli 2011 på fashionforum.dk.

Artiklerne tager udgangspunkt i forskningsprojektet og søger at formidle en række af pointerne ud til den bredere modebranche. Derfor kan disse bruges som

afsæt for at drage nogle paralleller, og det er altså disse artikler, der henvises til, hver gang der henvises til Lise Skovs projekt.

I projektet har Skov fulgt en række designere, der blev uddannet fra en af de store designskoler i 80'erne, 90'erne eller 00'erne. Blandt andet peges der i artiklerne på, at designere ofte arbejder meget intensivt i en kortere årrække for derefter at brænde ud og forlade branchen, ligesom de dels er omstillingsparate og hurtigt får nye jobs, dels ikke vil specialisere sig for meget for at blive for fastlåste i tilfælde af afskedigelse.

I 'Designernes karrierer: Hvad er en modedesigner?' står der: "For de yngste er oplevelsen af, at der findes to karriereveje, forskudt til en polarisering mellem 'ren overflade' og 'ren pengemaskine'. Det er sværere at få et godt begynderjob, både i industrien og i designermodesektoren, der er så underfinansieret, at ubetalte praktikophold er et uomgængeligt vilkår."

Dette sættes i scene af 'Beskæftigelsesrapport 2012', der kigger nærmere på beskæftigelse og ledighed blandt dimittender fra de seneste ti dimittendårgange fra de kunstneriske og kulturelle uddannelser under Kulturministeriet og Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser. Her er der blandt andet særskilte nøgletal for Designskolen Kolding og Kunstakademiets Designskole, der begge hører under sidstnævnte ministerium. Det er kun under enkelte kategorier, at der er lavet særskilte tal for de enkelte specialeområder på Kunstakademiets Designskole og Designskolen Kolding. 'Beskæftigelsesrapport 2012' indeholder langt flere tal og beregninger end de her fremhævede. Man kan blandt andet se ledighedssprocenten i 2011 fordelt efter uddannelsesinstitution og årgang.

Tabel 3. **Ledighedsprocent i 2011, fordelt efter uddannelsesinstitution og årgang**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
AAA	5,8	6,9	4,8	6,9	8,2	6,5	9,5	9,4	13,4	15,4
KADK-KA	4,9	4,9	7,8	9,3	7,4	12,0	13,3	14,1	15,4	21,6
KADK-KD	8,3	9,2	15,4	10,9	10,2	14,1	13,8	11,9	19,4	28,1
KADK-KHV	17,0	1,8	8,9	5,2	15,8	12,2	8,6	30,9	21,8	19,6
KADK-KS	1,2	d	D	2,3	d	1,2	5,5	1,5	1,7	15,2
DK	5,9	8,2	7,8	6,6	11,0	10,3	13,4	8,4	14,6	21,3
IVA	3,6	4,3	2,6	2,0	3,4	7,2	1,7	3,6	9,2	19,0
DKDM	5,0	1,3	4,9	2,2	7,2	5,9	1,2	7,4	4,1	12,2
RMC	0,8	5,7	8,1	3,1	6,3	6,2	7,9	5,6	4,4	10,5
DJM	3,4	1,7	2,7	5,8	3,8	4,5	4,3	4,9	4,1	6,2
SMSK-M	4,4	1,2	3,8	3,0	1,1	3,8	2,3	5,2	7,9	9,5
SMSK-S	13,6	31,2	20,3	14,2	23,4	18,2	21,7	12,4	30,1	29,4
Ssks	3,5	11,2	14,6	19,8	13,3	7,0	15,4	16,5	10,4	22,2
SskA	14,0	24,6	10,5	21,5	18,1	35,7	7,4	32,0	18,3	24,7
KAB	7,0	6,3	3,7	15,8	19,1	9,8	13,1	22,2	38,7	38,7
DDF	5,9	3,4	3,5	15,2	7,4	d	15,9	23,5	16,5	d
I alt	5,3	5,9	6,5	6,6	7,9	9,0	9,2	9,9	12,8	18,1

Note: Dimittendernes ledighedsprocent i 2011 er opgjort for årgangene 2001-2010. "d" betyder, at oplysningen er udeladt, fordi der er færre end 5 dimittender.

I tabellen bekræftes overordnet – men med små udsving – et billede af, at ledigheden er størst hos de nyuddannede. 28,1 pct. af dimittenderne fra Kunstakademiets Designskoles årgang 2010 var ledige i 2011, mens tallet var 21,3 pct. for dimittenderne fra Designskolen Kolding. At ledighedstallene falder, jo længere tilbage man går, bekræfter, at de kreative erhverv har en høj indtrængningstid: den tid, hvor ledighedsprocenten falder til den overordnede ledighedsprocent. I 2011 var den på cirka 5 år, i 2010 4 år. Det er vigtigt at understrege, at indtrængningstiden i

rapporten er målt på tværs af samtlige uddannelser i opgørelsen. Men den siger dog noget om, at dimittender fra de kunstneriske uddannelser har svært ved at få job lige efter dimissionen. Dette er som tidligere nævnt også en pointe hos Lise Skov.

Undersøgelsen inddeler derudover arbejdsmarkedet i forskellige kategorier, hvor designskolernes dimittender falder i kategorien det semiorganiserede arbejdsmarked, der omfatter både velstrukturerede jobmuligheder og projektansættelser. Her ser man, at beskæftigelsesgraden for fuld og næsten fuld beskæftigelse ligger lige under de 80 pct., som uddannelserne ifølge rapporten selv har svaret er et ønskværdigt tal.

Tabel 6. Beskæftigelsesgrader i 2009 og 2010 for det semiorganiserede arbejdsmarked – designskolerne (i procent)

	DK		KADK-KD		KADK-KHV	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Fuld beskæftigelse (ingen ledighed)	66,6	67,0	66,4	65,2	53,9	60,0
Næsten fuld beskæftigelse (1-20 pct. ledighed)	12,0	8,3	9,0	8,7	23,6	11,0
Sum: fuld og næsten fuld beskæftigelse	**78,6**	**75,3**	**75,5**	**74,0**	**77,5**	**71,0**
Delvis beskæftigelse (20-59 pct. ledighed)	15,0	18,0	18,5	17,2	19,1	24,0
Hel eller delvis ledighed (over 60 pct. ledighed)	6,4	6,8	6,0	8,9	3,4	5,0
I alt	100	100	100	100	100	100

Note: Dimittendernes beskæftigelsesgrad for 2009 er opgjort for årgangene 1999-2008, der indgik i arbejdsstyrken ultimo november 2009. Dimittendernes beskæftigelsesgrad for 2010 er opgjort for årgangene 2000-2009, der indgik i arbejdsstyrken ultimo november 2010.

Det skal påpeges, at undersøgelsen har lavet en geografisk screening af dimittenderne og deres arbejdspladser. Billedet er ikke helt entydigt. Tabellen viser, at 94,7 pct. af de beskæftigede dimittender fra Kunstakademiets Designskole i 2011 er ansat i Region Hovedstaden eller Region Sjælland, mens 53,8 pct. af de beskæftigede dimittender fra Designskolen Kolding i 2011 er ansat i enten Region Syddanmark eller Region Midtjylland. 41,4 pct. af de beskæftigede dimittender fra Designskolen Kolding var i 2011 beskæftiget i Region Hovedstaden.

Tabel 9. Beskæftigede efter arbejdsstedsregion i 2011 (i procent)

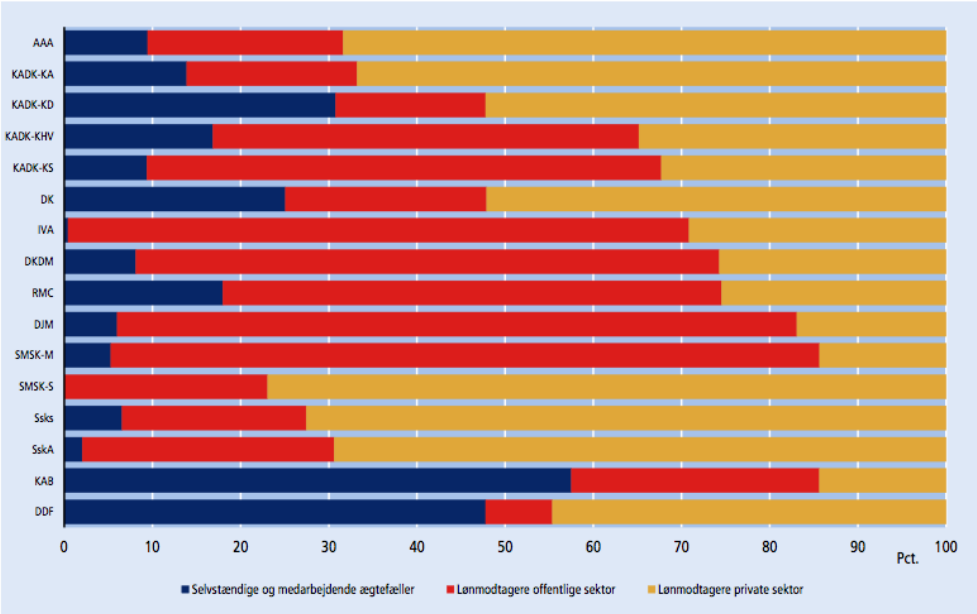
	Region Hovedstaden	Region Sjælland	Region Syddanmark	Region Midtjylland	Region Nordjylland	I alt
AAA	24,7	2,6	11,0	58,3	3,4	100
KADK-KA	91,3	4,6	2,1	1,7	0,4	100
KADK-KD	91,4	3,3	2,1	3,0	0,2	100
KADK-KHV	64,0	10,1	6,7	13,5	5,6	100
KADK-KS	74,0	5,2	12,5	6,3	2,1	100
DK	41,4	2,5	27,6	26,2	2,3	100
IVA	57,2	9,8	10,0	13,6	9,5	100
DKDM	72,9	9,2	7,4	9,9	0,7	100
RMC	77,2	17,6	2,6	2,6	.	100
DJM	19,9	3,0	11,3	45,7	20,1	100
SMSK-M	25,2	6,5	53,6	11,8	2,8	100
SMSK-S	59,6	3,8	17,3	7,7	11,5	100
Ssks	76,5	2,6	4,6	6,5	9,8	100
SskA	32,7	4,1	12,2	26,5	24,5	100
KAB	91,3	3,1	2,5	3,1	.	100
DDF	95,6	2,5	1,3	0,6	.	100
I alt	58,8	5,7	10,7	19,8	5,1	100

