

Fremtidens kompetencer

**Hvad skal ledere og medarbejdere kunne
på fremtidens arbejdsmarked?**



Indhold

Indhold.....	2
Indledning	2
Sammenfatning	3
En overordnet globaliseringsstrategi	4
Strategi med kompetenceudvikling	6
Kompetencebehov hos fremtidens medarbejdere	6
Kompetencebehov hos fremtidens topledere	9
Kompetencebehov hos fremtidens mellemledere.....	10
Strategi med innovation og udvikling	12
Om undersøgelsen	15

Indledning

Vi har i de seneste årtier oplevet en stigende international handel og dermed også konkurrence. Handel mellem lande er naturligvis ikke et nyt fænomen, men omfanget og ændringerne i erhvervsstrukturerne går stadig hurtigere. Hvor eksporten af varer og tjenester for bare 10 år siden udgjorde 35 procent af det danske bruttonationalprodukt, er den i dag steget til 44 procent. I samme periode er importen af varer og tjenester steget fra 30 til 38 procent¹ af Bruttonationalproduktet.

Den stigende globalisering af verdenen skal blandt andet ses i lyset af lavere transportomkostninger, de stærkt forbedrede muligheder for elektronisk kommunikation, det fortsatte arbejde med nedbrydelse af internationale handelsbarrierer samt ikke mindst åbning og overgang til en større eller mindre grad af markedsøkonomi i en række meget store økonomier med Kina, det tidligere Sovjetunionen og de østeuropæiske stater i spidsen.

Den øgede internationale konkurrence har tilført Danmark betydelig økonomisk vækst og givet gevinst i form af tusinder af arbejdspladser. Alligevel har globaliseringsdiskussionen ofte fokus på de negative konsekvenser i form af nedlæggelse af arbejdspladser og bekymring for fremtidens velfærd. Det skyldes blandt andet de ændringer, der sker i erhvervsstrukturen og efterspørgslen efter visse kompetencer, hvor en række brancher og jobfunktioner er under betydeligt pres for at blive flyttet til udlandet, hvor lønningerne er lavere. Det gælder især indenfor traditionelle industrierhverv, men man ser også udflytning af forskellige serviceområder som for eksempel IT-funktioner.

Dette er anden del af Ledernes Hovedorganisations undersøgelse af globaliseringens konsekvenser for det danske arbejdsmarked. Denne del af undersøgelsen koncentrerer sig om, hvilke kompetencer virksomheder vil efterspørge i fremtiden for at kunne stå sig i den stigende internationale konkurrence. Derudover handler rapporten om samspillet mellem erhvervsliv og forskningsinstitutioner.

Første del af Ledernes Hovedorganisations globaliseringsundersøgelse fokuserede på skabelse og nedlæggelse af job i den private sektor, og kan findes på Ledernes Hovedorganisations hjemmeside www.lederne.dk.

¹ Danmarks Statistikbank

Resultaterne i undersøgelsen bygger på svar fra et panel af danske topledere, og er således et udtryk for deres vurderinger. Toplederpanelet består af 500 privat ansatte direktører i såvel store som små virksomheder. Der er indkommet 322 svar, hvilket giver en svarprocent på 64. De virksomheder, der har svaret, repræsenterer knap 130.000 danske arbejdspladser.

Sammenfatning

Undersøgelsen viser, at danske topledere bud på en strategi, der skal ruste Danmark i en verden præget af stadig større international konkurrence, er flerstrengt. For det første skal personskatterne og ikke mindst marginalskatten sænkes, så det bliver muligt at gøre Danmark endnu mere attraktivt for de bedste forskere, specialister og ledere, uden at de bliver skræmt væk af den høje danske marginalskat. For det andet skal der sættes på udvikling og innovation på virksomhederne og for det tredje, skal det danske arbejdsmarked gennemgå en massiv opgradering, så arbejdsstyrken er klar til at møde den fremtidige efterspørgsel efter kompetencer.

Omvendt er det kun et mindretal af erhvervslederne i undersøgelsen, der peger på lavere lønninger eller nedsættelse af selskabsskatten som hovedstrategierne for at ruste Danmark til globaliseringen.

Med fokus på kompetenceudvikling som en del af en samlet globaliseringsstrategi er det afgørende at kende den fremtidige efterspørgsel efter kompetencer hos såvel medarbejdere, medlemledere som topledere. Erhvervslederne i undersøgelsen peger på, at der er brug for en bred kompetenceudvikling af hele arbejdsstyrken for at kunne modsvare de krav, der stilles på fremtidens arbejdsmarked, men samtidig viser resultaterne også, at det er vigtigt at have virksomhedens nøglemedarbejdere på plads, så specialister, ledere med flere kan løfte hele virksomheden.

