

WHITE PAPER AF ØKONOMISK UGEBREV

Om talent- og karriereudvikling

Sådan vindes kampen om talenterne



TALENTUDVIKLING AFGØRENDE
FOR **STRATEGISUCCESS**

SÅDAN SPOTTER DU, HVIS EN VIGTIG
MEDARBEJDER **ER PÅ VEJ UD**

Sådan tiltrækker og fastholder virksomheder de bedste talenter

Forord

Artiklerne i dette white paper handler om talent- og karriereudvikling med fokus på erhvervslivets svære jagt på talenterne i et presset arbejdsmarked, og på hvordan nyuddannede og ambitiøse erhvervsfolk positionerer sig bedst muligt til en erhvervskarriere i dette "købers" marked

I dette White paper har vi samlet vores bedste artikler fra Bestyrelsesguiden.dk om karriere- og talentudvikling. De fleste artikler fokuserer på, hvordan virksomheder kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, og hvad der konkret skal til for at gøre sig ekstra attraktiv. Dagens pressede arbejdsmarked med mangel på specialister og de unges øgede krav og forventninger til deres arbejde og arbejdsplads har markant ændret spillereglerne radikalt for arbejdsmarkedet de seneste 10-15 år. Det er helt klart købers marked.

Det fremgår tydeligt af analyserne, at erhvervslivets virksomheder og særligt HR-afdelinger skal arbejde meget målrettet med originale løsninger for at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere. En god løn ses i dag som en grundforudsætning for at gøre talenterne interesserede, men der skal meget mere til. I nogle af analyserne lyder vurderingen, at bestyrelsen bør involvere sig i udvikling af virksomhedens arbejde med at tiltrække

dygtige medarbejdere. I virkeligheden er det ikke overraskende, da dygtige og kompetente medarbejdere er det vigtigste råstof i nutidens vidensvirksomheder.

Dette White Paper er opdelt i to kapitler: Det ene handler om, hvordan virksomhederne kan blive skarpe på processen at tiltrække kompetent og dygtig arbejdskraft. Overskrifterne omfatter blandt andet følgende: "Talentudvikling afgørende for strategisucces". "Topledelsernes hemmelige våben i krigen om talenterne." "Meningsfulde virksomheder tiltrækker talent" og "Der sløses med nyansættelser, jo, også i din virksomhed."

Det andet kapitel i dette White Paper handler om, hvordan nyuddannede talenter og dygtige erhvervsfolk med karriereambitioner bedst muligt kan positionere sig for at få det "rigtige" job, og hvordan man om arbejdstager kan navigere i dette farvand, hvor mange kan vælge og vrage, Overskrifterne i dette kapitel lyder blandt andet sådan: "Gode råd til kandidaten op til en ansættelsessamtale". "Syv karriereråd til personlig positionering" og "Sådan prioriterer de unge på nutidens arbejdsmarked." Med dette White Paper ønsker vi at give inspiration til virksomheder, der søger de bedste talenter, og som selv arbejder med talentudvikling. Men vi ønsker også at give inspiration til de kandidater og erhvervsfolk, som er på vej ud på arbejdsmarkedet eller blot er parate til næste skridt i karrieren.



Morten W. Langer

Morten W. Langer
Chefredaktør

Indholdsfortegnelse

Sådan prioriterer de unge på nutidens arbejdsmarked	4
Gode råd til kandidaten, der skal til jobsamtale	5
ESHOLDT: De fire årstider i et karriereliv	7
Talentudvikling afgørende for strategisucces	9
Topledelsernes hemmelige våben i krigen om talent	10
Sådan tiltrækker virksomheden talent	12
Meningsfulde virksomheder tiltrækker talent	13
Mangfoldighed og inklusion skaber konkurrencefordele	14
LEAD: Udvikling af lokale talentmiljøer	16
Det kan erhvervslivet lære af FC Barcelonas talentudvikling	18
Syv karriereråd til personlig positionering, hvis du vil frem	19
Sådan spotter du, hvis en vigtig medarbejder er på vej ud	21

Sådan prioriterer de unge på nutidens arbejdsmarked

De unge generationer er kendt for, at de vægter fritid og meningsfuldhed i jobbet langt højere end tidligere generationer. Men det billede kan hurtigt vende, viser en analyse. Finanskrisen fik f.eks. generation X til at vende op og ned på sine prioriteringer, og den ændring holder den dag i dag.

I managementkredse bliver det taget for givet, at de unge generationer kommer ind på arbejdsmarkedet med helt andre prioriteringer og værdier, end de ældre generationer har navigeret efter. Men er det nu også sandt?

Det er i hvert fald noget mere nuanceret end som så, viser en analyse fra konsulenthuset Bain, baseret på surveys om holdninger til arbejde. Faktisk er det sådan, at hvis 30-årige Mathilde til de kommende påskefrokoster møder sin boomer-bedstefar, vil de to statistisk set være næsten enige i deres vurdering af, hvor vigtigt arbejde er i forhold til fritid (se grafik, hvor 1 angiver, at arbejde og fritid er lige

vigtigt). Naturligvis ser bedstefar det hele i bakspejlet, og da han selv var 30 år, prioriterede han arbejdet meget højere, end Mathilde gør i dag. Men hans erfaringer og situation var også meget anderledes – dengang var det 80'erne med høj arbejdsløshed; der skulle kæmpes for sagen, og at gøre karriere var i sig selv prestigefuldt.

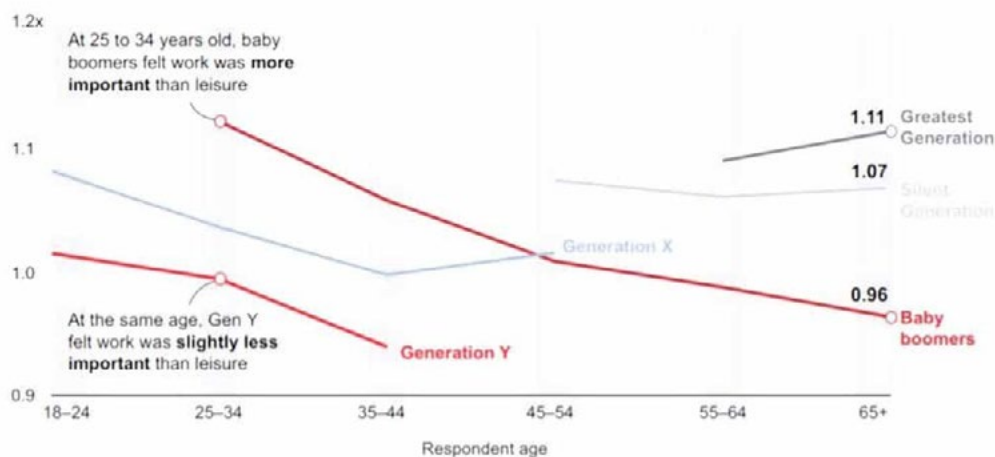
Nu er der tværtimod mangel på arbejdskraft, så arbejdsmarkedet er sælgers marked. Arbejdsgiverne må vise større imødekommenhed overfor ansatte og ansøgere og herunder sætte sig ind i, hvilke værdier de unge nu engang har. Det er også det vigtigste budskab i Bains rapport *The working*

future: More human, not less. Men det kommer med en vigtig tilføjelse: Det er ikke ligefremt, hvad disse værdier så består i. Det varierer fra person til person, og det kan også hurtigt ændre sig.

En sådan ændring er sket med generation X – dem, som er født mellem 1965 og 1980, og som altså var unge i de sorgløse 90'ere og i dag typisk er i 40'erne. Også de kom i sin tid ind på arbejdsmarkedet med en erklæret mindre prioritering af arbejdet i forhold til det, de så hos deres forældre og bedsteforældre.

Men det ændrede sig brat med finanskrisen. I de seneste målinger

Subjective importance of work relative to leisure for US workers, by respondent age at time of survey



vægter generation X i dag arbejdet en antydning højere, end boomerne gjorde i samme alder. Den betydelige arbejdsløshed lige efter finanskrisen kom som et stort chok for den dengang unge generation.

Her og nu er der ingen tvivl om, at de unge generationer lægger høj vægt på, at deres arbejde giver mening – konkret forstået således, at det berører nogle af tidens store idealistiske dagsorden, f.eks. om miljø, klima og mangfoldighed.

Men ændringen i opfattelse har en dybere dimension. Det handler i høj grad om, at samfundet er blevet rigere med den konsekvens, at hvis man ikke finder livsfylde i sit arbejde, kan man skrue ned for det og stadig have et materielt komfortabelt liv.

Dette er meget tydeligt, når man ser sammenhængen mellem indkomster og arbejdstid over tid. Da sygeplejerskerne var i konflikt og skulle illustrere deres lønniveau, var det svært både for dem selv og mange andre at begribe, at sygeplejersker arbejder relativt få timer.

Der var en forventning om, at vi alle arbejder cirka lige meget, og sådan var det da også for nogle årtier siden. Men før det havde det meget udpræget været sådan, at jo lavere timeløn, man havde, jo flere timer måtte man arbejde. De højestlønnede arbejdede allermindst.

I dag er det omvendt: Dem med de højeste indkomster arbejder også mest. Arbejde er i langt højere grad end tidligere blevet en livsstil, som man kan bekende sig til – eller lade være. Selv givet den generation, man tilhører, kan man altså komme med vidt forskellige holdninger til, hvad der er meningsfuldt.

Gode råd til kandidaten, der skal til jobsamtale eller møde en headhunter

Det er vigtigt at være godt forberedt, når man skal møde en headhunter: Hvis man ikke tager kontrollen over sin egen fortælling, vil headhunteren tage den i stedet. Når kandidater møder en headhunter eller en virksomhed på jagt efter en ny medarbejder, bør de overveje følgende gode råd, mener Lars Esholdt, der er headhunter og sammen med Christen Dalum ejer ESDA International.

Kend din egen indre drivkraft:

Hvordan skulle det kunne være muligt at forklare andre om dine specielle egenskaber, hvis du ikke kan eller har lyst til at fortælle om dem? Hvad gør dig lykkelig, hvilke rammer synes at få det bedste frem i netop dig, hvilke overordnede trives du generelt i samarbejde med, og hvem lader til at trives sammen med dig? Hvorfor blev du sådan, som du er, og har det udelukkende med dig selv at gøre, eller har andre personer omkring dig været med til at forme dig? Hvad har dette gjort ved dig og din forståelse af samarbejde med andre mennesker og din forståelse for, hvordan verden hænger sammen?

