

Ifølge tidligere rektor ved Københavns Universitet, professor Linda Nielsen, handler det om at tilbyde så gode vilkår, at vi både kan fastholde vores egne talenter og tiltrække talenter fra udlandet.
Foto: Scanpix



Virksomheder satser på

Forandringsledelse og sikring af talentmasse står øverst på danske topledere liste over vigtigste emner på HR-området de kommende år

AF PIA LYKKE

Unge talenter skal findes, passes og plejes i en virksomhed, der forstår at omstille sig i rivende hast. Sådan cirka lyder topchefernes bud på, hvordan danske virksomheder klarer sig bedst muligt de kommende ti år, når det handler om HR frem mod 2015.

Samlet set står sikring af virksomhedens talentmasse, demografiske udfordringer, at blive en lærende organisation, ba-

lance mellem arbejds- og privatliv samt forandringsledelse øverst på den europæiske liste. I Danmark er det sikring af virksomhedens talentmasse og forandringsledelse, der hitter på topchefernes HR-liste.

Partner Bent Dyhre Hansen fra The Boston Consulting Group (BCG) har været med til at udarbejde den paneuropæiske, og han undrer sig over, at de danske virksomhedsledere ikke ser demografi som et af de væsentligste problemer, man skal forholde sig til de kommende år.

»Mangel på uddannet arbejdskraft kan blive et enormt problem i Europa, hvis man ser 10-20 år frem i tiden. Der bliver flere og flere ældre, og vi har allerede en rekordlav arbejdsløshed i Danmark, og det kan skabe flaskehalse på alle niveauer i virksomheden, fra fabrikgulvet til salg, produktudvikling, marketing og ledelse,« siger han.

At sikring af virksomhedens talentmasse ligger øverst på listen, kommer ikke bag på ham.

»Det står højt på de fleste virksomheders dagsorden. Det handler om at finde de virkelig dygtige toptalenter tidligt, de fremtidige ledere om man vil, og give dem gunstige muligheder. Det kan være at skræddersy en karriere til dem, samtidig med at de får ansvar, er med til at udarbejde virksomhedens strategi og bliver tilbudt ekstra uddannelse, kompensation og udlandsophold,« konstaterer Bent Dyhre Hansen.

Linda Nielsen er professor på Københavns Universitet, tidligere rektor og medlem af Globaliseringsrådet. Hun mener også, det handler om at finde talenterne og dernæst at tilbyde dem noget rigtig godt.

»Og det vil mange gøre, så det handler om, at Danmark kender sin besøgstid internationalt. Vi skal fastholde vores egne talen-

ter, så de bliver eller kommer igen efter et ophold i udlandet, og så skal vi sikre os, at der kommer talenter ind udefra. Det skal vi gøre ved at tilbyde dem gode vilkår,« siger Linda Nielsen.

Som eksempel på et godt vilkår nævner hun, at vores samfund rent faktisk er indrettet på at begge forældre i en småbørnsfamilie har udearbejde.

Løn og fleksibilitet

»Selvfølgelig går talenterne efter løn, men de går også efter fleksibiliteten. Og der adskiller vi os fra udlandet,« siger hun.

Både Linda Nielsen og Bent Dyhre Hansen ser de skattemæssige forhold for udlændinge i Danmark som et problem, når det handler om at tiltrække arbejdskraft udefra.

Forandringsledelse har danske virksomheder talt om i mange år. Når emnet stadig står så højt

på listen, tror Bent Dyhre Hansen, det skyldes, at man i stigende omfang får medarbejdere i udlandet, blandt andet via opkøb.

»Det er ikke længere kun produktionen, danske virksomheder lægger ud, men også produktudvikling, indkøb og andre funktioner. Og det kræver, at virksomheden kan håndtere tingene på en ny måde, når man har flere hundrede medarbejdere i Østeuropa, Asien og USA. Forandringsledelse handler også om at kunne håndtere forskellige kulturer og forskellige måder at gøre tingene på,« siger Bent Dyhre Hansen.

Ifølge Linda Nielsen handler forandringsledelse om to forskellige ting. Vi skal vænne os til, at tingene går hylende stærkt, og vi skal vænne os til at tænke internationalt, både når det gælder afsøgning af nye markeder, og når det handler om HR.

pia.lykke@borsen.dk

Mangler du visionære folk til at føre visionerne ud i livet?

Manpower Professional leverer rekruttering, vikarer og interim management af ledere og specialister med længerevarende uddannelse og erfaring.

Vil du høre mere?

Så ring til Michael Christiansen, direktør for Manpower Professional, på 7020 1000.



