

Find vejen frem
VIA Erhverv

VIA University College



VIA Erhverv Analysen 2016

INDHOLD

Indhold

5 Forord

6 VIA Erhverv Analysen 2016
Formål, målgruppe og metode

10 Hello world! – om internationalisering

18 Faglighed skaber forretning
– om forretningsforståelse og paradokser

26 Ny viden fosser ind
– om (tilfældig?) videntilførsel

34 Social kapital
– om medarbejdere, dannelse og robusthed

40 @kommunikation – om at skabe sammenhæng

46 Samtalen fortsætter

48 Interviewede virksomheder

FORORD

Forord

Det er en guldgrube af viden, vi netop har indsamlet hos VIA Erhverv.

Interviews med de øverste ledelser i 105 virksomheder giver os et fantastisk indblik i erhvervslivets aktuelle udfordringer og muligheder – og vi har samtidig fået et væld af informationer om virksomhedernes forventninger til de kommende år.

VIA Erhverv Analysen er på alle måder udtryk for VIA Erhvervs DNA: Hos os handler alting om at skabe vækst og nye løsninger for erhvervslivet.

Derfor er det yderst vigtigt, at vi har en konstant samtale med virksomhederne, så vi til enhver tid kan bidrage med viden og innovation og være motor for en sund erhvervsudvikling.

Vi ved, at brancher og virksomheder også har gavn af analysen. Vores tidligere brancheanalyser har vist os, at de tendenser, vi ser, folder sig ud i fuldt flor et til to år efter, at vi har hørt ledere fortælle om dem. Derfor kan vi bruge de mange interviews til at målrette vores uddannelser, så de rammer virksomhedernes behov bedst muligt.

Denne gang har vi lavet en analyse, som omfatter alle de brancher, vi uddanner til. Det har vi gjort, fordi vi tror på, at tværfaglighed bliver vigtigt i de kommende år, og vi tror på, at virksomhederne har gavn af at lade sig inspirere af hinanden på tværs af størrelser og brancher.

Samtidig kan vi selv bruge analysen til inspiration i både undervisning, forskning og udvikling, så de mange interviews er med til at sikre kvalitet og relevans for de forskellige brancher, som vores viden- og uddannelsesinstitution retter sig mod.

Jeg håber, at I vil finde god inspiration på de næste sider og ser frem til et fortsat godt og tæt samarbejde mellem virksomhederne og VIA Erhverv.

God læselyst.



Konstantin Lassithiotakis
Direktør
VIA erhverv

VIA Erhverv Analysen 2016

VIA Erhverv Analysen er en dialog mellem virksomheder og VIA Erhverv, som giver os alle viden og inspiration til at udvikle os sammen.

Denne rapport fortæller om nogle af de interessante samtaler, vi har haft med 105 virksomheder fra forskellige brancher. Ved konstant at tale sammen får vi – virksomhederne og VIA Erhverv – en større indsigt i hinanden og et fælles afsæt for at understøtte erhvervslivets vækst og udvikling bedst muligt. Vi blev mødt med stor velvilje og imødekommenhed af de

interviewede virksomheder og vil derfor sige mange tak for, at I tog jer tid og samtidig viste os tillid ved at fortælle så meget om jeres erfaringer og overvejelser.

Vi præsenterer i rapporten fem tendenser, som især har fanget vores opmærksomhed:

Kapitel 1

Hello world! – om internationalisering

Virksomheder indgår internationale partnerskaber, og udenlandske praktikanter spiller en rolle i mange virksomheders vej mod globalisering. I kapitlet løfter vi også sløret for, at det ikke altid er så attraktivt at søge jobs uden for Danmarks grænser.

Kapitel 2

Faglighed skaber forretning – om forretningsforståelse og paradokser

Medarbejderne skal have forretningsforståelse og vide, hvordan de bedst muligt bidrager til forretningens vækst. Både specialister og generalister er i høj kurs – og de skal være hamrende dygtige! Det samme skal projektlederne, der styrer innovative udviklingsprocesser i en kompleks tid.

Kapitel 3

Ny viden fosser ind – om (tilfældig?) videntilførsel

Der er stor bevidsthed om videndeling, som i den grad sættes i spil i nærmiljøet: Man deler kursusoplevelser med kollegerne, går til netværksmøder, tjekker websites etc. – og så er nye medarbejdere, netværk og samspil med leverandører med til at øge kompetencerne. Flere får øjnene op for vidensamarbejde i forsknings- og udviklingsprojekter.

Kapitel 4

Social kapital – om medarbejdere, dannelse og robusthed

Social intelligens er forudsætningen for et vellykket ansættelsesforløb. Der stilles store krav til medarbejderne, som skal være robuste for at begå sig. Nyuddannede kommer hurtigere i job, hvis de har erfaringer med sig. En del virksomheder ansætter meget gerne tidligere praktikanter, fordi de har gennemgået en oplæringsperiode, mens de var i virksomheden.

Kapitel 5

@kommunikation – om at skabe sammenhæng

Der er et stort behov for digitale kompetencer – og i det hele taget er der høj bevidsthed i alle brancher om værdien af kommunikation. Storytelling er vigtigt, og efterspørgslen på indhold til virksomheders egne kanaler stor. Kommunikationen direkte mellem mennesker har også et stort fokus.

VIA
ERHVERV ANALYSEN

VIA Erhverv Analysen
- Formål, målgruppe og metode

VIA Erhverv leverer viden og dimittender, som kan bidrage til Danmarks fremtidige vækst.

Vi udvikler ydelser i tæt samspil med virksomhederne, og VIA Erhverv Analysen er en del af vores kontinuerlige dialog med de brancher, vi bevæger os sammen med.

Formålet med VIA Erhverv Analysen er at afdække den aktuelle status i virksomhederne på tværs af brancher og fortsætte en vigtig fælles dialog.

Vi har indsamlet viden om udfordringer og forventninger til fremtiden og derfor bevidst stillet åbne og nysgerrige spørgsmål for at få en bred indsigt på tværs af brancher. Dermed fik vi et godt afsæt for den videre dialog med virksomhederne – og indsigt i, hvordan vi som viden- og uddannelsesinstitution bedst bidrager til vores branchers fortsatte udvikling.

De mange samtaler om vidensamarbejde, efter- og videreuddannelse og forventningerne til kommende dimittender og deres arbejdsgivere har alle snoet sig omkring, hvordan vi som uddannelses- og videninstitution bedst muligt kan

udvikle viden, udfordre og inspirere i tæt samspil med virksomhederne; uddanne til praksis sammen med praksis. Analysens målgruppe er virksomheder.

Det er en kvalitativ analyse, som bygger på 105 interviews. Metoden blev valgt for at afdække hver enkelt virksomheds aktuelle situation, vision, idéer og fremtidssyn bedst muligt. Vi gik med andre ord bevidst efter individuel tolkning og analyse frem for at bygge konklusionerne på spørgeskemaer. Dermed fik vi indsamlet mere og anderledes viden, end vi specifikt spurgte efter.



Interviewerne var 80 ledere og undervisere fra VIA Erhverv, som to og to gennemførte interviews med virksomhedernes ledelser. De mange interviewere skulle sikre, at den værdifulde viden efterfølgende integreres mest muligt i organisationen og uddannelserne – og senere kommer retur til virksomhederne gennem det løbende samarbejde.

Denne rapport er således kun ét af de tiltag, som interviewene har resulteret i. Ledere og undervisere arbejder i forskellige fora videre med at indarbejde udbyttet i VIA Erhvervs hverdag.

Forud for hvert enkelt interview blev der lavet desk research for at få mest muligt kendskab til virksomhederne på forhånd.

Alle interviews blev gennemført ud fra en interviewguide med fokus på fem temaer:

- Medarbejdere
- Videngrundlag og innovation
- Globalisering
- CSR
- Teknologi og digitalisering

Det var samtidig på forhånd besluttet, at interviewerne skulle være åbne over for det, der ellers rørte sig, så vi også sikrede indsamling af viden om andre temaer, der viste sig at være relevante for virksomhederne.

Interviewerne blev bedt om at tage detaljerede notater fra hvert enkelt besøg og skrive en tekst, som reflekterede over besøget som helhed;

herunder hvad der var overraskende og forventeligt samt det samlede indtryk af virksomheden og interviewet.

Desuden skulle der udarbejdes præsentationsmateriale, inden alle interviewere mødtes til et ‘check point’ for at gennemgå og diskutere, hvad de havde fået ud af besøgene. Her foregik en fælles refleksion over udbyttet fra de mange interviews, så tendenser blev tydelige.

VIA
ERHVERV ANALYSEN

Efterfølgende er notaterne fra de 105 interviews sorteret og bearbejdet. Dataene er omhyggeligt gennemgået for at udlede det, der var mest relevant i forhold til analysens formål om at indkredse aktuelle tendenser, som VIA Erhverv kan tage afsæt i for at møde virksomhedernes behov bedst muligt. Tendenserne er løbende diskuteret af en analysegruppe, som har fulgt hele processen tæt. Derfor er denne rapport resultatet af en grundig databehandling og analyse samt mange fagpersoners diskussioner af dialogen med virksomhederne. Rapporten konkluderer ikke på de

enkelte temaer, der er spurgt ind til, men behandler i stedet fem tendenser, som viste sig at fylde mest på tværs af virksomheder og brancher. Der er således nogle af de temaer, vi har spurgt ind til, som ikke beskrives i denne rapport, men hvor der i stedet arbejdes videre med feedback fra interviewene på de enkelte uddannelser. Rapporten afsluttes med en opsamling.

Alle interviews og notater er behandlet med fortrolighed og er i sin helhed grundlag for rapportens indhold, men det er kun nogle af de interviewede, der citeres. Rapportens citater bringes efter aftale

med de pågældende personer. Citaterne er placeret, hvor de findes relevante i forhold til rapportens indhold, men det skal understreges, at hvert enkelt citat er uddrag af lange interviews og således ikke knytter sig direkte til den tekst, de er placeret sammen med.

VIA Erhverv

VIA Erhverv samler uddannelses- og videninstitutionen VIA University Colleges privatrettede uddannelser for at skabe vækst og nye løsninger til erhvervslivet. Vi leverer dermed den viden og de dimittender, som skal skabe fremtidens vækst i virksomhederne. Vores uddannelser og viden omfatter business, engineering, byggeri, design, film & transmedia og animation.

Vi uddanner vores studerende i tæt samarbejde med danske og internationale virksomheder og videninstitutioner, så vi konstant har adgang til ny, handlingsrettet viden.

Vores forskning og udvikling foregår på ‘produktionsgulvet’. Vi tager udgangspunkt i de behov, vores samarbejdspartnere i erhvervslivet har, så vi kan udvikle og implementere nye løsninger til at skabe vækst og udvikling i virksomhederne. Samtidig giver vi lokale virksomheder en unik mulighed for at samarbejde direkte med flere tusinde studerende om projektopgaver, praktikforløb og studiejobs.

En voksende del af vores uddannelser udbydes på engelsk, og mange studerende tager et praktik- eller studieophold i udlandet. Omkring en tredjedel af vores studerende i Danmark er internationale.

VIA Erhverv forpligter sig til konstant at sikre, at vores viden og uddannelser er gearret til fremtidens krav. Derfor arbejder vi altid på at forbedre vores potentiale gennem udvikling og udforskning af vores fagområder. Forskning og udvikling foregår i faglige miljøer tilknyttet uddannelserne og i vores forsknings- og udviklingscentre.

VIA Erhverv bidrager aktivt til innovation, udvikling og vækst i erhvervslivet. Alle forsknings- og udviklingsaktiviteter sker i samarbejde med de brancher og arbejdspladser, der typisk ansætter vores studerende efter endt uddannelse.

5.500 studerende
450 medarbejdere

HELLO WORLD

Hello
world!

Tyskland, England, Frankrig, Dubai, Indien, Afrika, Tyrkiet, Iran...

Ordet globalisering er en topscorer i de 105 interviews. At kunne agere og navigere i hele verden er et must, og virksomhederne forklarer, at de har brug for medarbejdere, der:

- Kan arbejde på tværs af tidszoner
- Har kulturel forståelse
- Kan håndtere kompleksitet
- Tænker globalt
- Er skrappe til sprog – især tysk samt engelsk på tårnhøjt teknisk niveau

Størstedelen ser globaliseringen som et kæmpe potentiale – uanset om de tilhører brancher, der har ageret internationalt i årevis, eller først lige er begyndt at kradse i mulighederne. Der er en udpræget interesse og åbenhed, og man vil gerne inddrage nye medarbejdere, markeder og måder at tænke på. Flere virksomheder er optaget af volumen – størrelse kan være vigtigt for at klare sig. Både i forhold til konkurrence, men også fordi en lille tøjproducent eksempelvis hurtigt kommer bagerst i køen, når

leverandøren i Kina skal prioritere blandt sine kunder.

Samarbejde i internationale værdikæder finder sted på forskellig vis. Nogle fortæller om årelange relationer med leverandører rundt om i verden – andre om de første erfaringer med udenlandske underleverandører. Spændvidden er stor, men samlet set er det tydeligt, at leverandørsamarbejde på tværs af grænser er naturligt for mange. Det skaber naturligvis nye udfordringer, blandt andet med kvalitetstjek og forskellige tidszoner.

