



Globalisering

- en udfordring for lederne i AMU-målgruppen?

Februar 2007

Forord

Ledelse er som aldrig før på dagsordenen. Det gælder både på den enkelte virksomhed, i forbindelse med strukturreformen og i forbindelse med regeringens forskellige udspil om voksen- og efteruddannelse, om velfærd, om globalisering og senest i forbindelse med kvalitetsreformen er betydning af god ledelse i fokus.

Men hvad er god ledelse i en globaliseret verden? På det strategiske niveau er der kommet en del bud på dette. Vi har fået bud fra regeringen, erhvervslivet, arbejdsmarkedets parter, universiteterne m.fl.

I dette udviklingsprojekt har opdraget været at se på globaliseringskonsekvenserne i den hverdag, de fleste kender på det operative niveau i virksomhederne mellem medarbejderne og den nærmeste leder. Hvad betyder globaliseringen for vores hverdag, og hvilke nye kompetencer skal specielt den nærmeste leder være god til i fremtiden som konsekvens af den øgede globalisering.

Projektet ser specifikt på, hvad det betyder for AMU-målgruppens ledere, at vi bliver en større og større del af en globaliseret verden. Det er ikke nogen helt let opgave, men der er alligevel kommet nogle spændende ledetråde ud af undersøgelsen, som konkret kan bruges til at geare fremtidens AMU-lederuddannelser til den "nye" verden.

Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation og Ledelse (HAKL) har igangsat udviklingsprojektet. Undervisningsministeriet har finansieret udviklingsopgaven.

Marianne Rasmussen fra Videncenter L² og Anne Margrethe Cornelius fra Lyngby Uddannelsescenter har gennemført udviklingsprojektet. Tak skal også gives til lektor Asmund Born fra CBS og Michael Kjær Pedersen fra HAKL for input undervejs. Endvidere skal de mennesker, der beredvilligt har stillet op til interviews og fokusgruppeseancer have tak for værdifulde input; to hold på Den Grundlæggende Lederuddannelse ved Lyngby Uddannelsescenter har været fokusgrupper, og der er gennemført interviews med Jørgen Jørgensen, hospitalsdirektør, Rigshospitalet, Henrik Jespersen, HR- og kommunikationsdirektør, Gumlink og Lykke Kristensen, HR-chef, Post Danmark - Distribution.

God fornøjelse med en spændende rapport.

Thomas Christensen
Ledernes Hovedorganisation

Summary	3
Indledning.....	5
Analysens fokusområder	7
Hypoteser	8
Begrebsafklaring: Globalisering – internationalisering	8
Virksomhedernes internationale orientering	10
Eksisterende tilbud til ledere i AMU-regi	11
Introduktion til analysen	13
Analyse af forholdet mellem globalisering og produktionsforhold	13
Opsummering – globalisering og produktionsforhold	16
Et globaliseret arbejdsmarked	18
Analyse – ledelseskompetencer for AMU-målgruppen ledere	20
Forandringsledelse	21
Kommunikation.....	23
Multikulturel ledelse	24
Personaleledelse	28
Opsummering - ledelseskompetencer	30
Uddannelsesmål	32
Konklusion	34
Metode- og begrebskritik	37
Begrebskritik.....	37
Metodekritik.....	39
Litteraturliste	40
Bilag 1: Metode og afgrænsning	42
Metode.....	42
Afgrænsning	43
Bilag 2: Spørgeskemaundersøgelse, bruttotabel.....	44
Bilag 2: Spørgeskemaundersøgelse, krydstabulering	511

Summary

Projektet 'Globalisering – en udfordring for lederne i AMU-målgruppen' tager afsæt i, at alle danske virksomheder er påvirket af globalisering på den ene eller anden måde; det være sig i form af større diversitet i medarbejdersammensætningen (bla. flere medarbejdere med anden etnisk baggrund), samarbejde med udlandet i form af outsourcing af forretningsområder, målrettet import af arbejdskraft osv. – alt sammen fænomener, der er relateret til globaliseringen, og som på forskellige måder påvirker alle på arbejdsmarkedet – medarbejdere som ledere.

Projektets opdrag var at afdække, om globalisering stiller særlige krav til førstelinielederes ledelseskompetencer. Et topledernet hos Ledernes Hovedorganisation havde udpeget nogle kompetencer, som de forventede ville blive særligt relevante for førstelinieledere i fremtiden (indenfor områderne personaleledelse, kommunikation, coaching, organisering og målopfyldelse). Disse områder har dannet udgangspunkt for denne analyse.

Vi har gennem spørgeskemaundersøgelse, fokusgrupper og interviews søgt at afdække, om globalisering stiller nye krav til førstelinieledere – eller lederne i AMU-målgruppen. Analysen viser følgende hovedkonklusioner:

Globalisering stiller øgede krav til ledernes personlige og sociale kompetencer. Diversitet i medarbejdergruppen stiller krav til ledernes føling med den enkelte medarbejder, da man ikke kan forudsætte, at alle medarbejdere har en intuitiv forståelse af dansk organisationskultur – herunder det relativt store fokus på 'bløde' værdier som teamudvikling osv. At vi prioriterer det sociale på arbejdspladser højt og vægter det som en væsentlig dynamik og udviklingsparameter.

Medarbejdere med anden etnisk baggrund volder ikke særlige problemer på danske arbejdspladser. Undersøgelsen viser med stor tydelighed, at lederne ikke oplever, at medarbejdere med anden etnisk baggrund giver anledning til særlige problemer. Nogle af de enkeltsager, der rammer avisernes forside, synes altså ikke at være udtryk for en generel tendens.

Uddannelsessystemet skal give AMU-ledere kompetencer til at facilitere lærings- og udviklingsrum. Førstelinielederne har omfattende personaleansvar og skal i forlængelse heraf have kompetencer til at gennemføre udviklingssamtaler, understøtte teamudvikling og deltage i forandringsprocesser. Hvis man sammenholder dette med, at lederne også skal forholde sig til en medarbejdergruppe karakteriseret ved diversitet sætter det pres på både ledernes personlige kompetencer men også kompetencerne til at omsætte og udmønte virksomhedens politikker og strategier overfor medarbejderne. Førstelinieledere er så aktiv en del af større organisatoriske forandringsprocesser, at de skal beherske både at omsætte strategier til medarbejderne og ned i de konkrete værktøjer (fx MUS; at samtalen gennemføres i overensstemmelse med virksomhedens medarbejder- og udviklingsprincipper).

Sammenfattende kan man sige, at uddannelsessystemet skal udvikle både førstelinieledernes sociale og personlige kompetencer, ligesom det skal sætte dem i stand til at anvende konkrete ledelsesværktøjer – få dem til at fungere i den konkrete situation.

Indledning

Der er meget fokus på globaliseringens betydning for danske virksomheders drift, udviklingsmuligheder og kompetencebehov. Derfor giver det også mening, at fokus på voksenuddannelse skal styrkes og målrettes globaliseringens kompetencekrav. Der er endvidere også bred enighed om, at der skal gøres en indsats for at få flere medarbejdere og ledere med kort uddannelse til at deltage i voksenuddannelse.

Denne undersøgelse fokuserer på udredning af kompetencebehovet hos AMU-målgruppen, det vil sige ledere med et uddannelsesniveau til og med erhvervsuddannelsesniveau. AMU-målgruppen er en målgruppe defineret af uddannelsessystemet. Denne målgruppe er typisk førstelinieledere, dvs. ledere, der kun leder medarbejdere¹. Ledernes Hovedorganisation har tidligere gennemført en undersøgelse blandt topledere, hvor de udtrykte, hvilke ledelseskompetencer der forventes at blive centrale for fremtidens AMU-leder:

- Evne til at lede personale (motivation, udvikling, teambuilding, coaching og konflikthåndtering)
- Evne til at lede under forandringer
- Evne til at organisere og koordinere
- Evne til at kommunikere
- Evne til at være resultatorienteret

Der er i vid udstrækning tale om generiske lederkompetencer, som er vigtige for ledelse som fænomen – uafhængigt af om konteksten er globalisering eller ej. Der er et meget væsentligt element af sociale og personlige kompetencer indlejret i ovenstående kompetencer. Sociale og personlige kompetencer er i meget lille grad værktøjer, man kan læse sig til; udvikling er langt mere bundet til muligheden for vedvarende at afprøve og teste effekten af det, man har lært. Udvikling af sociale og personlige kompetencer er desuden svært målbar, hvilket kan gøre det vanskeligt at markere start og slut for udviklingen. Personlig udvikling stopper ikke. I lyset af begrebet om livslang læring kan personlige og sociale kompetencer især siges at være områder, der vedvarende udvikles, og som derfor er områder, der aldrig er færdigudviklet på et bestemt tidspunkt. Når der skal satses på uddannelse, der bidrager med sociale og personlige kompetencer, kræves ud over bestemte ledelsesrelaterede temaer og værktøjer også fokus på didaktik og pædagogik. Sociale og personlige kompetencer knytter sig i høj grad til den enkelte leder og hans arbejds kontekst, og sociale kompetencers klangbund er til dels 'at vide, hvor man er, og hvem man er sammen med' – eller at være sensitiv overfor den kontekst, man befinder sig i (Kirkeby, 2006).

¹ Der skelnes generelt mellem tre ledelsesniveauer 1. Toplederen - der defineres som personen, der leder andre ledere 2. mellemleder - der defineres som personen, der leder hhv. andre ledere samt medarbejdere og 3. førstelinieledere - der defineres som personen, der udelukkende leder medarbejdere.

Der er en tendens til at virksomheder, der er påvirket af globalisering, stiller større krav til sociale og personlige kompetencer end virksomheder, der ikke er påvirket af globalisering (Rambøll Management, 2005). Dette kan muligvis skyldes, at det formelle kompetence- eller færdighedsniveau er på plads i virksomheder påvirket af globalisering (Rambøll Management, 2005). Men denne tendens peger på, at vi må forvente, at der i stigende grad bliver lagt vægt på sociale og personlige kompetencer i takt med, at globaliseringen intensiveres og påvirker flere og flere danske virksomheder. Denne tendens mærker man også i AMU-systemet; der efterspørges i stigende grad kurser, som sigter på udvikling af personlige og sociale kompetencer (amu.dk).

Der er således nogle umiddelbare udfordringer ved AMU-kurser indenfor ledelsesområdet:

- At udbyde kurser, der møder ledernes (udviklings)behov
- At fokusere på udvikling og gennemførelse af kurser, der er anlagt efter pædagogiske metoder, der kan være katalysator for udvikling af sociale og personlige kompetencer

Udvikling af sociale og personlige kompetencer i relation til den enkeltes jobsituation kræver dels en kobling til det pågældende job og dels en mulighed for kursUSDeltageren at få opfølgning; mulighed for at se om kurset har virket på hans ledelsespraksis. Derfor er det hensigtsmæssigt at udforme kurser, der ikke foregår i et afgrænset kortvarigt tidsrum, men har mere tidsmæssig udstrækning. Uddannelsen Grundlæggende Ledelse er et eksempel på en AMU-uddannelse, som løber over et halvt år med kun 13 kursusdage, fordi det er hensigten, at kursisterne skal nå at omsætte den viden, de opnår på kurset, til deres arbejde. Der er derfor også indlagt opgaver mellem modulerne. Kompetenceudvikling af ledere kræver et længere tidsmæssigt forløb, men det behøver ikke nødvendigvis at bestå af mange kursusdage.

På lang sigt kan man konstatere, at det betaler sig for virksomhederne at fokusere på ledelsesudvikling; bedre ledelse giver øget konkurrencefordel, større medarbejdertilfredshed og mindre sygefravær².

AMU-ledere er førsteniveauledere, der leder medarbejdere, og dette jobområde ændrer sig i disse år. Den stigende decentralisering af beslutninger giver førsteniveau større ledelsesområde, og der er en tendens til, at antallet af medarbejdere pr. leder stiger, ligesom der opstår flere medarbejdere med midlertidigt ledelsesansvar i form af projektledelse mv³. Desuden er der en stigende fokus på selvledelse, decentralisering, selvstyrende grupper mv.

Førsteniveauledere har typisk ikke en ledelsesbaggrund eller en decideret ledelsesfaglighed, men de er ofte blevet ledere på baggrund af deres faglige kompetencer og færdigheder. De har således ikke nødvendigvis særlige forudsætninger for at bedrive ledelse, ligesom de meget sjældent har mentorordninger eller lignende erfaringsmæssig opbakning fra andre ledere/kolleger (HAKL's fælles kompe-

² Lederne, maj 2004: Ledelsesstil – hvad er resultatet af god ledelse? – og af dårlig?

³ Beskrivelse af kompetencemål fra uddannelsesudvalg for ledelsesuddannelser under Undervisningsministeriet (HAKL)

tencebeskrivelse, ledelsesområdet). Man kan derfor antage, at uddannelse skal dække ganske mange områder af disse leders kompetenceudvikling, fordi den 'uformelle' support eller opbakning ikke er tilstrækkelig i udviklingsøjemed. Uddannelse er også en oplagt mulighed for at få et netværk af andre ledere, der kan bruges som sparringspartnere efterfølgende.

Ledernes Hovedorganisations afdækning af topleders syn på fremtidens kompetencebillede for AMU-ledere er udgangspunktet for denne undersøgelse, da undersøgelsens resultater – udover at repræsentere topleders forventning til fremtidens førstelinieleder - fremstiller et kompetencebillede, som synes at være relevant for ledelse som generelt fænomen. Dette projekt skal i højere grad fokusere på AMU-ledernes egne oplevelser af manglende kompetencer og hvordan de oplever, at AMU-systemet p.t. dækker deres behov. Projektet sætter kompetencebehovet hos AMU-målgruppen i lyset af globalisering. Som det fremgik ovenfor, så stiller virksomheder, der er påvirket af globalisering, større krav til medarbejdere og leders sociale og personlige kompetencer, hvilket man også kan mærke i AMU-systemet. Dette er centralt, fordi i takt med at flere og flere danske virksomheder påvirkes af globalisering, vil kravet til de sociale og personlige kompetencer også gribe om sig. Globaliseringen er bl.a. med til at forandre hele processen fra rekruttering til jobbeherskelse herunder samarbejdsevner og evalueringskriterier; det er vanskeligt at dokumentere personlige kompetencer; kriterierne for, hvornår man har dem er uklare, og derfor bliver det vanskeligt at etablere klare måleparametre for, hvornår man er en god leder. Hvor det er lettere at synliggøre og måle på, om en afdeling har nået omsætningsmål el.lign., er det vanskeligt at måle på, om lederen er personligt og socialt kompetent. Den stigende uklarhed i måle- og vurderingskriterier for at være kompetent eller ikke kompetent som leder betragtes som en konsekvens af globalisering, og beror på den øgede kompleksitet, som ledere i et globaliseret erhvervsliv skal forholde sig til.