Der skal fremover i meget høj grad være fokus på de bløde kompetencer på virksomhederne. Det, der vil være vigtigt for de allerfleste eller store dele af arbejdsstyrken, er evnen til at arbejde sammen med andre, viden om service og kundeorientering, evnen til at arbejde uden faste rammer og med konstante forandringer samt evnen til at træffe selvstændige beslutninger og være ansvarlige. Dermed sætter topledere i undersøgelsen en tyk streg under, at det er medarbejdernes evne til at samarbejde og fungere i selvkørende teams, hvor ansvaret er uddelegeret, som i endnu højere grad end i dag bliver den fremherskende organisationsform på virksomhederne.

Samtidig med at de bløde kompetencer fremhæves som vigtige for meget store dele af arbejdsmarkedet, så vil de mere specifikke faglige kompetencer som for eksempel fremmedsprog, viden om ny teknologi til produktion og administration samt viden om salg og markedsføring kun være vigtig for dele af arbejdsmarkedet.

De kompetencer, der lægges vægt på hos fremtidens topledere, er til en vis grad præget af drift og administration, men der lægges dog også vægt på evnen til at lede under forandringer og evnen til at formulere visioner og strategier.

De kompetencer, der efterspørges hos mellemliderne, er udover evnen til at lede personalet, at være resultatorienteret, at kunne kommunikere med medarbejderne, at kunne uddelegere, samarbejde, organisere og koordinere. Derimod er behovet for at formulere visioner og strategier dumpet langt ned af listen.

I forhold til en offensiv udviklingsstrategi for virksomhederne er det bemærkelsesværdigt, at hverken for topledere eller mellemliderne fremhæves det som en særlig vigtig kompetence at være i stand til at igangsætte udvikling og innovation. Det rejser spørgsmålet om, hvor den fremtidige innovation og udvikling skal udspringe fra, og om virksomhederne er for driftsorienteret i deres strategi. Selvfølgelig kan der komme både mange og gode udviklingsideer fra virksomhedens medarbejdere, men ofte vil der være behov for at systematisere innovationsprocesserne og samtidig skabe en virksomhedskultur, hvor det er tilladt at tænke konstruktivt. Hvis der ikke er nogen til at styre den proces, kan der være risiko for, at ideerne ikke løfter sig fra gulvet og dermed aldrig bliver ført ud i livet.

Den sidste del af undersøgelsen omhandler samarbejdet mellem erhvervsliv og forskningsinstitutioner. Generelt er det hver tredje virksomhed, der i høj grad har fokus på innovation og produktudvikling, men der er tilsyneladende en række barrierer, der hæmmer samarbejdet mellem det private erhvervsliv og forskningsmiljøerne.

Skylden ligger tilsyneladende i begge lejre. På den ene side er den offentligt støttede forskning ikke tilstrækkeligt erhvervsrettet ifølge topcheferne i erhvervslivets vurdering, og på den anden side er der selverkendelse nok til at sige, at erhvervslivet heller ikke selv er gode nok til at udnytte de muligheder, der er i forskningen.

En stor del af topledere peger på, at den bedste måde at styrke samarbejdet mellem forskningsinstitutionerne og erhvervslivet er, at gøre en mere aktiv indsats for at danne netværk mellem forskere og virksomheder indenfor særlige forsknings- og teknologiområder. Samtidig skal forskningsinstitutionernes resultater gøres mere anvendelsesorienterede, og der skal være bedre muligheder for at etablere et egentligt forskningssamarbejde mellem virksomheder og forskningsinstitutioner.

En overordnet globaliseringsstrategi

I debatten om globalisering, international handel og tab af arbejdspladser er der kommet en lang række bud på, hvordan Danmark bedst ruster sig til den fortsatte konkurrence, og hvordan man bedst sikrer et grundlag for fremtidens velfærdssamfund.

Forsimpelt sagt er et godt udgangspunkt for at klare sig i en international konkurrence at kunne producere en vare eller tjeneste af høj kvalitet til en lav pris. Løsningen på det ret banale udsagn er imidlertid slet ikke givet på forhånd.

På nogle virksomheder har man for eksempel forsøgt at sænke lønningerne for at reducere produktionsomkostningerne, og dermed gå ind i en lønkonkurrence med lavtlønslandene. Andre taler for, at personskatterne og ikke mindst marginals-katten skal sænkes, så det bliver muligt at trække de bedste forskere, specialister og ledere her til landet, uden at de bliver skræmt væk af den høje danske marginals-kat. Andre igen taler for, at Danmarks vigtigste

konkurrenceparameter er en veluddannet arbejdsstyrke, der er i konstant udvikling og på forkant af kravet til nutidens kompetencer.