Deltag og vær mulighedsorienteret:

Hvis en headhunter har vurderet, at du kan være en interessant kandidat, så mød op. Dette er en glimrende mulighed for at skabe potentielle kontakter og netværk. Flere kvinder end mænd er henholdende med at tage imod en invitation fra en headhunter, og ønsker man adgang til muligheder, så er dette en dårlig idé.

Forbered dig til mødet:

Mange kandidater møder headhuntere uden at have sat sig ind i disses bag-

grunde, og mange kandidater udenfor vore processer møder klienten uden at have gidet sætte sig ind i virksomheden. Kommer man uforberedt, tyder det jo ikke just på interesse og vilje.

Er der et mønster i det, du har udrettet?

Når du ser tilbage på din samlede karriere og dit liv, er der så nogle mønstre, som den, der skal ansætte, bør lægge mærke til for at forstå, hvor du kan passe ind? Der findes altid mønstre, og de kan være fine eller grove, men de eksisterer – så tænk seriøst over det. Hvis du som kandidat ikke selv har gjort dig tanker om dette, så vil en interviewer konstruere dem for dig, og så mister du kontrollen over din egen fortælling, og så er det jo langt fra sikkert, at du får mulighed for at vise, hvem du egentlig er. Du er bedst tjent med at fortælle din egen historie, men det kræver, at du har gjort dig de nødvendige overvejelser og tanker.

Mod og integritet:

I mødet med en overordnet er det fristende at være passiv lytter. Den rigtige overordnede vil ikke have en logrende leder/nyansat – de fleste foretrækker karakter og vil sætte pris på både mod og vilje. Det er i orden at være uenig og komme med bedre ar-



argumenter. Hvis en overordnet ikke kan tackle dette, bør man nøje overveje, om denne arbejdsplads er interessant.

Hvad er din underliggende motivation?

Ønsker du læring, indflydelse selvstændighed, eller ønsker du magt? Føler du dig tiltrukket af at bestemme og hvorfor – er det fordi, du altid har bestemt, eller fordi andre altid har bestemt over dig? Er evnen til at beslutte og bestemme en gave for dig, eller er den en belastning? Har du behov for at lede og påtage dig lederskab, og trives du med at se andre omkring dig vokse både som medarbejdere og som mennesker?

Hvilken chef ønsker du at få?

Meget ofte er det rigtigste at gå på jagt efter en chef frem for at lede efter den ideelle virksomhed. Nogle mennesker har bare mere at tilbyde deres medmennesker end andre, og nogle ledere producerer ledertalenter, som på sigt vil forsvinde fra virksomheden. Det er relevant at gå efter den gode

chef, næsten uanset virksomheden, og meget bedre end at gå efter en perfekt virksomhed med en mangelfuld leder. Mangelfulde overordnede gør dig ikke bedre, de udvikler dig ikke, og det har du ikke råd til. Med en god ledelse kan en middelmådig virksomhed vokse frem. Med en dårlig ledelse i en virksomhed, der er godt positioneret, er der sjældent håb.

Vær dig selv, så meget du kan:

Så kan man vælge dig for den, du er, og ikke for den rolle, du spiller. Hvis du ikke viser ærligt, hvem du er, er det jo til syvende og sidst dig, som betaler prisen ved måske at få et job, som du ikke er egnet til eller tilfreds med. Virksomheden skal nok overleve, men du bliver taberen.

Prøv ikke at være perfekt:

Ingen tror på det alligevel. Har du ingen fejl og mangler, er det jo uinteressant og uhyre ensomt for andre at kommunikere med dig.

Unyttige staldtips til kandidater:

Der er udgivet mange bøger om jobsøgning. Som hovedregel bliver jeg træt, når jeg læser litteratur, der handler om, hvordan en kandidat bør klæde sig, eller hvordan et CV skal skrives og opstilles grafisk for at give det bedst mulige resultat. Hvad der er "rigtigt" at sige, og hvilken respons, der er mest hensigtsmæssig. Jeg finder den slags ødelæggende for den forskellighed, som alle ved er nødvendig for at imødekomme de krav, som vores omverden stiller. Det er helt meningsløst at forsøge at kopiere andre, og det siger sig selv, at dette vil gøre det om muligt endnu vanskeligere at skille sig ud. Hvad med for eksempel at være den du er – det er vel dette, der gør dig speciel?



Headhunteren: De fire årstider i et karriereliv

Hvornår skal man foretage afgørende karrieremæssige nyvalg? Det er en meget personlig vurdering. Men i grove træk kan man inddele et arbejdsliv i fire faser, som hver især har særlige kendetegn. Den erfarne headhunter Lars Esholdt fra Esholdt Executive Search, tidligere Senior Client Partner hos KornFerry International og initiativtager til etablering af Human Capital Group, skriver her, hvordan han ser erhvervslederens forskellige typiske karrierefaser.

Udforskningsfasen: I alderen frem til 25 år vil hovedparten af gøremål være centreret omkring udforskning af ens styrkesider og evne til at skabe personlige relationer. Fasen har til hensigt at stimulere fremtidige valg, og den danner grundlag for hvilke forhold som skaber fremtidig værdi for en selv i det fremtidige karriereforløb.

Ofte vil udforskningsfasen være en del af et skole- og videreuddannelsesforløb, hvor personer gradvist får stærkere og stærkere indikationer på, hvilken fremtid som forekommer relevant. Dette sker gradvist og ledsages af et stadig voksende selvbillede og større og større selvindsigt.

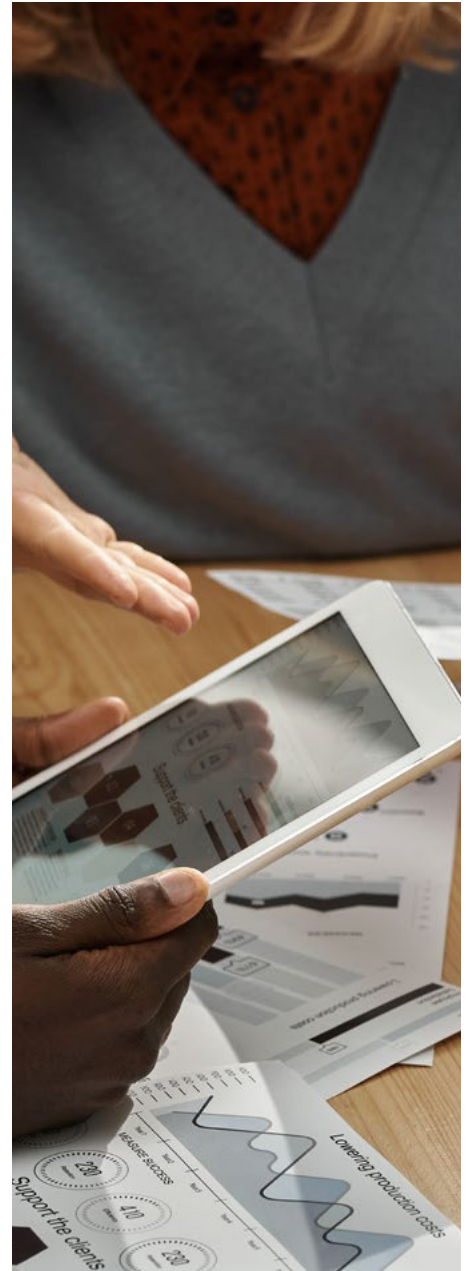
Udforskningsfasen vil som oftest være en ganske frustrerende/lærende periode, hvor der prøves og fejles. Fasens forløb bliver til dels bestemmende for de stillinger som opnås senere i livet og de valg som ligger til grund for dette. Det er derfor vigtigt med læringsprocesserne som her finder sted på de

mere eksperimentelle stadier. Det kan tage noget tid at finde sin plads men tiden er som oftest vel anvendt og tiden arbejder for personen.

Etableringsfasen: I denne fase bider man sig fast i sin organisation. Det at komme gennem udforskningsfasen og ind i etableringsfasen indenfor samme virksomhed vil ofte indikere et leveværdigt "ægteskab" mellem virksomhed og person.

Dette kan ofte give udslag i forfremmelser eller anden udvikling som løn, rapporteringsforhold eller eksempelvis udstationering. Netværket vokser både internt og eksternt. Og man har nu nået en modenhed som tilsiger en stærkere påvirkningsmulighed, hvad enten den er begrundet i position eller person.

Personen er ret og slet mere synlig med sin tungere og bredere erfaringsbase. Personen bevæger sig fra eksperimenter i etableringsfasen til at have reel mulighed for at udveksle karrieresynspunkter med ligesindede kollegaer på samme udviklingstrin. En forøget status opnås skabt gennem viden og indsigt men også ved at være en del af virksomhedens formelle eller uformelle informationsstruktur.



Esholdt Executive Search



Årene 25-45 er generelt en meget privilegeret periode. Man er sulten, lærevillig og fleksibel og offervillig ofte på bekostning af samvær med familie, fysikken er god, sygedagene få og man tilhører grundstenene og det nye potentiale i virksomheden.

En hård arbejdsmæssig periode tilbagelægges. Selvfølelsen er ganske god – Man er for ung til at være gammel og har erhvervet et modent overblik og er attraktiv for andre arbejdsgivere.

Midtkarriere: Denne fase, typisk fra 42-49 år, kendetegnes ved formulering af nye mål. Fra at have tilhørt en attraktiv mindre kreds hvor samtlige personer i gruppen forventer en fortsat karriereudvikling snævres naturlig nok mulighederne ind, i takt med et færre antal ledige positioner længere oppe i hierarkiet. Vi drømmer alle om vækst, hvilket heldigvis er et gennemgående menneskeligt træk men man indser samtidig at det realistiske er at kun 2 af 30 får den ønskede udvikling.

Den tredje alder: Mange personer vil som konsekvens vælge at søge sig ud af nuværende organisation for at efterspørge muligheder andre steder. Mange vil vælge at blive tilbage og oplever måske at være kulturbærere men tilbagegang eller fastholdelse i karriereudvikling er et typisk resultat.

