

## Kampen om kompetencerne

Lindorf, Maria; Skovborg, Mikkel Bülow; Just, Sine Nørholm

*Document Version*

Final published version

*Publication date:*

2009

*License*

Unspecified

*Citation for published version (APA):*

Lindorf, M., Skovborg, M. B., & Just, S. N. (2009). *Kampen om kompetencerne*. Finansrådet.  
<https://www.datocms-assets.com/22590/1586708854-kampen-om-kompetencerne.pdf>

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us ([research.lib@cbs.dk](mailto:research.lib@cbs.dk)) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 03. Jul. 2025



# Kampen om kompetencerne

Udgivet af Finansrådet, DEA og CBS

Marts 2009

Trykt hos Bours offset i 250 antal ex.

Layout: Finansrådet/Maja Blarke

ISBN 978-87-918-8726-0





# Indholdsfortegnelse

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KAPITEL 1 INDLEDNING</b>                                                                 | <b>7</b>  |
| <b>KAPITEL 2 UDFORDRINGERNE</b>                                                             | <b>9</b>  |
| 2.1. Mangel på arbejdskraft                                                                 | 9         |
| 2.2. Generation Y: Et portræt af fremtidens medarbejdere                                    | 16        |
| 2.3. Konklusion: Den finansielle sektors udfordringer                                       | 18        |
| <b>KAPITEL 3 FREMTIDENS MEDARBEJDERE: ØNSKER<br/>TIL KARRIERE- OG ARBEJDSLIV</b>            | <b>19</b> |
| 3.1. Indledning                                                                             | 20        |
| 3.2. Valg af uddannelse                                                                     | 20        |
| 3.3. Hvor vil de unge gerne arbejde?                                                        | 22        |
| 3.4. Hvad vil de unge arbejde med?                                                          | 24        |
| 3.5. Hvilke ønsker har de unge til karriere- og arbejdslivet?                               | 27        |
| 3.6. Hvad er de unges syn på den finansielle sektor?                                        | 29        |
| 3.7. Ligner de unge i undersøgelserne Generation Y?                                         | 31        |
| 3.8. Den finansielle sektors mulighed for at tiltrække og fastholde de unge                 | 32        |
| <b>KAPITEL 4 MANGFOLDIGHEDSLEDELSE</b>                                                      | <b>33</b> |
| 4.1. Mulighed for at arbejde med rekruttering, udvikling og<br>fastholdelse af medarbejdere | 33        |
| 4.2. Mangfoldighed og køn                                                                   | 37        |
| 4.3. Mangfoldighed og uddannelse                                                            | 40        |
| 4.4. Mangfoldighed og alder                                                                 | 43        |
| 4.5. Mangfoldighed og etnicitet                                                             | 45        |
| <b>KAPITEL 5 MELLEMLEDERPERSPEKTIVET:<br/>MOTIVATION OG TALENTFREMME I ØJENHØJDE</b>        | <b>49</b> |
| 5.1. Mellemliderens rolle                                                                   | 50        |
| 5.2. Mellemliderens udfordringer                                                            | 53        |
| 5.3. Motivation                                                                             | 56        |
| 5.4. Talentfremme                                                                           | 60        |
| 5.5. Personlig ledelse                                                                      | 65        |
| <b>KAPITEL 6 NYE KARRIEREVEJE: FRA STANDARDISEREDE<br/>TIL PERSONLIGE KARRIERER</b>         | <b>75</b> |
| 6.1. Den vertikale vej: Fra elev til direktør                                               | 77        |
| 6.2. Den horisontale vej: Fra elev til specialist                                           | 79        |
| 6.3. Nye veje                                                                               | 82        |
| <b>LITTERATURLISTE</b>                                                                      | <b>85</b> |





# Indledning

Kampen om kompetencerne kommer til at kendetegne fremtidens arbejdsmarked – også i den finansielle sektor. Det kan virke paradoksalt i en situation, hvor ledigheden stiger og de økonomiske udsigter er dystre, men ikke desto mindre vil det snart være virkelighed. Her står særligt de finansielle virksomheder over for store udfordringer, da sektorens aldersfordeling gør, at et væsentligt antal medarbejdere er på vej på pension i de kommende år.

Den fremtidige situation betyder, at det nu er tid til at ruste de finansielle virksomheder til kampen om kompetencerne. Vi ønsker med denne rapport at bidrage med både ny viden og konkrete inspirationsværktøjer, der kan medvirke til, at den finansielle sektor vil fastholde sin position forrest i feltet af aftagere. Det gør vi ved at sætte fokus på rekruttering, fastholdelse, motivation og udvikling af medarbejdere.

Med dette fokus som den røde tråd er den samlede rapport bygget op over fire hoveddele.

Første del, kapitel 2 og 3, stiller skarpt på den finansielle sektors fremtidige muligheder og udfordringer i forhold til at rekruttere, fastholde, motivere og udvikle medarbejdere. Denne del er i høj grad bygget op omkring helt nye undersøgelser blandt unge på ungdomsuddannelserne og unge på de finansielle uddannelser, der præsenterer viden om fremtidens medarbejderes prioriteter og deres ønsker og krav til arbejdslivet.

Hovedresultaterne fra denne del af rapporten viser, at nok står den finansielle sektor over for en række store udfordringer i fremtiden, men samtidig står de finansielle virksomheder med gode kort på hånden i forhold til at tiltrække og senere fastholde fremtidens medarbejdere. Både når det gælder de unge på ungdomsuddannelserne og på de finansielle uddannelser. Fx er den finansielle sektor den næstmest attraktive sektor for de unge at arbejde i, hvis de kan vælge frit, samtidig med at der er god overensstemmelse mellem de unges krav til deres fremtidige arbejdsplads og den finansielle sektors tilbud til medarbejderne.

I anden del af rapporten, kapitel 4, er blikket rettet mod de finansielle virksomheder. Her ser vi på, hvordan man med udgangspunkt i mangfoldighedsledelse kan arbejde konkret med rekruttering, fastholdelse, motivation og udvikling af medarbejdere. Her viser resultaterne, at arbejdet med mangfoldighed kan bidrage positivt i forhold til konkurrencekraften, innovationsevnen og arbejdsglæden i de finansielle virksomheder. Med udgangspunkt i erfaringer fra internationale finansvirksomheder præsenteres desuden konkrete værktøjer til arbejdet med mangfoldighed.

Fokus på det konkrete arbejde fastholdes i rapportens tredje del, kapitel 5, hvor vi ser på mellemlederens rolle i arbejdet med at motivere og fremme talenter. På baggrund af undersøgelser af, hvad motivation og talentfremme er, og hvordan man kan arbejde med disse forhold, introducerer vi en række værktøjer, som mellemlederen kan gøre brug af i arbejdet med motivation og talentfremme. Det drejer sig om ledelsestaktikker som situationsbestemt ledelse, projektledelse og leanledelse og forskellige operationelle værktøjer som coaching, teamroller og benchmarking.

I sidste del af rapporten, kapitel 6, rettes fokus mod nye og alternative karriereveje i finanssektoren. Kapitlet skal virke som inspiration både med hensyn til nye kanaler for rekruttering og til at skabe nye muligheder for motivation og udvikling af medarbejdere.



Resultaterne i denne rapport bygger på en omfattende dataindsamling:

- > To spørgeskemaundersøgelser: Én gennemført blandt unge på to af ungdomsuddannelserne (det almene gymnasium og handelsgymnasiet) og én gennemført blandt unge på de tre finansielle uddannelser: Finanselev, finansøkonom og finans-bachelor. Undersøgelserne bygger på besvarelser fra mere end 1200 studerende på disse uddannelser. Begge undersøgelser er udsendt og besvaret elektronisk
- > Desk research
- > Kvalitative interviews med mellemledere og HR-direktører i en række banker
- > Seminarer/workshops med udvalgte banker
- > Kvalitative interviews med ansatte fra finansielle virksomheder med alternative karriereveje
- > En referencegruppe bestående af Arbejdernes Landsbank, Forstædernes Bank, Roskilde Bank, Vestjysk Bank og Nykredit

Rapporten er udarbejdet i samarbejde mellem Finansrådet, DEA og CBS. Finansrådet vil gerne takke Maria Lindorf og Mikkel Bülow Skovborg, begge DEA, og Sine Nørholm Just, CBS, for deres engagement i projektet og værdifulde bidrag til rapporten. Vi takker samtidig de medarbejdere og virksomheder, der har stillet op og bidraget med deres erfaringer og synspunkter på denne rapport.

Vi håber med denne publikation at bidrage med ny viden og inspirationsværktøjer til, hvordan de finansielle virksomheder kan arbejde konkret med rekruttering, fastholdelse, motivation og udvikling af medarbejdere. Det er vejen frem, hvis kampen om den kvalificerede arbejdskraft i fremtiden skal vindes.

*Knud Henning Andersen,*  
Underdirektør, Finansrådet.





# Udfordringerne

## Resumé

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvilke udfordringer den finansielle sektor står overfor i de kommende år, når det gælder arbejdsstyrken. Samtidig vil vi i tråd med rapportens omdrejningspunkt i særlig grad fokusere på, hvad disse udfordringer betyder for arbejdet med motivation og talentfremme.

Først undersøger vi de udfordringer, samfundet inden for få år står over for med hensyn til mangel på kvalificeret arbejdskraft. Det virker usandsynligt i en situation, hvor ledigheden stiger og udsigterne for dansk og international økonomi er dystre, men udviklingen i forholdet mellem unge og ældre, stigende formelle kompetencekrav og færre unge, der tager en uddannelse, vil gøre mangel på kvalificeret arbejdskraft til en realitet inden for 5-10 år.

Efterfølgende tegner vi et portræt af fremtidens medarbejdere ved at sætte fokus på Generation Y. De unge er i høj kurs, fordi de er få, veluddannede og mobile, samtidig med at de stiller nye krav til deres arbejdsliv og arbejdsplads. Kombinationen af disse udfordringer vil gøre det sværere for alle virksomheder, også de finansielle, at tiltrække og fastholde de dygtige unge.

For den finansielle sektor betyder de skitserede udfordringer konkret:

- > Behov for langsigtede uddannelses- og rekrutteringsplaner. De unge, der skal ansættes til erstatning for de mange pensioneringer i sektoren frem mod 2015, skal starte deres uddannelse nu – også selvom det ikke er sikkert, at det nuværende medarbejderantal skal fastholdes.
- > Øget konkurrence om arbejdskraften. Den finansielle sektor følger den generelle udvikling på arbejdsmarkedet, hvor (relativt) lavtuddannet arbejdskraft erstattes med højere uddannede medarbejdere. Det ses tydeligt i substitutionen af finanselever med finansøkonomer. Den finansielle sektor kommer dermed i større konkurrence om den bedst uddannede arbejdskraft, da finansøkonomerne og de kommende professionsbachelorer i finans også er interessante for arbejdsgivere uden for den finansielle sektor.
- > Nye unge = nye tiltag. Den nye generation af unge stiller nye krav til virksomheden og efterspørger jobs med spændende fagindhold og gode karrieremuligheder. Samtidig er de veluddannede og mobile, så der vil være behov for nye tiltag for at fastholde dem.

## 2.1. Mangel på arbejdskraft

*Samfundet vil mangle kvalificeret arbejdskraft om 5-10 år. Kombinationen af flere ældre og færre unge, stigende formelle kompetencekrav og færre unge, der tager en uddannelse vil også få betydning for den finansielle sektors evne til at tiltrække den rigtige arbejdskraft.*

Målt på befolkningens højeste fuldførte uddannelse vil der i 2018 være overskud af ufaglært arbejdskraft, primært på grund af et markant dyk i efterspørgslen på denne type arbejdskraft. Det viser en anerkendt prognose fra AErådet. Samtidig forudser prognosen, at udbuddet af arbejdskraft med en erhvervsuddannelse vil være faldet med 86.000 i 2018, men at efterspørgslen kun vil dykke med 18.000. Altså vil der mangle 68.000 med en erhvervsuddannelse i 2018. Tilsvarende vil der mangle 80.000 med en videregående uddannelse (AErådet 2008).



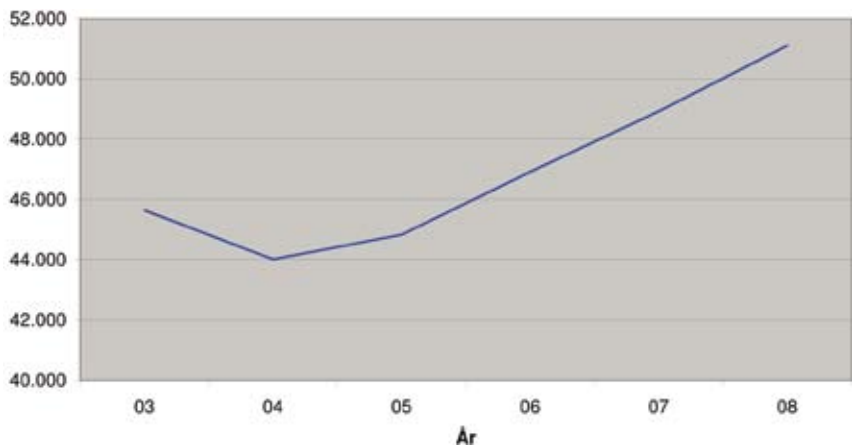
| Udvikling 2008-2018        | Udbud | Efterspørgsel | Ubalance |
|----------------------------|-------|---------------|----------|
| Ufaglært                   | -90   | -211          | 121      |
| Gymnasial                  | 53    | 4             | 48       |
| Erhvervsuddannelse/faglært | -86   | -18           | -68      |
| Videregående uddannelse    | 86    | 166           | -80      |

Figur 2.1. Udviklingen i udbud og efterspørgsel af arbejdskraft 2008-2018.  
Kilde: AE-Rådet (2008).

**Mangel på arbejdskraft i bankerne**

Bankerne oplevede en eksplosiv vækst i beskæftigelsen i perioden 2004 til 2008. På disse fire år steg beskæftigelsen med mere end 7.000 personer fra 44.000 til 51.000, svarende til en stigning på 16 pct.

**Antal ansatte i pengeinstitutter 2003-2008:**



Figur 2.2. Udviklingen i beskæftigelsen i pengeinstitutter.  
Kilde: Finanssektorens Arbejdsgiverforening.

Desuden var der i flere år decideret mangel på arbejdskraft i sektoren: Da det stod værst til i 2007 var der en mangel svarende til 1,9 pct. af bankmedarbejderne. Reelt var der altså behov for 1,9 pct. flere medarbejdere, end man havde ansat. Med den finansielle krises indtog fra sommeren 2008 blev manglen hurtigt afløst af overskud – og virksomhederne tilpassede sig i efteråret og vinteren 2008/2009 naturligt nok til de nye tider. Det betød afskedigelser af medarbejdere, og et markant fald i antallet af rekrutteringer af nyuddannede og elever.

Med finanskrisens indtog er også bankernes forventninger til deres mulighed for at tiltrække og fastholde arbejdskraft i det kommende år blevet ændret markant: Mere end 80 pct. svarede i Finansrådets Beskæftigelsesundersøgelse 2008, at de regnede med, at det ville blive lettere at tiltrække og fastholde arbejdskraft om 12 måneder. I 2007 var det tilsvarende tal under 20 pct. Bankerne mærker altså opbremsningen på arbejdsmarkedet fra 2008 og har positive forventninger til deres muligheder for at holde på arbejdskraften – sandsynligvis fordi der ikke længere er mangel på, men overskud af arbejdskraft.



| År   | Mangel på arbejdskraft i pct. af sektorens samlede beskæftigelse |
|------|------------------------------------------------------------------|
| 2006 | 0,85                                                             |
| 2007 | 1,90                                                             |
| 2008 | 0,30                                                             |

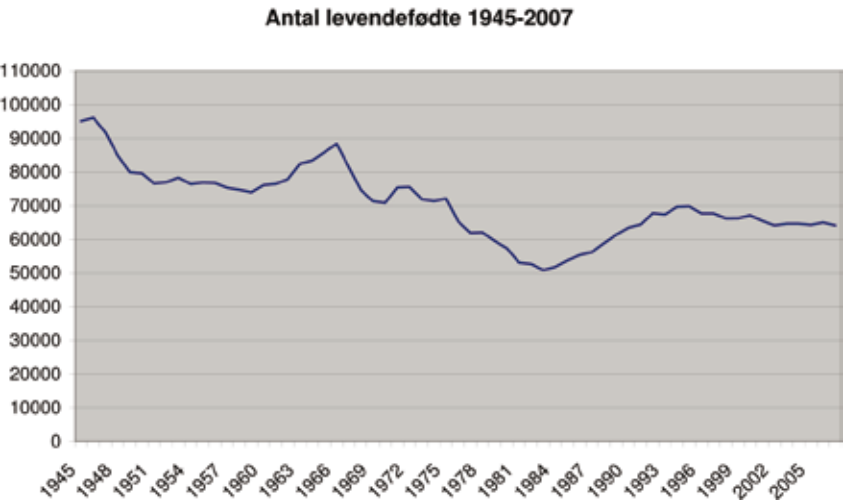
Figur 2.3. Mangel på arbejdskraft i bankerne. Kilde: Finansrådet (2008).

I en situation, hvor de økonomiske udsigter både globalt og for Danmark ser dystre ud, er det nærliggende at konkludere, at det også vil betyde, at manglen på arbejdskraft er afløst. Det vil ganske sikkert også være tilfældet på den korte bane – lavere økonomisk vækst vil givet føre til flere afskedigelser, også i den finansielle sektor. Men det ændrer ikke grundlæggende ved, at situationen på arbejdsmarkedet de næste 5-10 år, og måske endda endnu længere, vil være præget af mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Årsagerne hertil er primært, at der i de kommende år er mange ældre, der forlader arbejdsmarkedet, og færre unge til at tage over. Ud over en mindre arbejdsstyrke betyder stigende formelle kompetencekrav også, at virksomheder erstatter (relativt) lavtuddannet arbejdskraft med medarbejdere med en højere uddannelse. Det øger efterspørgslen på den bedst uddannede del af befolkningen – og paradoksalt nok er der nu færre unge, der tager en uddannelse end for 5-10 år siden. Disse forhold vil vi se nærmere på i det følgende.

Flere ældre og færre unge på arbejdsmarkedet

De store årgange, der blev født i årene lige efter Anden Verdenskrig, er på vej på pension. Frem mod 1949 blev der født mere end 80.000 børn om året, og det er disse mennesker, der går på pension indenfor de næste 5-10 år. De skal erstattes af de unge født efter 1980, men indtil midten af 1980'erne blev der født færre end 55.000 børn om året. Fødselstallet har dog fra 1990 og frem stabiliseret sig omkring de 65.000. Der vil altså i de kommende år være tale om et fald i arbejdsstyrken år for år alene på denne konto.



Figur 2.4. Antal levendefødte i Danmark 1945-2007.

Kilde: Danmarks Statistik.

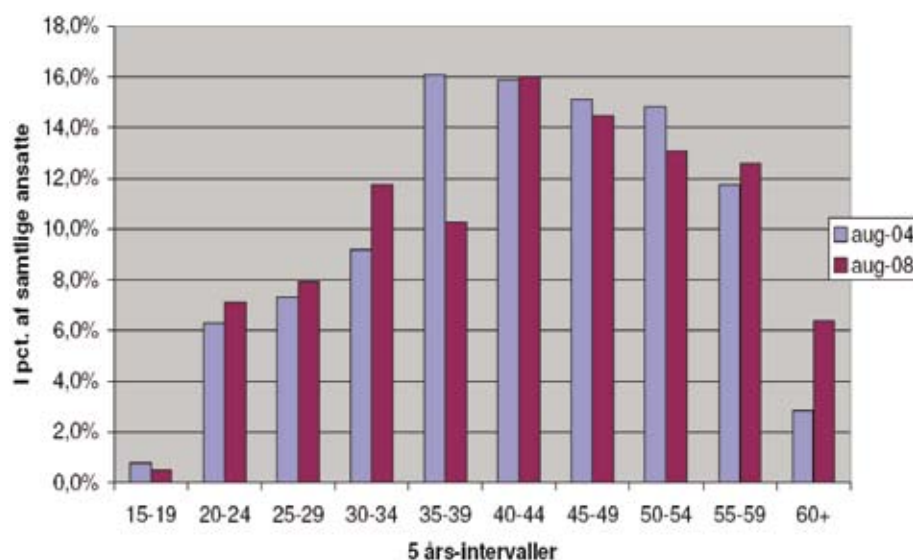


Derfor er der grundlæggende tale om, at der er færre unge til at erstatte de ældre medarbejdere, der i disse år går på pension. Det vil ramme brancher, der har en forholds- mæssig stor andel af ældre medarbejdere særligt hårdt.

### Ældre medarbejdere i den finansielle sektor

Gennemsnitsalderen i den finansielle sektor er steget fra 40,1 år i 1997 til 42 år i 2008. Dog er den gennemsnitlige bankmedarbejder 42,4 år (FA 2008). Og antallet af medarbejdere i bankerne, der har rundet 60, er nu 3300 eller 6,4 pct. af den nuværende samlede arbejdsstyrke, viser tal fra Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA). Selvom de seneste tal tyder på, at de målrettede tiltag for at få medarbejdere over 60 til at blive lidt længere har båret frugt, er der stadig en meget stor gruppe, der kan gå på pension.

### Aldersfordeling i bankerne 2004 og 2008



Figur 2.5. Aldersfordelingen i bankerne 2004 og 2008.

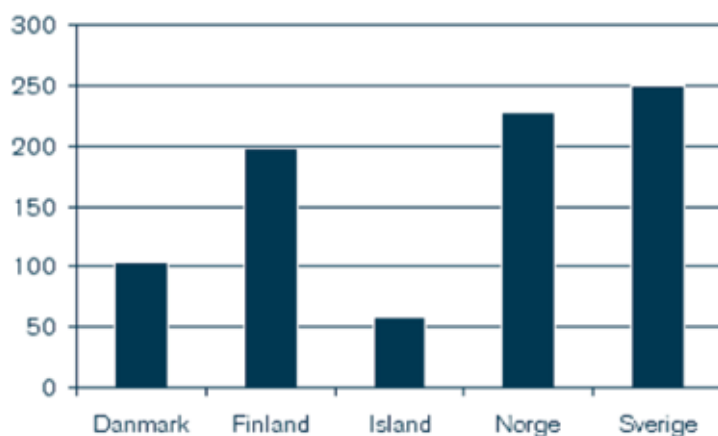
Kilde: Finanssektorens Arbejdsgiverforening.

Grafen viser, at der fra august 2004 til august 2008 nærmest er sket en fordobling af ansatte i gruppen over 60. Det kan ikke umiddelbart konstateres, om dette skyldes at virksomhederne har haft succes med at fastholde ældre medarbejdere. Under alle omstændigheder står det klart, at den finansielle sektor har et større antal medarbejdere på vej mod pension.

Det store antal pensioneringer er dog på grund af de ændrede konjukturer ikke nødvendigvis lig med et stort rekrutteringsbehov. Samtidig har der været en løbende tendens til at der bliver færre banker og sparekasser i Danmark. Denne konsolidering af sektoren vil givetvis fortsætte i en tid, hvor der stilles store reguleringsmæssige krav til bankerne, og hvor det er svært for især de mindre banker at skaffe den nødvendige kapital. Endelig har Danmark både mange bankfilialer og et forholdsvis højt antal ansatte i bankverdenen sammenlignet med de øvrige nordiske lande, som figuren viser:



### Indbyggere pr. pengeinstitutmedarbejder 2007



Figur 2.6. Indbyggere per medarbejder i pengeinstitutter i de nordiske lande 2007.

Kilde: FA's Nordisk Bank Statistik 2007, Nationale statistikbureauer.

En fortsat eller endda forstærket tendens til konsolidering i sektoren kombineret med dalende økonomisk aktivitet i samfundet vil alt andet lige betyde et mindre behov for arbejdskraft. Det høje antal ansatte i banksektoren (jf. figur 2.6) kan således næppe fastholdes.

Selvom rekrutteringsbehovet nok er lavere end antallet af pensioneringer, er det alligevel vigtigt at være opmærksom på, at oplæringstiden for en bankrådgiver (hvad enten der er tale om en elev eller en finansøkonom) er 4-5 år fra vedkommende påbegynder sin uddannelse. Og for specialister i hovedsædefunktioner mv. er den endnu længere. Derfor bør beslutningen om indtag af nye finanselever og finansøkonomer også basere sig på en mellemlang betragtning om behovet for arbejdskraft omkring 2015.

### Stigende formelle kompetencekrav på arbejdsmarkedet

Indenfor 5-10 år vil situationen på arbejdsmarkedet blive forandret. Der vil blive stillet stigende krav til medarbejdernes formelle kompetencer, og derfor vil der blive øget kamp om den bedst uddannede del af arbejdsstyrken.

Nye tal fra Forum for Business Education (FBE 2009) viser, at i perioden 2007 til 2015 vil antallet af beskæftigede med en merkantil erhvervsuddannelse falde fra ca. 378.000 til 339.000 – et fald på 10 pct. Tilsvarende vil antallet af beskæftigede med en merkantil, økonomisk eller juridisk kandidatgrad stige fra ca. 50.000 til ca. 63.000 – en stigning på 26 pct. En del af forklaringen ligger i, at ældre medarbejdere typisk har lavere formel uddannelse end deres yngre afløsere, men ifølge Forum for Business Education er det en generel tendens på arbejdsmarkedet, at det formelle uddannelseskrav er stigende, og at der således sker en substitution af (relativt) lavtuddannet arbejdskraft med højere uddannet. Det vil føre til mangel på universitetsuddannede indenfor (erhvervs-)økonomi og jura allerede fra 2015, hvor der vil mangle ca. 2.000 af disse på arbejdsmarkedet.



| Match mellem udbud af og efterspørgsel efter mer-<br>kantilt, økonomisk og juridisk uddannet arbejdskraft | 2007  | 2015   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| Erhvervsfaglige merkantile                                                                                | 9933  | -11330 |
| Akademiuddannelser                                                                                        | 1305  | 5570   |
| HD                                                                                                        | 251   | -600   |
| Erhvervsøkonomiske bach. og kand.                                                                         | -2240 | 430    |
| Økonomi, kand.                                                                                            | -297  | -1200  |
| Jura, kand.                                                                                               | -787  | -750   |
| Merkantile masteruddannelser                                                                              | 32    | -40    |
| Økonomi/erhvervsøkonomi, Ph.d                                                                             | -171  | -300   |
| Jura, Ph.d.                                                                                               | 1     | -20    |

*Figur 2.7. Match mellem udbud af og efterspørgsel efter merkantilt, økonomisk og juridisk uddannet arbejdskraft.*  
*Kilde: FBE (2009).*

Samtidig vil der mangle arbejdskraft med erhvervsfaglige merkantile uddannelser, men disse kan erstattes af arbejdskraft med højere formelle kompetencer, f.eks. akademiud-  
dannede. Manglen vil således forskubbe sig opad i det formelle uddannelseshierarki.

**Stigende formelle kompetencekrav i den finansielle sektor**

Forum for Business Education forventer, at den finansielle sektor vil gå fra at have ca. 36.000 beskæftigede med en erhvervsuddannelse i 2007 til ca. 27.500 i 2015 – et fald på 23 pct. Forventningen er, at den finansielle sektor i stedet vil beskæftige flere med-  
arbejdere med en erhvervsakademiuddannelse (f.eks. finansøkonom), flere bachelorer (HA, professionsbachelor, HD) samt flere akademikere (FBE, 2009). Denne forvent-  
ning kan også ses i Finansrådets årlige beskæftigelsesundersøgelser, hvor virksomheder bliver spurgt til deres forventede rekruttering af medarbejdertyper året efter. I både 2007 og 2008 har antallet af forventede finanselever været lavere end det forventede indtag af akademikere (Finansrådet, 2008).

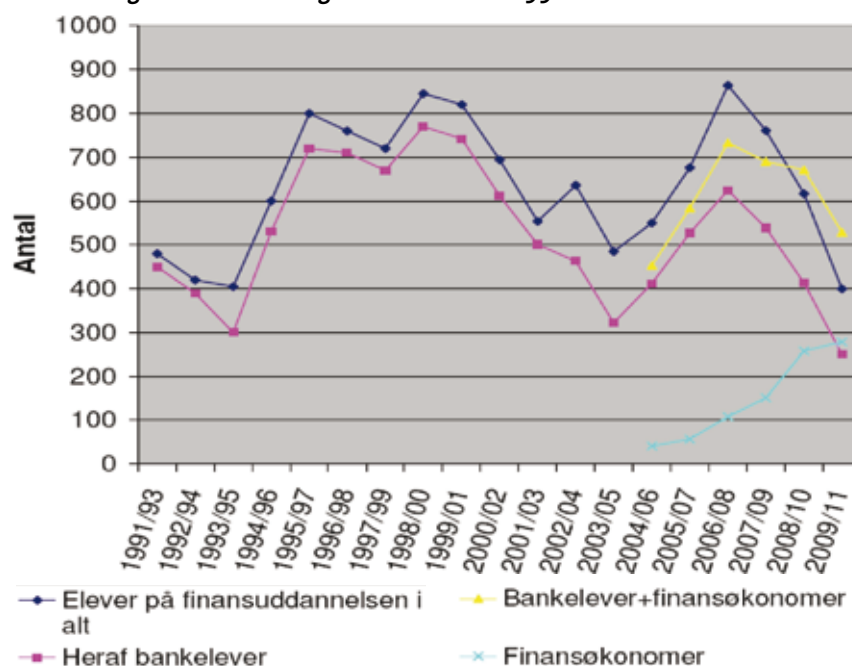
Traditionelt har den finansielle sektor rekrutteret nye medarbejdere via finanselevud-  
dannelsen, der er en erhvervsuddannelse, og kandidater fra universiteterne. I de senere år er der kommet flere nye indgange til i form af en kort videregående uddannelse, fin-  
ansøkonom, og en mellemlang videregående uddannelse, professionsbachelor i finans,  
hvor de første bliver færdige i 2012. Det er kendetegnende, at hvor elevuddannelsen  
retter sig mod en karriere i den finansielle sektor, kan de studerende på de to nye  
uddannelser (finansøkonom og professionsbachelor i finans) også finde ansættelse i an-



dre sektorer – således har store arbejdsgivere som Vestas og SKAT vist interesse for finansøkonomerne. Den finansielle sektor er altså i en anden konkurrencesituation, hvad de nye uddannelser angår.

De første finansøkonomer blev uddannet i 2002, og den finansielle sektor har taget dem til sig i en sådan grad, at flere store finansielle virksomheder helt er holdt op med at rekruttere traditionelle finanselever og i stedet ansætter finansøkonomer. Det er et udtryk for det, Forum for Business Education omtaler som substitution, og kan tydeligt ses i indtaget af elever og finansøkonomer siden 1991:

**Rekruttering af finanselever og finansøkonomer 1991 - 2008**



Figur 2.8. Rekruttering af finanselever og finansøkonomer 1991-2009.

Kilde: Sekretariatet for fælles finansielle uddannelser.

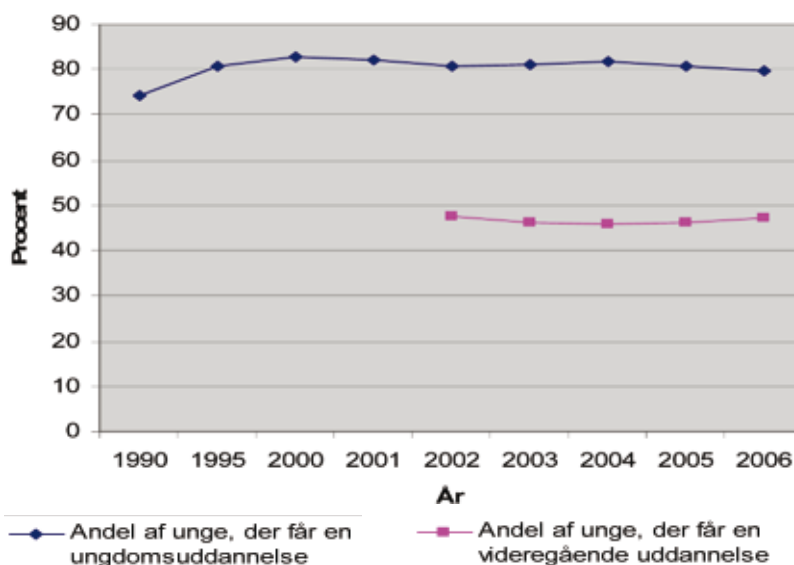
Figuren viser, at faldet i elevindtag siden 2006 delvist opvejes af nye finansøkonomer – og at indtaget af finansøkonomer i 2009 forventes at blive større end antallet af elever. Der er altså ingen indikationer, på at indtaget af elever i bankerne vil komme tilbage til de højere niveauer fra for 5-10 år siden. Samtidig er det dog ikke sikkert, om finansøkonomerne kan fastholde deres position, eller om de vil blive substitueret af de første professionsbachelorere, når de bliver uddannet i 2012.

### Paradoks: Færre unge tager en uddannelse

Hvis arbejdsstyrken skal følge med de stigende formelle kompetencekrav skal flere unge have en uddannelse. Regeringen har sat sig som mål, at i 2015 skal 95 pct. af en ungdomsårgang tage en ungdomsuddannelse, og 50 pct. skal tage en videregående uddannelse. Men på trods af en stor indsats for at få flere unge til at tage en ungdomsuddannelse er niveauet i dag lavere end i 1995, og niveauet har været faldende siden 2000.



Andel af unge, der får en uddannelse



Figur 2.9. Andel af en ungdomsårgang, der får en uddannelse.

Kilde: UNI\*C Statistik &amp; Analyse

At andelen af unge, der får en ungdomsuddannelse er faldende, er yderst problematisk fordi arbejdsmarkedet samtidig stiller krav om højere formelle kompetencer. Reelt betyder den nuværende situation, at hver femte unge aldrig får en ungdomsuddannelse – og da der (som vist ovenfor) er få unge til at erstatte mange ældre, der skal på pension, har vi som samfund en stor udfordring her.

Situationen ser dog bedre ud for målet om, at hver anden unge skal have en videregående uddannelse. Her ligger tallet stabilt omkring de 47 pct.

Hvis ikke udviklingen vendes, så flere unge igen tager en uddannelse, kan vi som samfund ende i en situation hvor kombinationen af stigende formelle kompetencekrav og færre unge, der kan leve op til disse, kan gøre det endnu vanskeligere for virksomhederne at tiltrække unge, der kan leve op til virksomhedernes forventninger. Samtidig vil der opstå en stor gruppe på arbejdsmarkedet uden formelle kompetencer som kan få meget vanskeligt ved at finde beskæftigelse.

Efter at have set nærmere på samfundets og den finansielle sektors udfordringer med at skaffe den rigtige arbejdskraft indenfor en kort årrække er det nu tid til at identificere fremtidens medarbejdere. Derfor vil vi i det næste afsnit se nærmere på de unge fra de små årgange – eller Generation Y, som de også kaldes.