Ingen af de tre hovedargumenter udelukker hinanden, lige som de formentlig heller ikke kan stå alene. For at få svar på hvordan erhvervslederne ser på spørgsmålet, er deltagerne i Toplederpanelet blevet spurgt om, hvilke tre strategier Danmark bør vælge for at ruste sig bedst muligt til globaliseringen. Svarene er vist i tabel 1 nedenfor.

78 procent af toplederne peger på de høje personskatter som et problem for Danmarks evne til at klare sig i globaliseringen. Med det nuværende høje personskatteniveau peger deltagerne i undersøgelsen på, at det er for svært at tiltrække de dygtigste medarbejdere. Det kan være såvel danskere, der vælger at bo og arbejde i et land med lavere indkomstskat, som højt kvalificerede udlændinge, der går uden om Danmark, når de tilrettelægger en international karriere. Et helt afgørende element for vækst og velstand er altså ifølge erhvervslederne, at det er muligt at have den fornødne motorkraft i virksomheden forstået således, at der skal være adgang til de dygtigste specialister, ledere og lignende nøglemedarbejdere for, at virksomheden kan følge med udviklingen. Er de ikke til stede, risikerer virksomhederne hurtigt at blive udkonkurreret på viden og evne til udvikling.

Når man ser bort fra de høje personskatter som en barriere for landets konkurrenceevne, lægger toplederne især vægt på en strategi, der bygger på innovation og kompetenceudvikling. Det sker formentlig i en erkendelse af, at Danmark alligevel ikke for alvor er i stand til at konkurrere med landene i Østeuropa og Asien på lavere lønninger eller længere arbejdstid. Kun henholdsvis 13 og 8 procent peger på de to sidstnævnte strategier som vejen frem i globaliseringen. Dermed bliver det understreget, at ganske vist kan det være godt med løntilbageholdenhed eller direkte lønnedgang blandt virksomhedens medarbejdere, men flertallet af erhvervslederne i undersøgelsen hælder meget kraftigere til en innovations- og kompetencestrategi kombineret med en nedsættelse af personskatterne end at satse på en tilpasning af de danske lønninger til et lavere niveau.

Svarene i tabel 1 viser også, at toplederne i det private erhvervsliv har relativ lille fokus på størrelsen af selskabsskatten. Det ser ud til, at det niveau den danske selskabsskat har nået i dag, hvor satsen op gennem 90'erne faldt fra 50 til 30 procent, har mindsket presset på selskabsbeskatningen. Kun 22 procent af deltagerne i undersøgelsen peger på en sænkelse af selskabsskatten som en af de tre vigtigste strategier for at ruste sig til globaliseringen.

Tabel 1: Hvordan bør Danmark ruste sig til globaliseringen?

(vælg de tre vigtigste strategier)

Personskatterne skal sættes ned, så Danmark kan tiltrække de dygtigste medarbejdere	78%
Der skal satses på udvikling og innovation på virksomhederne	61%
Der skal satses massivt på kompetenceudvikling	60%
Der skal skabes bedre muligheder for iværksættere	34%
Det generelle lønniveau i Danmark skal tilpasse sig, så det bliver mere konkurrencedygtigt	23%
Selskabsskatten skal sættes ned	22%
Arbejdstiden skal sættes op	13%
Mindstelønnen skal sættes ned	8%

Strategi med kompetenceudvikling

Når 60 procent af danske topledere peger på en kompetenceudviklingsstrategi, er det interessant at undersøge nærmere, hvor tyngden i kompetenceudviklingen skal ligge. Skal der være tale om et generelt kompetenceløft til hele arbejdsmarkedet, eller er det bedre at satse på særligt udvalgte grupper som for eksempel ledere, højtuddannede specialister, eller skal der som en tredje løsning, fokuseres særligt på at løfte de kortuddannede uddannelsesmæssigt, så de bedre lever op til de kompetencer, virksomhederne efterspørger.

Spørgsmålet er givet videre til toplederne i panelet. Svarene i tabel 2 viser, at de foretrækker et generelt kompetenceløft til alle på arbejdsmarkedet kombineret med yderligere kompetenceudvikling af lederne. Ringest opbakning er der til ideen om særlig kompetenceudvikling af de kortuddannede. Der er altså brug for en bred kompetenceudvikling af hele arbejdsstyrken for at kunne modsvare de krav, der stilles på fremtidens arbejdsmarked, men samtidig viser resultaterne, at det er vigtigt at have virksomhedens nøglemedarbejdere på plads, så specialister, ledere med flere kan løfte hele virksomheden.

Tabel 2: Hvis man satser på kompetenceudvikling, hvilke indsatser, mener du, er den vigtigste?