Generelt er internationalt samarbejde dyrt og komplekst at gå til, og det kræver fokus at gribe processen rigtigt an:

“Vi udbyder projekterings- og udførelsesarbejder internationalt, og det kræver, at modeller og materiale er på engelsk.”

Michael Aakjer Nielsen,
Afdelingsleder hos Vejdirektoratet

“Vi forsøger at opdyrke nye markeder ved at fokusere på dem ét for ét.”

Kaja Møller,
Adm. direktør for Fredericia Furniture A/S

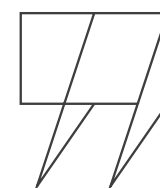
“For eksempel er det umiddelbart billigere at få produceret tegninger i Kina, men det er tungt at kommunikere med kineserne og forklare dem, hvad det præcist er, vi har behov for.”

Ulrik Dybro,
Produktionsdirektør hos Arkitema Architects K/S

HELLO WORLD



“Danmark er ikke verdens navle. Man skal være vant til at se bredt og have den fundamentale åbenhed. Det er vigtigt at have prøvet globalisering på egen krop, og at man har en opdateret viden, menneskeligt udsyn og kulturforståelse.”



Anette Kalle,
Global Marketing Director hos Lantmännen Unibake

HELLO WORLD

”Vi er langt mere i konkurrence med et globalt marked end for fem år siden. Nu kan alt opfindes alle mulige steder. Derfor bliver det sværere og sværere at opfinde noget, som er ægte og enestående. Udviklingsarbejdet er blevet rigtig dyrt. Produktionsselskaberne kommer og pitcher færdige ideer fra udlandet, hvor de også kan slå på, at programmet allerede er en stor succes i flere lande.”



Signe Aggerholm,
Chef for DR Aarhus, DR

Der er et væld af udfordringer. Det skal sikres, at produkter opfylder andre landes standarder, og det er samtidig en løbende prioritering for små og mellemstore virksomheder at udvælge de vigtigste markeder. Det kræver desuden overskud at sætte sig ind i alle de problematikker, der er forbundet med at handle over grænser – som en af de interviewede udtrykker, er det ”noget bøvl”.

Der er et væld af udfordringer. Det skal sikres, at produkter opfylder andre landes standarder, og det er samtidig en løbende prioritering for små og mellemstore virksomheder at udvælge de vigtigste markeder. Det kræver desuden overskud at sætte sig ind i alle de problematikker, der er forbundet med at handle over grænser – som en af de interviewede udtrykker, er det ”noget bøvl”.

Det er tydeligt, at virksomhederne på tværs af brancher udfordres og er i gang med at tage deres forholdsregler, eksempelvis ved at indgå partnerskaber eller blive leverandør til større, internationale partnere.

”Med udsigt til at nye store aktører fra det øvrige Europa kommer ind på det danske marked, er det vigtigt at kunne matche samarbejdet.”

Niels Henrik Madsen,
COO hos Jørgen Friis Poulsen A/S

Men selv om det er svært, er det også perspektivrigt, og flere taler om globaliseringens store potentiale. I filmverdenen kan internationale partnerskaber f.eks. føre til, at flere forskellige lande bidrager til finansieringen af et fælles projekt.

”Det er en kæmpe mulighed. Vi er lige ved at starte et samarbejde op i Kina.”

Peter Aalbæk Jensen,
Producer hos Zentropa

”Spil er af natur internationale. Der er et globalt marked og global konkurrence. Udfordringen er, at teknologien i dag er blevet så tilgængelig, at alle kan gøre det. Derfor kommer der 500 nye apps i AppStore om ugen - og der er meget få, som hitter.

Og amatørernes tid er ved at være overstået. Der bliver lavet så mange produkter nu, at det kun er dem, der bliver markedsført godt, som bliver solgt. Og det er ’The winner takes it all’, for iblandt apps er det sådan at dem, der er på toppen, bliver siddende. Man snakker

om ’The long tail’, og den ’tail’ er nogle gange meget, meget lang.”

Christian Fonnesbech,
Kreativ Producer, Instruktør af Cloud Chamber

Samtidig er der branchespecifikke udfordringer. Eksempelvis udtrykker nogle af de kreative virksomheder bekymring for andre landes skatteregler og kulturstøtte, som kan gøre det svært at konkurrere med udenlandske aktører.

Danskere kan lide jobs i nabolaget

Den globale virkelighed stiller særlige krav til medarbejderne, som skal have udsyn og være villige til at rejse ud i verden. Men det er ikke altid, danskere er så vilde med det.

”Vi har brug for rejselystne medarbejdere, og selv om det lyder banalt, så er mange danskere ikke specielt rejselystne. De kan godt lide ideen om rejser, men når det betyder, at man ikke er hjemme hver dag, er de ikke vilde med det.”

Jeppe Nielsen,
CEO hos EIVA A/S

”Tegnestuen har i ansættelsessituationen meget fokus på, at medarbejderen er villig til at blive udstationeret.”

Signe Kongebro,
Partner og leder af bæredygtighedsafdelingen hos Henning Larsen Architects

HELLO WORLD

”Vi har brug for, at folk kan rejse og være udstationeret i længere tid, hvis der er behov for det. Dem, vi sender ud, skal være i stand til at håndtere komplekse internationale projekter. Nye medarbejdere uden den nødvendige erfaring indgår altid i et mere erfarent team, så de stille og roligt kan opbygge den nødvendige ballast til selv at håndtere projekterne på sigt.”



Hans-Henrik Sørensen,
Managing Director hos Designit

HELLO WORLD

”Vi har brug for, at folk kan rejse og være udstationeret i længere tid, hvis der er behov for det. Dem, vi sender ud, skal være i stand til at håndtere komplekse internationale projekter. Nye medarbejdere uden den nødvendige erfaring indgår altid i et mere erfarent team, så de stille og roligt kan opbygge den nødvendige balast til selv at håndtere projekterne på sigt.”

Hans-Henrik Sørensen,
Managing Director hos Designit

”80 procent af vores omsætning er i udlandet, og vi har nu ansat den første ikkedansktalende. Vi overvejer at begynde mere systematisk at rekruttere medarbejdere fra andre lande.”

Peder Tang,
CEO hos Minimum A/S

HELLO WORLD

Udenlandske medarbejdere rykker ind
Samtidig er virksomhederne i fuld gang med at ansætte internationale medarbejdere og praktikanter, og flere taler om vigtigheden af at skabe et miljø, der understøtter denne proces.

Generelt er man glad for de udenlandske medarbejdere og oplever, at de er lette at integrere.

Mange beskriver, at en del af dagligdagens sprog nu foregår på engelsk – men der er også flere, der peger på, at de udenlandske medarbejdere skal kunne tale dansk:

- “Ingeniørerne skal ud at tale med hr. og fru Jensen, og derfor er dansk vigtigt.”
- “Det er ikke umiddelbart aktuelt at ansætte ikke-dansktalende medarbejdere. Det vil være problematisk i en stilling, der agerer med aftagerne.”
- “Det er svært at ansætte ikke-dansk sprogede og få dem til at fungere i virksomheden.”
- “Vi ser gerne udenlandske medarbejdere i virksomheden, men forudsætter, at de kan begå sig på dansk og engelsk.”

Internationale studerende sætter turbo på globaliseringsprocesserne
Selvom flere virksomheder foretrækker, at medarbejderne taler dansk, inviterer mange af dem med begejstring de udenlandske gloser indenfor. Det ser blandt andet ud til, at internationale studerende bidrager til den globaliseringsproces, som virksomhederne står i. Udlændinge højner det sproglige niveau og bidrager også med deres kulturelle baggrund og viden – eksempelvis ved at blive brugt aktivt i samspil med de lande, der eksporteres til, og som den internationale studerende måske kommer fra. De bidrager både i forhold til samarbejde og salg, men også med kulturforståelse i relation til produktudvikling. Måske er man ikke klar til at ansætte en international medarbejder, men

har alligevel nogle behov, som gør, at en udenlandsk praktikant giver mening. Og uanset om virksomhederne har praktikanter som eneste internationale islæt, eller de har en stab af internationale medarbejdere, er de tydeligvis glade for deres praktikanter.

“De internationale studerende bidrager med en kulturel og sproglig dimension, som vi kan bruge. Globalt fokus er vigtigt for os og for afsætningen af vores produkter. Derfor har vi en klar interesse i internationale studerende, og de gode ansætter vi senere.”

Kim Møller-Nielsen,
Adm. direktør hos ABUS-Gruppen Nordic A/S

“Vi går ikke specielt efter nogen, der kan fransk eller spansk, men vi har praktikanter, der f.eks. kan kinesisk, fordi de skal løse specielle opgaver.”

Jannik Brix Poulsen,
Global Segment Manager hos CC Jensen A/S

“Udenlandske studerende er meget velkomne, da tegnestuen arbejder internationalt, og da det forventes, at alle medarbejdere har et åbent og internationalt mindset.”

Signe Kongebro,
Partner og leder af bæredygtighedsafdelingen hos Henning Larsen Architects

Det er ikke mange negative ting, der siges her; tværtimod opfordrer mange til, at det internationale miljø dyrkes og udvikles. De eneste små pip handler om, at de internationale studerende godt må lære at stille spørgsmål til tingene og selv lære at tage initiativ, ligesom der opfordres til, at udenlandske studerende klædes på til at forstå kulturen på danske arbejdspladser.

Samtidig går opfordringen også den anden vej – nemlig at sikre, at danskere kommer på udveksling eller i praktik i udlandet i løbet af deres uddannelse.

“Forståelse for kulturer er afgørende, når man skal arbejde på et globalt marked. Derfor er udenlandspraktik virkelig vigtigt.”

Michael Alstrup,
Adm. direktør hos JBS Textile Group A/S

Distanceledelse giver nye kompetencer
Der er forskellige udfordringer ved at have udlændinge ansat, da både forståelse, kultur og sprog kan være en barriere. Samtidig er distanceledelse en disciplin, som bliver mere og mere vigtig at beherske, når der skal skabes holdånd på tværs af kloden.

“Det er fint med de virtuelle møder, men der skal også være fysiske. Jo bedre man kender hinanden, des lettere er det at have virtuelle møder.”

Torsten Jacobsen,
Senior Director hos LEGO A/S

“Vi arbejder ikke, som vi gjorde for fem år siden. Teknologien har åbnet nye døre, og vi har ikke længere faste arbejdstider og personale, der har deres daglige gang her på kontoret. De sidder i de respektive aftagerlande.”

Jacob Hjorth,
CEO hos Erfurt Luxury Accessories

“Vi har 60 kolleger i Vietnam. Det fungerer rigtig godt, fordi vi arbejder forskudt. De arbejder, når vi sover og omvendt. Vi skal forholde os til, at der kan være forskel på nogle æstetiske ting, som er kulturelt betingede, men de er utrolig dygtige til at forstå vores rettelser og ændre retning. Jeg foreslog på et tidspunkt, at vi viser billeder fra kontorerne Ho Chi Minh City, når vi præsenterer den del af bureauet for nye kunder. Det er en øjenåbner for de fleste; det er nye, lækre lokaler, medarbejderne ligner os i påklædning, og der er gode arbejdsforhold.”

Anne Glad,
Forbrugerekspert hos Envision A/S

HELLO WORLD

Der udvikles samtidig nye kompetencer, fordi virksomhederne bliver bedre til at arbejde på tværs – også nationalt, hvor man nu lettere kan finde ud af at trække på en kollega i en anden by, fordi man bliver vant til at holde skype-møder og samarbejde på nye måder.

“Mobilitet og fleksibilitet er noget, vi er optaget af. Det er en anden måde at tænke virksomhed på – et åbent mindset og ikke så opdelt i kasser.”

Anette Kalle,
Global Marketing Director hos Lantmännen Unibake

Tekstilvirksomheden Kvadrat fortæller om en dialogkultur, hvor man har et minimum af hjemmearbejdspladser, fordi medarbejderne skal være sammen for at skabe værdi. Derfor har man reduceret antallet af skriftlige afrapporteringer og kobler i stedet globale medarbejdere sammen digitalt for at sikre, at de taler sammen.

Kulturforståelse er vigtig

Medarbejdere skal forstå at arbejde på tværs af kulturer, og det stiller krav til den enkelte om at have et internationalt mindset.

“Det kulturelle problem er mere end blot sproget, og vi prøver på at få lært, hvordan vi handler og snakker sammen. Eksempelvis sagde briterne først for nyligt til os efter 25 år, om vi ikke vil skrive ‘please’.”

Jannik Brix Poulsen,
Global Segment Manager hos CC Jensen A/S

Flere virksomheder fortæller, at de helst opererer i Skandinavien og Nordeuropa netop på grund af en mere genkendelig kultur.

Der er i det hele taget mange interviewede, der siger, at det er vigtigt, at medarbejdere får internationale kompetencer. Også virksomheder, som ikke selv bevæger sig i internationale værdikæder. Måske fordi de forventer, at globaliseringsprocessen også kommer til deres egen virksomhed, og de kan se nødvendigheden af at række ud?

“Vi er en international virksomhed, og vi ønsker et internationalt miljø, så vi vil gerne have flere internationale kræfter. Vi ønsker nogen, der favner bredere end specialister og kan tænke i flere platforme. Vi vil gerne have medarbejdere, der f.eks. forstår det kinesiske marked.”