Note: Dimittendernes beskæftigelse fordelt efter arbejdsstedsregion (den region, hvor arbejdsstedet er fysisk placeret) i 2011 er opgjort for dimittender fra årgangene 2000-2009, der var beskæftigede ultimo november 2010.

Endelig er det interessant, at den gennemsnitlige erhvervsindkomst for gruppen af dimittender fra Kunstakademiets Designskole og Designskolen Kolding ligger klart

til den lave side sammenlignet med dimittender fra de andre uddannelser. Det skal dog her noteres, at de gennemsnitlige erhvervsindkomster kan svinge meget, fordi en del er beskæftiget som selvstændige, ligesom erhvervsindkomsten bliver påvirket negativt, hvis dimittender, der tjener godt, bosætter sig i udlandet. I den sammenhæng er det interessant, at langt de fleste er beskæftiget i det private erhvervsliv, næstflest er selvstændige, mens der arbejder færrest i det offentlige.

Figur 5. Arbejdsmarkedsstatus i 2011, fordelt efter uddannelsesinstitution



Note: Arbejdsmarkedsstatus i 2011 er opgjort for dimittender fra årgangene 2000-2009, der var beskæftigede ultimo november 2010.

Tabel 10. Gennemsnitlig erhvervsindkomst i 2009 og 2010, fordelt efter uddannelsesinstitution

	2009	2010	2009-2010 i pct.
AAA	352.000	350.000	-0,6
KADK-KA	341.000	332.000	-2,7
KADK-KD	247.000	241.000	-2,7
KADK-KHV	173.000	190.000	9,8
KADK-KS	318.000	316.000	-0,7
DK	247.000	250.000	1,4
IVA	329.000	336.000	2,0
DKDM	303.000	315.000	3,8
RMC	251.000	240.000	-4,2
DJM	286.000	292.000	2,2
SMSK-M	285.000	290.000	1,8
SMSK-S	339.000	268.000	-21,0
Ssks	310.000	342.000	10,4
SskA	334.000	345.000	3,2
KAB	138.000	138.000	-0,4
DDF	436.000	392.000	-10,2
I alt	307.000	306.000	-0,2
Humanister	348.000	356.000	2,3

Note: Den gennemsnitlige erhvervsindkomst i 2009 er opgjort for dimittender fra årgangene 1999-2008, der var beskæftigede ultimo november 2009. Den gennemsnitlige erhvervsindkomst i 2010 er opgjort for dimittender fra årgangene 2000-2009, der var beskæftigede ultimo november 2010. Udviklingen fra 2009 til 2010 er beregnet på de ikke afrundede tal.

Tallene fra 'Beskæftigelsesrapport 2012' vil danne grundlag for en række betragtninger nedenfor.

↑ **Yvonne Laufer**
2012, Kunstakademiets Designskole

↑ **Camilla Jæger**
Interpretation of a Mind, 2012, TEKO

Dataindsamling og deltagere

Kernen i 'Talent i modebranchen – et nyt perspektiv' er en række data indsamlet gennem henholdsvis en spørgeskemaundersøgelse samt en grundig gennemgang af en række jobopslag. 10 store kommercielle danske modevirksomheder har svaret på det samme spørgeskema. Der er taget kontakt til 20 af de store danske virksomheder, der alle er spredt geografisk rundt i landet. 10 af dem har svaret på spørgeskemaet. Spørgeskemaet er valgt som metode for at give et sammenligneligt billede af, hvordan virksomhederne ser på talent og rekruttering. Fokus er her på, hvordan de rekrutterer nye designere, hvilke værdier og egenskaber de lægger mest vægt på, samt hvordan de definerer talent. Virksomhedernes deltagelse har været organiseret i den første halvdel af projektets start, hvorefter alle har fået tilsendt samme spørgeskema, dels for at kunne sammenligne ligheder og forskelle, dels for at kunne se, om der er forskelligheder virksomhederne imellem – fx i forhold til deres grad af kommercialitet, geografiske placering, størrelse, omsætning eller lignende. Spørgsmålene er stillet direkte til den i virksomheden, der sidder med rekruttering og HR, og svarene er kommet fra fx en administrerende direktør, en HR- og kommunikationsdirektør og flere HR-chefer og -medarbejdere.

De deltagende virksomheder/koncerner er Bestseller, BTX Group, DK Company, By Malene Birger, Inwear/Matinique, Jackpot, ECCO, Hummel, Metropol og Minimum. De fleste virksomheder har svaret som én samlet koncern med undtagelse af de tre IC Companys-ejede mærker By Malene Birger, Inwear/Matinique og Jackpot, der har svaret hver for sig.

Tilsammen repræsenterer de deltagende modevirksomheder ikke bare en stor del af indtjeningen i den danske modebranche: Bestseller, ECCO, By Malene Birger, Inwear/Matinique og Jackpot (i kraft af deres ejer, IC Companys) samt BTX Group og DK Company er alle at finde på 2012-udgaven af dagbladet Børsens opgørelse over de 1.000 største virksomheder i Danmark, kaldet DK1000. Virksomhederne er på 2012-udgaven at finde som nummer 29, 69, 126, 206 og 695. Yderligere repræsenterer alle 10 virksomheder, ifølge deres egne tal, mere end 200 ansatte designere. Designere defineres her som designafdelingens medarbejdere såsom designassistenter, juniordesignere, designere og designmanagere. Tallet ville være højere, hvis man medregnede alle designere hos IC Companys' brands – her er det dog kun de tre deltagende enkeltbrands, der har svaret.

Der er derudover gennemgået 16 jobopslag, fundet online på modebranchens to jobbørser, hos henholdsvis DM&T og Fashion Forum. Opslagene er alle designstillinger, hvoraf 11 udgør regulære designerjobs, 3 er opslag rettet mod designassistenter og 2 henvender sig til designchefer/-ledere. Opslagene stammer fra Godske Group A/S, LCH Textrade A/S, Second Female, Masai, Friis Label Factory, Bestseller, DK Company og Humör. Virksomhederne er ikke blevet inddraget i analysen af jobopslagene, da disse er offentligt tilgængelige. Gennemgangen af opslagene har det formål at afdække, hvilke værdier, egenskaber og kvalifikationer

↑ **Daniel Kirk**
The Superhero Project, 2012, Designskolen Kolding

virksomhederne opgiver som vigtigst. Som det senere vil fremgå, er der en markant grad af sammenhæng og fælles diskurs i de udvalgte opslag. Selve resultaterne af databehandlingen vil blive præsenteret nedenfor. Først er det relevant at undersøge, hvordan man kan indkredse talentbegrebet, og hvordan det opfattes forskelligt afhængig af kontekst.

Talent – en definition af kontekst

Denne undersøgelse er ikke en sociologisk kortlægning af, hvad talent er og ikke er. Derimod kigger den kvantitativt på, hvordan talent bruges og opfattes. Undersøgelsen har derfor et mere praktisk end teoretisk udgangspunkt. Derfor skal der tegnes et billede af, hvordan tidligere forskning og litteratur inden for blandt andet de kreative industrier og talentmanagement ser på talent. Det er med til at give et billede af talenterne og de kreative industrier. På den måde fås et godt indblik i og modspil til, hvordan virksomhederne bruger talentbegrebet. Der afsluttes med en generel

opsummering af undersøgelsens konklusioner og forslag til konkrete projekter. Når det kommer til talentbegrebet, har forskningen rykket sig til ikke kun at undersøge, om talent er noget medfødt eller noget tillært. Som det påvises i de følgende afsnit, går det tværtimod igen i meget litteratur, at talentbegrebet blander de to tilgange for at give en mere nuanceret forståelse af talent.