(vælg de to vigtigste strategier)

Der skal satses på et generelt kompetenceløft til alle på arbejdsmarkedet	60%
Der skal satses på kompetenceudvikling af lederne, så danske ledere bliver bedre klædt på til at klare de nye udfordringer	59%
Der skal satses på kompetenceudvikling af højtuddannede specialister, som skal være motorer for væksten i Danmark	44%
Der skal satses på kompetenceudvikling til de kortuddannede	31%

Kompetencebehov hos fremtidens medarbejdere

Med en foretrukken satsning på et generelt kompetenceløft til alle på arbejdsmarkedet er det vigtigt at vide, på hvilke områder der skal sættes ind, og hvordan de nuværende tilbud i voksen- og efteruddannelsessystemet matcher den efterspørgsel, der er på virksomhederne.

Derfor er toplederne i undersøgelsen blevet spurgt om, hvilke kompetencer der vil være brug for til hvilke grupper på arbejdsmarkedet. Generelt viser tabel 3, at der i meget høj grad er fokus på de blødere kompetencer. Det, der vil være vigtigt for de allerfleste eller store dele af arbejdsstyrken, er evnen til at arbejde sammen med andre, viden om service og kundeorientering, evnen til at arbejde uden faste rammer og med konstante forandringer samt evnen til at træffe selvstændige beslutninger og være ansvarlige. Dermed sætter toplederne i undersøgelsen en tyk streg under, at det er medarbejdernes evne til at samarbejde og fungere i selvkvørende teams, hvor ansvaret er uddelegeret, som i endnu højere grad end i dag bliver den fremherskende organisationsform på virksomhederne.

Netop disse kompetencer fremhæves ofte, om ikke som et særlig dansk kendetegn, så i hvert fald et karakteristisk træk ved den danske arbejdsstyrke. I kombination med den danske flexicurity-model, kan det vise sig, at den relativt flade organisationsform, den gode omstillingsevne og den høje grad af ansvarlighed på arbejdsmarkedet er en vigtig dansk konkurrencefordel for danske virksomheder. Der hersker næppe tvivl om, at Danmark på dette område er længe-

re fremme end de fleste, og at stadig flere udenlandske eksperter interesserer sig for den danske fleksibilitet og organisering af arbejdsmarkedet.

Samtidig med at de bløde kompetencer fremhæves som vigtige for meget store dele af arbejdsmarkedet, så vil de mere specifikke faglige kompetencer som for eksempel fremmedsprog, viden om ny teknologi til produktion og administration samt viden om salg og markedsføring kun være vigtig for dele af arbejdsmarkedet.

Tabel 3: Hvis man satser på kompetenceudvikling, hvilke indsatser mener du, er den vigtigste?

	Vil være vigtigt for de allerfleste i arbejdsstyrken	Vil være vigtigt for store dele af arbejdsstyrken	Vil være vigtigt for en mindre del af arbejdsstyrken	Vil ikke være vigtigt	I alt
Evnen til at arbejde sammen med andre	57%	38%	5%	0%	100%
Viden om service og kundeorientering	42%	48%	10%	0%	100%
Evnen til at arbejde uden faste rammer og med konstante forandringer	30%	54%	15%	1%	100%
Evnen til at træffe selvstændige beslutninger og være ansvarlige	27%	63%	10%	0%	100%
Viden om kvalitetssikring	25%	50%	24%	1%	100%
Evnen til at være kreative/innovative	26%	51%	23%	0%	100%
Viden om fremmedsprog	25%	52%	20%	3%	100%
Viden om internationale markeder og andre kulturer	16%	37%	46%	1%	100%
Viden om ny teknologi til produktion	15%	39%	45%	1%	100%
Viden om ny teknologi til administration	10%	38%	48%	3%	100%
Viden om salg og marketing	9%	41%	48%	2%	100%

Spørgsmålene, som er gengivet i tabel 3, kan imidlertid lide af den svaghed, at deltagerne i undersøgelsen kan være tilbøjelige til at svare "mere af det hele". Det vil sige, at så længe

udsagnene ikke koster noget, eller betyder, at man må nedprioritere noget andet, så er der frit valg på alle hylder.

For at imødegå den svaghed i spørgsmålskonstruktionen er toplederne blevet stillet over for et spørgsmål, hvor de med en fastsat pose penge skal prioritere virksomhedens uddannelsesindsats over for medarbejderne, så virksomheden kommer til at stå stærkere i den internationale konkurrence.

