

Analyse



Ulemperne ved intern rekruttering er risikoen for at få kloner af de nuværende ledere. Desuden kan det være svært at dreje eller orientere virksomheden i nye strategiske retninger.

Henrik Holt Larsen, professor, Copenhagen Business School

Det er interessant, som der ofte er en sammenhæng mellem netop det at være heldig og eget bidrag.

Line Lolk Thomsen

Jeg sætter ambitionerne højt, og det er vigtigt at tænke fremad.

Line Lolk Thomsen

Jeg tænker meget over mine valg, så jeg hverken løber i 117 forskellige retninger eller bliver ved med at lave præcis det samme uden at rykke mig.

Line Lolk Thomsen



Line Lolk Thomsen har for sig selv lagt en overordnet karriereplan. Den betyder, at hun også har sagt nej til nogle poster.

Ung leder med høje ambitioner

BRANCHEANALYSE: Den 30-årige Line Lolk Thomsen har fuld fart på en international karriere i den amerikanske it-koncern CSC.



JESPER OLESEN

jesper.olesen@finans.dk

Tre forskellige job på små fem år, men med en klar rød tråd.

Sådan har karrieren formet sig indtil nu for 30-årige Line Lolk Thomsen, siden hun i 2010 blev en del af et såkaldt graduate-program hos it-koncernen CSC. Og intet tyder på, at den udvikling ikke fortsætter for den unge leder.

Både i fritiden – og billedligt talt også i arbejdslivet – er hun klar til at bestige høje bjerge. Drømmen er, at karrieren fortsat udvikler sig og vil lede til endnu mere ansvar i fremtiden.

»Jeg trives ved at være med til at sætte agendaen. Og vil gerne være der, hvor det sker,« siger Line Lolk Thomsen.

Hun er del af en ny liste over 50 stortalenter i dansk erhvervsliv, som Dansk Aktie

Analyse A/S har identificeret for Jyllands-Posten.

Line Lolk Thomsen er uddannet cand.merc. fra Copenhagen Business School og blev lige efter del af programmet for unge talenter hos den danske afdeling i det amerikanske CSC.

Siden har hun løbende fået både større og mere ansvar. Line Lolk Thomsen er netop skiftet til endnu en ny ledende stilling i it-koncernen – og har faktisk fået nye poster hver 18. måned, siden hun blev en del af CSC.

Karriereplanen på plads

»Jeg tænker meget over, hvad jeg gør. Men er også åben, når muligheder viser sig. Der skal være en rød tråd i de valg, man træffer. Det er altafgørende at være klar til at gribe muligheder. De opstår jo ofte gennem en blanding af, at du selv bidrager og så held. Det er dog interessant, som der ofte er en sammenhæng mellem netop det at være heldig og eget bidrag,« mener Line Lolk Thomsen.

Den 30-årige CSC-leder har for sig selv lagt en over-

ordnet karriereplan. Den betyder, at hun også har sagt nej til nogle poster.

»Du skal være klar til også at tage chancer, selvom de ikke er med i planen. Jeg tænker meget over mine valg, så jeg hverken løber i 117 forskellige retninger eller bliver ved med at lave præcis det samme uden at rykke mig. I mit nye job har jeg netop sagt farvel til direkte personaleansvar, som jeg ellers godt kan lide i lederrollen. Nu udfordres jeg af nye udfordringer, såsom at skulle styre et indirekte team og samtidig have kunderelationer,« siger Line Lolk Thomsen.

En af hendes egne forklaringer på, at hun indledte erhvervskarrieren i den amerikanske it-koncern er, at den giver internationale muligheder.

Udlandet frister

Line Lolk Thomsen har under uddannelsen også læst i både Chile og Kina. Drømmen er med tiden atter at komme til udlandet.

»Mine udlandsophold har været med til at bidrage til

Fremgang for hovedjægere

Dansk Aktie Analyse vurderer baseret på de seneste offentliggjorte regnskaber, at 12 af de 18 største danske selskaber inden for rekruttering har omsætningsfremgang. De fem største selskaber i sektoren melder alle om fremgang i omsætningen i årets løb.