Jesper Rasmussen,
International product & buying manager
hos Bestseller A/S

HELLO WORLD

Eftertanke

Brancherne kan lære af hinanden. Eksempelvis har tøjbranchen for længst forholdt sig til kulturel forskellighed, og hvordan ‘made in Denmark’ tackles, når tøjet er produceret i andre lande. De samme udfordringer står rigtig mange af de interviewede virksomheder, på tværs af størrelser og brancher, nu overfor.

Ingeniører taler om højere krav til tegningsdokumentation på grund af internationalisering – en virkelighed som tøjbranchen i årtier har været i, og hvor konstruktører fik en central rolle som formidlere til nye underleverandører. De enkelte virksomheder/brancher skal måske overveje, hvilke fag der især er vigtige bindeled for, at deres samarbejde med nye udenlandske leverandører bliver succesfuldt?

Er det (for) svært for danskere at rejse ud i verden? Det lyder bekymrende, at så mange virksomheder har problemer med at få medarbejdere til at tage imod en billet væk fra dansk hygge. Kan det skyldes, at virksomhederne ikke synliggør værdien af en udstationering? Eller kan medarbejdere - med rette - frygte, at et udlandsophold stikker en kæp i hjulet for senere karriere i Danmark?

Del-konklusion

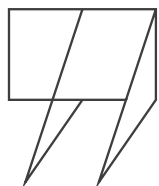
- Virksomhederne indgår internationale partnerskaber.
- I nogle fag er det vigtigt, at medarbejderne taler og forstår dansk.
- Internationale praktikanter har en rolle i mange virksomheders vej mod globalisering.
- Internationalisering højner virksomhedens evne til at samarbejde på tværs – også internt og nationalt.
- En del danske medarbejdere flytter nødt – hverken inden for landets grænser eller til jobs i udlandet.

Kære virksomheder

- Husker I at motivere jeres medarbejdere til at rejse ud i verden?
- Placerer I tidligere udstationerede medarbejdere på karriereposter?
- Er I klar til at modtage internationale medarbejdere?

FAGLIGHED SKABER FORRETNING

"Det er ikke nok, at en ingeniør kan grave sig ned i et eller andet fagområde. Nej, han skal have forståelse for lige præcis den værdi, det tilfører kunden. Vi arbejder meget med at have styr på 'Scopet'. Vi skal ikke lave for lidt, men det er lige så farligt at lave for meget. Vi skal ikke overforædle, for kunden vil kun betale for det, der efterspørges."



Jesper Rantala,
Director Power Electronics hos Eltronic A/S



FAGLIGHED SKABER FORRETNING

Faglighed skaber forretning

Mange virksomheder pointerer, at medarbejderne skal have forretningsforståelse. Det er ikke nok at være god til sit fag; man skal også vide, hvordan man bedst bidrager til forretningens vækst og udvikling. Det kan være et problem, hvis de ansatte er for fokuserede på faglighed, fordi de så går for langt i løsning af opgaven, hvilket kan medføre en økonomisk belastning.

"Vi forventer, at medarbejderne er skarpe på helhedsforståelsen, som er en forudsætning for samlingskraften, udviklingen og designprocessen. De skal kunne tænke selv og mere end bare på skrivebordet. Forretning og design er to lige vigtige områder."

Morten Bundgaard,
Medejer og adm. direktør hos mp Denmark A/S

"Vi kan godt finde akademiske ingeniører. Men vores udfordring er at få ingeniører, der også har en praktisk tilgang til tingene. Og som også har det fokus, der hedder købmandskab. Vi skal i entreprenørbranchen have ansatte, som bestrider mange kompetencer ud over dem, de tilegner sig på skolerne. Og det har vist sig at være en temmelig stor udfordring – at det er sådan en slags tusindkunstner, vi skal have."

Flemming Skøtt,
Adm. direktør hos Munck Forsyningsledninger A/S

FAGLIGHED
SKABER FORRETNING

Projektledelse baner vej i kompleksiteten
Generelt forventer virksomhederne rigtig mange kompetencer hos den enkelte, og snakken om forretningsforståelse er tæt knyttet til projektledelse og evnen til at skabe overblik i en kompleks verden. Mange medarbejdere skal ikke kun forholde sig til faget, men også til projektstyring, økonomi og jura.

”Vi har brug for generalister, der samtidig har en solid faglig ballast. Komplexiteten i projekter stiger, og det betyder, at det er vigtigt, at ingeniørerne er helhedstænkende og har gode kommunikative kompetencer suppleret med projektledelseskompeterencer. De skal have økonomisk forståelse i forhold til både projektøkonomi og virksomhedsøkonomi.”

Christian Niederbockstruck,
Direktør hos Fjernvarme Horsens

Medarbejderne skal kunne koble teorier med praksis, have styr på økonomien og guide mennesker sikkert gennem innovative og udfordrende projekter.

Nogle nyansatte har lederambitioner. Her kan projektlederjobbet være en vej, men de skal forstå, at fagligheden er deres fundament.

Interviewene afspejler i det hele taget, at mange virksomheder har meget brug for dygtige projektledere, og helt konkret nævnes en række kompetencer, som det er vigtigt, at medarbejderne besidder i disse år:

- Evner at tænke i helheder og samtidig holde styr på projektets dele
- Tænker innovativt og finder frem til de rette løsninger
- Har lederegenskaber
- Har forståelse for økonomi
- Kan kommunikere fagligt og på flere sprog
- Kan forstå og udfordre kunderne
- Er dynamiske, visionære og proaktive
- Har analytisk og strategisk tilgang til opgaverne
- Overholder deadlines

Det er vigtigt med en struktureret problemløsningstilgang, så man sikrer, at nye initiativer ikke går tabt, selv om der er udskiftning blandt medarbejdere, eller hvis man benytter sig af mange free-lancere, som vi ser en stigende tendens til.

Der er samtidig brug for medarbejdere, som kan omsætte teori til praksis og har blik for helheden, så opgaverne kommer rigtigt i mål. Ikke mindst fordi alting skal samtænkes på et globalt marked, hvor kompleksiteten er stor, med nedbrydning af faste arbejdsformer samt en stigende efterspørgsel på nye og innovative løsninger.

”Vi har typisk brug for to typer af ingeniører – specialisten og den gode projektleder. Især mangler vi gode projektledere, som er i stand til at styre projektet, så kunden får et godt, funktionelt og innovativt produkt, samtidig med at projektlederen er i stand til at trække de fundne innovative løsninger ud af projektet og implementere dem i firmaet. For at dette kan lykkes, er det vigtigt at uddanne dynamiske og proaktive ingeniører, som også har gode menneskelige lederegenskaber.”



Stefan Schmidt,
Forretningschef hos NIRAS A/S

FAGLIGHED
SKABER FORRETNING

Specialister & generalister
De 105 interviews kalder på et udråb:

Hold fast, hvor skal medarbejdernes faglighed være tårnhøj!

Det ses blandt andet i en meget omfattende og hyppig snak om generalister og specialister, hvor der stilles meget store krav til begge parter.

Især i forhold til ingeniørerne følges det generelle og det specialiserede ad – her er der flere virksomheder, som gør meget ud af at forklare, at de har behov for begge dele – og at både generalisten og specialisten skal kunne levere varen.

”Virksomheden er på en rejse inden for e-commerce samt med at implementere et nyt Axapta system, som samtidig skal standardisere processerne. Derudover har vi fokus på at ansætte og bruge ’tænkere’ og ikke kun fokusere på hænder og maskiner. Derfor er det vigtigt, at nye medarbejdere har konkret viden om Supply Chain og er fleksible i forhold til tid, så det ikke er et 8-16 job. I rygsækken skal der også være faglig, teoretisk viden, samt at man kan foretage et helikopterview og også bore sig ned i tingene. Medarbejderne skal have både bredde og dybde.”

Helle Stausholm,
Logistic Manager hos Holger Christiansen A/S

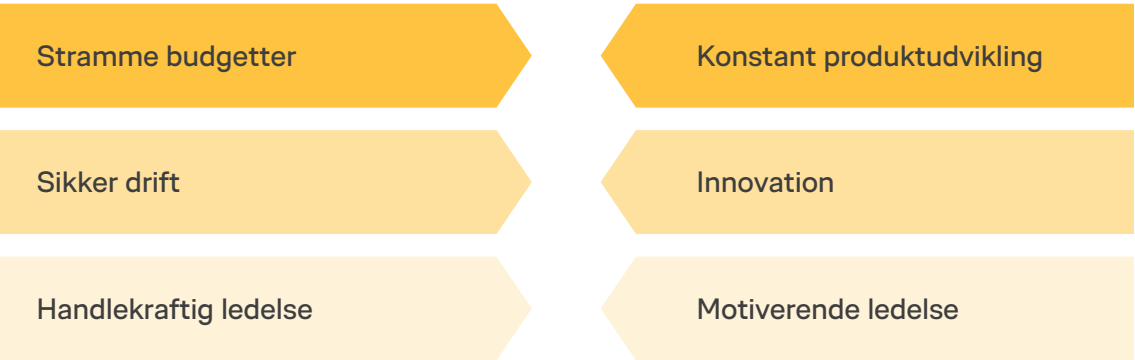
Den megen fokus på specialister og generalister giver indtryk af, at viden-samfundet nu for alvor sætter en fed streg under viden. Der tales om medarbejdere, som skal ”favne bredere end specialister” – at man f.eks. er specialist i noget

fagligt og samtidig forstår et bestemt marked eller kan tænke i flere platforme. Der ønskes videnmedarbejdere, som kan begå sig i praksis og er meget dygtige, både i dybden og i bredden. Det virker som om, at virksomhederne har et helt indiskutabelt behov for ’både og’, hvor specialisten er en ny generalist, og at generalisten har en meget stærk faglig ballast.

Det ligner et skred i fagkompetencerne, der, i en kompleks tid, skal bruges på nye måder.

Spørgsmålet er, om der også er noget andet på spil her. Finanskrisen fløjtede en ny tid i gang, som virksomhederne nu navigerer i, samtidig med at globaliseringen stiller store krav. Det skaber tilsammen en lang række nye udfordringer.

Vi lever i paradoksernes tid:



Modsatrettede krav og stor kompleksitet er et grundvilkår i disse år, og derfor er det naturligt, at virksomhederne efterlyser meget stærke kompetencer, fordi verden ser ud, som om mindre ikke kan gøre det.

FAGLIGHED SKABER FORRETNING

”Vi har brug for medarbejdere, der kan konvertere designsprog til maskinsprog og ultimativt øge værdien i slutproduktet til vores kunder.”



Morten Bundgaard,
Medejer og adm. direktør hos mp Denmark A/S

Og så skal I også kunne jeres håndværk...

Samtidig med den stærke faglighed er der også brug for erfaring fra praksis, inden den nyuddannede tjekker ind på første arbejdsdag. Det er helt centralt at kunne balancere mellem teori og praksis, og der er et stort ønske om nærhed til virksomheder under uddannelsesforløb. Eksempelvis fremhæver flere fra byggeriet, hvor vigtigt det er med en håndværksmæssig baggrund, som kan sættes i spil sammen med den teoretiske uddannelse og denne efterlysning af faglighed høres også i andre brancher.

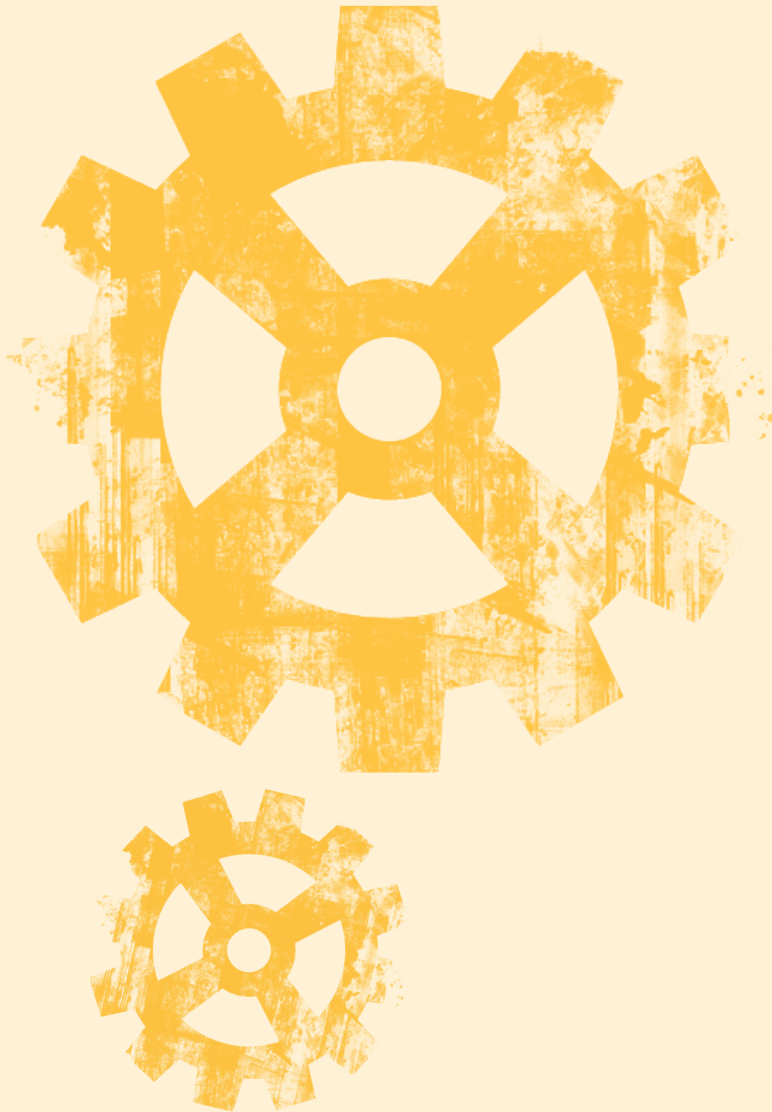
”Vi har brug for kreative møbeldesignere med produktionserfaring. Medarbejdere, der er selvstændige, samarbejdsorienterede, som udviser initiativ og har erfaring og kontakt med den virkelige verden. De skal både have ideer og kunne eksekvere. De skal vide, hvordan møbelfabrikkerne arbejder, og at der er 32 mm afstand mellem hullerne på grundelementerne. Det er meget vigtigt, at kommende medarbejdere kan indgå i vores team og tage ansvar. If you are not a part of the solution, you are a part of the problem.”