Hvor undersøgelsen blandt topledere repræsenterer andres forventninger til AMU-ledernes job, vil denne undersøgelse primært fokusere på AMU-ledernes egne forventninger. I relation til undersøgelsens formål, der er at afdække kompetencebehovet for førstelinieledere i globaliseringen, har vi den forhåndsantagelse, at undersøgelsens målgruppe er mindre optaget af globaliseringsspørgsmålet end ledere på et højere organisatorisk niveau (topledere). Det er derfor ikke sikkert, at AMU-lederne selv opfatter eller italesætter de ændrede kompetencekrav som en konsekvens af globalisering. Vores målgruppe vil givet efterlyse kompetencer, men måske sættes det ikke i relation til globaliseringen som sådan.

Analysens fokusområder

Vi vil fokusere på at opstille uddannelsesmål, der dækker et oplevet behov hos AMU-lederne. I forlængelse heraf vil vi skele til pædagogik og undervisningsmetoder i AMU-systemet. Desuden vil vi søge at fokusere på sproglige kompetencer og kulturforståelse, da det er en naturlig konsekvens af øget globalisering – både i forbindelse med ind- og udflytning af arbejdspladser samt princippet om arbejdskraftens frie bevægelighed (i EU), som man i princippet må forvente vil øge andelen af udenlandsk arbejdskraft i Danmark (og muligheden for at dansk arbejdskraft kan tage til andre lande).

Det er derfor hensigten at fokusere analysen omkring:

- Ledelseskompetencerne, der fremkom i Ledernes analyse af topledernes forventninger (se ovenfor)
- Kulturforståelse
- Sproglige kompetencer
- Pædagogisk design af AMU-kurser. Dvs. uddannelsesmål, der relaterer sig til både den faglige og den pædagogiske dimension af kurserne.

Hypoteser

Vi opstiller på baggrund af eksisterende litteratur, rapporter og undersøgelser på området en række hypoteser.

Overordnede hypoteser:

- Globalisering påvirker direkte eller indirekte alle danske virksomheder. Alle virksomheder må på nuværende tidspunkt forholde sig til, at globalisering på et tidspunkt direkte vil påvirke deres virksomhed og sammensætning af medarbejder- og lederstaben⁴.
- Globalisering påvirker, som følge af arbejdskraftens øgede mobilitet og virksomhedernes stigende mulighed for outsourcing/insourcing af forretningsområder til andre lande, alle ledelsesslag i virksomheden; fra strategisk til operationelt. Det indebærer, at udvikling af de sociale og personlige ledelseskompetencer der forbindes med globalisering bliver relevante kompetencer for alle ledere, og AMU-ledere har været noget oversete, da der i ringe grad har været uddannelser med fokus på personlig udvikling målrettet denne gruppe (Lederne, 2005⁵).

Begrebsafklaring: Globalisering – internationalisering

En afklaring af vores forståelse af begrebet globalisering vil være på sin plads. Vi vil starte med at få adskilt begreberne internationalisering og globalisering. Internationaliseringen ser vi som et fænomen, der har fundet sted i adskillige hundrede år - nogen vil med rette kunne sige, at internationaliseringen har fundet sted lige så længe, der har været mennesker på jorden. Dette ud fra en betragtning om, at internationalisering handler om påvirkninger fra det omgivende samfund. Både før og efter nationalstatens dannelse rejste mennesker rundt i verden og byttede eller handlede med hinanden. Menneskets trang til at rejse og søge påvirkning fra andre lande kan også spores i den sproglige udvikling, der konstant har været under udvikling. Nogen ser dette som en trussel mod det danske sprog, men fak-

⁴ Ugebrevet Mandag Morgen havde bla. et temanummer (nr. 42, 2002) om globalisering, hvor de fra forskellige vinkler belyser, at danske virksomheder er påvirket af globalisering, og kritikken er at danske ledere ikke forstår den nye globale økonomi og de mekanismer, der gør sig gældende.

⁵ Rapport: Coaching – et uddannelsesmål for AMU-målgruppen? Lederne og Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole, 2005.

tum er, at disse processer altid har fundet sted. For tiden dominerer engelsk, men tidligere var det fransk eller tysk, der satte sine tydelige spor i det danske sprog. Til spørgsmålet om forskellen på internationalisering og globalisering er svaret imidlertid ikke helt enkelt, og det er ofte svært at holde begreberne helt adskille. Overordnet ser vi internationalisering som et fænomen og globalisering som en tilstand. Og det vi hermed forstår, er at globaliseringen radikalt har ændret alle vilkår og betingelser for sameksistens for hele verdens befolkning. Globaliseringen betyder først og fremmest en stigende gensidig afhængighed. I International politik kaldes fænomenet interdependens, hvilket metaforisk kan oversættes til den "globale landsby".

For virksomheder betyder globaliseringen en øget konkurrence samt krav til en langt større forståelse af kulturelle og politiske forhold i de omgivelser, virksomhederne skal navigere i. Det er derfor i princippet mindst lige så relevant at orientere sig i udenlandske kilder og medier samt internationale analyser som i danske medier og analyser. I de næste 25 år estimeres – ifølge Verdensbankens rapport⁶ - den globale økonomi at fordobles fra 35.000 mia. dollar til 72.000 mia. dollars i konstante priser. Jordens befolkning vil stige fra 6,5 milliarder til 8 milliarder mennesker, men færre vil til gengæld leve i ekstrem fattigdom dvs., at man lever for under en dollars pr. dag. En horisont mod fremtiden på 25 år estimerer også negative tendenser som recessioner, regionale konflikter, global ulighed, sociale og politiske spændinger, folkevandringer, global opvarmning og klimaforandringer, som alt sammen udgør essensen i risikosamfundet, der er blevet defineret af sociologen Ulrik Bech, der som en af de første beskrev nogle af det senmoderne samfunds uuntenderede konsekvenser nemlig "Risikosamfundet". Pointen er, at det ikke længere er muligt at løse problemer nationalt, og at sikkerhedsperspektivet har forvandlet sig fra at være et nationalt til at være et globalt anliggende. Fremtidens vindere evner at samarbejde på tværs af landegrænser, og det er ikke bare virksomheder, der er aktører på et globalt marked. Stater må i stigende grad samarbejde om globale løsninger på "nationale" problemer, der knapt længere kan betragtes som nationale.

Endvidere stimulerer globaliseringen et stigende forandringstempo, således man ikke alene oplever, at *"forandringer forårsages af de muligheder, globaliseringen giver, men at man forventer, at fremtiden vil bringe flere forandringer"*⁷. Beslutninger bliver i højere grad end tidligere defineret ud fra forventninger om, hvad fremtiden vil bringe, og fremtiden bliver derfor mere vigtig for beslutningsprocessen end nutiden.⁸ Kort sagt, hvor internationalisering handler om, at vi rejser rundt i verden og bliver inspireret af hinandens måder at gøre ting på, handler globaliseringen om den gensidige afhængighed. Globaliseringen er en slags "point of no return", som selv ikke de mest skeptiske dommedagsprofetier - ifølge Verdensbankens rapport - kan ændre på. Tendens mod mere globalisering, der lykkeligvis også medfører et generelt løft i levevilkårene på et globalt niveau, forventes over de næste 25 år at accelerere yderligere. Vi vil se mere outsourcing af arbejde, større import fra ulandene, øget konkurrence og mere immigration. Komplexiteten er kort sagt meget omfattende, når vi taler globalisering, og der er derfor mange relevante fokusområder, der kan tages fat på. Denne rapport's 'frimærke' i denne sammenhæng er imidlertid AMU-ledernes kompetencer i lyset af globaliseringen. Vi har i det nedenstående

⁶ www.worldbank.org

⁷ Rasmussen 2004 p. 35

⁸ Thyssen 1997 p. 87

forsøgt at formulere nogle temaer, som vi på baggrund af vores indledende research finder relevante for undersøgelsens formål.

Temaer:

- Kulturforståelse bliver vigtigere i takt med, at globaliseringen påvirker alle leder- og medarbejdergrupper i virksomhederne. Danske undersøgelser og rundspørger har tidligere vist, at danske ledere ikke anser kulturforståelse som vigtig, men på toneangivende Business Schools – ex. Harvard Business School – er der stor fokus på kulturforståelse. Derfor har vi en hypotese om, at det også i Danmark vil få stigende betydning. Manglen på arbejdskraft indenfor visse fagområder kan desuden betyde import af arbejdskraft, hvilket vil øge andelen af medarbejdere med anden etnisk baggrund – måske særligt indenfor håndværksfaget.
- Sprogkundskaber bliver vigtigere i takt med, at arbejdsstyrken bliver mere multikulturel. Flere og flere virksomheder bruger engelsk som arbejdsprog, og det forventes medarbejderne at beherske.
- Personlige og sociale lederkompetencer udvikles i samspillet mellem uddannelse og arbejde. Kurser skal derfor tænke integreringen af arbejdserfaringen som et element i kursustilrettelæggelsen.

Der fokuseres i uddannelsessystemet og den offentlige debat meget på livslang læring og opkvalificering, hvilket stiller nye krav til uddannelsessystemet; voksne, der står overfor konstant at skulle udvikle sig og udvikle deres job, kræver en pædagogisk indgangsvinkel, der i mindre grad tænker i afsluttet kursusform og måske i højere grad tænker læring som en integrering af kurser, arbejdsliv og personlig udvikling. Der kræves i stigende grad, at den enkelte udvikles og udvikler sig med jobbet, hvilket kræver en høj grad af praksisnærhed til det konkrete job. Måske især i relation til AMU-målgruppen, hvis helt centrale baggrund og referenceramme er den arbejdspraksis, de er oplært i.

Virksomhedernes internationale orientering

En undersøgelse fra marts 2000 (Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus: Det Danske Ledelsesbarometer) viste, at danske ledere orienterer sig meget lidt internationalt, og mest ser internationalisering som noget med varer, der flytter over grænser. Ledere bliver kritiseret for ikke at have et tilstrækkeligt internationalt udsyn og globalt mindset (Mandag Morgen, 2000). En ting, der er bemærkelsesværdig ved undersøgelsen, er, at lederne enstemmigt siger nej tak til efteruddannelse i kulturforståelse. Forklaringerne herpå kan være mange. En kan være, at der ikke rigtig er klarhed om, hvad kulturforståelse er. Virksomhederne kan have svært ved at gennemskue, hvad de skal bruge det til, fordi de ikke oplever et bestemt behov eller problem i relation til kulturelle forskelle. I forlængelse heraf kan en forklaring også være, at kulturforståelse kobles til at lære om bestemte andre kulturer, religioner osv., og at det er kulturer, der er fjerne (geografisk og mentalt) fra vores egen. I så tilfælde ville der jo mindst talt også være nok at tage fat på, og det kan være svært at overskue, om det er en hensigtsmæssig investering. Ikke mindst kan en forklaring også være, at medarbejdere med anden

etnisk baggrund i danske virksomheder ikke giver anledning til særlige problemer. Den her undersøgelse tyder på, at det forholder sig sådan.

Eksisterende tilbud til ledere i AMU-regi

Der findes en række tilbud i AMU-regi indenfor ledelsesområdet. Især Den Grundlæggende Lederuddannelse har integreret en række generiske ledelseskompetencer i et forløb. Derudover udbydes der en række enkeltkurser i blandt andet coaching, forandringsledelse, kommunikation, teambuilding og medarbejdersamtaler. En stor del af de kendte og anerkendte kompetencebehov i relation til ledelse er således dækket ind i AMU-systemet.

Indenfor globaliseringsområdet i bred forstand findes enkelte kurser indenfor kompetenceområdet Turist og Rejse. 'Interkulturel forståelse i jobfunktionen', 'Globale økonomiske udviklingstendenser', 'Kulturfølsomt kommunikation i salgs- og servicesituationer', 'Internationale samarbejdsaftaler om turisme produkter' samt 'Overvågning af trends på det globale marked'. En række af kurserne i sagens natur fokuserer på turisme- og rejsebranchen, og har således et branchespecifikt fokus.

Der er ikke nogen kurser, der fokuserer specifikt på relationen mellem lederkompetencer og globalisering.

Man kan sige, at AMU-systemet dækker både bredt og godt i forhold til de anerkendte ledelseskompetencer. Den Grundlæggende Lederuddannelse er en meget populær uddannelse, så den må dække et stort behov og ramme målgruppen godt. Siden 1999 har deltagerantallet udviklet sig fra 1514 elevuger i 1999 til 10208 elevuger i 2005, og 9314 elevuger allerede i første halvår 2006. Det er en stor udvikling på så relativt kort tid, og det viser det, som vores interviews også bekræfter; at virksomhederne i stigende grad er opmærksomme på den ledelsesgruppes behov og deres funktion i virksomheden.

På Gumlink/Fertin har udvikling af produktionsledere høj prioritet – måske endda højest prioritet lige nu. Det er disse ledere, som i sidste ende er nøglepersoner i forhold til at sikre levering til kunderne. Det er endvidere dem, der har den direkte kontakt til medarbejderne og derfor også dem, der varetager den daglige kommunikation med medarbejderne. Det er derfor også denne ledergruppe, der skal kommunikere forandringer – fx produktionsomlægninger – til medarbejderne.

Virksomhederne siger selv, at de prioriterer denne ledelsesgruppe højt, og nogle organiseringsformer stiller store krav til en bred kompetencepalet hos denne ledelsesgruppe.

De organisationsformer, der vinder frem, animerer mindre og mindre til kontrol og styring, og det stiller krav til ledere med kompetencer, der matcher organiseringsformen.

Post Danmark er organiseret i selvberende teams. Det indebærer, at teamet selv skal organisere arbejdet ud fra anvisning, vejledning og coaching fra nærmeste leder. Det gør 1. linielederen central, fordi det er ham der skal coacher teams'ene i retning af at nå de produktionsmål, der er opsat. Fordi det forventes, at teams'ene i høj grad er selvorganiserende er lederens rolle for en stor del coachende, hvor teammedlemmerne forventes at løse mindre konflikter osv. selvstændigt.

Derfor vil vi gerne bygge videre på tankerne i Den Grundlæggende Lederuddannelse med dette projekt og komme med input til netop denne uddannelse. Det er her, skolerne har mange ledere igennem, og grundformen i uddannelsen synes at passe til deres behov. Vi vil søge at komme med input til, hvordan Den Grundlæggende Lederuddannelse i højere grad kan imødekomme de krav, som globaliseringen stiller til lederne.

Introduktion til analysen

Analysen fokuserer på at fremhæve de resultater af spørgeskemaundersøgelse, fokusgrupper og interviews, som synes at bringe noget nyt for dagen. Vi har fået spørgeskemasvarene krydstabuleret efter en metode, der bruger de generelt orienterede spørgsmål (hvor mange mennesker er du leder for, hvor afsætter virksomheden sine produkter, hvad producerer virksomheden) ned gennem de spørgsmål, der direkte vedrører de temaer, vi har lagt op til i indledningen (se bilag 2 for spørgeskema i sin fulde længde).

Analyse af forholdet mellem globalisering og produktionsforhold

Her belyses forholdet mellem globalisering, virksomhedernes produktionsforhold og i hvilket marked deres produkter afsættes. Hensigten er at belyse, om der er sammenhæng mellem de varer virksomheden producerer (materiel, immateriel), om de afsættes på hjemme- eller eksportmarked og se sammenhængen til, hvor meget lederen (respondenten) orienterer sig internationalt.