## 2.2. Generation Y – et portræt af fremtidens medarbejdere

Dette afsnit baserer sig på følgende artikler og undersøgelser: Holm, Eva (2008); Houe, Jens Peter & Redder, Gitte (2008); FTF (2007); Madsen, Lars (2007); Møller, Bjarke (2007); Personalestyrelsen (2006) samt Salt, Bernard (2007).

Generation Y anvendes som samlende betegnelse for de unge, der er født efter 1976. Generation Y kommer efter "De store årgange", der er født mellem 1945 og 1961, og





“Generation X”, der er født mellem 1961 og 1976. Generation Y er således en betegnelse for en stor gruppe unge, og der vil naturligvis være variationer indenfor gruppen. I Danmark kender vi også “Generation Y” som “de små årgange”.

Generation Y er børn af to udearbejdende forældre, og har som sådan haft en opvækst med økonomisk tryk. De er for unge til at kunne huske kartoffelkure og tvangsauktioner.

De er veluddannede og har – fordi de ofte først træder ind på arbejdsmarkedet i slutningen af 20'erne – haft tid til at rejse og bo i udlandet og “finde sig selv”. Det betyder, at de på arbejdspladsen søger personlig og faglig udvikling, hvilket for mange er det samme. De efterspørger jobs, der giver mening for dem, og hvor de har en stor grad af indflydelse på deres egen hverdag. De ønsker fleksible rammer, så de kan få arbejds- og privatliv til at balancere.

Generation Y er ikke autoritetstro, og stiller sig ikke tilfreds med mindre de får det, som de vil have. Derfor skal chefer og virksomheder være i stand til at forklare de unge, hvorfor og hvordan arbejdsopgaverne giver mening. Samtidig efterspørger de unge sociale fællesskaber med deres kolleger.

De unge er hypersociale og bruger aktivt de digitale medier. De skelner ikke skarpt mellem arbejds- og privatliv, og er derfor i princippet hele tiden “på”. Det går dog begge veje, for de vil også have mulighed for at have et aktivt fritidsliv.

For at rekruttere de unge i Generation Y skal virksomhederne i direkte kontakt – på uddannelsesinstitutioner, messer osv. De unge tiltrækkes ikke af, om virksomheden har succes eller et godt image, men om arbejdet giver mening. Det er også afgørende for de unge, om virksomheden og ledelsen er troværdige: gør den det, den siger? Det er også vigtigt, at virksomheden er kendt for at have dygtige medarbejdere.

For mange virksomheder er fastholdelse af Generation Y en udfordring, da de oplever, at de unge shopper rundt. Derfor har KPMG International opstillet syv strategier for, hvordan man kan fastholde de unge i virksomheden (Salt, 2007).

1. Karriere i karrieren – Generation Y knytter venskabsbånd med deres kolleger, og når disse bliver forfremmet eller forflyttet skal der også ske noget for Generation Y. Ellers føler de sig ladt alene tilbage. Derfor skal virksomhederne tilbyde forløb, hvor Generation Y kommer rundt i forskellige funktioner i virksomheden. Det giver også Generation Y'erne mulighed for at forklare venner i andre virksomheder, at de “har skiftet job indenfor virksomheden”.
2. Balance mellem arbejdsliv og privatliv. Det er et generelt krav blandt ansatte i dag, at man vil have balance mellem tiden på jobbet, og tiden udenfor.
3. Skab mening. Generation Y ønsker at vide, hvad meningen med deres job og konkrete opgaver er. De efterspørger sammenhænge – forstår de dem er de villige til at arbejde dedikeret.
4. Corporate Social Responsibility (CSR). Generation Y har haft god tid til at reflektere over livets mening, da de forpligter sig senere end Generation X og de Store Årgange. Derfor har de en samfundsmæssig og global samvittighed, og det er vigtigt for dem at arbejde for “en god sag”.
5. Positiv virksomhedskultur. Generation Y er ofte enebørn, og derfor bliver deres job og kolleger en del af storfamilien. De skal have mulighed for at dyrke dette og komme hinanden ved.



6. Konsistens. Generation Y vil have konsistens mellem virksomhedens mission, vision og strategi på den ene side, og hverdagen på kontoret på den anden. Gør ledelsen ikke, som den siger, drager Generation Y videre.
7. Favoritarbejdspladsen. Efterspørgslen på Generation Y er høj, og konkurrencen er høj. Virksomheden skal arbejde på at være/blive den mest eftertragtede arbejdsgiver.

Generation Y som fænomen er globalt, men i en dansk (finansiell) sammenhæng er det interessant, at den private sektor generelt og specifikt den finansielle sektor af de unge anses for at være en attraktiv arbejdsplads. Personalestyrelsen, der er statens "HR-funktion", har lavet en omdømme-undersøgelse blandt de unge, der viser at 60 pct. af de unge ønsker at blive privat ansat, og hver fjerde ønsker at blive ansat i den finansielle sektor. Det afgørende for de unges valg af karriere er – i prioriteret rækkefølge – jobindhold, arbejdsmiljø, løn, udviklings- og uddannelsesmuligheder samt arbejdstilrettelæggelse. Mindst betydning har image og ledelsesforhold (Personalestyrelsen, 2006).

### **Generation Y i denne rapport**

Kapitel 3 vil præsentere resultaterne af to nye undersøgelser blandt de unge og diskutere, om nutidens danske unge passer til dette billede af Generation Y. Hvordan ser de unge på job- og karrieremulighederne i den finansielle sektor? Og har sektoren gode eller dårlige muligheder for at rekruttere dem? Kapitel 5 vil sammenholde tendenser og ledelsestiltag med Generation Y's karakteristika og præferencer.

## **2.3. Konklusion: Den finansielle sektors udfordringer**

I dette kapitel har vi set, hvordan arbejdsmarkedet på mellemlangt sigt vil blive ramt af mangel på kvalificeret arbejdskraft. Det skyldes en dalende arbejdsstyrke, stigende formelle kompetencekrav og at andelen af unge, der tager en uddannelse og dermed lever op til kompetencekravene, er faldende.

Den finansielle sektor vil også blive ramt af disse udfordringer, og står derudover overfor et større antal pensioneringer. Selvom de ændrede konjunkturer gør, at mange finansielle virksomheder ikke vil have behov for at erstatte alle ældre medarbejdere, der går på pension, med nye medarbejdere, er der alligevel behov for at vurdere behovet for arbejdskraft på mellemlangt sigt, da "produktionstiden" på en helt almindelig bankrådgiver er 4-5 år, og det tager endnu længere tid at uddanne en specialist til at varetage hovedsædefunktioner.

Fremtidens medarbejdere – også kendt som Generation Y – stiller krav om meningsfuldt jobindhold og personlig og faglig udvikling på jobbet. Det giver den finansielle sektor en udfordring med ikke bare at tiltrække de unge, men også at fastholde, udvikle og motivere dem. Vi ser i det næste kapitel nærmere på hvilke krav nutidens unge på de gymnasiale og de finansielle uddannelser stiller til deres uddannelses- og karrierevalg og hvilke ønsker de har til arbejdslivet. Dermed vil vi kunne afgøre, om den finansielle sektor fortsat vil være i stand til at få den rigtige arbejdskraft.



# Fremtidens medarbejdere:

## Ønsker til karriere- og arbejdsliv

### Resumé

I dette kapitel sætter vi fokus på, hvad unge i dag har af krav og ønsker til deres fremtidige arbejdsliv og arbejdsplads. Herigennem får vi både mulighed for at undersøge, om den finansielle sektor er en mulig fremtidig arbejdsplads for de unge eller hvordan den kan blive det, samtidig med at vi kan teste om hypoteserne omkring den meget selektive Generation Y stemmer overens med virkelighedens unge. Kapitlet baserer sig på to helt ny og omfattende undersøgelser blandt unge på ungdomsuddannelserne og på de finansielle uddannelser.

Resultaterne af de to undersøgelser viser os kort fortalt følgende om de unge:

- > Uddannelsesvalg: De unge ønsker at uddanne sig efter deres ungdomsuddannelse. De vil helst have en lang universitetsuddannelse, og de vælger uddannelse efter deres interesser.
- > Arbejdssted: De unge vil gerne arbejde i det private. Det er især liberale erhverv som handel, finans og marketing, der har fat i de unges interesse. Særligt for de unge på de finansielle uddannelser gælder, at de regner med at blive ansat i den finansielle sektor efter endt uddannelse.
- > Arbejdsindhold: Emnemæssigt vil de unge arbejde med administration og projektle-delse, rådgivning og marketing. De unge har fokus på muligheder for at gøre karriere og lægger desuden stor vægt på faglige udfordringer i det daglige.
- > Arbejdsforhold: Begge grupper af unge ønsker faglige udfordringer og indflydelse på arbejdsopgaverne. Lønnen spiller ikke en afgørende rolle, men den er vigtigere for de unge på ungdomsuddannelserne end for de unge på de finansielle uddannelser.
- > Synet på den finansielle sektor: Begge grupper af unge er enige om, at den finansielle sektor indeholder gode karrieremuligheder og faglige udfordringer. De unge på ungdomsuddannelserne ser dog mere kritisk på den finansielle sektor og deres muligheder for at få opfyldt kravene om spændende jobindhold og gode karrieremuligheder i denne sektor end de unge på de finansielle uddannelser gør.
- > Den finansielle sektors muligheder for at tiltrække de unge vurderes samlet til at være gode forudsat at job- og karrieremulighederne kommunikeres tydeligt.

### Om undersøgelserne

Dette kapitel baserer sig på to spørgeskemaundersøgelser. Vi har foretaget en undersøgelse blandt de unge på to af ungdomsuddannelserne (det almene gymnasium og handelsgymnasiet) og en undersøgelse blandt de unge på de tre finansielle uddannelser (finanselev, finansøkonom og finansbachelor). Undersøgelsen blandt de unge på de to ungdomsuddannelser omfatter i alt 575 unge, og er foretaget i slutningen af januar 2009. Undersøgelsen blandt de unge på de finansielle uddannelser er foretaget i september og oktober 2008 og omfatter 669 elever og studerende. Begge undersøgelser er udsendt og besvaret elektronisk.



### 3.1. Indledning

I de følgende afsnit vil vi se nærmere på, hvordan de unge vælger uddannelse. Hvordan finder de information om uddannelser, og hvilken type uddannelse er de interesseret i at tage? Vil de unge gerne arbejde i den offentlige eller den private sektor, og hvad vil de gerne arbejde med? Herefter ser vi på de unges ønsker til deres fremtidige job- og karriereliv. Er lønnen det vigtigste – eller betyder det mere med et spændende jobindhold? Vi fortsætter med de unges syn på den finansielle sektor – ser de sektoren som moderne og innovativ, eller er den gammeldags og kedelig? Her har vi mulighed for at sammenligne de to grupper af unge, og vi kan således afgøre, om de ser forskelligt på sektoren. Hvor det er relevant, vil vi løbende sammenligne de unge i disse undersøgelser med Generation Y, som blev beskrevet i kapitel 2. Til sidst i kapitlet samler vi op på, om de unge på ungdomsuddannelserne og de finansielle uddannelser ligner Generation Y, inden vi konkluderer på den finansielle sektors mulighed for at tiltrække og fastholde nutidens unge.

### 3.2. Valg af uddannelse

De unge vil tage en uddannelse efter deres ungdomsuddannelse. Det er primært de lange universitetsuddannelser, der trækker. De unge bruger nettet til at lede efter information, og de opsøger uddannelsesmesser og lignende. Det endelige valg af uddannelse er betinget af, om de unge interesserer sig for uddannelsens felt, og om uddannelsen giver gode karrieremuligheder.

#### De unge på ungdomsuddannelserne vil uddanne sig mere

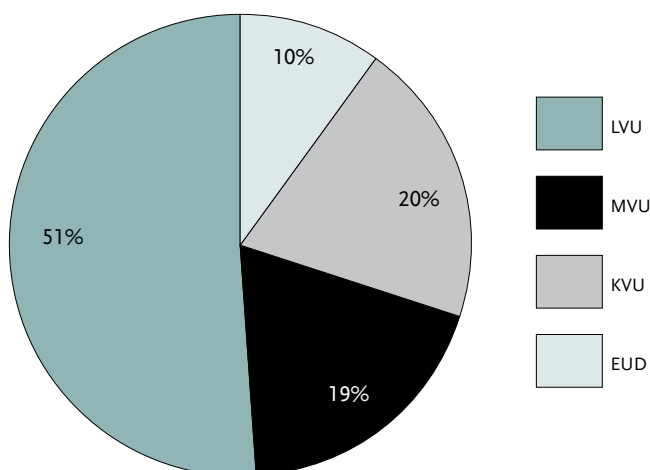
For at kunne afgøre, om den finansielle sektor vil kunne tiltrække den nødvendige arbejdskraft, må vi først se om de unge på ungdomsuddannelserne har planer om at tage en uddannelse. Uden en uddannelse vil de ikke kunne leve op til de stigende kompetencekrav, som vi så det beskrevet i kapitel 2. Spørgsmålet er kort sagt om udbuddet af uddannet arbejdskraft kan følge med den finansielle sektors stigende efterspørgsel. Resultaterne af undersøgelsen viser – forudsat at de unge fuldfører deres uddannelse – at det ser godt ud, idet de unge har ambitiøse uddannelsesplaner:

Hele 92 pct. af de unge svarer, at de har planer om at tage en uddannelse, når de har gjort deres nuværende uddannelse færdig. Og det er især universiteterne og de lange videregående uddannelser, der har tag i de unge: Mere end halvdelen ønsker at tage en lang universitetsuddannelse, mens de korte videregående uddannelser (eksempelvis datamatiker og finansøkonom) og de mellemlange videregående uddannelser (som eksempelvis lærer og pædagog) hver kan regne med 20 pct. af de unge, der har planer om at tage en uddannelse efter deres ungdomsuddannelse.

Hvis de unge faktisk søger den uddannelse, som de har planer om, og de er i stand til at gennemføre den, kan vi således regne med (endnu) større udbud af universitetsuddannet arbejdskraft. Dette stemmer godt overens med analyserne af fremtidens arbejdsmarked i kapitel 2, der netop hæftede sig ved stigende udbud af højtuddannet arbejdskraft og en endnu større efterspørgsel, hvilket vil sætte de unge, der gennemfører de lange universitetsuddannelser, i høj kurs. Samtidig passer de unges ambition godt ind i billedet af Generation Y som veluddannede – og en lang studietid giver også god mulighed for at rejse og opholde sig i udlandet og dermed “finde sig selv”. Så de unge på ungdomsuddannelserne passer altså på den del af karakteristikken af Generation Y.



I det omfang de unge generelt ligner Generation Y, kan de altså trækkes til sektoren hvis de mener at den kan tilbyde dem spændende jobindhold og faglig og personlig udvikling.



Figur 3.1. Forventet uddannelsestype.

Kilde: Undersøgelse blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 7. N=506.

### De unge finder information på nettet og uddannelsesmesser

De unge på ungdomsuddannelserne fortæller, at de i altovervejende grad (90 pct.) søger information om uddannelses- og karrieremuligheder på nettet, og på uddannelsesmesser (42 pct.), mens de trykte medier og familie og venner får de laveste scorere (hhv. 6 pct. og 23 pct.) (Kilde: Undersøgelsen blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 13. Mulighed for flere svar).

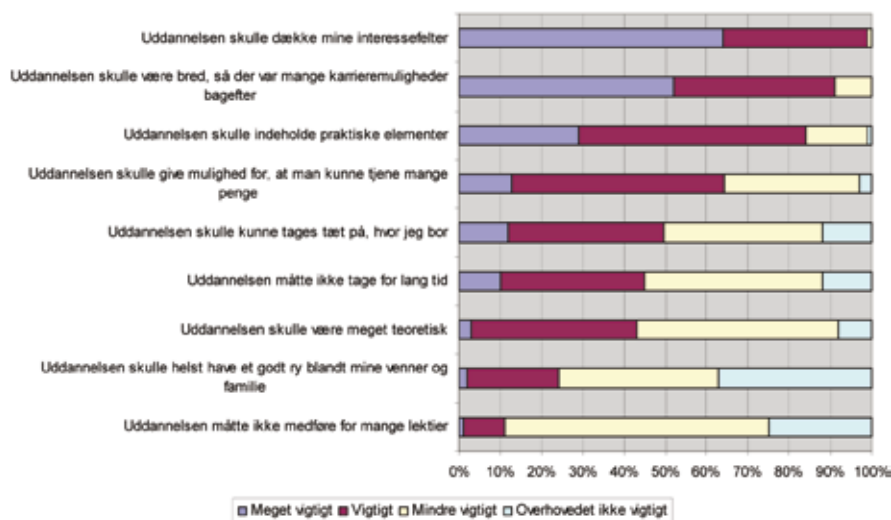
De unge på de finansielle uddannelser fortæller en næsten tilsvarende historie: At de primært skaffede information om deres uddannelse via nettet (58 pct.), en bekendt (13 pct.) eller fra uddannelsesmesser (11 pct.) (Kilde: Undersøgelse blandt de unge på de finansielle uddannelser, spørgsmål 15). Altså skal de finansielle virksomheder være til stede på relevante hjemmesider på nettet og samtidig også fysisk stille op på uddannelsesmesser osv. Den nuværende indsats centreret omkring [www.finanskarriere.dk](http://www.finanskarriere.dk) er således på mange måder rigtigt skruet sammen.

### De unge vælger uddannelse efter interessefelter og karrieremuligheder

De tre vigtigste faktorer i det endelige valg af uddannelse for de unge på de finansielle uddannelser var, at uddannelsen dækkede deres interessefelter, at den var bred, så den gav gode karrieremuligheder, og at den skulle indeholde praktiske elementer. Det mindst vigtige var omfanget af lektier, uddannelsens ry blandt venner og familie samt om uddannelsen var meget teoretisk.



### Krav ved valg af uddannelse



Figur 3.2. De unges krav til uddannelsen.

Kilde: Undersøgelse blandt de unge på de finansielle uddannelser, spørgsmål 16. N=669.

Som figuren viser, giver de unge på de finansielle uddannelser udtryk for mange af de samme ting, som beskrivelsen af Generation Y indeholdt: De vælger efter interesse, og de ønsker ikke at blive låst fast af et snævert uddannelsesvalg. Men samtidig lægger disse unge vægt på, at uddannelsen skal indeholde praktiske elementer – en kobling som den generelle beskrivelse af Generation Y ikke lagde vægt på.

### 3.3. Hvor vil de unge gerne arbejde?

De unge vil gerne arbejde i den private sektor, og den finansielle sektor er næstmest populær blandt de unge. Endelig siger de unge på de finansielle uddannelser, at de gerne vil arbejde i sektoren også efter endt uddannelse.

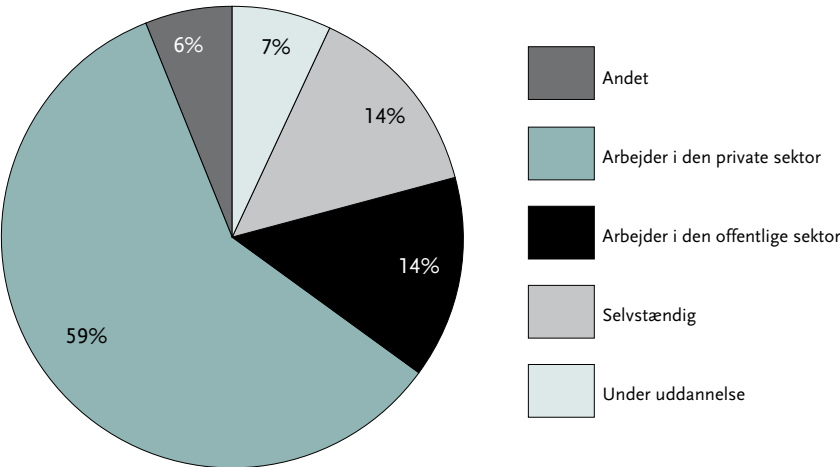
#### De unge vil gerne arbejde i den private sektor

Tre ud af fem unge på ungdomsuddannelserne vil gerne arbejde i den private sektor, mens hver syvende ønsker job i det offentlige eller vil være selvstændig.

Dette resultat stemmer fint overens med andre undersøgelser af de unges præferencer, blandt andet Personalestyrelsen (2006) og Bræmer (2009). Begge undersøgelser viser (også), at 60 pct. af de unge ønsker at arbejde i den private sektor. Bræmer (2009) henviser til en undersøgelse foretaget af Zapera for Ugebrevet A4, der viser at de unge vælger den private sektor til på grund af bedre lønforhold og fordi der er bedre muligheder for at gøre karriere her. Derfor kan den finansielle sektor med fordel arbejde på at kommunikere karriere-mulighederne i sektoren tydeligt til de nye.



Hvor ser du dig selv om 10 år?

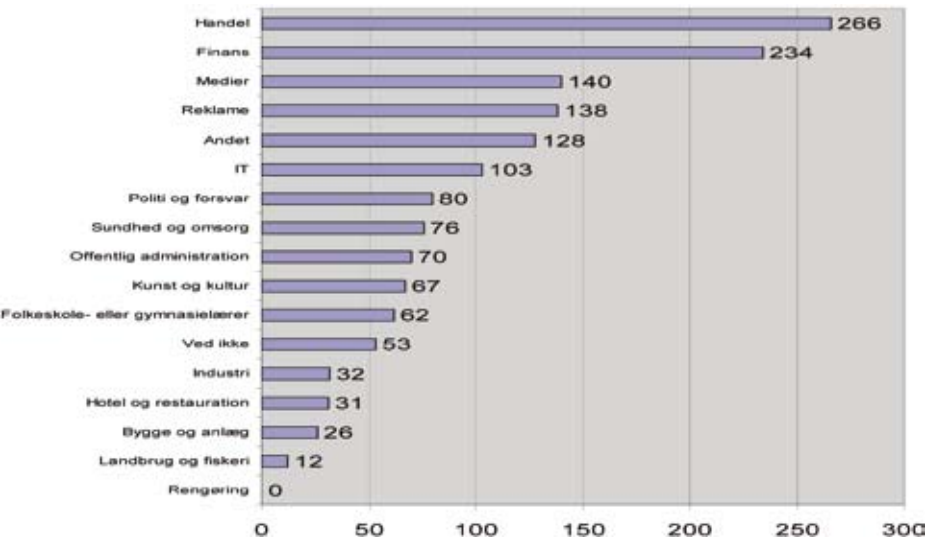


Figur 3.3. Forventet ansættelsessted.  
Kilde: Undersøgelse blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 9.

Finanssektoren er næstmest populær

De unge vil helst arbejde med handel eller finans. Det er svaret, når de unge på ungdomsuddannelserne er blevet spurgt om, i hvilke brancher, de helst ville arbejde, hvis de frit kunne vælge.

I hvilken branche ville du helst arbejde, hvis du kunne vælge frit?  
(Mulighed for op til tre svar)



Figur 3.4. De unges favoritbrancher.  
Kilde: Undersøgelse blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 6. Mulighed for 3 svar.

Som det fremgår af figuren, er den finansielle sektor den næstmest attraktive sektor for de unge at arbejde i. Dette giver umiddelbart den finansielle sektor gode muligheder for at tiltrække de unge, mens den offentlige sektor ligger i midten og de traditionelle produktionserhverv kommer ind i bunden. På mange måder er den lave score for frem-

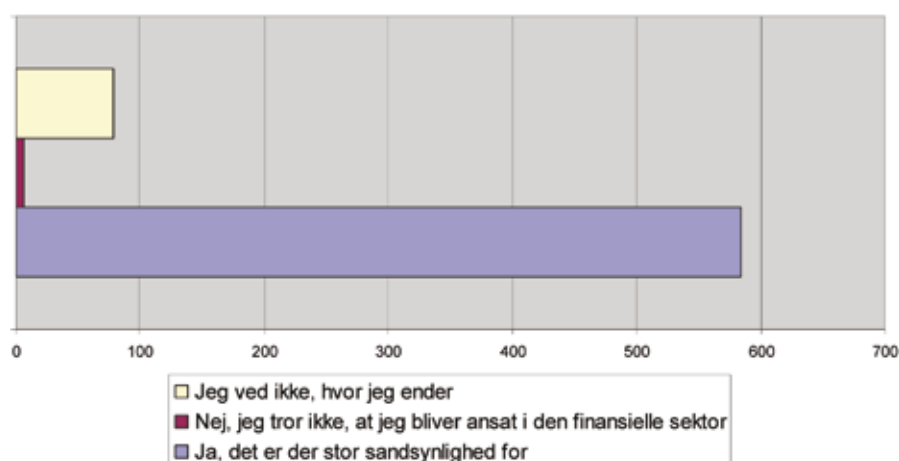


stillings- og produktionserhvervene ikke overraskende, da valget af enten en almen gymnasial eller en handelsgymnasial uddannelse indebærer et fravalg af andre muligheder, og mange af de traditionelle produktions- og serviceerhverv rekrutterer unge fra andre uddannelser end det almene gymnasium og handelsgymnasiet. Omvendt er det meget positivt for den finansielle sektor, at den på linie med andre private brancher er mere populær end de offentlige velfærdserhverv.

### De unge på de finansielle uddannelser vil gerne arbejde i den finansielle sektor

De finansielle uddannelser fungerer som en direkte rekrutteringskanal for de finansielle virksomheder. De unge på de finansielle uddannelser er blevet spurgt, om de regner med at arbejde i den finansielle sektor efter endt uddannelse, og her svarer imponerende 87 pct., at det regner de med.

### Mener du på nuværende tidspunkt, at din fremtidige arbejdsplads vil være i den finansielle sektor?



Figur 3.5. De finansielle uddannelser som rekrutteringskanal.

Kilde: Undersøgelse blandt de unge på de finansielle uddannelser, spørgsmål 26. N=669.

Det betyder således, at unge, der har søgt ind på en af de tre uddannelser, der er direkte rettet mod den finansielle sektor, også gerne vil arbejde i sektoren. Det er et godt udgangspunkt for rekruttering når de er færdige med deres uddannelse.

## 3.4. Hvad vil de unge arbejde med?

De unge vil gerne arbejde med administration og projektledelse, rådgivning og marketing og sætter således jobindhold før branchevalg.

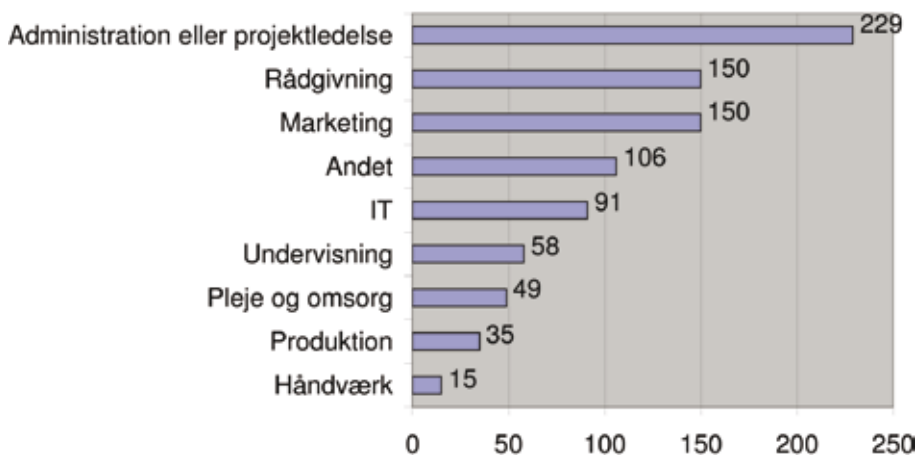
### De unge vil arbejde med administration og projektledelse, rådgivning og marketing

De unge på ungdomsuddannelserne er også blevet spurgt om, hvad de gerne vil arbejde med. Her kommer administration og projektledelse ind på en klar førsteplads efterfulgt af rådgivning og marketing.





### Hvad kunne du forestille dig at arbejde med i dit kommende job?



Figur 3.6. De unges ønsker til jobindhold.

Kilde: Undersøgelse blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 10. Mulighed for flere svar.

Som vi så med de unges foretrukne brancher, er det også ennemæssigt de liberale erhverv, der får de fleste stemmer, mens de offentlige velfærdsområder kommer ind i midten. Også ennemæssigt er det de traditionelle fremstillingserhverv, der får færrest positive tilkendegivelser.

Listen over branche- og emnevalg er næsten sammenfaldende, dog med den markante undtagelse, at de unges favoritemne, administration og projektledelse, ikke er en branche for sig selv, men findes på tværs af mange brancher og erhverv. Det samme gør sig gældende for rådgivning. Ud fra en formodning om, at det er arbejdets indhold, der får de unge til at ønske at arbejde i en bestemt sektor, må konklusionen være, at det for enhver sektor er afgørende at kommunikere arbejdets indhold.

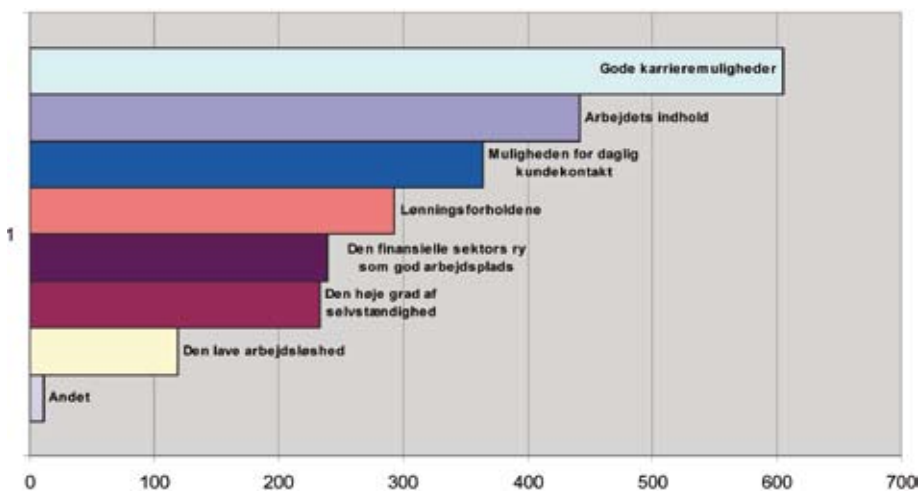
I en rekrutteringssammenhæng kan den finansielle sektor således åbent fortælle om opgaverne i jobbet. Samtidig er det dog vigtigt at sikre den rette forventningsafstemning, idet jobbet som eksempelvis rådgiver i en finansiell virksomhed også indebærer salg. Det er vigtigt for at kunne fastholde de unge efter endt uddannelse, at de på forhånd kender alle jobbets aspekter.

### De unge på de finansielle uddannelser er tiltalt af karrieremuligheder og arbejdets indhold

De unge på de finansielle uddannelser vil gerne blive og arbejde i sektoren efter endt uddannelse. Dermed bliver de unges uddannelsesvalg også til deres karrierevalg. Derfor har vi spurgt de unge, hvad der virkede tiltalende ved en uddannelse rettet mod den finansielle sektor. Her svarer de unge, at det primært var de gode karrieremuligheder og arbejdets indhold, der var tiltalende, men også muligheden for daglig kundekontakt kommer ind højt oppe på listen. Først herefter kommer løn og den høje grad af selvstændighed ind. Dermed har de unge på de finansielle uddannelser samme topprioriteter som Generation Y, der også vægter karrieremuligheder og arbejdsindhold højt.



## Hvad virkede tiltalende ved en uddannelse målrettet mod den finansielle sektor?



Figur 3.7. Det tiltalende ved en finansiell uddannelse.

Kilde: Undersøgelse blandt de unge på de finansielle uddannelser, spørgsmål 20.

Mulighed for flere svar.

De faktorer, de unge giver den laveste score er “den lave arbejdsløshed” og “den høje grad af selvstændighed”. Som nævnt blev undersøgelsen gennemført før de tilpasninger af arbejdsstyrken, der fandt sted i efteråret 2008 og vinteren 2008/2009; derfor er det umuligt at afgøre om den nuværende ændrede beskæftigelsessituation kan have betydning for kommende elever og studerende på de finansielle uddannelser. Spørgsmålet er her, om øget ledighed i den finansielle sektor kan virke afskrækkende på de unge i deres uddannelsesvalg. Det skaber undersøgelsen ikke mulighed for at få at vide.

De unges prioriteringer stemmer her overens med opfattelsen af Generation Y: De unge vil have karrieremuligheder og et spændende arbejde. Det er vigtigere end lønnen – og da Generation Y er vokset op uden masseledighed står risikoen for ikke at have et arbejde slet ikke på de unges indre skærm.

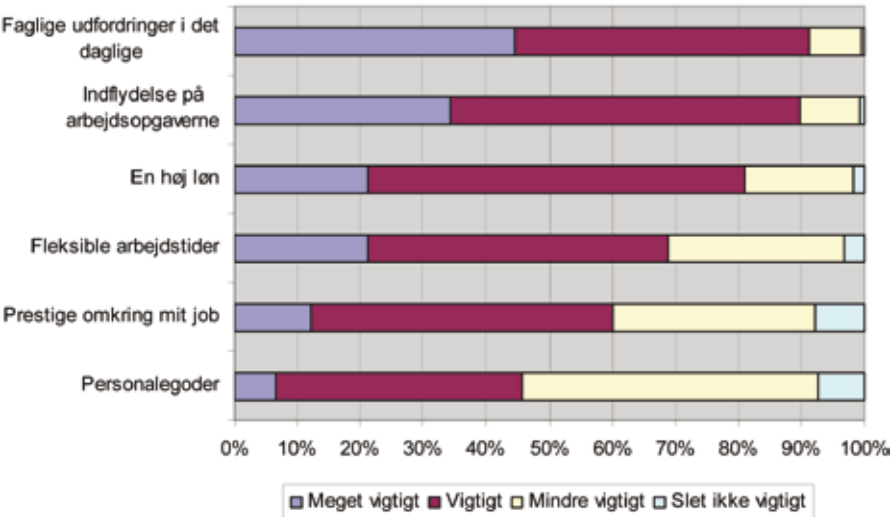


### 3.5. Hvilke ønsker har de unge til karriere- og arbejdslivet?

#### De unge vil have medbestemmelse og udfordres i hverdagen

De unge på ungdomsuddannelserne ønsker sig faglige udfordringer i det daglige, og de vil have indflydelse på arbejdsopgaverne. De forhold, der er mindst vigtige for de unge, er prestigen omkring jobbet og personalegoderne.

#### Hvilke ønsker har du til din fremtidige arbejdsplads?

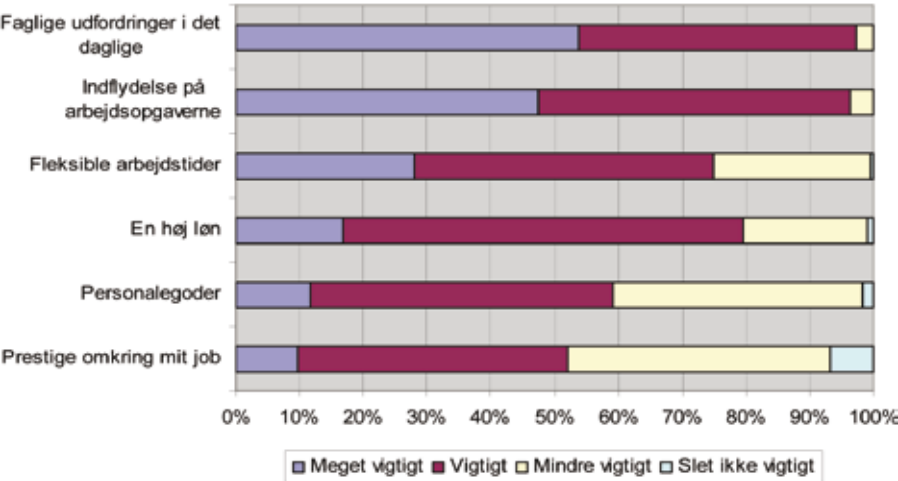


Figur 3.8. Ønsker til fremtidig arbejdsplads 1.

