

Megatrend: Aldring

Især de industrialiserede lande vil opleve en ændre befolknings sammensætning. Det får betydning for såvel forbrug som for virksomhederne og deres ledelse. Respekten for de ældre vil blive genvundet.

AF JAKOB STENDEL HANSEN, STANTON CHASE. ILLUSTRATION: MAI-BRITT BERNT JENSEN

En række demografiske trends blæser på globalt plan over samfundet og i særlig grad arbejdsmarkedet, bl.a. i retning af større individualisering og fragmentering samt ikke mindst diversitet.

Vi ser flere etniske grupper repræsenteret også i mindre lokalsamfund, og vi ser en særdeles markant stigning i f.eks. kvindelige studerende ved universiteterne og handelshøjskolerne.

Men én demografisk megatrend står klarere end de øvrige: Megatrend befolkning bliver ældre. Den gennemsnitlige levealder stiger, og det samme gør gennemsnitsalderen. Åbenlyst gør dette sig i særlig grad gældende i de industrielle lande. Baggrunden er følgende:

■ Vi lever længere grundet bedre sygdomsbekæmpelse. I en vis udstrækning lever vi også sundere – og vi lever i hvert fald mere skånsomt i forhold til større farer og nedslidning.

■ Vi får færre børn – i en række lande betydeligt færre.

■ Vi får vores (færre) børn senere i livet.

“Vores aldrende befolkning kommer til at udgøre ikke alene medarbejderstaben, men også kunderne”

Futuristen Peter Schwartz fra Global Business Network vurderer, at gennemsnitslevealderen i 2040 vil være 50 procent højere end dag, og at vi vil se folk, som opnår at blive måske 200 år gamle. Det skyldes den teknologiske acceleration inden for biologi og genteknologi. Sammenholdes dette med FN's seneste statistikker over børnefødsler og forventet levetid, leder det til et klart billede af en markant forandret aldersmæssig sammensætning i (særligt) de industrielle lande.

Ingen arvtagere: FN anslår, at der i Kina om 15 år vil være dobbelt så mange produktionsarbejdere over 50 år som i dag. Og forholdet mellem befolkningsgrupperne på 65 år og opefter stillet over for de 15-64 årige forventes frem mod 2050 at stige fra 19 til 34 procent i USA, fra 26 til 48 procent i EU og fra 30 til 65 procent i Japan.

Betyder det noget for vores erhvervsliv? I allerhøjeste grad – for vores aldrende befolkning kommer til at udgøre ikke alene medarbejderstaben, men også kunderne. Der kommer ingen naturligt yngre arvtagere. Og dét kommer til at få indflydelse på både vores ledelsesform, vores organisationsstrukturer, vores ressourceplanlægning, vores innovationsprocesser samt alt salg og marketing.

To udfordringer: Toplederne vil således stå med to interne udfordringer fremadrettet: en kapacitetsrisiko og en produktivitetsrisiko.

Kapacitetsrisikoen opstår når mange medarbejdere går på pension og er svære at erstatte, hvilket medfører en potentiel forringelse af virksomhedens evne til at levere sine produkter eller ydelser.

Produktivitetsrisikoen opstår, selv om medarbejderne forbliver i virksomheden, når de bliver ældre. Med alderen kommer naturligvis

uvurderlig viden og erfaring, men den kan samtidig medføre en lavere robusthed i fysisk krævende job.