John Lohff, adm. direktør

Executive search

Direktorer, lederstillinger samt specielle nøglestillinger. Både den private og den offentlige sektor.

Se yderligere på www.lohff.dk

LOHFF

Management Consultants A/S
København · Vejle · Sønderborg · Tlf. 7348 5161 · www.lohff.dk

Business Area Manager
til Abilica Danmark

www.proffice.dk

PROFFICE
REKRUTTERING

The Winner is – Deutschland

I løbet af mindre end menneskealder er Tyskland gået fra at være en skamlet på europakortet til en helt almindelig europæisk nation, der igen er stolt af sit flag

AF LYKKE FRIIS, PROREKTOR, KØBENHAVNS UNIVERSITET

Det er ikke mange forundt at mestre tre forskellige jobfunktioner til perfektion. Det er ikke desto mindre, hvad Franz Beckenbauer har formået. Først vandt han VM i fodbold som spiller, derefter som træner, og i 2000 satte han trumf på, da FIFA-præsidenten loftede sløret for, hvor VM i 2006 skulle afholdes – »The winner is Deutschland«. Efter de tre triumfer på stribe er der ingen i Tyskland, der rynker på næsen over, at Beckenbauer i folke-munde kun kaldes for »Kaiser«. Eller som den tidligere indenrigsminister Otto Schily så præcist har udtrykt det: »Når det gælder politik, er vi et stabilt demokrati; inden for fodbold er vi et kejserrige«.

Symbol på forvandling

Det er imidlertid langt fra kun et fodbold-ikon, der den 29. august gæster Børsen Executive Club i Kolding. Beckenbauer er én af de afgørende skikkelser i efterkrigstidens Tyskland. Om nogen fremstår han som et symbol på Tysklands forvandling fra international paria til et moderne demokrati. Ja, Beckenbauer har endog bidraget til forvandlingen ved i lange periode at fungere som én af de få legitime nationale samlingsfigurer efter sammenbruddet i 1945. Set i det lys er der lagt op til en uhyre interessant tysktid og lektion i »nation-branding« til august.

Beckenbauer blev født få uger efter det, tyskerne kalder »Stunde Null«, kapitulationen i maj 1945. I et udbombet München kunne Beckenbauer opleve,

hvordan Tyskland blev genopbygget af de såkaldte Trümmerfrauen. Med hårdt arbejde (og hjælp fra ikke mindst vestmagterne) lykkedes det relativt hurtigt at få »kickstartet« økonomien. Selvverdet og optimismen var det straks vanskeligere at få genskabt. I juli 1954 var en ni-årig Beckenbauer imidlertid vidne til, hvordan VM-finalsejren over Ungarn udløste en »Wir sind wieder wer!«-følelse.

Kodeordet for 1960'erne var Wirtschaftswunder, men kansler Adenauer var meget bevidst om, at den økonomiske magt så kort tid efter 2. Verdenskrig ikke kunne omveksles til en tilsvarende politisk kapital. At resten af Europa langtfra havde lagt 2. Verdenskrig bag sig, fremgik med al tydelighed, da en purung Beckenbauer løb ind på Wembley i juli 1966. Op til VM-finalen mellem Tyskland og England slog de britiske aviser således følgende tone an: »To gange har vi nu slået tyskerne i deres nationalsport, krig; i dag slår vi dem også i vores, fodbold«. I det perspektiv var det lige før, kansler Ludwig Erhard var lettet, da englænderne trak sig sejrrikt ud af opgøret.

Selvilliden afstivet

Da det i 1974 blev Beckenbauers tur til at løfte VM-trofæet i München, var vesttyskernes selvtillid allerede noget mere afstivet. Den tidligere modstandsmand Willy Brandt var rykket ind i Kanzleramt med en parole om, at Tyskland skulle vove mere demokrati. Trods VM-sejren var det nu alligevel så som så med den nationale eufori. I 1974 var det ganske enkelt politisk utænkeligt at svinge det tyske flag eller synge nationalmelodien.

I starten af 1980'erne skulle piben imidlertid have en anden lyd. Helmut Kohl afløste Helmut Schmidt og insisterede blandt andet på, at Vesttyskland igen skulle betone nødvendigheden af genforeningen. Signalkiftet faldt stort set sammen med, at Beckenbauer overtog kommandoen over det tyske landshold. Efter et kort fodbolddeksil i USA var Beckenbauer blevet overbevist om, at patriotisme kunne være med til at svejse et hold sammen. For første gang kunne man således høre et vesttysk landshold syn-

ge nationalmelodien inden en kamp. »Der er overhovedet ingen grund til at skjule nationalfølelsen... Jeg hører selv til den første efterkrigstidsgeneration. Der var nogen præget af skyldfølelse. Men dagens landsholdspillere kan da virkelig ikke klædes for historien,« lød det fra teamchefen.