Man kan se af nedenstående tabel, at respondenternes virksomheder primært afsætter deres varer på hjemmemarkedet. Kun 32% af respondenterne orienterer sig primært mod eksportmarkedet.

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ytelser?

	Procent
Hjemmemarkedet	68%
Eksportmarkedet	32%
I alt	100%

Til gengæld ser det ud som om, at de virksomheder, der eksporterer produkter, næsten udelukkende fokuserer på eksport, hvor de virksomheder der svarer, at de primært afsætter deres produkter på hjemmemarkedet, også oplever, at de til en vis grad er påvirket af globaliseringen i betydningen af, at de afsætter produkter på eksportmarkedet (se nedenstående tabel).

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ytelser? * Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den eksporterer produkter? Crosstabulation

% within Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ytelser?

		Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den eksporterer produkter?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ytelser?	Hjemmemarkedet	54,2%	30,6%	15,3%	100,0%
	Eksportmarkedet		16,2%	83,8%	100,0%
Total		35,8%	25,7%	38,5%	100,0%

Man

kan se, at af de virksomheder, der primært afsætter deres varer/ytelser på hjemmemarkedet, svarer

sammenlagt 45,9% (30,6% + 15,3%) at de i nogen eller høj grad er påvirket af globaliseringen i betydningen af, at de eksporterer deres produkter. Virksomhederne, der primært eksporterer deres produkter, orienterer sig mere entydigt mod eksportmarkedet, idet 83,8% svarer, at de i høj grad er påvirket af globaliseringen i afsætningsøjemed.

Samhandel på tværs af landegrænser har altid fundet sted, og det falder ind under det, vi indledningsvis har betegnet internationalisering. Danmark udgør et lille marked, så det er begrænset hvor mange virksomheder, der vil kunne leve udelukkende af at afsætte på hjemmemarkedet.

Virksomheder, der eksporterer, har altid været nødt til at forholde sig til et internationalt marked, fordi det er en betingelse for deres forretning. Også andre typer virksomheder har tradition for international orientering; Jørgen Jørgensen, Rigshospitalet udtalte, at globaliseringen bestemt påvirker Rigshospitalet på forskellige områder.

For det første er der en tradition, der går langt tilbage, for at forskere fra mange forskellige lande samarbejder med hinanden. Denne form for samarbejde definerer Jørgen Jørgensen som en del af den internationalisering, der kan føres langt tilbage i tiden og som er meget omfattende. Tænk vi derimod på globaliseringen handler det, ifølge Jørgen Jørgensen, mere om personale- og medarbejdersammensætningen. Dette stiller nye krav til ledelse af personale. Globaliseringen handler ikke så meget om, at patienterne søger behandling i udlandet, hvilket skyldes det velfærdssystem, man har opbygget i de skandinaviske lande, men mere om at der er kommet flere patienter og mere personale med en anden etnisk, social og kulturel baggrund. På det internationale marked ser billedet på hospitalsområdet anderledes ud. Her er der visse steder benhård konkurrence om patienterne som eksempelvis i Sydøstasien – nærmere betegnet i Malaysia og Singapore hvor der er store hospitaler, der satser på at behandle patienter fra Australien, Beijing mv. I Danmark er vi pga. vores velfærdsmodel ikke nået dertil endnu.

For at indkredse virksomhedernes opfattelse af globaliseringens betydning har vi også set på relationen mellem den type produkt, virksomheden producerer og sammensætningen af medarbejdere i forhold til etnicitet. Det skal kaste lys over, hvilke former for produktion medarbejdere med anden etnisk baggrund primært er beskæftiget i.

Hvad producerer virksomheden? Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?

		Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	43,2%	45,5%	11,4%	100,0%
	Materielle varer	25,0%	53,8%	21,2%	100,0%
	Viden	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
Total		37,5%	46,4%	16,1%	100,0%

Det er tydeligt, at det er virksomheder, der producerer materielle varer, der tegner sig for flest medarbejdere med anden etnisk baggrund. Her svarer 53,8%, at de i nogen grad har medarbejdere med anden etnisk baggrund, og 21,2% at de i høj grad har medarbejdere med anden etnisk baggrund. Det er altså sammenlagt 75%. At det navnlig er vareproducerende virksomheder, der har flest medarbejdere af anden etnisk baggrund, er ikke overraskende, og må tillægges det faktum, at denne gruppe ofte bestrider ufaglærte jobs.

Virksomheder, der producerer viden, har færrest medarbejdere med anden etnisk baggrund ansat. Som det fremgår af ovenstående, svarer 62,5 % af de virksomheder, der producerer viden, at de kun i ringe grad har ansat medarbejdere med anden etnisk baggrund.

Det samme billede, som vi kender, tegner sig altså igen; at mennesker med anden etnisk baggrund end dansk fortrinsvis er beskæftiget indenfor ufaglærte jobs, og i meget ringe grad finder vej til de videntunge jobs. Der er gennemført en undersøgelse, som viser, at etniske ledere i stadig stigende grad uddanner sig på Den Grundlæggende Lederuddannelse. Antallet af kursister med anden etnisk baggrund er steget med 54% i løbet af blot et år (Lederne, 2006⁹). Det viser, at nok er medarbejdere med anden etnisk baggrund beskæftiget i ufaglærte jobs, men de får i stigende grad lederansvar samt en uddannelse, der skal tilvejebringe kvalifikationer, som matcher deres lederjob.

Sammenhængen mellem produktionsforhold og globalisering er også påfaldende set i relation til, hvem der orienterer sig mest i internationale medier. Igen er det overvejende virksomheder, der producerer materielle varer, som orienterer sig mest globalt.

Hvad producerer virksomheden? Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du orienterer dig i internationale nyhedsmedier (fx internationale tv-kanaler eller aviser)?
Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?		Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du orienterer dig i internationale nyhedsmedier (fx internationale tv-kanaler eller aviser)?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	43,2%	34,1%	22,7%	100,0%
	Materielle varer	28,8%	46,2%	25,0%	100,0%
	Viden	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
Total		36,0%	40,5%	23,4%	100,0%

Det er kommet noget bag på os, at videnproducerende virksomheder ikke er dem, der orienterer sig mest i internationale nyhedsmedier. Vi havde forud en forventning om, at det ville være videnstunge virksomheder, der orienterede sig mest ud mod verden bl.a. med den begrundelse, at medarbejderne i

⁹ Pressemeldelse fra Lederne den 4/9-2006: Flere nydanskere uddanner sig som ledere.

disse virksomheder må antages at være rustet til informationssøgning i de internationale nyhedsmedier osv.

Internettet synes ikke at være virksomhedernes primære informationskilde. Når man tager i betragtning, hvor central en informationskilde internettet må siges at være, kan det virke påfaldende at ikke flere respondenter svarer, at de i høj grad henter deres information på internettet. Det kan enten sige noget om, at respondenterne har anden informationssøgningspraksis, eller at de ikke har de kildekritik-kompetencer, som gør dem i stand til at vurdere de informationer, der findes på internettet. Og at de derfor finder det hensigtsmæssigt at hente deres information i netværk, hos medarbejderne eller andre steder (fx i nationale kilder, som de kender og har tillid til).

Hvad producerer virksomheden? * Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du henter store dele af din information på Internettet? Crosstabulation

% within Hvad producerer virksomheden?

		Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du henter store dele af din information på Internettet?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	29,5%	50,0%	20,5%	100,0%
	Materielle varer	19,2%	55,8%	25,0%	100,0%
	Viden	6,7%	73,3%	20,0%	100,0%
Total		21,6%	55,9%	22,5%	100,0%

Tabellen viser et mudret billede, hvor respondenterne overvejende har valgt at svare, at de i nogen grad orienterer sig og henter deres information fra nettet. Her viser lederne i videnvirksomhederne sig dog at være dem, der orienterer sig mest på nettet.

Opsummering – globalisering og produktionsforhold

Det billede, der tegner sig, er at det er de virksomheder, der producerer materielle varer, der orienterer sig mest internationalt, følger mest med i internationale nyhedsmedier og i højest grad har medarbejdere med anden etnisk baggrund ansat. Man kunne godt have forventet, at servicevirksomheder var med på samme niveau i forhold til ansatte medarbejdere med anden etnisk baggrund.

Det viser sig, at medarbejdere med anden etnisk baggrund i stigende grad får lederansvar, da der er en markant stigning i antallet af deltagere fra denne gruppe på Den Grundlæggende Lederuddannelse. Det viser, at selvom medarbejdere med anden etnisk baggrund stadig fortrinsvis er beskæftiget i ufaglærte jobs, så bliver de bedre til at få større ansvar i organisationen og en uddannelse, der giver dem kompetencer til at påtage sig det ansvar.

At videnvirksomheder ikke er dem, der orienterer sig mest internationalt overrasker os noget. En af forklaringerne på udfaldet kan selvfølgelig også være, at der findes en del videnproducerende virksomheder blandt de små virksomheder, og dem fanger denne spørgeskemaundersøgelse ikke. En anden forklaring kan også være, at videnvirksomheder ikke i så høj grad orienterer forretningen mod

eksport, hvorfor det kan synes mest relevant at fokusere på danske forhold og viden genereret i en dansk kontekst.

Et globaliseret arbejdsmarked

Her beskrives nogle arbejdsmarkedstendenser med fokus på, hvordan arbejdstagerens forhold til arbejde og arbejdsplads synes at ændre sig i disse år. Ligeledes har vi søgt at belyse, hvordan respondenterne forestiller sig, at arbejdsmarkedets globalisering vil forandre sig i de kommende år.

Der er almindeligt kendt, at livstidsansættelser er ved at forsvinde i mange brancher. I nogle brancher og geografiske områder er det mere udtalt end andre steder. Hovedstadsområdet er typisk der, hvor folk hyppigst skifter job, fordi der er mange muligheder og stedet er centrum for mange erhvervs- og uddannelsesaktiviteter. Det er heller ikke utænkeligt, at der er et andet tempo, et andet temperament og derfor en anden indstilling til arbejdet forbundet med at bo i en hovedstad. Post Danmark mærker fx stor forskel på medarbejderomsætningen i hovedstaden og i provinsen; den er typisk langt højere i hovedstadsområdet. Men den generelle trend er i mange brancher, at både medarbejdere og ledere skifter job meget ofte. Statistisk set nedlægges og oprettes 250.000 jobs om året i Danmark, og i den gennemsnitlige virksomhed er hver tredje medarbejder ansat i løbet af det seneste år (Globaliseringsrådet, www.globalisering.dk).

Spørgeskemaundersøgelsens respondenter forudser, at arbejdsmarkedet vil blive mere globaliseret i de kommende år.

Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du ser det som en realistisk mulighed at søge job i udlandet?

	Procent
I ringe grad	64%
I nogen grad	26%
I høj grad	10%
I alt	100%

Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du forestiller dig, at næste generation i endnu højere grad vil søge arbejde i andre lande?

	Procent
I ringe grad	19%
I nogen grad	52%
I høj grad	29%
I alt	100%

Hvor 26% svarer, at de i nogen grad ser det som en realistisk mulighed at søge job i udlandet, og 10% i høj grad ser det som en realistisk mulighed at søge job i udlandet, ser det anderledes ud, når de vurderer, om den næste generation vil søge muligheder i udlandet. Her svarer 52%, at de i nogen grad anser det for realistisk, at næste generation vil søge job i udlandet, og 29% mener, at det i høj grad er realistisk, at den kommende generation vil søge job i udlandet.

De forventer altså, at arbejdsmarkedet i stigende grad vil blive globaliseret.

Det fleksible arbejdsmarked

*"Trenden fra dagens arbejdsmarked, hvor halvdelen af medarbejderne har været ansat i samme virksomhed i mindre end to år, vil fortsætte. Det betyder, at fremtidens medarbejdere vil have 10-15 forskellige karriereforløb i deres liv."*¹⁰

Fleksibilitet fremhæves ofte som en af styrkerne ved det danske arbejdsmarked. Den efterhånden nok så omtalte flexicurity-model kommer til udtryk i, at det er let for virksomhederne at hyre og fyre medarbejderne, og medarbejderne har et økonomisk sikkerhedsnet, hvis de af den eller anden grund kommer til at stå uden arbejde. Der er bred enighed om, at modellen er en fordel for både medarbejdere og ledere. Men modellen lægger selvfølgelig også et pres på såvel medarbejdere og lederes kompetencebillede (de skal i en fart kunne tilpasse sig nye udfordringer og jobs), ligesom det lægger pres på virksomhedens rekrutteringsindsats og evne til at bringe nye medarbejdere og ledere hurtigt ind i arbejdet. Især i tider med lav ledighed.

Men når medarbejdere og ledere flytter sig så relativt meget, ændrer det selvfølgelig kravet til deres kompetencer. Der stilles større krav til omstillingsparathed i betydning, at man skal være fleksibelt indstillet til sit kompetencebillede, fordi det ofte vil ændre sig undervejs, når man skifter job ofte. Selvom man bevæger sig indenfor det samme kompetenceområde, vil der være forskelle i måden, man kan udfolde dem på fra virksomhed til virksomhed.

De bevægelser, der sker på arbejdsmarkedet, har mange ansigter og mulige konsekvenser, kan man sige. Endnu er ansættelsesformer og hastighed nok meget forskellige fra branche til branche og virksomhed til virksomhed, men tendensen er, at medarbejdere og ledere skifter job oftere og oftere.

Virksomhederne har alt andet lige en interesse i at fastholde medarbejderne - især som arbejdsmarkedet er nu, hvor ledigheden er lav. Der, hvor der kan sættes ind, kunne være på personaleledelsesområdet, hvor der klart er en konkurrenceparameter i forhold til andre virksomheder, når man skal "bejle" til og ikke mindst fastholde medarbejdere. Der er mange motivationsfaktorer, når medarbejdere vælger kommende arbejdsplads og ikke mindst vælger at blive der. Mange ting kan have stor betydning, men vi kommer ikke uden om, at ledelse er en vigtig parameter. Mange virksomheder har fundet ud af dette, og satser meget på at uddanne kompetente ledere.

¹⁰ Børsen den 17. november 2006

Post Danmark mærker tendensen til hyppige jobskift meget. De har i deres Distribution (postbude) en meget sammensat medarbejdergruppe, som består af såvel akademikere som folk uden uddannelse og både danskere og medarbejdere med anden etnisk baggrund. De oplever at der er mange argumenter for at sige til og fra i forhold til deres job, og grunden til at de siger op er langt fra altid at de har fået andet job. Eller at der er noget i vejen med virksomheden. Nogle gange planlægger medarbejderen fx blot at gå hjemme i 6 måneder. Man kan formentlig ikke fastholde medarbejdere, der ikke vil fastholdes; som ser det som et grundvilkår for arbejdslivet, at man skifter job relativt ofte. Det er derfor ikke altid, at konkrete fastholdelsesinitiativer virker.