For dem, som kommer vellykket gennem den første fase af midtkarrieren vil årene fra 49-56 ofte opleves som befriende. Horisonter udvides, selvet fødes og genfødes - og selvtilliden blomstrer før denne kohorte også med tiden vil foretage en egen evaluering af muligheder parret med motivation og gradvis påbegynde en afvikling.

Mange som kommer vellykket igennem et fuldt karriereforløb, vil således typisk planlægge "The third Age". Nogle vil spille golf og andre vil fortsætte i bestyrelses- og ejerroller.

Der er mange veje til målet, og der eksterer mange mål i et menneskeliv. Der er tale om en kompliceret blanding af

tilgang på muligheder, held, dygtighed og lyst.

Den industrielle dynamik:

Industrielt er det vigtigt at udveksle menneskelige ressourcer mellem virksomheder. Dette sikrer vidensdeling, konkurrenceposition og innovationshastighed. Headhunterne spiller ikke alene en rolle over for virksomheder og kandidater. Men konsulentten sikrer også tilstedeværelsen af en nødvendig industriel dynamik som er med til at beskytte erhvervslivet mod indavl og kulturel vanetænkning. Dette under forudsætning af at disse rådgivere ikke enkelt plukker æbler fra det mest nærliggende træ men reelt tilfører aktionærerne værdi.

*Lars Esholdt
fra Esholdt Exclusive Search*



Talentudvikling afgørende for strategisucces

Selv en nok så god strategi kikser, hvis ikke man har de rigtige folk til at føre den ud i livet. Det er imidlertid lettere sagt end gjort, og som tidligere omtalt her på siderne er HR-politikken en af de afgørende parametre for, hvem der har succes, og hvem der har fiasko. Det afspejler, at det er en meget vanskelig øvelse at skaffe og fastholde de "rigtige" medarbejdere.

Korn Ferry har udarbejdet en guide til den proces, man skal igennem for at finde den rigtige løsning. Guiden er rettet mod topchefer og bestyrelser, så de kan holde HR-politikken ud i strakt arm og overveje, om man er på rette spor, eller om der er behov for justeringer.

Noget af det svære for virksomhederne er at undgå faldgruberne. En af disse er, at man kommer til at følge en skabelon i stedet for at overveje sine behov. En anden er, at man implicit forudsætter, at alle personalegrupper har behov for det samme. Det er langt fra altid tilfældet. En tredje faldgrube er, at HR-politikken kommer til at afspejle virksomhedens ånd, i stedet for at afspejle dens behov.

Er man f.eks. en virksomhed, der lever af innovation, vil topledelsen også nemt falde for innovative løsninger i forhold til rekruttering og talentpleje. Men det er ikke givet, at der er behov for dette. Måske er der masser af talenter at vælge mellem, og dem, der er, har tilstrækkeligt med udfordringer i hverdagen, så de tværtimod efterspørger ro og konservatisme omkring ansættelserne. Omvendt kan en virksomhed, der er konservativ i sin natur, have behov for kreative løsninger.

Med agtsomheden på plads, er det tid til at køre processen mod den, i for-

hold til strategien, optimale HR-politik igennem. Korn Ferry opdeler det i seks trin, hvoraf de to første dog består i det generelle strategiarbejde – at definere virksomheden og dens omgivelser og herudfra vælge det, som skaber størst værdi. De øvrige fire trin er:

Opgør behovet:

For at nå sit mål må virksomheden besidde – eller opbygge – nogle centrale kompetencer. Det kan ofte foregå på flere måder, hvor f.eks. eget personale, teknologi eller relationer til underleverandører kan substituere hinanden. I første omgang skal man fokusere på behovet – ikke hvordan man opfylder det.

Identificer talentbehovet:

På en eller anden måde står der naturligvis mennesker bag kompetencerne. Andet trin er således at analysere, hvilke typer mennesker der vil være behov for at ansætte eller på anden måde tilknytte. Det rækker bredere end at f.eks. en softwarevirksomhed skal have dygtige programmører. Det handler også om ledelse, markedsføring og produktion, og de forskellige funktioner skal harmonere med hinanden.

Skab en talentstrategi:

I denne fase skal de to foregående punkter kombineres til noget, der faktisk kan udføres. Det vil f.eks. sige, at man skal undersøge, om de talenter, man har brug for, faktisk findes derude, og hvis de gør, vurdere fordele og ulempe ved at tilknytte dem i forhold til andre løsninger.

Det er også her, man skal være opmærksom på det, hvis der er en flaskehals, det vil sige en afgørende funktion, hvor man skal gøre en ekstra indsats

for at nå den påkrævede kompetence. Endelig er det også i denne fase, at man skal gøre ledelsen i virksomheden operativ hele vejen ned gennem organisationen ved at sætte målsætninger, som lederne kan forholde sig til, og som naturligvis bidrager til en samlet succes.

Bind strategi og HR-politik sammen:

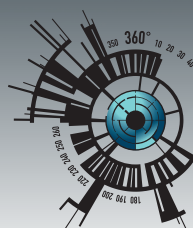
Endelig skal strategien udmøntes i en helt konkret HR-politik og funktion. Igen er det nemmere sagt end gjort, for det handler netop ikke blot om, at man sørger for, at hver enkelt opgave bliver udført. HR-politikken skal være en helhed, således at f.eks. rekruttering af nye ansatte og udvikling af de eksisterende hænger sammen, og således at der er optimal fleksibilitet i henseende til at give medarbejdere nye opgaver inden for virksomhedens rammer. Også opfølgningen – at undersøge, om den valgte model virker efter hensigten – er naturligvis af væsentlig betydning.



**MERE END 98 %
TRÆFSIKKERHED**

Vi skaber
langsigtet
værdi.

LÆS MERE OM OS



Executive Search

**LAIGAARD
& PARTNERS**



Gode ledere er vitale ressourcer, som afgør din virksomheds fremtid. Derfor er Executive Search en tillidssag, som stiller krav – det gør vi også.



Laigaard & Partners har hjulpet mig med at ansætte flere kandidater til forskellige stillinger. Min forståelse er, at Laigaard & Partners aldrig går på kompromis med et muligt match og de er rigtig gode til at forstå og identificere de kompetencer, vores optimale kandidat skal besidde.



Studier viser, at en high-performing nøglemedarbejder leverer fire gange så meget værdi til en virksomhed, som en medium-performing medarbejder. Vi har hos Laigaard & Partners, leveret high-performing topledere og nøglemedarbejdere i 25 år - med en hitrate på over 98 %.

Kvaliteten og hitraten med kandidaterne som følge af vores proces er det, vi differentierer os på. Vi arbejder hver dag hårdt for at opretholde vores kunders tillid. Vi giver os 100 %, og vi yder den ekstra indsats, der skaber ekstraordinære resultater.

Vores kunder udtaler, at vi blandt andet adskiller os ved:

- En grundig udført behovs- og foranalyse samt resuméet heraf.
- Lederstilsanalyse af opdragsgiver.
- Profilbeskrivelse om virksomhed, job og kandidatønsker.
- Referencetagningens omfang og placering i processen.
- Præsentationsmaterialet og præsentationen af det endelige felt.
- Grundige opfølgninger efter ansættelsesstart.

Vi spænder bredt og har det seneste år præsenteret og leveret kandidater til bestyrelser og til stillinger som CEO, CCO, CFO, CIO, COO og CHRO i virksomheder indenfor medicoteknik, den dentale branche, industriel produktion, byggebranchen, professional services, landbrugssektoren, bank- og finans, sundhedssektoren, den almene boligsektor med flere. Her har vi arbejdet, og arbejder med virksomheder og organisationer med 45 – 300.000 medarbejdere.



C-LEVEL



MELLEMLEDERNIVEAU



SE VORES PROCES



En uforpligtende samtale eller et møde kan vise sig, at være en god investering, det koster din tid og du får med garanti udbytte med fra mødet.

Kontakt os på +45 33 91 18 00 eller på hrm@laigaard-partners.com



Topledelsernes **hemmelige våben** i krigen om talent

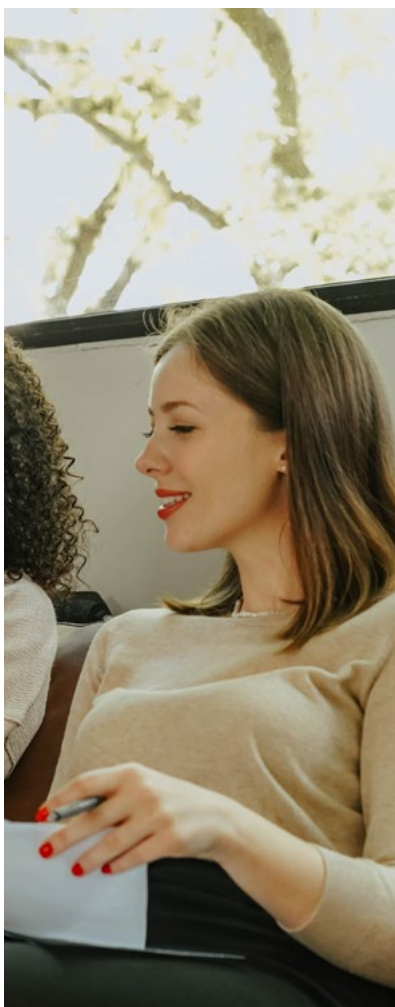
Mange ansatte i erhvervslivets virksomheder er tilfredse, men uengagerede. De skifter jobs som aldrig før. Virksomheder står tilbage og ved ikke, hvordan de skal fastholde deres medarbejdere.

De strategier, de anvender, virker ikke. Men hvorfor? Fordi de bygger på en grundlæggende misforståelse af, hvad der motiverer mennesker til at arbejde, skriver Bain & Company.

Højere effektivitet og digitalisering af forretningsprocesser har efterladt mange medarbejdere med følelsen af at være afkoblet fra deres kolleger. De keder sig, føler sig udrændte, og loyaliteten i forhold til deres arbejdsgiver er i bund.

Arbejdet ses i stigende grad som formålsløst og uden værdi for den pågældende medarbejder. De fleste virksomheders forsøg på at fastholde medarbejdere fejler, oftest har de minimal indvirkning på fastholdelsesraten, simpelthen fordi de bygger på en grundlæggende misforståelse af, hvad der motiverer mennesker til at arbejde.