Kilde: Undersøgelse blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 11.

For de unge på de finansielle uddannelser er billedet næsten ens: Det er de faglige udfordringer og indflydelse på arbejdsopgaverne, som flest unge anser for at være meget vigtigt, mens det er prestige omkring jobbet og personalegoder, som bliver bedømt lavest.

#### Hvilke ønsker har du til din fremtidige arbejdsplads?



Figur 3.9. Ønsker til fremtidig arbejdsplads 2.

Kilde: Undersøgelse blandt de unge på de finansielle uddannelser, spørgsmål 25.



Ser man på de – ganske vist små – forskelle, så synes de unge på de finansielle uddannelser i højere grad end de unge på ungdomsuddannelserne, at det er meget vigtigt med faglige udfordringer, indflydelse på arbejdsopgaverne og høj løn.

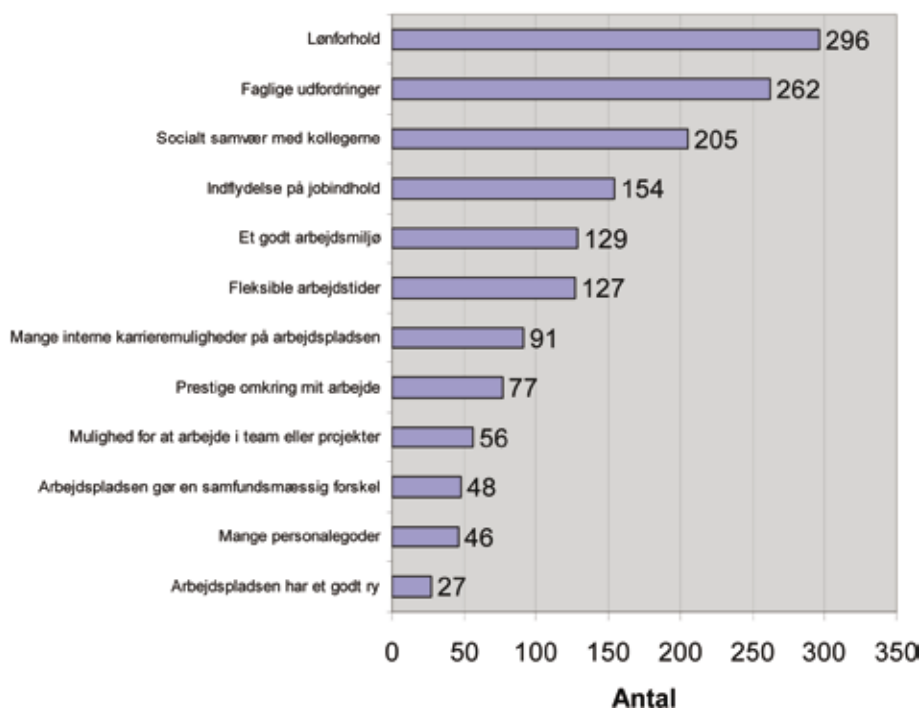
Samlet er begge grupper af unge altså fokuseret på hverdagen i jobbet – de vil have medbestemmelse, og de vil udfordres. At dette gælder for begge grupper betyder også, at det ikke er unge med særlige præferencer på dette område, der søger ind i den finansielle sektor. Og dermed også, at alle unge i princippet kan blive tiltalt af en karriere i den finansielle sektor. Den virkelig svære fremtidige motivationsopgave ligger derfor også for den finansielle sektor i at være i stand til at skabe de udfordringer og den medbestemmelse, de unge efterspørger. Hvordan man kan arbejde aktivt med dette i praksis vil vi se nærmere på i de følgende kapitler.

### De unge vælger karriere efter lønforhold og faglige udfordringer

Når det kommer til valg af karriere svarer de unge på ungdomsuddannelserne, at det er lønforhold, faglige udfordringer og det sociale samvær med kollegerne, der er det vigtigste for dem, mens indflydelse på jobindhold kommer ind på en fjerdeplads.

**Hvad er vigtigst for dig, når du skal vælge en fremtidig karriere?**

**(Mulighed for op til tre krydser)**



Figur 3.10. De unges kriterier for karrierevalg.

Kilde: Undersøgelse blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 12.

Mulighed for 3 svar.

Det er særligt interessant, at lønnen er så vigtig. Den generelle opfattelse af Generation Y er ellers, at løn ikke får en førsteplads i de unges overvejelser. Derimod spiller kravene om faglige udfordringer og indflydelse på jobindhold kombineret med ønsket om socialt samvær med kollegerne fint sammen med opfattelsen af Generation Y som både fællesskabssøgende og selvoptagede.



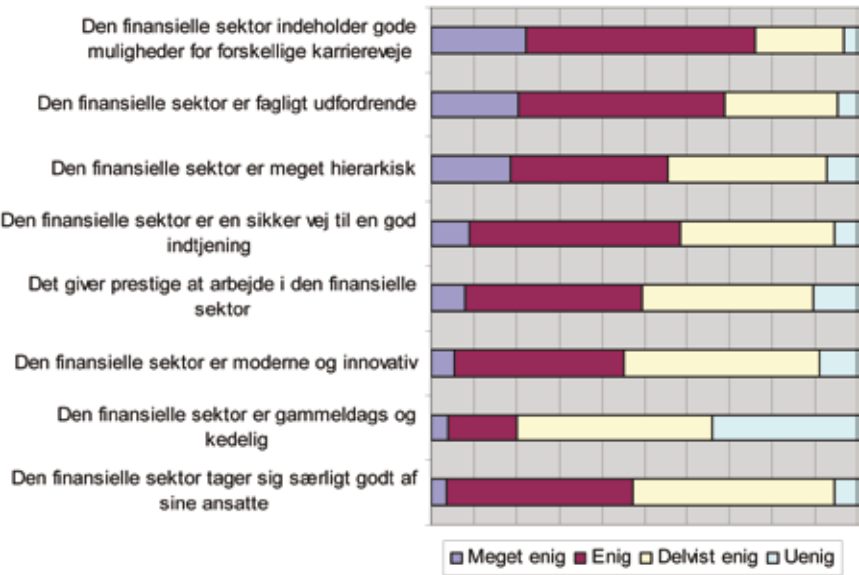
### 3.6. Hvad er de unges syn på den finansielle sektor?

De to grupper af unge er enige om, at den finansielle sektor indeholder gode karriere-muligheder, og at den er fagligt udfordrende. De er dog ikke helt enige i, om sektoren er moderne og innovativ eller gammeldags og kedelig. Her mener flere af de unge på ungdomsuddannelserne, at den finansielle sektor er gammeldags og kedelig, end det er tilfældet for de unge på de finansielle uddannelser. Generelt har de unge på de finan-sielle uddannelser således et mere positivt syn på sektoren end de unge på ungdomsud-dannelserne.

#### De unge på ungdomsuddannelserne: Den finansielle sektor indeholder gode muligheder for forskellige karriereveje

De unge på ungdomsuddannelserne er mest enige i udsagnene om, at den finansielle sektor indeholder gode muligheder for forskellige karriereveje, at den er fagligt udfor-drende, og at den er hierarkisk. De er mest uenige i, at den finansielle sektor er gam-meldags og kedelig – men omvendt er de heller ikke helt enige i, at den finansielle sek-tor er moderne og innovativ.

#### Hvordan opfatter du den finansielle sektor?



Figur 3.11. Syn på den finansielle sektor 1.  
Kilde: Undersøgelse blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 14.

De unges opfattelse af, at den finansielle sektor indeholder gode karriereveje og er fagligt udfordrende stemmer fint overens med de krav, de unge har til deres fremtidige karriere. Her har den finansielle sektor således et godt udgangspunkt for større rekruttering af de unge. Dette bekræftes også af, at 54 pct. af de unge på ungdomsuddannelserne svarer ja til, at de har overvejet at arbejde i den finansielle sektor (Kilde: Undersøgelse blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 15). Står det til troende, betyder det, at sektoren er inde i mere end hver anden unges overvejelser om karrierevalg. Adspurgt om, hvad de har overvejet at arbejde med i sektoren, er det erhvervsråd-

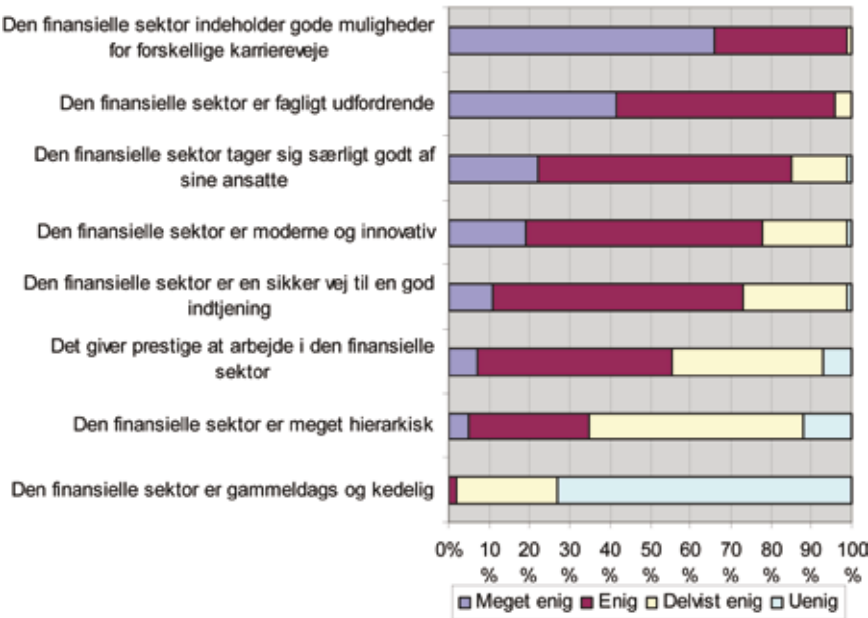


givning (48 pct.), ledelse (44 pct.) eller privatrådgivning (42 pct.), der har været med i de fleste overvejelser (Kilde: Undersøgelse blandt de unge på ungdomsuddannelserne, spørgsmål 17).

**De unge på de finansielle uddannelser: Sektoren er moderne og innovativ, og indeholder gode karrieremuligheder.**

De unge på de finansielle uddannelser er også blevet spurgt om deres syn på den finansielle sektor. Blandt denne gruppe af unge afvises udsagnet om, at den finansielle sektor er gammeldags og kedelig helt og aldeles, og der er opbakning til, at sektoren er moderne og innovativ. Endnu mere interessant er det dog, at de unge på de finansielle uddannelser er meget enige i, at sektoren indeholder gode muligheder for forskellige karriereveje, og at den er fagligt udfordrende.

**Hvordan opfatter du den finansielle sektor?**



Figur 3.12. Syn på den finansielle sektor 2.

Kilde: Undersøgelse blandt de unge på de finansielle uddannelser, spørgsmål 23.

De unge på de finansielle uddannelsers syn på den finansielle sektor går således glimrende i spænd med de krav til arbejdspladsen, de tidligere har givet udtryk for. Dette stemmer også fint overens med, at de unge på de finansielle uddannelser tilkendegav, at de gerne vil blive (ansat) i sektoren efter endt uddannelse.

**Sammenligning af de to grupper af unges syn på den finansielle sektor**

De to grupper svarer ens på udsagnene om, at det giver prestige at arbejde i den finansielle sektor, at den finansielle sektor er fagligt udfordrende, og at den finansielle sektor er en god vej til en sikker indtjening. For alle tre udsagn gælder, at de to grupper erklærer sig enige.

Generelt er de unge på de finansielle uddannelser mere positive end de unge på ung-



domsuddannelserne, også selvom sidstnævnte gruppe faktisk er ret positiv. Men de unge på de finansielle uddannelser mener eksempelvis i højere grad end de unge på ungdomsuddannelserne, at den finansielle sektor indeholder gode muligheder for forskellige karriereveje og er fagligt udfordrende. Og de er som gruppe mere enige om at afvise udsagnet om, at sektoren er gammeldags og kedelig.

De unge på de finansielle uddannelser mener, at den finansielle sektor er mindre hierarkisk og mindre gammeldags og kedelig end de unge på ungdomsuddannelserne. En oplagt forklaring på dette kan være, at de unge på de finansielle uddannelser har et bedre kendskab til sektoren end de unge på ungdomsuddannelserne – alternativt, at de finansielle uddannelser i højere grad rekrutterer unge, der har dette synspunkt. Tilsvarende mener de unge på de finansielle uddannelser i højere grad end de unge på ungdomsuddannelserne, at sektoren indeholder gode muligheder for forskellige karriereveje og at den er moderne og innovativ end de unge på ungdomsuddannelserne.

Det står klart, at i arbejdet med at tiltrække de unge til uddannelser rettet mod den finansielle sektor kan sektoren med fordel slå på jobindholdet og mulighederne for at gøre karriere. Det er vigtigt for de unge at kunne se udviklingsmuligheder, og samtidig at de ikke låser sig alt for fast med et bestemt valg. Da indholdet i jobbet til hverdag er vigtigt for de unge, skal der også finde en god afstemning af forventninger sted – det kunne eksempelvis være tydelighed omkring, at jobbet som rådgiver også indebærer salg.

### 3.7. Ligner de unge i undersøgelserne Generation Y?

Mange af de karakteristika, der er knyttet til Generation Y kan genfindes hos de unge i de to undersøgelser. De unge i vores undersøgelser sætter ligesom Generation Y det faglige indhold i jobbet højt, og de sætter også pris på socialt samvær med kollegerne. Samtidig vil de gerne have indflydelse på arbejdsopgaverne – her stikker de ikke-autoritetstro unge hovedet frem. Det er også kendetegnende, at de unge ikke går op i, om deres uddannelses- og karrierevalg giver prestige. Selvom de unge er enige i udsagnet om, at det giver prestige at arbejde i den finansielle sektor, er det ikke vigtigt for dem: For de unge på de finansielle uddannelser er det mindst vigtigt blandt udsagnene, og for de unge på ungdomsuddannelserne er det næstmindst vigtigt.

De unge på ungdomsuddannelserne ønsker at tage en lang uddannelse, og det vil give dem mulighed for at gøre, som Generation Y gør ifølge beskrivelsen: At rejse og bo i udlandet (eksempelvis i forbindelse med studieophold) og dermed få indblik i andre kulturer. Samtidig vil en længerevarende uddannelse også gøre, at de er ældre, når de træder ind på arbejdsmarkedet og således har haft bedre tid til at “finde sig selv”.

Der er dog også dele af beskrivelsen af Generation Y, der er svære at genfinde hos de unge i undersøgelserne. For det første er det overraskende i en Generation Y-sammenhæng, at lønforhold er så afgørende for især de unge på ungdomsuddannelserne, der sætter løn over faglige udfordringer og socialt samvær. Det er dog ikke lige så udtalt for de unge på de finansielle uddannelser, der placerer løn et sted i midten omkring personalegoder og fleksible arbejdstider. Vi kan naturligvis kun gisne om årsagen til, at de unge på ungdomsuddannelserne er så optaget af løn – men vi ved fra de unge på de finansielle uddannelser, at da de valgte uddannelse var det karrieremulighederne, der var afgørende. Det kan være, at der er sket et skift som led i processen omkring valg af uddannelse – at hvor de unge på ungdomsuddannelserne ønsker en god løn, så vil de unge på de finansielle uddannelser have gode karrieremuligheder, så de kan få en god løn. Dette er dog udelukkende baseret på antagelser.



### 3.8. Den finansielle sektors mulighed for at tiltrække og fastholde de unge

Da undersøgelserne blandt de unge er foretaget før de tilpasninger af arbejdsstyrken, der har fundet sted i vinteren 2008/2009 og der ikke er spurgt specifikt til disse forhold, er det ikke muligt at afgøre, hvordan den finansielle krise har påvirket de unges syn på den finansielle sektor.

Den finansielle sektor sidder med gode kort på hånden, når det gælder om at tiltrække de unge til de finansielle uddannelser og siden fastholde dem i den finansielle sektor. Der er flere årsager til dette:

For det første vil 60 pct. af de unge gerne arbejde i den private sektor, og finans er den næstmest populære branche, kun overgået af handel. For det andet vil mere end 90 pct. af de unge gerne tage en videregående uddannelse, og den finansielle sektor tilbyder fremadrettet stadig flere jobs til personer med en videregående uddannelse, som vi så i kapitel 2.

For det tredje vælger de unge uddannelse efter hvad der interesserer dem, og hvad der giver adgang til gode karrieremuligheder. Her viser undersøgelsen, at de unge ser den finansielle sektor som et sted med gode karrieremuligheder og faglige udfordringer i det daglige. De unge mener altså, at den finansielle sektor og de finansielle uddannelser kan leve op til deres krav vedrørende valg af uddannelse. Det afspejles også i, at de unge på de finansielle uddannelser gerne vil blive (ansat) i den finansielle sektor efter endt uddannelse.

Endelig er der også god overensstemmelse mellem de unges krav til deres fremtidige arbejdsplads og den finansielle sektor. De unge vil have faglige udfordringer og medbestemmelse i hverdagen, og de opfatter den finansielle sektor som et sted, hvor der er netop faglige udfordringer. At der så også er gode karriereveje er bare et ekstra plus.

Samlet ser det således positivt ud for den finansielle sektor, når det gælder tiltrækning og rekruttering af fremtidens arbejdskraft. Men for at få de unge til at vælge en finansiell uddannelse skal den finansielle sektor (fortsat) løfte opgaven med at fortælle om mulighederne i sektoren: De unge skal vide, at der er gode karrieremuligheder i sektoren, og de skal overbevises om, at der er rigeligt med faglige udfordringer og medbestemmelse i hverdagen. For at få kontakt til de unge er det vigtigt at være til stede på internettet, som er de unges primære informationskilde, samt på uddannelsesmesser og lignende arrangementer.





# Mangfoldighedsledelse

## Resumé

I dette kapitel stiller vi skarpt på mangfoldighed og mangfoldighedsledelse. Det er to begreber, der kan give konkrete redskaber til, hvordan man i praksis kan arbejde med rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejdere. Kapitlet indeholder en kort introduktion til mangfoldighed og mangfoldighedsledelse, hvor vi bl.a. definerer begreberne og forskellige faser i arbejdet hermed. Vi kommer også ind på effekterne og balanceringen af mangfoldigheden. Kapitlet vil give indsigt i de muligheder og potentialer, som arbejdet med mangfoldighed rummer i forhold til øget innovationskraft, kreativitet, konkurrenceevne og arbejdsglæde i virksomhederne. Til sidst i kapitlet rettes fokus mod, hvordan man helt konkret kan arbejde med forskellige aspekter af mangfoldigheden i form af et inspirationskatalog med udenlandske best practise eksempler fra den finansielle sektor. Her fokuserer vi på fire forskellige indsatsområder, nemlig køn, uddannelse, alder og etnicitet. På baggrund af de forskellige cases uddrages forskellige værktøjer og redskaber, der kan fungere som inspiration til både det strategiske og det daglige arbejde med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse.

### Værktøjer til arbejdet med mangfoldighedsledelse er:

- > Bred rekrutteringsindsats med fokus på det utraditionelle
- > Mentorordninger
- > Opbygning af netværk med mulighed for sparring
- > Øget synlighed omkring mangfoldigheden fx i form af konferencer seminarer og workshops
- > Traineestillinger
- > Nye informationskanaler via målrettede netværk
- > En praksis med plads til kulturelle forskelle
- > Informationsmateriale rettet mod specifikke målgrupper

## 4.1. Mulighed for at arbejde med rekruttering, udvikling og fastholdelse af medarbejdere

Som det blev gennemgået i kapitel 2 står den finansielle sektor i et mellemlangt perspektiv over for en række udfordringer i forhold til arbejdsstyrken: Mangel på kvalificeret arbejdskraft, aldersfordelingen hos sektorens ansatte og de stigende formelle kompetencekrav. Hermed står det klart, at en fremtidig målrettet indsats i forhold til rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejdere vil være værdifuld – både for den enkelte bank og for sektoren som helhed. Men hvordan kan man ude i bankerne arbejde med disse områder på en håndgribelig måde?

En metode til at beskæftige sig mere indgående med rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejdere er mangfoldighedsledelse. Mangfoldighed og mangfoldighedsledelse har i de senere år haft en stigende popularitet og er ved at vinde indpas i det danske erhvervsliv. Det er der rigtig god grund til, for det er begreber, som kan bidrage med redskaber til det konkrete arbejde med rekruttering, fastholdelse og udvikling. Samtidig er det også begreber, der kan skabe ekstra værdi for såvel virksomhedernes bundlinje som medarbejdernes trivsel. Det er årsagen til, at vi i det følgende vil give en introduktion til de to begreber.



### Mangfoldighed og mangfoldighedsledelse – ikke kun for minoriteter og udsatte grupper

Mangfoldighed handler overordnet set om variation mennesker imellem i en given social sammenhæng fx på en arbejdsplads. I forlængelse heraf er mangfoldighedsledelse “en strategisk proces, hvor der målrettet arbejdes med at skabe udvikling og resultater gennem sammensætning og ledelse af en mangfoldig medarbejdergruppe” (Nour & Thisted 2005:20).

Inden for mangfoldighedslitteraturen skelner man ofte mellem de synlige dimensioner af mangfoldighed som fx køn, alder eller etnicitet og de ikke-synlige dimensioner som uddannelse, erfaringer og viden. I sin oprindelse var mangfoldighedsbegrebet primært rettet mod de synlige dimensioner og således smalt defineret med udgangspunkt i sociale kategorier. I den senere udvikling af teorien er man begyndt at arbejde med et bredere mangfoldighedsbegreb, der baserer sig på såvel synlige som ikke-synlige faktorer og sætter fokus på den enkeltes personlighed og kompetencer. Det sker ud fra betragtningen om, at en inkluderende tilgang, der tager udgangspunkt i hver enkelt medarbejders potentiale, er mest befordrende for positive resultater. Årsagen er, at den bredere tilgang relaterer mangfoldighedsperspektivet til alle medarbejdere, hvorved det forankres dybt i virksomhederne.

Det er denne brede tilgang, vi arbejder ud fra, og vi definerer derfor mangfoldighed som summen af alle mulige forskelligheder og mangfoldighedsledelse som inkluderende alle medarbejdere - ikke kun minoriteter eller udsatte grupper. Til trods for vores brede perspektiv på mangfoldighed vil vi i dette kapitel, hvor vi præsenterer et inspirationskatalog, tage udgangspunkt i overordnede sociale kategoriseringer i form af udvalgte indsatsområder som alder, køn m.fl. Dette skyldes udelukkende et ønske om overskuelighed i forhold til områder, hvor arbejdet med mangfoldighed kan være særligt interessant for den finansielle sektor. I kapitel 5 ”Mellemliderperspektivet: Motivation og talentfremme i øjenhøjde”, hvor vi dykker mere ned i det konkrete ledelsesarbejde, vil vi indikere, hvordan mangfoldighedsledelse er relevant i forhold til alle medarbejdere.

At arbejde med mangfoldighedsledelse kan resultere i en række forskellige effekter, og der er derfor også flere motiver til at beskæftige sig med emnet. Det første motiv er af *juridisk* karakter og drejer sig om, at virksomhederne skal leve op til lovgivningens krav om ikke at diskriminere nogen og om at sikre ligebehandling. Et andet motiv kan karakteriseres som *socialt/moralsk* og handler om virksomhedernes ansvar i forhold til at skabe et rummeligt arbejdsmarked med plads til forskellighed. Dette motiv udspringer af en tankegang om, at erhvervslivet har en forpligtelse til at løfte visse sociale opgaver og hænger derfor nøje sammen med virksomhedernes tiltag på CSR-området. Det sidste motiv er *økonomisk* og foreskriver, at mangfoldighedsledelse bør være en forretningsmæssig strategi. Dette motiv er helt centralt, fordi økonomisk udbytte ofte er forudsætningen for, at virksomhederne i første omgang kan se gevinsten af mangfoldighed. Med det økonomiske argument kommer mangfoldighed til at gøre en forskel på bundlinjen.

### Effekten af mangfoldighed

Men hvordan er det så helt konkret, at mangfoldigheden kan bidrage med ekstra værdi i virksomhederne? Det har vi her samlet nogle eksempler og tal på:

- > Virksomheder præget af mangfoldighed og tværfaglighed blandt medarbejderne har 150 % større succes med at udvikle nye produkter og services (DEA/FBE 2008).



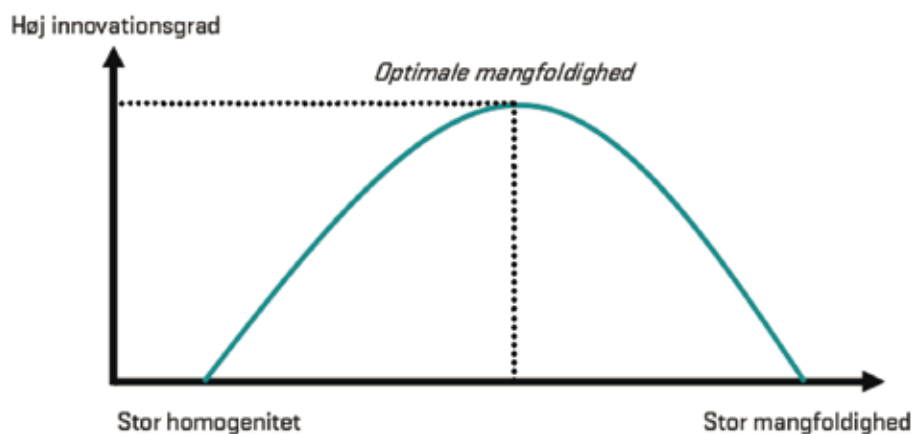
- > 60 % af medarbejderne i en virksomhed præget af diversitet er engagerede i deres arbejde – det gælder kun 11 % i virksomheder med ringe grad af diversitet (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007).
- > En højere grad af mangfoldighed øger oddset for virksomheders innovation med en faktor på (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007):
  - > Køn: 2,1
  - > Uddannelse: 1,5
  - > Etnicitet 1,3

Medarbejdernes forskellighed i køn, uddannelse, etnicitet osv. skal således anskues som kilder til at styrke både samarbejdsglæde og konkurrenceevne. Som eksemplerne vidner om, rummer arbejdet med mangfoldighed muligheder for at frigøre et stort potentiale - både når det gælder kreativitet, innovationskraft og ikke mindst bundlinje.

Mangfoldighed er et område, hvor der stadig er meget at hente for de danske virksomheder. Ifølge Forsknings- og Innovationsstyrelsens mangfoldighedsindeks, som måler mangfoldigheden i de danske virksomheder, står det nemlig sløjt til. I den typiske danske virksomhed har fx kun 3 % af medarbejderne en anden nationalitet end dansk, og der er ingen eller få højtuddannede. Indekset viser desuden, at der er et stort spring mellem de virksomheder, der er meget mangfoldige og gennemsnittet af danske virksomheder. For langt de fleste virksomheder ligger der altså et stort potentiale i at beskæftige sig med mangfoldighed.

### At balancere mangfoldigheden

Selv om ovenstående viser, at der kan være et stort udbytte at hente ved at arbejde med mangfoldighed, så er der ikke kun tale om gevinster på dette område. Som nedenstående figur illustrerer, handler det om en balancegang:



Figur 4.1: Innovationskurven.

Kilde: FI (2007)

Af figuren fremgår det, at en for høj grad af mangfoldighed kan have negative effekter, simpelthen fordi for stor diversitet giver for mange udfordringer i forhold til samarbejde og kommunikation. Derfor bør målsætningen heller ikke være maksimal mangfoldighed, men i stedet en mangfoldighed der er afstemt efter behov, indsatsområder og potentialer i den enkelte virksomhed.



At mangfoldigheden både kan have positive og negative konsekvenser bevirker, at man taler om ‘mangfoldighedsparadokset’. Hvor man ofte hører en del om de positive sider ved mangfoldighed såsom øget innovation og økonomisk gevinst, er der et mindre fokus på de potentielle negative afkast som fx manglende sammenhængskraft, besværliggjort kommunikation og manglende fælles forståelsesgrundlag, der kan resultere i mindre trivsel og effektivitet på arbejdspladsen. Mangfoldighed skal således praktiseres velovervejet, og det kræver en ledelsesindsats at undgå de nævnte risici og frisætte det iboende potentiale.

**Mangfoldighed kræver ledelse**

At øget mangfoldighed ikke automatisk resulterer i succes og positive afkast vidner nedenstående oversigt over resultater fra kvantitative studier af effekten af mangfoldighed om:

| Mangfoldighedsdimension        | Antal undersøgelser |              |                |
|--------------------------------|---------------------|--------------|----------------|
|                                | Negativ effekt      | Ingen effekt | Positiv effekt |
| Uddannelse og adgang til viden | 1                   | 2            | 4              |
| Køn                            | 2                   | 3            | 7              |
| Alder                          | 1                   | 2            | 1              |
| Etnicitet                      | 1                   | 2            | 7              |
| Tværgående/ledelsen            | 3                   | 5            | 7              |
| Ialt                           | 8                   | 14           | 26             |

*Figur 4.2: Oversigt over resultater fra kvantitative studier af effekten af mangfoldighed.  
Kilde: FI (2007).*

Som figuren viser, har et flertal af studierne fundet positive effekter. Men figuren er samtidig også et vidnesbyrd om, at sammenhængen mellem mangfoldighed og effekter kan være både kompleks og ikke umiddelbart gennemskuelig. Det skyldes bl.a., at der er en lang række af kontekstuelle faktorer som fx ledelse og organisationskultur, som spiller ind og påvirker det konkrete arbejde med mangfoldighed. Derfor vil ethvert arbejde med mangfoldighed være afhængigt af og skulle tilpasses situationen i den enkelte virksomhed.

Når mangfoldigheden kan have både negative og positive effekter, er det afgørende, at man er opmærksom på at arbejde med en balancering tilpasset virksomheden. I en sådan balancering og vurdering af mangfoldighedens potentialer i den enkelte virksomhed spiller ledelsen en afgørende rolle, da det netop er her man har tilstrækkeligt strategisk overblik til at dirigere og ikke mindst vurdere og måle værdien af indsatsen. At ledelsen indtager en central rolle for udbyttet af arbejdet med mangfoldighed bekræftes endvidere af, at en indsats i forhold til mangfoldighedsledelse skal forankres og integreres i virksomhedens øvrige aktiviteter og ikke blot stå som et isoleret initiativ, hvis det skal have en positiv effekt (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007; CBS/DEA 2008).



### At arbejde med mangfoldigheden

Overordnet set kan arbejdet med mangfoldighedsledelse inddeles i tre indsatsområder med hver deres fokus og indhold, som det skitseres her:

#### Mangfoldighedsledelsens faser

Fase 1: Rekruttering: at skabe en mangfoldig medarbejderstab

Fase 2: Fastholdelse: at skabe et godt arbejdsmiljø

Fase 3: Udvikling: at inddrage forskellige kompetencer og frigøre medarbejdernes unikke potentialer

*Figur 4.3: Mangfoldighedsledelsens 3 faser: Kilde: CBS/DEA (2008).*

I et virksomhedsperspektiv er der groft sagt to veje til mangfoldighed: En aktiv indsats hvor mangfoldighedsledelse indføres eksplicit eller en mere reaktiv indsats, hvor mangfoldighedsledelse ikke udgør et særligt initiativ, men nærmere opstår på baggrund af en gradvist mere mangfoldig medarbejderstab. I Danmark er det som nævnt de færreste virksomheder, som for alvor dyrker mangfoldigheden og dens potentialer. For selvom interessen for mangfoldighedsledelse er vakt, og potentialerne tydeligt fremgår, kan det være svært at gennemskue, hvordan man kommer i gang med at arbejde aktivt med mangfoldigheden. Fordi brancher, virksomheder og mennesker ikke er ens, findes der ikke en færdig pakkeløsning til implementering af mangfoldighedsledelse. Men de gode erfaringer og praksisser, der findes i de virksomheder, som allerede i dag arbejder med mangfoldighedsledelse, kan tjene til inspiration for dem, der ønsker at iværksætte en indsats.

I det følgende har vi udvalgt fire fokuspunkter inden for mangfoldighed, nemlig køn, uddannelse, alder og etnicitet. Inden for hvert fokuspunkt har vi indsamlet internationale erfaringer, som vi vil præsentere sammen med konkrete værktøjer til at arbejde med mangfoldighed. Formålet med dette katalog over best practises er at give inspiration og nye indsigter, så mangfoldighedens potentialer kan bringes i spil og bidrage til at øge arbejdsglæde, innovation og konkurrencekraft i den finansielle sektor.

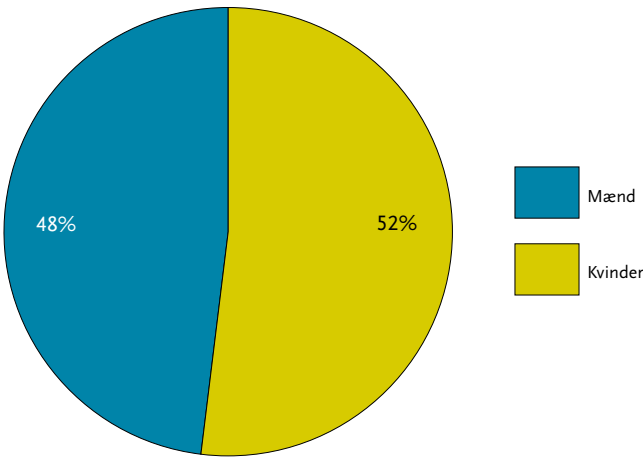
## 4.2. Mangfoldighed og køn

At det betaler sig at arbejde med mangfoldighedsledelse, når det gælder køn, illustreres af undersøgelser, som viser, at en øget mangfoldighed på dette område vil øge chancen for, at en virksomhed er innovativ med 110 pct. (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007).