Det afholder selvsagt ikke Post Danmark fra at fokusere på ledelsesudvikling, fordi det ikke kun er en fastholdelses- men også en drifts- og trivelsstrategi, som god ledelse skal være med til at udvikle. Det er stadig en stor tiltrækningsparameter for nye medarbejdere, at virksomheden har et godt ledelsesklima.

Analyse – ledelseskompetencer for AMU-målgruppen ledere

*Analysens fokus – sammenhængen mellem globalisering og ledelseskompetencer – udfolder sig i det følgende. Denne del af rapporten fokuserer på de specifikke ledelseskompetencer, der er fokuseret på i spørgeskema og interviews. Spørgeskemaet er bygget op omkring de overordnede ledelseskompetencer: **forandringsledelse, multikulturel ledelse, personaleledelse og kommunikation**. De er dels en udløber af topledernes udpegning af ledelseskompetencer, som nævnt i indledningen samt fokusgrupper og desk research.*

Overordnet om virksomhedernes fokus på udvikling af denne målgruppe

Som indledning til analysen gives et indblik i, hvordan og hvor højt virksomhederne vægter uddannelse af denne gruppe medarbejdere.

Der er store lokale forskelle på, hvor meget der gøres ud af ledelsesudvikling for AMU-målgruppen. Nogle virksomheder fokuserer meget på udvikling i netop dette ledelseslag (og har gjort det i mange år), for andre er det helt nyt overhovedet at fokusere på kompetenceudvikling af denne gruppe. Vi har ikke belyst dette område i spørgeskemaundersøgelsen, men temaet har været oppe i interviews. Ligeledes kan man se det stigende fokus på udvikling af denne ledergruppe i det stigende antal deltagere på uddannelsen Den Grundlæggende Lederuddannelse.

Holdningen om, at man forfremmer en dygtig medarbejder til leder, og så må det gå som det nu kan, er ved at forsvinde. Vores interviews viser, at virksomhederne rekrutterer mere målrettet efter deciderede lederemner til førstelinieledelse, hvilket er et udtryk for, at man er opmærksom på, at der kræves målrettede lederkompetencer på dette ledelsesniveau. At man nu også fokuserer mere specifikt på ledelseskompetencer blandt førstelinieledere og rekrutterer målrettet herefter siger måske noget om, at ledelse er ved at sætte sig igennem som en selvstændig faglighed i hele organisationen og alle ledelseslag.

Der er fokus på, at en dygtig specialist ikke nødvendigvis bliver en dygtig leder, som har været rationalet bag forfremmelse af fagligt dygtige medarbejdere til ledere. Det er interessant, at man anerkender ledelse som speciale på alle niveauer i organisationen. Når vi skriver ledelse som speciale, indebærer det ikke, at ledelse er blevet et specialistjob, men at man på alle organisatoriske niveauer anerkender den type generelle kompetencer, som ledelse er sammensat af, som en specialisering.

Det øgede fokus på at skabe ledelsesspecialister på alle niveauer hænger måske også sammen med, at flere og flere virksomheder taler om flere karrierestiger. Ellers har karriere været synonymt med en bevægelse opad mod stigende ansvar og magt i organisationen, hvorfor de karriere-mindede kun har haft en mulighed; at søge mod ledelsesjobs. Sådan er det selvfølgelig stadig til en vis grad, men der er en stadig større anerkendelse af, at karriere kan udfolde sig på mange måder.

Der er i dag opstået en slags megatrend i den offentlige sektor, der kraftigt har sat personaleledelse på dagsordenen. Det er rigtigt, at man også på Riget mærker, at den nye generation er meget mere kræsne og stiller meget større krav til en række personalemæssige ting end tidligere generationer. På den anden side er der i sundhedssystemet stærke professionelle traditioner for faglige ledere, der gør, at man ikke kan opnå den fornødne respekt, med mindre man også er fagligt dygtig – Man kan ikke bare vælge ledelse som en alternativ karriere, fordi man ikke fik Nobelprisen i medicin. (Jørgen Jørgensen, hospitalsdirektør, Rigshospitalet)

Der er stor forskel på, hvordan ledelsesudvikling rent faktisk går for sig i virksomhederne. Blandt andet hænger det tæt sammen med organisationsstrukturen. Post Danmark er fx organiseret i selv bærende teams og sætter derfor meget ind på coaching og kommunikation i ledelsesudviklingen. Det er så til gengæld medarbejderne i teams'ene, der kommer på kursus i konflikthåndtering. En ting, som de interviewede virksomheder har til fælles, er, at de alle gennemgår hyppige forandringer og derfor har brug for ledere, der kan håndtere disse forandringer.

Forandringsledelse

Forandringsledelse er et behov i alle virksomheder som konsekvens af den stigende globalisering. I spørgeskemaundersøgelsen belyses, hvilke forandringsprocesser førstelinielederne indgår i.

Denne gruppe ledere deltager i vid udstrækning aktivt i forandringsprocesser i virksomheden; det være sig både implementering af ny ledelsesstil, gennemførsel af større besparelser og i lidt mindre grad indførsel af ny organisationsstruktur.

Der er ikke nogen specifik sammenhæng mellem antallet af medarbejdere, de er leder for, og deres involvering i forandringsprocesser. Uanset hvor mange, de leder, har de deltaget i og bidraget til forandringsprocesser. Denne gruppe ledere har altså et stort ledelsesansvar i forandringsprocesser, li-

gesom det jo er dem, der står med den daglige og direkte kontakt til medarbejderne. Det er derfor også dem, der skal kommunikere virksomhedens forandringsstrategi til medarbejderne.

Hvor mange ansatte er du leder for? Har der været planer for, hvordan medarbejderne blev inddraget i forandringsprocessen? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Har der været planer for, hvordan medarbejderne blev inddraget i forandringsprocessen?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	33,3%	41,7%	25,0%	100,0%
	10-20	17,6%	64,7%	17,6%	100,0%
	21-30	33,3%	25,0%	41,7%	100,0%
	31-40		40,0%	60,0%	100,0%
	Over 40	12,0%	56,0%	32,0%	100,0%
Total		17,7%	51,0%	31,3%	100,0%

Ovenstående viser, at der ikke altid er en klar plan og strategi for, hvordan medarbejderne skal inddrages i forandringsprocessen. Her svarer størstedelen, at der i nogen grad har været planer for, hvordan medarbejderne skulle inddrages, men til gengæld er det også her, hvor størstedelen svarer, at der i ringe grad har været planer for, hvordan medarbejderne skulle inddrages (op til 33%).

Hvor mange ansatte er du leder for? Har du følt dig kompetent til at håndtere frustrationer blandt medarbejderne i forbindelse med forandringsprocesser? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Har du følt dig kompetent til at håndtere frustrationer blandt medarbejderne i forbindelse med forandringsprocesser?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%
	10-20	17,6%	47,1%	35,3%	100,0%
	21-30	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	31-40		80,0%	20,0%	100,0%
	Over 40	4,0%	56,0%	40,0%	100,0%
Total		9,6%	53,2%	37,2%	100,0%

Lederne føler sig nogenlunde i stand til at håndtere de frustrationer, der måtte være blandt medarbejderne i forbindelse med forandringsprocesser. De forholder sig dog lidt svævende til det, da en meget stor svarprocent falder i kategorien 'i nogen grad'. Det er formentlig også et område, hvor lederen står en i ny situation hver gang, og hvor det kan være vanskeligt for lederen at bedømme, om han lykkes med at håndtere medarbejderens frustration.

Planer for medarbejderinddragelse samt nærmeste leders kommunikation af forestående forandringer er et langt stykke ad vejen det bedste våben mod frustrationer og forandringsmodstand blandt medarbejderne, da det er almindeligt kendt, at der til en vis grad vil være modstand mod forandringer. Der er mange meninger om, hvilke elementer der står centralt i at gennemføre større forandringer.

Lykke Kristensen, Post Danmark mener, at en af de ting, der måske undervurderes, er, hvor lang tid det kan tage at få accept af forandringerne blandt medarbejderne. Der er måske i Danmark en tendens til at søge at gennemføre forandringer meget hurtigt for bagefter at skulle diskutere forandringerne i lang tid efter. Fordi medarbejderne ikke har nået at blive inddraget ordentligt i forandringsprocessen og ikke har fået indflydelse på den nye struktur, de nye arbejdsgange el.lign. Hos Post Danmark har de haft succes med at inddrage medarbejderne helt konkret i forandringsprocesser; medarbejderne er selv medbestemmende, når deres arbejdsplads rent fysisk skal laves om. Det gør, at de ikke bare kommer mandag morgen, og så ser alting anderledes ud. Når de selv er med til at omorganisere, føler de også et ejerskab for den nye struktur.

Interviews peger på, at en helt væsentlig komponent i forandringsledelse er kommunikation. Det oplever Jørgen Jørgensen på Rigshospitalet også:

Når vi taler forandringer, er der to slags medarbejdere, dem der flygter under forandringer og dem der flygter hvis der ikke er forandringer, så det er klart, at det er en svær ledelsesmæssig opgave – der hvor det halter mest hos førstelinjeledere er i forhold til at kommunikere og formidle forandringer ud til medarbejderne.

Kommunikation

Kommunikation er et omfangsrigt fænomen, men i spørgeskemaet har vi spurgt til, hvordan (skriftlig/mundtlig) lederne primært kommunikerer i deres arbejde for at få et billede af, hvilke kompetencebehov det giver anledning til.

Spørgeskemaundersøgelsens respondenter kommunikerer nogenlunde lige meget mundtligt og skriftligt, og begge dele er derfor ting, de skal mestre. Man kan med rimelighed hævde, at kommunikation er indlejret i alle de andre ledelseskompetencer, som indgår i denne undersøgelse. Kommunikation – både verbal og nonverbal – er jo på mange måder det, det står imellem leder og medarbejder og det, der betinger forholdet mellem disse to. Man taler ofte om medarbejderes forandringsmodstand, men det viser sig også, at jo dårligere og mere mangelfuldt forandringerne er kommunikeret ud, des mere forandringsmodstand viser der sig at være. Det har mange institutioner, der er berørt af kommunalreformen, også erfaret; des mere de har orienteret medarbejderne om de forestående forandringer, des mere modtagelige har medarbejderne været for forandringerne. Derfor går koden til forandringsledelse typisk gennem kommunikation.

Kommunikation ser vi her som en kompetence, der er indlejret i alle personaleledelsesprocesser, og vi indlejrer forskellige former for kommunikation i en syntese med de af undersøgelsens andre ledelseskompetencer i uddannelsesmålene.

Fremmedsprog

Er man i en virksomhed, som på den ene eller anden måde har berøring med ikke-dansktalende mennesker, er det centralt at beherske fremmedsprog, og eftersom dansk er så lille et sprog, vil det stort set være vigtigt for alle danskere at beherske engelsk.

Er det vigtigt for dit arbejde, at du kan tale andre sprog end dansk - fx engelsk?

	Procent
I ringe grad	32%
I nogen grad	34%
I høj grad	35%
I alt	100%

Svarene fordeler sig meget jævnt, men kun 32% svarer, at det i ringe grad er vigtigt for deres arbejde, at de taler andre sprog end dansk. Sprog er derfor stadig et vigtigt fokusområde, hvorom AMU-systemet ikke er designet til at udvikle den form for kompetencer. Sprog kræver lang tids indlæring, hvilket ikke kan honoreres i et system, der primært fokuserer på kortere kurser.

Sprogkompetencer kan derimod hentes på aftenskole (VUC el.lign.), men på den lange bane er styrkelse af sprogkompetencerne en opgave for folkeskolen, da den bedste sprogbeherskelse alt andet lige opnås, hvis man får det ind fra barnsben.

Multikulturel ledelse

Vi har valgt at bruge begrebet multikulturel ledelse som begreb for evnen til at lede i et arbejdsmiljø præget af diversitet; forskellige etniske baggrunde, forskellige værdier og normer og forskellige personlige grænser og prioriteringer.

Under begrebet multikulturel ledelse har vi samlet en række spørgsmål, der kan være på spil i kultursammenstød. Vi tænker det som diversitet snarere end store kultur- og religionsforskelle. Der kan også være store kulturforskelle blandt danskere og blandt danskere og beboerne i vores umiddelbare nabolande. Vi har spurgt til konflikter i relation til religion, personlige grænser og grænser mellem arbejds- og privatliv.

Har du oplevet sammenstød, der bunder i forskellige kulturelle værdi- og normsæt?

	Procent
I ringe grad	49%
I nogen grad	45%
I høj grad	6%
I alt	100%

Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser mellem arbejds- og privatliv?

	Procent
I ringe grad	52%
I nogen grad	41%
I høj grad	7%
I alt	100%

Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af personlige grænser?

	Procent
I ringe grad	40%
I nogen grad	53%
I høj grad	7%
I alt	100%

Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser i relation til religion?

	Procent
I ringe grad	89%
I nogen grad	9%
I høj grad	2%
I alt	100%

Når man ser på ovenstående tabel, er det gennemgående, at procenten af svar, der placerer sig i kategorien 'i høj grad', er meget lav. Det eneste sted, hvor antallet af svar i kategorien 'i nogen grad' overstiger 50%, er til spørgsmålet om de har oplevet konflikter, der udspringer af forskellige opfattelser af personlige grænser. Svarene fra ovenstående tabel vil blive analyseret i det følgende.

Medarbejdere med anden etnisk baggrund – religionskonflikter?

Hvis man følger den offentlige debat skulle man mene, at indvandrere på arbejdspladser påkalder sig særlige forordninger eller giver anledning til særlige problemer. Og at nogle af disse problemer bundet i forskellige religiøs overbevisning. Denne undersøgelse viser faktisk noget andet. Respondenterne tilkendegiver stort set enstemmigt, at arbejdspladserne ikke oplever religionskonflikter. Af ovenstående tabel kan ses, at hele 89% af alle respondenter svarer, at de i ringe grad oplever konflikter i relation til religion. Hvis vi ser på sammenhængen mellem dette svar og de virksomheder, som har svaret, at de i høj grad har medarbejdere med anden etnisk baggrund, tegner der sig stort set det samme billede.

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund? Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser i relation til religion?

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

		Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser i relation til religion?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?	I ringe grad	100,0%			100,0%
	I nogen grad	83,7%	12,2%	4,1%	100,0%
	I høj grad	82,4%	17,6%		100,0%
Total		89,3%	8,7%	1,9%	100,0%

Af tabellen ovenfor kan ses, at af de virksomheder, som svarer, at de i høj grad har medarbejdere med anden etnisk baggrund, svarer hele 82,4 %, at de i ringe grad oplever religionskonflikter på arbejdspladsen. I forhold til det samlede billede, hvor 89% svarer, at de i ringe grad oplever religionskonflikter, opstår religionskonflikter altså hyppigere, når der er mange medarbejdere med anden etnisk baggrund på arbejdspladsen. Men på de arbejdspladser, hvor der udelukkende eller næsten udelukkende er danske medarbejdere, kan der dårligt opstå religionskonflikter, fordi meget få danskere er erklæret religiøse i den forstand, at de bekender sig til en bestemt religion. Så det vil være naturligt med en lidt højere andel af religiøse konflikter, hvis der faktisk findes religiøs diversitet på en arbejdsplads. Men det til trods oplever en meget lille del konflikter i relation til religion, og det viser altså, at religion i meget vid udstrækning er noget, man adskiller fra sit arbejdsliv. Det holdes i hvert fald ude i den grad, at der i meget ringe grad opstår konflikter i den sammenhæng.