Den gennemsnitlige prioritering af uddannelsesmidlerne er vist i tabel 4. Svarene taler for sig selv – der skal satses på samarbejde, forandringsparathed, innovation, ansvarlighed og selvledelse. Sammenlagt får de fire "bløde" kompetenceområder prioriteret nøjagtig halvdelen af pengene i en fremtidig uddannelsesstrategi, der skal forbedre virksomhedernes konkurrenceevne.

Viden om service og kundeorientering, der tegner sig for 11 procent af midlerne, ligger på grænsen mellem de personlighedsudviklende kurser og de mere fagspecifikke kurser. Det betyder, at de mere specifikt faglige kompetenceområder lægger beslag på 39 procent af midlerne, og det er værd at bemærke, at det første egentlige fagspecifikke område, som figurerer på listen – viden om ny teknologi til produktion – ikke dukker op før femtepladsen på listen. Det område ønsker toplederne i undersøgelsen at tilføje 7 procent af de samlede uddannelsesmidler. Det samme gør sig gældende for de øvrige mere fagspecifikke områder. Det drejer sig om salg og marketing, viden om internationale markeder og kulturer, kvalitetssikring, fremmedsprog samt viden om ny teknologi til administration, der alle skulle lægge beslag på mellem 5 og 7 procent af uddannelsesmidlerne.

Tabel 4: Virksomhedernes prioritering af uddannelsesmidlerne

Evne til at arbejde uden faste rammer og med konstante forandringer	14%
Evne til at træffe selvstændige beslutninger og være ansvarlige	13%
Evne til at være kreative/innovative	12%
Evne til at arbejde sammen med andre	11%
Viden om service og kundeorientering	11%
Viden om ny teknologi til produktion	7%
Viden i salg og marketing	7%
Viden om internationale markeder og andre kulturer	7%
Viden om kvalitetssikring	7%
Viden om fremmedsprog	6%
Viden om ny teknologi til administration	5%
Andre områder	1%

Samlet set må det konstateres, at der ikke er nogen af de nævnte områder, som nedprioriteres fuldstændigt men, at tyngden ligger på de personlighedsudviklende områder.

Der findes ikke samlede opgørelser over, hvordan midlerne fordeles i dag. Dels fordi det kan være vanskeligt at vurdere det eksakte indhold af en uddannelsesaktivitet, og dels fordi en stor del af læringen i dag finder sted som virksomhedsinterne kurser eller som egentlig side-

mandsoplæring. Alligevel kan svarene bruges til at vurdere virksomhedernes efterspørgsel efter forskellige uddannelsesaktiviteter. Det gælder både private og offentligt udbudt uddannelser, kurser og lignende.

Kompetencebehov hos fremtidens topledere

Som det fremgik af tabel 2, er det et meget væsentligt element i en kompetenceudviklingsstrategi, at der satses særligt på ledere, så de kan blive (endnu) bedre til at styre virksomhederne i en international verden, som forandres hastigt. Spørgsmålet er, hvad det er, lederne skal kunne, og om alle ledere skal kunne det samme.

Deltagerne i undersøgelsen er derfor blevet spurgt om, hvilke fem kompetencer, de vurderer som de vigtigste for fremtidens topledere. Er det de klassiske lederdyder, som resultatorientering, beslutningsdygtighed, organisering og kontrol, der betragtes som værdifulde karakteregenskaber for direktøren eller, er det de mere udviklingsorienterede evner, som har overtaget de øverste placeringer? Svarene er vist i tabel 5.

Øverst på listen figurerer evnen til at lede personale, der af 61 procent af topcheferne betragtes som en af de fem vigtigste kompetencer. Herefter følger evnen til at formulere vision og strategier samt evnen til at lede under forandringer.

Det er bemærkelsesværdigt, at der er så meget fokus på personaleledelsen blandt danske topchefer. Almindeligvis bliver det betragtet som en af mellemlidernes væsentligste opgaver at have den direkte kontakt til og få det bedste ud af medarbejderne, mens toplederen i højere grad skal koncentrere sig om at formulere visioner og strategier for virksomheden samt at kunne kommunikere og gennemføre ideerne.

Det vil selvfølgelig være naturligt for mange virksomheder at have en personalepolitik, hvor der lægges vægt på blandt andet udvikling og coaching, således at medarbejderen er i stand til at yde sit bedste for virksomheden, men set fra toplederens stol er det måske i højere grad en del af en samlet vision eller strategi for virksomheden, end det er en del af toplederens daglige arbejde.

Næsten halvdelen af deltagerne i undersøgelsen peger på evnen til at lede under forandringer som en af toplederens fem vigtigste kompetencer, hvilket må siges at være meget forventeligt i en tid, hvor det kan være mere end vanskeligt at skue bare få år ud i fremtiden, når virksomhedens strategi skal fastlægges.