Stig Leander,
Stifter af Leander A/S

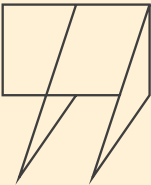
”Medarbejderne skal have en god indsigt i praksis og i erhvervslivets udfordringer. De skal kunne bringe deres teoretiske viden over i de praktiske opgaver ret hurtigt efter, at de kommer ud i virksomheden. De skal samtidig kunne reagere rettidigt, hvis en deadline ser ud til at skride.”

Lene Lundquist,
HR-partner/ejer hos Lundquist Human Resource ApS

FAGLIGHED SKABER FORRETNING



”En mindre virksomhed som vores kan ikke det hele på egen hånd. Derfor indgår vi i samarbejder omkring udvikling, innovation og udveksling af erfaring og ydelser, både nationalt og internationalt.”



Morten Fjerbæk,
CEO hos EnviDan A/S

FAGLIGHED
SKABER FORRETNING

”Der er et stort behov for efteruddannelse.
Vi uddanner nye medarbejdere internt,
så de får en forretningsforståelse.
Det tager cirka et år.”



Jesper Rasmussen,
International Product & Buying Manager hos Bestseller A/S

FAGLIGHED
SKABER FORRETNING

Eftertanke

Rigtig mange taler om problemer med at skaffe arbejdskraft med de rette kompetencer. Det er et problem – eller en begyndende bekymring – som dukker op i mange interviews. Flere, eksempelvis ingeniør- og designvirksomheder, sætter ord på, at de ikke kan finde kvalificerede medarbejdere i Danmark. Måske er det en medvirkende årsag til, at vi oplever en stor åbenhed over for udenlandske studerende og medarbejdere?

Specialister og generalister skal være meget dygtige. Men hvordan sikrer virksomhederne, at de bliver det – og bliver ved med at være det? Og hvordan forløses medarbejderens og virksomhedens potentiale, så der skabes optimale rammer for at få den høje faglighed i spil, som så åbenlyst efterlyses?

Hvad er der på færde med specialister og generalister? På tværs af brancher hører vi om stor kompleksitet, hvor medarbejdere skal omstille sig lynhurtigt. Er vi i Danmark i gang med at hente specialister ind fra hele verden – og skal vores generalister være fagligt stærke, fordi vi er ved at hæve niveauet? Er virksomhederne i gang med at sætte barren højere for at klare sig i den globale konkurrence?

Det ser ud som om, at brancherne åbner sig for hinanden; at man skal arbejde på tværs som aldrig før og være meget åben over for andre professioner.

Delkonklusion

- Det er ikke nok at være god til sit fag. Medarbejderne skal også have forretningsforståelse og vide, hvordan de bedst bidrager til virksomhedens vækst.
- Specialister og generalister skal agere på højt, fagligt niveau.
- Håndværkskompetencer og praksisforståelse er i høj kurs.
- Projektlederen skal have en værktøjskasse – både personligt og fagligt. Flere efterlyser efteruddannelse i projektledelse.
- Det er vigtigt, at man allerede under uddannelsen får en bevidsthed om sine personlige kompetencer, så man kan lande rigtigt på arbejdsmarkedet.

Kære virksomheder

- Er I bevidste om, at modsatrettede krav er en ledelsesdisciplin i 2016? Og er I klar til at udøve paradoksledelse og vise vejen i en tid, hvor ledere og medarbejdere kan blive paralyserede af at navigere i stor kompleksitet, hvor valget mellem modpoler er et grundvilkår?
- Er I gode nok (og modige nok?) til at gå på opdagelse i andre brancher og professioner?
- Skal alle virkelig kunne alt? Mener I, at specialister også skal være generalister – og omvendt? For så er den traditionelle karriereproces måske under opbrud?

NY VIDEN FOSSER IND

Ny viden fosses ind

Virksomhederne er meget opmærksomme på at integrere ny viden, som understøtter innovation og udvikling.

Man tager viden ind ved at headhunte medarbejdere, netværke og have et tæt samspil med leverandører. Flere fortæller, at de holder øje med andre virksomheder, de kan lære noget af, og så ansætter de medarbejdere derfra, ligesom de er bevidste om at ansætte profiler med en anderledes uddannelse eller erfaring, da det kan skabe nye ideer at bevæge sig uden for de sædvanlige cirkler.

"Vi holder den centrale produktudvikling i Danmark, da vi har et stærkt, innovativt miljø her, understøttet af nearshore udviklingsmiljøer i Polen og Ukraine. Udviklingen af vores softwareplatform foregår i en tæt dialog med vores markeder, kunder og partnere. Ny teknologividen skaffes gennem generel R&D, ansættelser af nyuddannede såvel som erfarne softwareudviklere, deltagelse i internationale fora, messer, mv., samt tæt kontakt med førende analyseinstitutter som Forrester og Gartner."

Jesper Grode,
Section Manager hos Stibo Systems A/S

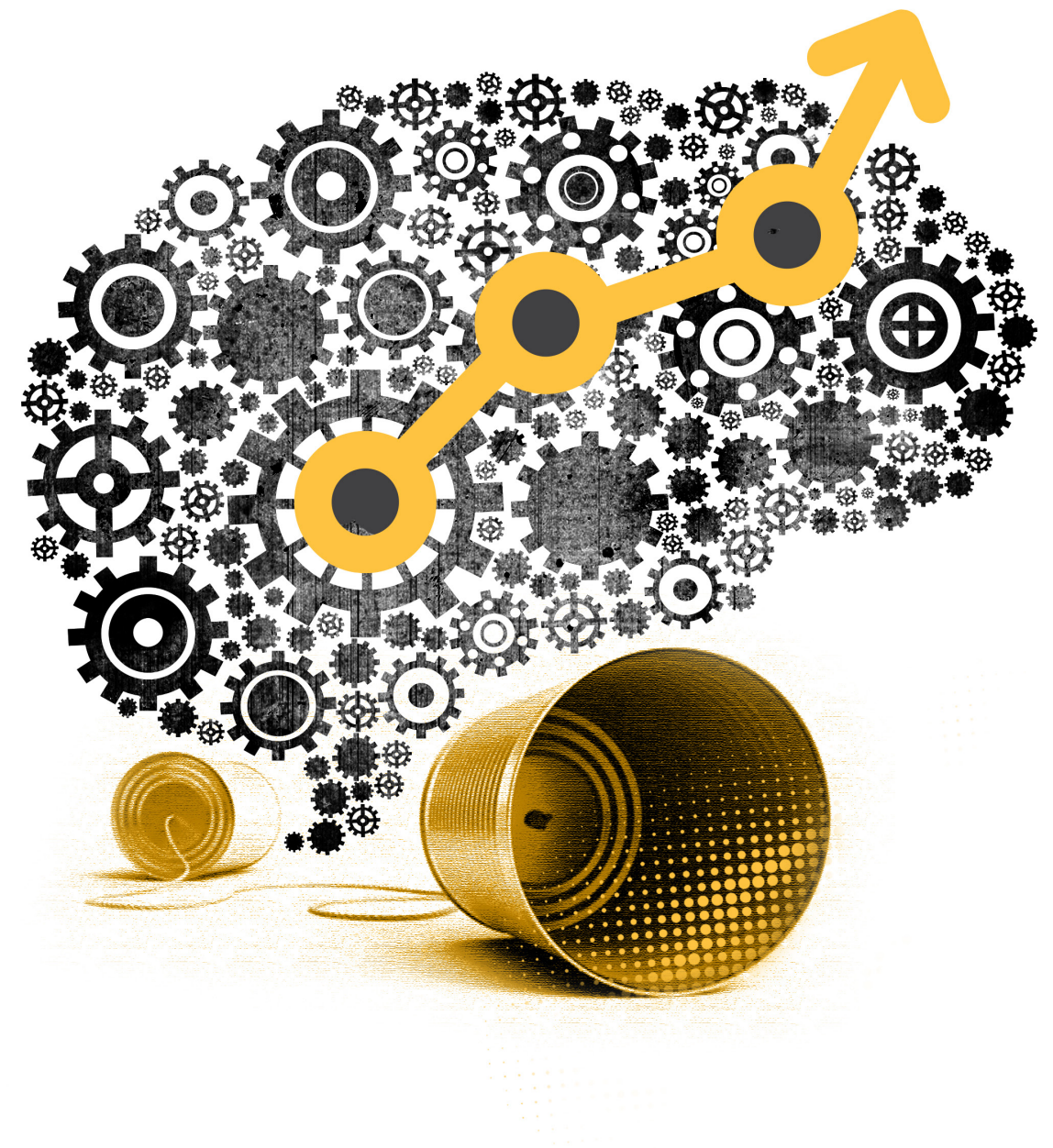
"Vi har erhvervs-ph.d.er. Forskningsprojekter er meget interessante, og vi bliver klogere fra projekt til projekt. Også hvis vi finder en partner i en byggesag, kan det være en adgang til ny viden."

Ole Berard,
Afdelingschef hos MT Højgaard A/S

"Vores freelancere tilfører nyt blod. De kommer blandt andet fra Frankrig, England, Tyskland og/eller Danmark. Vi abonnerer naturligvis på WGSN, rejser på inspirationsture, og så byder vores sælgere ind med feedback fra kunder med ønsker og behov. Desuden spiller vores eget teams ideer naturligvis en afgørende rolle."

Lone Lisberg,
Head of HR hos hummel A/S

NY VIDEN FOSSER IND



NY VIDEN FOSSER IND

Der er helt klart meget fokus på videndeling både nationalt og internationalt, og virksomhederne finder deres egne måder at gøre det på. Mange har et system, hvor medarbejdere kommer hjem og fortæller kollegerne om deres oplevelser og nye viden fra kurser eller inspirationsture, og der er samtidig tendens til, at virksomhederne målrettet skaber en formaliseret kultur omkring videndeling.

”Vi har været ret anarkistiske tidligere – det er ved at blive mere systematiseret. Der er oplæg fra medarbejdere, når de har været på kursus.”

Rene Frøkjær,
CEO/Owner hos Frøkjær IT Consulting ApS

Nogle fortæller om deltagelse i forsknings- og udviklingsprojekter, og de er typisk meget positive, når de fortæller om erfaringerne. Andre forklarer, at de bruger leverandører og kunder i deres innovationsprocesser. Samlet set er der en bevidsthed hos virksomhederne om, at man skal være søgende og indgå alliancer med andre for at sikre udvikling.

Et eksempel på en virksomhed, der er meget bevidst om at bringe kompetencer i spil på tværs af fagområder og har stort fokus på innovation, er det rådgivende ingeniørfirma Envidan, som blev startet i 1995 og i dag beskæftiger 170 medarbejdere. De har oprettet et forum, hvor nye ideer kan vokse blandt medarbejderne, og man bruger meget tid på at opsamle ny viden. Blandt andet via samarbejde med uddannelsesinstitutioner og ved at have relativt store udgifter til udvikling i forhold til omsætningen.

Et andet eksempel er Herning Vand, som forklarer, at alle deres medarbejdere tilskyndes til at netværke og få viden derfra, ligesom man i forhold til innovation og forskning har en meget fokuseret indsats på et til to projekter ad gangen for at sikre succes i det, man prioriterer.

Andre opererer med learning by doing:

”Vi har ikke behov for, at nogen skal efteruddannes eller raffineres på nogen måde. Den måde, som vi arbejder og udvikler os på, er, at folk opfordres til at springe ud i nogle projekter, de måske ikke helt tør. F.eks. er det projekt, vi skal til at starte i Kina lige nu, startet af vores salgschef, som havde behov for at prøve noget nyt.”

Peter Aalbæk Jensen,
Producer hos Zentropa

DK Company har igennem årene opkøbt en række andre tøj-virksomheder, og de forklarer, at der via denne opkøbsstrategi kommer en masse ny viden ind i virksomheden:

”Vi er med årene blevet markant mere professionelle på grund af opkøb og de mange input, vi har fået derigennem.”