Når man følger debatten i dagspressen og nogle af de 'tørklæde-sager', der har været fremme, tegner der sig et noget andet billede. Der er formentlig i vid udstrækning tale om, at enkelt-sager når dagspressens spalter, men det påvirker selvsagt måden vi tænker forholdet mellem religion og arbejde på. Den brede offentlige mening synes at være, at medarbejdere med anden etnisk baggrund og andet religiøst tilhørsforhold giver anledning til særlige problemer på arbejdspladsen. Men dagspressen giver jo ofte ikke et bredt billede af tingenes tilstand, men fokuserer i højere grad på enkelt-sager, som i sidste ende påvirker den almindelige holdning til, hvordan det generelt forholder sig på arbejdspladser. Men denne undersøgelse peger altså i en anden retning.

Gumlink/Fertin har netop været i en proces, hvor alle ledere har været involveret i at definere, hvilke områder der skulle være i fokus for virksomhedens lederudviklingsprogram. Ikke en eneste af produktionslederne havde bragt problemer med medarbejdere med anden etnisk baggrund op. De havde tilsyneladende ikke den opfattelse, at det krævede særlige kompetencer at håndtere netop denne gruppe medarbejdere. 10-12% af virksomhedens medarbejdere har anden etnisk baggrund.

Disse resultater er selvfølgelig ikke ensbetydende med, at der aldrig er konflikter med medarbejdere med anden etnisk baggrund. Det der peges på er derimod, at de konflikter der er med nydanskerne ikke relaterer sig til kultur og religion, men ligner de konflikter som der er med de øvrige medarbejdergrupper.

Forud for analysen havde vi forventet et noget andet billede, men det interessante vi her kan uddrage er, at der ikke er et akut behov for ledere for at få redskaber til at håndtere denne gruppe medarbejdere. Det ser ud som om, at danske arbejdspladser har et udmærket forhold til at have medarbejdere med anden etnisk baggrund.

Hospitalsdirektør Jørgen Jørgensen siger også, at spørgsmålet om multikulturalisme ikke fylder meget i det daglige på Rigshospitalet. En langt større udfordring for lederne er at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, så man kan bekæmpe den stress-epidemi, der er langt mere alvorlig. Selvom der er flere medarbejdere af en anden etnisk baggrund nu end tidligere, giver dette heller ikke anledning til at lave en særlig indsats på Rigshospitalet.

Personlige grænser og konflikter

Vi så i starten af dette afsnit, at konflikter i relation til personlige grænser var et område, hvor mere end 50% i nogen grad havde oplevet konflikter (53%). Svaret på dette spørgsmål kan angå alle medarbejdere – uanset etnisk baggrund. Det kan være en vanskelig balancegang for en leder at afkode, hvor medarbejderens personlige grænser går, og hvor tæt man kan gå på vedkommende i hvilke sammenhænge. Personlige grænser er individuelle og er relative til en lang række både personlige og sociale faktorer. Evnen til at forstå den andens personlige grænser bunder i empati, hvilket vil være vigtigt for den, der bedriver personaleledelse – uanset hvilken sammensætning af medarbejdere, han skal lede. Der er dog en sammenhæng mellem etnicitet og denne type konflikter.

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund? Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af personlige grænser?

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

		Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af personlige grænser?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?	I ringe grad	43,2%	51,4%	5,4%	100,0%
	I nogen grad	38,8%	57,1%	4,1%	100,0%
	I høj grad	35,3%	47,1%	17,6%	100,0%
Total		39,8%	53,4%	6,8%	100,0%

Her svarer 17,6% af dem, der svarer, at de i høj grad har medarbejdere med anden etnisk baggrund, at de i høj grad har oplevet konflikter i relation til personlige grænser. Det er ikke en høj procent, men i

relation til de andre respondents svar til samme spørgsmål, synes der her at være en sammenhæng. Personlige grænser kan være mange ting, men når man oplever konflikter, kan det være et tegn på, at man som leder eller kollega ikke kan afkode, hvor tæt man bør gå på den anden, og hvor den andens grænser går. Den slags konflikter optræder selvsagt også mellem danske medarbejdere og ledere. Men hvis man sammenligner med tabellen i starten af dette afsnit, hvor 7% af det samlede antal respondenter svarer, at de i høj grad oplever konflikter i relation til personlige grænser, er der tilsyneladende en højere forekomst af konflikter af denne type i virksomheder, som har mange medarbejdere med anden etnisk baggrund.

Spørgsmål som konflikter i relation til personlige grænser og relation mellem arbejds- og privatliv udsprang af fokusgruppemødet, hvor nogle af deltagerne fremhævede, at de nogle gange havde på fornemmelsen, at denne medarbejdergruppes indgang og indstilling til aktiviteter som teambuilding var anderledes end de danske medarbejders indstilling. Den type aktiviteter, som sigter på udvikling af det sociale miljø på arbejdspladsen, er på mange danske arbejdspladser en helt accepteret del af det at være en del af en arbejdsplads, og betragtes derfor ofte som en del af arbejdet som så. Men den store fokus på udvikling af det sociale miljø er noget, som er indlejret i dansk virksomhedskultur, som skal læres, hvis man har en anden kulturel baggrund.

Der kan være en indgangsudfordring for forholdet mellem arbejdsgiver og medarbejdere med anden etnisk baggrund og det er, at de nye medarbejdere skal vænne sig til dansk organisationskultur; den lave magtdistance, stor medbestemmelse for medarbejderne samt at lederen ikke nødvendigvis er en naturlig autoritet.

Post Danmark mærker, at medarbejdere med anden etnisk baggrund skal vænne sig til den store selvbestemmelse blandt medarbejderne og lederens meget lidt autoritære position. De mærker det især, fordi de er organiseret i selv bærende teams, hvilket giver medarbejderne en meget udstrakt selvbestemmelse og kræver en høj grad af selvorganisering og intern konfliktløsning. Hvis man har en kulturel indlejring, som har stor respekt for autoriteter, er det selvfølgelig et stort mentalt spring, at der ikke kommer en leder og skærer igennem, når der er konflikter.

På den lange bane er det dog Post Danmarks vurdering, at selv bærende teams er en fordel til integration af medarbejdere med anden etnisk baggrund. De bliver inddraget med det samme, og bliver tvunget til at forholde sig aktivt til deres kolleger. Derfor lærer de måske hurtigere deres kolleger og dermed den danske arbejdspladskultur at kende. Det kan også styrke deres danskkundskaber hurtigere, fordi de er nødt til at tale med deres kolleger.

Personaleledelse

AMU-målgruppen har i stort omfang ledelsesansvar; 95% af respondenterne svarer, at de har personaleansvar. Man kan derfor sige, at de færreste kun skal udøve driftsledelse, men at de også skal mestre personaleledelse.

Førstelinieledere har omfattende personaleansvar og har derfor brug for de personlige og sociale kompetencer, som personaleledelse påkalder sig. Langt størstedelen af lederne har personaleansvar, og der er derfor ikke mange ledere, som reelt kun har ansvar for driften.

Personaleledelse indebærer, at størsteparten skal gennemføre MUS, og at de forventes at bidrage aktivt til teamudvikling.

Hvor mange ansatte er du leder for? Er du selv en drivende kraft i teamudviklingsprocesser? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Er du selv en drivende kraft i teamudviklingsprocesser?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	21,4%	50,0%	28,6%	100,0%
	10-20	6,3%	37,5%	56,3%	100,0%
	21-30	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	31-40		50,0%	50,0%	100,0%
	Over 40	3,9%	39,2%	56,9%	100,0%
Total		8,1%	42,4%	49,5%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Skal du gennemføre medarbejdersamtaler? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Skal du gennemføre medarbejdersamtaler?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	21,4%	21,4%	57,1%	100,0%
	10-20	6,3%	12,5%	81,3%	100,0%
	21-30		8,3%	91,7%	100,0%
	31-40	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%
	Over 40		9,8%	90,2%	100,0%
Total		5,1%	12,1%	82,8%	100,0%

Størstedelen af lederne skal gennemføre medarbejdersamtaler.

Hvor mange ansatte er du leder for? Føler du dig klædt på til at gennemføre medarbejdersamtaler? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Føler du dig klædt på til at gennemføre medarbejdersamtaler?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10		42,9%	57,1%	100,0%
	10-20		37,5%	62,5%	100,0%
	21-30	8,3%	33,3%	58,3%	100,0%
	31-40	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	Over 40	2,0%	33,3%	64,7%	100,0%
Total		3,0%	36,4%	60,6%	100,0%

De føler sig rimeligt godt klædt på til at gennemføre medarbejdersamtaler, men en relativt stor del af respondenterne har svaret, at de 'i nogen grad' føler sig klædt på til at gennemføre medarbejdersamtaler. Da vi testede resultaterne i fokusgruppen, efterlyste de flere redskaber til at håndtere medarbejdersamtaler, blandt andet til at blive bedre til at omsætte virksomhedens personalepolitikker og få dem afspejlet i medarbejdersamtalen. Med andre ord; at omsætte principper, politikker og ord til handling overfor medarbejderne i den konkrete situation.

Gennemførsel af medarbejdersamtaler rummer meget kommunikationskompetence. Mange virksomheder bruger modellen med et skriftligt grundlag for medarbejdersamtalen, som dels sikrer at medarbejder og leder er klar over, hvilke temaer, der prioriteres i samtalen og dels sikrer, at samtalen kommer omkring de områder, som virksomheden prioriterer.

Opsummering - ledelseskompetencer

Overordnet kan man konkludere, at de forventninger vi havde til, hvad lederne skal kunne og bruger i deres daglige arbejde, bliver mødt. Lederne har personaleansvar og skal varetage de opgaver, der følger med dette. Eftersom 95% af spørgeskemaundersøgelsens respondenter svarer, at de har personaleansvar, er der meget få ledere i denne undersøgelse, som udelukkende har ansvar for driften. Det peger vores interviews også på. De skal gennemføre MUS, engagere sig i teamudvikling, gennemføre forandringsprocesser (implementering af ny ledelsesstil, ny organisationsstruktur og besparelser), og de skal derfor mestre den kommunikationsopgave, der følger med. De føler sig i vid udstrækning ganske godt klædt på til at varetage deres opgaver.

Det kræver tilsyneladende ikke specielle indsatser eller kvalifikationer at lede medarbejdere med anden etnisk baggrund, og lederne har generelt et godt forhold til medarbejdere med anden etnisk baggrund. Det vil sige, at disse medarbejdere ikke giver anledning til særlige udfordringer. Disse medarbejdere skal vænne sig til dansk organisations- og arbejdskultur, men når de først er integreret heri, foregår samarbejdet (set fra lederens perspektiv) uproblematisk. Der er en lidt højere forekomst af konflikter i relation til personlige grænser i virksomheder, der i høj grad beskæftiger medarbejdere med anden etnisk baggrund. Det kan der være mange grunde til, men en kan være, at det er vanskeligere for lederen at afkode denne medarbejdergruppes personlige grænser, fordi han ikke har en intu-

itiv forståelse af deres baggrund. Danskeres humor og udtalte brug af ironi kan fx godt tage noget tid at vænne sig til. Som de fx siger hos Post Danmark, så er tonen en morgen i budstuen rå men hjertelig, og sådan en omgangstone skal man selvfølgelig vænne sig til – specielt hvis man ikke har fået den ind med modermælken. Diversitet i medarbejdersammensætningen fordrer, at lederen har empati og virkelig forstår at møde den anden, hvor han eller hun er.

I fokusgrupperne, som blev gennemført på hold på uddannelsen Den Grundlæggende Lederuddannelse, efterspørges dog yderligere redskaber til at håndtere MUS samt mere information om, hvordan man indgår i og skaber internationalt samarbejde. Der efterspørges også informationssøgningskompetencer, og nogle gange glemmer vi nok også, at man ikke behøver være særlig gammel, før internettet ikke helt naturligt er det første man griber til, når man mangler information om dette eller hint.

Uddannelsesmål

På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, fokusgrupper samt interviews formulerer vi nogle uddannelsesmål, som kan overvejes indenfor AMU's kompetenceområde ledelse. Især uddannelsen Grundlæggende Ledelse er en bestseller hos denne målgruppe. Her har man oplevet en voldsom stigning i antallet af deltagere, og noget tyder på at både formen og indholdet rammer målgruppen godt.

Den nuværende uddannelse har meget fokus på personaleledelse, hvilket er fuldstændigt i tråd med vores undersøgelse, der peger på et større behov for udvikling af sociale og personlige kompetencer. Imidlertid er der behov for at rette fokus på nogle mere konkrete områder inden for personaleledelse. Det ene område er på kommunikationsområdet, hvor der er behov for mere konkrete værktøjer til at gennemføre medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Vi kunne på baggrund af fokusgruppens respons foreslå, at der blev undervist i anvendelse af forskellige konkrete systemer. Der findes i forvejen et AMU-kursus (Personalesamtaler), som fokuserer på dette område. Der er et ønske om, at dette område også integreres i Grundlæggende Ledelse, hvilket kan synes rimeligt, da størstedelen af lederne på uddannelsen skal gennemføre MUS.

Samtalen som styringsværktøj

Det er vigtigt, at førstelinjeledere kan omsætte virksomhedens kompetenceudviklingsstrategi til konkret handling med medarbejderne. Dette kunne eksempelvis være MUS og GRUS samtaler. Formålet på uddannelsesstedet bør være at give deltagerne mulighed for at afprøve metoderne i praksis.

Informationssøgning

Der er et behov for at få kompetencer i informationssøgning og informationssortering. Vi kommunikerer mere og mere via nettet, og det er i stigende grad forventet, at ledere og medarbejdere selv holder sig orienterede. Det er lidt af en jungle for mange at navigere i dette terræn. Nogle gange har man en tendens til at glemme, at det kun er de unge, der har informationssøgningsteknikker med i rygsækken. Ikke desto mindre kommer vi ikke uden om, at det for ledere på alle niveauer er vigtigt både selv at være orienteret, men også at informere sine medarbejdere om det, der er relevant. Spørgeskemaundersøgelsen peger også på, at informationssøgning ikke er det, lederne vier mest opmærksomhed. En af grundene kan være, at det ikke er en del af deres rutine. Men er man god til at orientere sig i forskellige medier fra forskellige lande, højner det bevidstheden om, hvad der sker i verden, hvilke muligheder det tilbyder, og hvilke trends, der gør sig gældende i resten af verden. Det giver mulighed for at få inspiration til både forretningsudvikling og egen udvikling. Informationssøgning i en globaliseret kontekst kræver også fremmedsprogskompetencer – særligt engelsk. Imidlertid er problemet, at faget ikke er særligt kursusegnet men i stedet lægger op til sidemandsoplæring.