Ordbogen

I Politikens Nudansk Ordbog fra 2005 defineres talent som

> "medfødte evner inden for et bestemt område = anlæg, evne."

Her fokuseres altså på talent som noget individuelt, ligesom definitionen ikke nævner noget om, hvordan talent kommer til udtryk, optrænes (og om det overhovedet er nødvendigt at optræne det), opfattes af andre, eller hvem der bestemmer, hvornår man har disse medfødte evner. Implicit fremgår det, at talent ikke er noget man kan lære, men at det er noget, man er født med. Dog er 'område' her en så løs betegnelse, at definitionen åbner for, at man kan være talentfuld inden for alt – fra at slå græs over at smage på vin til at designe kjoler.

Talentudvikling

I rapporten 'Talentudvikling. Hvor står vi – og hvad bør der gøres?' udarbejdet af arbejdsgruppen til talentudvikling i uddannelsessystemet i april 2011 og udgivet af Undervisningsministeriet defineres talent som "en særlig kompetence, der bygger både på medfødte og erhvervede evner og på lyst og vilje hos barnet eller den unge til at udvikle og udnytte sit talent. Talent er således noget, man gør sig fortjent til og er motiveret for, ikke noget, man som sådan er født til. Uden motivation og træning svinder talentet hen." En videreudvikling af denne opfattelse findes i den performative definition af talent.

Talentmanagement

Den ovenstående tilgang til talent placerer sig ganske tæt op ad den, man kan finde i Henrik Holt Larsens bog 'Talent management. Perspektiver, dilemmaer og praksis' fra 2011. I bogens indledende kapitel opstiller han følgende definition af talent:

> "Talent omfatter enhver form for strategisk forankret, efterspurgt eller nødvendig kompetence, som er svært opnåelig og ulige fordelt på organisationens medlemmer."

Det er vigtigt at pointere i denne sammenhæng, at ethvert område i princippet kan gøres til et talentområde – men hvilke, der bliver det, kommer an på virksomhedernes visioner. På den måde bliver talentfulde medarbejdere et strategisk værktøj inden for virksomhedernes kerneydelser. Et af de mest centrale ord i ovenstående definition er kompetence. Kompetence betegnes af Holt Larsen ikke bare som at være rigtig god til noget, men at være god til det rigtige. Det er undersøgelsen af, hvad dette rigtige er for danske modevirksomheder, denne undersøgelse blandt andet har som sit centrum.

Den performative tilgang

I artiklen 'The Promises of Talent: Perfoming Potentiality' af Julie Sommerlund og Sara Malou Strandvad bruges en mere sociologisk tilgang til at indkredse talentbegrebet. Artiklen bygger på flere sideløbende forskningsprojekter, men især ét er interessant i denne sammenhæng: de to forskeres undersøgelse af, hvordan talenter bliver optaget på Kunstakademiets Designskole (dengang Danmarks Designskole) ved optagelsesprøverne i april og maj 2010. I artiklen beskrives talent som "et fænomen, der finder sin plads mellem det individuelle, det materielle og det sociale." Dermed vender de sig imod ideen om, at talenter er supergenier, der altid vil komme frem i verden, ligegyldigt hvilke omstændigheder de befinder sig i. Dog er talent stadig et iboende potentiale i nogle mennesker – men der skal flere omstændigheder til at få det frem.

De peger på tre forskellige konstituerende elementer for talent:

1. **Identifikation** er processen, hvor nogen anerkender det iboende talent hos et andet menneske.
2. **Selvteknologi** handler om personens disciplinering og oparbejdelse af evner og talent i samarbejde med fx lærere, medarbejdere eller chefer.
3. **Materialisering** handler derimod om selve produktionen af artefakter – en produktion, der ifølge Sommerlund og Strandvads artikel ikke kan stå alene hos talentet, men altid er afhængig af andre aktører.

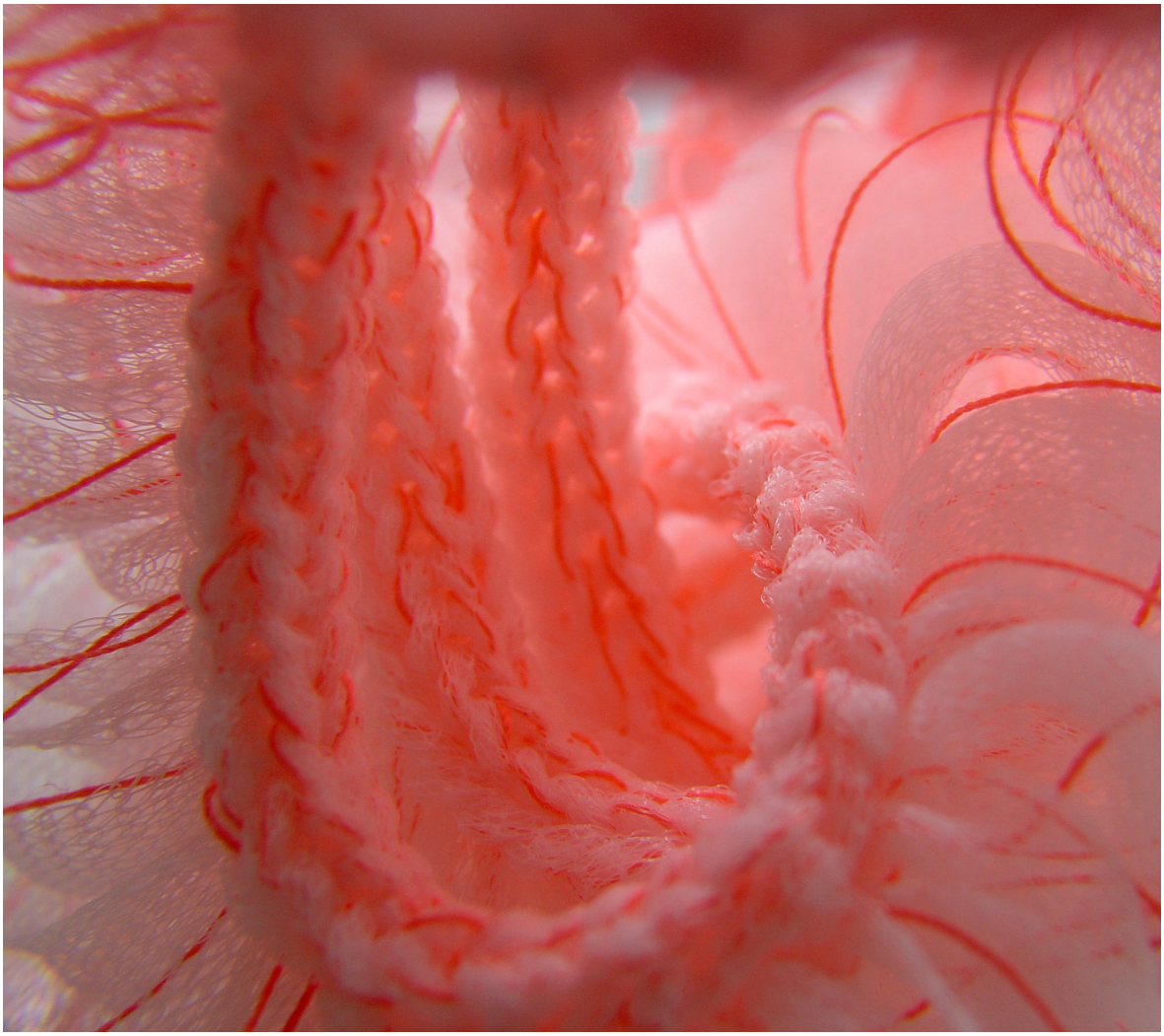
De tre elementer er ikke uafhængige af hinanden, men foregår sideløbende i kontinuerlige processer. De skriver blandt andet, at "man lærer at konkurrere med andre ved at lære at være et talent – og man arbejder på og fintuner sit talent på mange måder." Hovedpointen i Sommerlund og Strandvads undersøgelse handler om, at talent performes, og de vender sig dermed fra den sædvanlige diskussion om, hvorvidt talent er individuelt eller rent socialt konstrueret. De peger samtidig på, at mens nogle talenter konstitueres, vælges endnu flere fra i processen.

Talent til optagelsesprøverne

Artiklen om optagelsesprøverne på Kunstakademiets Designskole er i denne forbindelse interessant, fordi den også kigger nærmere på, hvad det kræver at blive optaget på skolen: Om man gør det rigtige og dermed bliver valgt som et af talenterne. Sara Malou Strandvad har siddet med ved gennemgangen af de indsendte hjemmeopgaver, der ligger til grund for optagelsesforløbet på Kunstakademiets Designskole, mens Julie Sommerlund har været med til at bedømme opgaverne. Derefter har de ud fra bedømmernes kommentarer og notater fundet en række positive og negative parametre, som bedømmerne vurderer ud fra.

