



## FREDAGSKOMMENTAR

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT,  
professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus.  
shi@steenhildebrandt.dk

# Lederstemmer fra Davos



AF MAJKEN SCHULTZ,  
Professor  
Copenhagen Business School,  
aktiv deltager i  
World Economic Forum i Davos

Der har herhjemme været en del debat om, hvorvidt corporate branding er relevant, om det virker og hvornår »modebølgen« er overstået. Hvis man skal tro på de globale ledere, som var til stede ved World Economic Forum i Davos, så er det først og fremmest deres corporate brand og dets omdømme, som holder dem vågne om natten. Det fremgår af »Voices of Leaders Survey«, som er gennemført blandt de deltagende virksomheder, at 80 pct af lederne mener, at betydningen af branding og omdømme er vokset igennem de sidste to år; at 90 ser det som en central dimension af deres strategi, og godt en fjerdedel mener, at et godt omdømme er det væsentligste mål for succes. Samtidig står det klart, at skabelse af stærke og vedvarende corporate brands med et troværdigt omdømme rejser mange strategiske og organisatoriske spørgsmål, som rækker langt ud over diskussionen om effektiv markedskommunikation og forførende identiteter.

For det første er det tydeligt, at de mange virksomhedsskandaler har skabt stor fokus på behovet for bedre gennemsigtighed, hvor det bliver klart ikke alene for topledelsen, men også for øvrige stakeholdere, hvad der foregår i virksomheden:

Hvor kommer pengene fra? Hvor skaber den værdi? Hvordan opfører den sig på tværs af markeder og kulturer? En gennemskuelig corporate governance er del af forudsætningen, men det afgørende er virksomhedens egen vilje til at stille kritiske spørgsmål til sig selv og give andre mulighed for indsigt.

### Anstændighed

For det andet blev det gentaget igen og igen – specielt fra de globale ledere – at fundamentet for et holdbart brand er en global virksomhedskultur, som er båret af integritet, åbenhed og anstændighed. Måske en banalitet set fra København, men en udfordring man får respekt for i mødet med deltagere fra meget forskellige forretningskulturer og holdninger til, hvad der er ret og rimeligt over for medarbejdere og de lokale samfund, som virksomheden opererer i.

For det tredje var det meget tydeligt, at grænsefladerne imellem forretning og politik på den globale scene bliver mere og mere udviskede, og at specielt de store brands har en særlig rolle at spille i at overvinde den mistillid og mangel på involvering, som mange borgere og medarbejdere oplever i forhold til både politikere og forretningsliv.

Den blev illustreret af »Voices of the People Survey«, som ud fra 43.000 globale interviews gav et noget forstemmende bil-

de af tilliden til vækst i fremtiden – ikke mindst i Europa.

Den positive oplevelse fra Davos var, at der findes virksomheder som Unilever, bp og Nissan, som er sig deres ansvar bevidst og har ledere, som virker villige til at »Walk the Talk«.

For det fjerde blev debatten om social ansvarlighed koblet til virksomheders omdømme igennem en fremhævelse af, hvordan der skabes flere og flere »win-win«-situationer i koblingerne imellem virksomhedernes bidrag af viden, kompetencer og konkrete handlinger og de globale/lokale ngo'er og ledere, som er ansvarlige for den konkrete udvikling. Det blev spændende demonstreret ved Ciscos involvering i at opbygge it-netværk i det jordanske uddannelsessystem og det hollandske TPG's bidrag til logistikken i World Health Program.

### Global talentmasse

Endelig var der et gennemgående tema, om de risici, som virksomheders brand og omdømme udsættes for. Ud over de velkendte geopolitiske udfordringer og spændingsflader imellem amerikansk og andre kulturer var der en risiko, som jeg ikke kunne undlade at bemærke, nemlig risikoen for at virksomheder ikke udnytter den globale talentmasse. Specielt i vores del af verden med en stadig ældre befolkning var det tankevækkende at blive mindet om be-

hovet for, at virksomhederne bliver bedre til at integrere og udnytte kvinder og etniske minoriteter i virksomhedens vækst og udviklingen af nye og innovative ledere. Her var der igen mange oplevelser, som gav grund til optimisme på trods af det hjemlige noget mere deprimerende billede.