Inden for indsatsområdet køn taler man ofte om mangfoldighed på to forskellige niveauer. Det ene niveau drejer sig om andelen af kvinder i virksomheden generelt, mens det andet retter sig mod kvinder i ledelse. Da de danske kvinders erhvervsfrekvens er høj, er de ofte repræsenteret ganske pænt på det generelle virksomhedsniveau, selvom der naturligvis er brancheforskelle. Det gælder også for den finansielle sektor, som det fremgår af nedenstående figur over kønsfordelingen:



**Kønsmæssig fordeling i finanssektoren 2007**

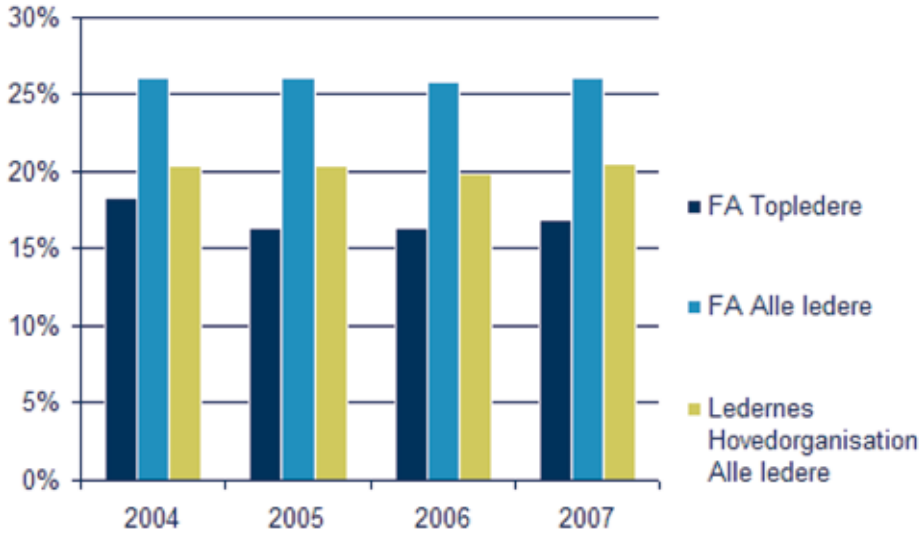


*Figur 4.4: Kønsfordeling i finanssektoren.  
Kilde: FA*

Faktisk er det sådan, at den finansielle sektor bestemt ikke har tradition for, at kvinderne er underrepræsenterede på det generelle niveau. Tidligere har der nemlig været en lille overvægt af kvindelige medarbejdere (fx lå andelen i 1994 på 56 pct.), men dette har i de senere år ændret sig til en næsten helt ligelig fordeling.

Når man betragter kønsfordelingen på det ledelsesmæssige niveau, ser billedet imidlertid anderledes ud – her er kvinderne nemlig ikke længere så velrepræsenterede.

**Andel kvindelige ledere 2004-2007**



*Figur 4.5: Andel kvindelige ledere.  
Kilde: FA og Ledernes Hovedorganisation*

Som figuren viser, er situationen i dag den, at det kun er ca. en fjerdedel af den finansielle sektors ledere, som er kvinder, mens dette tal for toplederstillingerne er endnu lavere. Denne kønsfordeling stemmer overens med en tidligere undersøgelse af den finansielle sektor, der omtaler en intern horisontal og vertikal kønsopdeling. Kvinderne er nemlig ikke blot overrepræsenteret på det laveste niveau i hierarkierne, men også generelt beskæftiget med områder eller i funktioner, der er mindre prestigefyldte og med



færre advancementsmuligheder (Søndergaard & Funck Ellehave 2006).

På baggrund af denne kønsfordeling er det tydeligt, at der i den finansielle sektor er potentiale i at arbejde med mangfoldighed i forhold til kvinder i ledelse. Til at belyse muligheder, udfordringer og perspektiver herved præsenteres nedenfor en case hentet fra Deutsche Bank.

### Case: Deutsche Bank

Deutsche Bank er en global virksomhed med afdelinger i 76 lande, over 130 forskellige nationaliteter og mere end 81.000 medarbejdere ansat på verdensplan. Ud af disse medarbejdere udgør 44,2 pct. kvinder, hvoraf 14,7 pct. er beskæftiget i lederstillinger. Andelen af kvinder i ledelse steg fra 14,0 pct. i 2003 til 14,7 pct. i 2004 – en stigning på 5 pct. på bare ét år

For til fulde at frigøre og drage nytte af de kvindelige medarbejderes potentiale har Deutsche Bank siden 1990'erne arbejdet aktivt med mangfoldighedsledelse i forhold til køn. Her udgør kvinder i ledelse et helt særligt indsatsområde, hvor der er iværksat en række initiativer. Grunden til at Deutsche Bank i særlig grad ønsker at fokusere på kvinder i ledelse er, at dette område udgør en uudnyttet ressource. Særligt i bankens tyske hjemland kan dette være en udfordring, da fx beskæftigelsesgraden for kvinder med små børn her kun ligger på 55 pct. og dermed under OECD-gennemsnittet.

Samtidig arbejder Deutsche Bank også med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse ud fra en betragtning om, at forskellighed øger mulighederne for innovation og kreativitet, at det stiller banken bedre i konkurrencen om og rekrutteringen af fremtidens talenter, samt at det øger virksomhedens samlede kulturelle forståelse, hvilket er afgørende i en globaliseret virkelighed.

Deutsche Bank er langt fremme, når det gælder indsatser inden for mangfoldighed og mangfoldighedsledelse, idet de har etableret et såkaldt Diversity Team til arbejdet hermed. Teamet tilbyder både workshops for bankens ansatte, information og inspiration, samtidig med at det også forestår effektmålinger og implementering af mangfoldighed i banken. Som en del af den samlede mangfoldighedsindsats har bankens Diversity Team arbejdet særdeles aktivt med området kvinder i ledelse.

Et af de tiltag, som Deutsche Bank arbejder med for at fremme kvinders muligheder i forhold til ledelse, er at skabe **netværk med fokus på kvinders karriereudvikling**. Et af disse netværk er *Deutsche Bank Women's Network*, der er et internt netværk for bankens kvindelige ansatte, der skal berige det personlige og ikke mindst det professionelle arbejdsmiljø og bidrage til erfaringsudveksling mellem medlemmerne. Dette netværk fungerer som forum for opsamling på erfaringer og udveksling af oplevelser på tværs af organisationen. Et andet tiltag er det interne netværk *Women in European Business*, som giver de kvindelige ansatte mulighed for at dele erfaringer og ekspertise til videre karriereudvikling. *Women in European Business* blev stiftet i 1997 og har afdelinger i både Frankfurt og London, hvor der årligt afholdes konferencer. Disse konferencer er med til at sætte kvinder i ledelse på dagsordenen og fungerer derved som en katalysator for opbygningen af et forretningsmæssigt fællesskab for kvinder på arbejdspladsen. Et lignende initiativ i den amerikanske del af Deutsche Bank er *Women on Wall Street Network*, der hvert år arrangerer events, seminarer, paneldiskussioner og lignende.

Et andet tiltag, som Deutsche Bank arbejder med i forhold til at understøtte de kvindelige medarbejderes karrierer, er **mentorprogrammer**. I den forbindelse har man siden 1998 arbejdet med et mentorprogram, som går på tværs af en række virksomhe-



der. Dette program skal fungere karrierefremmende for særligt udvalgte og kvalificerede kvinder. Desuden har man også internt i banken et mentorprogram på tværs af afdelinger rettet mod kvindelige medarbejdere med et særligt potentiale. Hvert år engageres helt op mod 60 mentorer og mentees i dette initiativ.

Et tredje tiltag på vejen til at fremme kvinders karrieremuligheder er en særlig indsats i forhold til **work-life balance**. Denne indsats skal gøre det nemmere for alle ansatte – mænd såvel som kvinder – at skabe en balance mellem arbejds- og familieliv. Når denne indsats er særlig interessant i forhold til kvinders karrieremuligheder er det, fordi det ofte er kvinderne, der er mest optagede af og bekymrede over foreningen af arbejde og privatliv. Det betyder samtidig, at det ofte er kvinderne, som opgiver karrieren til fordel for familielivet. I et sådant perspektiv kan en øget work-life balance medvirke til, at de kvindelige medarbejdere får mulighed for at deltage i den karrieremæssige udvikling på lige fod med de mandlige kolleger og derfor også mere uproblematisk kan klatre op ad karrierestigen. Som en del af deres work-life balance-program tilbyder Deutsche Bank fleksible ansættelsesordninger, orlovsmuligheder, børnepasningsfaciliteter, nyhedsbreve til personer på barsel og indslusningsprogrammer, der gør det let at returnere til arbejdspladsen efter barsel eller orlov. Desuden har Deutsche Bank også med programmet “Women on expedition to 2020” sat sig for at kortlægge kvinders nuværende og fremtidige vilkår på arbejdsmarkedet og derigennem belyse, hvordan disse vilkår kan forbedres.

Deutsche Banks arbejde med mangfoldighed i forhold til køn, herunder særligt kvinder i ledelse, har haft en positiv effekt for banken. Fx har de mange forskellige initiativer ført til, at andelen af kvinder i ledelse steg fra 14,0 pct. i 2003 til 14,7 pct. i 2004 – det er en stigning på 5 pct. på bare ét år. Det betyder en stigende diversitet i forhold til forskelligartede kompetencer. Ud over den stigende andel af kvinder i ledelsen fremhæver Deutsche Bank selv en differentieret talentmasse og derigennem bedre innovationsmuligheder som centrale effekter af deres mangfoldighedsindsats på dette område.

**Ønsker du at arbejde med mangfoldighedsledelse og køn i din virksomhed, kan følgende værktøjer være vejen frem:**

- > Mentorordninger
- > Fokus på work-life balance, som gør foreningen af arbejds- og familieliv lettere
- > Netværk for kvinder med muligheder for sparring og erfaringsudveksling
- > Synlighed omkring og prioritering af kvinders karrieremuligheder fx i form af konferencer, netværk eller workshops

### 4.3. Mangfoldighed og uddannelse

Vi vil nu vende blikket mod mangfoldighed, når det gælder uddannelse. Den uddannelsesmæssige baggrund har stor betydning for individets tankesæt og er derfor afgørende for de perspektiver, der inddrages i forbindelse med opgaveløsning og udvikling af nye produkter og services. En stor del af gruppearbejdets styrke ligger i kombinationen af gruppe medlemmernes ressourcer i overraskende kombinationer, idet udnyttelsen af diversitet står centralt for det succesfulde resultat (Milliken, Bartel & Kurzberg 2003). Det betyder, at en medarbejdergruppe præget af uddannelsesmæssig mangfoldighed både kan være ensbetydende med en større tilgængelig videnpulje og være vejen til innovative tilgange og nye ideer.

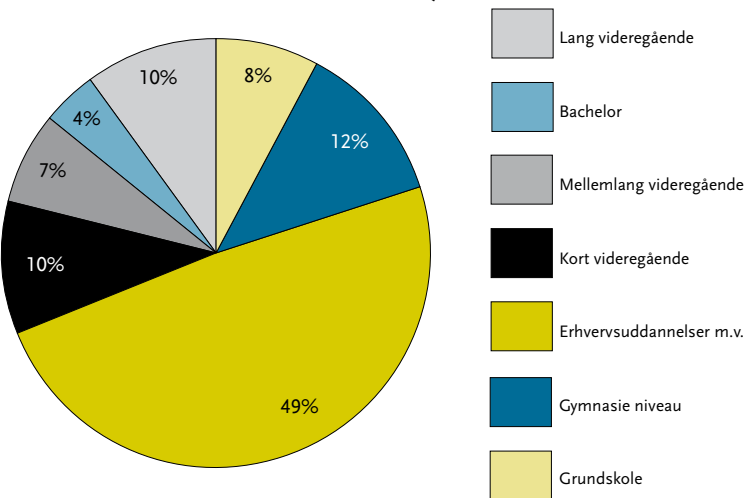




At mangfoldighed i forhold til uddannelse kan være en kilde til produktivitet og vækst for virksomhederne, vidner flere studier om. Fx viser en undersøgelse af ledelsesniveauet i 199 amerikanske banker, at der er en positiv sammenhæng mellem uddannelsesmæssig mangfoldighed og innovation (Bantel & Jackson 1989).

At det også i den finansielle sektor er relevant at beskæftige sig med og udvikle på den uddannelsesmæssige mangfoldighed, illustreres ved denne figur, som viser, at der faktisk i dag eksisterer en vis mangfoldighed inden for området i sektoren. Når der allerede nu findes en vis diversitet i sektoren rent uddannelsesmæssigt, er der netop grundlag for at udvikle og udnytte dette potentiale.

Finanssektorens uddannelsesniveau 2007



Figur 4.6: Finanssektorens uddannelsesniveau 2007.

Kilde: FA

Som figuren viser, repræsenterer medarbejderne i sektoren i dag flere forskellige uddannelsesmæssige baggrunde. Det er en forandring fra tidligere tider, hvor finans- og kontoruddannede var i stort overtal. Den nuværende diversitet i uddannelsesbaggrund skyldes, at der i de senere år er kommet et stigende antal akademikere og finansøkonomer til sektoren. I relation til den uddannelsesmæssige diversitet i sektoren er det dog værd at bemærke, at ovenstående figur naturligvis kun tegner et overordnet perspektiv. Da der stadig i dag kan være store forskelle mht. den uddannelsesmæssige baggrund på fx henholdsvis filial- og stabsniveau, er det derfor ikke nødvendigvis sådan, at man alle steder i sektoren oplever samme grad af diversitet.

Til den uddannelsesmæssige karakteristik af den finansielle sektor kommer endvidere det faktum, at sektoren er særdeles aktiv i forhold til efter- og videreuddannelse af medarbejdere – en gennemsnitlig finansiell virksomhed bruger kr. 4,57 per arbejdstime på efter- og videreuddannelse af medarbejderne, mens gennemsnittet for alle brancher er under kr. 2 (Kilde: Danmarks Statistik).

Det betyder, at medarbejderne også i løbet af arbejdslivet uddanner sig og derved erhverver ny specialiseret viden og kompetencer. Med den voksende diversitet vil det være udbytterigt for den finansielle sektor at arbejde med mangfoldighedsledelse i forhold til uddannelse. Da der allerede i dag eksisterer en vis mangfoldighed vil en indsats her ikke så meget være rettet mod rekruttering, men i højere grad mod udvikling af medarbejdere, så mangfoldighedens potentiale kan blive udnyttet fuldt ud. Til inspiration for dette arbejde følger her gode erfaringer fra HSBC.

**Case: HSBC**

HSBC er oprindeligt grundlagt i Hong Kong, men har i dag hovedsæde i London og er en engelskrevet bank. Banken har ca. 330.000 ansatte og mere end 9500 filialer fordelt i 85 forskellige lande.

HSBC arbejder med mangfoldighedsledelse, fordi de ønsker at afspejle det samfund de lever i – både i forhold til medarbejdere og kunder. Bankens særlige indsats i forhold til mangfoldighed inden for uddannelse sker ud fra en betragtning om, at det er væsentligt for en virksomhed at engagere sig i lokalsamfundet og erhvervsmæssigt gøre brug af befolkningen her uanset uddannelsesmæssig baggrund.

Et af de konkrete tiltag, som HSBC arbejder med for at sikre en vis uddannelsesmæssig mangfoldighed, retter sig mod **rekruttering med et meget bredt fokus**. Det kommer til udtryk ved, at man gør en stor indsats for at hverve personer med alternative uddannelsesbaggrunde, der ikke umiddelbart søger mod den finansielle sektor. Det er fx personer med andre erhvervsuddannelser eller personer uden uddannelse. Såfremt der er brug for yderligere uddannelse eller omskoling forestår HSBC denne proces.

Et andet tiltag, som hjælper HSBC med deres utraditionelle rekruttering, er **samarbejde med et rekrutteringsbureau til sikring af mangfoldighed**. Rekrutteringsbureauet varetager således en del af bankens rekruttering og sørger i deres screeningsproces for, at der hele tiden opbygges en vis mangfoldighed i arbejdsstyrken.

Selvom en del af indsatsen i forhold til uddannelsesmæssig baggrund ligger i selve rekrutteringsfasen, er der stadig arbejde tilbage, når medarbejderne er hvervet, for at mangfoldigheden kan udnyttes optimalt. For at sikre at den uddannelsesmæssige mangfoldighed ikke resulterer i for meget diversitet og ukonstruktive diskussioner i opgaveløsningen, har HSBC oprettet **efteruddannelseskurser**. Disse kurser skal være med til at sikre et fælles tankesæt i organisationen – ikke så alle medarbejdere tænker ens, men så alle medarbejdere udviser forståelse for andre perspektiver end deres egne. Derfor giver kurserne medarbejderne mulighed for at stifte bekendtskab med forskellige forretningsområder i banken. En sådan fælles forståelse er nemlig helt central for at sikre synergieffekter ved diversitet og for at fremme mangfoldighedens positive potentialer og forebygge de mulige negative.

**Ønsker du at arbejde med mangfoldighedsledelse og uddannelse i din virksomhed, kan følgende værktøjer være vejen frem:**

- > En bred rekrutteringsindsats med et særligt fokus på de grupper, som med deres uddannelsesmæssige baggrund ikke traditionelt søger mod den finansielle sektor. Her kan det evt. være en mulighed at få hjælp til at udpege og rekruttere relevante grupper, som man normalt ikke har så meget kontakt med
- > For at få det optimale ud af den uddannelsesmæssige mangfoldighed skal der i virksomheden være fokus på en respekt for forskellige perspektiver – ellers ender mangfoldigheden hurtigt med at give alenlange diskussioner mellem forskellige fagligheder frem for nytænkning. Vejen hertil kan være at skabe muligheder for sparring mellem faglighederne via netværk, mentorprogrammer eller efteruddannelse



#### 4.4. Mangfoldighed og alder

Når man taler om alder i mangfoldighedssammenhænge har man ofte fokus på særligt to aldersgrupper, nemlig yngre og ældre medarbejdere. Det hænger sammen med, at den høje erhvervsfrekvens for aldersgruppen fra 30-50 år er ensbetydende med, at denne gruppe er velrepræsenteret inden for langt de fleste erhverv, mens der kan være stor variation inden for de to ydergrupper. Men mangfoldighed mht. alder handler ikke kun om en diversitet i aldersklasser og selve rekrutteringen heraf – det handler i lige så høj grad om at imødegå den udfordring, der ligger i at skabe samspil på tværs af generationer. Den ældre del af en medarbejdergruppe vil ofte stå stærkt, når det gælder praksiserfaringer og erhvervsfunderede kompetencer, mens de yngre medarbejdere rent uddannelsesmæssigt vil være rigtig godt gearret, samtidig med at de kan bidrage med nye perspektiver på gamle problematikker eller rutiner.

Alder er en mangfoldighedsfaktor, der forbindes med en del negative effekter og erfaringer. Fx er det som vist i figur 4.2 en af de faktorer, hvor kvalitative studier viser et noget blandet afkast i forhold til positive og negative effekter. Men hvorfor er særligt alder som mangfoldighedsfaktor svær at beskæftige sig med? Nogle undersøgelser peger på, at en forklaring på de negative effekter kan være, at alder er et område, hvor virksomhederne allerede er ret mangfoldige, hvorfor en øget mangfoldighed vil få den positive innovationskurve til at knække. Hvis dette er tilfældet, betyder det ikke, at man skal stoppe arbejdet med mangfoldighed i forhold til alder – det betyder derimod blot, at man i stedet for at fokusere på rekruttering skal rette opmærksomheden mod den udviklingsmæssige fase. Og at der netop kan være god grund til at iværksætte en særlig udviklingsorienteret indsats illustreres af, at mange virksomheder oplever store udfordringer i forhold til at skabe samarbejde på tværs af aldersgrupper og samtidig være i stand til at motivere og udvikle den enkelte medarbejder. Det er derfor en udfordring, der bør tages alvorligt, da den er presserende i langt de fleste brancher – også i den finansielle sektor.

Som vi tidligere har gennemgået bliver en del udfordringer i den finansielle sektor skabt af aldersfordelingen blandt medarbejderne, hvor en relativt stor del af arbejdsstyrken i nærmeste fremtid skal pensioneres. Denne aldersfordeling stiller tre primære udfordringer. Den første retter sig mod rekruttering af nye og yngre medarbejdere, som skal sikre fremtidens arbejdskraft og samtidig bidrage til en mangfoldig arbejdsstyrke rent aldersmæssigt. Den anden udfordring omhandler fastholdelse af de medarbejdere, der i dag tilhører den ældre del af arbejdsstyrken, så de har lyst til at blive i deres stillinger og bidrage med erfaring og viden. Og sidste udfordring retter sig mod samarbejdet i medarbejdergruppen generelt, herunder særligt på tværs af generationer. Et optimalt samspil mellem medarbejdere i alle aldre er nemlig forudsætning for til fulde at udnytte de ressourcer, kompetencer og den viden, som virksomheden ligger inde med. For at give indblik i velfungerende praksisser og konkrete værktøjer til arbejdet med mangfoldighed i forhold til alder følger her en case hentet fra den tyske Commerzbank.

**Case: Commerzbank**

Commerzbank er en verdensomspændende virksomhed med over 35.000 ansatte, hvoraf næsten 8000 er beskæftiget i udenlandske afdelinger. På verdensplan har Commerzbank mere end 78 millioner kunder.

Commerzbank har igennem de seneste ti år haft stor opmærksomhed rettet mod mangfoldighed, hvor alder har været et særligt indsatsområde. Årsagen til, at man har valgt at arbejde med alder som indsatsområde, er både den demografiske udvikling og udsigten til mangel på arbejdskraft, men også at diversitet kan bidrage til en mere nuanceret kundeforståelse og derigennem konkurrencemæssigt stille banken stærkere.

I arbejdet med alder og mangfoldighed har Commerzbank primært haft fokus på, hvordan forskellige generationer og aldersgrupper besidder forskellige kompetencer og koncentreret sig om at få disse kompetencer bragt i spil sammen og derved udnyttet dem bedst muligt. Indsatsen har derfor heller ikke været rettet mod én særlig gruppe, men i stedet været bredt fordelt med initiativer målrettet både unge og ældre. Man arbejder således meget aktivt på hele tiden at skabe og opretholde aldersmæssig mangfoldighed i arbejdsstyrken.

For at få mest mulig glæde og gavn af de forskellige aldersgrupper, der er repræsenteret i virksomheden, har man i Commerzbank oprettet et internt **mentorprogram**, hvor ældre og yngre medarbejdere sættes sammen i teams for at sparre med hinanden ved at dele forskellige kompetencer, viden og erfaringer. For at fremme samarbejdet og udbyttet af videndelingen i disse teams afholder Commerzbank **workshops** for medarbejderne med fokus på, hvordan den aldersmæssige forskellighed kan udnyttes bedst rent strategisk. En særlig del af denne indsats retter sig mod at skabe en bevidsthed hos medarbejderne om, at bankens kundegruppe også er forskellig, hvorfor mangfoldigheden internt skal anvendes til at skabe øget kundeforståelse og forretningsmæssige fordele.

Commerzbank tager den demografiske udvikling alvorligt og har derfor særligt fokus rettet mod rekruttering af unge medarbejdere, der skal bidrage med fremtidens arbejdskraft. Et særligt tiltag er her **traineestillinger**, hvor de unge oplæres i virksomheden. Bankens særlige satsning på disse stillinger bevirkede, at man i 2006 oprustede på området ved at øge antallet af traineestillinger med 500. Det øgede antal traineestillinger bidrager positivt på to måder. For det første fungerer de som en ny rekrutteringskanal. For det andet kan stillingerne være med til at sikre banken kompetente medarbejdere i fremtiden, fordi medarbejderne med tiden kan udvikles og blive de nye talenter.

Foruden rekruttering af yngre medarbejdere har man i Commerzbank også været særdeles aktiv i forhold til gruppen af ældre medarbejdere. Hvor mange ofte har en tendens til at fokusere på rekrutteringen og udviklingen af yngre medarbejdere, lægger Commerzbank vægt på, at der også skal være plads til og **fokus på kompetenceudvikling for den ældre medarbejdergruppe**. En aktiv indsats på dette område er med til dels at tiltrække flere ældre til banken og skabe en mangfoldig arbejdsstyrke i forhold til alder, dels at fastholde en vigtig og erfaren gruppe af medarbejdere og dermed mindske bankens personaleomsætning.

Arbejdet med mangfoldighed i forhold til alder har haft en positiv effekt både for hverdagen i banken og på det rent forretningsmæssige plan. Mht. de mest målbare fakta har Commerzbank med deres traineeprogram oplevet en stor fremgang, så antallet af trainees ved udgangen af 2006 var 1370 i alt – en stigning på mere end 36 pct. Samtidig har den særlige indsats for den ældre medarbejdergruppe medført, at ca. 20 pct.



af bankens samlede medarbejderstyrke i dag er over 50. Ifølge Commerzbank har deres indsats i forhold til mangfoldighed ført til øget arbejdsglæde og motivation i hverdagen blandt medarbejderne, samtidig med at det også har styrket bankens samlede kundeforståelse og dermed også bidraget med konkurrencemæssige fordele.

**Ønsker du at arbejde med mangfoldighedsledelse og alder i din virksomhed, kan følgende værktøjer være vejen frem:**

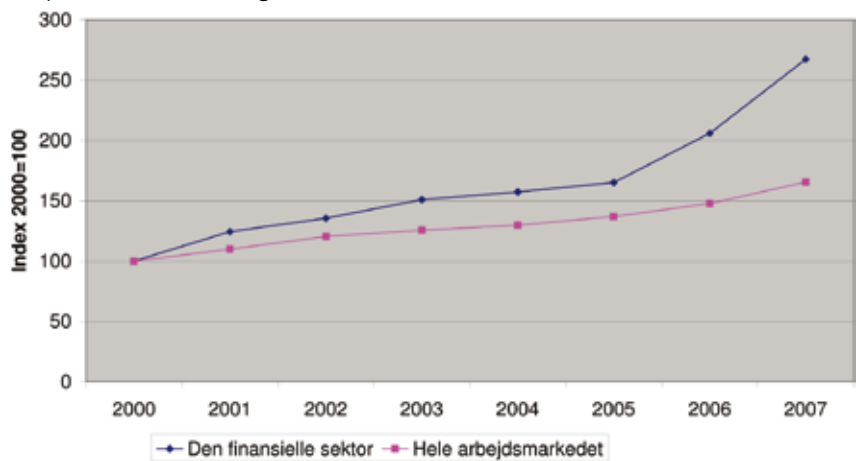
- > Traineestillinger, der fungerer som et rekrutteringspotentiale for yngre medarbejdere
- > Fokus på udvikling og motivation af de nuværende medarbejdere, herunder særligt den ældre del af medarbejdergruppen
- > Mentorprogram hvor yngre og ældre arbejder sammen i teams for at opnå sparring og læring gennem deling af kompetencer, viden og erfaringer
- > Workshops, der sætter fokus på, hvad den aldersmæssige mangfoldighed kan bidrage med i et forretningsperspektiv

**4.5. Mangfoldighed og etnicitet**

Ligesom den uddannelsesmæssige baggrund har stor betydning for de perspektiver, man som ansat anlægger på opgaveløsning, så har både nationalitet og etnicitet også en vis indflydelse. Det kan fx være i form af specifik kulturel viden, hvilket kan være centralt i en stigende globaliseret verden i forholdet til udenlandske markeder og forretningsforbindelser.

Foruden disse fordele er der også en del at hente på innovationskontoen, når man arbejder aktivt med mangfoldighed og etnicitet. Fx viser Ingeniørforeningens undersøgelse af sammenhængen mellem ansættelse af udenlandske ingeniører og innovation, at 48 pct. af de adspurgte ledere peger på, at kulturforskelle giver ny viden (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007). Sådanne tal vidner om, at mangfoldighedsledelse har meget at bidrage med både i forhold til rekruttering af medarbejdere, og når det gælder udvikling og nytænkning i virksomhederne. Inden for de senere år har man i finanssektoren arbejdet aktivt for at øge antallet af medarbejdere med anden etnisk baggrund fx gennem integrationsprojekter. Det har betydet, at andelen af indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande i finanssektoren i perioden 2000-2007 steg med en faktor 2,5. Denne stigning er markant højere end på det øvrige arbejdsmarked:

**Antal beskæftigede indvandrere og efterkommere på arbejdsmarkedet totalt og i den finansielle sektor**



Figur 4.7: Antal beskæftigede indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande på arbejdsmarkedet totalt og i den finansielle sektor. Kilde: Danmarks Statistik



Som ovenstående vidner om, har dele af den finansielle sektor allerede i deres rekrutteringsprocedure fået øjnene op for det potentiale, som personer med anden etnisk baggrund udgør. Derfor vil etnicitet være et område, hvor man i sektoren kan få stort udbytte af at arbejde med mangfoldighedsledelse, idet der på baggrund af den nuværende medarbejdersammensætning ligger et stort potentiale, som venter på at blive realiseret. Derfor vil det her – ligesom det var tilfældet med uddannelsesmæssig baggrund – være oplagt at fokusere på den fase af mangfoldighedsledelse, der handler om udvikling. Til inspiration for denne realisering af det etniske mangfoldighedspotentiale følger her cases fra Bank of Montreal og Rabobank

### Case: Bank of Montreal

Bank of Montreal har hovedsæde i Canada og beskæftiger over 35.000 medarbejdere i en række forskellige lande.

I Bank of Montreal har man siden 1991 arbejdet aktivt med mangfoldighed, og her har et af indsatsområderne været etnicitet. Man har valgt at arbejde med etnicitet, fordi personer med anden etnisk baggrund udgjorde en uudnyttet ressource – i første omgang i rekrutteringssammenhæng, men også på længere sigt i forhold til at drage fordel af en mangfoldig arbejdsstyrke mht. udvikling og fastholdelse af talenter. Et eksempel på det uudnyttede rekrutteringspotentiale er den oprindelige befolkning (dvs. indianere, inuitter og métis), som kun udgjorde 0,5 % af arbejdsstyrken i Bank of Montreal, men hele 2 % på nationalt plan.

For at skabe en mere mangfoldig arbejdsstyrke mht. etnicitet nedsatte man en styregruppe med fokus på den oprindelige befolkning, der skulle identificere centrale barrierer for rekruttering. Styregruppen dannede efterfølgende fem regionale grupper, som fremkom med hver deres rapport. Herefter blev der i alt udpeget 31 barrierer for øget mangfoldighed i forhold til etnicitet, som man igennem en række tiltag begyndte at arbejde med at nedbryde.

En central barriere var **ringe kontakt mellem personer med anden etnisk baggrund og den finansielle sektor** – noget som samtidig også resulterede i et begrænset kendskab. Det betød, at sektoren kun i beskedent omfang rekrutterede personer med anden etnisk baggrund, samtidig med at disse personer ikke selv søgte mod sektoren. Derfor iværksatte Bank of Montreal en stor oplysningsindsats for at øge kendskabet i håbet om derved at skabe stærkere bånd mellem banken og forskellige etniske grupper. En del af denne indsats rettede sig mod samarbejder med relevante organisationer med kontakt til udvalgte grupper. Desuden samarbejdede man også med uddannelsesvejledere og andre rådgivere om den formidling, der var særligt målrettet unge.

Et anden konkret tiltag til øget mangfoldighed var udviklingen af en **ansættelsespraksis med plads til kulturforskelle**. Arbejdet i styregruppen viste nemlig, at personer med anden etnisk baggrund ofte var ringere stillet i ansættelsesproceduren, da et forholdsvist stort kendskab til den fremherskende kultur var påkrævet. Da en del ansøgere med anden etnisk baggrund ikke besad dette kendskab klarede de sig som følge heraf dårligere ved ansættelsessamtaler og blev derfor ikke ansat. Ændringer af bankens rekrutteringsprocedure med fokus på værdsættelse af kulturel forskellighed og en særskilt uddannelse af de ledere, der forestod ansættelsessamtaler, skabte store forandringer på dette område. Samtidig fik man også som et led i denne indsats udarbejdet et informationsprogram til nyan-



satte, som gjorde det lettere at orientere sig i den eksisterende virksomhedskultur.

Manglende tilgængelig information viste sig at være endnu en barriere for rekruttering af personer med anden etnisk baggrund. Derfor så man på, hvordan man i højere grad kunne **gøre information om ledige job og karrieremuligheder tilgængelige**. Dette skete eksempelvis via **nye distributionsveje**, idet man gik igennem forskellige relevante lokale kanaler og foreninger for at få budskabet ud til de rigtige personer, samtidig med at man også på bankens hjemmeside oprettede **brugermålrettede informationssider** specifikt henvendt til forskellige etniske grupper.

Et sidste tiltag, som Bank of Montreal iværksatte, var udbredelsen af en generel bevidsthed om mangfoldighedens værdier i virksomheden. Bank of Montreal indså nemlig hurtigt, at det i høj grad handlede om at **skabe en kultur for mangfoldighed**. Derfor oprettede man forskellige enheder, som kun arbejder hermed, fx Center for Workplace Equality. Samtidig erkendte man også, at skabelsen af en mangfoldig kultur et langt stykke hen ad vejen er et ansvar, der påhviler ledelsen, og man indføjede det derfor som en prioritet i forretningsplanen med specifikke årlige mål. Opnåelse af disse mål indgår direkte som en bedømmelsesfaktor, når det gælder ledernes performance.

Som ovenstående vidner om, har Bank of Montreal iværksat en række indsatser i arbejdet med mangfoldighedsledelse og etnicitet, hvilket har ført til en stigning i antallet af ansatte med anden etnisk baggrund. Fx udgjorde etniske minoriteter ti år efter initiativets begyndelse knap 19 pct. af bankens medarbejdere (Aagaard 2001), mens den oprindelige befolknings andel af arbejdsstyrken steg fra 0,5 pct. til 1,3 pct.

Derfor har arbejdet med mangfoldighed betydet, at Bank of Montreal i dag har et langt større rekrutteringsgrundlag og en større talentmasse at trække på.

### Case: Rabobank

Rabobank har i hjemlandet Holland mere end 500 filialer, hvor man beskæftiger ca. 60.000 medarbejdere. Derudover er Rabobank også repræsenteret i 43 andre lande med mere end 170 filialer. Hertil kommer, at banken har flere online banker i bl.a. New Zealand, Australien, Belgien og Irland. Samlet set servicerer Rabobank mere end 9 millioner kunder.

Rabobank har siden 1990'erne arbejdet med mangfoldighed i forhold til etnicitet. En af årsagerne til denne indsats er den hollandske befolknings demografiske sammensætning, hvor personer med anden etnisk baggrund udgør hele 20 pct. af befolkningen – 3,2 millioner mennesker. Samtidig viser beregninger og fremskrivninger, at en tredjedel af den hollandske befolkning i 2050 vil have anden etnisk baggrund, mens tallet i byerne vil ligge på hele 45 pct. På baggrund af denne demografiske situation er det Rabobanks ambition, at deres arbejdsstyrke i højere grad skal afspejle befolkningen, hvilket har betydet en aktiv indsats i forhold til øget rekruttering af personer med anden etnisk baggrund. Desuden har man også ønsket at beskæftige sig med mangfoldighedsledelse pga. de positive synergieffekter der kan opstå mht. kreativitet, produktivitet og fleksibilitet. Endelig mener banken også, at diversitet og åbenhed kan føre til en positiv organisationskultur og et bedre arbejdsmiljø og dermed også bidrage til øget motivation hos medarbejderne.

Til at koordinere arbejdet med mangfoldighedsledelse oprettede Rabobank i 1999 en særlig enhed, Diversity Office, der fungerer som et videncenter, og som organisationsmæssigt er placeret lige under bestyrelsen. Enheden er primært beskæftiget med at udarbejde en langsigtet strategi for mangfoldighed i Rabobank; en strategi som





løbende udmønter sig i konkrete initiativer.