Her skal de ikke alle gennemgås, men i artiklen nævnes fire punkter, der er helt centrale for optagelsen. Det fremgår også både af skolens hjemmeside og de

← **Naemi Gustavsen**
Sustainable Menswear, 2012, Kunstakademiets Designskole



↑ **Signe Rand Ebbesen**
2011

officielle bedømmelseskriterier, at især disse fire kriterier er vigtige. Sommerlund og Strandvad skriver, at professionstalentet og udviklingspotentialet vurderes ved at se på evnen til at:

1. Undersøge og registrere
2. Idéudvikle
3. Formgive
4. Formidle og kommunikere

Med Sommerlund og Strandvads argumenter om, at talent konstitueres løbende og hele tiden, kan vi videreføre talentanskuelsen til erhvervslivet og de danske modevirksomheders rekrutteringsprocesser, der netop er med til at si folk fra og

udvælge dem, der opfylder virksomhedens gældende talentbehov. Netop fordi man ser talent som noget, der performes i en kontekst, behøver vi ikke kun fokusere på den kreative ener, når vi tænker talent, men kan i stedet også se konteksten som for eksempel en større dansk virksomhed, hvor talenter er en del af et større strategisk mål. Dermed forsøger vi her at kombinere den performative tilgang til talent med de tanker Holt Larsen præsenterer i sin bog om talentmanagement.

Virksomhedernes tilgang – de første resultater

Virksomhederne har svaret enkeltvis, men deres svar er i undersøgelsen anonymiseret. Dette er gjort dels efter virksomhedernes ønske, dels fordi rekrutteringsprocesser og talentanskuelse kan være følsomme emner for nogen. Derudover er der blandt virksomhedernes svar mange gengangere, der gør det oplagt at samle svarene til en række overordnede betragtninger. På spørgsmålet om, hvordan de vil indkredse talent, kommer der mange forskelligartede svar fra de medvirkende virksomheder. En definerer det som "personlighed – når trend, produktviden og målgruppe er udfyldt," mens to mener, at alle på sin vis er talenter. Enten fordi "de skal være stærke, der hvor det kræves," som én formulerer det, eller simpelthen fordi man ikke ansætter nogen, der ikke opfattes som talenter – "ellers ville folk ikke blive ansat," mener en tredje. En fjerde mener, at talent handler om evnen til at finde den rette vej – at have forståelse for hele processen og udnytte evnen til at være nyskabende, men samtidig kommerciel. Hvad der kendetegner virksomhederne samlet set, er, at de ser på talent ud fra én fælles diskurs: virksomhedens egen strategi, type og betingelser. Da virksomhederne har forskellige strategier og typer, er det ikke overraskende, at hver enkelt har sin egen definition af talent. Dette bekræftes blandt andet af tidligere forskning inden for talent og talentmanagement. Det fremhæves fx i Holt Larsens bog, at en undersøgelse af en lang række internationale virksomheders talentindsatser var lige så væsensforskellige, som virksomhederne selv – det hele afhang af virksomhedens form, strategi og fokus.

Hvad der også kendetegner ovenstående udmeldinger er, at det handler om virksomhedens præmisser og ikke talentets egne. Det er en væsentlig pointe, at der sker et skift fra den personlige udfoldelse af talent for talentets egen skyld og til, at talentet i stedet er til virksomhedens gavn. Det ville fremadrettet være oplagt at undersøge dette skisma, da det fx i Lise Skovs artikler på Fashion Forum fremgår, at kreativitet er noget latent hos designerne, noget, som de er født med, og som skal kanaliseres ud. Men hvordan hænger dette sammen med at arbejde for andre end sig selv?

I det følgende afsnit gives et oprids af, hvordan virksomhederne rent praktisk søger nye designere, hvilke værdier og egenskaber modevirksomheder lægger vægt på i de gennemgåede jobopslag, samt hvilke værdier, kvalifikationer og egenskaber de deltagende virksomheder har svaret er vigtigst. Kriterierne kan give et indblik i, hvad industrien opfatter som vigtigst hos sine medarbejdere. Og som vi skal se, er der et interessant overlap mellem de ovenstående fire kriterier fra optagelsesprøverne på designskolerne, og hvad virksomhederne nævner i deres jobopslag.

↑ **Kenni Kruse**
The Lonely Grey Garden Tea Party, 2012, Kunstakademiets Designskole

Analyse af data

Den praktiske virkelighed – en række betragtninger

Alle virksomheder i undersøgelsen slår stillinger formelt op. Der bruges både egne hjemmesider, og mange bruger også deciderede jobbørser, enten de brancherettede på fashionforum.dk og dmogt.dk eller hos Jobindex, Jobzonen og lignende. Enkelte har indrykket annoncer i modemagasiner eller på nettet. Men dermed være ikke sagt, at netværk ikke har stor betydning for at få et job også i denne del af modebranchen. Alle angiver i undersøgelsen, at netværk har stor – men ikke altafgørende – betydning. Mange søger da også i netværket først, især hvis stillingen befinder sig på et højere niveau. Dette betyder, dels at studerende og designere aktivt skal gøre brug af muligheder for at udbygge netværk, dels at virksomhederne også stiller implicitte krav til deres medarbejdere. Som en udtrykker det, forventes det af lederne, at de hele tiden har øjnene åbne og holder øje med netværket for på den måde at få et indblik i talentmassen.

Ansættelsesprocedurerne

Manges ansættelsesprocedurer starter ganske standardiserede og mange steder helt faste. Men når selve ansøgningerne er i hus, varierer processen fra virksomhed til virksomhed. Enkelte beder ansøgerne udføre små prøver eller tests, langt størstedelen kigger altid på portfolio, mens enkelte også laver screenings – både faglige og personlige – i en meget fast udvælgelsesproces. Det hænger sammen med ønsket om at finde den helt rette personlighed, hvorfor mange også inddrager fx både designchef og HR-chef i samtalerne.

Fastholdelse af arbejdskraft

Ifølge virksomhederne selv er de gode til at fastholde designerne. I forhold til opfattelsen af at mange designere skifter job hvert 2.-4. år, som det beskrives i Lise Skovs artikler på Fashion Forum, nævner mange, at de har haft deres designere ansat i 5-8 år. Samtlige virksomheder svarer, at innovation er afgørende for deres virksomhed. Men dermed er det også et nøglepunkt i forhold til lange ansættelser, at virksomhederne formår at efteruddanne deres medarbejdere eller i hvert fald give dem ny viden og læring. Spørgsmålet er så, om der overhovedet er mulighed for det. Her er virksomhederne splittede. Nogle påpeger, at efteruddannelse er skåret fra under krisen, andre, at man gør det i den grad, der kan være behov for det – og en peger på, at de gerne ville efteruddanne mere, men at der mangler de rigtige kurser. Det kunne være i form af fx lederkurser, der ville kunne fastholde folk i virksomheden og gøre det mere naturligt for designerne at rykke op i hierarkiet – en pointe, der også fremhæves hos Lise Skov, som påpeger, at designere ofte ikke får mulighed for at blive ledere.

Kompetencer og kvalifikationer – det søger virksomhederne efter

Det følgende er en sammenfletning af virksomhedernes svar på spørgeskemaerne. En række fællesnævnere går igen i stort set alle virksomheders svar, og derfor er betragtningerne samlet i en række overordnede kriterier, som virksomhederne giver udtryk for er vigtige.

Der svares med forskellige ord og sætninger, men overordnet kan de samles til følgende ti krav til en designer:

1. Kreativitet og idérigdom
2. Trendkendskab
3. Forståelse for mode – og hvordan det omsættes til kommercielle hits
4. Innovation
5. Formidling og kommunikation
6. Erfaring
7. Personlighed
8. Praktisk kunnen
9. Samarbejdsevner og selvstændighed
10. Stresstærskel og evnen til at have mange bolde i luften

1. **Kreativitet og idérigdom** vægtes højt af alle respondenter og i alle jobopslag. At være kreativ er en væsentlig faktor for virksomhedernes designere. Dette er i sig selv ikke en overraskelse, da det at designe mode og beklædning i sin essens er en kreativ handling. Men det er en pointe, at virksomhederne alle i højere eller lavere grad har et kommercielt sigte for øje, og at selv de mest kommercielle virksomheder vægter det kreative aspekt i designprocessen højt – også selvom de søger en designer, der udelukkende skal designe skjorter eller jeans. Idérigdom er en anden vigtig faktor, der er nært beslægtet med det kreative. Nødvendigheden af at generere nye idéer og være åben for nye indslag nævnes som en vigtig kompetence og som et værktøj, designerne skal besidde. Dette understreges også af, at hurtigheden og volumen af mange modevirksomheders produktion er steget inden for de sidste år, i takt med at der er kommet flere expresskollektioner og flere kollektioner mellem sæsoner.