I tabel 1 viste svarene, at 61 procent af toplederne peger på innovation og udvikling på virksomhederne, som en afgørende globaliseringsstrategi for Danmark. Dermed er det den strategi, der vælges af næstflest virksomhedsledere. Kun afskaffelse af høje personskatter vejer tungere. Spørgsmålet er, hvor innovationen skal komme fra?

Det er bemærkelsesværdigt, at det kun er hver tredje topleder (34 procent), der har evnen til at igangsætte innovation og udvikling som en af de vigtigste kompetencer. Tilsvarende er der 31 procent, der mener, at det er en af toplederens fem vigtigste kompetencer at kunne se nye

trends og tendenser, hvilket ellers også må siges at være en afgørende faktor for i hvert tilfælde en del brancher, hvor det der produceres i dag, måske allerede er forældet næste år.

I dag er virksomhedens ansigt udadtil og dens evne til at forstå og agere i en fremmed verden væsentlig for mange virksomheder. Under vilkår af betydelig konkurrence kan det for virksomheden være vigtigt at have en god ekstern kommunikation, hvor det personlige forhold til potentielle samarbejdspartnere kan være afgørende for en succesfuld indgåelse af en handel. Alligevel er der kun 13 procent af deltagerne i undersøgelsen, som fremhæver evnen til at være ambassadør for virksomheden og forståelsen for internationale kulturer som topledernes fremtidige spidskompetencer.

Nederst på listen over topledernes fremtidige kompetencebehov finder man evnen til at administrere, overvåge og kontrollere. Dermed lægges der klar afstand til nogle af de mere gammeldags lederkompetencer, hvor lederen i kraft af proceskontrol med sine medarbejdere fik dem til at arbejde, hvor der i dag i langt højere grad lægges vægt på selvstyring og vurdering af resultaterne frem for processen.

Tabel 5: Vurdering af topledernes fremtidige kompetencebehov

(Der har været mulighed for at vælge de fem vigtigste kompetencer)

Evne til at lede personale (motivation, udvikling, teambuilding, coaching og konflikthåndtering)	61%
Evne til at formulere vision og strategier	59%
Evne til at lede under forandringer	49%
Evne til at være resultatorienteret	45%
Evne til at kommunikere	37%
Evne til at igangsætte innovation og udvikling	34%
Evne til at se nye trends og tendenser	31%
Evne til at uddelegere	29%
Evne til at formidle virksomhedens værdier og holdninger	29%
Evne til at træffe beslutninger	25%
Evne til at etablere netværk	17%
Evne til at overskue og behandle store mængder af information	14%
Evne til at være ambassadør for virksomheden	13%
Evne til at samarbejde	11%
Evne til at forstå kulturforskelle	11%
Evne til at udvikle sig selv	11%
Evne til at organisere og koordinere	10%
Evne til at løse problemer	5%
Evne til at administrere	2%
Evne til at overvåge og kontrollere	0%

Kompetencebehov hos fremtidens mellemledere

I undersøgelsen er toplederne også blevet bedt om at vurdere, hvilke kompetencer der bliver vigtige for fremtidens mellemledere. Svarene er vist i tabel 6 nedenfor.

Mellemlederens rolle er helt anderledes end topledernes, og her er det mere forståeligt, at den klassiske mellemlederopgave med at lede personalet topper listen over de nødvendige fremti-

dige kompetencer. 73 procent af svarene har personaleledelse som en af de vigtigste kompetencer for mellemlederen. Som for topledernes vedkommende lægges der også i mellemlederens tilfælde vægt på evnen til at lede under forandringer, og svarene understreger altså forandringsparathed som en kernekompetence for ledere på alle niveauer.

Listen domineres af nogle af de klassiske mellemlederdyder. Det drejer sig (udover den allerede nævnte evne til at lede personalet) om at være resultatorienteret, at kunne kommunikere med medarbejderne, at kunne uddelegere, samarbejde, organisere og koordinere. Derimod er behovet for at formulere visioner og strategier dumpet langt ned af listen.

I forbindelse med diskussionen af topledernes fremtidige kompetencebehov blev det diskuteret, hvem der skal have til opgave at igangsætte innovation og udvikling. Kun hver tredje topleder mente, at ansvaret lå på deres skuldre. Imidlertid viser det sig, at også i vurderingen af mellemlederens vigtigste kompetencer scorer evnen til at igangsætte innovation og udvikling ganske lavt.