Internationalt samarbejde

I lyset af vores interviews, hvor det stigende behov for personaleledelse i betydningen udvikling og pleje af personalet, er der ingen tvivl om, at evnen til at coache medarbejderen er helt centralt. Når det drejer sig om ledelse i multietniske miljøer, er det ikke afgørende at have specifikt kendskab til bestemte kulturer, da der ifølge vores undersøgelse ikke er belæg for at antage, at personer med anden etnisk baggrund skaber særlige problemer, der giver anledning til at overveje særlige indsatser på dette område. Vi kan derfor udlede, at der ude på de danske arbejdspladser ikke er store problemer med integrationen af personer med anden etnisk baggrund. Fokusgruppen peger dog på, at der i vor tid er mere behov for generel kulturforståelse. Der blev udtrykt ønske om mere viden om internationale samarbejdsrelationer og værktøjer til, hvordan man navigerer i mere internationale farvande. Der er usikkerhed om, hvordan man skaber muligheder, og hvordan man konkret skaber kontakter til virksomheder/potentielle samarbejdspartnere i andre lande. Her er sprogkompetencer centralt, fordi det er vigtigt at beherske det, der efterhånden er blevet den vestlige verdens fælles sprog; engelsk. I et lille land som Danmark, hvor man ikke kan forvente, at nogen udenfor Norden forstår dansk, kan det ikke undervurderes, hvor vigtigt det er at tale fremmedsprog. Efterhånden forudsætter virksomheder også, at medarbejdere og ledere behersker engelsk, men mange får det ikke trænet regelmæssigt. Og føler man sig lidt usikker på sine sprogkompetencer, animerer det ikke til at skabe internationale netværk osv.

Diversitet

En af de ting, der blev nævnt i fokusgrupperne var, at kulturforståelse ikke var vigtigt i betydningen at højne forståelsen for mennesker med anden etnisk baggrund, fordi kultursammenstød (omkring værdier, holdninger og måde at agere på) også kan opstå i forhold til vores naboer – fx svenskerne eller tyskerne. Der er store lokale forskelle på organisering og måde at arbejde på blandt dem, vi normalt sammenligner os med. Og den slags forskelle er også vigtige at kunne spotte og navigere i forhold til. Den samme slags sammenstød kan også opstå mellem danskere på en arbejdsplads, men de er lettere at udpege, hvis modparten taler et andet sprog eller ser anderledes ud.

I forlængelse af at kunne operere i farvande præget af diversitet eller kulturel forskellighed er også evnen at udnytte disse forskelle. Hvis man skeler til nogle af de amerikanske konsulenter, der har specialiseret sig i innovation og innovationsrådgivning (fx Ideo og NextD¹¹), er en af deres helt centrale kompetencer at kunne sammensætte teams båret af diversitet, og de formår at udnytte denne diversitet.

Hvis man betragter både forståelse for, accept af og produktiv udnyttelse af forskellighed blandt virksomhedens ledere og medarbejdere, er det et tema, der har indflydelse på hele processen fra rekruttering til medarbejder-, organisations- og arbejdsmiljøudvikling.

¹¹ En dansk phd-studerende, Susanne Justesen, er også i gang med et projekt, der fokuserer på sammenhængen mellem innovation og diversitet. Hun har holdt blandt andet konferencen 'Innovating with diversity' i København i 2006.

Konklusion

Projektets mål er at afdække hvilke kompetencer, ledere og medarbejdere med ledelsesfunktioner har behov for som følge af den øgede globalisering, og om der i dag findes det relevante udbud i voksen- og efteruddannelsessystemet til at imødekomme behovet.

Vores undersøgelse gik dels på at undersøge om de ledelseskompeter, som var formuleret af top-lederpanelet, havde fundet ind i AMU-ledernes arbejdsområde. Vi formulerede følgende hypoteser og temaer i indledningen til rapporten:

Hypoteser:

- Globalisering påvirker direkte eller indirekte alle danske virksomheder. Alle virksomheder må på nuværende tidspunkt forholde sig til, at globalisering på et tidspunkt direkte vil påvirke deres virksomhed og sammensætning af medarbejder- og lederstaben¹².
- Globalisering påvirker, som følge af arbejdskraftens øgede mobilitet og virksomhedernes stigende mulighed for outsourcing/insourcing af forretningsområder til andre lande, alle ledelsesslag i virksomheden; fra strategisk til operationelt. Det indebærer, at udvikling af de sociale og personlige ledelseskompeter, der forbindes med globalisering, bliver relevante kompetencer for alle ledere, og AMU-ledere har været noget oversete, da der i ringe grad har været uddannelser med fokus på personlig udvikling målrettet denne gruppe (Lederne, 2005¹³).

Det er vores indtryk, at virksomhederne føler sig påvirket af globalisering – selv hjemmemarkedsvirksomheder som hospitaler og postvæsen. De mærker det blandt andet i kraft af, at medarbejderne udgør en mere mangfoldig gruppe, hvilket stiller større krav til lederens sociale og personlige kompetencer. Lederne kan ikke nødvendigvis forudsætte, at medarbejderne har en intuitiv forståelse af dansk arbejdspladskultur – blandt andet den lave magtdistance og det, at lederen ikke nødvendigvis er en naturlig autoritet.

Både medarbejder- og kundesammensætningen er altså blevet mere globaliseret; den er blevet mere mangfoldig, hvilket kræver øget fokus på personaleledelse. Man kan ikke nødvendigvis sige, at der stilles krav om kompetencer, der er kvalitativt forskellige fra dem, vi opstillede i indledningen, men – som en kommentar i første fokusgruppe lød – så skal man som leder være bedre til mange ting; bedre til kommunikation i forbindelse med forandringsledelse, bedre til at sandsynliggøre, hvorfor teamudvikling eller MUS er vigtige redskaber for ledelsen og organisationen som sådan.

¹² Ugebrevet Mandag Morgen havde bla. et temanummer (nr. 42, 2002) om globalisering, hvor de fra forskellige vinkler belyser, at danske virksomheder er påvirket af globalisering, og kritikken er at danske ledere ikke forstår den nye globale økonomi og de mekanismer, der gør sig gældende.

¹³ Rapport: Coaching – et uddannelsesmål for AMU-målgruppen? Lederne og Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole, 2005.

Globaliseringen sætter fokus på udvikling af sociale og personlige kompetencer

Vi kan konkludere, at lederne i AMU-målgruppen har omfattende personaleansvar, og således skal beherske de ledelsesområder, som blev beskrevet i indledningen. Førstelinielederne er aktive i forandringsprocesser i virksomhederne og deltager i organisationsudvikling, gennemfører større besparelser og er i kraft af at have den daglige kontakt til medarbejderne, ansvarlige for at motivere dem gennem forandringsprocesserne.

Globaliseringen sætter turbo på forandringstakten, og langt de fleste virksomheder må oftere gennemføre forandringer for at imødegå markedskrav og konkurrenceforhold. Det er derfor relevant for alle førstelinieledere at være klædt på til forandringsledelse.

De har derfor i vid udstrækning behov for personaleledelseskompetencer, og de føler sig også mestendels klædt på til disse områder. Det er dog ikke ensbetydende med, at der ikke er et udviklingspotentiale. Lederkompetencer er til dels personlige og sociale kompetencer, og det er meget svært at pege på et start- og slutpunkt for udvikling heraf. Det er måske også vanskeligt at gennemføre udvikling gennem kurser (fordi de strækker sig over for kort tid), men kurser kan give inspiration til nogle områder, som den enkelte leder skal arbejde mere med i det daglige. På den måde er kurser med til at udpege udviklingsmulighederne, men det er op til den enkelte leder at udvikle de kompetencer, som kurset angiver linier til. Det forholder sig selvsagt anderledes med de værktøjsorienterede kompetencer og kurser; der skal andre trænings- og udviklingsmetoder på banen, hvis man skal lære at bruge et værktøj end ved kontinuerlig personlig udvikling.

Vores interviews viser, at der kan være lokale forskelle på udviklingsbehovet. Organisering i selvstående teams stiller andre krav til kompetencer end en mere traditionel hierarkisk ansvars- og besluttungsstruktur. Selvstående teams stiller større krav til medarbejdernes konfliktløsningsevner og fordrer større coaching-kompetencer af lederen. I en mere traditionel hierarkisk struktur har lederen et større ansvar for at håndtere konflikter mellem medarbejderne samt at lede og fordele arbejdet.

Medarbejdere med anden etnisk baggrund volder ikke særlige problemer for virksomheder

Vi havde en forudgående opfattelse af, at kulturforståelse var vigtig for førstelinieledere i relation til globaliseringen.

Vi opstillede derfor i indledningen følgende tema:

- Kulturforståelse bliver vigtigere i takt med, at globaliseringen påvirker alle leder- og medarbejdergrupper i virksomhederne. Danske undersøgelser og rundspørger har tidligere vist, at danske ledere ikke anser kulturforståelse som vigtig, men på toneangivende Business Schools – ex. Harvard Business School – er der stor fokus på kulturforståelse. Derfor har vi en hypotese om, at det også i Danmark vil få stigende betydning. Manglen på arbejdskraft indenfor visse fagområder kan desuden betyde import af arbejdskraft, hvilket vil øge andelen af medarbejdere med anden etnisk baggrund – måske særligt indenfor håndværkerfaget.

Til dette punkt må vi sige både ja og nej. Undersøgelsen peger ikke på et specifikt behov for kulturforståelse i betydningen forståelse for kulturer, der kan siges at være radikalt forskellige fra vores egen.

En af de ting, der nok kom bag på os, var virksomhedernes forhold til medarbejdere med anden etnisk baggrund. At denne medarbejdergruppe tilsyneladende ikke giver anledning til særlige problemer på arbejdspladsen. Nu har man ellers, gennem den til tider negative mediedækning og det politiske fokus på området, hvor indvandrere ofte italesættes som et problem, fået indtryk af, at der er store vanskeligheder ved at få medarbejdere med anden etnisk baggrund integreret på danske arbejdspladser. Vores undersøgelse maner denne opfattelse i jorden, og viser med stor tydelighed, at problemet - ifølge de virksomheder, som vi har spurgt, enten i spørgeskemaet, gennem interviews eller fokusgruppe - er stærkt overdrevet, og at der i praksis ikke er flere problemer med personer af anden etnisk baggrund end blandt andre medarbejdere. Her bør vi nok huske, at mange af anden etnisk baggrund ikke ankommer fra et fremmed land og en fremmed kultur, men ofte er anden- eller tredjegenérations danskere. Vi kan konkludere, at mange er gode til at integrere sig på det danske arbejdsmarked, når de først har fået fodfæste.

At der stort set ikke opleves religionskonflikter på arbejdspladserne, er her en vigtig parameter, for det er ellers sådan vi i daglig tale definerer forskellen mellem 'os' og 'dem', da de medarbejdere med anden etnisk baggrund, der tales om i forbindelse med integration typisk er muslimer.

Der blev til gengæld i fokusgrupperne peget på, at det, der måske snarere var på dagsordenen, var en forståelse for diversitet, fordi konflikter også opstår i relation til lande, vi ofte sammenligner os med – fx svenskerne eller tyskerne. Konflikter opstår også mellem danske medarbejdere – det kan være både køn, generationsforskelle etc. – og den slags konflikter opstår på baggrund af forskellige opfattelser, værdier el.lign.

Hvilke udfordringer kan AMU-systemet løfte?

Vi kan på baggrund af undersøgelsen pege på nogle udfordringer, som førstelinielederne står overfor i deres arbejde. AMU-systemet kan bidrage til udvikling af nogle af disse kompetencer.

Vi havde i udgangspunktet en antagelse om, at fremmedsprog er vigtigt at beherske. Vi formulerede i indledningen følgende hypotese:

- Sprogkundskaber bliver vigtigere i takt med, at arbejdsstyrken bliver mere multikulturel. Flere og flere virksomheder bruger engelsk som arbejdssprog, og det forventes medarbejderne at beherske.

Ca. 2/3 af respondenterne svarer, at det i høj eller nogen grad er vigtigt for deres arbejde, at de behersker et andet sprog end dansk. Og med et lille sprog som dansk er det selvsagt vigtigt at beherske fremmedsprog, hvis man skal interagere med omverdenen i forretningsøjemed. Sprog er derfor en vigtig faktor i førstelinieledernes arbejde, men det er ikke en oplagt udfordring for AMU-systemet at løfte. På den lange bane er det en udfordring for folkeskolen at forbedre elevernes sprogfærdigheder – især engelskfærdigheder. På den korte bane er det muligt at få opkvalificering på aftenskole (bl.a. VUC), og man kan forestille sig et samarbejde mellem AMU og VUC i konkrete tilfælde.

Vi havde i udgangspunktet en forestilling om pædagogisk metode i AMU-systemet:

- Personlige og sociale lederkompetencer udvikles i samspillet mellem uddannelse og arbejde. Kurser skal derfor tænke integreringen af arbejdserfaringen som et element i kursustilrettelæggelsen.

Den Grundlæggende Lederuddannelse er bygget op på en måde, der skal skabe kobling mellem arbejde og kursus (teori og praksis). Den taler godt til målgruppen – måske også i kraft af strukturen med relativt lange pauser mellem undervisningen. Det gør det muligt for kursisterne at arbejde med kursusstoffet i de mellemliggende perioder, hvilket styrker sammenhængen mellem kursusviden og praksis. Det kan gøre, at der hele tiden bliver tale om integrering og justering mellem de to dele af udviklingen; kursus og arbejdet. Det, man i fremtidens AMU system bør overveje, er at indføre anderledes læringsrum end de, vi anvender i dag. Et bud kunne være e-learning eller at skabe andre læringsrum end det traditionelle klasselokale. 'Tankpasserpædagogik' (hvor en taler og mange lytter) er ikke den mest oplagte undervisningsform til udvikling af personlige og sociale kompetencer, der er helt centrale for førstelinieledere.

En udgangsbøn for de udfordringer uddannelsesinstitutioner står overfor i fremtiden¹⁴:

"Ingen af de 10 mest efterspurgte job på arbejdsmarkedet i 2015 eksisterer i dag; det betyder, at vi forbereder elever til job, vi ikke har i dag, som kræver løsninger på problemer, vi ikke har formuleret endnu, og som vil være afhængig af teknologi, som ikke er udviklet endnu".

Det kalder ikke på indlæring i form af værktøjsbeherskelse – de bliver alligevel forældede – men på udvikling af personlige, der kontinuerligt udvikler sig.

Metode- og begrebskritik

Begrebskritik

Når man skal gennemføre en undersøgelse, der har afsæt i globaliseringsdiskussionen, kan man let ramle ind i meget mangfoldige forståelser af globalisering og dens betydning for folks arbejdsliv og hverdag. Man taler om globalisering i forskellige tempi, globalisering på business class eller på fællesklasse, den globale landsby etc., og hvad betyder det alt sammen ... egentlig. Der har ganske givet været store forskelle på, hvilket forhold fokusgrupper og spørgeskemarespondenter har til det efterhånden allestedsnærværende begreb globalisering. Det er et meget værdi- og betydningsladet begreb, der for nogle mest optræder i diverse råd og udvalg under Regeringen, og for andre er en meget nærværende forretningsmulighed. Opfattes integration af indvandrere på arbejdsmarkedet som en effekt af globaliseringen eller opfattes det som et initiativ, der gør noget for mennesker i lokalområdet?