   Perspektiv: *Evnen til at idéudvikle og formgive, som blev angivet som et af de fire centrale kriterier ved optagelsesprøven på Kunstakademiets Designskole, indrammer fint både kreativitet, idérigdom, forståelse for mode samt innovation, om end det ikke er de samme ord. Betydningen ligger dog så tæt op ad hinanden, at det fremstår forsvarligt at sætte dem i samme kategori.*

2. **Trendkendskab** er ligeledes en kernekompetence. Kendskab er dog ikke en helt dækkende betegnelse. Det fremhæves blandt andet, at det er vigtigt at have en fornemmelse eller naturlig interesse for trends, hvilket understreger, at det at afkode tiden, fremtiden, og hvad der bliver moderne, er en egenskab, designerne instinktivt må besidde – og som de gennem opsøgende arbejde, trend-mapping og inspirationsture kan omsætte til deres egne oplæg, skitser og designs.

↑ **Anna Støy Jessen**
2012, TEKO

↑ **Rosa Winther Denison**
2013, Kunstakademiets Designskole

Perspektiv: *Ved optagelsesprøven på Kunstakademiets Designskole var et af kriterierne også evnen til at 'undersøge og registrere'. Det er i bund og grund det, der ligger til grund for at have øje for trends og at kunne afkode og forstå dem.*

3. **Forståelse for mode** er en videreudvikling af trendkendskabet og handler grundlæggende også om interesse. Dette virker måske ganske åbenlyst, men i mange opslag og blandt virksomhedernes svar går det igen, at det at forstå mode ikke er nok. Designerne skal også vide, hvordan man omsætter trends og mode til kommercielle hits inden for brandets værdier og målgruppe. Som én udtrykker det: "Vi har ikke råd til at være hverken for tidligt eller for sent på den."

   Perspektiv: *Designernes forståelse for mode er, som det påpeges i citatet, afgørende for virksomhedens omsætning. Dermed er egenskaben af strategisk og økonomisk betydning og kunne være et oplagt emne at undersøge nærmere – fx hvorvidt det er noget, der kan undervises i og udvikles hos den enkelte.*

4. **Innovation** nævnes af samtlige deltagende virksomheder som en afgørende faktor for virksomhedernes konkurrenceevne og mulighed for vækst. At designerne fortsat kan tænke ud af boksen, er derfor essentielt for innovationsniveauet. Men innovation går gennem alle led i processen og i virksomheden. Innovation handler derfor ikke kun om nye, spændende materialer, former og farver, men også om at være opmærksom på de små detaljer, der kan gøre det fx billigere at producere et produkt – og dermed styrke virksomhedens konkurrenceevne.

   Perspektiv: *Innovation er også en strategisk ressource blandt virksomheder og en, der ikke må underkendes på uddannelserne og blandt allerede uddannede designere. At være stærk på feltet må derfor anses som væsentligt for designernes muligheder hos virksomhederne, da det netop kan være med til at differentiere danske modevirksomheder og designs fra hinanden.*

5. **Formidling og kommunikation** går igen i samtlige jobopslag og også blandt virksomhedernes svar. Designerne skal generere ideer, være trendstærke og præsentere innovative designs, men det er også vigtigt, at de formår at formidle det videre. Det skal forklare kollektionerne, trends eller fokuspunkter til fx salgspersonale, sourcere eller indkøbere, så andre led i virksomheden er mere inddraget i processen. Dermed får designerne en vigtig rolle som bindeled i virksomhederne, fordi de på en enkel og håndgribelig måde skal være i stand til at kommunikere noget indimellem meget esoterisk viden til medarbejdere i andre afdelinger og med en anden baggrund, end de selv har. Er de ikke i stand til det, kan det have stor betydning senere i processen, fx hvis virksomhedens sælgere ikke helt forstår kollektionen og derved får sværere ved at tage ejerskab over den og sælge den. Ser man dette i sammenhæng med det ovenstående punkt om innovation, er det tydeligt, at designerne indtager (eller bør indtage) nøglepositioner i virksomhederne, og fordi de har en stor andel i at få kommunikeret og skabt virksomhedens økonomiske grundlag ud til alle led i virksomheden.

   Perspektiv: *Ved optagelsesprøven vægtes også evnen til at kommunikere og formidle – dette er ordret det samme, som virksomhederne siger, de efterspørger. At kommunikation og erfaring er centrale aspekter, understreger, at designerne er nøglemedarbejdere, der sidder i vigtige nøglepositioner i virksomhederne. Dette kan man blandt andet læse ud af virksomhedernes angivelser af, hvor mange designere de har ansat. Ud af koncernernes mange tusinde ansatte udgør designerne ikke en stor procentdel, i hvert fald ikke hvis man kigger på medarbejdertallene på Børsens*

DK1000, der dog også samler hele den internationale arbejdsstyrke. Men det kan fint antages, at designerne som en lille gruppe genererer meget stor værdi for virksomhederne, hvorfor det er oplagt, at virksomhederne satser på at gøre det attraktivt at være ansat som designer og netop anser designerne for at være den strategiske og fagprofessionelle ressource, de er.

6. **Erfaring** nævnes også i stort set alle opslag og i virksomhedernes svar. Flere har krav til, hvilken erfaring der kræves, typisk er 3-5 års erfaring i lignende stilling kravet i stillingerne som designer og designmanager/-leder. Derudover nævner mange erfaring fra samme produktgruppe, samme slags kommercielle virksomhed eller lignende. I virksomhedernes svar er det gældende, at det er den rigtige erfaring, der er afgørende for kandidatens muligheder for job. Her er det relevant at trække 'Beskæftigelsesrapport 2012' frem, fordi indtrængningstiden som nævnt tidligere er omkring fem år. Hvis der går fem år, fra man er færdiguddannet, til man får sin første fastansættelse – hvad laver man så i mellemtiden?

   Perspektiv: *Her er det relevant at kigge på en række parametre. Dels hvor lang tid designere er om at komme i beskæftigelse, dels hvor hurtigt de ifølge Lise Skovs rapport brænder ud i industrien. Det er også relevant at se på, hvordan virksomhederne stiller store krav til, at man skal have flere års erfaring for at bestride et job som designer i en kommerciel virksomhed – jævnfør fx Holts pointe om, at talent og dermed kompetence handler om at have de rigtige kvalifikationer. Med et begrænset antal større danske modevirksomheder og en relativt stor mængde nyuddannede designere hvert år kan der stilles spørgsmålstegn ved, hvordan nye designeres jobmuligheder er, hvis det fra deres dimission kræves, at de har erfaring med branchen. Dette handler om de nyuddannedes kommercielle kompetencer, men i høj grad også om, hvad designerne har mulighed for at lave, lige efter de dimitterer. Der stilles ikke lige så store krav til designassistentstillingerne, hvorfor det er en naturlig vej at gå – men det må antages, at der er et begrænset antal af den slags stillinger i Danmark, ligesom det for nogen kan tænkes at være et skridt ned ad rangstigen at have en uddannelse som designer og tage et job som designassistent. Det kunne derfor fremadrettet være oplagt at undersøge, hvad designere laver lige efter dimission. Ifølge 'Beskæftigelsesrapport 2012' er en del selvstændige – men hvordan går det med resten?*

   Virksomhederne svarer generelt, at de ikke ser det som en hindring, men en udfordring at ansætte designere, der tidligere har haft egne brands. De fleste mener, at det handler om designernes evne til at omstille sig til ikke længere at være i centrum, at kunne samarbejde og gå ind i et nyt fællesskab, men omvendt peger flere også på, at det kan have givet medarbejderen en vigtig erfaring og ballast. Men det ville være interessant fremadrettet at kortlægge, om dimittender tager ud af landet for at få erfaring, prøver kræfter med egne brands først eller er nødsaget til at tage flere gratis praktikforløb, før de bliver beskæftiget. Dette ville være oplagt at undersøge nærmere i et andet projekt.

7. **Personlighed** vejer ofte lige så tungt, hvis ikke tungere, som erfaring, når det kommer til ansættelse. Flere svarer, at de ikke vil ansætte kvalificerede kandidater, hvis ikke personligheden passer – og at personlighed nogle gange er vigtigere end erfaring. Hvad personlighed helt præcist er, kan være svært at slå fast, men det går igen,

at det handler om at forstå brandet, at passe ind og matche dem, der i forvejen er der, samtidig med at man formår at bringe noget nyt på banen. Dermed ligger der en stor opgave hos kandidaterne i at forstå den virksomhed, de ansøger hos, samt at vinkle deres kunnen specifikt efter det pågældende brand.

Perspektiv: *Det er en konkret opgave for designere at formidle sig selv korrekt til den enkelte virksomhed eller det enkelte brand samt at forstå, hvilke sider af sig selv der skal fremhæves og sælges.*

8. **Praktisk kunnen** er de konkrete kundskaber, ansøgerne skal besidde; færdigheder inden for bestemte systemer, tegneprogrammer eller kommunikations- og præsentationsværktøjer samt fx beherskelse af bestemt fremmedsprog.