De basale forhold (bl.a. løn) er afgørende for om medarbejdere er tilfredse eller utilfredse. Men det kreerer ikke højt engagement eller loyalitet. Det er, hvad der anses for 'need to have' og ikke 'nice to have', og er blot forudsætninger for, at jobbet overhovedet bliver taget i betragtning.



✓ **Stadie 1:** Nederst i pyramiden findes de forudsætninger, der betyder, at medarbejdere er tilfredse i deres jobs. Det basale. Det omhandler eksterne faktorer som 1) et sikkert arbejdsmiljø, 2) at man har de ressourcer til rådighed, som der kræves for, at man kan udføre sit job ordentligt, 3) at man har mulighed for at være effektiv uden for meget bureaukrati, og 4) at man er værdsat og får en løn, der stemmer overens med den værdi, man omsætter for.

✓ **Stadie 2:** På mellemstadiet i pyramiden findes de indre faktorer, der gør, at medarbejdere er engagerede i deres arbejde. Det er ensbetydende med, 1) at man har handlefrihed til at gøre sit job, 2) at man er en del af et dygtigt team, 3) at man er i en løbende læringsproces, og 4) at ens arbejde gør en forskel og har indvirkning på virksomheden.

✓ **Stadie 3:** På det øverste stadie i pyramiden findes de inspirerede medarbejdere, som finder mening i deres job og ser et formål med det arbejde, de laver. De er inspirerede af deres ledere og finder deres job meningsfuldt.

Fortsættes på næste side



Fejlforsøg på fastholdelse

Den typiske fejl, mange virksomheder kommer til at begå, er, at de skruer på 'stadie 1' parametrene f.eks. højere løn eller større fleksibilitet. Problemet er, at det i størstedelen af tilfældene ikke virker.

Hvis man som medarbejder er tilfreds med compensationen og de andre forudsætninger, der ligger i 'stadie 1', er der ikke meget at hente dér – det er i hvert fald ikke det, der gør, at en medarbejder bliver eller går.

En anden typisk fejl, virksomhederne begår, er at springe fra 'stadie 1' til 'stadie 3', hvor ledere forsøger at inspirere medarbejdere. Problemet er, at det er

meget svært at inspirere medarbejdere, der ikke er engagerede i deres arbejde. Som medarbejder er det essentielt, at man føler, at ens personlige bidrag betyder noget og gør en forskel (stadie 2). Uden den følelse, giver det ikke mening at tale om virksomhedens sympatiske mission.

For at holde fast på dygtige medarbejdere kræver det arbejdsopgaver, der har et klart formål, som spiller sammen med virksomhedens mission. Derudover bør arbejdet være interessant, meningsfuldt og indebære udvikling og kontinuerlig dygtiggørelse. Konsulentfirmaet nævner tre handlinger, der skaber arbejdspladser med formål:



✓ **Gør arbejdet interessant.**

Det er svært for medarbejdere at finde formålet med deres arbejde, hvis de keder sig. Medarbejdere skal bruge det meste af deres tid på de udfordrende og spændende elementer af deres job og så lidt tid som muligt på rugbrødsarbejde.

✓ **Kæd jobs sammen med virksomhedens mission.**

Medarbejdere bør føle, at deres job har et formål, og at de er ved at fuldføre en større mission sammen med resten af virksomheden.

✓ **Indbyg læring i arbejdet.**

Ingen ønsker at stagnere på deres arbejdsplads. De fleste medarbejdere ser gerne, at de får mulighed for at udvikle sig og lære nye ting.

Virksomheder bør fokusere langt mindre på at give mere fleksibilitet og bedre løn og i stedet rette deres opmærksomhed mod at forbedre selve arbejdets værdi. Hvis de gør det, vil de opdage, at arbejde med formål er det nye hemmelige våben til at vinde og holde på talent.

Guide: Sådan tiltrækker virksomheden talent

Der er rift om de dygtigste talenter som aldrig før. Virksomheder har ikke råd til fejltrin i rekrutteringsprocessen, der kan medføre, at gode kandidater springer fra og på sigt gøre det endnu sværere at tiltrække nye medarbejdere, skriver BCG, der har udarbejdet et survey, der kortlægger de vigtigste sellingpoints i forhold til nye kandidater.

Alt for ofte ved virksomheder ikke, hvordan de tiltrækker det ypperste talent. I bund og grund bør virksomhedernes HR-folk begynde at se på kandidater på samme måde, som man ser på kunder. Kortlæg rekrutteringsrejsen på samme måde, som man normalt ville kortlægge kunderejsen.

Find ud af hvad kandidaterne lægger vægt på, hvad der motiverer dem, og hvad deres deal-breakers er. Konsulentfirmaet BCG har udarbejdet et survey, der kortlægger rekrutteringspræferencer for over 90.000 kandidater, hvor de vigtigste punkter kommer her:

Forhandlingsmagt.

De fleste kandidater er klar over de mange jobmuligheder, de har. De kender deres værdi og føler, at de står stærkt i potentielle lønforhandlinger. det antal jobtilbud, man får – altså hvor attraktiv man er på arbejdsmarkedet. Særligt kandidater inden for det digitale og IT får i disse år mange tilbud. Og der-

for ved de fleste kandidater her godt, at de er i en stærk forhandlingsposition. Andre erhverv skyder lidt ved siden af: Kandidater til finans- og salgsstillinger har ofte højere selvtillid, end der er belæg for. Mens den omvendte situation er gældende for medie- og servicefag.

Virksomheder gør klogt i at være opmærksomme på, hvor kandidater kommer fra og bør justere deres forhandlingstaktik i overensstemmelse med dette. Med digitale superstjerner får man måske kun én chance for at komme med et tilbud, og så er det bedst at starte stærkt ud.

Kandidaternes ønskeliste.

Langt de fleste mennesker vil ikke leve for at arbejde. De vil arbejde, så de kan leve. Et stabilt job med en god work-life balance står højest på mange kandidaters ønskeliste. Med det sagt, så er det stadig det økonomiske aspekt, de ser på først ved vurdering af nye jobmuligheder. Kompensation og work-life balance er altså de to topprioriteter, stort set uanset alder og geografi.

De fleste kandidater foretrækker ret traditionelle arbejdspladser, store virksomheder, SMV-virksomheder eller det offentlige. Startups, freelancearbejde og projektansættelser er mindre populære. Størstedelen foretrækker ligeledes den traditionelle 5-dags uge med mulighed for fleksibilitet til hjemmearbejde.

Rekrutteringsrejsen.

Når potentielle kandidater ser på jobannoncer, går de op i gennemsigtighed, gode præcise beskrivelser af arbejdsopgaver og ansvarsområder – og ikke mindst løn. I selve ansøgningsprocessen er det ret basale områder, der kan stille virksomheden i et positivt lys: En gnidningsfri proces samt et jobinterview, hvor arbejdsgiver er ærlig og ikke forsøger at oversælge jobbet. Kandidater foretrækker personlige jobinterviews og befinder sig mindst komfortabelt med tech-tunge metoder

som f.eks. at skulle forberede en introduktionsvideo.

Anbefalinger til arbejdsgiverne:

En kandidatcenteret tilgang:

Mange virksomheder ser rekruttering som en proces, der skal struktureres og optimeres, som om kandidater var robotter. I virkeligheden bør man lægge fokus på at skabe en positiv og personlig proces med fokus på, hvor der kan skabes værdi for den enkelte kandidat.

Undgå bias:

Jo større talentpuljen er, jo større chance er der for at erhverve den nødvendige talentmasse. Virksomheder kan bl.a. brede deres perspektiv ud ved at gå mindre op i de sædvanlige krav og fokusere mere på færdigheder, motivation og potentiale.

Digitale værktøjer:

Selvom kandidater ikke er komfortable med at benytte digitale løsninger som erstatning for personlig kontakt, kan disse alternativer være nyttige til andre HR-opgaver som for eksempel AI-cv-screening eller automatiske interview-updates.

Kulturen er fundamental:

Udsigten til et lønløft eller højere anciennitet kan tiltrække kandidater, men hvis de skal blive på længere sigt, er det en meningsfuld work-life balance og fleksibilitet, der betyder mest.

Søg internt:

Ofte søger medarbejdere nye jobs i håbet om at stige i løn og anciennitet. Hvis de havde udsigten til dette ved deres nuværende arbejdsgiver, ville de sandsynligvis blive. Udnyt og maksimér det interne talent, det er win-win.

Meningsfulde virksomheder tiltrækker talent

Såkaldte meningsfulde virksomheder – purpose-driven companies – adskiller sig fundamentalt fra traditionelle virksomheder i den måde, de tiltrækker og behandler medarbejderne på. De agerer helt anderledes end andre, når det drejer sig om ansættelsesprocedurer, lederudvikling, medarbejderkommunikation og evaluering af medarbejderne – ja, de adskiller sig også, når det drejer sig om køb og salg af deres produkter og tjenesteydelser.

Den måde, meningsfulde virksomheder fungerer på, kan ses i det daglige og ikke bare i nogle strategier eller businessplaner, konstaterer Korn Ferry i en analyse, og rådgivningsfirmaet opstiller følgende markante kendetegn:

For det første tiltrækker de medarbejdere på en helt anden måde end traditionelle virksomheder, og det gælder ikke bare ledere, men samtlige medarbejdere. Virksomhederne ser holistisk på ansøgerne. Det er hele personen og ikke blot baseret på konkrete faglige færdigheder, de ansætter på. De går efter personer, der har sympati for virksomhedens formål og værdier, og det betyder mere end deres evner og erfaringer.

Når medarbejderne er ansat, behandles de også efter de holistiske principper, hvor man vurderer personerne i en helhed. F.eks. lægger virksomhederne mere vægt på personens integritet og motivation end på viden og erfaring. Det sker ud fra den opfattelse, at hvis integriteten ikke er solid, kan motivationen hurtigt blive udfordret. Hvis man går videre i denne tankegang, så er medarbejdernes viden ikke noget værd, hvis der ikke er nogen motivati-

on, og faglig viden kan altid opsamles og tilegnes hos andre medarbejdere i virksomheden.

For det andet er indslusningen i virksomheden vital. Nogle virksomheder bruger en hel uge som introduktion, hvor de nyansatte orienteres om virksomhedens historie, formål og værdisæt. De nye medarbejdere skal forstå virksomheden til fulde fra starten, for dermed kan de også træffe bedre beslutninger, når de tager fat på deres opgaver.