¹⁴ Børsen den 17. november 2006: Fremtidens uddannelse – en udfordring på visioner

Nogle opfatter globaliseringen som en mulighed, andre som en trussel. Vi kan ikke gøre noget ved forudforståelsen af globaliseringsbegrebet, men denne analyses perspektiv er, at alle virksomheder på den ene eller anden måde er påvirket af globaliseringen, der omhandler alt fra polske håndværkere på det danske arbejdsmarked og den bevægelse af arbejdskraft, som vi formentlig kommer til at se mere til i fremtiden, til krisen omkring Jyllands-Postens offentliggørelse af Muhammed- tegningerne.

Et andet kritikpunkt i forhold til at gøre globalisering til et springende punkt i relation til ledelseskompeter på et bestemt niveau i organisationen er, om globalisering har en sådan karakter at man kan slutte, at det udgør et springende punkt. Altså kan man pege på globalisering som et forskelssættende begreb i relation til kravet til AMU-ledernes kompetencer? Og hvem kan i så fald pege på globalisering som det, der gør en forskel? Toplederne har peget på nogle kompetencer, som bliver centrale for AMU-ledere i lyset af globaliseringen, og det, de har peget på, er generiske ledelseskompeter. Når man kan konstatere, at det forventes, at førstelinieledere i vid udstrækning har personaleledelse – i modsætning til udelukkende at have driftsansvar – er det udtryk for, at deres ledelsesopgave forandrer sig. Men om årsagen til denne forandring er globalisering, er jo vanskeligt at sige. Jørgen Jørgensen udtalte, at det var en slags megatrend, at der var så meget fokus på personaleledelse, der udspringer af, at medarbejderne i dag er langt mere krævende. Vi kan konstatere, at globalisering udgør et pejlemærke i debatten – et begreb, vi er enige om, er vigtigt og afgørende for dansk erhvervsliv – men om og hvordan det giver anledning til konkrete forandringer på mikroniveau er svært at slutte. Betjener danske virksomheder sig i stigende grad af organiseringsformer som projektorganisering, selvstyrende gruppe, selvberende teams osv. – altså organiseringsformer, der decentraliserer beslutningerne – som en konsekvens af globaliseringen eller som konsekvens af noget andet? Vi kan argumentere for en sammenhæng mellem globalisering og ændrede organiseringsformer, men den er vanskelig at påvise. Men kigger man med globaliseringsbriller, vil globalisering blive et forklarende begreb. I den betydning er globalisering et åbent begreb, der kan indholdslades på mange måder.

Netop i denne periode står det danske samfund også overfor en anden vigtig udfordring; kommunalreformen. Og den påvirker såvel offentlige organisationer som de private virksomheder, der helt eller delvist lever af det offentlige. Kommunalreformen udgør formentlig p.t. en større og mere presserende udfordring end globaliseringen, når vi taler om forandringsledelse.

Metodekritik

I forlængelse af det ovenstående har opdraget været relationen mellem AMU-ledernes kompetencebehov og globalisering. Vi har fulgt den metode, der fulgte med opdraget; spørgeskemaundersøgelse og fokusgrupper. Derudover har vi taget interviews med udvalgte virksomheder.

Vi har fulgt den metode, at vi har spurgt målgruppen – ledere i AMU-målgruppen – og testet resultaterne i interviews på personer med strategisk ansvar og overblik. Det vil jo sige, at vi har spurgt opad i organisationen – noget man jo vældig ofte gør. Men man kan spørge sig selv, hvem de rigtige til at vurdere lederes kompetencebehov er. Måske er det medarbejderne. Vi havde nok fået et andet resultat, hvis vi havde rettet spørgeskemaundersøgelsen mod medarbejderne. Det er jo dem, der har den daglige kontakt med førstelinielederne, og som mærker konsekvensen af deres måde at bedrive personaleledelse på, om man så må sige.

Det samme argument kan gælde for resultaterne, der vedrører medarbejdere med anden etnisk baggrund på arbejdspladserne; oplever de også selv at det er relativt problemfrit at indgå på danske arbejdspladser? Men en del af metodevalg og dermed fravalg er selvsagt også, at der er indsigter, man afskriver sig fra.

Spørgeskemaundersøgelser er en meget brugt metode i mange undersøgelser. Den var også en del af dette projekts opdrag. Retrospekt kan man spørge sig selv, om det var det bedste metodevalg. Spørgeskemaundersøgelser er gode til at efterspore, hvad mange mennesker ved eller mener om dette eller hint. Spørgsmålet er, om volumen var centralt i forhold til denne rapports problemstilling. Det havde måske været mere relevant at få færre men kvalitative og udfoldede holdninger til problemstillingen. En slags 'inspirationscamp', hvor udvalgte personer deltog, ville have været en mulighed.

Hvad god ledelse er, er et spørgsmål, som mange mennesker stiller sig. Og der kommer mange svar, som formentlig alle sammen er rigtige. Kan man lære, ikke bare at blive leder men at blive god leder, er et andet spørgsmål, man ofte stiller sig. Det er der formentlig lidt mere delte meninger om. Nogle medarbejdere vil formentlig mene, at deres leder ikke kan lære at blive god. Vi kender formentlig alle til dårlig ledelse. Vi kender formentlig også alle nogen, der vil sige, at de er udsat for dårlig ledelse. Vores undersøgelse viser, at lederne føler sig udmærket klædt på til at bestride mange af de ting, de forventes at kunne – MUS, forandringsledelse, konfliktløsning osv. Men det er et åbent spørgsmål, om deres medarbejdere også synes, lederne er godt klædt på til at udføre deres job.

Jørgen Jørgensen påpeger, at fokus på personaleledelse er en megatrend i det offentlige. Og at det dels bunder i mere krævende medarbejdere. Om det er rigtigt, skal vi ikke forholde os til her, men nu findes der nok ikke nogen vej tilbage til de ledelsesformer, man brugte for 50 år siden...

Litteraturliste

Artikler:

- 'Fremtidens uddannelse – en udfordring på visioner'. Dagbladet Børsen, 17. november 2006.
- "Danske ledere forstår ikke den nye globale økonomi". Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 12, marts 2000
- "Dansk virksomhedsledelse dårligt rustet til globalisering". Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 42, december 2002
- "Toplederpanelet: Nu gælder det den indre globalisering". Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 42, december 2002
- "Den multikulturelle virksomhed". Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 42, december 2002
- "Globaliseringens krav til danske virksomheder". Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 6, februar 2004
- "Flere kulturchok venter dansk erhvervsliv". Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 42, december 2002
- "To bud på fremtiden: Verden på business class eller fællesklasse". Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 42, december 2002
- "Små stater er de mest globale". Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 42, december 2002
- "Globale markeder – globale ledere?". Ledelse i dag, nr. 40, 2000
- "Globalisering med flere dimensioner". Ledelse i dag, nr. 47, februar 2002
- Elkjær, Bente & Steen Høyrup: Kompetencer og kompetenceudvikling i arbejdslivet. Undervisningsministeriet.

Rapporter:

- "Globaliseringens muligheder og konsekvenser for arbejdsmarkedet på Sjælland, Lolland-Falster og Bornholm". Rambøll Management, oktober 2005.
- "Ledelsesstil – hvad er resultatet af god ledelse? – og af dårlig?". Ledernes Hovedorganisation, maj 2004.
- "Lille land hvad nu...? Information og debat om Danmarks situation i lyset af globaliseringen". Teknologirådet 2006.
- "Globaliseringen og den offentlige sektor". HK, oktober 2005.
- "Livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet – rapport fra Trepartsudvalget". Trepartsudvalget, februar 2006.
- "Coaching som værktøj – et uddannelsesmål for AMU-målgruppen?". Lederne, juni 2005.
- "Fremtidens kompetencer". Lederne, oktober 2005.
- "Globalisering. Danske topledere syn på globalisering". Lederne, januar 2005.
- Pedersen, Kim (2004): "Virkelighedsnær uddannelse – evaluering af et pædagogisk pilotprojekt". Danmarks Pædagogiske Universitet.

Bøger:

- Bauman, Zygmunt (1999): Globalisering. Hans Reitzels Forlag.
- Kelstrup, Morten, Ove K. Pedersen, Ib Damgaard Petersen (2004): Politiske processer og strukturer i det 21. århundrede. Forlaget Politiske Studier
- Kirkeby, Ole Fogh (2006): Begivenhedsledelse og handlekraft. Børsens Forlag.
- Thyssen, Ole (1997): Værdiledelse - om organisationer og etik. Nordisk Forlag A. S Copenhagen.

Websider:

www.vidar.dk

www.globalisering.dk

www.uvm.dk

www.efteruddannelse.dk

Bilag 1: Metode og afgrænsning

Metode

Undersøgelsen rummer desk research, hvor vi orienterer os i litteratur og undersøgelser på området. Den empiriske del af undersøgelsen består af såvel en kvantitativ som en kvalitativ del.

Den kvantitative del af undersøgelsen består af en spørgeskemaundersøgelse blandt udvalgte virksomheder i Danmark. Til spørgeskemaundersøgelsen udvælger vi ved databasetræk 750 virksomheder efter følgende kriterier:

Udvælgelseskriterier (cob kriterier - Købmandsstandens database):

Udvalgt: virksomheder med 200 ansatte eller derover.

Postnumre: Sjælland og Jylland. Fravalgt: Fyn og Øerne.

Tilvalgt: Virksomheder med opgivet email adresse

Fravalgt: Amter, kommuner, stat, dødsboer, fonde og institutioner.

Heraf er indkommet 125 besvarelser.

Vi vælger at fokusere på de store og mellemstore virksomheder, fordi de i højest grad beskæftiger alle ledelsesslag, og fordi førstelinielederen her – alt andet lige – leder flere medarbejdere end i små virksomheder.

Spørgeskemaerne sendes ud til virksomhederne og blev besvaret af en førstelinieleder.

Spørgeskemaet blev udarbejdet med udgangspunkt i projektbeskrivelsen, de opstillede hypoteser og respons fra en fokusgruppe der repræsenterer målgruppen.

Den kvalitative del af undersøgelsen består af fokusgrupper bestående af ledere i AMU-målgruppen. Vi gennemfører 2 fokusgrupper på hold, der p.t. er i gang med uddannelsen Den Grundlæggende Lederuddannelse på Lyngby Uddannelsescenter. Derudover gennemfører vi interviews med ledere med overordnet strategisk ansvar og indblik i udvalgte danske virksomheder.

Undersøgelsen forløber sådan, at vi laver udkast til spørgeskemaets temaer og tester dem i en fokusgruppe. På den baggrund udarbejdes spørgeskemaet og udsendes. Resultaterne bearbejdes og testes i en fokusgruppe. Resultaterne gøres endvidere til genstand for diskussion i de interviews, vi gennemfører. Der gennemføres interviews med:

- Rigshospitalet: Hospitalsdirektør Jørgen Jørgensen
- Post Danmark, Distribution: HR-chef Lykke Kristensen
- Gumlink/Fertin: HR- og kommunikationsdirektør: Henrik Jespersen

Datamaterialet sammenfattes i en rapport, og afrundes med nogle anbefalinger i relation til hvordan man kan integrere et globaliseringsperspektiv i AMU-systemet, og derigennem møde de kompetencebehov lederne i målgruppen har.

Afgrænsning

Undersøgelsen tager udgangspunkt i, at alle virksomheder i varierende grad påvirkes af globaliseringen.¹⁵ Derfor skelner vi ikke mellem hjemmemarked producerende virksomheder, virksomheder der producerer til eksportmarkedet, eller virksomheder, der har flyttet hele eller dele af produktionen til udlandet. Segmentet af virksomheder som indgår i analysen repræsenterer derimod et bredt sammensat udvalg af danske virksomheder. Dermed afskærer vi os fra at se, om der er afgørende forskelle i kompetencebehov i forskellige dele af dansk erhvervsliv.

Når vi fokuserer på store og mellemstore virksomheder afskærer vi os fra at se, hvilke behov, der er i de små virksomheder, som udgør en stor del af dansk erhvervsliv. Fokusgrupperne vil dog have deltagelse af ledere fra små virksomheder, hvorfor vi også får dette perspektiv med. Det er dog rimeligt at antage at de samme trends, som gør sig gældende i de store virksomheders fokus på ledelsesudvikling som følge af globaliseringen, også vil gøre sig gældende i de små virksomheder på sigt. De små virksomheder indgår i konkurrencen om medarbejdere på lige fod med de store virksomheder, og højtuddannede medarbejdere stiller krav om tidssvarende ledelsesstil og et godt arbejdsmiljø.

¹⁵ En virksomhed der udelukkende producerer til hjemmemarkedet antages at være under relativt lige så stor indflydelse af globaliseringen, som virksomheder der agerer på et mere internationalt marked, idet hjemmemarkedet har ændret sig fra et homogent til et multikulturelt marked/samfund.

Bilag 2: Spørgeskemaundersøgelse, bruttotabel

Undersøgelse om globaliseringens betydning for AMU-målgruppen

Resultaterne bygger på 128 svar

Hvad producerer virksomheden?

	Procent
Serviceydelser	41%
Materielle varer	45%
Viden	14%
I alt	100%

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser?

	Procent
Hjemmemarkedet	68%
Eksportmarkedet	32%
I alt	100%

Hvor mange ansatte er der i virksomheden

	Procent
Under 300	39%
300-500	19%
Over 500	42%
I alt	100%

Har du personaleansvar

	Procent
Ja	95%
Nej	5%
I alt	100%

Hvor mange ansatte er du leder for?

	Procent
Under 10	15%
10-20	19%
21-30	12%
31-40	6%
Over 40	48%
I alt	100%

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

	Procent
I ringe grad	38%
I nogen grad	46%
I høj grad	16%
I alt	100%

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den samarbejder på tværs af landegrænser?

	Procent
I ringe grad	29%
I nogen grad	28%
I høj grad	43%
I alt	100%

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den eksporterer produkter?

	Procent
I ringe grad	36%
I nogen grad	25%
I høj grad	38%
I alt	100%

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den importerer arbejdskraft fra udlandet?

	Procent
I ringe grad	78%
I nogen grad	15%
I høj grad	6%
I alt	100%

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den outsourcer opgaver og/eller forretningsområder til udlandet?

	Procent
I ringe grad	66%
I nogen grad	21%
I høj grad	14%
I alt	100%

Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du orienterer dig i internationale nyhedsmedier (fx internationale tv-kanaler eller aviser)?

	Procent
I ringe grad	36%
I nogen grad	41%
I høj grad	23%
I alt	100%

Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du henter store dele af din information på Internettet?

	Procent
I ringe grad	22%
I nogen grad	56%
I høj grad	23%
I alt	100%

Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du ser det som en realistisk mulighed at søge job i udlandet?