   Perspektiv: *I Sommerlunds og Strandvads rapport om optag på Kunstakademiets Designskole finder man ud over de fire gennemgåede hovedkriterier for optag også en række underkriterier. Et af dem er interessant nok 'kandidaternes streg og teknik', der kan oversættes til deres praktiske kunnen og formåen.*

9. **Samarbejdsevner vs. selvstændighed** handler om medarbejdernes evne og vilje til at tænke selvstændigt, gå nye veje, komme med forslag og arbejde med noget alene. Samtidig er der dog stort fokus på, at medarbejderne skal kunne indgå i hold i forskellige konstellationer – om det så er med andre designere, indkøbere, sourcere, sælgere eller leverandører. Det skal påpeges her, at flere af virksomhederne har svaret, at det er vigtigt, designerne kan indgå i fællesskaber med de andre. Blandt andet fordi, som én udtrykker det, de ikke sidder med hele processen alene. Designerne skal derfor forstå at kommunikere og samarbejde med sourcere eller indkøbere, der kan have indflydelse på fx materialevalg. Det er interessant, fordi det stiller større krav til de fagprofessionelle designere, hvis de i deres arbejde føler, at de skal afgive suverænitet eller kreativ magt til andre, og dette ikke bliver gjort på en ordentlig måde.

   Perspektiv: *Dette afspejles også i det tidligere afsnit om kommunikation og formidling. De to krav er gensidigt afhængige af hinanden og vægtes højt i virksomhederne. Der er derfor en stor opgave i, at studerende får de rette kompetencer til at arbejde sammen med andre i deres designproces og hverdag.*

10. **Stresstærskel og evnen til at have mange bolde i luften.** Det går hurtigt i modebranchen, og ofte kan designere sidde med flere kollektioner eller sæsoner samtidig. Især hvis der er tale om virksomheder, der producerer expresskollektioner imellem hovedkollektionerne. Dermed skal man kunne håndtere stress og mange forskellige trends og styles på samme tid, og det stiller store krav til designerne. Myten om, at det kun er de små erhvervsdrivende, der er stressede og brænder hurtigt ud, kan der måske sættes spørgsmålstegn ved – jævnfør Lise Skovs rapport, hvor der er mest fokus på selvstændige designere.

    Perspektiv: *Det kunne være interessant at kortlægge designeres hverdag i henholdsvis de kommercielle virksomheder, som selvstændige og i de mere modeorienterede virksomheder i et fremtidigt forskningsprojekt. Hvordan oplever designerne de mange flere sæsoner, de mange kollektioner, virksomhedens og omverdenens forventninger?*

Opsummering og delkonklusion

Ud fra de ti forskellige kompetencer og kvalifikationskriterier er der tegnet et billede af, hvordan virksomheder opfatter designere anno 2013. Det er omstillingsparate, kreative mennesker, der har en naturlig tilgang til at afkode tidsånd og på en forståelig måde formidle den videre til deres kollegaer. Det er medarbejdere, der, med talentmanagementdefinitionen af talent in mente, bør have et stort ansvar i virksomhedens strategiske udvikling og har en nøglerolle i forhold til at sikre et godt økonomisk afkast og vækst. Det er innovative mennesker, der på grundlag af stor erfaring og faglig ballast hele tiden skal tænke nyt, være nytænkende og have styr på konkurrenterne.

Samarbejde, selvstændighed, en høj stresstærskel og evnen til at have flere bolde i luften på samme tid er menneskelige kvaliteter, som mange arbejdsgivere efterspørger, og som ikke er egenskaber specifikke for designområdet. Men det er en pointe, at der kan trækkes en lige linje fra de kriterier, der sættes ved optagelsesprøverne, og det, virksomhederne efterspørger. Men i hvor høj grad det betyder, at de studerende dermed er kvalificerede til virksomhederne, er et spørgsmål, det vil være oplagt at undersøge i et andet projekt. Men at virksomhederne generelt søger designere med meget erfaring, er et emne, der med fordel kunne tages op på designuddannelserne. Dette er dog ikke branchespecifikt, men noget, der kan findes eksempler på i mange forskellige andre brancher, hvor man fx på de humanistiske universitetsuddannelser ofte diskuterer parathed i forhold til erhvervsliv.

I undersøgelsen er virksomhederne blevet spurgt, om de mener, de talenter, der fremhæves i branchen, adskiller sig fra den type, de søger. Et par har ikke svaret, men én siger ligeud, at de intet har med hinanden at gøre. "Vi tænker købmandskab og er langt fra det modemæssigt elitære København," som respondenten siger. Det bakkes op af to andre, der peger på, at den store forskel skal findes i designernes tilgang til selve det at designe. Stjerneskuddene designer efter sig selv og går efter design, hvorimod de kandidater, virksomhederne søger, designer for produktets skyld – og ikke for designet i sig selv.

Forslag til fremtidige tiltag

På baggrund af ovenstående analyse skal her præsenteres en række forslag og ideer til fremadrettede aktiviteter – dels ude hos virksomhederne, dels på designskolerne og i branchen generelt. Tiltagene skal ses som et oplæg til videre diskussion og et forsøg på at trække tråde mellem forskellige dele af branchen. For at tydeliggøre det sidste, skal der dog først kigges nærmere på to aspekter af virksomhedsdrift, der måske kunne få en positiv betydning for feltet fremadrettet. Talentmanagement og strategisk filantropisk arbejde præsenteres derfor som to vinkler, der med fordel kunne arbejdes mere målrettet med blandt danske modevirksomheder. Vinklerne skal ses som en mulighed for inspiration og nye input.

← **Tine Winther Rysgaard**
Tribe of Sweaters, 2011, Kunstakademiets Designskole

Talentmanagement

Talentmanagement er allerede indirekte blevet præsenteret, især synet og definitionen af talent, som man finder det i Henrik Holt Larsens førnævnte bog. Han henviser til en række forskellige teorier og syn på, hvad talentmanagement er – og i særdeleshed ikke er. Hans situationsbestemte tilgang til talentmanagement og talentbegrebet overordnet er adopteret i dette projekt, som han forklarer det i bogen:

> "Uanset hvad er det imidlertid vigtigt at erkende, at talentmanagement er situationsspecifik. Hvad der er godt i én situation eller virksomhed, kan være virkningsløst eller direkte negativt i en anden situation."

Virksomhederne svarer meget forskelligt på, hvad talent er for dem, og hvordan de bruger det i praksis og i rekruttering. Men netop fordi mange virksomheder ikke har en fuldt ud standardiseret plan for, hvordan de rekrutterer nye designere, er det oplagt at tænke, at virksomhederne godt kan arbejde mere strategisk med rekrutteringen – og i øvrigt ikke kun, når det kommer til designere. Ved netop at anse designstillingerne som strategiske positioner i virksomheden, alt afhængig af hvor i hierarkiet de befinder sig, kan virksomhederne gøre det til en strategisk og økonomisk fordel at formalisere arbejdet med talenter. Dette er en omfattende proces, der ikke kun kræver mange timer, men også økonomi. Derfor er netop den situationsbetingede tilgang til talent væsentlig at have in mente. Nogle virksomheder vil kunne klare sig med mindre justeringer, mens andre måske kan have fordel af at hyre eksterne konsulenter til at udvikle specifikke talentmanagementvisioner, der gennemsyrer hele organisationen – ikke kun i forhold til designerne, men også i forhold til virksomheden mere bredt.

Strategisk filantropi

En anden tråd i forhold til talent og strategiske værktøjer skal trækkes til strategisk filantropi, også kaldet Strategic Corporate Philanthropy. Filantropi kan nemlig ses som meget andet end en altruistisk handling. Virksomheders filantropiske arbejde kan kobles på deres strategiske mål og objektiver og på den måde gøres til målbare enheder og dermed understøtte virksomhedens vækst, værdier og mål. I artiklen 'Strategic Corporate Philanthropy: Addressing Frontline Talent Needs through an Educational Giving Program' forklarer Joe M. Ricks, Jr. og Jacqueline A. Williams netop strategisk filantropisk arbejde sådan. Artiklen er baseret på en helt konkret case, hvor en større amerikansk virksomhed har samarbejdet med en række universiteter om et uddannelses-, praktik- og oplærings-program for frontlinefunktioner i virksomheden som fx ansatte i virksomhedens butikker, kundeservice eller marketingafdeling. Det konkrete mål er, at de studerende, der kommer igennem programmet og efterfølgende bliver ansat i virksomheden, skal være 50 pct. hurtigere til at blive certificeret som 'produktive'. Dermed har projektet et helt konkret mål, der også har finansielle betydninger for virksomheden. Projektet i sig selv er oplagt for mange danske modevirksomheder, der netop alle har både butikker, kundeservice og marketingafdelinger, men det kunne med fordel også bredes ud på virksomheders samarbejder med fx designskolerne. Det kunne være givende for flere af de større virksomheder at lave tættere samarbejder med designskolerne og på den måde få ny viden og inspiration og

↑ **Miranda Teng Brun**
2012, Kunstakademiets Designskole

↑ **Rikke Lemming Müller**
Den moderne eksistens paradoks – tekstile swatches og visualisering på krop
2013, Kunstakademiets Designskole

samtidig få mere direkte adgang til talenterne. Laver man mere formaliserede praktikforløb med virksomhederne, eller formår man at give et godt indblik i dem, betyder det samtidig også, at de studerende kan få et mere solidt branche- og erhvervskendskab. Flere ville med fordel også kunne udvikle designkonkurrencer med et mere kommercielt sigte, så de studerende ville få et større indblik i virksomhedernes processer, men samtidig kunne få lov at arbejde kreativt og frit.