Det rejser spørgsmålet om, hvor den fremtidige innovation og udvikling skal udspringe fra, og om virksomhederne er for driftsorienteret i deres strategi. Selvfølgelig kan der komme både mange og gode udviklingsideer fra virksomhedens medarbejdere, men ofte vil der være behov for at systematisere innovationsprocesserne og samtidig skabe en virksomhedskultur, hvor det er tilladt at tænke konstruktivt. Hvis der ikke er nogen til at styre den proces, kan der være risiko for, at ideerne ikke løfter sig fra gulvet og dermed aldrig bliver ført ud i livet, hvilket må siges at være til skade for virksomheden og til frustration for medarbejderne.

Tabel 6: Vurdering af fremtidige kompetencebehov for mellemledere/linieledere?

(Der har været mulighed for at vælge de fem vigtigste kompetencer)

Evne til at lede personale (motivation, udvikling, teambuilding, coaching og konflikthåndtering)	73%
Evne til at lede under forandringer	48%
Evne til at organisere og koordinere	40%
Evne til at kommunikere	40%
Evne til at være resultatorienteret	35%
Evne til at samarbejde	34%
Evne til at uddelegere	31%
Evne til at træffe beslutninger	28%
Evne til at formidle virksomhedens værdier og holdninger	28%
Evne til at overskue og behandle store mængder af information	21%
Evne til at løse problemer	21%
Evne til at igangsætte innovation og udvikling	18%
Evne til at udvikle sig selv	18%
Evne til at etablere netværk	10%
Evne til at forstå kulturforskelle	9%
Evne til at være ambassadør for virksomheden	5%
Evne til at se nye trends og tendenser	5%
Evne til at formulere vision og strategier	4%
Evne til at overvåge og kontrollere	4%
Evne til at administrere	3%

Strategi med innovation og udvikling

Som tidligere nævnt er der hverken hos topledere eller mellemledere massiv fokus på innovation og udvikling. I hvert tilfælde ikke, når man spørger topcheferne om de vigtigste kompetencer i fremtiden. Kun hver tredje af topcheferne mener, at det er en af de fem vigtigste kompetencer i deres egen gruppe, og endnu færre (18 procent) mener, at det er en afgørende kompetence hos mellemlederne.

Når der samtidig peges på, at innovation og udvikling placerer sig som nummer 2 på listen over strategier, der skal hjælpe Danmark i fremtidens globaliserede verden, er det interessant at undersøge, hvordan virksomhedernes samlede forsknings- og udviklingsindsats er i dag. Det gælder dels den indsats, som foregår på virksomhederne, men også det samspil der er mellem virksomheder og forskningsinstitutioner.

Tabel 7 viser, i hvor høj grad virksomhederne i undersøgelsen lægger vægt på forskning og produktudvikling. Virksomhederne deler sig i tre nogenlunde lige store grupper. En der lægger stor vægt på forskning og produktudvikling, en der kun tillægger det nogen vægt og endelig en tredje, som kun i ringe grad arbejder med udvikling af virksomhedens varer og tjenester. Tabellen viser også, at det især er fremstillingserhvervene, der lægger vægt på forskning og produktudvikling, mens det omvendt har lavest prioritet inden for bygge-anlæg.

Tabel 7: Andel af virksomhederne, der lægger stor vægt på forskning og produktudvikling?

	Fremstilling	Bygge-anlæg	Handel, hotel og restauration	IT, finansiering og anden service	Alle
I høj grad	38%	24%	28%	32%	34%
I nogen grad	39%	41%	34%	38%	36%
I ringe grad	23%	35%	38%	30%	30%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%

Toplederne i undersøgelsen er også blevet spurgt, om den offentligt støttede forskning er tilstrækkeligt erhvervsrettet, og om virksomhederne selv gør nok for at udnytte mulighederne i den offentligt støttede forskning. Svarene er vist i tabel 8 og 9.

Svarene i undersøgelsen tyder på, at der er betydelige barrierer mellem forskningsinstitutioner og erhvervsliv. Og skylden ligger tilsyneladende i begge lejre. På den ene side er den offentligt støttede forskning ikke tilstrækkeligt erhvervsrettet ifølge topcheferne i erhvervslivets vurdering, og på den anden side er der selverkendelse nok til at sige, at erhvervslivet heller ikke selv er gode nok til at udnytte de muligheder, der er i forskningen.

Tabel 8: Mener du, at den offentligt støttede forskning er tilstrækkeligt erhvervsrettet?

I høj grad	3%
I nogen grad	55%
I ringe grad	28%
Slet ikke	6%
Ved ikke	8%
I alt	100%

Tabel 9: Mener du, at virksomhederne selv gør en tilstrækkelig indsats for at udnytte mulighederne i den offentligt støttede forskning?

I høj grad	3%
I nogen grad	50%
I ringe grad	35%
Slet ikke	1%
Ved ikke	11%
I alt	100%

Der er tilsyneladende betydelige barrierer for at udnytte den offentligt støttede forskningsindsats, og topcheferne i panelet er derfor blevet spurgt om, hvordan der kan etableres et bedre samspil mellem forskningsinstitutioner og erhvervsliv. Svarene er vist i tabel 10 nedenfor.