Siden den 30-årige Line Lolk Thomsen blev en del af it-koncernen CSC i 2012, har hun løbende fået større og mere ansvarsfulde opgaver. Fotos: Stine Bidstrup

BLÅ BOG

Line Lolk Thomsen

- 30 år.
- **Uddannelse**
2010: Cand.merc. i innovation og forretningsudvikling, Copenhagen Business School.
- **Karriere**
2008-2009: International salgskordinator, Dyrberg/Kern.
2009-2010: Salg og marketing, Hyatt Hotels, Shanghai.
2010: optaget i graduate-program, business consulting, CSC.
2012-2013: Business consultant, global business services, CSC.
2013-2014: Business manager, global infrastructure services, CSC.
2014-2015: Senior manager, global infrastructure services, CSC.
2015-: Kundeansvarlig for udvalgte kunder, CSC.

den person, som jeg er i dag. Det er motiverende at arbejde i en organisation, der er global. Min egen fremtidsdrøm er at komme til udlandet – og helst et sted på kloden med en anderledes kultur end vores. Det giver en ekstra dimension,« påpeger Line Lolk Thomsen.

Selvom hun erkender, at jobbet fylder en meget stor del af hendes liv – og betyder, at der ofte må siges nej til invitationer fra venner og familie – er Line Lolk Thomsen også bevidst om, at der skal være plads til andre dimensioner.

Hendes store interesse er bl.a. at rejse og udforske fremmede naturer samt prøve sig selv af. Senest er det afrikanske bjerg Kilimanjaro bestøget – og flere vil komme til, understreger hun.

Nyder rejsen

På spørgsmålet om, hvorvidt hendes store mål er at blive adm. direktør eller koncernchef, er Line Lolk Thomsen ydmyg – men alligevel bestemt i svaret:

»Det må tiden vise. Jeg er

drevet af den enkelte udfordring og opgave, mens en specifik titel ikke tæller højest. Jeg sætter ambitionerne højt, og det er vigtigt at tænke fremad. Det er også afgørende at være fokuseret i det, som man er i. At nyde rejsen,« mener Line Lolk Thomsen – et af ledertalenterne i dansk erhvervsliv.

Flere virksomheder vælger at udklække egne ledertalenter

■ **Flere store virksomheder har ambitioner om, at 70-80 pct. af lederne skal rekrutteres og oplæres internt.**

■ **Det stiller ifølge både flere HR-direktører og eksperter nye krav til selskaberne.**

JESPER OLESEN

jesper.olesen@finans.dk

Danske virksomheder har ambitioner om selv at udanne størsteparten af fremtidens chefer og ledere. Flere store koncerner vil hente op mod 80 pct. af kandidaterne fra egne rækker. Men samtidig erkender både de og ledelseseksperter, at det er nødvendigt også at få friske kræfter ind udefra.

Hos TDC er målsætningen, at telekoncernens egne talentprogrammer for ledere og direktører i høj grad skal være fødekæde for morgendagens chefer.

»Det er naturligvis ikke 100 pct. af rekrutteringen. For selvom vi gerne vil udklække de fleste ledere, er det også nødvendigt at sikre organisationen folk udefra. Men for os er det afgørende at investere i lederudvikling for ledere på alle niveauer,« siger HR-direktør Heidi Heltborg Juul, TDC.

Hos Arla Foods er ambitionen ifølge HR-koncern-direktør Ola Arvidsson, at 66 pct. af mejerikoncernens ledere rekrutteres internt, mens de resterende hentes udefra.

70 pct. fra egne rækker

Hos industrikoncernen Danfoss er målet ifølge HR-direktør Tatjana Harttung, at 70 pct. skal komme fra egne rækker.