Ricks, Jr. og Williams fremhæver blandt andet følgende succesfulde resultater af virksomhedens talentmanagementprojekt. De studerende fik en større blanding af praktisk og akademisk erfaring samt vigtig viden om og netværk til mulige fremtidige arbejdsgivere. Forskere og ansatte på designskolerne fik nye muligheder

for forskningsprojekter eller nye indsigter, der kunne bruges i undervisningen. Virksomhederne fik en direkte adgang til talentmassen, viden om den og mulighed for at udarbejde opgaver, der gav direkte og konkret værdi tilbage til virksomheden.

Netværk og erfaring har tidligere været nævnt blandt virksomhederne som vigtige for at opnå ansættelse, og en større synergi mellem virksomheder og studerende kunne derfor med fordel prioriteres. Virksomheders strategiske filantropiske arbejde og designskolernes samarbejde kunne være et oplagt værktøj til dette.

Bud på fremtidige projekter

Ud fra ovenstående tekst kan der fremsættes en række bud på fremtidige projekter, der med fordel kan etableres i branchen. En del af projekterne, som fx flere konkurrencer, talentmanagementprojekter og strategisk filantropisk arbejde, kræver både grundig overvejelse og økonomiske ressourcer. Økonomien kan virke presset i disse tider, men omvendt kan det – hvis implementeret rigtigt for den enkelte virksomhed – muligvis blive en god driver for vækst og innovation i de danske modevirksomheder, hvis indsatsen er strategisk funderet.

Konklusion

Det har været denne undersøgelses formål at kortlægge, hvordan danske mode- og beklædningsvirksomheder definerer og kigger efter talent, når de rekrutterer nye designere. Undersøgelsen har vist en række fællesnævnere blandt virksomhedernes kriterier som kreativitet og idérigdom, trendkendskab, forståelse for mode og evnen til at omsætte talent til noget kommercielt, innovation, formidling og kommunikation, erfaring, personlighed, praktisk kunnen, samarbejdsevner og evnen til at arbejde selvstændigt samt en høj stresstærskel og evnen til at have mange bolde i luften på samme tid. Kriterierne er ikke kun med til at sige noget om, hvad virksomheder efterspørger i dag. De er i høj grad også med til at tegne et billede af, hvad det også kan sige at være designer i Danmark anno 2013. Det tegner et billede af designere som nøglepersoner, der skal kunne formidle virksomhedens kerne – nemlig tøjet – videre i forskellige afdelinger, ud over at kunne lave det. Det tegner et billede af designere som afgørende for virksomhedens muligheder for innovation og giver også et billede af designere som fagprofessionelle folk, hvoraf nogle designstillinger med fordel kan vægtes højt i virksomhederne som en strategisk kompetence. Dette bør afspejles ikke kun i ansvarsområder og opgaver, men også i fx løn, arbejdsforhold og rettigheder.

'Talent i modebranchen – et nyt perspektiv' er kommet med en række bud på fremtidige tiltag og projekter, der ville kunne højne synergien mellem de studerende og virksomhederne, mellem uddannelserne og branchen, internt i virksomhederne og internt på designskolerne. Samtidig er der også givet en række pejlemærker mod fremtidig forskning, der ville kunne generere mere viden inden for feltet. Det ville være oplagt at lave flere længerevarende forskningsbaserede projekter inden for emnet med henblik på at bidrage til at udvikle nye værktøjer til evaluering og inspiration på designuddannelserne for at skabe vækst og innovation i virksomhederne og for designere og ansatte i den danske branche.

Anbefalinger

Resultatet af undersøgelsen **'Talent i modebranchen – *et nyt perspektiv'*** er følgende anbefalinger:

1. **Designkonkurrencer**
   Der findes allerede en del avantgarde designkonkurrencer i Danmark, men virksomhederne kunne med fordel lancere designkonkurrencer med et mere kommercielt sigte. Dette skal ses som et supplement til de nuværende – ikke en erstatning. Det kan dels knytte tættere bånd til uddannelserne og virksomhederne, dels give de studerende mulighed for at afprøve mere kommercielt design i en handelsorienteret virkelighed, dels give dem mulighed for at netværke med virksomhederne. Præmier kunne med fordel ikke være monetære, men fx handle om at få sat sine designs i produktion, få mentorordninger i virksomheden eller lignende.

2. **Samarbejder**
   Udbygning og forstærkning af nuværende samarbejder mellem designskolerne og de store virksomheder samt opdyrkelse af nye tætte relationer mellem parterne.

3. **Netværksdannelse**
   Større fokus på muligheden for at danne netværk mellem de studerende, jobsøgende og virksomhederne, evt. faciliteret af netværksorganisationerne, fx DAFI, Dansk Erhverv eller DM&T. Dette kunne være i form af præsentationer, speeddating-arrangementer eller lignende, der kunne højne de relationer mellem de forskellige parter, der kan give folk en fordel rent rekrutteringsmæssigt.

4. **Synergi**
   Større synergi mellem designskoler, modeforskning og virksomheder, så der som supplement til den nuværende forskning kan skabes ny viden om virksomhedernes og branchens behov på et mere praktisk orienteret plan. Det kan give ny forsknings-

baseret viden, talent og indspark til virksomheder, der kan øge konkurrenceevnen og styrke væksten og giver designskolerne enten økonomi eller mulighed for at afsætte deres studerende. Dette kunne fx ske gennem flere erhvervs-ph.d.-ordninger.

5. Spotte talent

Virksomhederne skal være bedre til at spotte talenter tidligt – fx gennem mere målrettede skoleshows og andre former for præsentationer. Dette kan igen blive vigtigt i rekrutteringssammenhæng senere.

6. Styrke modekommunikation

Designskolerne bør satse på at øge fokus på evnen til at kunne kommunikere som designer.

7. Efteruddannelse

Større fokus på mulighederne for efteruddannelse for designere. Dette vil evt. også kunne afhjælpe, at folk forsvinder hurtigt ud af branchen, fordi de ikke har mulighed for avancement og fx blive ledere.

8. Innovationskurser

Korte innovationskurser på designskolerne – evt. som en del af efteruddannelse og gerne i samarbejde med virksomhederne, så kurserne er erhvervsrettede.

9. Talentmanagement

At de større virksomheder skal styrke deres talentmanagementindsats. Det er ikke det rigtige for alle, men som minimum skal de i gang med at identificere virksomhedernes talenter og arbejde aktivt for at tiltrække nye og fastholde og udfordre de eksisterende for at skabe vækst og innovation.

10. Forskning

Mere forskning på talentområdet inden for modebranchen. Det kunne fx være i forhold til skismaet mellem talent for talentets egen skyld, og at talentet bliver til virksomhedernes gavn, samt designernes muligheder efter endt uddannelse i forhold til blandt andet at oparbejde erfaring. Det ville være givende også at kigge på de studerendes erhvervsparathed, ligesom en generel udbygning af talentfeltet med flere input fra designskoler, talenter, virksomheder og eksperter kunne være oplagt.

11. Fælles platform

Der kunne med fordel oprettes en fælles platform for dimittender fra designuddannelserne, der kunne facilitere virksomhedernes interesse, fremvise de studerendes kunnen, give plads til videndeling institutioner og dimittender imellem og skabe netværk på kryds og tværs. Helt konkret kunne der med fordel laves en dimittenddatabase, fx i regi af Fashion Forum, der samler alle dimittendernes CV, portfolier og profiler og dermed både kan give dem profilering over for virksomheder og presse.

↑ **Kenni Kruse**
From Sound Comes the Silence, 2012, Kunstakademiets Designskole

Talent in the Danish Fashion Industry – *a New Perspective*

This report studies the way Danish fashion companies define and look for talent when recruiting new designers. The project ran from December 2012 till March 2013 and is an activity in Innonet Lifstyle – Interior & Clothing.

The study is based on data collected from questionnaires with ten of the largest fashion companies in Denmark. The focus is on how the companies recruit new designers, which values and qualities are preferred and how talent is defined. The study showed that the fashion companies have ten main criteria when recruiting new designers. Among them are creativity, knowledge of trends, communication, experience, and personality.

This data was held up against job advertisements for designers for the purpose of comparing which qualifications the companies define as most important when looking for new design talent.

The output of the report is ten recommendations. Among them are more design competition, focus on collaboration between design education and the fashion industry, investment in talent management, continuing education, and more research in the field of talent in fashion.

The report offers new insight for the fashion industry and the recommendations should be seen as a contribution to HR departments and management in the fashion industry as well as designers, design students and design educators.

Referencer og videre læsning:

Beskæftigelsesrapport 2012, udgivet af Danmarks Statistik, Kulturministeriet og Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, 2012.

Talentudvikling. Hvor står vi – og hvad bør der gøres?, udgivet af Undervisningsministeriet, april 2011.