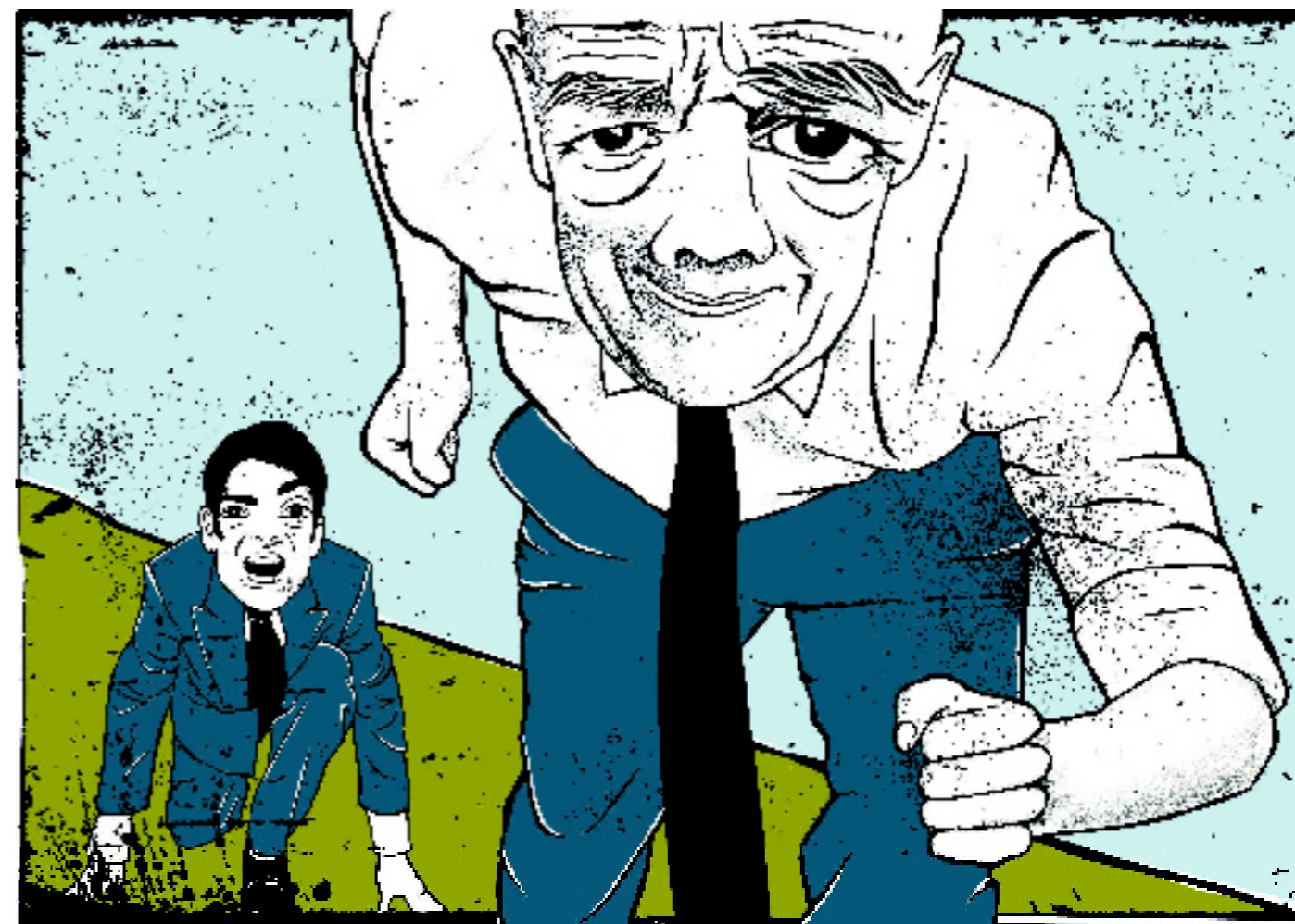
Disse risici er hinandens spejlbilleder. På den ene side risikerer man som leder at have den på papiret fornødne arbejdskraft til stede, men reelt opstår der fra tid til anden huller i produktiviteten. På den anden side risikerer man helt at mangle arbejdskraften, fordi der ganske enkelt ikke er tilstrækkelige ressourcer at hente i markedet, da de tilkomne årgange er så meget mindre end de årgange, der forlader arbejdsmarkedet.

Løsningen herpå kan synes lige til: at hæve pensionsalderen og omfordele arbejdsbyrderne, således at de ældste ikke får ansvaret for de fysisk mest krævende job. Dette vil samtidig sikre kontinuitet.