Jens Obel, Direktør hos DK Company

Det er forholdsvis få, der fortæller om formaliserede efteruddannelsesforløb; sandsynligvis fordi det er den kendte måde at få tilført ny viden på. Som det ses i andre kapitler af denne rapport, efterlyser virksomhederne efteruddannelse inden for projektledelse, sociale medier m.m., men det tyder også på, at man tilføjer sig ny viden på andre måder. Mange fremhæver eksempelvis fordelene ved netværk, gå-hjem-møder og web-inspiration:

”Vi tager ny viden ind via internettet, messer, netværk og sociale medier. Og vi lytter til vores unge kolleger. Vi er åbne for tiltag inden for Bauhaus’ værdigrundlag og udstukne rammer, men udfordrer også grænser. For ny viden skal anvendes til sortimentsudvikling, som jo er et konkurrenceparameter.”

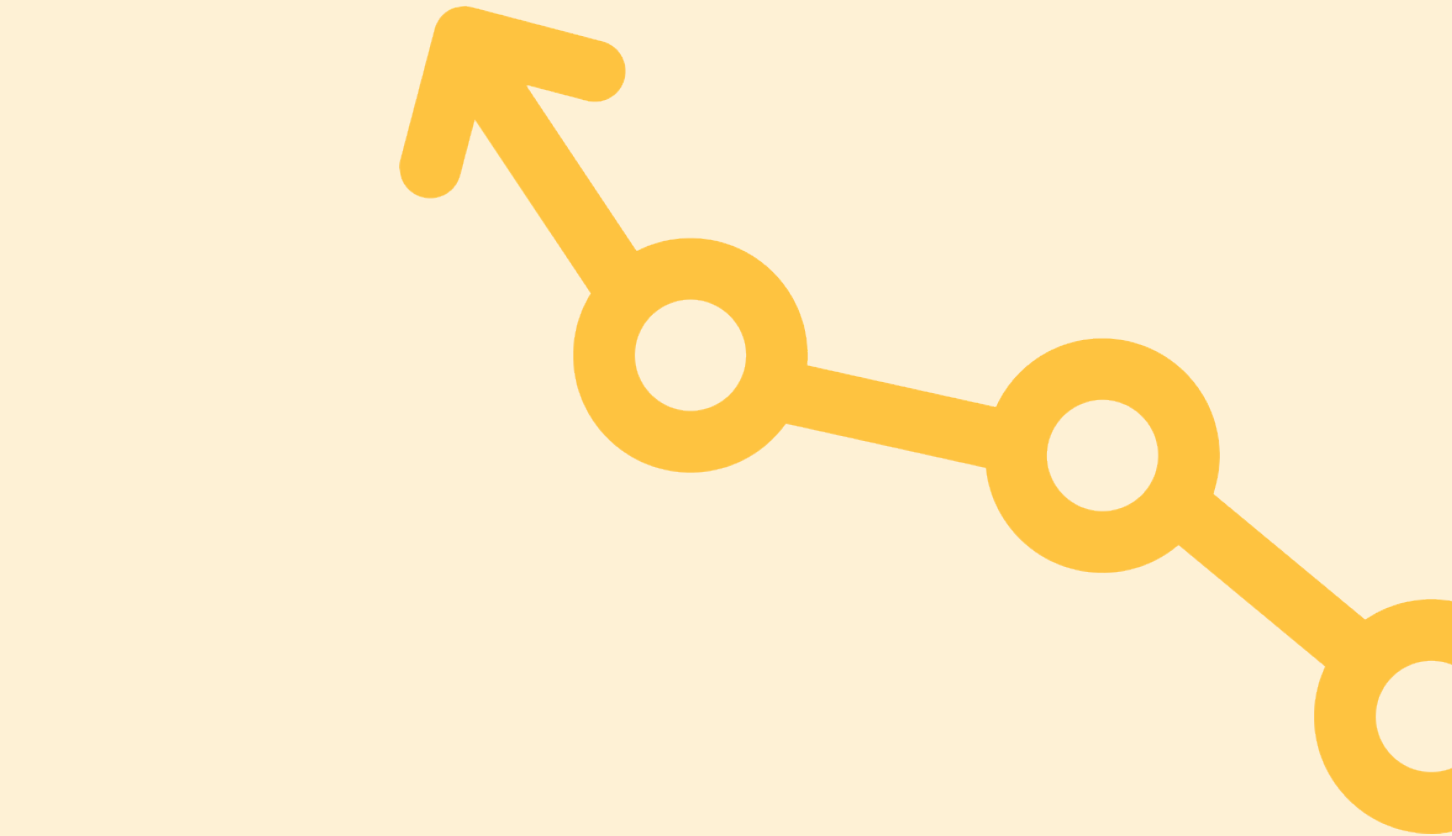
Hanne Mejer Nielsen,
Produktchef hos Bauhaus Danmark A/S

”Vi fokuserer meget på, hvad der sker world wide og inddrager ny viden gennem eksterne indlæg, besøg hos virksomheder og så videre. Det kan være Lean og QRM, men vi ser også på den sociale side, for alle vores funktionærer skal have mere tværkulturel forståelse. Innovation er en åben proces, som alle i virksomheden kan følge med i.”

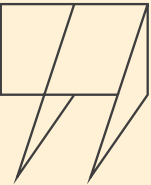
Peder Nygaard,
COO/Fabriksdirektør hos Vola A/S

Der er tydeligvis en strategisk bevidsthed om konstant at kigge ud for at udfordre sig selv og sikre et tempofyldt og konstant indløb af viden.

NY VIDEN FOSSER IND



”For at få ny viden spotter vi mulige kandidater og indbyder dem til projekter eller praktik. Samtidig bruger vi også regelmæssigt studerende og andre til at stille spørgsmål og undre sig over, hvordan tingene ser ud. Det giver et udgangspunkt for fornyelse og forbedringer. Vi har også meget frie rammer for den enkelte til at udfylde sit arbejde, så ny viden bliver tænkt ind. Målet kan jo nås på flere måder, og vi skal skabe et miljø, hvor de ansatte selv optimerer og tænker værdi ind.”



Helle Stausholm,
Logistic Manager hos Holger Christiansen A/S

NY VIDEN FOSSER IND

Digital viden – mellem lande og aldre

Ny teknologi og mobilitet påvirker også kulturen omkring viden. Via online kurser kan folk dygtiggøre sig på rejser og hotelværelser, og denne fleksibilitet sættes der stor pris på – den fremhæves ofte, også i sammenhæng med globalisering, hvor online-viden kan bidrage til et bedre samspil mellem flere lande. Foredragsholdere, som tilbyder live eller filmede e-foredrag, går sandsynligvis kronede dage i møde, fordi virksomhederne åbner op for digital viden, og der er penge at spare, hvis man ikke skal betale for en indlægsholders hotelovernatning, ligesom man nu let kan booke talere fra hele verden. Det ser dermed ud til, at virksomhederne vil være meget åbne for efteruddannelse via MOOC (massive open online course) – en efterspørgsel, som VIA Erhverv er klar til at imødekomme.

I flere interviews popper aldersforskel op. Det handler dels om sociale medier, hvor de unge ofte nævnes som særligt vidende. Men flere er opmærksomme på, at erfarne medarbejdere også skal i spil. Digitaliseringen åbner for masser af viden, som unge ubesværet tager til sig. Men de ældres mere kritiske tilgang er også meget vigtig i forhold til, at de rigtige valg træffes, når arbejdsopgaver skal løses.

”Enten kan du følge med, eller også skal du ansætte nogen, som kan følge med. Vi imødekommer det ved at tage nogle unge ind og ønsker at lære af dem. Alle kan bidrage. Bredde i generation og respekt for hinandens kundskab er vigtig. Der skal være en generationskæde. Vores unge, digitale strategi ville f.eks. aldrig have fået mulighed for at komme frem, hvis ikke vores gamle CEO banede vejen i lige netop de bestyrelser, hvor der er plads og rum til at lytte. Erfaringen og det nye skal gå sammen.”

Kristian Jørgensen,
Creative Director/Partner hos MAYDAY FILM A/S

Teknologi og digitalisering

Når vi taler om viden, skal vi også kort komme ind på teknologi og digitalisering. Det var temaer, vi spurgte ind til, men forskellene på, hvordan virksomhederne arbejder, hvilke brancher de tilhører, og hvor langt de er, var så store, at det ikke har været muligt at spotte fælles tendenser, fordi der tales om alt imellem telefax og Big Data. Vi undrer os dog over, at der stort set ikke blev nævnt strategi og forretningsmodeller i relation til dette. Man har til gengæld øje for mulighederne og har området som både daglig udfordring og vækstpotentiale, men gør det hver især på sin egen individuelle måde.

Det var få, der kom ind på Big Data, men det, vi hørte, handlede blandt andet om:

- *”Det er interessant, fordi det måske kan personificere vores budskaber, men det er endnu på et tidligt stadie.”*
- *”Vi kan høste viden på nye måder, f.eks. med Big Data. Vi får et andet indblik i videnarbejdet og en helt ny media-pallete at udfolde os på.”*
- *”Vi undersøger indsamling af adfærd via nethandel med afrapportering både fra andre og fra vores egen nethandel.”*

NY VIDEN FOSSER IND

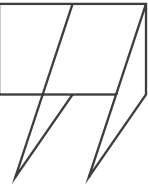
”Jeg oplever en tendens til, at mange virksomheder bruger konsulenter til efter- og videreuddannelse hos virksomheden i stedet for at sende medarbejderne på eksterne kurser. Det skyldes, at man på den måde kan målrette uddannelsen 100 procent til den enkelte virksomheds behov og sikre en praktisk forankring, så det ikke bare bliver en række teoretiske modeller og en kursusmappe, der samler støv på hylden. Det vil formentlig også blive mere almindeligt, at uddannelsesforløbene gennemføres over flere korte moduler og kombineres med individuel coaching med den enkelte medarbejder.”



Lene Lundquist,
HR-partner/ejer hos Lundquist Human Resource ApS

NY VIDEN FOSSER IND

”Meget viden kommer indefra, og vi anvender internt et procesværktøj, der kan håndtere innovative ideer fra medarbejdere. Vi har i de senere år justeret organisationen og ansat folk med anden baggrund rundt om i virksomheden for at få ny viden og nye perspektiver ind.”



Jacob Søgaard Jacobsen,
Manager, Procurement, Supply Chain & Procurement hos Terma A/S

NY VIDEN FOSSER IND

Eftertanke

Det virker som om, at viden er noget, der skal indarbejdes i en fart i hverdagen. Er det fordi, alle har travlt og tager den lette løsning, eller skyldes det, at virksomhederne har så stort et behov for videntilførsel, at det skal indarbejdes i hverdagen – i en hurtig og lind strøm?

Ny viden efterspørges massivt, men mange flere af de interviewede virksomheder kan få glæde af vidensamarbejde. Hvad skal der til for at få flere af dem til at melde ind på forsknings- og udviklingsprojekter?

Er den megen videnindsamling for tilfældig og fragmenteret? Det virker som om, at metoderne er lidt for autonome. Bør virksomhederne lave videnregnskaber? Eller ansætte videnpiloter? Noget nyt rører på sig her...

Delkonklusion

- Nye medarbejdere, netværk og samspil med leverandører bidrager til at sikre ny viden.
- Der er stor bevidsthed om videndeling, og man er opmærksom på at sætte det i spil i nærmiljøet: Man deler kursusoplevelserne med kollegerne, går til netværksmøder, tjekker websites etc.
- Der opstår mere og mere systematik omkring at integrere ny viden.
- Flere får øjnene op for vidensamarbejde via forsknings- og udviklingsprojekter, eller man indhenter konsulenttydelser og ekspertviden.
- Online-kurser bliver et hit.

Kære virksomheder

- Kan I sætte yderligere tempo på videntilførslen ved at samarbejde med hinanden på nye måder?
- Mange af jer taler om salg – men så forskelligt, at vi ikke kan udlede noget fælles. Måske er forskelligheden i sig selv interessant: Kan man inspirere hinanden til nye tanker omkring salget? Internationalisering kan være et andet oplagt område at videndele om.
- Er jeres videntilførsel systematisk nok?
- Hvordan arbejder I med nye forretningsmodeller?
- Vil I takke ja til invitationer til vidensamarbejde i form af blandt andet forsknings- og udviklingsprojekter?

SOCIAL KAPITAL

Social kapital

I interviewene dukker 'menneskelige egenskaber' ofte op, og der tales rigtig meget om vigtigheden af at have sociale kompetencer og at kunne samarbejde – uanset branche og faglighed. Virksomhederne vil tydeligvis have medarbejdere,

som er klædt godt på til at træde ind på arbejdspladserne, og det virker som om, det klassiske dannelsesideal betyder meget; der er nogle grundlæggende færdigheder, man som menneske skal beherske for at begå sig på arbejds-

pladserne, hvor evnen til at samarbejde er central. Medarbejderen skal kunne aflæse den situation, han/hun står i, og handle derefter.

Vi hører udsagn som:

"De skal passe ind socialt."

"Det er vigtigt, at uddannelserne er meget fokuserede på evnen til at samarbejde og ikke så meget på hardcore teori."

"Samarbejdsrelationer og -evner er meget vigtige i erhvervslivet."

"Den bløde del er lige så vigtig som det faglige."

"Man skal også kunne agere udadtil på frontlinjen."