For det tredje lægger virksomhederne særdeles megen vægt på ledertræningen. 72 pct. af de meningsfulde virksomheder, som Korn Ferry undersøgte, betragter lederudvikling som et kerneområde, og 28 pct. sagde, at de burde investere mere på dette felt. Mange virksomheder har flerårige lederprogrammer. Kernen er også her at sikre sig, at lederne føler en total overensstemmelse mellem deres egne mål og holdninger – og virksomhedens. Det er altså ikke en økonomisk performance, der er målet for lederudviklingen.

For det fjerde skal de holdninger, ledelsen har – eller som skal udvikles – også gælde samtlige medarbejdere. Udgangspunktet er, at alle mennesker har nogle mål, holdninger og værdisæt i deres privatliv. Men det er sjældent, at virksomheder så at sige "tapper" disse ressourcer. Men det gør de meningsfulde virksomheder.

De værdsætter de værdier og holdninger, medarbejderne har i deres privatliv, og de vil gerne overføre disse værdier til virksomhederne. Det er derfor, at hyringsprocessen er så afgørende. Det er medarbejdernes "hele jeg", som skal arbejde i virksomheden, og ikke bare nogle økonomiske eller tekniske

færdigheder. Samlet set giver det langt mere engagerede medarbejdere.

Dermed fostrer disse virksomheder også en ejerskabsånd hos medarbejderne. De føler, det er deres virksomheder, og de er altid parate til at give den en skalle, når det kniber. Erfaringen er, at det mærker leverandører og kunder.

For det femte skal medarbejderne vurderes for deres holistiske bidrag til hele organisationen, og det skal også være det bærende element i fastsættelsen af deres aflønning. Der er altså ikke kun deres forretningsmæssige resultater, der bliver vurderet og belønnet. Sagt på anden måde, så vurderer nogle af disse firmaer succes gennem værdier og ikke gennem overskuddet.

For det sjette er gennemsigtighed af stor vigtighed. Der skal være åbenhed om alle forhold i virksomheden, og medarbejderne skal være informeret om alle beslutninger og processer fra de første skridt. Det er vigtigt for at skabe og bevare engagementet. Men gennemsigtigheden vedrører også leverandører og kunder. Kunder kræver i stigende omfang gennemsigtighed. De vil vide, hvordan produkterne bliver lavet.

For det syvende kan holdningen til medarbejderne ikke adskilles fra relationen til forsyningskæden og leverandørerne. Når kunderne f.eks. kræver økologiske produkter, og når de kræver, at leverandører skal behandle deres medarbejdere ordentligt og sikre en positiv virkning i deres lokalområde og på miljøet, så bliver kundekravene integreret i virksomheden og dens medarbejdere. Dermed opstår der en kultur, der gennemsyrer hele forsyningskæden, og for medarbejderne bliver der ikke et skel mellem arbejde og fritid.

Guide: Mangfoldighed og inklusion skaber konkurrencefordele

Ifølge konsulentfirmaet Heidrick & Struggles er det ikke længere nok blot at uddelegere mangfoldighedsarbejde til HR-afdelinger. En inkluderende kultur bør gennemsyre hele virksomheden, og det skal bestyrelsen sikre. Virksomheder, der prioriterer mangfoldighed, ligeværdighed og inklusion, overhaler konkurrenterne.

En inkluderende kultur er efterhånden et af de vigtigste pejlemærker, når det kommer til at tiltrække talent for virksomheder i det pressede arbejdsmarked.

Topledere bør derfor fokusere på at kreere et miljø, hvor personer fra alle slags baggrunde kan bidrage med deres evner og færdigheder. Virksomheder, der fejler med dette, risikerer at sakke bagud. Faktisk ved de bedste ledere allerede, at en inkluderende kultur er et strategisk aktiv, der kan accelerere vækst, innovation og ydeevne.

Det rette fokus kan skabe en positiv cirkel, hvor mangfoldige og inkluderende virksomheder kontinuerligt tiltrækker og fastholder de dygtigste talenter og derfor udvikler mere innovative teams, der præsterer bedre. Virksomhederne kan også afspejle deres markeder mere nøjagtigt med mangfoldighed, hvilket i det lange løb øger deres markedsandel.

Ifølge Heidrick & Struggles fokuserer 82 pct. af CEO'erne på kulturen i deres virksomhed, herunder at øge medarbejderengagement og forbedre mangfoldighed og inklusion. Men kun 27 pct. af lederne mener, at de opfatter deres

virksomhed som inkluderende. Så hvordan skabes den inkluderende kultur, mange indtil nu har fejlet med at skabe? Konsulenthuset peger på fem kerneprincipper:

Meningsfyldt lederskab. Den vigtigste drivkraft, når det handler om at skabe et kulturskifte hen mod mangfoldighed, ligeværdighed og inklusion, er CEO'en og andre ledende medarbejdere. De bør som rollemodeller tale autentisk om, hvorfor mangfoldighed og inklusion betyder noget for dem – hvorfor det er et strategisk behov, og hvordan det hænger sammen med organisationens formål.

Personlig udvikling. For at opnå en inkluderende kultur kræver det, at ledere er selvbevidste og villige til at opdage personlige blinde vinkler og skifte mindset. Der skal arbejdes bevidst med at udvikle tankesæt og adfærd for at forbedre evnen til at føle tilknytning med medarbejdere og værd sætte de forskelle, der er mellem dem. Ledere skal forstå at sætte pris på de forskellige livsfortællinger og oplevelser, medarbejderne kommer med, og se, hvordan de kan anvendes i arbejdet.



Fortsættes på næste side





Bredt engagement. I et inkluderende miljø føler medarbejdere sig værdsat, respekteret og støttet. Resultatet er en følelse af engagement, hvor medarbejdere er passionerede omkring deres job og har mere lyst til at levere deres bedste arbejde.

Forskning har vist, at virksomheder, der skaber et miljø, hvor alle stemmer høres, har større sandsynlighed for at være innovative, agile og opnå resultater. Det er derfor afgørende for ledere at få faktabaseret indsigt i, i hvor høj grad medarbejdere føler tilhørsforhold og engagement.

Ledere har også brug for data og indsigt fra forskellige medarbejdergrupper (typisk segmenteret efter demografiske grupper). Derudover kan der hentes indsigter ved at lytte til folks historier. Invitér alle til at deltage i samtalen om inklusion.

Systematisk tilpasning. For at gøre inklusionskulturen bæredygtig, skal den indlejres i samtlige organisationens systemer, processer og politikker. Virksomheder skal gennemgå disse og fjerne eventuelle fordomme, der kan holde visse medarbejdergrupper tilbage eller resultere i forskellige systematiske resultater for forskellige grupperinger.

Repræsentation. For at man kan kalde en virksomhed inkluderende, kræver det, at medarbejdere kan se sig selv i organisationen på alle niveauer, især i lederroller. Desværre har mange virksomheder stadig meget homogene ledelser, domineret af et enkelt køn, nationalitet eller kultur. Det nytter ikke alene at hyre et par kvinder til HR/Kommunikation eller at ansætte et par folk med andre kulturelle baggrunde til at repræsentere nye markeder. Der skal bygges repræsentative teams gennem hele organisationen, kontinu-

erligt og bæredygtigt. Der bør udvikles en langsigtet og holdbar løsning med en robust pipeline af talenter i stedet for at lave quick-fix løsninger med et par ansættelser.

Der er ingen tvivl om, at virksomheder med en forældet holdning til kulturelle praksisser vil blive udfordret på deres ståsted i fremtiden.

Fra individfokuserede talentprogrammer til udvikling af lokale talentmiljøer

Behovet for talentudvikling er efterhånden indiskutabelt. Til gengæld bør det være til diskussion, hvordan virksomheder griber deres interne talentudvikling, og om deres proces er effektiv og hensigtsmæssig. Nyeste forskning viser, at udvikling af medarbejderes talent især bør foregå i samspil med det nære miljø omkring dem - Talentmiljøet. Så spørgsmålet er, hvordan vi får skabt produktive og gode talentmiljøer i organisationer, skriver Ole Mathorne fra LEAD om konsulenthusets arbejde med talentudvikling

Groft sagt er der to veje til at dække virksomhedens talentbehov. Man kan rekruttere dygtige talenter udefra eller udvikle talenter selv. Men den første vej er en blindgyde.

Et studie fulgte 1.052 særligt talentfulde aktieanalytikere og -handlere over flere år. Deres resultater er overraskende. Det viser sig nemlig, at "stjernernes" performance falder ganske betragteligt, efter de skifter job. Ja, for nogle halveres den.

Så på kort tid går deres præstation fra at være i top (tidligere arbejdsplads) til at nærme sig bunden eller middel præstation (nye arbejdsplads). Selv fem år efter jobskiftet er de endnu ikke vendt tilbage til deres tidligere niveau. Og den nye arbejdsgiver betaler dem fyrsteligst for en middelmådig eller dårlig præstation, fordi de tiltrak dem på løn.

Hvis du ønsker at høre mere om LEADs mange vellykkede cases omkring talentudvikling, så kontakt os for en uforpligtende dialog.

Husk talentmiljøet

En populær måde at gå til den interne talentudvikling er gennem talentprogrammer. Lene Tanggaard, der er rektor for Designskolen og professor på Aalborg Universitet, opsummerer de hidtidige talentprogrammer ved at kalde dem for "i bedste fald uskadelige" (DJØF-bladet, 2018).

Hun fremhæver, at talentprogrammerne er ensidige i deres fokus på de unge "stjerner", der bevæbnet med de famøse "rundsave på albuerne" kæmper om de vertikale karriereforløb.

I LEAD tænker vi talentprogrammer anderledes. LEADs tilgang handler ikke primært om talenternes ønsker, men om organisationen behov. Det handler ikke om at stimulere individet gennem

en traditionel kursustilgang, men om at programmet skal gøde jorden for talentmiljøer i organisationen.

Det betyder, at talenters leder(e), kollegaer og kunder bidrager ind i programmet som centrale aktører. Med den tilgang behøver I ikke snakke om transfer til hverdag og virkelighed. LEADs programmer arbejder med hverdagen, virkeligheden og udvikler talentmiljøet.