75% af toplederne peger på, at den bedste måde at styrke samarbejdet mellem forskningsinstitutionerne og erhvervslivet er, at gøre en mere aktiv indsats for at danne netværk mellem forskere og virksomheder indenfor særlige forsknings- og teknologiområder. Samtidig skal forskningsinstitutionernes resultater gøres mere anvendelsesorienterede, og der skal være bedre muligheder for at etablere et egentligt forskningssamarbejde mellem virksomheder og forskningsinstitutioner.

Derimod er det kun et mindretal (19 procent) blandt virksomhedernes topfolk, der udtrykker ønske om, at der skal arrangeres flere konferencer og møder rundt om i landet, hvor virksomhederne inviteres til at komme i dialog med forskningsinstitutionerne. Dermed bliver det understreget, at det er den tætte netværksdannelse mellem virksomheder og forskere, der er brug for, frem for større og måske mere uoverskuelige og diffuse diskussionsfora.

Heller ikke tanken om målrettet forskningsbaseret efter- og videreuddannelse af virksomhedernes forskningsmedarbejdere vinder det store gehør. Kun 27 procent peger på det som en af de tre bedste strategier for at styrke samarbejdet.

Endelig viser tabellen også, at omkring halvdelen af deltagerne i undersøgelsen mener, at der skal udvikles et frit og velfungerende marked for handel med viden og rettigheder mellem forskning og erhvervsliv.

Tabel 10: Hvordan kan man bedst styrke samarbejdet mellem forskningsinstitutionerne og erhvervslivet?

(Vælg tre strategier)

Der skal gøres en mere aktiv indsats for at danne netværk mellem forskere og virksomheder indenfor særlige forsknings- og teknologiområder	75%
Forskningsinstitutionernes resultater skal gøres mere anvendelsesorienteret for erhvervslivet	66%
Der skal være bedre muligheder for forskningssamarbejde mellem virksomheder og forskningsinstitutioner	56%
Der skal udvikles et frit og velfungerende marked for handel med viden og rettigheder mellem forskning og erhvervsliv	46%
Der skal være bedre muligheder for målrettet forskningsbaseret efter- og videreuddannelse af virksomhedernes forskningsmedarbejdere	27%
Der skal arrangeres flere konferencer og møder rundt om i landet, hvor virksomhederne inviteres til at komme i dialog med forskningsinstitutionerne	19%

For at få en vurdering af, hvilke områder erhvervslivet ønsker en styrkelse af forskningsindsatsen, er toplederne i undersøgelsen blevet bedt om at pege på tre områder, som bør prioriteres højt i den offentligt støttede indsats. Fire områder skiller sig ud fra de øvrige. Det drejer sig om højteknologi, ny teknologi og produktion, bioteknologi og produktion, der alle regnes som væsentlige områder af mindst halvdelen af toplederpanelet.

Efter de fire topscorere følger forskning inden for sundhed og sygdom samt fødevarer. Lavest prioriteret i undersøgelsen er forskning inden for samfundsforhold og arbejdsmiljø.

Tabel 10: Hvilke områder bør prioriteres, hvis man skal styrke forskningsindsatsen i Danmark?

Højteknologi	56%
Ny teknologi og produktion	56%
Bioteknologi	53%
Energi og miljø	50%
Sundhed og sygdom	37%
Fødevarer	23%
Andre forskningsområder	8%
Samfundsforhold	7%
Arbejdsmiljø	5%

Toplederne i undersøgelsen er også blevet spurgt, om der er behov for yderligere forskning i ledelse. 13 procent af deltagerne i undersøgelsen svarer, at der er behov for en kraftig styrkelse af forskningen i ledelse, mens yderligere 58 procent mener, at der er behov for en styrkelse. Kun et absolut fåtal mener, at forskningsindsatsen på ledelsesområdet bør nedprioriteres i forhold til indsatsen i dag.

Tabel 11: Mener du, at der er behov for yderligere forskning i ledelse?

Der er behov for en kraftig styrkelse	13%
Der er behov for en styrkelse	58%
Det er tilpas, som det er i dag	26%
Det er ikke nødvendigt med så stor en indsats som i dag	1%
Ved ikke	2%
I alt	100%

Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har oprettet et Toplederpanel, der består af 500 privat ansatte direktører i såvel store som små virksomheder. Der er indkommet 322 svar, hvilket giver en svarprocent på 64. De virksomheder, der har svaret, repræsenterer knap 130.000 danske arbejdspladser.

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse februar 2005.