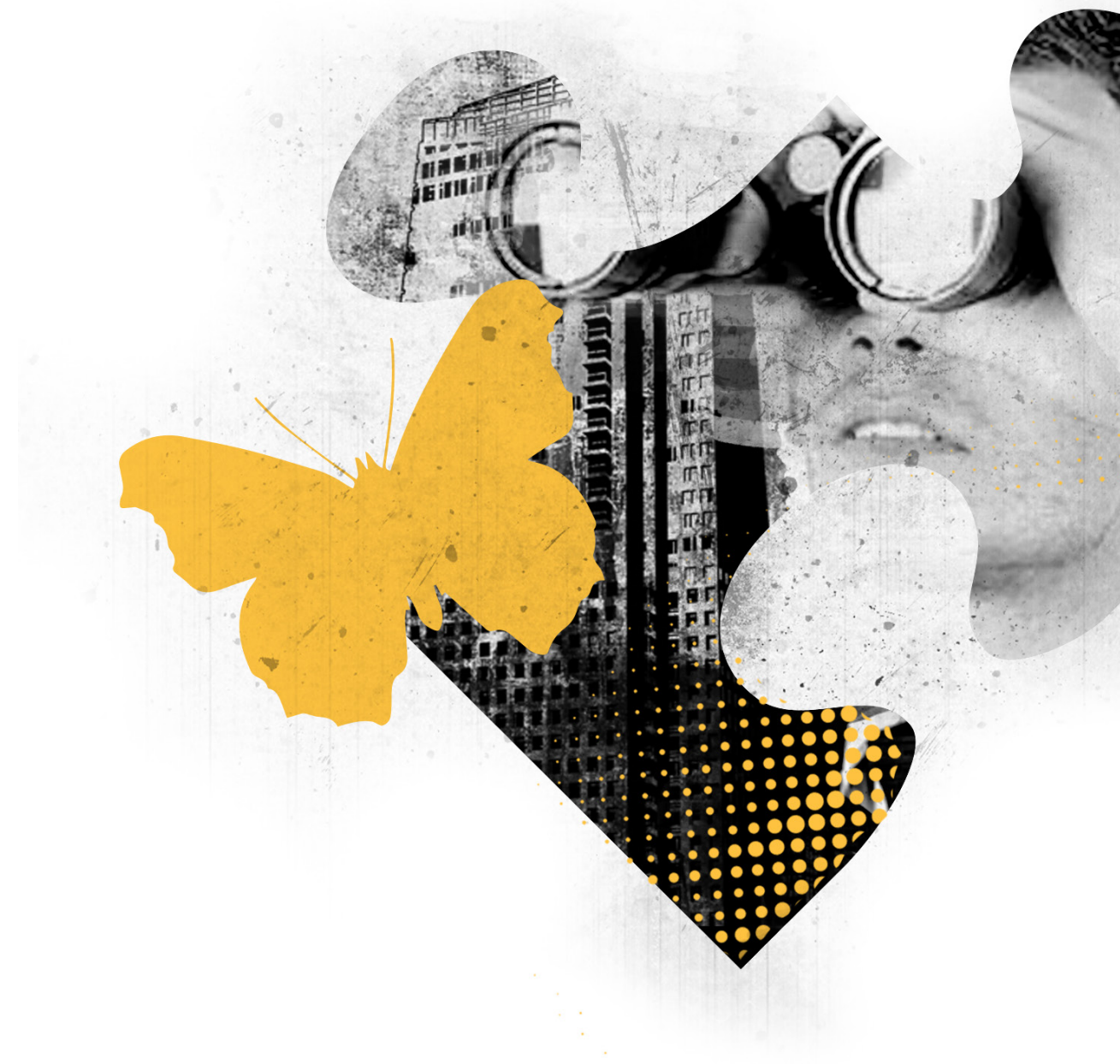
"Personlighed og kemi er afgørende."

"Man skal være god til mødet med andre mennesker."

"Vi ansætter gerne unge, der kan påvirkes og har sociale kompetencer."



SOCIAL KAPITAL



SOCIAL KAPITAL

“Når vi ansætter nye medarbejdere, er det ikke så vigtigt, hvilken uddannelsesbaggrund de har, men i langt højere grad at den nye medarbejder er villig til at ‘gå ind i cirklen’ og blive en aktiv del af virksomheden. Det er vigtigt at finde den rigtige person, for vi vil gerne beholde vores medarbejdere i lang tid.”

Michael Alstrup,
Adm. direktør hos JBS Textile Group A/S

“Du bliver en del af et team. Det handler om at få folk ind via en arbejdskultur. Vi ansætter efter kemi. De skal være søde! Vi laver grin med det, men vi mener det. Så går vi gerne på kompromis med enkelte kompetencer, for så er der sikkert noget andet, der vejer op, og som vi får i stedet.”

Hans-Henrik Sørensen,
Managing Director hos Designit

“Vi har brug for fagligt kompetente medarbejdere, der har lyst til at udvikle sig. De skal kunne arbejde i teams og må gerne skille sig ud fra mængden.”

Ulrik Dybro,
Produktionsdirektør hos Arkitema Architects K/S

Der er tydeligvis også en bevidsthed om, at virksomheden selv skal understøtte en god kultur; f.eks. vigtigheden af at præge nye medarbejdere, så de får viden om, hvordan det er at være på en arbejds-

plads. Virksomhederne er bevidste om, at folk vokser i organisationen fagligt og personligt, og man laver konkrete tiltag som at placere unge sammen med erfarne, så viden gives videre. Flere sætter ord på, at dedikerede medarbejdere er guld værd – og at man derfor også skal tilrettelægge jobbet til dem, så deres ressourcer og engagement foldes mest muligt ud.

Unge skal være proaktive

Af samme grund fremhæves det også, når holdningen ikke er den rette. Flere efterlyser større engagement og lysten til at kaste sig ud i noget nyt. Der er det klassiske udsagn om, at unge er forkælede og ikke har den rette holdning – én siger det så skarpt som: “Unge burde have en militæruddannelse.” Men der tales også om, at Danmark er privilegeret, og det kan smitte af på medarbejdernes holdning. Samtidig efterlyser flere en større bevidsthed hos de unge om at være proaktive. Eksempelvis afhænger indførelse af ny teknologi ofte af, at medarbejdere tager initiativer og afprøver muligheder.

“Det er ikke kun et spørgsmål om den faglige værktøjskasse. Kulturforståelse og sociale kompetencer er vigtige. Vi er som SMV i tæt kontakt med samarbejdspartnere og kunder globalt. Det er afgørende, at vores medarbejdere har en god kulturel forståelse og gode sociale kompetencer for at sikre en god udvikling i virksomheden.”



Peder Nygaard,
COO/Fabriksdirektør hos Vola A/S

SOCIAL KAPITAL

Her er en række eksempler på, hvad der siges – på tværs af brancher:

“Medarbejderen skal være sulten efter succes”

“Vi foretrækker selvstændige medarbejdere, som er hurtigt selvkørende og kan tage ansvar”

“Fremtidens ingeniører skal ville arbejdet – ikke noget med 8-16 ingeniører; de skal brænde for deres arbejde”

“De skal være udadvendte og sætte sig i kundens sted”

“De skal udvise generel interesse for kunden både for igangværende opgaver og eventuelt mersalg”

“Medarbejdere skal have høj arbejdsmoral, hvilket det kan knibe med hos de unge”

“Vi oplever, at de nyuddannede, vi tager ind, ikke er ‘færdige’. De er ikke modne nok fagligt og på livserfaring osv.”



SOCIAL KAPITAL

”Fremtidens medarbejdere skal være bedre praktisk funderet. Sejere. Løsningsorienterede. I skal have en optagelsesprøve, som den jægersoldaterne får; altså hvis de kun kan få ideer, men ikke kan finde en praktisk løsning, skal de ikke optages.”

Stig Leander, Stifter af Leander A/S

”Den stigende kompleksitet øger kravet til kompetenceniveauet og gør, at medarbejderen skal kunne mere og flere ting. De skal have 1000w i øjnene. Deres gejst og person er altafgørende.”

Morten Bundgaard,
Medejer og adm. direktør hos mp Denmark A/S

”Der er ingen tvivl om, at deres evne til at tilegne sig ny viden er bygget op under studiet. Det er de menneskelige kompetencer, der afgør, om man trives der, hvor man havner. De faglige kompetencer støder vi aldrig panden på en mur med – de er fine. Det er den personlige interesse og lysten til at prøve noget nyt, vi efterspørger mere af.”

Flemming Skøtt,
Adm. direktør hos Munck Forsyningsledninger A/S

Man skal kort sagt være robust for at begå sig.

Nogle virksomheder er bevidste om, at det er et samspil mellem medarbejder, viden- og uddannelsesinstitution og arbejdsplads, der skal til for at opnå de rette kompetencer og sikre, at den enkelte bliver bevidst om, hvad der forventes. En formulerer, at ”vi giver de ansatte hår på brystet”, men der tales ingen steder særlig konkret om talentpleje, og hvordan der bygges videre på potentialerne.

Til gengæld fortæller flere virksomheder om en stærk intern kultur og medarbejdere med mange års anciennitet. Det er vel underforstået et udtryk for trivsel, men det virker som om, det ikke er noget, man har et bevidst fokus på; trivslen lever blot i kulturen.

I øvrigt er der flere virksomheder, som fortæller om ansættelser efter praktik – det giver mulighed for at håndplukke medarbejdere, som passer ind. Selv om virksomheder fortæller om rigtig mange ansøgere, vælger flere ofte den person, som allerede har en fod indenfor.

”De unge er generelt meget omstillingsparate i dag – og jeg tror, projektansættelser vinder mere og mere frem – hvad vi eksempelvis kan se i Holland. Så man kan ikke forvente, at de er i længerevarende ansættelsesforhold, hvilket betyder, at de fagligt skal være klar stort set fra dag ét. Der er ikke plads til lang, intern oplæring, som det var tilfældet i gamle dage.”



Michael Aakjer Nielsen,
Afdelingsleder hos Vejdirektoratet

SOCIAL KAPITAL

Eftertanke

Der stilles tydeligvis tårnhøje krav til medarbejderne, og det er som om, udsagnene peger i to retninger:

- Æder nutidens vidensamfund medarbejderne med hud og hår – og er det derfor, samfundet slås så meget med stress?
- Kræver globaliseringen os maksimalt, hvis vi skal klare os mod de internationale konkurrenter?

Unge skal være proaktive – men det skal virksomhederne også. Nye generationers indtræden på arbejdsmarkedet hænger tæt sammen med forskellige forventninger og kulturer. Når virksomhederne i dag insisterer på proaktive unge, skal de huske, at de unge også forventer proaktive arbejdsgivere. Hvis der bliver mangel på kvalificerede medarbejdere, kan de unge fravælge virksomheder, som ikke imødekommer dem.

Unge skal lære at begå sig på arbejdsmarkedet, men det er der ikke noget nyt i – sådan har det været i generationer. Vi hørte samtidig om et stort fokus på dannelse og en respekt for og efterspørgsel af unge medarbejdere. De bygger bro til digitaliseringen, og den megen fokus på menneskelige kvalifikationer handler måske også om, at vi skal have den nye generations særlige kendetegn og kompetencer sat i spil hurtigst muligt?

Risikoen ved en manglende bevidsthed omkring trivsel kan være, at man glemmer at vedligeholde denne del, og da vi samtidig noterer os det meget store fokus på medarbejdernes præstationer, kan vi ikke nære os for at hviske: Husk nu trivslen!

Delkonklusion

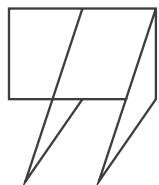
- Dannelse er vigtigt, fordi vellykket samarbejde er så afgørende.
- Social intelligens er forudsætningen for et vellykket ansættelsesforløb.
- Der stilles store krav til medarbejderne, som skal være robuste for at begå sig.
- Praksisnærhed øger dimittenders mulighed for hurtigt at komme i job – en del virksomheder ansætter meget gerne tidligere praktikanter, fordi de har gennemgået en oplæringsperiode, mens de var i virksomheden.

Kære virksomheder

- Hvordan arbejder I med den enkelte medarbejders udfoldelse?
- Er I opmærksomme (nok) på, at de meget høje krav til medarbejdernes faglige og personlige kompetencer også kræver, at det enkelte menneske trives?
- Tilpasser I jer de krav og forventninger, som unge har til jer?



"Man skal være i stand til at kommunikere med folk i hele verden. F.eks. med vores medarbejdere i Indien, hvor en mail ikke er ensbetydende med, at det er kommunikeret og forstået. Medarbejdere skal have kulturforståelse og være gode til at kommunikere et konkret budskab, så det er forstået."



Henrik Espensen,
Senior Director hos Vestas Wind Systems A/S

@kommu- nikation

For at starte ved en af de store virksomheder, så forklarer LEGO, at en del af årsagen til deres store vækst netop skal findes på kommunikationsfronten. Den største vækst sker ikke i antallet af nye produkter, det er *“derimod kommunikationen omkring produkterne, der er vokset eksplosivt”*. Tidligere var pakken med klodser, en tv-reklame og printmateriale nok til at skabe opmærksomhed, men i dag skal der kommunikeres fra et væld af platforme: Tv-serier og reklamer, spil, print-ads, magasiner og communities. Her sættes ord på noget, som går igen i rigtig mange interviews: *“Det er nødvendigt at kunne tænke på tværs af platformene og at evne at kæde disse sammen på en intelligent måde til en effektiv 360 graders oplevelse for vores forbrugere. Her slås vi med det, som de fleste andre virksomheder gør i disse år - at skabe en meningsfuld sammenhæng mellem de nye og de traditionelle medier.”*

I langt størsteparten af de 105 interviews tales der om sociale medier, og det er tydeligt, at virksomhederne på tværs af brancher er meget opmærksomme på, hvordan de kan finde formelen til at skabe forretningsmæssig værdi netop her. Men de nye medier udfordrer.