Ole Mathorne
Chefkonsulent hos LEAD

KONTAKT OS

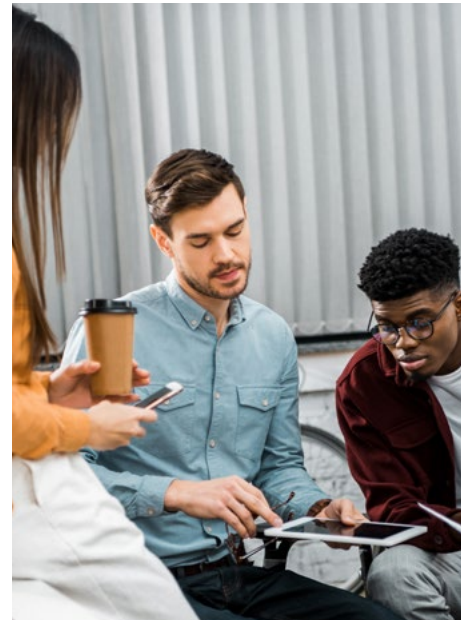
Fortsættes på næste side



Først når vi ved hvad talent betyder hos os, kan vi arbejde strategisk med det

Fundamentet for et godt integreret talentprogram bør hvile på en tydelig talentfilosofi og en prioriteret talentstrategi. Alt for ofte ser vi programmer, som tager udgangspunkt i en række værktøjer og metoder, men uden kobling til et strategisk behov eller en forståelse af hvad talent egentlig er i virksomheden.

Tænk bare på hvilket mindset og hvilken adfærd man inviterer til, alt efter om talent er forstået som noget man har (eller ikke har), eller noget man gør. Der er stor forskel på om talent medfører gaver (fx ekstra ressourcer) eller medfører opgaver (fx give noget tilbage til talentmiljøet)



LEAD som samarbejdspartner

Med LEAD som samarbejdspartner kan man vælge flere modeller:

- 📌 **Sammen med jer, hjælper LEAD med at afklare virksomhedens, behov, talentfilosofi og talentstrategi. Virksomheden driver selv talentudviklingen herfra.**
- 📌 **Sammen med jer, hjælper LEAD med behov, filosofi og strategi, og sammen udvikler vi talentforløb som skal styrke jeres talentmiljøer.**
- 📌 **Sammen med jer, hjælper LEAD med alt fra afklaring og behovsafdækning, til udvikling, implementering og evaluering af talentforløbet.**

LEAD+

I LEAD har vi udviklet, gennemført og evalueret over 100 talentprogrammer for ledere og specialister. Ingen af dem er ens eller findes i meter-vare.

Det skyldes, at vi insisterer på at indgå i et partnerskab med jer, hvor vi arbejder ud fra følgende principper:

- 📌 **Co-creation:** Vi udvikler i samspil den løsning der passer til jeres behov og forudsætninger
- 📌 **Levedygtighed:** Vi stræber efter at udvikle en løsning, der klæder jer på til at kunne høste værdierne og drive indsatserne selv efterfølgende.
- 📌 **Virkelighedsnært:** Vi inspirerer med nyeste forskning, erfaringer fra andre talentforløb, men med fuld fokus på at tilpasse indsatserne jeres hverdag og virkelighed.

Det kan erhvervslivet lære af FC Barcelonas talentudvikling



Elitesport afspejler i en koncentreret form den udfordring, som virksomheder også står med: De skal vinde over deres konkurrenter. Derfor er udøverne i elitesporten ofte en inspirationskilde i management-litteraturen.

Måske allermest inspirerende er fodboldklubben FC Barcelona: Traditionelt har den spillet andenviolin i sit hjemland – som provinsklubben, der kunne byde Real Madrid modstand, men som ikke rigtigt kunne komme op på siden af rivalen.

Men det lykkedes i 1990'erne, og efter en stille periode blev det endnu vildere: For omkring et årti siden var Barcelona ikke bare dominerende i Spanien, men i verden. Klubben vandt Champions League fire gange, dens spillestil var beundret, og grundstammen på holdet vandt både VM og EM med det spanske landshold.

Men det er altså omkring et årti siden nu. FC Barcelona er i dag stadig en topklub, men slet ikke dominerende en af slagen. Det skyldes til dels, at nye konkurrenter er kommet til. Men klubben har også begået klare fejl.

Sammenlagt kan den altså i dag ikke bare lære virksomheder noget om, hvordan man når toppen – men også hvordan man undgår at blive skubbet ned fra den igen.

Pointen stammer fra Simon Kuper, der er ved at skrive en bog om FC Barcelona. Som han skriver i en artikel, kom han undervejs til at tænke på Romerriget anno 400 – altså på det

tidspunkt, hvor riget ikke længere som en selvfølge vandt enhver kappestrid, hvor eliten var korrumperet, og hvor vi, set i bakspejlet, ved, at det lakkede mod enden.

FC Barcelonas storhedstid i 1990'erne byggede på træner Johan Cruyffs fodboldfilosofi. Som tidligere storspiller i klubben kunne Cruyff med rette beskrives som en af klubbens egne. Men de spillere, han skabte succesen med, var overvejende købt udefra i dyre domme. Det var navne som Romario, Laudrup, Koemann og Stoichkov. I anden omgang var spillerne derimod overvejende udlært fra klubbens fodboldakademi, La Masia. Det gælder også den største stjerne af dem alle, argentineren Lionel Messi. Naturligvis blev der stadig købt spillere, men der var vigtige kampe, hvor alle Barcelona-spillere kom fra La Masia.

Det er helt unikt for en moderne topklub, og det er en situation, enhver virksomhedsledelse må drømme om: At man dyrker sine egne talenter, der opflaskes med en loyalitet over virksomheden, så man ikke skal ud i verden med den helt store tegnebog for at finde de medarbejdere, man har brug for – vel vidende, at de vil være væk igen det øjeblik, der kommer nogen med en endnu større tegnebog.

Men for FC Barcelonas vedkommende sluttede festen igen. Den vigtigste forklaring er af den art, hvor man bagefter

siger – "nåh ja, selvfølgelig": På toppen af klubbens succes var der så mange dygtige spillere, at der ikke var plads på holdet til de nye, der blev uddannet. Så fandt de andre græsgange – større var deres loyalitet naturligvis heller ikke. Klubben forsømte simpelthen at holde et flow – enten ved at nurse de unge spillere og f.eks. leje dem ud til attraktive klubber, eller ved at sælge nogle af de etablerede superstjerner, så der blev plads til flere af de unge. En anden fejl, som man i dag betaler dyrt for, var mindre indlysende: Klubledelsen foretog aldrig nogen seriøs analyse af, hvad der fungerede så godt, da alt gik bedst. Man soledede sig i triumfen, men forsømte samtidig at lære af den.

Konkurrenterne var mere oppe på tæerne i den periode. De kiggede på FC Barcelona, sugede alle erfaringer til sig, og opgraderede deres egne fodboldakademier. De unge spillere ville måske stadig alt andet lige helst til den catalanske hovedstad, men omvendt kunne de se, at La Masia ikke længere var den direkte vej til førsteholdet. Heller ikke selv om man havde talentet.

En tredje forsømmelse var af økonomisk art. FC Barcelona har gennem historien mange gange haft alvorlig gæld, og i Cruyffs dage i 1990'erne var det for så vidt et gamble, at han forstod at få stjernerne til at fungere sammen, så triumferne og pengene fulgte. Men i anden omgang, hvor man jo havde uddannet sine egne spillere, burde man have været mere finansielt solide.

Brinch & Partners

Professionel, uformel og kompromisløs rekruttering gennem 15 år

Landsdækkende konsulentvirksomhed med kontorer i København og Aarhus og med et stærkt og erfarent team på 10 partnere og 5 researchere.

Brinch & Partners har siden 2008 løst en række spændende rekrutteringsopgaver for danske og internationale virksomheder. Vi har fundet ledere, specialister og bestyrelsesmedlemmer, der har sat deres præg på selskaberne og har gjort en positiv forskel på firmaernes drift, og som har været med til at udvikle næste generation af ledere – altid med udgangspunkt i kundernes strategi. Vi tilbyder en uformel proces, hvor det er opgaven, der bestemmer metoden og ikke omvendt.

Vi ser os selv som jeres naturlige sparringspartner – med forretningsmæssig indsigt og i øjenhøjde. Kombinationen af vores velafprøvede rekrutteringsproces, software, processer og ikke mindst vores erfarne konsulenter gør at vi har en høj succes-rate.

I sidste ende handler det om mennesker – de rigtige mennesker. Vi kan i samarbejde med vores kunder finde dem, onboardere dem og støtte dem i at blive en succes.

Brinch & Partners
Havnegade 39
DK-1058 KBH

Brinch & Partners
Mariane Thomsensgade 4B
DK-8000 Aarhus C.

Web: www.brinchpartners.dk
Email: mail@brinchpartners.dk
Tlf: +45 7020 2328

Brinch & Partners

15 års erfaring – men fortsat i konstant udvikling

Vi har gennem de sidste 15 år arbejdet med rekruttering og organisationsudvikling. 15 år som virksomhed er kombineret med vores konsulents mange års erfaring som ledere, specialister og headhuntere. Rekrutteringsprocessen er vores kernekompetence, men den er kombineret med solid erfaring med drift, strategi, HR, ledelse og forretningsudvikling – en erfaring vi aktivt bringer ind i vores arbejde, og hvor vi tillader os at være en aktiv bredt funderet sparringspartner, der også tør udfordre.

Uformel, professionel og kompromisløs

Brinch & Partners blev grundlagt i 2008 af Martin Bo Sørensen og Jens Christian Jensen med et ønske om at bygge en Search-virksomhed, hvor det er opgaven, der bestemmer metoden, og hvor der er fokus på en uformel, professionel og kompromisløs opgaveløsning. Dette er lykkedes blandt andet ved at tiltrække en række erfarne partnere, som dækker bredt i relation til ledelses- og brancheerfaring og som deler dette værdisæt.

Rekruttering af ledere og specialister

Vi arbejder med en bred vifte af kunder, fra store internationale koncerner, til den solide danske industrivirksomhed og med en lang række startups og venture-fonde. Vi rekrutterer i tæt samarbejde med vores kunder, ikke for dem, og vi lærer løbende af dem – nye teknologier, forretningsmodeller og markeder/brancher. Det gør vores hverdag mere spændende og vi oparbejder en viden, der kommer vores kunder til gode.