Et sådant konkret initiativ er oprettelsen af et **Diversity Network**. Netværket består af udvalgte ansatte fra hele banken fra forskellige afdelinger og niveauer. Dette netværk mødes to gange årligt for at diskutere problemer og igangværende og fremtidige projekter. Oprindeligt bestod netværket af omkring 25 personer, men det voksede hurtigt til at blive et opfattende netværk, der i 2003 havde over 300 medlemmer. Medlemmerne af netværket modtager elektroniske nyhedsbreve og tilbud om træningsseminarer omhandlende mangfoldighed. Desuden er der også oprettet et forum for netværket på bankens intranet til udveksling af praktisk information vedrørende mangfoldighedsledelse. Netværket betragtes i høj grad som et effektivt værktøj i forhold til at udbrede information om og rette opmærksomheden mod mangfoldigheden.

Et andet tiltag til at øge mangfoldighed i forhold til etnicitet i Rabobank retter sig mod hele rekrutteringsproceduren. Tidligere mødte personer med anden etnisk baggrund en række udfordringer i rekrutteringen, der bevirkede, at de var ringere stillet. Det har man søgt at ændre ved at **reducere vægten af kulturelle faktorer i screenings- og evalueringstest**.

Endnu et tiltag til at øge rekrutteringen af personer med anden etnisk baggrund er at **anvende andre kommunikationskanaler** end de sædvanlige. Det betyder, at man i højere grad skal søge samarbejde med lokale netværk og repræsentanter fra netværk rettet mod forskellige etniske grupperinger. Desuden kan det også være gavnligt at samarbejde med rekrutteringsfirmaer, der har erfaring med at rekruttere forskellige etniske og kulturelle grupper.

Ifølge Rabobank har deres indsats i forhold til mangfoldighedsledelse gjort en stor forskel for bankens rekruttering af personer med anden etnisk baggrund. Via sine mange tiltag har banken placeret sig som en attraktiv potentiel arbejdsplads for personer med anden etnisk baggrund, og Rabobank modtager i dag langt flere ansøgninger fra denne gruppe end tidligere. Rent kvantitativt er status i dag, at der i lavere jobkategorier er 18,8 pct. med anden etnisk baggrund, mens dette i højere jobkategorier ligger på 6,6 pct. Selvom der fortsat er brug for en indsats og initiativer på området, er der taget et stort skridt i den rigtige retning, idet hele opfattelsen af og kendskabet til banken blandt personer med anden etnisk baggrund er ændret markant. Det øgede kendskab og det positive indtryk har også medført, at man har oplevet en fremgang i kunde grupper med anden etnisk baggrund.

**Ønsker du at arbejde med mangfoldighedsledelse og etnicitet i din virksomhed, kan følgende værktøjer være vejen frem:**

- > Netværk til at skabe fokus på mangfoldigheden
- > Øget kontakt og oplysning til etniske grupper
- > Nye informationskanaler fx via lokale netværk
- > Skabe praksis med plads til kulturelle forskelle
- > Tydelig information om virksomhedens kultur
- > Informationsmateriale rettet mod specifikke målgrupper

**Hvis du vil vide mere om arbejdet med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse, kan du finde yderligere inspiration her:**

- > Mangfoldighedsmanifestet – principper og praksisser fra mangfoldighedsledelse af CBS og DEA
- > Corporate Responsibility Report 2007 fra Commerzbank
- > Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank af David Subeliani & George Tsogas
- > Corporate Social Responsibility Report 2007 fra Deutsche Bank
- > Innovation og Mangfoldighed – ny viden og erfaringer med medarbejderdreven innovation fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen





# Mellemliderperspektivet

## – motivation og talentfremme i øjenhøjde

### Resumé

#### Mellemliderrollen

Vi begynder med at undersøge mellemliderrollen, og vi konkluderer, at:

- > Mellemlideren har en central position. I den finansielle sektor er han/hun typisk bindeleddet mellem den enkelte filial og virksomheden som helhed. Det medfører et behov for at definere mellemliderens opgaver og beføjelser så præcist som muligt.
- > Mellemlideren står overfor en række udfordringer, hvoraf en af de vigtigste er, at mellemledere i dag skal lede stadig mere differentieret. Det er særligt vanskeligt for den typiske mellemlider i den finansielle sektor, fordi han/hun udnævnes på sin faglighed. Derfor er det afgørende, at den enkelte mellemliders ledelseskompetencer identificeres og styrkes.

#### Motivation

På baggrund af introduktionen til mellemliderrollen sætter vi fokus på mellemliderens arbejde med at motivere medarbejderne. Vi fremsætter følgende pointer og anbefalinger:

- > Motivation er en indre og individuel drivkraft; virksomheden/lederen kan skabe betingelserne for motivation, men det er den enkelte medarbejder, der er motiveret.
- > For virksomheden er medarbejdernes motivation et mål; der kan arbejdes med forskellige motivationsfaktorer for at skabe motivation. De vigtigste motivationsfaktorer er jobindhold, kompetenceudvikling og karriere, arbejdsmiljø, samarbejde og løn. I den finansielle sektor arbejder man allerede med flere af motivationsfaktorerne, og der kan med fordel sættes endnu mere fokus på at bringe dem alle i spil.
- > For medarbejderne er motivation et middel, en driver i arbejdet med at sætte mål og realisere dem. Det betyder, at der med fordel kan etableres arbejdsgange og processer, som gør det muligt for medarbejderne at omsætte motivationen til konkrete mål, handlinger og resultater. Det kræver blandt andet, at medarbejderne får stor indflydelse på deres arbejdsopgaver, og at mellemlideren primært fungerer som inspirator og sparringspartner.

#### Talentfremme

Endvidere undersøger vi, hvordan man kan arbejde med talentfremme. Her pointerer og anbefaler vi, at:

- > Der er mange forskellige former for talent. I den finansielle sektor er der ofte kun fokus på det faglige talent og ledelsestalentet, men man bør også være opmærksomhed på andre talenttyper, for eksempel projekttalentet og netværkstalentet.
- > Den finansielle sektor kan med fordel arbejde med egentlige talentprogrammer for faglige talenter og ledelsestalenter, mens de andre talenttyper kan plejes via mindre og mere målrettede tiltag.
- > Alle har et talent, også selvom det ikke er et talent i snæver forstand. Alle medarbejdere i den finansielle sektor bør have individuelle udviklingsplaner. Udviklingsplanerne giver medarbejderne mulighed for at dyrke netop deres talent – og for at blive bedre til de ting, de ikke umiddelbart har talent for. Og de er et vigtigt redskab i virksomhedens arbejde med at fastholde og udvikle de mest talentfulde og kompetente medarbejdere.

*Fortsættes på næste side.*



### Personlig ledelse

Endelig diskuterer vi, hvordan virksomhedens generelle ledelsesstrategi kan gøres personlig via taktiske og operationelle tiltag. De centrale konklusioner er, at:

- > Der er mange forskellige medarbejdertyper, for eksempel primadonnaen, præstationstripperen, pragmatikeren og lønmodtageren. Præstationstripperne og lønmodtagerne har nok tidligere været stærkt repræsenterede i den finansielle sektor, men i dag og fremover vil man se flere og flere primadonnaer og pragmatikere.
- > Der er mange forskellige ledertyper, for eksempel entreprenøren, producenten, administratoren og integratoren. Producenten er den klassiske ledertype i den finansielle sektor, men nu og i fremtiden vil der være brug for ledere med stærkere træk af integratoren og mere fleksible tilgange.
- > Der er mange forskellige ledelsestaktikker, for eksempel situationsbestemt ledelse, projektledelse og leanledelse, og mange forskellige operationelle værktøjer, for eksempel coaching, teamroller og benchmarking. Det er vigtigt at virksomheden identificerer taktikker og værktøjer, der passer til den overordnede strategi, og at den enkelte leder udvælger de tiltag, der passer til hans eller hendes egne præferencer, men også medarbejdernes behov, topledelsens ønsker og diverse situationelle krav.

### Om undersøgelsen

Dette kapitel baserer sig dels på kvalitative interviews med mellemledere og HR-direktører fra en række banker, dels på litteraturstudier. Interviewenes primære formål er at indkredse de problemfelter og udfordringer, der opleves mest presserende af mellemlederne og har højeste prioritet hos HR-direktørerne. Desuden optræder citater fra interviewene som illustration af, hvordan problemstillingerne – og deres mulige løsning – opleves konkret i finansielle virksomheder.

I kapitel 2 og 3 var der fokus på potentielle og nye medarbejdere; hvad er de unges syn på den finansielle sektor? I kapitel 4 var blikket flyttet ind i virksomheden, og der blev spurgt til, hvordan man kan arbejde med mangfoldighed på det generelle plan.

I dette kapitel fokuserer vi mere konkret på den enkelte medarbejder, og vi spørger specifikt til mellemlederens rolle i arbejdet med at motivere medarbejderne og fremme talenterne på individniveauet.

## 5.1. Mellemlederens rolle

Mellemlederen er særligt interessant i forhold til arbejdet med motivation og talentfremme, fordi han eller hun har den daglige og tætte kontakt med de enkelte medarbejdere. Mellemlederen har fingeren på pulsen i forhold til, hvor motiverede medarbejderne er, og han eller hun er i den bedste position til at styrke medarbejdernes motivation, hvis der er behov for det. Mellemlederens tætte kontakt med medarbejderne betyder samtidig, at han eller hun ofte er den første til at spotte talenterne og dermed også er en nøgleperson i forhold til talentprogrammer og andre tiltag, der kan fremme talenterne.

Mellemlederens rolle i arbejdet med motivation og talentfremme er imidlertid langt fra uproblematisk. Mellemlederen kan nok være med til at motivere medarbejderne,



men han eller hun kan også være årsag til manglende motivation og engagement. Hvis mellemlederen ikke gør sit arbejde godt nok, kan han eller hun komme til at virke som en barriere snarere end en facilitator for realiseringen af medarbejdernes potentiale. Dette gælder også arbejdet med talentfremme, hvor mellemlederen kan have en interesse i at fastholde de bedste medarbejdere i sin egen afdeling og dermed kan være tilbøjelig til ikke at støtte så aktivt op om den enkelte medarbejders ambitioner og om virksomhedens samlede talentarbejde, som topledelsen kunne ønske.

Inden vi ser nærmere på, hvordan denne spænding mellem på den ene side at være et nødvendigt led i arbejdet med motivation og talentfremme og på den anden side at være en mulig barriere for dette arbejde kan opløses, identificerer vi nogle af de dilemmaer, der kendetegner mellemlederens hverdag, og vi indkredser de udfordringer, som mellemlederen står overfor.

### Karakteristik af en mellemleder

Hvad er en mellemleder? Titlen giver egentlig sig selv, men er mellemledere ledere på alle niveauer bortset fra topledelsen, er mellemlederen en leder, der har andre ledere under sig, eller er mellemlederen snarere den sidste instans før det udførende led? I konkrete situationer kan der være grund til at bruge en af de to smallere definitioner, men vi mener, at den brede definition ofte er mest hensigtsmæssig. Samtidig ønsker vi dog at bryde med den opfattelse, der definerer mellemlederen ud fra hans eller hendes placering i organisationsdiagrammet. I stedet mener vi, at mellemlederens jobmæssige funktioner er det afgørende definerende træk. En mellemleder udfører strategiske beslutninger, som han eller hun ikke selv har truffet; dvs. at mellemlederen er ansvarlig for strategiske handlinger, men ikke for strategiske valg (DEA 2008: 17).

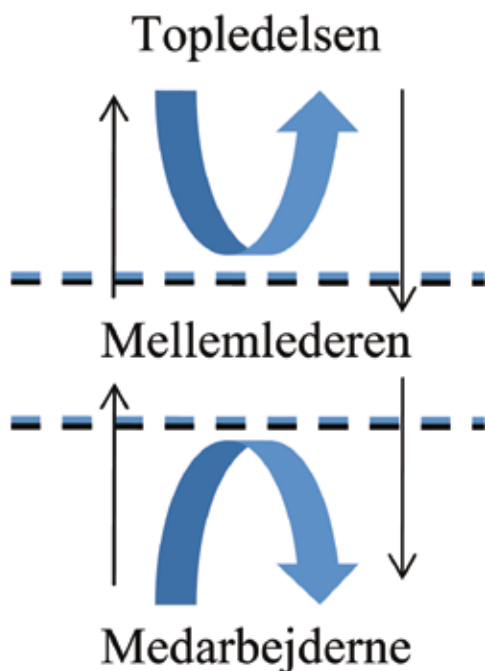
Den funktionsbestemte definition peger på, at mellemlederen grundlæggende befinder sig i et spændingsfelt: positivt formuleret er mellemlederen bindeledet mellem direktionen og den "menige" medarbejder; det er ham eller hende, der får virksomheden til at hænge sammen. Men det kan også formuleres negativt, som at mellemlederen er et rockwoollag, der forhindrer kontakten mellem top og bund snarere end at skabe den (DEA 2008: 14-15).

De negative opfattelser af mellemlederen er ikke opstået ud af den blå luft. Der er visse risici forbundet med at indsætte ekstra led i organisationen, men det kan også være nødvendigt at gøre det. Nok risikerer mellemledere at blokere for kontakten mellem top og bund, men uden mellemleddene ville der i større virksomheder slet ikke være nogen mulighed for kontakt. Det gælder i særlig grad de virksomheder i den finansielle sektor, der anvender en filialstruktur. Her er ledelsen i filialen ofte den enkelte medarbejders eneste kontaktflade med de højere ledelseslag. Den typiske finansvirksomhed er geografisk decentreret hvilket betyder, at man er stærkt afhængig af mange og dygtige mellemledere for at få virksomheden til at hænge sammen.

Mellemlederens potentiale knytter sig til den spænding, der ligger i mellemlederrollen, og potentialet kan frisættes, når mellemlederen identificerer sig med både top og bund og præsenterer de to gruppers holdninger og bevæggrunde overfor hinanden.



Mellemlideren skal interagere med topledelsen på den ene side og med medarbejderne på den anden, og han eller hun skal mediere mellem de to sider (jf. figur 5.1).



Figur 5.1.: Mellemlideren som spejl og kanal

### Lederskab og følgeskab

At være mellemlider kræver kort sagt, at man er dygtig til at udøve både lederskab og følgeskab, forstået på den måde at man både skal kunne vise vej og lade sig føre af andre, man skal både kunne tage imod beslutninger og retningslinjer og kunne træffe beslutninger og udstikke kursen for andre (Balogun 2003).

Følgeskab er måske ikke lige så kendt et begreb som lederskab, men det er mindst lige så vigtigt. For det første har lederskab ingen betydning, hvis der ikke er nogen, der følger efter, hvorfor lederskabet faktisk er fuldstændig afhængigt af følgeskabet. Ved at sætte fokus på både lederskab og følgeskab, bliver det tydeligt, at ledelse i virkeligheden handler om relationen mellem leder og medarbejder (Goffee & Jones 2006). Mellemlideren er så vigtig, fordi han eller hun skal rumme begge sider af relationen. For det andet er følgeskab slet ikke så let, som det måske lyder. Følgeskab er netop ikke følgagtighed, men en kvalificeret stillingtagen til og handlen på baggrund af lederens anvisninger (Kellerman 2008). Mellemlideren skal hverken følge sin egen leder blindt eller være kritisk per automatik, men tværtimod udfordre topledelsens beslutninger og kræve gode begrundelser for disse, så det efterfølgende bliver muligt for mellemlideren at gengive og implementere disse beslutninger loyalt og overbevisende.

*“Hvis jeg ikke kunne få ordentlige svar på mine spørgsmål, så ville jeg heller ikke kunne svare ordentligt på medarbejdernes spørgsmål til mig.”*

*– Privatkundechef*



Udover at udøve følgeskab overfor sine ledere skal mellemlideren udøve lederskab overfor sine egne medarbejdere på en måde, der muliggør at medarbejderne på deres side kan udøve godt følgeskab. Det kræver for det første, at mellemlideren tror på de tiltag, han eller hun skal føre ud i livet. For det andet kræver det, at mellemlideren er nærværende i forhold til medarbejderne, lytter til deres eventuelle indvendinger og bekymringer og kan imødekomme disse. Og for det tredje kræver det, at mellemlideren kan skabe motivation og engagement.

*“Jeg skal viderebringe ledelsens værdier, og det har jeg det godt med, for det er også mine værdier.”*

– Souschef

I finanssektoren er mellemlideren ofte ham eller hende, der går forrest rent fagligt, den første blandt ligemænd så at sige. Vores undersøgelse indikerer, at denne form for udvælgelse af lederen og udøvelse af lederskab har fungeret godt tidligere, men at den på grund af medarbejdernes og virksomhedernes stigende krav til mellemliderne i dag er under pres. Det er derfor en stor udfordring for den typiske mellemlider i finanssektoren at balancere sit lederskab og sit følgeskab, hvilket vi ser nærmere på i det følgende.

## 5.2. Mellemliderens udfordringer

Mellemlideren er afgørende for virksomhedens succes, hvilket medfører, at der både er et stort potentiale og en stor risiko forbundet med hans eller hendes virke. Den succesfulde mellemlider løser op for de spændinger og dilemmaer, der er forbundet med mellemliderpositionen. Det mest fundamentale dilemma ligger i, at mellemlideren både skal udøve lederskab og følgeskab; det forhold har vi allerede været inde på, og vi vil i det følgende indkredse tre mere specifikke dilemmaer, der udspringer af mellemliderens særlige position.

### Faglige og ledelsesmæssige kompetencer

Et dilemma, der ofte fremhæves i litteraturen og som også tages op flere gange i vores interviews, er relationen mellem de faglige kompetencer og ledelseskompetencerne. Mellemlideren vælges ofte på sine faglige kvalifikationer, men skal i stadigt stigende grad varetage personaleledelse (Larsen 2001). I finanssektoren er den faglige udvælgelse næsten enerådende – i hvert fald når det gælder det første lederjobs og dermed de mellemlidere, der er tættest på frontlinjen. Det vil derfor typisk være nødvendigt for mellemlideren – især hvis denne har et udstrakt personaleansvar – at tilegne sig nye færdigheder for at kunne udfylde sin ledelsesrolle lige så godt, som han eller hun varetager sine faglige opgaver (Skårup 2005: 74). I den finansielle sektor er der dog også typisk behov for at fastholde de faglige kompetencer, og det skaber dilemmaet: er det muligt at udvikle sig som leder og at bevare sine faglige kompetencer på en og samme tid? Eller sat på spidsen: kan man egentlig være både en dygtig leder og en dygtig fagperson?

*“Hvis jeg ikke holder fast i nogle af de store kunder, risikerer jeg at miste grebet – og mine medarbejders respekt.”*

– Erhvervskundechef



Balancegangen mellem ledelse og faglighed er en svær kunst, som dels afhænger af det specifikke job, dels af den enkelte leder. Hvor meget faglighed skal der være? Og hvor meget ledelse? Og hvad er det for en type af ledelse, det drejer sig om? Mellemlederens opgave vanskeliggøres af, at der ofte ikke gives entydige svar på disse spørgsmål, hvilket både kan skyldes, at jobbeskrivelsen ikke er klar nok, og at mellemlederens rolle er så kompleks, at der ikke kan svares en gang for alle. Mellemlederen befinder sig i "...krydsfeltet mellem situationer, hvor der er forventninger til og forståelser af lederen som en traditionel, autoritær faglig ekspert på den ene side, mens der på den anden side er situationer, hvor der er forventninger til og ønsker om en ledelse, der arbejder dialogisk og involverende, som uddelegerer, lytter, coacher og engagerer" (DEA 2008: 41).

*"Vi er så specialiserede, at det er en selvfølge, at hver medarbejder er den klogeste på sit eget felt. Det skal de være, og det skal jeg også."*

*– Mellemleder i stabsfunktion*

I meget specialiserede teams, der arbejder med selvstændige opgaver ud fra høje faglige kvalifikationer, kan lederen ofte indgå som en specialist blandt specialister, altså primært bedrive fagledelse. Her trækker lederen primært på faglige kompetencer – generelle (fx evnen til at samarbejde og kommunikere) såvel som specifikke (evnen til at analysere aktiemarkedet, forståelsen for EU-reglerne for långivning, kendskabet til ejerskifteloven, etc.). I mindre specialiserede afdelinger med medarbejdere, hvis kompetencer – og kompetenceniveau – er mere differentierede, er der ofte ikke helt den samme grad af fælles forståelse for opgaven og engagement i at løse den. Her er mere brug for egentlig personaleledelse, hvor mellemlederen udstikker retningslinjerne og motiverer medarbejderne til at følge dem. Opgaver som at skabe motivation og trivsel, at planlægge arbejdsprocessen, at sikre medarbejderudvikling og at uddelegere ansvar er dem, mellemlederne selv tillægger størst betydning (DEA 2008: 40) – måske fordi det er dem, der opleves som den største udfordring.

### **Ledelse mellem drift og strategi**

Den næste udfordring ligger delvist i forlængelse af den første, og udgør nok den oftest hørte klage fra mellemledere hvor som helst og når som helst: 'Vi drukner i drift.' Mellemlederens rolle definerede vi jo som en, der udfører strategiske beslutninger; mellemledelse har altså en strategisk dimension, men mellemlederen er også den, der skal få dagligdagen til at hænge sammen, og de driftsmæssige opgaver kan hurtigt få overtaget (Lieberknecht 2008). Mellemledere i den finansielle sektor har typisk en jobbeskrivelse, der rummer både faglige driftsopgaver, noget personaleansvar og en strategisk dimension, og da driftsopgaverne ofte vil være de mest akutte, er det en særlig udfordring at sikre, at driften ikke tager overhånd.

*"Til daglig er der simpelthen ikke tid til at tænke langsigtet."*

*– Souschef*

Mellemlederen skal både realisere strategier og drive forretning, og det gælder for den enkelte mellemleder om at finde en måde at forene de to dimensioner, hvilket indebærer uddelegering. Mellemlederen må i vidt omfang opnå de forretningsmæssige mål gennem medarbejdernes selvstændige realisering af den strategiske linje, som mellemlederen er medudvikler og formidler af (DEA 2008: 35).



*“I dag måler jeg min egen succes gennem medarbejdernes præstationer.”*

*– Mellemlider i stabsfunktion*

Uddelegering er imidlertid ikke altid mulig, og for nogle mellemlidere kan der også være en tryghed og en faglig tilfredsstillelse i driftsopgaverne. De fleste er dog frustrerede over ikke at have nok tid til det strategiske arbejde. De vil gerne slippe driftsopgaverne, men deres jobbeskrivelse giver ikke mulighed for det. Her kobles spændingen mellem drift og strategi sammen med et andet af mellemliderens dilemmaer: Hans eller hendes beføjelser er altid begrænsede og ofte uklare; hvordan skal mellemlideren implementere topledelsens strategiske beslutninger, og hvor meget må og kan han eller hun påvirke strategierne? Det er spørgsmål, der optager mange mellemlidere, ikke mindst i den finansielle sektor, og som det kan være vanskeligt at få et entydigt svar på. I meget hierarkiske organisationer er mellemliderens plads måske formelt defineret, men i praksis er der ofte noget mere flydende grænser for den enkeltes beføjelser, og i flade/decentraliserede organisationer er både de formelle stillingsbetegnelser og de reelle praksisser typisk mere vage (McCann, Hassard & Morris 2004).

De uklare beføjelser kan på den ene side give mellemlideren et stort handlingspotentiale, men de kan på den anden side begrænse hans eller hendes reelle handlerum. Hvis man ofte er i tvivl om, hvor meget ansvar for og indflydelse på strategien man overhovedet har, kan der være en tendens til at holde sig til de sikre driftsopgaver. Det er altså afgørende, at mellemlideren ved præcist hvilke driftsopgaver og hvilke strategiske opgaver og beføjelser han eller hun har, og det er vigtigt, at der både på det organisatoriske og det individuelle plan er faktorer, der beskytter mellemlideren mod at gå for meget i drift. Det vil blandt andet sige, at virksomheden skal belønne mellemlideren for medarbejdernes præstationer, og at der skal være klare procedurer for uddelegering af arbejdsopgaver – både fra topledelsen til mellemlideren og fra mellemlideren til medarbejderne.

### **Mellemlideren og Generation Y**

De er både blevet kaldt ‘hypersociale’ og ‘egotrippere.’ Med deres komplekse og nogle gange modstridende karaktertræk udgør Generation Y (jf. kapitel 2.2) så at sige kulminationen på en række af de tendenser, der i de senere år har præget udviklingen inden for medarbejdernes forventninger til deres arbejdsplads og deres ledere.

*“Jeg bliver nogle gange overrasket over, hvor ubeslutsomme de [generation Y] er.*

*De er bange for at vælge, for så er alle muligheder ikke længere åbne.”*

*– Mellemlider i stabsfunktion*

Hvad enten man ser medarbejdernes ændrede profil som et krav eller et tilbud, så udfordrer profilen mellemlideren i forhold til, at han eller hun må behandle hver enkelt medarbejder som et unikt individ – ikke bare for at skabe mulighed for, at hver medarbejder kan præstere sit ypperste, men for at sikre at medarbejderen overhovedet bliver på jobbet. I dag forventer medarbejderne ledelse i form af en nærværende og engageret dialog om den enkelte medarbejders opgaver og deres løsning, og det er mellemliderens ansvar at tilbyde dette nærvær og engagement på den enkelte medarbejders præmisser (Skårup 2005: 72). I den finansielle sektor, som står overfor for alvor at skulle stifte bekendtskab med Generation Y, bliver mellemliderens håndtering af de nye medarbejdere afgørende for, hvordan mødet kommer til at spænde af. Mellemlideren bliver



endnu mere afgørende for virksomhedens succes, men også sat i en endnu mere udfordrende situation.

*“Hvis jeg en dag ikke når at tale med alle medarbejderne, så har det ikke været en god dag.”*  
– Filialdirektør

Vi mener, at mellemlederens udfordringer i forhold til nutidens – og fremtidens – medarbejdere især drejer sig om motivation, talentfremme og personlig ledelse. I det følgende vil vi præsentere disse tre dimensioner: Hvad drejer de sig om, hvad er udfordringen og hvordan kan opgaven løses?

### 5.3. Motivation

Det store fokus på motivation i management- og organisationslitteraturen skyldes indsigten i, at medarbejdernes ønske om et meningsfuldt arbejde, der udvikler og inspirerer dem og hvor der er gode ledere og kollegaer, ikke bare gør medarbejderne mere tilfredse, men også motiverer dem til at udføre arbejdet bedre (Forster 2005:161-152). Det er en udfordring at gøre arbejdet til andet og mere end en udveksling af “tid for løn” (Personalestyrelsen 2006: 8), men der ligger også et stort potentiale i, at de fleste medarbejdere i dag ikke er tilfredse med bare at udføre deres arbejde og så gå hjem. Et inspirerende og engagerende arbejde giver inspirerede og engagerede medarbejdere, men hvordan sætter man den positive cirkel i gang? Vi opstiller et muligt svar i afsnittet om Personlig ledelse (afsnit 5.5), men først vil vi træde et skridt tilbage og undersøge, hvad motivation overhovedet er for en størrelse.

#### Hvad er motivation?

Motivation er som udgangspunkt ikke en fagterm, men et begreb de fleste bruger i deres hverdag: ‘Det var en motiverende samtale’ eller ‘hans motivation er ønsket om at vinde guld’ siger vi for eksempel, men hvad mener vi egentlig med det? Ifølge Nudansk ordbog er motivation en “indre tilskyndelse, [eller et] igangsættende motiv.” Motivation kan altså opfattes som noget, der ligger hos det enkelte individ og fungerer som årsag eller startskud til holdninger og handlinger. Når motivation defineres således, kan man diskutere, hvor meget man egentlig kan arbejde med motivation; hvor meget kan en indre kraft påvirkes ude fra? Her kan det være nyttigt at skelne mellem motivation som mål og middel og sige, at skabelsen af motivation, det at motivere, er målet for den ydre indsats, mens motivation på det indre plan er midlet eller katalysatoren til handling (jf. figur 5.2). De to eksempler på den dagligdags brug af ordet illustrerer denne pointe: I det første eksempel skabte samtalen motivation, altså var motivationen dens mål, og i det andet eksempel er motivationen en drivkraft, der fokuserer og muliggør handling, motivationen bliver et middel til at vinde guld.

*“Hvem er det egentlig, der motiverer? Vi kan skabe rammerne for motivation, men selve motivationen ligger hos den enkelte medarbejder.”*

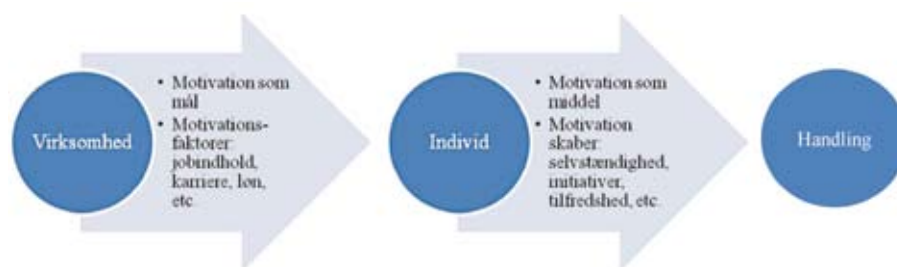
– HR-direktør

Det skal nævnes, at skellet mellem motivation som mål og middel er analytisk snarere end det afspejler vores reelle oplevelse; i praksis flyder mål og middel ofte sammen, men skellet kan hjælpe os til at forstå, hvordan virksomheden og mellemlederen





kan skabe motivation, og hvordan medarbejderne selv kan arbejde med motivation. At medarbejderne bliver motiverede er altså på det organisatoriske plan et mål i sig selv, mens motivationen virker som middel i forhold til medarbejdernes egne handlinger. Vi skal først se nærmere på medarbejdermotivation som organisatorisk målsætning og dernæst betragte fænomenet som individuel drivkraft.



Figur 5.2: Motivation som mål og som middel

Figur 5.2.: Motivation som mål og middel

### Hvad motiverer medarbejderne? Motivation som mål

Målet med den ledelsesmæssige indsats er at skabe motivation hos medarbejderne, og der skal andre midler til at nå disse mål. Derfor må man spørge hvilke forhold eller faktorer, der kan skabe og styrke motivationen hos medarbejderne. Dette spørgsmål har sandsynligvis interesseret ledere til alle tider, og det stod også centralt indenfor forskningen i ledelse og organisation, da dette forskningsfelt for alvor blev udviklet fra 1900-tallet og frem. Tidlige og indflydelsesrige teorier som Maslows behovspyramide, og Herzbergs motivation-hygieneteori (se fx Just et al. 2007) bygger på en indholdsorienteret forståelse af, hvordan motivation opnås; er de rette betingelser og faktorer til stede opfyldes målsætningen om at skabe motivation, og medarbejderne bliver tilfredse (Forster 2005: 164). En videreudvikling og konkretisering af den slags teorier fører til lister af motivationsfaktorer, gennem hvilke man kan skabe motivation. Fx foreslår Personalestyrelsen ni sådanne motivationsfaktorer: Jobindhold, kompetenceudvikling og karriere, omdømme, arbejdsmiljø og samarbejde, ledelse, mangfoldighed, særlige ansættelsesvilkår, løn og fleksibilitet (Personalestyrelsen 2006: 17-18).

*“Hele tiden at kunne udvikle mig og lære nyt; det er det der driver mig, og det der får mig til at blive i denne her virksomhed og branche.”*

*– Mellemlider i stabsfunktion*

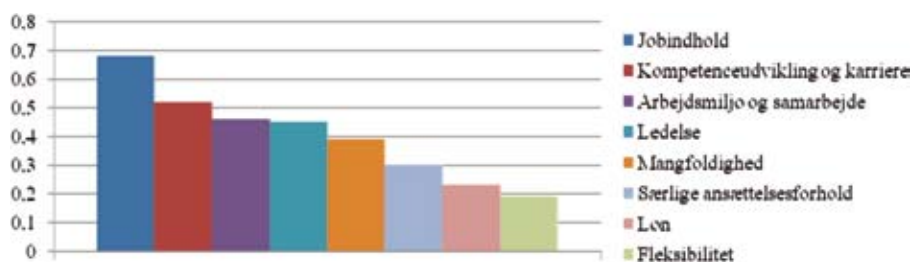
*“Det er afgørende for mig, at jeg kan identificere mig med virksomhedens værdier. Hvis det ikke var nogle jeg delte, tror jeg ikke, at jeg kunne arbejde her.”*

*– Souschef*

Resultaterne fra Personalestyrelsens motivationsundersøgelse fra 2006 viser, at for de statsansatte er jobindhold den suverænt vigtigste faktor efterfulgt af kompetenceudvikling og karriere og virksomhedens omdømme, mens særlige ansættelsesvilkår, løn og fleksibilitet er de mindst vigtige (jf. figur 5.3). Vores undersøgelse af de unge på ungdomsuddannelserne og de finansielle uddannelser (jf. kapitel 3) bekræfter, at jobind-



hold, kompetenceudvikling og karriere også i fremtiden vil være centrale motivationsfaktorer. Til gengæld indikerer undersøgelsen, at de unge er mindre optagede af omdømme og mere optagede af løn end respondenterne i Personalestyrelsens undersøgelse. Disse forskelle kan skyldes, at respondenterne i Personalestyrelsens undersøgelse er statsansatte, hvorimod de unge i vores undersøgelse endnu ikke har valgt arbejdsplads, og i øvrigt primært orienterer sig mod det private arbejdsmarked.



Figur 5.3.: Motivationsfaktorenes betydning for motivatoren  
(Personalestyrelsen 2006:34)

I den finansielle sektor kan der være en tendens til at fokusere på løn som motivationsfaktor – måske fordi dette er en meget konkret faktor, der både kan justeres og måles meget præcist. Samtidig fylder kompetenceudvikling meget i den finansielle sektor, idet der i gennemsnit bliver brugt flere ressourcer på efteruddannelse her end i andre brancher (jf. afsnit 4.3.). Karriereforløb har også stor bevågenhed, både fordi sektoren traditionelt har været hierarkisk organiseret, og fordi nye organisationsstrukturer og ændrede kompetencebehov åbner op for alternative karriereveje (jf. kapitel 6). Og efterhånden som den teknologiske udvikling fjerner flere og flere af de rutineprægede arbejdsopgaver, kommer der mere fokus på jobindholdet som en positiv og motiverende faktor.

*“Man kan se på vores bonusordninger, hvad ledelsen prioriterer i øjeblikket.”*

*– Privatkundechef*

Der arbejdes altså allerede med flere motivationsfaktorer, men den finansielle sektor har mulighed for at styrke indsatsen ved at gå endnu mere bredt og differentieret til værks. Selvom det med stor sikkerhed kan konkluderes, at jobindhold, kompetenceudvikling og karriere er de vigtigste motivationsfaktorer nu og i fremtiden, så er det en central pointe, at det ikke er nok kun at satse på disse to eller måske tre-fire motivationsfaktorer. Tværtimod må virksomheden bringe alle motivationsfaktorerne i spil, idet selv de mindst væsentlige kan bidrage positivt til den samlede motivation. Den positive effekt af at arbejde med alle faktorer skyldes ikke bare, at alle plusser er værd at have med, den kommer også af, at medarbejderne motiveres forskelligt, og at motivationen kan skifte i forhold til medarbejdernes livsforløb: Tidligt i karrieren er udvikling måske hovedmotivationen, så kan der komme en periode med større fokus på work-life balance og senere kan ønsket om spændende jobindhold tage over. Selv de faktorer, der prioriteres lavest af medarbejdergruppen som helhed, har højest prioritet for nogle – i hvert fald i visse livsfaser.