Omplaceringer: Et eksempel på en virksomhed, som allerede har set problematikken i øjnene, er det tyske energiselskab RWE, som med en omsætning på ca. 54 milliarder euro er Europas tredjestørste. I et af deres datterselskaber (RWE Power) havde man hen over de seneste 15 år skåret ca. 50 procent af medarbejderstaben væk. Men en analyse viste, at man som resultat kunne forvente, at andelen af medarbejdere over 50 år i 2018 ville være over 80 procent – fra tidligere 20 procent.

Man iværksatte derfor en række flersporede programmer, som har gjort, at RWE Power i dag nyansætter og omplacere medarbejdere under hensyntagen til bl.a. alder og robusthed, hvilket har sikret dem høj tiltrækningskraft, lavere sygefravær og bedre kontinuitet i bl.a. arbejds-gange.

Ledelsesguruen Gary Hamel, som gæstede Danmark ved VL-døgnen i februar 2010, har beskæftiget sig med udfordringerne knyttet til fremtidens organisationsstrukturer.



En ny, individuelt orienteret generation vokser op og træder om få år ind på arbejdsmarkedet med iskolde forventninger til selv at kunne vælge jobfunktion, arbejdsdomicil, afdeling, ja sågar deres egen chef. Men hvordan vil de formå at samarbejde med en generation, som er vant til ganske andre, mere hierarkiske og strukturerede organisations- og kommunikationsformer?

Som Gary Hamel forventer denne artikels forfatter, at fremtidens ledere i langt højere grad end nu skal kunne overskue en virtuel organisation (mere online, mere udflydende grænser mellem arbejde og fritid). Desuden skærpes kravene til den ledelsesmæssige spændvidde (mindre silo-tankegang og snæversyn og højere kompleksitetsforståelse). Dette leder videre til endnu højere krav til fremtidens topledere om en stærk teoretisk baggrund med fokus

på strategisk forretnings- og personaleledelse.

Endelig vil den tiltagende aldring medføre nye krav til virksomhedernes salgs- og marketingafdelinger. Som marketingeksperten Philip Kotler har beskrevet det, udgør baby boomer-generationen ca. 38 procent af den amerikanske befolkning, men kontrollerer mere end 50 procent af både den samlede personlige indkomst og den samlede personlige formue i USA. De køber 43 procent af alle nye biler og står for ikke mindre end 79 procent af alle ferierejser. Ungdommen er ikke længere den mest interessante gruppe for marketingfolkene.

Foregangsmændene: Konkluderende kunne man derfor sige, at danske erhvervsikoner som Haldor Topsøe, Mærsk Mc-Kinney Møller og Søren Langvad fremdeles er fore-

gangsmænd for deres samtid – nu som eksempler på stadigt virkende erhvervsfolk på bestyrelses- eller direktionsniveau trods deres alder langt oppe i 80'erne og 90'erne.

Mere nuanceret vil det dog være at fremhæve bl.a. Haldor Topsøes ansættelse sidste år af Udenrigsministeriets afgående direktør, Ulrik Federspiel, som i det offentlige regi nåede pensionsalderen, men som i den progressive del af erhvervslivet blot byder på uvurderlig erfaring til sin nye stilling som vice president for Topsøes globale aktiviteter.

Forvent betydeligt flere af denne type ansættelser i dansk erhvervsliv i fremtiden. Og forvent samtidig at respekten for de ældre vil blive genvundet. De topledere, som ser stort på dette, mangler en tilstrækkeligt nuanceret omverdensforståelse til at klare sig i fremtidens udskillesløb. ■ redaktion@bny.dk

6 megatrends



Berlingske Nyhedsmagasin har bedt Jakob Stengel Hansen, partner i den globale headhuntervirksomhed Stanton Chase, komme med sit bud på de megatrends, der vil få størst indflydelse på fremtidens lederskab.

■ I næste uge: **Acceleration.**