Vores gennemprøvede rekrutteringsproces

Hos Brinch & Partners er vi eksperter i at finde og vurdere mennesker, og vi er en naturlig sparringspartner, hvis du ønsker at drøfte rekruttering eller organisationsudvikling. Vi har solid erfaring med rekruttering af forskellige typer af topledere, mellemledere og specialister og er kendetegnet ved vores opgaveløsning, hvor det tætte samspil og den gode kommunikation mellem vores erfarne partnere og kunden/kandidaterne er i centrum.

Erfarne partnere – din garanti for succes

Læs mere om Brinch & Partners på www.brinchpartners.dk og om vores erfarne team af konsulenter <https://brinchpartners.dk/teamet/>.

Du er velkommen til at kontakte os.

Martin Bo Sørensen:
Jens Chr. Jensen:

mbs@brinchpartners.dk
jc@brinchpartners.dk

+45 2784 7406
+45 2784 7405

Brinch & Partners
Havnegade 39
DK-1058 KBH

Brinch & Partners
Mariane Thomsensgade 4B
DK-8000 Aarhus C.

Web: www.brinchpartners.dk
Email: mail@brinchpartners.dk
Tlf: +45 7020 2328

Syv karriereråd til personlig positionering, hvis du vil frem

I elitesport er det en åbenlys forudsætning for udøveren, at personen har en passende fysik, naturlige evner – og så en hel masse viljestyrke og evnen til at lære. Det samme gælder, hvis ”sporten” er, at man vil positionere sig strategisk godt til at blive opfattet som en succes i arbejdslivet

Det er ikke synligt for enhver, om man har anlæg for at træffe gode beslutninger om problemer, der ikke kan løses på kort sigt. Men man kan være mere eller mindre god til det, og man kan træne sig op til at være bedre, end man var i udgangspunktet. Her er et ”træningsprogram” i syv punkter, som erhvervsledere kan anvende gennem karrieren, alt efter hvor man er i den.

1. Få kontrol over impulser og følelser. De fleste stillingsopslag, der henvender sig til yngre kandidater, beskriver ønskede sociale og menneskelige kompetencer. Det kan godt være lidt forvirrende for den, der får jobbet, for der er samtidig et usagt, men tydeligt, budskab om, at man netop ikke skal røkke for meget med båden, men i stedet følge kulturen og normer i virksomheden.

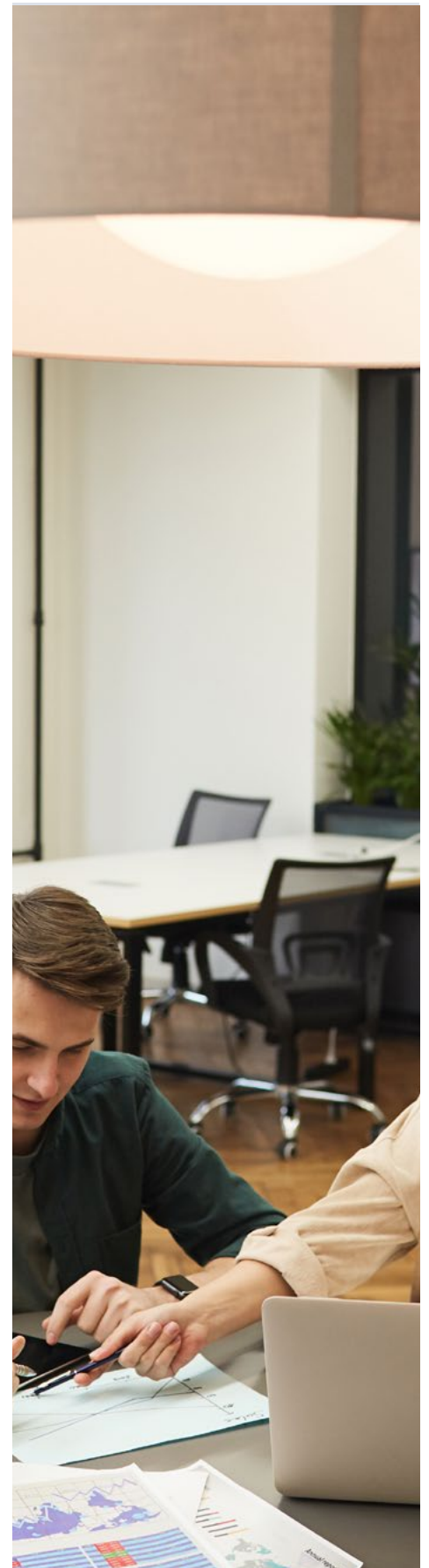
Man navigerer i denne dobbelthed ved at få styr over sine impulser. Impulser har ofte en ”usaglig” karakter – f.eks. en følelse af, at man i almindelighed er klogere end kollegerne, eller at chefen ikke kan lide en. Er man bevidst om det, kan man øve sig i at træffe beslutninger uafhængigt af sådanne følelser.

2. Forstå hvad andre tænker.

Alle gode sælgere ved det: Når en kunde er tøvende og presser prisen, er det sjældent, fordi kunden ikke har pengene til at betale den fulde pris. Han/hun er i stedet usikker på produktets brugsværdi, og sælgerens opgave er altså overbevise om, at denne værdi er høj – ikke at give en hurtig rabat. Tilsvarende vil såvel over- som underordnede have en motivation bag de ting, de siger, og de signaler, de sender. Lærer man at forstå denne motivation, træffer man også bedre beslutninger for virksomheden – man undgår også metaforisk at give en rabat, som alligevel ikke rigtigt betrygger nogen.

3. Forstå dine egne reaktioner.

Det er ikke blot baggrunden for kollegernes handlinger, du skal forstå – det er også baggrunden for dine egne handlinger. Ethvert menneske har sine egne tankemønstre, og de under første trin nævnte impulser kommer således ikke ud af den blå luft. Det er bl.a. dette, meditation og mindfulness handler om: At forstå sine automatiske reaktioner, som ikke nødvendigvis er hensigtsmæssige.



Fortsættes på næste side



4. Forén integritet med pragmatisme.

De fleste toppolitikere går af i en negativ stemning. Selv uden skandaler drukner de i en lang karrieres kompromisser, og man kan konstatere, at de ikke nåede meget af det, de satte sig for som unge. Men kompromisser er ikke desto mindre nødvendige – man løser ikke problemet ved at undgå dem. Der er ingen magisk formel for, hvordan man undgår at drukne i kompromisser, men når man – typisk midt i en leders karriere – når dertil, hvor man har ansvaret for dem, kan man tænke dybere over det, og ikke blot krampagtigt holde fast i en umulig drøm om, at de blot er midlertidige afvigelser.

5. Undgå succesfælden. Mange ledere kommer højt op i hierarkiet i kraft af deres faglige evner og ikke i kraft af deres lederevner. De er "wonderboys", men den dag, de pludselig har ansvaret for mange mennesker, er de uforberedte på det. Så opstår der utilfredshed i organisationen. Når man dertil i sin karriere, skal man ikke bare give op og slå sig til tåls med at være den dygtige fagperson. Måske viser det sig, at man også har anlæg for ledelse, hvis man sætter tiden af til at vise opmærksomhed til organisationen.

6. Forøg rækkevidden. Man gør, som man gør, fordi man synes, det er det rigtige. Derfra er det en logisk følge, at man mener, at andre burde gøre det samme, og når personer kommer højt op i ledelseslaget, er det da også fordi de kan og gør nogle ting, som det er værd at efterligne.

Men det har også begrænsninger, for alle kan ikke handle ens, og det er også en kvalitet med forskellige tilgange. En leder på dette stadie i sin karriere må derfor lære sig at formulere sine målsætninger og præferencer, så de underordnede kan følge dem, hver på sin måde.

7. Forbered eftermælet. Ved slutningen af karrieren kan man filosofere over, at ens eget portræt snart skal hænge på ledelsesgangen. Portrætterne hænger der ikke for at minde kommende generationer om topchefernes udseende, men om det, de stod for.

Hvilket igen hænger sammen med lange karrieres erfaringer og opnåede selvindsigt. Meget af det har man naturligvis givet videre til virksomheden og verden gennem sine handlinger, men ved karrierens slutning kan det også være gavnligt at sætte ord på, f.eks. i interview i medierne.



Sådan **spotter** du, hvis en **vigtig** medarbejder er på vej ud

En dygtig og ambitiøs medarbejder på holdet stiller store krav til sine kolleger. Hans eller hendes chef opfatter det som en del af sit arbejde at beskytte og fastholde disse kolleger, men er i øvrigt glad for at se dynamik og initiativ. Adfærden kan imidlertid også være et tegn på, at medarbejderen er frustreret og går med overvejelser om at finde et andet job i en anden virksomhed.

Om det nu skyldes pandemien, eller om der bare er tale om et tilfældigt sammenfald, så synes der over det meste af den vestlige verden at være sket et regimeskifte på arbejdsmarkedene, når det gælder jobadfærd: Der er ikke arbejdskraft nok, og de virksomheder, der er mindst attraktive at være ansatte i, kan være truet på livet. De kan ikke længere betale sig fra det ved dyre nyrekrutteringer. Noget må altså gøres for at begrænse køen ved udgangen. I en guide fra PwC tages fat i en problemstilling, som forekommer i selv de bedste virksomheder: At en vigtig medarbejder, f.eks. et ungt ledelsestalent, bliver mismodig og søger nye græsgange. I guiden peges på fem signaler på, at denne situation kan være ved at opstå:

Mistet tillid. Når en virksomhed stiller særlige forhåbninger til en medarbejder, kan man være næsten sikker på, at denne opbygger sine egne håb og forestillinger om den fremtidige karriere. Disse håb gør virksomheden klogt i at prøve at forstå. For hvis de bliver skuffede, kan medarbejderen tabe tillid til sine overordnede.

Et forventet, men udeblevet, advancement skal altså forklares. Særligt ærgerligt vil det være, hvis forfremmelsen blot afventer en bestemt betroet post, mens medarbejderen selv tror, at han bliver forbigået. Tabet af tillid kan

også opstå, hvis det er den nærmeste overordnede, der bliver skiftet ud, og medarbejderen ikke kan gennemskue den nye chefs intentioner.

Uklare karriereveje. Når man endnu er relativt ung og kan se tilbage på forfremmelser med få års mellemrum, virker det nemt at se, at det peger opad. Men jo højere, man kommer op, jo længere vil der også typisk være mellem forfremmelserne. Og så kan medarbejderen godt ende med at konkludere, at karrieren er gået i stå.