»Jo længere man kommer i systemet, des mere erfaring har man om koncernens økosystem. Det er en fordel. Men vi skal også have ledere ind udefra, da det skaber dynamik,« vurderer Tatjana Harttung.

Professor Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School, mener, at med udklækning af egne ledere opnås fordele med talenter, som »er tatoveret på sjælen af virksomhedskulturen«. Han siger samtidig:

»Det skaber også et incitament for andre medarbej-

dere. Ulemperne ved intern rekruttering er risikoen for at få kloner af de nuværende ledere. Desuden kan det være svært at dreje eller orientere virksomheden i nye strategiske retninger.«

Flere, som arbejder med lederudvikling i erhvervslivet, peger også på, at den interne rekruttering har fået øget opmærksomhed i de fleste større danske virksomheder. Men det understreges også, at der kan være en risiko i strategien.

Nyt lederprogram i DS

»Gevinsten er, at gennem fastholdelsen opbygges en dyb forståelse for virksomheden og dermed en vigtig ledelsesplatform. Strategien indeholder dog også en meget stor udfordring, da der er grænser for, hvor langt talent kan løfte sig gennem udvikling. Og her falder nogle virksomheder i,« mener direktør Torben Nørby i konsulentvirksom-

heden People & Performance.

Dansk Supermarked arbejder netop nu blandt andet med at rekruttere flere højtuddannede udefra. Dagligvarekoncernen har således det seneste år bl.a. oprettet et nyt lederprogram med ca. 25 unge nyuddannede på tværs af hele koncernen i Danmark og udlandet.

»For os er det afgørende at tiltrække medarbejdere med både analytiske og kommercielle akademiske kompetencer. Ambitionen er, at 80 pct. af vores positioner rekrutteres internt, og 20 pct. kommer udefra,« siger HR-direktør Peter Poulsen, Dansk Supermarked.

Mejerikoncernen Arla Foods har både globale og regionale lederprogrammer, så flere hundrede medarbejdere er – ifølge HR-koncern-direktør Ola Arvidsson – igennem den skoling hvert år.

Nyt blod og dynamik

Dertil kommer målrettede forløb for helt nyuddannede talenter – og et særskilt, globalt uddannelsesprogram for udpegede, særligt talentfulde ledere i organisationen. Det omfatter op mod 70 chefer årligt.

»Vi mærker øget attraktionskraft. Det hænger bl.a. sammen med koncernens vækst og øget globalisering de seneste år. Op mod en tredjedel af vores rekruttering på det område kommer udefra og sikrer, at vi får nyt blod samt skaber dynamik. Men det er vigtigere end nogensinde før, at vi har effektive programmer for lederudviklingen i hele koncernen – både regionalt og globalt. Det former fremtiden,« siger Ola Arvidsson, Arla Foods.

Direktør Torben Nørby peger også på, at rekruttering af nye talenter udefra – og direkte ind som mellemledere – kan være med til at sætte fart i en strategisk udvikling.

»Lederudvikling er blevet mere strategisk. Trainee-programmer ser ud til at blive en endnu stærkere karrierevej og rekrutteringskanal i erhvervslivet. Kravet er dog bare samtidig, at de skal være på højt niveau. Ellers skifter toptalenterne hurtigt til andre og måske mere interessante muligheder,« mener Torben Nørby.

TENDENS

Rift om talenter

■ De 50 udvalgte kandidater til fremtidens topposter i dansk erhvervsliv er en mangfoldig skare. Listen, som Dansk Aktie Analyse har lavet for Jyllands-Posten, viser dog en række fællestræk.

■ Den typiske kandidat på listen udmærker sig ved at være en mand i midten af 30'erne med en lang videregående uddannelse – typisk en kandidatgrad.

■ Af de 50 udvalgte kandidater er de 36 mænd. 29 af kandidaterne er mellem 33 og 38 år.

■ 34 af kandidaterne har ifølge analysen en kandidatgrad, mens yderligere syv af dem har læst HD – oftest i regnskab.

Første del af analysen blev bragt tirsdag.