I sommeren 1990 lige op til genforeningen lykkedes det Beckenbauer at gøre det tyske landshold til verdensmester. Igen indgik han nærmest i et parløb med Kohl. Mens Kohl talte flammende om de »blomstrende landskaber i Østtyskland«, slog Beckenbauer fast, at det genforenede Tyskland fremover ville vinde samtlige store fodboldturneringer!

Så potentialet i VM

Selvom Beckenbauer i dag givetvis ville distancere sig fra jubel-bemærkningerne, var han én af de første, der så potentialet i, at Tyskland i 2006 kunne arrangere VM.

»Over hele verden vises der stadig de gamle film om begivenheder for 50 år siden. De giver et forkert billede af dette land. Et verdensmesterskab giver os chancen for at præsentere os på en ny måde«.

I 2007 er der ingen tvivl om, at Tysklands VM i 2006 er den mest effektive »nation-branding«, der er gennemført i nyere tid. Et gæstfrit land med luttet glade værter, som forstår at juble over såvel egne som andres sejre – og som har lagt tidligere tiders forkrampede forhold til nationen bag sig – er det indtryk, der har brændt sig fast på den indre nethinde. Hvor tyskerne i 1974 ikke ville svinge med flaget, var én af sællerterne op til julen i 2006 julekugler i de tyske farver!

Set i det lys er der nok mange, som vil mene, at Beckenbauer nu med god samvittighed kan trække sig tilbage.

Tyskland er ikke alene tilbage i fodboldverdenseliten, men fremstår også som en helt almindelig europæisk nation, der kun kan berøve et vist tvillingepar i Warszawa dets nattesøvn. Ja, og hvad der er mindst lige så interessant: I 2007 tegnes det nye Tyskland ikke længere af en fodboldkaiser, men af en kvindelig kansler – Die Queen aus Berlin!

Om undersøgelsen

Undersøgelsen »The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015« stiller skarpt på de fem største udfordringer inden for HR set fra europæiske topledere perspektiv. Undersøgelsen er gennemført af The Boston Consulting Group (BCG) i samarbejde med The European Association for Personnel Management (EAPM). Resultaterne er baseret på skriftlige svar fra 1355 respondenter og mere end 100 interview med topledere fra 27 europæiske lande.

talenter

Vigtigste HR-emner mod 2015

De fem vigtigste punkter inden for HR set i et europæisk perspektiv er i følge undersøgelsen fra The Boston Consulting Group (BCG) følgende:

- Sikring af virksomhedens talentmasse (Talent-management).
- Demografiske udfordringer.
- At blive en lærende organisation.
- Balance mellem arbejde og fritid (Work-Life Balance).
- Forandringsledelse.

Set med danske topledere briller er de to vigtigste områder:

- Sikring af virksomhedens talentmasse.
- Forandringsledelse.

HEIN DEGN & SJÖ EN NY VINKEL PÅ LEDER- OG ORGANISATIONSUDVIKLING

Intention • Adfærd • Effekt

Leder- og Organisationsudvikling skal gå hånd-i-hånd. Derfor har vi skabt Hein Degn & Sjö.

Har du en fusion eller ny struktur der skal styrkes, en leder der skal coaches, en kultur der skal geares til vækst, eller et ledelsesteam der skal sammenspilles – så kontakt os. Vi hjælper dig gerne med at skabe udvikling – fra intention over adfærd til effekt.

- Lederudvikling & coaching
- Organisationsudvikling & change management
- Strategisk HR



Tune Hein • Bo Degn • Michael Madsen Sjö • Jeanette Sonne
Anders Kirchhoff • Tlf 70 20 03 30 • Malmøgade 5 • 2100 Kbh Ø

www.h-d-s.dk

SEARCH & SELECTION

Vi er specialister i at finde medarbejdere som:

- Salgsdirektører
- Salgschefer
- KAM's

Excellent Match
SEARCH & SELECTION

København 33117272 • Hørsholm 45797270 • Århus 87327272
www.excellent-match.dk • info@excellent-match.dk

”Tak for bogen, Thorborg – befriende ærlig bog”

Søren Hougaard, Business.dk

MARTIN THORBORG
IVÆRKSÆTTER TIL JEG DØR



ONE BOOK 416