*“Tidligere fyldte arbejdet rigtig, rigtig meget, og jeg tog en masse kurser, men jeg prioriterer min familie i øjeblikket. Så er det vigtigt, at jeg ikke behøver at tænke på jobbet, når jeg ikke er der.”*

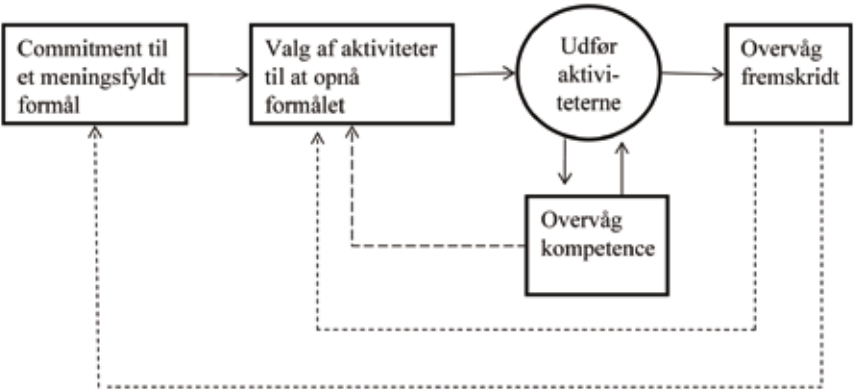
*– Mellemlider i stabsfunktion*

Der kan komme et stort direkte udbytte af at arbejde med faktorer som fagligt indhold og muligheden for personlig udvikling og karriere. Disse faktorer er ikke kun de vigtigste for medarbejderne, men bidrager også direkte – og målbart – til realiseringen af virksomhedens forretningsplan. Alligevel er det afgørende at arbejde med alle motivationsfaktorerne. De sociale faktorer som opbygningen af en stærk virksomhedskultur og klare værdier, skabelsen af sociale netværk og et godt arbejdsmiljø kan måske ikke aflæses direkte på bundlinjen, men de er ofte en forudsætning for, at de faktorer, der har direkte positiv effekt på både medarbejdertilfredshed og værdiskabelse, kan bringes i spil. Og på samme måde kan individuelle faktorer som arbejdsvilkår, løn og fleksibilitet stå i vejen for de øvrige, hvis de ikke er opfyldt.

**Hvordan foregår motivationsprocessen? Motivation som middel**

Virksomheden kan altså arbejde med motivationsfaktorerne for på den måde at øge medarbejdernes motivation, men hvad er det medarbejderne bliver motiverede til? Når vi flytter fokus fra de ydre motivationsfaktorer til den indre motivation, er det nyttigt at skelne mellem målsætning og målrealisering (Kroth 2007: 121). Den enkelte medarbejder må inddrages i fastsættelsen af både målene og processen, for ellers vil motivationen ikke komme til at virke som en drivkraft i målopfyldelsen. Det vil sige, at de motivationsfaktorer, vi diskuterede i forrige afsnit, nok kan skabe en generel motivation og tilfredshed, men at motivationens specifikke retning skal identificeres i samarbejde med medarbejderen. Når man arbejder med motivation som middel kommer der altså samtidig fokus på motivationsprocessen snarere end på indholdet (Forster 2005: 173).

Arbejdet med at sætte mål og realisere dem (jf. figur 5.4) er en indre motivationsproces. I sidste ende ligger denne proces hos medarbejderen, men man kan som mellemlider og virksomhed gøre en del for at iværksætte og understøtte den. For det første kan man sikre, at de generelle motivationsfaktorer er på plads, og for det andet kan man arbejde mere specifikt med den enkeltes motivationsproces. Det mere specifikke arbejde handler om at skabe forudsætningerne for at medarbejderne kan tage initiativ til og ansvar for arbejdet, og der er fire sådanne forudsætninger: mening, valgfrihed, kompetence og fremskridt (Thomas 2000).



Figur 5.4.: Hvordan foregår motivationsprocessen? Motivation som middel.  
Kilde: Thomas (2000): 18.



At skabe mening for medarbejderne kan kobles til den første del af motivationsprocessen, altså identifikationen af et mål. Opleves arbejdet som meningsfuldt er det muligt at forpligte sig på det, og oplever medarbejderne, at der er sammenhæng mellem deres egen og virksomhedens/mellemlederens meningsdannelse, opstår også en samhørighed mellem medarbejdere og virksomhed. Det handler primært om kommunikation; at lederen udtrykker sig klart, nærværende og konsistent (Lund 2008). Den fælles meningsdannelse udgør platformen for det videre arbejde og giver det retning.

Valgfrihed knytter sig til valget af de konkrete handlinger, der skal føre til målet. Her handler det for mellemlederen om at uddelegere ansvaret for/autoriteten til at træffe beslutninger inden for de rammer, der er blevet etableret i og med meningsdannelsen. Og det handler om at have tillid til at medarbejderne faktisk er i stand til at træffe de rette valg – og ikke at straffe dem, hvis de laver fejl (Thomas 2000: 66).

Kompetence og fremskridt handler om at vurdere og give feedback på processen. Havde/opnåede medarbejderne de rette kompetencer? Blev målet nået og førte realiseringen af målet til det ønskede resultat i et større perspektiv? For mellemlederen handler det ikke kun om at kontrollere, at dette faktisk sker, men også om at medarbejderne oplever, at de er kompetente og gør fremskridt. Det er denne fornemmelse, der vil motivere dem i det videre arbejde (www.lederne.dk – motivationsprocessen).

Med udgangspunkt i procesmodellen er det muligt for mellemlederen at gå tættere på medarbejderens indre motivation og at være med til at give motivationen retning, altså sikre at motivationen bliver middel til realiseringen af et mål, der er fælles for medarbejder og virksomhed.

## 5.4. Talentfremme

Medarbejderne efterspørger i stigende grad personlig og faglig udvikling og vækst på jobbet, hvilket ligesom ønsket om en motiverende arbejdsplads både er en udfordring og en mulighed for virksomheden i almindelighed og mellemlederen i særdeleshed. Det er krævende at efterkomme medarbejdernes ønsker, men det kan også betyde at virksomheden får mere kompetente og engagerede medarbejdere – og dermed øget mulighed for vækst. I arbejdet med at frisætte det potentiale, der ligger i medarbejdernes ønske om udvikling, er talentfremme et centralt værktøj. Godt nok kan specifikke talentprogrammer og lignende næppe favne alle medarbejderne, og der må således også andre udviklingsaktiviteter til, men talentfremme kan alligevel udgøre kernen i arbejdet med at udvikle alles talenter og kompetencer. Spørgsmålet om, hvor bredt arbejdet med talentfremme favner, og hvad det skal suppleres med, vil vi tage op til sidst i dette afsnit, men først vil vi indkredse fænomenet talent, og vi vil undersøge, hvordan man kan arbejde målrettet med at spotte og dyrke talenter.

### Hvad er talent?

Fra sportens verden ved vi, at et talent er en person, der har potentialet til at blive en stjerne, men endnu ikke er det. Talentet er altså ikke fuldt udviklet, men han eller hun skal have vist noget af sit potentiale for at blive spottet som et talent. I og med at et talent defineres ud fra de kvaliteter, som talentet har potentiale til at realisere rejser der sig en række spørgsmål: Er/har alle et talent? Hvis ikke alle er talenter, hvor stort et potentiale skal man så have for at være et talent? Og hvor meget af potentialet skal man allerede have vist?

De unge i Generation Y har gennem hele deres opvækst fået at vide, at de har alle



muligheder og kan blive lige, hvad de ønsker sig. Det betyder blandt andet, at det falder dem naturligt at se sig selv som multitalenter, der kan blive gode til hvad som helst, hvis de blot beslutter sig for det (Mandag Morgen 2001). Det er sandsynligvis også sådan, at alle har en eller anden form for talent, men det er ikke det samme som at sige, at alle er et talent inden for alt. Og det er ikke det samme som, at alle talenter er lige relevante inden for en given virksomhedskontekst. Derfor er det afgørende at definere, hvad det er for talenter, man ønsker at satse på, altså hvad der er talent i den specifikke virksomhed. Det er desuden vigtigt at fastslå, hvordan og hvornår talentet kommer til udtryk, altså hvor meget af potentialet man allerede skal have udfoldet for at blive regnet for et talent.

I finanssektoren er det nærliggende at definere talentet som ham eller hende, der skaffer flest kunder og tjener flest penge til virksomheden – altså den bedste rådgiver og sælger. Denne definition svarer godt til den typiske finansielle faglighed, og den matcher den performancekultur, der hersker i mange finansielle virksomheder. Desuden er det let at identificere talenterne ud fra denne definition; det vil – afhængigt af hvor højt man sætter barren – dreje sig om de bedste 5-10 pct. af en elevårgang. Imidlertid er der tre begrænsninger ved denne måde at tænke talent på: For det første fanger den kun de faglige talenter; den tager ikke højde for, at ledelsestalenter er mindst lige så vigtige for virksomheden, og den har slet ikke blik for, at der kan være andre typer talenter end de faglige og de ledelsesmæssige – er sociale kompetencer og evnen til at netværke for eksempel evner, der kunne udløse talentbetegnelsen?

*“Hvis vi kun satser på dem, der performer bedst, får vi måske ikke de største talenter med. Det er en udfordring at finde dem, hvis talent ikke er til at måle.”*

– HR-direktør

Når man forudsætter, at talent kan måles direkte på præstationen, er det altså kun én type af talent, man identificerer. Derfor kan der være god grund til at udvide målet for talent; det behøver ikke kun at være økonomisk performance, men kan også være meneskekundskab og sociale egenskaber. Her støder vi imidlertid på definitionens andet problem; selv hvis målet for talent udvides, forudsætter definitionen, at talentet allerede er så udfoldet, at det kan måles, men spørgsmålet er, om dem, der præsterer bedst tidligst, nødvendigvis er de største talenter. Nogle medarbejdere ville måske udvikle sig gevaldigt, hvis de fik tid og opmærksomhed, men det kan man ikke se på forhånd, så hvordan skal man spotte dem? Her drejer det sig om at give alle medarbejdere så gode vækstbetingelser som muligt og hele tiden at holde døren ind til et egentligt talentprogram åben. Med denne anbefaling har vi allerede berørt definitionens tredje begrænsning: Den forudsætter, at et talent er en person, der er i starten af sin karriere, hvilket betyder at man ikke kan være et talent, hvis man har passeret en vis alder eller har været i virksomheden i mere end et vist tidsrum. Det er en snæver synsvinkel, der kan medføre, at nogle af de største talenter aldrig bliver udfoldet.

Der er altså behov for at udvide definitionen af, hvad talent er, hvem der kan have/være det, og hvordan det kan identificeres, men når det er sagt, så mister kategorien sin betydning, hvis alle automatisk klassificeres som et talent. Talenter er de mest lovende, og det skal de have vist, før de kan blive genstand for en særlig satsning, men samtidig skal alle have chancen for at vise, at de er talenter, og det kræver, at der satses på alle. I det følgende skal vi først se nærmere på udvælgelsen af og arbejdet med de særligt lysende talenter, og dernæst skal vi se på, hvordan man sikrer, at alle får muligheden for at udvikle sig og dermed for at opdage og vise, at de har talent.



### Hvordan finder og fremmer man talenter?

Det målrettede og strategiske arbejde med talenter – talent management – har to sider: den ene retter sig mod den relativt lille gruppe, der optages på egentlige talentprogrammer, den anden handler om alle virksomhedens medarbejdere. Vi ser på den specifikke indsats først, fordi den netop er mere specifik og håndgribelig; på baggrund af en gennemgang af det konkrete arbejde med talenter bliver det lettere at indkredse det bredere arbejde med at sikre, at hver enkelt får mulighed for at udvikle sig og realisere sit potentiale.

*“Vi arbejder med lederforløb og med faglige talentprogrammer. Dermed sikrer vi rekrutteringen til de to vigtigste karrierespor.”*

– HR-direktør

Det er ikke alle virksomheder, der har egentlige talentprogrammer, men de fleste har nogle medarbejdere, som får en særlig opmærksomhed og som spås en stor karriere. Hvad enten man ønsker at forankre arbejdet med disse særlige talenter i et program, eller man dyrker dem i hverdagen, så er det en god ide at have nogle faste procedurer for, hvordan disse talenter spottes og fremmes. Her er det første skridt at afklare, hvilke talenter man vil arbejde med (Personalestyrelsen 2005). De mest gængse kategorier er ledertalenter og faglige talenter, men man kan også underindele i sociale talenter, altså folk der er gode til at netværke og skabe relationer, innovative talenter, folk med sans for at tænke nyt og kreativt, projekttalenter, folk der kan organisere og gennemføre komplekse processer, og administrative talenter, hvilket vil sige folk, der kan arbejde systematisk og opstille klare rammer. Der er sikkert endnu flere mulige kategorier, og det er på mange måder nyttigt at arbejde med de mere specifikke betegnelser, men hvis man vil arbejde med egentlige talentprogrammer, er det ofte hensigtsmæssigt at starte med de bredere kategorier, ledelse og faglighed. På den baggrund kan virksomheden definere, hvilke mere specifikke talenter, det også er vigtigt at satse på.

Når man udvælger talenter på baggrund af deres faglighed og/eller deres ledelsesevner, opstår den komplikation, at hvor det faglige talent allerede arbejder med fagligheden og derfor kan måles på denne, er det sværere at spotte ledelsestalentet hos en, der ikke er leder. Det er forklaringen på, at mange bliver ledere på deres faglighed. Det er ikke direkte forkert at bruge fagligheden som udvælgelseskriterium til et ledertræningsforløb, men det er ikke altid det mest hensigtsmæssige kriterium, og det bør under ingen omstændigheder stå alene. For at afdække og afprøve nogle af de egenskaber og potentialer, som ikke bliver aktiveret, så længe man faktisk ikke har ledelsesopgaver, kan det være en fordel at indsatte et lederafklaringsforløb inden det egentlige lederprogram.

Lederafklaring kan foregå på flere forskellige måder, men overordnet kan man skelne mellem virksomhedens og medarbejdernes afklaring. Inden virksomheden iværksætter lederudviklings tiltag er det vigtigt at besvare tre overordnede spørgsmål: Hvem vil vi satse på? Hvordan skal de udvælges? Og hvordan skal lederudviklingen kommunikeres til resten af organisationen? For medarbejderne er det afgørende at få afklaret, hvorfor man vil være leder, om man er villig til at yde den nødvendige indsats, og hvori denne indsats egentlig består (Storstrøms ErhvervsCenter 2006: 15-19). Besvarelsen af disse spørgsmål udgør så at sige forudsætningen for, at lederudviklingen kan gå i gang, og de sikrer at både virksomhedens og medarbejderens satsning er helhjertet. På den baggrund bliver det vigtigste spørgsmål, om den potentielle leder fak-



tisk har lederpotentiale. Det finder man som nævnt først rigtigt ud af, når man faktisk leder, og ledelseskompetencer kan heldigvis også oparbejdes. Imidlertid kan man indlægge udviklingsaktiviteter som en del af afklaringen; med redskaber som simulering eller diskussion af forskellige ledelsessituationer, coachingsamtaler og personlighedstests er det muligt at få indikationer på medarbejderens kompetencer inden for personaleledelse, strategisk ledelse og forandringsledelse – de tre ledelsesformer, der i dag udgør mellemlederens vigtigste indsatsområder (DEA 2008: 17).

Et afklarings- og/eller indledende udviklingsforløb er dels mindre omkostningsfuldt, dels er det lettere for medarbejderen at fortsætte sin udvikling i et job, der ikke har ledelsesansvar, når vedkommende ikke har siddet i en egentlig lederstilling – i (alt for) mange virksomheder opfattes det som et nederlag at opgive en ledelseskariere, hvis man først er begyndt på den.

*“Der er flere, der deltager i lederafklaringen, end vi faktisk skal bruge. Så deltagerne ved, at det ikke er alle, der bliver ledere, og det er helt accepteret. Alligevel er der brug for et attraktivt alternativ til dem, der ikke får lederstillinger.”*

– HR-direktør

Hvad angår det faglige talent, så handler arbejdet med at udvikle dette mere om at udbygge kompetencer, som talentet allerede (delvist) har tilegnet sig, end det gør om at udfolde et (mere eller mindre) latent potentiale. Alligevel kan det være meget vanskeligt at acceptere, hvis det viser sig, at man alligevel ikke har evnerne til at forfølge en faglig karriere. Derfor må der tænkes i alternativer for både ledelses- og fagtalenter, der af den ene eller anden grund ikke ender som stjerner. Hvilke stillinger er de kvalificerede til? Og hvilke vil de opleve som meningsfulde og udviklende? For personer, der først har været involveret i et karrierefremmende forløb, er det dybt demotiverende ikke længere at være ‘på vej’, så det er vigtigt at skabe en positiv dynamik om en ny målsætning for denne gruppe medarbejdere.

Mellemlederen spiller en central rolle i arbejdet med at finde og fremme talenterne; det er ham eller hende, der har den daglige kontakt med medarbejderne og dermed ser talentet først – især når det drejer sig om de talenttyper, der ikke kan måles direkte (Holmgren 2007). Her står mellemlederen imidlertid i endnu et dilemma, for talenterne er jo de bedste og/eller mest lovende medarbejdere, og det vil være ærgerligt for mellemlederen at miste dem. Problematikken omkring mellemlederens rolle som både træner og talentspejder, for nu at blive i sportsmetaforikken, har endnu en facet, for hvad nu hvis det talent, man peger på, ikke bliver til noget stort eller måske endda falder helt igennem? Det vil reflektere negativt tilbage på mellemlederen og skabe tvivl om hans eller hendes dømmekraft. Disse to forhold betyder, at der er brug for at belønne mellemlederen for at spotte talenterne uanset, hvordan de udvikler sig. Der skal være konkret incitament til at risikere tabet af gode medarbejdere, og på det mere generelle plan skal der være en kultur som tilskynder til at udpege talenterne.

*“Vi har lavet en ordning, hvor mellemlederen får en bonus for at pege på et talent, der optages i talentprogrammet. Det har øget talentmassen betydeligt.”*

– HR-direktør

Det skal både være trygt og rentabelt at identificere et talent, at investere i hans eller hendes optræning og eventuelt at tage imod ham eller hende igen, hvis talentarbejdet





ikke fører til en ny stilling. Hvis disse betingelser ikke er opfyldt, risikerer man at medlemmerne ignorerer talenternes ønske om at udvikle sig snarere end at tilskynde dem, og hvis det sker, finder talenterne – især hvis de tilhører Generation Y – sig hurtigt en anden arbejdsgiver, der forstår at værdsætte dem og understøtte deres vækst (Tucker, Kao & Verma 2005).

### Individuelle udviklingsplaner

Det snævre syn på talentprogrammer, som blev præsenteret ovenfor, udfordres oftere og oftere. For eksempel retter Steen Hildebrandt et skarpt angreb mod den tankegang, der ligger bag de traditionelle talentprogrammer: "Man skal ikke have talentprogrammer for nogle få. Man skal have talentprogrammer for alle. Man skal ikke have mennesker ansat, der ikke er og ser sig selv som talenter. Det er ganske vist forskellige talenter, og derfor er der selvfølgelig brug for forskellige talentprogrammer" (Hildebrandt 2005: 2). Man behøver ikke at være helt enig i Hildebrandts konklusion for at acceptere præmissen: Det vil sige, at talentprogrammer måske ikke er for alle, men det er kompetenceudvikling.

Ikke bare er udvikling og karriere en vigtig motivationsfaktor for den enkelte, det er også afgørende for virksomheden, at medarbejderne løbende opgraderer og udbygger deres færdigheder. Dette gælder i særlig grad i den finansielle sektor, hvor den stadige strøm af nye produkter (fx lånetyper), procedurer (fx den mere og mere udstrakte brug af IT) og regelændringer (fx nye EU-direktiver) medfører, at medarbejderne hele tiden må opdatere deres viden og udvide deres kompetencer. I denne sammenhæng er det afgørende at skabe betingelserne for, at alle medarbejdere er i personlig og faglig vækst – både for at øge deres motivation og arbejdsglæde og for at sikre, at deres kompetencer matcher virksomhedens behov.

*"Det er ikke alle, der er talenter, men alle skal have mulighed for at udvikle sig."*

*– HR-direktør*

Her kommer den brede version af talent management i spil. Center for Ledelse beskriver den strategiske indsats således:

Det starter med et overblik over, hvilke ressourcer – ledere og specialister – din virksomhed allerede har. Indsatsen skal fokuseres på at udvikle potentialerne.

Talent Management går ud på at finde frem til, hvad den enkeltes styrker er, samt hvordan de kan komme mest effektivt i spil.

Det drejer sig ikke alene om at finde de dygtigste, men om at stille skarpt på og målrette alles bidrag. At optimere, så den enkelte medarbejder vokser og finder energi og overskud til også at tage fat på sine mindre stærke områder (www.cfl.dk – Talent Management).

For at sikre at alle medarbejdere finder motivation gennem udvikling og er motiverede for at udvikle sig, er det afgørende at opstille individuelle udviklingsplaner. Den individuelle udviklingsplan udarbejdes typisk i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen, og den beskriver mål og midler for medarbejderens kompetenceudvikling. Udgangspunktet er en kompetenceafklaring og selve planen bliver til i en dialog mel-





lem medarbejderen og dennes nærmeste leder. Dermed tjener planen flere forskellige formål: Medarbejdernes ønsker om og behov for kompetenceudvikling kan afdækkes, medarbejdernes ambitioner og målsætninger kan afklares, det kan sikres at medarbejdere, der ikke kan eller vil deltage i talentprogrammer, også oplever, at der tages hånd om deres udvikling og karriere, og der kan opstilles konkrete aftaler om, hvordan målsætningerne skal indfries ([www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) – checkliste til den gode udviklingsplan).

Den individuelle udviklingsplan er altså et redskab til at sikre, at det ikke kun er de mest lysende talenter, der oplever mulighed for at udvikle sig og gøre karriere. Og planen kan sikre, at alle medarbejdere reelt får mulighed for at realisere deres potentiale til gavn for både dem selv og virksomheden. Endelig udgør planen, selvom den normalt fokuserer på et år af gangen og rummer helt konkrete aftaler om kurser eller andre kompetenceudviklende aktiviteter, et godt udgangspunkt for karriereplanlægning i et lidt bredere perspektiv. Hvor er medarbejderen på vej hen? Og hvad er det for en vej, der følges? Disse mere overordnede betragtninger kan bruges til at pejle sig ind på, hvilke specifikke initiativer der skal tages, men de konkrete ønsker og behov, som medarbejderen har på et givent tidspunkt, kan også bruges til at identificere den generelle karrierevej. Dermed kan der skabes sammenhæng mellem medarbejderens arbejde her og nu og hans eller hendes overordnede mål, samtidig med at medarbejderens og virksomhedens målsætninger synkroniseres. I kapitel 6 vender vi tilbage til spørgsmålet om hvilke karriereveje, der er tilgængelige for medarbejderne, og hvilke der er behov for, men først undersøger vi, hvilke konkrete redskaber mellemlederen har til sin rådighed i sit daglige arbejde med motivation og talentfremme.

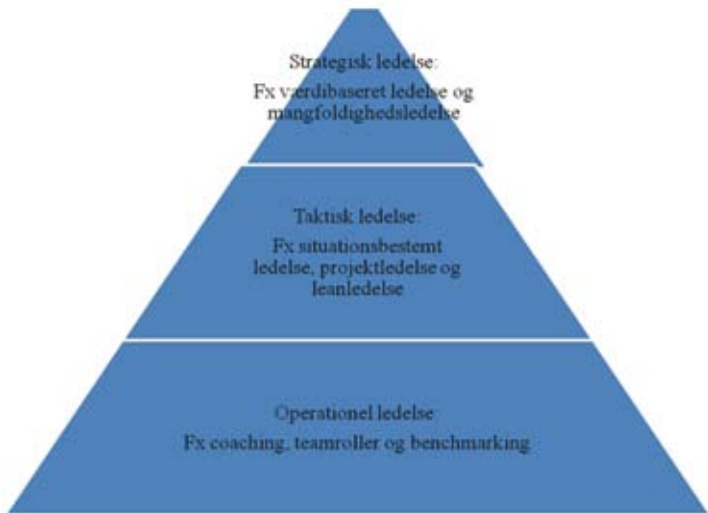
## 5.5. Personlig ledelse

Værdibaseret ledelse, mangfoldighedsledelse, projektledelse, teamroller, coaching... Det svirrer med begreber, principper og teknikker, og man kan spørge sig selv, om der virkelig er brug for endnu en ledelsesform? Måske ikke, men pointen med begrebet personlig ledelse er heller ikke at introducere et nyt perspektiv, men at lederen skal blive bedre til at udvælge sit perspektiv og sine værktøjer. Her kan det være nyttigt først at få et overblik over de forskellige niveauer, man kan arbejde med ledelse på.

Med inspiration fra militærvidenskaben kan man arbejde med et strategisk, et taktisk og et operationelt niveau for ledelse. På det overordnede strategiske plan finder man ledelsesformer som værdibaseret ledelse og mangfoldighedsledelse. Det er typisk topledelsen, der arbejder med disse ledelsesformer, og de benyttes som en platform, som de mere konkrete tiltag kan forankres i. På det taktiske niveau skal strategierne udmøntes mere konkret. Det er ofte her mellemlederen bliver involveret, og spørgsmålene er, hvordan man egentlig kan arbejde ud fra værdierne, eller hvordan man får mest muligt ud af mangfoldigheden. På dette niveau findes en række ledelsestilgange som for eksempel projektledelse og situationsbestemt ledelse, der på den ene side er mere konkrete end de strategiske perspektiver og på den anden side ikke er helt specifikke værktøjer. De værktøjer, som den enkelte leder kan bruge i sin daglige praksis, befinder sig på det operationelle plan. Her er for eksempel redskaber til at sammensætte teams, så disse bliver så effektive som muligt, eller til at gennemføre en støttende og målorienteret samtale. Samlet set kan man opfatte ledelsesarbejdet som en pyramide (jf. figur 5.5),

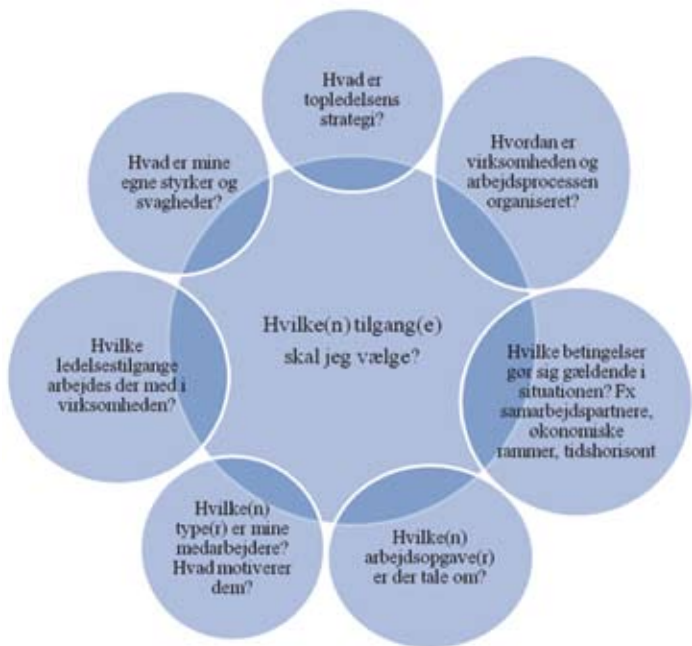


hvor man udvælger sig en strategi, og på baggrund af dette valg har flere taktiske muligheder og endelig en hel stribe operationelle værktøjer.



Figur 5.5.: Ledelse på det strategiske, taktiske og operationelle niveau

Hvilke taktikker og værktøjer, der mest effektivt realiserer strategien, afhænger imidlertid af flere forskellige forhold (jf. figur 5.6), hvoraf de vigtigste – i hvert fald hvis man fokuserer på relationen mellem medarbejder og leder – er medarbejdernes præferencer og mellemlederens personlige styrker og svagheder. Altså, hvilke typer er medarbejderne og hvilken type er lederen? I det følgende introducerer vi typologier over medarbejdere og ledere, inden vi præsenterer mulige ledelsestiltag.



Figur 5.6.: Udvalgelse af ledelsestilgange på baggrund af situationsanalyse



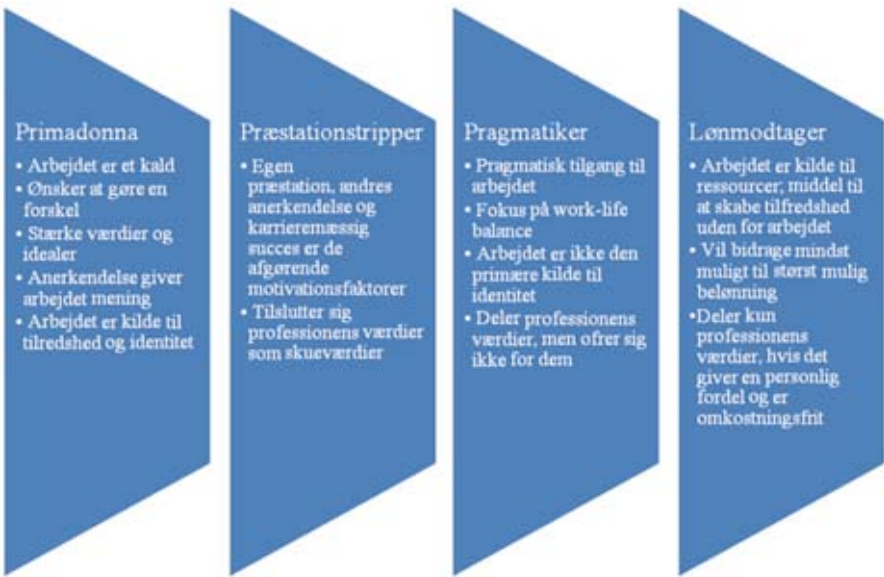
Medarbejdertyper

I kapitel 4 forklarede vi, hvordan mangfoldighedsledelse er baseret på et princip om, at alle medarbejdere er unikke og rummer individuelle potentialer, men alligevel falder tilbage på inddelinger af medarbejderne i større grupper baseret på demografiske og/eller sociale fællestræk. I dette afsnit fortsætter vi denne tankegang; selvom man ideelt set skal opfatte og behandle hver enkelt medarbejder som et unikt individ, er det nødvendigt at operere ud fra visse generaliseringer og grupperinger, hvis man skal bedrive effektiv ledelse. Vi ser først på to mulige inddelinger – en, der baserer sig på nyere forskning om, hvad der motiverer fagprofessionelle, og en, der tager udgangspunkt i en undersøgelse af Generation Y’s præferencer. Dernæst diskuterer vi forskelle og ligheder mellem de to måder at inddele medarbejderne på, og vi overvejer, hvordan inddelingerne kan danne udgangspunkt for hensigtsmæssige ledelsespraksisser.

*“Vi skal finde det, der motiverer hver enkelt medarbejder, og så tilbyde ham eller hende det. Vi skal gøre det muligt for alle at have det godt og yde deres bedste.”*

– HR-direktør

Den første inddeling af medarbejderne tager udgangspunkt i såkaldte primadonnaer, som er højt specialiserede kreative professionelle. Betegnelsen primadonna har måske en lidt negativ klang, og at lede medarbejdere af primadonnatypen er da også en krævende opgave, men primadonnaen lægger også liv og sjæl i sit arbejde, og på grund af denne stærke motivation leverer han eller hun ofte ekstraordinære resultater. Derfor er det besværet værd at ofre energi og ressourcer på primadonnaen. Desuden bliver denne medarbejdertype efter alt at dømme mere og mere almindelig, hvorfor det ikke bare er givtigt, men også nødvendigt at fokusere en del af ledelsesindsatsen omkring netop disse medarbejdere. Helle Hein har sammenlignet primadonnaen med andre medarbejdertyper og har derved identificeret i alt fire grupper, der har hver deres særkender og primære motivation: Primadonnaen, præstationstripperen, pragmatikeren og lønmodtageren (jf. figur 5.7).



Figur 5.7.: De fire medarbejdertyper (Hein 2009:3)  
Kilde: Hein (2009: 3)



Som nævnt bliver flere og flere medarbejdere primadonnaer, hvilket ikke mindst skyldes at primadonnaen, som vi skal se nedenfor, deler mange træk med Generation Y. I den finansielle sektor har arbejdets karakter og den udstrakte performancekultur tidligere især fremelsket præstationstrippere blandt rådgivere og ledere og lønmodtagere blandt kasserer og andre med rutineprægede jobs, men efterhånden som rutinefunktionerne bortfalder, og flere og flere virksomheder ændrer kultur – ikke mindst fordi medarbejderne efterspørger det – vil der blive bedre og bedre betingelser for primadonnaer (og pragmatikere) blandt alle medarbejdere uanset stillingsbetegnelse.

*“Jeg kan groft sagt inddele medarbejderne i dem, der vil forandring og udvikling, og dem, der har det bedst med den vante rutine.”*

– Filialdirektør

Inddelingen af medarbejderne i de fire grupper er især interessant, fordi den kobler medarbejdernes motivation sammen med spørgsmålet om, hvilken form for lederskab hver medarbejdertype har brug for. Primadonnaen er drevet af sit kald, og lederen skal primært skabe rammer for at dette kald kan udledes; det handler om at fastsætte en mission og nogle værdier, der matcher primadonnaens egne, og i øvrigt bidrage til at gøre arbejdet meningsfuldt for primadonnaen ved at anerkende dennes indsats og resultater. Præstationstripperen minder på mange måder om primadonnaen, men er drevet af den ydre anerkendelse snarere end det indre kald. Han eller hun skal derfor ledes efter de samme principper som primadonnaen, men med en større vægtning af ros, anerkendelse og andre belønninger. Pragmatikeren identificerer sig til en vis grad med primadonnaen, men kombinerer den indre motivation med en prioritering af work-life balance og finder i mindst lige så høj grad sin identitet og sine værdier udenfor som på jobbet. Derfor skal lederen skabe rammer for pragmatikerens arbejde ved hjælp af virksomhedens værdier, men også opstille mere konkrete mål for arbejdet og sikre, at grænserne mellem arbejde og fritid respekteres. Endelig ser lønmodtageren udelukkende arbejdet som et middel til at skaffe sig de ressourcer, der er nødvendige for at opnå tilfredshed uden for jobbet, og han eller hun motiveres derfor af løn og andre goder. I forhold til lønmodtageren er lederens primære opgave at sikre, at arbejdet kan udføres så hurtigt som muligt og med størst mulig belønning til følge (Jørgensen 2008).