I den situation kan et skifte til en anden virksomhed virke som det oplagte svar på at få karrieren i gang igen eller måske bare på at finde den sidste stilling frem mod pensioneringen, hvis medarbejderen er nået til den konklusion, at han eller hun er nået så højt, som evnerne og ambitionerne rækker.

Skæv balance mellem arbejde og privatliv. Opfattelsen af at have nået sit arbejdsmæssige zenit er almindelig i en karriere: Måske kunne man teoretisk nå højere op. Men som årene går, kommer andre værdier – typisk familiemæssige – til at fylde mere, så man ikke vil ofre så meget som i sine unge dage.

Denne personlige vinkel må virksomheden være opmærksom på, for medarbej-

bejderen kan naturligvis være meget værdifuld, selv om han ikke længere har helt så store ambitioner som tidligere og heller ikke længere vil acceptere en arbejdsuge på +50 timer.

Mangel på personlig interesse. Interessen for medarbejdernes personlighed er ikke kun vigtig som noget konkret. Helt grundlæggende har vi alle behov for at blive set for, hvem vi er inderst inde. I længden vil en medarbejder således være utryk ved en chef, der kun ser sine underordnede i arbejdspladsens eget lys.

Aggressiv adfærd. Den ambitiøse medarbejder vil ofte blive oplevet som belastende af kollegerne, som føler sig presset til at holde et højt tempo eller at vie særlig opmærksomhed til de opgaver, der vedrører den ambitiøse kollega. En sådan adfærd kan være udtryk for simpel ivrighed, og så er det chefens opgave at beskytte medarbejderne – og virksomheden – mod den.

Men det kan også være udtryk for frustration, hvis medarbejderen ikke føler, han eller hun kommer nogen vegne eller ikke lever op til ledelsens forventninger. Er den følelse baggrunden, kan et næste skridt fra medarbejderens side være en opsigelse.

Den fødte leder er helt af sig selv

opmærksom på de beskrevne tegn på utilpashed hos en medarbejder. Men der er langt mellem de fødte ledere, og de øvrige har brug for løbende coaching for at være opmærksom på faresignallerne, lyder vurderingen.

Ydermere anbefales det, at man holder relativt stor åbenhed omkring emnet karriereudvikling, herunder ved at tale om tidligere karriereskridt. På den måde får den frustrerede medarbejder anledninger til at sige ligeud, hvad der er i vejen.

Der sløses med ansættelser (jo, også i din virksomhed)

Der er udviklet mange avancerede værktøjer til brug ved rekruttering af nye medarbejdere. Men det ændrer ikke på, at processen de fleste steder foregår på samme måde som dengang, arbejdsmarkedet var et helt andet. Få tager sig tid til at undersøge, om det, man gør, er økonomisk optimalt. Det er det sjældent, argumenterer en professor i HR.

For de unge og nyuddannede er det en frustration, at snart sagt ethvert jobopslag indeholder et mere eller mindre udtalt krav om erfaring. Sådan har det heller ikke altid været. Mens det almindelige stadig var at blive i den virksomhed, man en gang var ansat i, var det naturligt for virksomhederne at søge efter nybegyndere. De fik så en lav løn, indtil de var udlærte.

De hyppige jobskifter i den aktuelle verden hidrører i høj grad fra, at moderne mennesker gerne vil skifte græsgange og opleve nye ting i deres karriere. Men i lyset af den omkostning, der er ved en

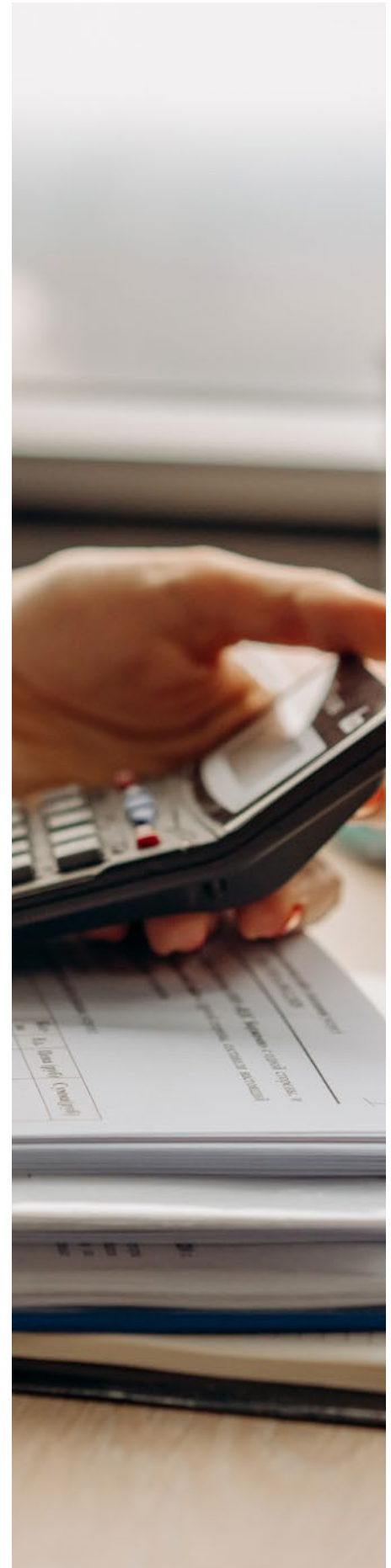
nyansættelse, er det besynderligt, at så få virksomheder forsøger at gøre noget ved det, fremhæver Peter Cappelli, professor og director ved Center for Human Resources ved Wharton School, i en artikel i Harvard Business Review.

Hvorfor er der ikke flere virksomheder, der har interne opslag som fast praksis? Det må skyldes en tanketorsk, når man implicit antager, at dem, man allerede har i staben, er dårligere til at udfylde en given vakant position, end tilfældige mennesker fra andre virksomheder vil være.

Peter Cappellis ærinde er ikke specifikt at tale for mere vægt på intern rekruttering. Det er i stedet at gøre opmærksom på, at procedurer omkring rekruttering – trods mange ord om, hvor vitalt det er for virksomhederne – hænger fast i gamle traditioner. Traditioner stammer fra dengang, hvor det stadig var undtagelsen, at det var nødvendigt at opslå stillinger, som krævede erfaring. Dels blev stillingerne sjældnere vakante, og når de blev det, ville de som regel blive besat gennem den interne rekruttering.

Når der så en sjælden gang skulle søges folk udefra, var det mindre afgørende, om annoncen i søndags Berlineren var lidt for dyr, og om for mange i organisationen skulle afsætte tid til at deltage i jobsamtaler.

I dag er rekruttering typisk en meget større del af virksomheders dagligdag. Der er da også kommet en række nye instrumenter til for at hjælpe på vej – der er f.eks. de psykologiske tests, og senest har asiatiske konsulentvirksomheder slået sig op på, at de med it-teknologi kan screene ansøgninger og finde den eller de mest egnede alene ved at analysere de anvendte ord i ansøgningerne, at tjekke sociale medier og så videre.



Men, anfører Peter Capelli, det er aldrig systematisk blevet undersøgt, om den ene ansættelsesprocedure har større værdi end den anden. Ganske vist er det ikke et enkelt regnestykke – man skal forholde sig til omkostningerne ved selve proceduren, men også til værditabet i den første tid, en ny medarbejder er ansat, og til de lønninger, man kommer til at betale.

Men det lader sig dog gøre, og de samme virksomheder, der som en selvfølge vil følge op på omkostninger og værdiskabelse ved ethvert markedsføringstiltag, bør gøre det samme, når de ansætter, lyder det fra Peter Capelli.

Hans råd er, at virksomhederne begynder at måle mere nøgternt på egne

og andres erfaringer. F.eks. vil man finde, at der er forskelle i, hvor trofaste kandidater fra forskellige uddannelser er. Så hvis man har to ansøgere, og man alt andet lige foretrækker den førstes uddannelse, kan det være, man alligevel skal vælge den anden, hvis erfaringen siger, at han/hun vil blive dobbelt så lang tid i jobbet.

Bruger man lejlighedsvis psykologiske tests, kan man også måle på, om det over tid fører til bedre ansættelser – f.eks. ved at bruge lønforhøjelser eller evalueringer som genstand for målingen.

Men først og fremmest anbefaler Cappelli at vende ryggen til nogle af de uoder, som i sidste ende blot er

født ud af afmagt. Det gælder f.eks., når virksomheder trawler LinkedIn for såkaldte passive jobsøgende. De er måske nok som gennemsnit mere kvalificerede end de aktivt jobsøgende. Men undersøgelser viser også, at de er mindre motiverede og forlanger betydeligt højere løn.

Det gælder også, når man køber dyre tests til at vurdere kandidaterne på. Ifølge nogle undersøgelser er den mest effektive test, i henseende til at ansætte en medarbejder, der viser sig at være god, også den simpleste: Den, hvor man fastslår ansøgernes grundlæggende færdigheder indenfor f.eks. sprog, it, evne til at forstå en tekst og så videre.



Kolofon

ØU WhitePapers udgives af:

Økonomisk Ugebrev A/S
Forbindelsesvej 12 2 tv.
2100 København Ø
Telefon: 70234010
Email: kontakt@ugebrev.dk

Annoncering:

Sidsel Bogh
Telefon: 31323299
Email: sidsel@ugebrev.dk

Redigering og layout:

Line Daugaard Jørgensen
Linda Hardø
Laus Sørensen

Redaktion:

Morten Langer
Sten Thorup Kristensen
Ejlif Thomasen
Carsten Vitoft
Morten Sørensen
Carsten Steno
Maria Langer
Peder Bjerge
Claus Strue Frederiksen

**Ansvarshavende
chefredaktør:**

Morten W. Langer

Tak til alle vores annoncører

Besøg side [KLIK HER](#)

Brinch & Partners

Besøg side [KLIK HER](#)

Esholdt

Besøg side [KLIK HER](#)

Laigaard & Partner

Besøg side [KLIK HER](#)

LEAD



Tidligere udgivelser

NR 1 - CEO-UDSYN 2025-2030

NR 2 - BESTYRELSESUDDANNELSER

NR 3 - BESTYRELSESNETVÆRK OG REDSKABER

Abonnenter kan få tilsendt dem gratis
ved henvendelse til kontakt@ugebrev.dk