Strategic Corporate Philanthropy: Addressing Frontline Talent Needs through an Educational Giving Program, af Joe M. Ricks, Jr. og Jacqueline A. Williams, i *Journal of Business Ethics*, 2005.

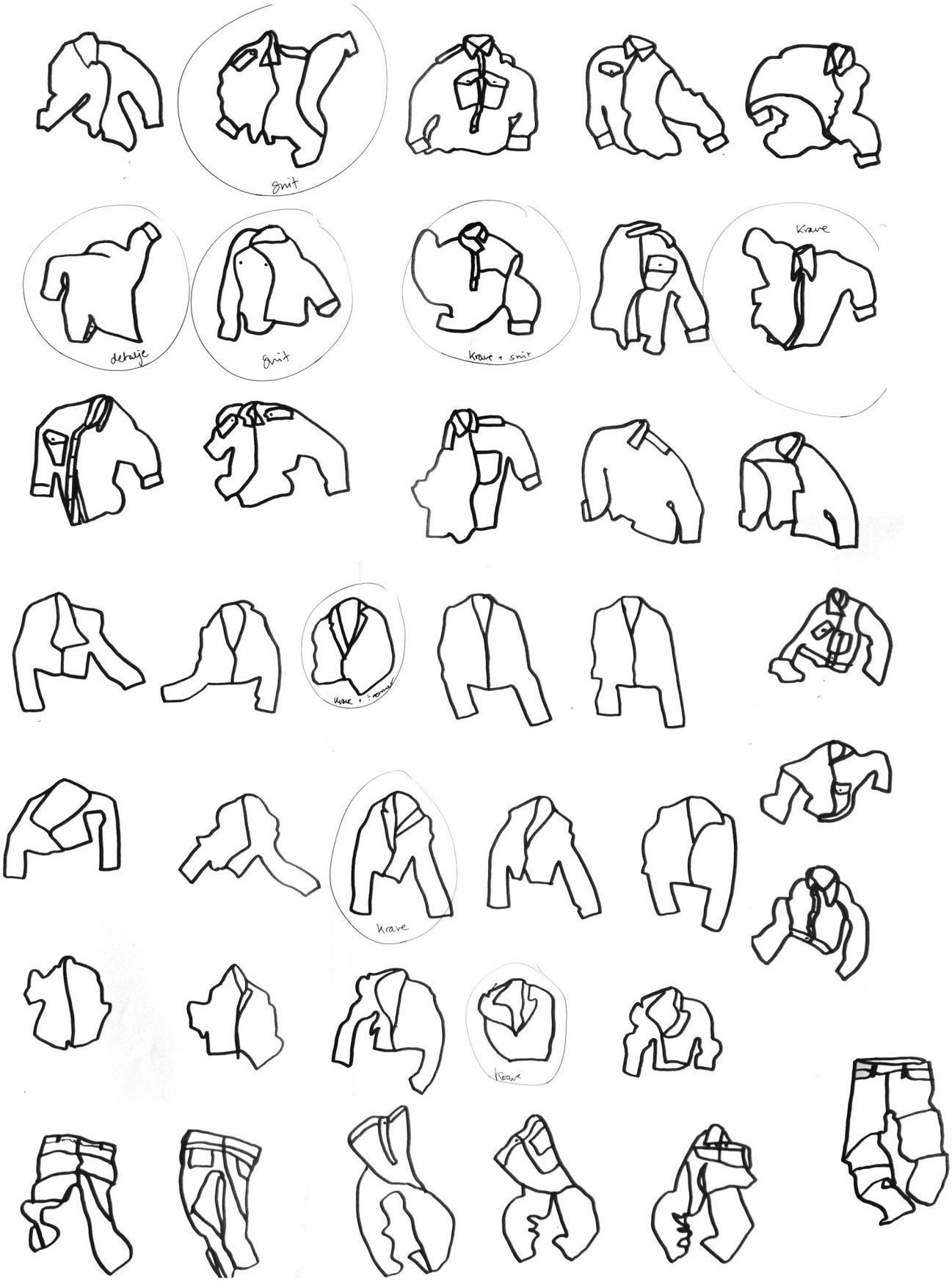
Performing Potentiality: The Promises of Talent, af Julie Sommerlund og Sara Malou Strandvad, *Theory & Psychology*, 2012.

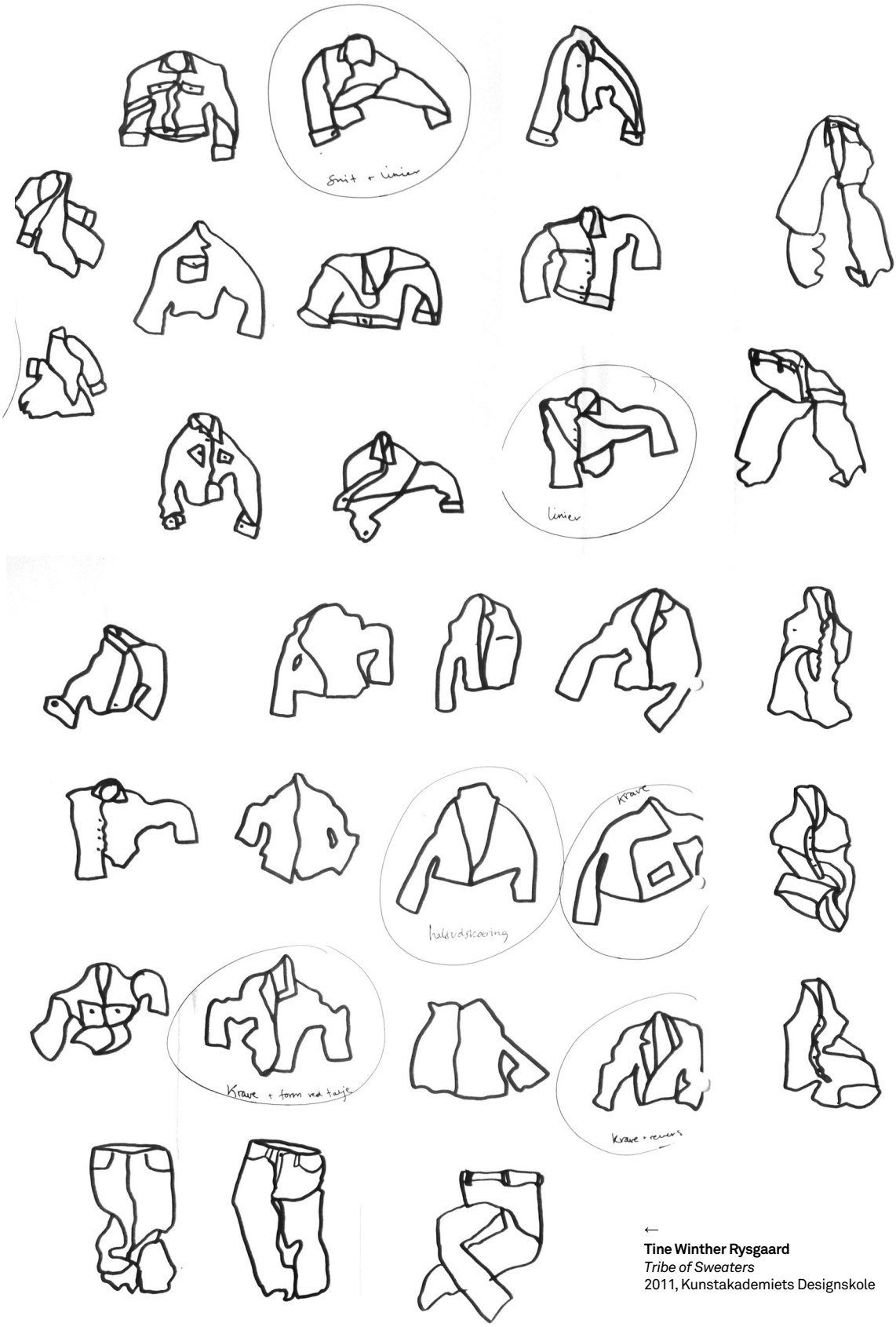
Vi siger tak, men nej tak, af Julie Sommerlund og Sara Malou Strandvad, i *Dansk mode – forskning, uddannelse, praksis*, 2011.

Talent management. Perspektiver, dilemmaer og praksis, af Henrik Holt Larsen, Samfundslitteratur, 2012.

Dansk mode 2011. Anbefalinger til en fremtidig erhvervsstrategi, udgivet af Modezonen, 2011.

Ny undersøgelse afdækker modedesignernes karrierer, Designernes karrierer: Hvad er en modedesigner?, Designernes karrierer: Født designer? og **Designernes karrierer: Man må ikke specialisere sig for meget,** Lise Skov i samarbejde med Carla Christine Bruus Strube, Fashion Forum, 2011.


Smit
detalje
Smit
Krave + smit
Krave
Krave
Krave



←
Tine Winther Rysgaard
Tribe of Sweaters
2011, Kunstakademiets Designskole

Innonet Lifestyle - Interior & Clothing
Innovationsnetværket Livsstil - Bolig & Beklædning

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering
Designskolen