Det var spændende at opleve jordanske Kong Abdullah II Ibn Hussein som taler på niveau med Bill Clinton; at høre kvindelige ledere som Orith Gadiesh fra Bain, Lara Tyson fra London Business School, Gisele Yitamben social entreprenør fra Cameron og Marilyn Nelson fra Carlson Companies tale stærkt og klart om deres virksomheders mange udfordringer; og at mærke dynamikken og de radikale kompetencespring i det indiske og kinesiske erhvervsliv.

### Handling

Det var et gennemgående tema fra World Economic Forum, at verden har brug for handling og at flere tomme ord kun forstærker den spirende globale mistillid. Men pointen var også, at handlinger skal sættes i system og at individuelle bidrag aldrig kan stå alene. Sådan er det også i skabelsen af corporate brands.

Det kræver et systemisk perspektiv på virksomheden, hvor alle dens handlinger ses i lyset af, hvem den er, og hvad den ønsker at stå for. Der er intet marketing-miks, som overgår konkrete handlinger, hvad enten det er i forhold til kunder, medarbejdere, aktionærer eller det omgivende samfund.



## HEMPEL A/S - Group Human Resource & Culture Director

A challenging position in a dynamic global organisation

HEMPEL A/S seeks a HR/Culture Director to manage the Group Human Resource Function. The Director will be member of Hempel's Global Top Management Team, and will report to the Group President & CEO.

Hempel is just now engaged in an exiting change and development process, and it will be the Director's primary mission to facilitate the creation of a one company culture fitting a global knowledge based organisation. It is of the utmost importance that he/she understands that the local culture in any country always needs to be respected.

The Director's responsibility will also be to champion a general upgrading of the organisation world-wide, build new competences through enhanced education programmes, and train the Hempel Managers to be dedicated coaches for our 3300 staff members, in a joint effort to reach our short and long term goals. The Director will be responsible for a further upgrading of our present regional HR offices.

### Specific performance areas will be:

- Develop, communicate and monitor implementation of:
  - Uniform evaluation and compensation systems aligned to KPI's.
  - Career planning programmes.
  - Global competence profiling.
  - Roles and accountabilities directory.
  - Training programmes.
- Manage global employment repositioning programmes for key employees in co-operation with the Functional Managers.
- Record existing and develop new best-practice processes and communicate these to the regions.
- Decide on employment of Regional HR Managers.
- Evaluate HR employees based on KPI's and fine-tune measures when necessary.

### Profile:

- A people person, burning for Human Resource development.
- Cross culturally competent.
- Diplomatic and service minded.
- Energetic, persistent and willing to travel extensively.

### Qualifications:

- HR Related education at Master level.
- Extensive HR Management experience in international organisation.
- Have in the past, with success, implemented major value and culture change processes, preferably in large multinational companies.
- Excellent language skills. (English is a must, but hopefully also other main languages are well managed).

### Further information:

Information about the challenging position can be obtained by contacting HEMPEL A/S, Group President & CEO Ditlev Engel on phone 4593 3800. Suitable qualified and interested candidates are invited to forward their application letter in English with detailed CV to Group President & CEO Ditlev Engel on below mentioned address or via e-mail: hr@dk.hempel.com before 23 of February 2004.

### HEMPEL A/S

Lundtoftevej 150 · 2800 Kgs. Lyngby · Telefon 45 93 38 00

[www.hempel.com](http://www.hempel.com)

# HEMPEL

Bestil abonnement på  
Dagbladet Børsen og få avisen leveret  
på privatadressen hver morgen.

Ring til abonnementservice på  
telefon 3332 4242.

Børsen skabt af vækst