"Medarbejdere med digitale kompetencer er meget afgørende for markedsføring og salg."

Kim Møller-Nielsen,
Adm. direktør hos ABUS-Gruppen Nordic A/S

"Vi bliver mere og mere aktive på de sociale medier, og for os har det været en længere rejse. Det er en modningsproces. Vi er på LinkedIn, Twitter og nu også på Facebook med en corporate profil. Vi er en B2B-virksomhed, og derfor bruger vi de sociale platforme anderledes, end hvis vi var en B2C."

Frank B. Winther,
Communication Manager hos Grundfos

"At håndtere de nye kommunikationsplatforme er nok virksomhedens største udfordring p.t. Det var lettere tidligere, da 52 helsidesannoncer i de store aviser hen over weekenden kunne ses på salgstallene mandag morgen. I dag er det langt mere kompliceret, fordi der endnu er mange ukendte faktorer i online marketing, og man skal finde nye samarbejdspartnere."

Michael Ring,
CEO hos Stelton A/S

@KOMMUNIKATION



"Hvis vi kigger på, hvor mange produkter vi får på hylderne, så er det faktisk ikke her, den største vækst sker. Der, hvor vi ekspanderer mest, er kommunikationen omkring produkterne, og det er med til at drive den kæmpe vækst, som vi har i omsætningen."



Torsten Jacobsen,
Senior Director hos LEGO A/S

@KOMMUNIKATION

"Vi overvejer, hvordan vi kan bruge de digitale medier til produktlanceringer frem for den sædvanlige måde at markedsføre på med annoncer og stort PR-arbejde. Det er mest for at afprøve værdien og måle, om vi kan bruge den kanal i vores brandingstrategi."

Christian Andresen,
Designchef hos Fritz Hansen

Medarbejderne skal kunne formidle på de sociale medier, og flere fremhæver, at det ganske enkelt er nødvendigt, at fagligheden suppleres med andre kompetencer, der både kan understøtte markedsføring og salg, men også sikrer god kommunikation til kunderne. En virksomhed udtrykker: *"Vi har brug for ingeniører, der kan skrive skarpt"*, og en anden forklarer, at medarbejderne skal have viden til at byde ind, så *"vi kommunikerer det, vi tror, vi kommunikerer"*. Uanset branche eller størrelse på virksomheden er der et væld af udsagn såsom: *"Kommunikation er så vigtigt"*, *"Vi skal have personer med gode kommunikationsevner"* og *"Den digitale generation har gode muligheder her hos os"*.

De unge er i høj kurs, når det gælder digitale kompetencer. Her forventes det, at de kan en masse, som de medarbejdere, der blot er få år ældre, måske ikke har samme greb om.

"Vi har forholdsmæssigt mange medarbejdere med nul til otte års erfaring, fordi det er dem, som har de nødvendige it-kompetencer."

Erik Pagaard Nielsen,
Direktør/COO hos Raunstrup A/S

"Der er pt. et stort behov for medarbejdere, der behersker den digitale pakke og har kendskab til hele byggeprocessen."

Signe Kongebro,
Partner og leder af bæredygtighedsafdelingen hos Henning Larsen Architects

Der er bevidsthed om, at fokus på troværdighed, substans og den gode historie kan understøtte salget. Derfor taler mange også om vigtigheden af at finde ind til deres gode historier og få dem fortalt på de rigtige platforme. Storytelling fremhæves, og det ses her, at det ikke er alting, som handler om digital kommunikation:

"Vi tror stadig på analog markedsføring - den skal ikke meldes død! Man bliver træt af at blive bombarderet på sociale medier, og man søger en kombination med det analoge."

Nikolaj Nielsen,
CEO hos Won Hundred

Flere af de virksomheder, som netop lever af at formidle historier – f.eks. filmbranchen – bruger ord, som måske kan inspirere analysens øvrige virksomheder:

"Vi skal bruge produktionerne meget mere. Hele processen omkring produktionerne – 'behind the scenes' - bliver utrolig vigtig i kommunikationen. Vi skal dele allerede, når ideerne opstår og lade det være en del af kampagnen."

Kristian Jørgensen,
Creative Director/Partner hos MAYDAY FILM A/S

Måske kan andre lade sig inspirere af MAYDAY FILM? Opstarten på et byggeprojekt eller materialer og maskiner på et værksted kan sagtens være interessant for kunderne at se billeder af og læse om.

Interviewene viser, at udfordringen med nye medier er stor – uanset hvilken branche, man kommer fra, og byggeri-, design- og ingeniørvirksomheder slås med det samme som dem, der arbejder med medierne i dagligdagen. VIA Film & Transmedia har f.eks. interviewet en virksomhed, som siger:

"Der er ikke nogen i tv-branchen, der helt forstår tv-internettet endnu. Alle har været ved at vågne op i 15 år, men der kommer ikke noget igennem på højere niveau i tv-selskaberne. De har en meget traditionel måde at arbejde på, hvor dem, der forstår det ene, ikke forstår det andet. Men de bliver nødt til at forstå hinandens processer på tværs af tv, internet og spil."

Christian Fonnesbech,
Kreativ Producer, Instruktør af Cloud Chamber

Forbrugerekspert for Envision, Anne Glad, fortæller, at de dagligt arbejder på at få de digitale muligheder udforsket:

"Det digitale har været en disruption for vores branche i de sidste 15 år. Den digitale udvikling har skabt nogle siloer - mellem digital kommunikation og den traditionelle reklamebranche, hvor det var nok at producere en kampagne, release den i tv og i udvalgte dagblade. Omvendt har den digitale branche haft svært ved at inkorporere kreativ kommunikation. Mellem de to søjler handler det meget om forståelse. Nogle af dem, der arbejder i reklamebranchen, tænker stadig primært i print og tv-kampagner. Så hvordan løser vi det problem? Det er et paradigmeskifte, vi er i gang med."

Anne Glad,
Forbrugerekspert hos Envision A/S

@KOMMUNIKATION

En del interviews fokuserer på enkeltstående sociale medier – f.eks. overvejelser om at gå på Facebook. Men det er vigtigt at forstå, at historierne skal iscenesættes flere steder, uanset hvilken branche man kommer fra:

”Vi må aldrig lave produktion til et specifikt medie, for så er det låst til det medie. Når f.eks. Facebook kommer med nye indstillinger, så skal vi kunne flytte os hurtigt. Udviklingen og teknologien går så stærkt, at det ikke nytter at låse sig til ét format. Det er for statisk kun at lave produktioner til YouTube eller Facebook.”

Kristian Jørgensen,
Creative Director/Partner hos MAYDAY FILM A/S

Dialog – med rigtige mennesker

Samtidig er det vigtigt at kunne kommunikere menneske til menneske.

En virksomhed forklarer, at den oplever, at nogle uddannelser har en kommunikationsmæssig forståelse med sig, som andre ikke har:

”De har forståelse for, at nu har vi med noget sårbart og følsomt at gøre, hvor andre, som er vant til at bygge på en lukket plads, de nørder inde i teknikken, men det kommunikative kan de endnu mindre”.

Medarbejdere som kan arbejde på tværs, og koordinere både det faglige og det menneskelige, er centrale. Der tales derfor om vigtigheden af ’praktisk kommunikation’, hvor man forstår at begå sig internt i virksomheden, men også eksternt i forhold til samarbejdspartnere og kunder. At have gode kommunikations-evner og kunne aflæse, hvem man er sammen med, er væsentligt, ligesom begrebet serviceorienteret også nævnes i relation til kommunikation.

Det er således både det digitale og det fysiske, der skal sættes i spil, ligesom det også er i markedsføringen og de daglige opgaver, at gode kommunikationskompetencer er i høj kurs.

Når man gennemgår de mange interviews, kan man også undre sig over, hvad der IKKE står. Der tales nemlig forbavsende lidt om dialog med slutbrugere. Derfor et enkelt citat om, hvordan der kan kommunikeres med dem:

”Vi benytter vores butiksrums som platform for direkte feedback fra vores kunder. Desuden skaber vi åben dialog og får feedback på de nye kollektioner ved afholdelse af events, hvor vi inviterer en lille målgruppe udvalgte kvinder ind i butikken.”

Lene Motzkus Boesen,
CEO hos Black Lily A/S

”Vi arbejder meget med visualisering for at fortælle vores historier bedst muligt. Vi kender det jo fra os selv. Et godt billede er ofte indgangen til en historie, så for at få vores medarbejderes opmærksomhed i frokostpausen, skal vi jo direkte konkurrere med alle mulige online medier og folks behov for at blive opdateret på sociale medier.”

Frank B. Winther,
Communication Manager hos Grundfos

@KOMMUNIKATION

Eftertanke

Kommunikation er vigtigere end nogensinde; det virker virksomhederne meget bevidste om. Men deres tilgange ser fragmenterede ud. Kun få taler om kommunikationsstrategier, og alt for mange prøver sig frem i blinde, selv om det er et felt, som ikke behøver at være komplekst, hvis man går systematisk til værks. Hvorfor professionaliserer man sig ikke på et område, som nævnes så ofte?

Kan man i højere grad arbejde på tværs af brancher for at højne kommunikationskompetencerne på danske arbejdspladser?

Eksempelvis har nogle virksomheder en indgående viden om sociale medier – et felt, som andre slet ikke kan finde rundt i. Designit fortæller: ”Vi producerer en del film og animationer til bl.a. konferencer og udstillinger. Kunden vil typisk også bruge materialet på YouTube eller Vimeo. Det kan give god mening, men uden en bevidst strategi er der en risiko for, at materialet ikke får nok visninger eller bliver delt. Forståelsen for og rådgivning om, hvordan de forskellige platforme og kanaler fungerer, er meget vigtig.” Dette er et eksempel på, at virksomheder og fag, der arbejder med at skabe gode historier, kan bibringe mange af de interviewede virksomheder fra helt andre brancher en know-how, som de specifikt efterlyser.

Praktikanter bidrager meget omkring de sociale medier, men det kan være en farlig kurs, hvis virksomhederne glemmer at tage erfaringer kræfter med i ligningen. Sociale medier skal bidrage til forretningens udvikling ved, at ledelsen tager dem til sig. Området skal integreres i kommunikationsstrategien for virkelig at batte – og for at undgå shitstorms!

Alder er vel generelt en ’farlig kurs’, for hvis de unge forventes at være født til at beherske sociale medier – ja, hvad sker der så, når der kommer noget nyt. Skal man så ansætte nogle endnu yngre? Måske skal der tænkes på efteruddannelse frem for alder inden for dette vigtige område?

Interviewene tyder på, at digital kommunikation skal understøttes af det fysiske møde for at få visse processer – bl.a. tværfagligt samarbejde - til at fungere optimalt.

- Der er et stort behov for digitale kompetencer.
- Flere efterlyser en hands-on digital efteruddannelse. Helst i weekender og skræddersyet til virksomhedens behov. Virksomhedernes behov ser meget ensartede ud, og der vil måske være god synergi i at lade dem mødes på tværs af brancher og størrelser?
- Bevidstheden om værdien af kommunikation er høj i alle brancher.
- Storytelling kan understøtte salget.
- Verden er i forandring, og tempoet er højt. Vi står midt i en turboudvikling, som især film og animation mærker; der bliver ikke flere penge til producere for, men der er en enorm efterspørgsel på indhold til stadig flere kanaler.
- Kommunikation direkte mellem mennesker har også et stort fokus, og det er vigtigt med medarbejdere, som formår at arbejde tværfagligt.

Kære virksomheder

- I hvilken udstrækning arbejder I strategisk med jeres kommunikation?
- Prioriterer I den digitale kommunikation højt nok, og sikrer I, at både yngre og ældre medarbejdere arbejder sammen om at skabe resultaterne?
- Efteruddanner I jeres medarbejdere tilstrækkeligt?

SAMTALEN FORTSÆTTER

Samtalen

Vi kom vidt omkring – fra de helt små enkeltmandsvirksomheder til de store globale koncerner. I de kreative virksomheder og i de tekniske.

Det var fællesnævnerne på tværs af virksomheder, som vi interesserede os for, og det viste sig tydeligt, at det ofte er ganske andre parametre end branchen, som har betydning for virksomhedens udfordringer. Virksomhedsstørrelser, alder og graden af innovation definerer i højere grad end branchen, hvilke udfordringer man slås med. Det står derfor klart, at virksomheder på mange områder kan lade sig inspirere på tværs af brancher.

Interessant var det også, at de fem tendenser, som især sprang os i øjnene, viste sig uanset branche eller virksomhedsstørrelse. Det er tendenser, som binder virksomhederne sammen på tværs, fordi de fortæller om den tid, vi lever i, og som virksomhederne skal præstere i.