Hvis det er rigtigt, at flere og flere medarbejdere i den finansielle sektor bliver af primadonnatypen, opstår her en udfordring for mellemlederen. I stedet for at blive tilbudt ydre motivationsfaktorer som løn og anerkendelse skal primadonnaen ledes via processer og rammer, der giver plads til og understøtter hans eller hendes indre drive. Det betyder, at en del ledere må lægge deres stil om og tilegne sig nye kompetencer, så de kan lede mere differentieret.

*“Okay, så er det ikke alle, der tænder på en hurtig lille konkurrence, så må man finde på noget andet.”*

– Souschef

Når vi vender os mod den gruppering af fremtidens medarbejdere, der udspringer af undersøgelsen af Generation Y, tegner der sig et billede, der delvist svarer til Helle Heins inddeling. Her inddeles Generation Y i fire medarbejdertyper: De faglige, de sociale, de uafhængige og jokerne (Mandag Morgen 2001). Inddelingskriteriet er igen medarbejdernes motivation, og her betegner de faglige dem, der primært motiveres af



det faglige indhold og de udfordringer, der ligger i det. De sociale finder mening og motivation i de muligheder for netværk og menneskelige relationer, som opstår gennem arbejdet. De uafhængige ser arbejdet som et middel til økonomisk og social frihed og selvstændighed, hvilket dog ikke betyder, at de er identiske med Heins lønmodtagere, men snarere, at de vil være tilbøjelige til at blive selvstændige iværksættere. Endelig er jokerne, som navnet indikerer, en noget utilregnelig gruppe, der primært motiveres af selvrealisering, bruger jobbet som et middel til personlig udvikling og skifter job (eller træder helt ud af arbejdsmarkedet) for at få nye udfordringer.

Disse fire medarbejdertyper er på den ene side meget forskellige fra Heins kategorier, men der er på den anden side visse interessante ligheder, der indikerer hvilke ledelsestyper, der vil passe bedst til Generation Y. For det første har både de faglige og jokerne lighedstræk med primadonnaerne; de faglige i kraft af netop fagligheden, jokerne via den indre motivation. Begge disse grupper skal ledes på en måde, der giver plads til at de kan realisere deres egne målsætninger og udvikle sig – de faglige inden for fagfeltet, jokerne i en personlig retning. De uafhængige skal også have plads til at udfolde sig, men når de ikke driver egen virksomhed, skal rammerne både sikre udfoldelsesmulighederne og agere barriere, så arbejdet ikke kommer til at brede sig ud over de fritidsaktiviteter og det socialliv, som de uafhængige vil have frihed til at dyrke. Her kommer ledelsesmodellen altså til at minde om den, der passer til Heins pragmatikere. Endelig skal de sociale også have rammer, men her er brug for rammer, der ikke kun har et fagligt og personligt, men også et socialt indhold, hvilket kan siges at vende opgaven på hovedet i forhold til de uafhængige. Arbejde og socialliv skal ikke holdes adskilt, tværtimod skal det sociale aspekt bringes ind i arbejdsammenhængen. Særlig interessant er også, at Helle Heins "lønmodtagertype" tilsyneladende slet ikke findes i Generation Y. De unge er ikke tiltalt af rutineprægede og forudsigelige jobs.

Samlet set peger udviklingen i retning af, at den type af værdibaseret ledelse, som Hein identificerer med primadonnaerne, bliver hensigtsmæssig i forhold til en stadig større del af medarbejdere efterhånden som de faglige, de uafhængige, de sociale og jokerne gør deres indtog i virksomheden. Imidlertid skal de rammer, som lederen skaber, ikke kun sikre, at medarbejderne kan udøve deres faglige kald, de skal også give mulighed for personlig udvikling og opbygning af sociale netværk, og endelig skal de agere barriere i forhold til en fritid, som arbejdet ikke må opsluge. Det er sandsynligt, at medarbejderne i de kommende år i stigende grad vil efterspørge en særlig type ledelse, men svarer denne type af ledelse også til en bestemt type af leder? I det følgende identificerer vi fire ledertyper og diskuterer, hvordan de svarer til medarbejdertyperne og disses ønsker og behov.

### Ledertyper

Medarbejderne er forskellige og har forskellige ønsker og krav til ledelsen, men lederne er også forskellige og har forskellig ledelsesstil. For at kunne tilpasse ledelsen til den enkelte medarbejder er det derfor hensigtsmæssigt at begynde med en identifikation af lederens type.

Vi har tidligere nævnt, hvordan forskere som Maslow og Herzberg kobledes motivation til medarbejdertilfredshed (jf. afsnit 5.3); en af de første, der eksplicit diskuterede sammenhængen mellem motivation og ledelse var Douglas McGregor, som skelnede mellem to ledertyper: Leder X og leder Y. Leder X mener, at medarbejderne grundlæggende ser deres arbejde som et nødvendigt onde og kun kan motiveres til at udføre det via pisk og gulerod. Denne ledertype vil derfor dirigere og kontrollere medarbejderne



så detaljeret som muligt. Heroverfor står leder Y, der mener at medarbejderne som udgangspunkt er interesserede i arbejdet og motiveres af den mulighed for personlig og faglig udvikling, som arbejdet tilbyder. Denne leder vil derfor forsøge at skabe rammer for medarbejdernes udvikling samt at opstille værdier og målsætninger, som medarbejderne kan identificere sig med (Just et al. 2007: 96-97). Meget tyder på at leder X i dag er en stærkt truet – hvis ikke allerede uddød – art, og det med god grund. Godt nok kan den økonomiske gulerod ikke helt afskrives som motivationsfaktor, men den kan ikke stå alene, og ideen om, at man kan og skal true sig til medarbejdernes ydelser er i dag helt passé. Det er leder Y, der har fremtiden for sig, og i det følgende skal vi se nærmere på fire ledertyper for blandt andet at undersøge, hvor meget X og Y de hver især er.

De fire typer eller roller, som disse defineres af Ichak Adizes, er entreprenøren, producenten, administratoren og integratoren (Larsen 1993). Entreprenøren er en nytænkende optimist med masser af tro på sine egne og medarbejdernes kompetencer. Producenten har visse leder X-træk, idet han eller hun typisk selv træffer beslutninger og forventer, at de implementeres omgående, men producenten er også den, der går forrest, og på den måde kan fungere som inspirator via det gode eksempel. Administratoren har også træk, der minder om leder X, idet han eller hun fokuserer på at opstille systemer og procedurer og dermed kan have en tendens til at glemme de medarbejdere, der skal efterleve procedurerne. Integratoren er derimod dybt engageret i medarbejdernes ve og vel og fokuserer på at opbygge et godt arbejdsmiljø.

Denne korte beskrivelse kunne tyde på, at det primært er entreprenøren og integratoren, der har fremtiden for sig, mens producenten og administratoren, der ellers er velkendte lederskikkelser i den finansielle sektor, ikke længere matcher medarbejdernes ønsker og behov. Ligesom medarbejderne ændrer sig, må lederne også udvikle nye egenskaber og kompetencer. Medarbejderne vil i stigende grad efterspørge ledere, der forstår at skabe rammerne for medarbejdernes selvstændige aktiviteter og at støtte op om disse aktiviteter, og det er entreprenøren og integratoren, der har størst fokus på denne ledelsesform. Imidlertid er den egentlige pointe med Adizes' ledelsesteori, at den gode leder kan kombinere alle roller; han eller hun er ikke låst fast i en type, men kan veksle mellem dem alt afhængigt af, hvad den konkrete situation fordrer (Larsen 1993: 16). Her er det afgørende at vurdere, hvilken ledelsesstil, der passer bedst til hver medarbejdertype og at undersøge, hvordan denne ledelse konkret kan realiseres. Det første har vi allerede berørt i afsnittet om medarbejdertyper, det sidste skal vi se nærmere på i det kommende afsnit, hvor vi præsenterer en række konkrete ledelsesværktøjer.

### **Ledelsestiltag på de taktiske og operative niveauer**

Ligesom der findes mange forskellige strategier for ledelse, er der en række taktiske og operationelle tilgange. Det strategiske valg indebærer ikke, at man skal benytte bestemte taktikker og værktøjer; der er stadig mange muligheder, men de forskellige tilgange passer alligevel mere eller mindre godt til den enkelte strategi. I det følgende vil vi gennemgå tre taktikker og tre operationelle værktøjer, som er særligt velegnede til at realisere potentialet ved mangfoldighed – altså tilgange, der kan medvirke til at gøre mangfoldighed til en faktor, der både skaber øget motivation og arbejdsglæde for medarbejderne og merværdi for virksomheden. Vi foretager ikke en egentlig introduktion af de i alt seks tilgange, men definerer dem ganske kort og forklarer, hvorfor de er velegnede i et mangfoldighedsperspektiv. Her er ikke tale om en fuldstændig liste af de tilgange, der kan anvendes i forbindelse med mangfoldighedsledelse, men et inspirati-



onskatalog – vi vil ikke som sådan anbefale det ene eller det andet tiltag, men blot opfordre til, at man analyserer sin konkrete situation og vælger de redskaber, der passer bedst til medarbejdernes og lederens behov og virksomhedens strategiske prioriteringer og målsætninger. Og vi vil give inspiration til, hvad det for eksempel kunne være for tiltag.

De tre taktikker, vi vil gennemgå, er:

- > Situationsbestemt ledelse
- > Projektledelse
- > Leanledelse

De tre operationelle værktøjer er:

- > Coaching
- > Teamroller
- > Benchmarking

Vi begynder med taktikkerne og vender os dernæst mod værktøjerne.

### **Situationsbestemt ledelse**

Situationsbestemt ledelse er relevant i et mangfoldighedsperspektiv, fordi denne tilgang netop tager udgangspunkt i sammenhængen mellem lederens og medarbejdernes typer og den arbejdsopgave, der skal løses. I situationsbestemt ledelse er der fokus på medarbejdernes kompetence og deres motivation, og der opregnes fire ledelsesstile, som fokuserer på at styrke kompetencerne og/eller øge motivationen. Den første stil er den instruerende. Her giver lederen specifikke instruktioner og kontrollerer, at de følges, mens der ikke arbejdes specifikt med at støtte medarbejderne. Denne stil passer ifølge teorien til nye medarbejdere, der endnu ikke er så kompetente, men er entusiastiske og motiverede for at tilegne sig kompetencer og udføre arbejdet. Med den anden stil, den trænende, øges fokus på at støtte op omkring medarbejderne samtidig med, at der stadig arbejdes med kompetencerne. Denne stil forbindes med medarbejdere, som har oparbejdet et vist kompetenceniveau, men måske er ved at miste gejsten, fordi arbejdet enten er sværere eller mindre interessant, end de havde forventet. Den støttende ledelsesstil har skruet yderligere ned for instruktionerne og op for arbejdet med medarbejdernes selvtillid og motivation. Den stil egner sig til medarbejdere, der er blevet så kompetente, at de kan udføre arbejdet selv, men har brug for at blive bekræftet i, at de gør det rigtige, og opmuntret til at fortsætte i det spor. Endelig er der i den delegerende ledelsesstil skruet ned for både instruktion og støtte. Denne stil passer godt til selvledende medarbejdere, der er både kompetente, sikre på sig selv og glade for deres arbejde.

*“Jeg var ikke så afklaret omkring, hvad for en form for ledelse, jeg brugte, men et kursus i situationsbestemt ledelse hjalp mig med at sætte tingene lidt i system.”*

*– Souschef*

Den største fordel ved situationsbestemt ledelse er ikke den konkrete kobling mellem medarbejdergrupper og ledelsesstile. Den kobling kan man tværtimod diskutere: Kan det fx være rigtigt at nye medarbejdere ikke har brug for støtte? Fordelen er derimod, at der er tale om et analyseredskab, som gør lederen mere bevidst om sin egen ledelses-





stil og gør det muligt at tilpasse denne til de enkelte medarbejders behov. I et mangfoldighedsperspektiv er det afgørende, fordi fokus på den enkelte er en nødvendig forudsætning for, at mangfoldigheden aktiveres, altså for at medarbejderstaben ikke bare er mangfoldig, men at mangfoldigheden bringes i spil i det daglige arbejde.

- > Læs mere om situationsbestemt ledelse her: Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson (1996): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 7. udgave. Upper Saddle River: Prentice Hall.

### Projektledelse

Projektledelse er en nyttig taktik i et mangfoldighedsperspektiv, fordi denne ledelsestilgang samler forskellige individer om et fælles mål og muliggør, at forskellighederne medvirker til at realisere målet i stedet for at stå i vejen for det. Projektledelse tilbyder procesværktøjer som for eksempel analyse af projektets interesser og definition af dets vigtigste milepæle, der gør det muligt for de forskellige deltagere at bidrage med hver deres erfaringer og synspunkter uden at det fælles mål tabes af syne. Dermed har projektarbejdsformen potentiale til at bringe mangfoldigheden i spil på en måde, der især vil være frugtbar i forhold til at skabe øget innovation i virksomheden.

*“Projektledelsesforløbet på HD bekræftede mig i, at det, jeg allerede gør, er det rigtige.”*

*– Mellemlider i stabsfunktion*

Projektledelse er ikke kun relevant, fordi det er en tilgang, der passer godt til mangfoldighedsperspektivet; projektarbejdet er også Generation Y's foretrukne arbejdsform, hvorfor det i fremtiden kan blive endnu mere nødvendigt – og endnu mere givende – at organisere en stor del af arbejdet i projekter (Mandag Morgen 2001: 16). For Generation Y tilbyder projektarbejdet konstant personlig og faglig udvikling, nye udfordringer og opgaver, der sikrer dem mod at gro fast. Efter devisen 'du er aldrig bedre end dit sidste projekt' vil Generation Y-medarbejdere være villige til at lægge mange kræfter i hver eneste opgave. Projektarbejdet stiller imidlertid krav til lederen, som skal have overblik over de mange forskellige projektforsøb og -grupper og være i stand til at gå ind i den enkelte gruppes arbejde på en måde, der understøtter processen uden at stille sig i vejen for gruppens egen dynamik. Projektarbejdet giver den enkelte stor indflydelse på sine arbejdsopgaver, og lederens rolle er primært at hjælpe gruppen med at definere fælles mål og processer, der sikrer at alle trækker i samme retning.

- > Læs mere om projektledelse her: Kousholt, Bjarne (2008): *Projektledelse*. 2. udgave. København: Nyt Teknisk Forlag.

### Leanledelse

I de første år efter årtusindskiftet gik leanledelse sin sejrsgang i danske virksomheder, og der stod voldsom blæst om denne tilgang. I dag tales der ikke helt så meget om lean i den brede offentlighed, men lean forbliver en relevant tilgang til forbedring af – især, men ikke kun – produktionsvirksomheders og administrationers arbejdsgange og resultater. Lean betyder trimmet og tilgangen handler grundlæggende om at minimere spild i produktionskæden ved hele tiden at fokusere på, hvad der skaber værdi for kunderne.

Man forbinder måske ikke umiddelbart lean med mangfoldighed, men faktisk giver det god mening at arbejde med lean på mangfoldige arbejdspladser, idet denne tilgang giver mulighed for effektivt samarbejde mellem vidt forskellige individer, samtidig med at disse individer får mulighed for at udnytte deres forskellighed kreativt. Det er især





i forbindelse med den del af lean, der handler om at skabe løbende forbedringer, at mangfoldigheden kan komme i spil. Dette arbejde kaldes kaizen (leanledelse stammer fra Japan, hvor den blev grundlagt på Toyotafabrikkerne), og det bygger på en overbevisning om, at medarbejdernes ideer kan bruges til at skabe endnu mere effektive processer og endnu bedre resultater.

Selvom lean handler om at skabe effektive processer, behøver leanledelse hverken at være kontrollerende eller ensrettende; de fælles processer kan tværtimod være befordrende for den enkeltes kreativitet. Imidlertid er det næppe alle medarbejdere, der vil opleve det sådan, og udfordringen i leanledelse består i at skabe den tillid, der er nødvendig for, at medarbejderne deltager aktivt i kaizen. Hvis medarbejderne oplever, at lean forbedrer deres arbejdsliv, at de bliver hørt, når de kommer med forslag, og at implementeringen af forslagene er med til at gøre arbejdet endnu bedre, opstår der en god cirkel. Er et af disse tre forhold ikke tilstede, kan cirklen imidlertid blive ond med tab af tillid såvel som effektivitet til følge. Det er altså en satsning at implementere lean, og man skal være helt sikker i sin sag, inden man gør det; arbejdes der helhjertet med lean kan det medvirke til at frisætte medarbejdernes forskelligheder, er der tvivl eller usikkerhed om processen, er der risiko for at det modsatte sker.

> Læs mere om leanledelse her: Eriksen, Mikkel, Thomas Fischer & Lasse Mønsted (2005): *God leanledelse i administration og service*. København: Børsens Forlag.

### Coaching

Coaching kan opfattes som en bred tilgang eller et ledelsesperspektiv, idet der trækkes på generelle antagelser om, hvordan mennesker motiveres, men coaching er også en konkret teknik til at føre en motiverende samtale. Coachingsamtaler sætter den coachede og dermed den enkelte medarbejder i centrum; det er den coachede selv, der i løbet af samtalen sætter sig mål og lægger en plan for, hvordan målene skal realiseres. Coachens rolle er at stille de spørgsmål, der kan hjælpe den coachede på vej, men mere overordnet skal coachen også skabe en relation mellem sig selv og den coachede, der gør det muligt at tænke nyt.

Succesfuld coaching er baseret på tillid, og når lederen fungerer som coach, er det desuden afgørende, at han eller hun efterfølgende lader medarbejderen arbejde med de målsætninger, der blev sat i samtalen, og støtter medarbejderen så godt som muligt i denne proces. Coaching sætter individet i centrum og lader den enkelte definere sine målsætninger og udviklingsforløb; dermed er coaching et oplagt værktøj ikke bare i en mangfoldighedsoptik, men også mere konkret i forhold til Generation Y.

> Læs mere om coaching her: Elling, Jesper J. (2007): *Coachingbaseret ledelse*. Humlebæk: Coaching Company.

### Teamroller

Teamrollebegrebet og de forskellige teamroller, som disse er udviklet af den engelske psykolog Meredith Belbin, er et konkret redskab til at sammensætte effektive og innovative teams. Teamrollerne fokuserer på den enkeltes kombination af spidskompetencer: Idemand, opstarter, koordinator, analysator, organisator, kontaktskaber, specialist, afslutter eller formidler. Dermed kan man se teamrollerne som en konkretisering af mangfoldighedstankegangen. Hvor der på det strategiske niveau for mangfoldighedsledelse fokuseres på hele gruppers særlige kendetegn som for eksempel stor erfaring hos ældre medarbejdere eller kulturel indsigt hos medarbejdere med en anden etnisk baggrund, fokuserer teamrollerne på de personlige kompetencer, individet har i kraft af sin



psykologiske profil. Inddelingen i medarbejdertyper baseret på motivation kan ses som et bindeled imellem disse to yderpoler. Samlet set er der altså mulighed for at tage højde for og sikre realiseringen af den enkeltes demografisk betingede ønsker og kompetencer, hans eller hendes faglige og sociale behovs- og kompetenceprofil og de psykologiske adfærdsmønstre, som han eller hun har det bedst med og er bedst til at opfylde.

- > Læs mere om teamroller her: Belbin, Meredith (1993): *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- > Identifikation af hvilke(n) teamrolle(r), den enkelte dækker, er baseret på en test, der er beskyttet af ophavsretten. I Danmark har Potential retten til testen, se [www.potential.dk](http://www.potential.dk).

### Benchmarking

Benchmarking er et måle- og evalueringsredskab, der bygger på sammenligning. Formålet med benchmarking er at udveksle erfaringer og skabe forbedringer. Der er således tale om en ranking – altså hvor godt klarer en virksomhed, en afdeling eller et individ sig i forhold til andre på de udvalgte parametre? – men rankingen er ikke et mål i sig selv. Tværtimod er den middel til forbedring, og det er i det lys, at benchmarking er et vigtigt mangfoldighedsværktøj.

Det er oplagt at vurdere, hvor mangfoldig en virksomhed er i forhold til andre, men benchmarking har også anvendelsesmuligheder i forhold til at vurdere, i hvor høj grad mangfoldigheden kommer i spil. Det er afgørende at foretage sådanne vurderinger, da det ellers kan være vanskeligt at få en fornemmelse af, hvad den øjeblikkelige situation er, og hvad der skal arbejdes videre med. Den systematiske sammenligning med best practice på området og/eller med andre virksomheder/afdelinger er altså nødvendig for at skabe læring og grundlag for forbedringer.

- > Læs mere om benchmarking her: Stapenhurst, Tim (2009): *The Benchmarking Book*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

### Afrunding

Ligesom der ikke er en bestemt taktik, der passer til hver ledelsesstrategi, er der ingen nødvendig sammenhæng mellem de taktiske tiltag og de operationelle værktøjer. I stedet vil det typisk være sådan, at flere forskellige værktøjer tages i brug, hvilket svarer til at flere forskellige taktikker kan anvendes samtidig. For eksempel kan man bruge situationsbestemt ledelse som en del af projektledelsen, eller man kan køre leanledelse som et projekt. På samme måde kan coaching, teamroller og benchmarking kombineres indenfor et konkret tiltag eller på tværs af flere tilgange. Det øger naturligvis kompleksiteten for lederen, men giver også ham eller hende flere handlemuligheder. Forstår lederen at analysere sine medarbejders ønsker og behov i relation til sine egne målsætninger og at koble disse elementer sammen med andre bestemmende forhold som for eksempel topledelsens strategi eller omverdenens krav, kan han eller hun udvælge og udøve den konkrete form for ledelse, der er mest hensigtsmæssig i situationen.



## Nye karriereveje: Fra standardiserede til personlige karrierer

### Resumé

Medarbejderne ønsker flere og bedre udviklingsmuligheder, de vil have større fleksibilitet og ønsker at tilpasse deres arbejdsliv til deres livsprojekt som sådan. Det stiller krav til, at virksomhederne gør plads til skæve profiler og åbner nye karriereveje. Samtidig har den finansielle sektor brug for højt kvalificerede medarbejdere, både med traditionelle finanskompeterencer og med nye færdigheder. Det betyder, at virksomhederne skal kunne tiltrække medarbejdere med forskellige profiler og videreudvikle dem via forskellige karrierespor.

Medarbejdernes ønske om individualiserede karriereforløb kombineret med virksomhedernes behov for medarbejdere med forskellige kompetence- og personprofiler udgør på den mellemlange bane en af den finansielle sektors vigtigste udfordringer. I det følgende vil vi dels kridte denne bane op, dels vise, at den ikke er fuldstændigt tom.

De vigtigste pointer og anbefalinger er, at:

- > De traditionelle karriereveje – den vertikale mod ledelsesposter og den horisontale mod ekspertrollen – ikke bør afskaffes, men at de skal suppleres med flere spor
- > Det allerede er muligt at følge alternative karriereveje i den finansielle sektor, men at den finansielle sektor i endnu højere grad skal gøre sig tilgængelig for folk med en traditionel baggrund og anderledes kompetencer
- > Karrierebegrebet individualiseres; der er ikke en eller nogle få rigtige måder at gøre karriere på. Derfor bør der lægges en individuel karriereplan for hver medarbejder som et mere langsigtet supplement til den individuelle udviklingsplan, vi anbefalede i kapitel 5
- > Den finansielle sektor skal synliggøre allerede eksisterende muligheder for ikke-vertikale karriereforløb, blandt andet fordi det, som vi konkluderede i kapitel 3, vil appellere til fremtidens medarbejdere og øge rekrutteringsmulighederne

### Om undersøgelsen

Dette kapitel baserer sig dels på de kvalitative interviews med HR-direktører, der også udgjorde baggrunden for kapitel 5, dels på de ni portrætter, der er spredt rundt i kapitlet.

### Et humanistisk præg på bankverdenen – Annie Elmegaard, Arbejdernes Landsbank

“Jeg er oprindeligt uddannet i en bank. Og det var egentlig ok, men jeg trivedes ikke så godt, som jeg gerne ville, i bankverdenen. Der har nok ikke været nok humanisme inde over”. Sådan siger Annie Elmegaard, når hun skal forklare, hvorfor hun efter ni år i bankverdenen skiftede spor. Efter en del år som kursusadministrator på teknisk skole, tog hun konsekvensen, uddannede sig til skolelærer og arbejdede derefter både med undervisning af børn og voksne. Det var især undervisningen af voksne på VUC, der trak, men det kunne ikke blive til en fast stilling, så derfor begyndte Annie igen at overveje sin fremtid: “Så tænkte jeg, at jeg jo er helt vild med dansk og kommunikation, så jeg kan da sideløbende begynde at læse dansk på Åbent Universitet”.

Det ene kursus tog det andet, og da Annie havde færdiggjort sin bachelorgrad var der flere forhold, der gjorde, at hun igen søgte mod bankverdenen: Nye udfordringer, en sektor i voldsom udvikling og håbet om at kunne kombinere de kompetencer, hun havde opnået. “Der var masser af spændende områder, men det var som om, jeg ikke kunne

*Fortsættes på næste side.*



få lov at få fingre i dem. Jeg var kundemedarbejder, og det er supervigtigt arbejde, men det var bare ikke det jeg ville. Og så tænkte jeg, jeg må tage min overbygning, og så må jeg se, hvad der sker". Da kandidatgraden var i hus, så Annie et opslag på en stilling som kommunikationsmedarbejder i Arbejdernes Landsbanks hovedafdeling for pensions- og investeringsrådgivning, og den nyuddannede kommunikationskandidat med bankbaggrund var sikker på, at det var jobbet, hun havde gået og ledt efter.

I dag udarbejder Annie pjecer og brochurer, laver udkast til aftaledokumenter, vedligeholder afdelingens sider på både intranettet og internettet, tager sig af kommunikationen til formuekunder, og hun udvikler og afholder kurser om nye regler og tiltag – for blot at nævne nogle af de vigtigste opgaver. Hun samarbejder både med rådgiverne i pensions- og investeringsafdelingen og med folkene fra kommunikationsafdelingen. "Her har jeg siddet i 2½ år, og det er rigtigt dejligt. Jeg har ledt efter et job, hvor jeg kan kombinere mine evner og interesser. Jeg har brug for nogle gange at lave noget helt strikt administrativt, og andre gange har jeg brug for at kaste mig ud på helt dybt vand. Og det har jeg mulighed for her. Jeg er glad for vekselvirkningen".

Stillingen kræver ikke blot kommunikative færdigheder, men også en bankfaglighed, som Annie dels tog med sig fra sin oprindelige elevuddannelse, dels opgraderede via akademiuddannelsen, som hun tog det første 1½ år, hun var ansat. Hun mener ikke, at hun kunne udføre sit job uden sin viden om fagstoffet, men missionen er, konkluderer hun, at sætte et humanistisk aftryk på bankverdenen: "For eksempel kommunikationen til rådgiverne, der tænker jeg også på, hvordan jeg kan fange deres opmærksomhed og ikke kun på, hvad det er for et indhold, der skal kommunikeres til dem, og den dimension tror jeg, et pengeinstitut kan have god brug for".

#### Fra markmus til tinglysninger – Thomas Bolbroe, Nykredit

"Jeg blev biolog i 1998 fra Københavns Universitet på et speciale om markmus, der havde en meget lang og ikke særlig mundret titel på engelsk". Thomas Bolbroe brændte for adfærdsbiologien og søgte i første omgang mod en forskerkarriere, men stillingerne var få og konkurrencen hård, så i stedet for en plads ved laboratoriebordet blev det til et nummer i arbejdsløshedskøen. "Jeg søgte biologjobs, men der er ikke en stor arbejdsgivergruppe, der står og hiver i os, der godt kan lide dyr, som jeg plejer at kalde det". Efter et halvt års tid begyndte livet som arbejdsløs at tære på de økonomiske og psykiske ressourcer, og derfor var Thomas glad for at blive tilbudt et vikarjob i Nykredit. "Jeg startede med at taste kurser og regne lånetilbud ud, men søgte sideløbende jobs, der lå tættere på biologfagligheden". Efter 16 måneder lykkedes det at få sådan et job, og Thomas skiftede tastearbejdet ud med et projekt om sommerhuskatte for Dyrenes Beskyttelse.

På papiret var jobbet i Dyrenes Beskyttelse en drøm, der gik i opfyldelse, men da projektet blev afsluttet efter to et halvt år, var Thomas mere end klar til at komme væk. "Det var en meget politisk organisation, og det var lidt svært at manøvrere i. Det faglige var godt nok, og der var gode kollegaer, men det var svært at finde ud af, hvordan man skulle begå sig". Thomas gik nu arbejdsløs igen, men søgte meget mere aktivt og bredt end i sin første arbejdsløshedperiode. "Jeg var begyndt at se anderledes på mig selv og min faglighed, så jeg søgte på projektstillinger og så mere på funktion end på fag. På et tidspunkt ringede jeg så til Nykredit, for dem kendte jeg jo, og de havde et job i tinglysningen". I første omgang var det et vikariat og et lidt rutinepræget job, men da stillingen var blevet forlænget et par gange, talte Thomas med sin chef om muligheden for at komme ind i en mere udfordrende og projektorienteret funktion. "Jeg kunne ikke prale af at vide alt om obligationer og pantebreve, men jeg havde lyst til at kaste mig ud i det, og så blev der åbnet op i en mere projektorienteret afdeling (Centersupport, Forretningssupport), og der fik jeg et traineeophold. Efterfølgende søgte og fik jeg en stilling som projektkonsulent i samme afdeling".

Det har været nødvendigt for Thomas at opbygge viden om sine arbejdsopgavers finansielle indhold, og det er først nu, hvor den viden er på plads, at han for alvor kan begynde at bruge de analytiske og procesorienterede færdigheder, han har med sig fra biologistu-

*Fortsættes på næste side.*



diet. "Jeg har brugt tid på at finde ud af, hvad jeg kan bidrage med. Jeg ved ikke alt om et fagområde, men jeg kender efterhånden stoffet, og nu kan jeg se, at det er vigtigt, at jeg også fastholder min akademiske tilgang, så jeg kan se det hele fra lidt andre perspektiver". Kombinationen af at kunne se stoffet lidt ude fra og at være god til at organisere og gennemføre projektforsløb er værdifuld for en projektafdeling som Forretningssupport. Denne kombination er i dag Thomas' vigtigste bidrag, men hvad får han selv ud af sit arbejde? "At der faktisk er så mange spændende jobs og så mange udviklingsmuligheder her i koncernen, det har været det mest positive for mig. Mange akademikere ved nok ikke, hvor mange muligheder der er i den finansielle sektor, og det er egentlig synd. I dag er jeg en biolog, der arbejder i den finansielle sektor, og der er nok flere akademikere (og firmaer), der kunne få glæde af at tænke i nye kombinationer".

### 6.1. Den vertikale vej: Fra elev til direktør

Historien om den håbefulde unge mand (!), der startede som elev og endte som bankdirektør, har nærmest mytisk status i den finansielle sektor, men myten har mistet noget af sin tiltrækningskraft for medarbejdere såvel som for virksomheder. For mange medarbejdere er den lige vej mod toppen simpelthen ikke tillokkende. For virksomhederne er den kompetenceprofil, der er forbundet med den vertikale vej, for snæver i forhold til de mange forskellige opgaver, som skal løses.

Det er altså nødvendigt at tænke i alternative karriereveje, men det betyder ikke, at den traditionelle rute helt skal afskaffes. Lederrollen er under forandring, men der er stadig brug for ledere, og der stilles stigende krav til ledelse (DEA 2008: 16). Lederne skal både være fagligt kvalificerede, og de skal være kompetente personaleledere. Det taler for, at en stor del af lederne fortsat skal rekrutteres internt i virksomheden eller i branchen, men det taler også for, at lederne gennemgår en mere grundig og systematisk lederuddannelse, end den mytiske elev-bankdirektør rute rummer.

De medarbejdere, der følger den vertikale vej, har kort sagt brug for en karriereplan, der sikrer, at kompetenceudvikling og advancement følges ad. Som nævnt i afsnittet om talentudvikling kan egentlige programmer for ledertalenter være en god ide, ligesom career track stillinger giver mulighed for, at både medarbejder og virksomhed kan kontrollere, at den ønskede udvikling finder sted. Den vertikale vej skal altså ikke slettes, men tværtimod optegnes tydeligere, og der skal lægges en specifik rute for hver enkelt medarbejder, der ønsker at følge den.

Samtidig med at den vertikale karrierevej individualiseres og styrkes i forhold til de kompetencer, der opbygges undervejs, er det imidlertid afgørende at afmontere myten om, at den vertikale vej er den eneste vej. Der skal være plads til alternativer – for medarbejdernes såvel som virksomhedens skyld.

#### Tal, sprog og mennesker – Jens Mølgaard Madsen, Arbejdernes Landsbank

I udgangspunktet gik Jens Mølgaard Madsen den klassiske vej fra folkeskolen via EFG og HH til en plads som bankelev. "Efter HH var det oplagt for mig at søge ind i den finansielle sektor, for jeg havde let ved tal, og det var det fornuftige valg. Jeg tror ikke, at jeg gjorde mig så mange tanker om det på det tidspunkt, men det var jo oplagt". Efter at Jens var blevet udlært i Fionia Bank og havde arbejdet et år i banken, havde han dog brug for at prøve noget andet, så han fik et års orlov og tog ud at rejse. "Jeg tror nok, at jeg allerede der var

*Fortsættes på næste side.*



begyndt at tvivle på, hvor jeg ville være. Jeg var ikke egentlig træt af finanssektoren, men havde bare lyst til at prøve noget mere, noget andet". Så da Jens kom hjem fra sin rejse, begyndte han at læse dansk. "Det var lidt den diametrale modsætning af det jeg kom fra, men superspændende".

Springet fra tallene til sproget kan ses som en modreaktion. "Her skulle jeg ikke være, så nu må jeg prøve noget helt andet. Så til sidst finder man nok noget midt i mellem, for der var jo en grund til, at jeg valgte begge dele". For Jens blev denne mellemposition overbygningsuddannelsen i virksomhedskommunikation, hvor han kunne sammenkoble sin erfaring fra erhvervslivet med sin interesse for kommunikation og begyndte at finde sin egentlige faglighed. Interessen for at koble erhvervsliv og studieliv førte til et job på Syddansk Universitets karrierecenter, hvor han arbejdede med at få flere højtuddannede ud i små og mellemstore virksomheder. "Det var lige et område, der passede mig, fordi jeg kunne trække den akademiske verden ud i virksomhederne, ligesom jeg havde taget erhvervslivet med ind på studiet".