Vores opgave er nu at få den værdifulde viden til at flyde ind i VIA Erhvervs uddannelser, forskningsmiljøer og efteruddannelsesaktiviteter. Vi vil på flere planer omsætte, hvad vi hørte, så virksomhederne kan regne med, at vores dimittender er optimalt forberedte på praksis.

Samtidig vil vi fortsat præsentere virksomhederne for de mange tilbud, der udbydes af VIA Efter- og videreuddannelse. Eksempelvis har man her de tilbud inden for projektledelse, som virksomhederne så tydeligt efterspørger.

I vores analysearbejde har vi blandt andet hæftet os ved:

Globaliseringen er i fuld gang
Globalisering fylder meget i interviewene. Behovet for internationale medarbejdere samt danskere med rejselyst og kulturforståelse er markant. Vi noterer med stor interesse, hvordan vi i VIA Erhverv som videninstitution er med til at skubbe til globaliseringsprocessen; blandt andet via vores praktikanter.

Mobilitet og viden
Virksomhedernes bevidsthed omkring tilførsel af ny viden stiger. Der er et markant behov for fleksibel og tempofyldt tilførsel af efter- og videreuddannelse. Fleksibilitet, digitalisering og netværk skal være nøgleord, når vi fremadrettet fortsat dækker virksomhedernes behov for relevant viden i en kompleks tid. Samtidig skal vi have øje for, at digitaliseringen 'inviterer' til, at den enkelte skal udvikle kommunikative kompetencer, som kan understøtte

SAMTALEN FORTSÆTTER

fortsætter...

vellykket tværfagligt samarbejde; den fjerde industrielle revolution øger fokus på dannelse.

Tværfaglighed
Virksomhederne har brug for hinanden på tværs af brancher og fag. Kommunikation, efteruddannelse og internationalisering var blot nogle af de områder, hvor det blev meget tydeligt, at det danske erhvervsliv kan få udbytte af at kigge hinanden mere i kortene. VIA Erhverv kan her bruge sin position som flere branchers uddannelsesinstitution og i højere grad end tidligere facilitere aktiviteter på tværs.

Specialister og generalister
Der er markant efterspørgsel på både dyb og bred faglighed. Det skal vi som viden- og uddannelsesinstitution levere, men vi skal også udfordre virksomhederne på, at vi lever i en tid fyldt med paradokser. Vi skal hjælpe med at sætte den rigtige kurs i et meget komplekst farvand, for ellers er der en risiko for handlingslammelse.

Innovative forretningsmodeller
Det hørte vi stort set intet om. I en tid med 'digital disruption' i form af nye forretningsmodeller på internettet, som på kort tid vender op og ned på etablerede

brancher, var der bekymrende og tankevækkende lidt tale om, hvordan man garderer sig. Uber har givet taxavognmænd søvnløse nætter – og søvn får millioner af mennesker nu via Airbnb frem for på traditionelle hoteller. Det er risici, som virksomhederne kan vågne op til i morgen. Måske er de i fuld gang med at gardere sig – blandt andet med det ekstremt store fokus på specialister og topdygtige generalister. Som uddannelsesinstitution vil vi være opmærksomme på også at udfordre strategierne i den kommende tid.

Dannelse
Dannelse fylder en del, og vi tror, at dette skal ses i sammenhæng med globaliseringen. Når man skal agere udadtil, bliver det vigtigt at forstå sig selv indad til; både egen og andre menneskers og landes kulturforståelse. Jo mere samspil vi har med andre i en kompleks tid, jo større behov bliver der for global forståelse og kulturel dannelse. Samtidig kan vi også se i interviewene, at samarbejde i teams kommer til at fylde endnu mere i de kommende år. I de flade, danske organisationer kan hver enkelt medarbejder sætte sin faglighed i spil, og jo bedre den enkelte formår at samarbejde til gavn for helheden, jo stærkere bliver virksomheden.

Som viden- og uddannelsesinstitution skal vi lære vores studerende at sætte sig i andres sted og forstå den sammenhæng, de indgår i.

Tak for 105 inspirerende samtaler!

INTERVIEWEDE VIRKSOMHEDER

Inter- viewede Virksomheder

INTERVIEWEDE VIRKSOMHEDER

A/S Boligbeton, Tom Kristensen, Teknisk direktør
 ABiX ApS, Anders Hedeager, Owner and BI Project Manager
 ABUS-Gruppen Nordic A/S, Kim Møller Nielsen, Adm. direktør
 AffaldVarme Aarhus, Elsebeth Arnt, Afdelingschef
 Alectia A/S, Henrik Als Andersen, Afdelingsleder Konstruktioner Nord
 Andelsboligforeningen Odinsgaarden, Michael Meldgaard, Direktør
 Arkitema Architects K/S, Ulrik Dybro, Produktionsdirektør
 ArthurCox, Sarah Cox, Ejer og Creative Director
 Atkins Danmark A/S, Frederik Birkedal Wagner, Afdelingschef
 Atkins Danmark A/S, Irene Ostenfeld, Afdelingschef
 Atkins Danmark A/S, Per Støvring, Direktør
 Barbara I Gongini A/S, Barbara Gongini, CEO
 Bauhaus Danmark A/S, Hanne Mejer Nielsen, Produktchef
 Bestseller A/S, Jesper Rasmussen, International Product & Buying Manager
 BIIR ApS, Jens Jacob Troensegaard, HR Manager
 Black Lily A/S, Lene Motzkus Boesen, CEO
 Brands4kids A/S, Michael Nederby, Salgsdirektør
 CASA A/S, Morten Langhoff-Jensen, Projektchef
 CC Jensen A/S, Jannik Brix Poulsen, Global Segment Manager
 Cowi A/S, Anders Birk, Chartered Surveyor
 DAVINCI development A/S, Jesper Blok, Team Manager
 DAVINCI development A/S, Ole Lykke Jensen, Adm. direktør
 Designit A/S, Hans-Henrik Sørensen, Managing Director
 DK Company, Jens Obel, Direktør
 DR, Rasmus Ladefoged, Redaktionschef Børn & Unge
 DR, Signe Aggerholm, Chef for DR Aarhus
 Egetæpper A/S, Svend Aage Færch Nielsen, Adm. direktør
 EIVA A/S, Jeppe Nielsen, CEO
 Eltronic A/S, Jesper Rantala, Director Power Electronics
 EnviDan A/S, Morten Fjerbæk, CEO
 Envision A/S, Anne Glad, Forbrugerekspert
 Erfurt Luxury Accessories, Jacob Hjorth, CEO
 Fjernvarme Horsens, Christian Niederbockstruck, Direktør
 Forlaget Cobolt A/S, Pernille Arvedsen, Publishing Assistant
 Fredericia Furniture A/S, Kaja Møller, Adm. direktør
 Fritz Hansen, Christian Andresen, Designchef
 Frøkjær IT Consulting ApS, Rene Frøkjær, CEO/Owner
 Funday Factory ApS, Kristian Bang Nørgaard, CEO
 GENie Byggeoptimering, Glenn Emil Nilsson, Energirådgiver og byggesagkyndig
 Ghost VFX, Jeppe Nygaard Christensen, CEO
 Grundfos, Frank B. Winther, Communication Manager
 Hedema A/S (Hedensted Maskinfabrik), Joachim D. Holst, Konstruktor
 Hedensted Kommune, Henrik Frost, GIS & IT Koordinator

INTERVIEWEDE
VIRKSOMHEDER

Henning Larsen Architects, Signe Kongebro, partner og leder af bæredygtighedsafdelingen
Herning Vand A/S, Niels Møller Jensen, Direktør
Holger Christiansen A/S, Helle Stausholm, Logistic Manager
Horsens Sygehus, Kirsten Rytter Knudsen, Ledende økonoma
Hummel A/S, Lone Lisbjerg, Head of HR
Hundsbæk & Henriksen A/S, Niels Lerbech Sørensen, Adm. direktør
Hydac A/S, Peter Stage Sørensen, R&D Manager
Industrial Light & Magic, Laurent Hugueniot, CG supervisor
Industrial Light & Magic, Thomas Knight, Talent Manager
INSERO Software A/S, Kim Foged, Head of ATM Systems
IO-Interactive A/S, Peter Eide Paulsen, Creative Section Manager
JACK & JONES, Bestseller, Anders Rægaard Nielsen, Media Production Manager
JBS Textile Group A/S, Michael Alstrup, Adm. direktør
Jørgen Friis Poulsen A/S, Niels Henrik Madsen, COO
Kabooki A/S, Christoffer Silcowitz, Adm. Direktør
Kamstrup A/S, Michael Stubbe, Vice President HR
Kanda ApS, Kristian Emil Andreasen, Director
Konstruktørforeningen, Ida Andkjær Koch, Uddannelseskonsulent
Kontrapunkt, Thomas Gamst, Partner & adm. direktør
Kopenhagen Fur, Torben Nielsen, Adm. direktør
Kvadrat, Mads Nygård, Direktør for strategi & forretningsprojekter
Lantmännen Unibake, Anette Kalle, Global Marketing Director
Leander A/S, Stig Leander, Founder
LEGO A/S, Innovation House, Billund, Marianne Peschardt Assenholt, Senior QA Manager
LEGO A/S, Ronen Hadar, Senior Manager Specialist
LEGO A/S, Torsten Jacobsen, Senior Director
LIFA A/S Landinspektører, Jakob Larsen, Landinspektør og partner
Lundquist Human Resource ApS, Lene Lundquist, HR-partner/ejer
MAYDAY FILM A/S, Kristian Jørgensen, Creative Director/Partner
Midtconsult, Thomas Duedahl, Direktør
Minimum A/S, Peder Tang, CEO
Mood Visuals, Line Ditlev Bundgaard, Studio Manager
mp Denmark A/S, Morten Bundgaard, Medejer og adm. direktør
MT Højgaard A/S, Ole Berard, Afdelingschef
Munck Forsyningsledninger A/S, Flemming Skøtt, Adm. direktør
NCC A/S, Lars Nielsen, Tilbudssansvarlig
Nexus Productions, Luke Youngman, Executive Producer/Deputy Head of Production
Nexus Productions, Natalie Busuttil, Studio Manager
NIRAS A/S, Stefan Schmidt, Forretningschef
Nobrow Press, Sam Arthur, Director and co-founder
Per Aarsleff A/S, Henrik Rasmussen, Afdelingsleder Vandbygning Vest
Power Electronics, Jesper Rantala, Direktør
R&D A/S, Steen Rosenstand, CEO

INTERVIEWEDE
VIRKSOMHEDER

Raunstrup A/S, Erik Pagaard Nielsen, Direktør/COO
Region Midtjylland, Bent Stenstrup, Logistikchef
Schur Pack Danmark A/S, Kirsten Kjær Olesen, Key Account Manager
Schur Technology A/S, Per Bækgaard, Projektchef
SelfMadeHero, Sam Humphrey, Sales & Marketing Manager
Siemens Wind Power, Henrik Vinther Jakobsen, Teamleder
Siemens Wind Power, Mathias Kath, Afdelingsleder
Siemens Wind Power, Michael Forthoft, Specialkonsulent og afdelingsleder
Solagern, Christian Fønnesbech, Creative Producer
SP moulding A/S, Thomas Junggreen, Logistic Manager
Spotland A/S, Henrik Krab, Områdechef
Stelton A/S, Michael Ring, CEO
Stibo Systems A/S, Jesper Grode, Section Manager
STM Sport & Fashion A/S, Louise Bagger Nielsen, Marketing Manager
Terma A/S, Jacob Søgaard Jacobsen, Manager, Procurement, Supply Chain & Procurement
Terma Aerostructures A/S, Jesper Freltoft, Direktør
Vejdirektoratet, Michael Aakjer Nielsen, Afdelingsleder
Vejle kommune – Teknologi og Miljø, Michael Sloth, Sekretær
Velfac A/S, John Christian Asmussen, Salgsdirektør
Vestas Wind Systems A/S, Henrik Espensen, Senior Director
Vola A/S, Peder Nygaard, COO/Fabriksdirektør
Won Hundred, Nikolaj Nielsen, CEO
Würth Danmark A/S, Michael Gadegaard, Marketingchef
Zentropa, Peter Aalbæk Jensen, Producer
Aardman Animations Ltd, Elizabeth Boyles, CGI Department and Production Coordinator
Aardman Animations Ltd, Jess McKillop, Executive Producer
Aardman Animations Ltd, Matt Rees, Senior Animation Supervisor
Aarhus Kommune, Ann Hamborg, Chef for byggeri
Aarhus Universitets Forskningsfondens Ejendomsselskab, Jesper M. Pedersen, Bygningskonstruktør og ejendomschef

KOLOFON

VIA Erhverv Analysen 2016 er udgivet af
VIA Erhverv, VIA University College

Interviews af ledelserne i 105 virksomheder
er foretaget af ledere og medarbejdere hos
VIA Erhverv

Projektleder:
Louise Skjoldager Sørensen,
VIA Erhverv

Tekst:
Birgitte Iversen, c:ommunicate

Layout:
VIA Kommunikation

Produktion:
Rosendahls

Oplag:
2000

Produceret og udgivet i foråret 2016

VIA Erhverv,
VIA University College
Skejbyvej 1
DK - 8240 Risskov
T: +45 87 55 40 11
E: erhverv@via.dk
VIA.dk