Arbejdet på karrierecentret førte til, at Jens' fokus flyttede sig fra kommunikation til human resource. "Jeg arbejdede med at give dem, der var næsten færdige, en større viden om, hvad de kan i forhold til erhvervslivet. Der var en del, som handlede om at give dem nogle redskaber til at sælge sig selv, og der var en coachingdel i forhold til at give dem noget sparring og retning. Altså både rekruttering, uddannelse og udvikling". Da Jens stod for at skulle flytte til København var det oplagt at trække på hele kombinationen af faglighed og søge over i en HR-afdeling i en bank. Jens fik ansættelse i Arbejdernes Landsbank, hvor han nu er HR-medarbejder, men han bruger kommunikationsfagligheden i det udadvendte arbejde med rekruttering. Og indadtil bruger han sin bankfaglighed som en bølgebryder: "Det giver en blåstempling, især overfor filialdirektører, der typisk er gået den vej, at jeg har en bankbaggrund. Det er primært mine andre kompetencer jeg bruger, men det har givet mig nogle fordele, at jeg kan tale med om bankverdenen".

### "Jeg stiller de gode spørgsmål"

– Jette Husum, Nykredit

Da Jette Husum blev færdig som klassisk arkæolog, var hun godt klar over, at mulighederne for at få et job inden for det fagområde var begrænsede. Derfor tog hun et kursus om sit andet store interessefelt: IT. Det førte til et job som webdesigner hos Ericsson og videre til en specialisering i e-learning. E-learning var på det tidspunkt et ganske nyt fænomen, hvis potentiale virksomhederne først var ved at få øje på. "Da jeg var færdig med kurset, tilbød jeg først min arbejdskraft gratis hos DSB og fik efterfølgende en fastansættelse", fortæller Jette, men tilføjer at stillingen ikke rummede så meget e-learning, som hun havde ønsket sig. "Og så var det, en af mine venner sendte mig stillingsopslaget på den stilling, jeg idag sidder i, og sagde, det er lige dig. Jeg søgte den og fik den så heldigvis. Her føler jeg virkelig, at jeg er landet på den rette hylde". Jette arbejder nu i Nykredits udviklingsafdeling, og hendes primære fokusområde er e-learning. Hun laver læringsspil og skriver drejebøger sammen med de relevante fagpersoner.

På sin vej fra klassisk arkæologi til læringsspil om alt fra ejerpantebreve til rentelofter tog Jette altså to supplerende IT-uddannelser: "Jeg bruger alle tre uddannelser i dag. Fra min kandidatgrad har jeg de analytiske og formidlingsmæssige evner, og fra IT-uddannelserne har jeg den generelle tekniske baggrund og den specifikke viden om e-learning og ninger, der passer til dem. "Nysgerrigheden og evnen til selv at kunne sætte mig ind i nye pædagogik". Jette har taget et stort spring, men hun oplevede det ikke som en voldsom omvæltning. Hun fik straks mulighed for at bruge sine forskellige kompetencer, og det er ikke et problem, at hun ikke har sin faglighed i bankstoffet, snarere tværtimod: "Det er en fordel at have nogle helt andre øjne på det. Jeg sidder og udvikler drejebøgerne sammen med fagpersonerne, og jeg kan jo stille alle de gode – nogle ville sige de dumme – spørgsmål. Hvis jeg kan forstå det, så kan målgruppen det også".

En anden grund til at en specifik bankfaglighed ikke ville være en fordel er, at Jette udvikler e-learning løsninger inden for alle bankens fagområder. Hun skal altså ikke være ekspert på et specifikt fagfelt, men kunne sætte sig ind i dem alle sammen og udvikle løsninger

*Fortsættes på næste side.*



bruger jeg hele tiden”. Udover specifikke kompetencer som e-learning i Jettes tilfælde, er det evnen til at opbygge og formidle viden, der efter hendes mening gør humanister interessante for bankverdenen. Og det er muligheden for at bruge de akademiske færdigheder i en helt ny kontekst, muligheden for at blive udfordret og udvikle sig på jobbet, der gør, at Jette anbefaler andre humanister at overveje, om bankverdenen også er noget for dem.

### Det korte af det lange – Pia Holm, Roskilde Bank

Da Pia Holm blev færdig som salgselev i herrekonfektion fra Magasin du Nord lå det ikke ligefrem i kortene, at hun en dag skulle blive ekspert i netop kort, betalingskort, men en ting stod allerede klart: Hun skulle ikke være sælger. I stedet kom hun ind i det, der dengang hed Privatbanken, hvor hun arbejdede i centraldepotet med udstedelse og registrering af aktier. “I starten arbejdede vi i en underjordisk boks, hvor vi hev aktier ud af et depot og lagde dem over i et andet”, fortæller Pia. Efterhånden som aktiehandelen blev centraliseret og gjort elektronisk forsvandt den jobfunktion, og Pia var også klar til, at der skulle ske noget andet. Hun søgte over i en anden afdeling og arbejdede nu med valuta-kurser og udlånsån.

Pia havde efterhånden været i banken i forskellige stillinger i ti år og havde i den periode fået to børn. “Så ville jeg gerne arbejde tættere på, hvor jeg boede, og jeg fandt en afdeling af hovedkontoret, der lå tættere på mit hjem. Der kom jeg til at have med udenlandske betalinger at gøre, så igen var det et helt nyt felt”. Efter fem år i den stilling blev Pia tilbudt et job i en anden bank, hvor hun fik en mellemliderstilling. “Min opgave var sådan set at rydde op. De arbejdede som vinden blæste, og da vi først fik struktureret opgaverne, var der faktisk ikke så meget at lave. Og det kunne jeg slet ikke holde ud, så jeg var der ikke mere end 1½ år”. Pia kom i første omgang tilbage til Nordea, som Privatbanken i mellem tiden var blevet til, men søgte hurtigt videre.

“Jeg kom til Roskilde Bank og skiftede igen totalt felt, for nu fik jeg ansvar for alt, hvad der havde med betalingskort at gøre. Og det kendte jeg intet til, men min indgangsvinkel er, at hvad man ikke kan, det kan man lære”. Pia har nu arbejdet med betalingskort i seks år, og hun har opbygget en så stor interesse for og faglig indsigt i dette fagområde, at det også er her, hun ser sin videre karriere. “Jeg er ked af bankens situation, for jeg er slet ikke færdig med området endnu, men så må jeg jo finde et andet sted, hvor jeg kan udvikle videre”.

Pias vej til at opbygge en kernekompetence inden for betalingskort har været lang og snørklet. Hun har flere gange i løbet af sin karriere sat sig ind i et nyt felt fra bunden, og hendes store styrke er den praktiske tilgang, evnen til lære gennem arbejdet. “Stadig har jeg ingen bankuddannelse, men jeg har en god portion erfaring, og det har været sjovt at få mulighed for at dyrke nye områder op”. Pia har faktisk taget en merkonomuddannelse i regnskab, og hun har løbende fulgt kurser inden for de specifikke områder, hun har arbejdet med, men det er i det daglige arbejde, at hun har opbygget sine vigtigste færdigheder. Når de banker, hvor Pia har været ansat, har givet hende muligheden for at lære nyt, har de fået en motiveret og kompetent medarbejder til gengæld. Alt i alt er Pia et eksempel på, at det ikke altid er de formelle kvalifikationer, men det faktiske engagement, der giver den bedste medarbejder.

## 6.2 Den horisontale vej: Fra elev til specialist

Udviklingen fra bankelev til specialist, for eksempel pensionsrådgiver eller aktieanalytiker, var tidligere det eneste reelle alternativ til den vertikale vej. Denne vej er på det seneste blevet mere og mere efterspurgt; både fordi de finansielle virksomheder har brug for flere og flere eksperter og fordi nutidens medarbejdere – ikke mindst Generation Y – ofte efterspørger den faglige og personlige udvikling, der ligger i at forfølge en specialistkarriere.





At blive specialist kræver en koncentreret indsats i forhold til at styrke fagligheden på det udvalgte område. Det er måske lettere at udvikle specialistkompetencer på jobbet, eller samtidig med at man passer sit job, end det er tilfældet med lederkompetencer, men der er i lige så høj grad brug for planlægning af specialistkarrieren som af lederkarrieren. Godt nok er specialisten ofte en primadonna, der brænder for sit arbejde og gerne arbejder selvstændigt (jf. afsnit 5.5.1.), men så længe han eller hun stadig er på vej til at blive specialist, er der brug for hjælp til at definere delmål og processer samt anerkendelse og støtte undervejs.

Når specialistrollen bliver mere og mere central, er det også vigtigt at pointere, at en specialist ikke kun er en tidligere finanselev, der har opgraderet sine kompetencer. I stedet er det nødvendigt at ansætte flere medarbejdere, der allerede er specialister; altså medarbejdere med en anden uddannelsesmæssig baggrund, end hvad man er vant til i sektoren. Dette gælder ikke bare de videregående økonomiske uddannelser, der måske ligger lige for, men også andre samfundsvidenskabelige og humanistiske uddannelser, der kan bidrage med ekspertviden inden for fx det kommunikative felt og med de mere generelle analytiske kompetencer, som er så efterspurgt i øjeblikket.

Behovet for specialister bliver kun større fremover, hvorfor der er behov for at arbejde systematisk med denne karrierevej, så den bliver endnu mere attraktiv for den enkelte, så den åbnes op for personer, der ikke er finansuddannede, og så det sikres at hver enkelt specialist oparbejder de helt rette kompetencer.

#### Når karrieren følger livsfaserne – Rita Larsen, Forstædernes Bank

Da Rita Larsen valgte at sige sit job i Forstædernes Bank op for i stedet at blive hjemmegående og fokusere på sine to børn, mente flere af de kollegaer, som Rita var blevet udlært sammen med, at hun nu havde sagt farvel til arbejdsmarkedet for bestandig. Det blev dog langt fra tilfældet. Først blev Rita kasserer i boligforeningen i den ejendom, hvor hun boede, og brugte formiddagene, når børnene var i halvdagsbørnehave, på det. "Efter fire år opdagede jeg så, at de søgte en skolesekretær på Rødovre Gymnasium. Det var en deltidstilling, og det lød meget sjovt, og det passede med børnene. Jeg fik flikket en ansøgning sammen, og der gik kun et par dage, så blev jeg kaldt til samtale, og så blev jeg ansat". Rita arbejdede på gymnasiet om formiddagen og tog sig af sit kassererjob om eftermiddagen. Engagementet i boligforeningen greb efterhånden om sig: "Jeg endte med at komme til at sidde i forretningsudvalget i foreningen som sådan, og efter et par år blev jeg også næstformand. Og så sad jeg pludselig med et medansvar for 14.000 lejemål i hele det storkøbenhavnske område".

I 1995 blev Rita kontaktet af en kollegas mand, som spurgte om hun ville være interesseret i en fuldtidsstilling på et kommunalt aktiveringsprojekt for unge ledige. "Nu var børnene blevet så store, at de godt kunne klare sig selv om dagen, så jeg tænkte, at det måske var en meget god måde at komme ud og blive fuld tid på". Mødet med den kommunale virksomhedskultur blev dog ingen succes: "Da jeg havde siddet der i et år, tænkte jeg, at det her er mit liv for kort til, jeg må finde på noget andet". Via sit boligforeningsarbejde havde Rita fået indsigt i lejeloven og andre sider af boligadministration, og hun søgte nu specifikt jobs inden for det område – samtidig med at hun gradvist nedtrappede arbejdet i boligforeningen. Rita fik job i en lille virksomhed, der arbejdede med ejendomsadministration, tog en diplomuddannelse inden for det område, og efter et år blev hun tilbudt at købe virksomheden. "Mine to kollegaer ville godt med i det, og det endte med, at jeg købte 51 % og de så købte resten". Nu var Rita altså pludselig blevet selvstændig, og hun drev virksomheden med succes indtil der i 2004 var en investor, som tilbød at købe hende ud. "Jeg tænkte, lad mig tage gevinsten hjem, og så var jeg også begyndt at overveje, om jeg ikke skulle til at lave noget andet".

*Fortsættes på næste side.*





På det tidspunkt skete der flere ting i Ritas privatliv, som betød at arbejdet i en periode kom til at træde i baggrunden. Hun fortsatte i første omgang i den virksomhed, hun netop havde solgt, men blev hurtigt klar over, at hun havde brug for mere tid til at hellige sig familien. I første omgang sagde hun op og blev hjemmegående igen, men så ringede de fra Forstædernes Bank: "Jeg tænkte, at jeg havde været væk i 25 år, så hvad kan jeg, som de kan bruge? Men jeg tog alligevel til en samtale, og så blev jeg ansat i deres boligkreditafdeling". I den periode var Rita mest optaget af familien: "Jeg var bare glad for at kunne møde klokken otte og gå hjem klokken fire og ikke at skulle bekymre mig om så meget". Men da der kom mere ro på privatlivet, blev hun igen interesseret i at udvikle sig jobmæssigt: "Jeg ville godt have flere udfordringer og så søgte de en pensionsrådgiver. Det område var ikke noget, jeg sådan havde gravet ned i, men jeg syntes, at det var spændende, og nu fik jeg så mulighed for at dyrke det". Rita kom med på det første hold, der blev uddannet i pensionsrådgivning, og kom samtidig ud at sidde i en traineestilling som kunderådgiver. Nu er hun færdig med uddannelsen og har netop fået en stilling som pensionschef i Taastrup.

Ritas karriere har været styret af privatlivet; i perioder har hun brugt meget tid og mange kræfter på jobbet, og i andre perioder har hun valgt det helt fra. Denne vekselvirkning førte hende i første omgang også langt væk fra den finansielle sektor, men nu er hun tilbage og har fuld fart på karrieren.

### "Jeg ved jo, hvordan hverdagen er" – Henrik Georg Andersen, Nykredit

"Jeg har været ansat i Nykredit siden 2000, hvor jeg startede som finanselev. Dengang hed det realkreditelev, men jeg var på den første årgang, hvor man begyndte at snuse lidt til noget bank og noget forsikring", fortæller Henrik Georg Andersen. Da Henrik blev færdig, ønskede han sig et job med både udfordringer og gang i den, og han søgte derfor ind som rådgiver i salgscenteret, som var et meget ungt team. "Det var sjovt, og der var jeg i 1½ år, men så havde jeg også prøvet det, og da muligheden bød sig, tog jeg tilbage til centeret i Taastrup, hvor jeg var uddannet". Der var Henrik i 1½ år, men så skulle der igen ske noget.

"Der åbnede sig en stilling som projektmedarbejder, og det havde jeg allerede som elev ønsket at arbejde med og interesseret mig for". Igen blev Henrik i stillingen i 1½ år og arbejdede i den periode primært med projekter rettet mod forbedringer og effektivisering af salgsprocessen. "Så skete der en organisationsændring, hvor alle mine opgaver flyttede til privatafdelingen i hovedkontoret. Jeg valgte at følge med, og der har jeg siddet lige siden". Henrik arbejder stadig med de kundevendte processer og systemer, og han har sideløbende færdiggjort akademisk uddannelsen og HD i finansiell rådgivning. "Efter at jeg blev færdig med HD, er jeg nok lidt i et vadeded. Jeg blev lidt overrasket over, at jeg faktisk savner at skulle hjem og læse, så nu overvejer jeg at læse en overbygning til HD. Jobmæssigt er jeg godt tilfreds med det jeg laver nu, men jeg ønsker ikke at gå i stå. Jeg bliver motiveret af, at jeg udvikler mig og får lov at tage ansvar".

Henrik udarbejder og implementerer som sagt nye processer. For begge sider af arbejdet er det en stor fordel, at han har en baggrund som finanselev. Godt nok har han ikke længere selv den daglige kundekontakt, men han ved, hvad det drejer sig om, og kender hverdagen på et center. "Mange af de optimeringer, jeg har kørt, er baseret på min egen erfaring med, hvad der ikke virker. Og når jeg skal implementere det, er det en fordel, at jeg kan sætte mig ind i, at rådgiverne nogle gange synes, det er irriterende at skulle gøre tingene anderledes. Så kan jeg forklare dem, hvordan den nye proces vil gøre deres hverdag lettere."

Finanselevernes kendskab til hverdagen er ifølge Henrik en vigtig ressource – også i andre jobfunktioner end netop rådgivningen. Han anbefaler derfor, at virksomhederne i den finansielle sektor er mere opmærksomme på at holde dørene til forskellige stillinger og karriereforløb åbne for finanseleverne. Det kan godt være, at eleverne uddannes til at blive kunderådgivere, men det er ikke det eneste, de kan.



### 6.3 Nye veje

Har man et talentprogram for henholdsvis personaleledere og specialister, og arbejdes der i disse talentprogrammer med individualiserede karriereplaner og personlig såvel som faglig kompetenceudvikling, så er man nået langt. Imidlertid er det vigtigt, at der også er plads til og fokus på karrierer, der ikke følger de to traditionelle spor. At gøre karriere handler i bund og grund om at være i udvikling, ikke om at følge en bestemt vej mod et givent mål. Derfor må virksomheden dels samarbejde med medarbejderne om at definere mål, der er til gavn for alle parter, dels skabe mulighed for at de forskellige målsætninger kan realiseres inden for virksomheden.

Dybest set bør karrierebegrebet individualiseres, men det er alligevel nyttigt at arbejde ud fra mere overordnede mønstre eller veje, som mange medarbejdere følger. Den vertikale ledervej og den horisontale ekspertvej vil fortsat appellere til mange, men ifølge Center for Ledelse er der to andre og lige så vigtige mønstre: Den udvidende og den episodiske karrierevej ([www.cfl.dk](http://www.cfl.dk) – karriereveje).

Den udvidende karriere er den rute, som medarbejdere, der prioriterer personlig udvikling højere end noget andet, vil blive mest motiverede af at følge. Det er en karrierevej, der lægger vægt på de kompetencer og personlige egenskaber, som er vigtige for medarbejderen selv, men også kan bruges i jobfunktionen. Det kan for eksempel være en rådgiver, der personligt prioriterer sociale relationer og kommunikative evner, og som bliver en bedre og bedre rådgiver i takt med at de personlige kompetencer udvikles.

Den episodiske karrierevej er for medarbejdere, der har behov for variation og uafhængighed. Denne karrierevej er typisk for projektmedarbejderen, der motiveres af hele tiden at stå overfor nye opgaver og trives med det pres, der ligger i 'aldrig at være bedre end sit sidste projekt'. Har han eller hun en stor opgave kan det medføre et voldsomt karriereryk, men projektmedarbejderen er grundlæggende ikke motiveret af sin titel og placering i organisationsdiagrammet. Det er muligheden for udstrakt selvledelse, projektarbejdsformen tilbyder, der appellerer mest.

En anden og helt anderledes undertype af den episodiske karrierevej er den, der vælges af medarbejdere, som i en periode skruer ned for arbejdsmængden og karrieretempoet for i stedet at fokusere på andre ting, for eksempel (og ofte) familien. Her er der brug for at sikre, at afstikkeren ikke ender med at blive en blindgyde. Der skal laves planer for off- og on-ramping, altså for hvordan den enkelte kan nedtrappe eller helt forlade sit job i en periode for derefter at vende tilbage og genoptage sin udvikling (Hewlett 2009). Hvordan undgår man, at en pause ikke bliver et farvel, men i stedet en integreret del af den episodiske karriere?

Fælles for både den udvidende og den episodiske karrierevej er, at de ofte bevæger sig ind og ud af virksomheden og af branchen. Den enkelte bevæger sig – afhængigt af hvad der motiverer ham eller hende på et givent tidspunkt – derhen, hvor han eller hun kan finde størst udviklingsmuligheder, udfordringer eller work-life balance. Der bliver færre og færre medarbejdere, der kan fejre deres 40-års jubilæum i virksomheden, hvilket kan opleves som et tab for den enkelte virksomhed, men også kan ses som en fordel. Måske vender den medarbejder, der forlader virksomheden, tilbage med nye kompetencer og erfaringer på et senere tidspunkt, måske træder nye medarbejdere til, der tilbyder færdigheder, som den medarbejder, der aldrig har været uden for virksomheden, ikke har. Det betyder dog ikke, at man ikke skal forsøge at fastholde medarbejderne. Der er fortsat fordele forbundet med den stabilitet, som en lav medarbejderomsætning tilbyder. Derfor må man undersøge, om og i hvilket omfang de forskellige



former for udvikling, udfordring og sammenhæng mellem arbejde og fritid, som medarbejderne ønsker, kan realiseres inden for virksomhedens rammer.

Med tilføjelserne af de to ekstra mønstre er der sandsynligvis en generel karrierevej, der passer til langt de fleste medarbejdere, men der er fortsat behov for at konkretisere de overordnede spor i forhold til den enkelte. Det er kendetegnende for alle de ni personer, vi portrætterer i dette kapitel, at de ikke har fået karriererådgivning, men derimod selv har fundet vej. For nogle har det medført omveje eller svinkeærinder, som de dog ikke ville være foruden, for andre har det faktisk sat turbo på karrieren. De fleste er dog enige i, at karriererådgivning kunne have hjulpet dem til at sætte det rette mål og finde den rette vej på et tidligere tidspunkt. Et eksplicit arbejde med at identificere den overordnede type af karriere, der er deres, og denne types konkrete udmøntning for dem ville komme både dem og deres arbejdspladser til gode.

Vi har tidligere argumenteret for vigtigheden af individuelle udviklingsplaner. En udviklingsplan strækker sig typisk kun over et år (fra medarbejderudviklingssamtale til medarbejderudviklingssamtale). En karriereplan, derimod, etablerer et mere langsigtet mål for de forskellige konkrete udviklingsaktiviteter, og er som sådan et vigtigt redskab i arbejdet med at realisere hver medarbejders fulde potentiale. Det endelige karrieremål kan selvfølgelig være svært at identificere tidligt i karrieren, målet kan ændre sig hen ad vejen, og ruten frem mod målet kan forløbe anderledes end oprindeligt planlagt. Derfor er det vigtigt, at planen er fleksibel, men det er fortsat afgørende, at den er der. Individuelle karriereplaner er det bedste redskab til at åbne virksomheden op – ikke bare for udvidende og episodiske karrierer som supplement til ekspert- og lederkarriererne, men for lige præcis de karrierer, som medarbejderne ønsker, og virksomheden har brug for.

**“Om du rådgiver folk om deres kost eller deres økonomi, det er lige personligt”  
– Ann Rolighed, Lån og Spar Bank**

Ann Rolighed er oprindeligt uddannet ernærings- og husholdningsøkonom, og hun arbejdede med projekter om sundhedsfremme. Hun rådgav blandt andet folk om, hvad de skulle spise, men oplevede ind i mellem, at hun ikke kunne svare på de spørgsmål, der blev stillet. “Altså hvis de for eksempel var blevet diabetikere”, forklarer Ann, “så kunne jeg ikke svare ordentligt på, hvad de så måtte spise. Derfor besluttede jeg, at jeg ville være diætist. Det var en meget sundhedsfaglig uddannelse, så jeg kom til at arbejde på sygehuse flere forskellige steder i landet. Det var rigtig sjovt, men jeg lå meget under for den der autoritære overlæge, som syntes, at det med maden var lige meget”. Derfor var Ann glad for at komme væk fra hospitalsvæsenet, da muligheden bød sig, og hun fik job på Ebeltoft Kurcenter.

Ebeltoft Kurcenter var Anns drømmearbejdsplads; hun rådgav og støttede kurgæsterne, som var der for at tage sig. “Der var jeg i tre lykkelige år, og så mødte jeg en mand på Sjælland, i Roskilde. Nu havde det taget 34 år at finde den rigtige, så måtte jeg jo rykke, tænkte jeg. Så det endte med, at jeg flyttede ind og var gravid og havde sagt mit job op på få måneder. Og så tænkte jeg, der findes jo ikke noget Ebeltoft Kurcenter her, så jeg er nødt til at lave noget helt andet”. Det var Anns nabo, der foreslog hende, at hun kunne bruge sine menneskekundskaber og sine evner til at rådgive i den finansielle sektor. “Så sagde hun, du skal da have et job i en bank, for det handler også om mennesker og om noget, der er vildt personligt”.

*Fortsættes på næste side.*



I første omgang havde Ann dog ikke held med sine ansøgninger, så mens hun var på barsel, begyndte hun at læse finansiell rådgivning. "På uddannelsen var der en masse bankfiduser fra de store banker, og de skulle sidde og ringe ud og sælge, og det var ikke det, jeg ville. Så faktisk besluttede jeg at droppe det, selvom jeg havde sendt en masse ansøgninger af sted. Men så ringede de fra Lån og Spar Bank og spurgte, hvorfor jeg ikke havde meldt mig til deres assessment dag". Ann besluttede at tage derind, fandt ud af at det drejede sig om meget andet end at sælge og blev ansat som finanstraineer. Og efter trainee-forløbet blev hun ansat som finansiell rådgiver.

Der er nogle sider af den finansielle sektor, som Ann nok aldrig bliver helt dus med: "De der konkurrencer siger mig ikke noget". Til gengæld elsker hun at sidde med kunderne og finde ud af præcis, hvad de har brug for. Det kræver en faglig viden, som Ann har fået via trainee-forløbet og som har været en stor udfordring. Men mest af alt kræver det en evne til at spørge og rådgive, som ligger naturligt til Ann, og som hun har skærpet via sine tidligere jobs. Det er lettere at lære om lånetyper og kreditregler, end det er at blive en menneskekender, og derfor kan den finansielle sektor have stor fordel af at ansætte flere som Ann.

### "Ville du spørge mig om det samme, hvis jeg var ti år ældre?"

– Kathrine Vester, Nykredit

Når Kathrine Vester om kort tid afslutter sin HD i organisation og ledelse, bliver det med et speciale om kvinder i ledelse. Meget apropos kan man sige, for det er den vej, hun selv bevæger sig med fuld fart. Da Kathrine blev færdig som finanselev i Nykredit i 2004 fik hun i første omgang arbejde på et center i Haderslev, hvor hun boede. Efter et år skiftede hun tilbage til Kolding, hvor hun var uddannet, og hvor der var flere udfordringer. Samtidig kontaktede hun Nykredits uddannelsesafdeling: "Jeg har altid undervist meget i gymnastik, og jeg syntes, at det ville være rigtig rart at kombinere noget af det, jeg syntes var spændende i min fritid, med mit arbejde. Så jeg sagde til dem, at jeg helt vildt gerne ville undervise i salg". På det tidspunkt var Kathrine med i top teamet – de bedste sælgere i Nykredit. Den placering banede vejen for hende – i mere end en forstand. "Der sagde de så, at det var vores salgskoachnetværk, der underviste i det, og de brugte ikke andre interne undervisere i deres kurser og aktiviteter". Kathrine gav imidlertid ikke op og via sine resultater samt det salgstal, der lå til grund for resultaterne, fik hun overbevist chefen for salgskoachene om at tage hende med alligevel. "Jeg kom i første omgang med som observatør og efterhånden blev jeg koblet mere og mere på, samtidig med at jeg var konsulent i Kolding. Så blev der en stilling ledig som salgskoach i region nord, og den søgte jeg. For jeg kunne godt lide at sælge, det var ikke det, men hvis jeg kunne kombinere salg og det at arbejde med mennesker, så ville det være fantastisk".

Til samtalerne blev der fokuseret meget på Katrines alder. "Efter første samtale gik jeg derfra og tænkte, hvis det kun skal handle om alder, så er jeg næsten ligeglad. Det var nok en test i forhold til, hvordan jeg håndterede det, og det er jo fair nok, for jeg skulle jo træne og coache folk, der kunne være mine forældre". Kathrine klarede testen, blev ansat som salgskoach og blev i jobbet lidt over et år. Så blev der åbnet et salgscenter i Århus, og Kathrine ringede til den nye salgs- og aktivitetschef og spurgte, om der ikke manglede en salgsleder ved centeret. "Jo, sagde hun, jeg slår stillingen op inden for en uge, og så skal jeg nok give dig besked. Så gik jeg hjem og skrev ansøgningen med det samme". Da opslaget kom, skulle Kathrine knap nok rette et komma i sin ansøgning. Hun fik stillingen og er i dag salgsleder med ansvar for rekruttering, uddannelse og koordinering af konsulenterne ved salgscenteret i Århus.

Kathrine er nået til sin nuværende stilling meget hurtigt, og hun har ambitioner om at nå længere endnu, men foreløbig er der udfordringer nok og noget at lære som salgsleder. Hvad det næste skridt bliver, og hvornår det kommer, har Kathrine ikke besluttet endnu, men en ting er sikker: Hverken alder eller køn bliver en forhindring.



# Litteraturliste

**Adler, Roy (2001):** *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. Harvard Business Review, november.

**AErådet (2008):** *Mangel på uddannet arbejdskraft i fremtiden*. Tilgængelig på <http://www.aeraadet.dk/media/filebank/org/Mangel-paa-udd-arbejdskr-ae.pdf>

**Balogun, Julia (2003):** From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, vol. 14, s. 69-83.

**Bantel, K & Jackson (1989):** *Top Management and innovations in banking*: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, Vol. 10.

**Bræmer, Michael (2009):** "Unge vrager job i den offentlige sektor". I: Ugebrevet A4, 9. februar 2009.

**CBS/DEA (2007):** *Mangfoldighedsmanifestet – principper og praksisser for mangfoldighedsledelse*. København.

**DEA (2008):** *Ledelse i øjenhøjde – mellemlederen i centrum*. København: DEA.

**DEA/FBE (2008):** *Tænk på tværs i forskning og uddannelse*. København

**Deutsche Bank (2007):** *Corporate Social Responsibility Report 2007*.

**Deutsche Bank Research (2008):** *Women on expedition to 2020*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research.

**European Commission (2005):** *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

**Finansrådet (2007):** *Uddannelse i finanssektoren*. København.

**Finansrådet (2008):** "Beskæftigelsesundersøgelse 2008". København.

**Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA) (2008):** "Profil af en finansansat 2008". FA Analyse nr. 46, juni 2008. København.

**Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2007):** *Innovation og mangfoldighed – Ny viden og erfaringer med medarbejderdrevet innovation*. København: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.



**Forster, Nick (2005):** *Maximum Performance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.

**Forum for Business Education (FBE) (2009):** *Merkantile, økonomiske og juridiske uddannelser*. Baggrundsrapport. København.

**FTF (2007):** *Unge individualister og faglig organisering. FTFs ungdomsundersøgelse 2007*.

**Goffee, Rob & Gareth Jones (2006):** *Why Should Anyone Be Led by You?* Boston: Harvard Business School Press.

**Hagedorn-Rasmussen, Peter og Annette Kamp (2003):** *Mangfoldighedsledelse mellem vision og praksis*. København: Socialforskningsinstituttet.

**Hein, Helle (2009):** Ledelse af primadonnaer.  
[http://www.kl.dk/\\_bin/d545dc3c-3e64-47fc-ba03-b76657b599c4.pdf](http://www.kl.dk/_bin/d545dc3c-3e64-47fc-ba03-b76657b599c4.pdf).

**Hewlett, Sylvia Ann (2007):** *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success*. Boston: Harvard Business School Press.

**Hildebrandt, Steen (2005):** Talentprogrammer er for alle. [www.steenhildebrandt.dk](http://www.steenhildebrandt.dk).

**Holm, Eva Frydensberg (2008):** Generation Y: En gave til det moderne arbejdsmarked. I: Asterisk nr. 43 november 2008.

**Holmgren, Jens (2007):** Talent Management handler om god ledelse.  
Center for ledelse,  
[http://www.cfl.dk/artikler/lederudvikling/talent\\_management\\_handler\\_om\\_god\\_ledelse](http://www.cfl.dk/artikler/lederudvikling/talent_management_handler_om_god_ledelse).

**Houe, Jens Peter & Redder, Gitte (2008):** Den unge generation kræver lynkarriere.  
I: *Ugebrevet A4*, 14. januar 2008.

**Just, Sine Nørholm et al. (2007):** *Organisation og omverden*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Jørgensen, Annemette Schultz (2008):** Kend medarbejdertypen før du udøver ledelse. *DJØF Bladet*, nr. 22.

**Kellerman, Barbara (2008):** *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

**Kroth, Michael (2007):** *The Manager as Motivator*. Westport: Praeger.

**Larsen, Bøje (1993):** *Adizes' ledelsesteori*. Frederiksberg: Danmarks Forvaltningshøjskoles forlag.



**Larsen, Henrik Holt (2001):** Personaleledelse. Leading Capacity, [www.leadingcapacity.dk](http://www.leadingcapacity.dk).

**Lieberknecht, Malene (2008):** Kvinden i midten. CV, nr. 3, s. 20-25.

**Lund, Anne Katrine (2008):** *Lad gå videre. Bedre strategisk lederkommunikation*. København: Gyldendal Business.

**Madsen, Lars (2007):** Den krævende generation. I: *Erhvervsbladet*, 11. december 2007.

**Mandag Morgen (2001):** *Guide til næste generation. En analyse af fremtidens medarbejdere*. København: Mandag Morgen.

**McCann, Leo, John Hassard & Jonathan Morris (2004):** Middle Managers, the New Organizational Ideology, and Corporate Re-structuring: Comparing Japanese and Anglo-American Management Systems. *Competition and Change*, vol. 8, nr. 1, s. 27-44.

**Milliken, Frances J., Caroline A. Bartel & Terri R. Kurtzberg (2003):** *Diversity and Creativity in Work Groups. A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance* i Paul B. Paulus (Ed.): *Group Creativity: Innovation through Collaboration*, s. 32-62. Cary, NC, USA: Oxford University Press.

**Møller, Bjarke (2008):** "Generationen, der kom ind fra nettet". I: Mandag Morgen 33, 29. september 2008.

**Nour, Susanne og Lars Nellemann Thisted (2005):** *Mangfoldighed i arbejdslivet Når vi er lige men ikke ens*. København: Børsens Forlag A/S.

**Nydansker (2007),** Månedsbrev november.

**Personalestyrelsen (2005):** *Udfold talenterne? Og vind ekstra ressourcer*. København: Personalestyrelsen.

**Personalestyrelsen (2006):** *Motivationsundersøgelsen 2006 – vejen til en attraktiv arbejdsplads*. København: Personalestyrelsen.

**Salt, Bernard (2007):** "Beyond the Baby Boomers: The Rise of Generation Y". KPMG International.

**Skårup, Bettina (2005):** Ledelse gennem værdier hvordan ledelse blev en pligt. *Ledelse i dag*, nr. 61, s. 72-79.

**Storstrøms ErhvervsCenter (2006):** *Idékatalog til lederudvikling. "Leder in spe"*. <http://www.bp-u.net/materiale/idekatalog.pdf>.



**Subeliani, David & George Tsogas (2005):** *Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank*. International Journal of Human Resource Management 16, 5.

**Søndergaard, Dorte Marie og Camilla Funck Ellehave (2006):** *VIFA-projektet: Kvinder i Ledelse i den Finansielle Sektor*. Institut for Pædagogisk Psykologi. Danmarks Pædagogiske Universitet.

**Thomas, Kenneth W. (2000):** *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

**Tucker, Elissa, Tina Kao & Nidhi Verma (2005):** Next-Generation Talent Management: Insights on How Workforce Trends Are Changing the Face of Talent Management. *Business Credit*, nr. 107, s. 20-27.

**Aagaard, Sune (2001):** "Mangfoldighed som god forretning" i Nydanser, månedsbrev, november.

#### Hjemmesider

Center for ledelse: [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)

Lederne: [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

Lederweb: [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)



**F i n a n s r å d e t s   H u s**

Amaliegade 7  
1256 København K

Telefon 3370 1000  
Fax 3393 0260

mail@finansraadet.dk  
www.finansraadet.dk