	Procent
I ringe grad	64%
I nogen grad	26%
I høj grad	10%
I alt	100%

Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du forestiller dig, at næste generation i endnu højere grad vil søge arbejde i andre lande?

	Procent
I ringe grad	19%
I nogen grad	52%
I høj grad	29%
I alt	100%

Har du været med til at implementere en ny ledelsesstil i virksomheden?

	Procent
Ja	88%
Nej	12%
I alt	100%

Har du været med til at gennemføre omfattende besparelser?

	Procent
Ja	83%
Nej	17%
I alt	100%

Har du været med til at indføre nye organiseringsformer i virksomheden?

	Procent
Ja	80%
Nej	20%
I alt	100%

Har der blandt medarbejderne været modstand mod forandringer i forbindelse med forandringsprocessen?

	Procent
I ringe grad	21%
I nogen grad	65%
I høj grad	14%
I alt	100%

Har der i forbindelse med forandringsprocessen været klare visioner og strategier fra topledelsens side?

	Procent
I ringe grad	15%
I nogen grad	49%
I høj grad	36%
I alt	100%

Har der været planer for, hvordan medarbejderne blev inddraget i forandringsprocessen?

	Procent
I ringe grad	18%
I nogen grad	50%
I høj grad	32%
I alt	100%

Har du følt dig kompetent til at coache personalet gennem en forandringsproces?

	Procent
I ringe grad	9%
I nogen grad	60%
I høj grad	31%
I alt	100%

Har du følt dig kompetent til at håndtere frustrationer blandt medarbejderne i forbindelse med forandringsprocesser?

	Procent
I ringe grad	11%
I nogen grad	53%
I høj grad	36%
I alt	100%

Har du følt dig kompetent til at omsætte visioner og strategier for forandringsprocessen fra topledelsens side til medarbejderne?

	Procent
I ringe grad	15%
I nogen grad	55%
I høj grad	30%
I alt	100%

Har du oplevet sammenstød, der bunder i forskellige kulturelle værdi- og normsæt?

	Procent
I ringe grad	49%
I nogen grad	45%
I høj grad	6%
I alt	100%

Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser mellem arbejds- og privatliv?

	Procent
I ringe grad	52%
I nogen grad	41%
I høj grad	7%
I alt	100%

Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af personlige grænser?

	Procent
I ringe grad	40%
I nogen grad	53%
I høj grad	7%
I alt	100%

Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser i relation til religion?

	Procent
I ringe grad	89%
I nogen grad	9%
I høj grad	2%
I alt	100%

Har du oplevet samarbejdsproblemer, der bunder i sproglige barrierer?

	Procent
I ringe grad	67%
I nogen grad	26%
I høj grad	7%
I alt	100%

Er det i dit daglige arbejde vigtigt, at du kan synliggøre og argumentere for dine resultater?

	Procent
I ringe grad	4%
I nogen grad	29%
I høj grad	67%
I alt	100%

Er det vigtigt i dit daglige arbejde, at du kan formidle virksomhedens strategier til medarbejderne?

	Procent
I ringe grad	3%
I nogen grad	29%
I høj grad	68%
I alt	100%

Foregår størstedelen af din kommunikation som skriftlig formidling (fx e-mail)?

	Procent
I ringe grad	23%
I nogen grad	63%
I høj grad	14%
I alt	100%

Foregår størstedelen af din kommunikation som mundtlig formidling (fx dialog med en eller flere medarbejdere)?

	Procent
I ringe grad	3%
I nogen grad	56%
I høj grad	41%
I alt	100%

Er det vigtigt for dit arbejde, at du kan tale andre sprog end dansk - fx engelsk?

	Procent
I ringe grad	32%
I nogen grad	34%
I høj grad	35%
I alt	100%

Er du selv en drivende kraft i teamudviklingsprocesser?

	Procent
I ringe grad	8%
I nogen grad	43%
I høj grad	50%
I alt	100%

Føler du dig klædt på til at håndtere konflikter mellem medarbejderne?

	Procent
I ringe grad	4%
I nogen grad	52%
I høj grad	44%
I alt	100%

Har du et netværk eller sparringspartnere, som kan hjælpe dig med at udvikle dit eget virke som leder?

	Procent
I ringe grad	22%
I nogen grad	46%
I høj grad	33%
I alt	100%

Kal du gennemføre medarbejdersamtaler?

	Procent
I ringe grad	6%
I nogen grad	12%
I høj grad	82%
I alt	100%

Føler du dig klædt på til at gennemføre medarbejdersamtaler?

	Procent
I ringe grad	3%
I nogen grad	36%
I høj grad	61%
I alt	100%

Bilag 2: Spørgeskemaundersøgelse, krydstabulering

Kryds med spørgsmål 1

Hvad producerer virksomheden? Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?

		Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	43,2%	45,5%	11,4%	100,0%
	Materielle varer	25,0%	53,8%	21,2%	100,0%
	Viden	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
Total		37,5%	46,4%	16,1%	100,0%

Hvad producerer virksomheden? Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den samarbejder på tværs af landegrænser?

Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?

		Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den samarbejder på tværs af landegrænser?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	54,5%	22,7%	22,7%	100,0%
	Materielle varer	11,5%	25,0%	63,5%	100,0%
	Viden	18,8%	50,0%	31,3%	100,0%
Total		29,5%	27,7%	42,9%	100,0%

Hvad producerer virksomheden? Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den importerer arbejdskraft fra udlandet? Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?

		Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den importerer arbejdskraft fra udlandet?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	79,1%	11,6%	9,3%	100,0%
	Materielle varer	78,8%	17,3%	3,8%	100,0%
	Viden	73,3%	20,0%	6,7%	100,0%
Total		78,2%	15,5%	6,4%	100,0%

Hvad producerer virksomheden? Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du orienterer dig i internationale nyhedsmedier (fx internationale tv-kanaler eller aviser)?

Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?

		Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du orienterer dig i internationale nyhedsmedier (fx internationale tv-kanaler eller aviser)?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	43,2%	34,1%	22,7%	100,0%
	Materielle varer	28,8%	46,2%	25,0%	100,0%
	Viden	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
Total		36,0%	40,5%	23,4%	100,0%

Hvad producerer virksomheden? Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du henter store dele af din information på Internettet? Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?

		Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du henter store dele af din information på Internettet?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	29,5%	50,0%	20,5%	100,0%
	Materielle varer	19,2%	55,8%	25,0%	100,0%
	Viden	6,7%	73,3%	20,0%	100,0%
Total		21,6%	55,9%	22,5%	100,0%

Hvad producerer virksomheden? Foregår størstedelen af din kommunikation som skriftlig formidling (fx e-mail)? Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?

		Foregår størstedelen af din kommunikation som skriftlig formidling (fx e-mail)?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	23,8%	59,5%	16,7%	100,0%
	Materielle varer	24,5%	63,3%	12,2%	100,0%
	Viden	15,4%	69,2%	15,4%	100,0%
Total		23,1%	62,5%	14,4%	100,0%

Hvad producerer virksomheden? Foregår størstedelen af din kommunikation som mundtlig formidling (fx dialog med en eller flere medarbejdere)? Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?

		Foregår størstedelen af din kommunikation som mundtlig formidling (fx dialog med en eller flere medarbejdere)?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser		61,9%	38,1%	100,0%
	Materielle varer	2,0%	55,1%	42,9%	100,0%
	Viden	15,4%	38,5%	46,2%	100,0%
Total		2,9%	55,8%	41,3%	100,0%

Hvad producerer virksomheden? Er det vigtigt for dit arbejde, at du kan tale andre sprog end dansk - fx engelsk? Crosstabulation

Hvad producerer virksomheden?

		Er det vigtigt for dit arbejde, at du kan tale andre sprog end dansk - fx engelsk?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvad producerer virksomheden?	Serviceydelser	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
	Materielle varer	24,5%	28,6%	46,9%	100,0%
	Viden	23,1%	23,1%	53,8%	100,0%
Total		31,7%	33,7%	34,6%	100,0%

Kryds med spørgsmål 2

Crosstabs

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser? Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den samarbejder på tværs af landegrænser? Crosstabulation

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser?

		Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den samarbejder på tværs af landegrænser?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser?	Hjemmemarkedet	38,9%	31,9%	29,2%	100,0%
	Eksportmarkedet	10,5%	18,4%	71,1%	100,0%
Total		29,1%	27,3%	43,6%	100,0%

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser? Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den eksporterer produkter? Crosstabulation

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser?

		Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den eksporterer produkter?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser?	Hjemmemarkedet	54,2%	30,6%	15,3%	100,0%
	Eksportmarkedet		16,2%	83,8%	100,0%
Total		35,8%	25,7%	38,5%	100,0%

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser? Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den outsourcer opgaver og/eller forretningsområder til udlandet? Crosstabulation

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser?

		Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at den outsourcer opgaver og/eller forretningsområder til udlandet?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser?	Hjemmemarkedet	83,1%	12,7%	4,2%	100,0%
	Eksportmarkedet	34,2%	36,8%	28,9%	100,0%
Total		66,1%	21,1%	12,8%	100,0%

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser? Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du orienterer dig i internationale nyhedsmedier (fx internationale tv-kanaler eller aviser)? Crosstabulation

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser?

		Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du orienterer dig i internationale nyhedsmedier (fx internationale tv-kanaler eller aviser)?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ydelser?	Hjemmemarkedet	39,4%	36,6%	23,9%	100,0%
	Eksportmarkedet	28,9%	50,0%	21,1%	100,0%
Total		35,8%	41,3%	22,9%	100,0%

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ytelser? Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du henter store dele af din information på Internettet? Crosstabulation

Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ytelser?

		Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du henter store dele af din information på Internettet?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor afsætter virksomheden primært sine varer/ytelser?	Hjemmemarkedet	22,5%	56,3%	21,1%	100,0%
	Eksportmarkedet	18,4%	57,9%	23,7%	100,0%
Total		21,1%	56,9%	22,0%	100,0%

Kryds med spørgsmål 3

Hvor mange ansatte er der i virksomheden? Er du påvirket af globalisering i betydningen at du ser det som en realistisk mulighed at søge job i udlandet? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er der i virksomheden?

		Er du påvirket af globalisering i betydningen, at du ser det som en realistisk mulighed at søge job i udlandet?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er der i virksomheden?	Under 300	72,7%	22,7%	4,5%	100,0%
	300-500	52,4%	33,3%	14,3%	100,0%
	Over 500	60,0%	26,7%	13,3%	100,0%
Total		63,6%	26,4%	10,0%	100,0%

Hvor mange ansatte er der i virksomheden? Har der i forbindelse med forandringsprocessen været klare visioner og strategier fra topledelsens side? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er der i virksomheden?

		Har der i forbindelse med forandringsprocessen været klare visioner og strategier fra topledelsens side?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er der i virksomheden?	Under 300	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
	300-500	22,2%	44,4%	33,3%	100,0%
	Over 500	13,6%	50,0%	36,4%	100,0%
Total		14,7%	49,0%	36,3%	100,0%

Hvor mange ansatte er der i virksomheden? Har der været planer for, hvordan medarbejderne blev inddraget i forandringsprocessen? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er der i virksomheden?

		Har der været planer for, hvordan medarbejderne blev inddraget i forandringsprocessen?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er der i virksomheden?	Under 300	17,5%	47,5%	35,0%	100,0%
	300-500	17,6%	52,9%	29,4%	100,0%
	Over 500	18,2%	52,3%	29,5%	100,0%
Total		17,8%	50,5%	31,7%	100,0%

Kryds med spørgsmål 5

Hvor mange ansatte er du leder for? Har du været med til at implementere en ny ledelsesstil i virksomheden? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Har du været med til at implementere en ny ledelsesstil i virksomheden?		Total
		Ja	Nej	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	71,4%	28,6%	100,0%
	10-20	81,3%	18,8%	100,0%
	21-30	91,7%	8,3%	100,0%
	31-40	83,3%	16,7%	100,0%
	Over 40	94,2%	5,8%	100,0%
Total		88,0%	12,0%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Har du været med til at gennemføre omfattende besparelser? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Har du været med til at gennemføre omfattende besparelser?		Total
		Ja	Nej	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	85,7%	14,3%	100,0%
	10-20	75,0%	25,0%	100,0%
	21-30	91,7%	8,3%	100,0%
	31-40	83,3%	16,7%	100,0%
	Over 40	82,7%	17,3%	100,0%
Total		83,0%	17,0%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Har du været med til at indføre nye organiseringsformer i virksomheden?

Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Har du været med til at indføre nye organiseringsformer i virksomheden?		Total
		Ja	Nej	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	64,3%	35,7%	100,0%
	10-20	81,3%	18,8%	100,0%
	21-30	83,3%	16,7%	100,0%
	31-40	66,7%	33,3%	100,0%
	Over 40	84,6%	15,4%	100,0%
Total		80,0%	20,0%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Har der været planer for, hvordan medarbejderne blev inddraget i forandringsprocessen? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Har der været planer for, hvordan medarbejderne blev inddraget i forandringsprocessen?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	33,3%	41,7%	25,0%	100,0%
	10-20	17,6%	64,7%	17,6%	100,0%
	21-30	33,3%	25,0%	41,7%	100,0%
	31-40		40,0%	60,0%	100,0%
	Over 40	12,0%	56,0%	32,0%	100,0%
Total		17,7%	51,0%	31,3%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Har du følt dig kompetent til at håndtere frustrationer blandt medarbejderne i forbindelse med forandringsprocesser? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Har du følt dig kompetent til at håndtere frustrationer blandt medarbejderne i forbindelse med forandringsprocesser?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%
	10-20	17,6%	47,1%	35,3%	100,0%
	21-30	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	31-40		80,0%	20,0%	100,0%
	Over 40	4,0%	56,0%	40,0%	100,0%
Total		9,6%	53,2%	37,2%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Har du følt dig kompetent til at omsætte visioner og strategier for forandringsprocessen fra topledelsens side til medarbejderne? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Har du følt dig kompetent til at omsætte visioner og strategier for forandringsprocessen fra topledelsens side til medarbejderne?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	9,1%	63,6%	27,3%	100,0%
	10-20	17,6%	52,9%	29,4%	100,0%
	21-30	16,7%	41,7%	41,7%	100,0%
	31-40		60,0%	40,0%	100,0%
	Over 40	13,7%	58,8%	27,5%	100,0%
Total		13,5%	56,3%	30,2%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Er du selv en drivende kraft i teamudviklingsprocesser? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Er du selv en drivende kraft i teamudviklingsprocesser?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	21,4%	50,0%	28,6%	100,0%
	10-20	6,3%	37,5%	56,3%	100,0%
	21-30	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	31-40		50,0%	50,0%	100,0%
	Over 40	3,9%	39,2%	56,9%	100,0%
Total		8,1%	42,4%	49,5%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Føler du dig klædt på til at håndtere konflikter mellem medarbejderne? Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Føler du dig klædt på til at håndtere konflikter mellem medarbejderne?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	7,1%	64,3%	28,6%	100,0%
	10-20	6,3%	56,3%	37,5%	100,0%
	21-30	8,3%	58,3%	33,3%	100,0%
	31-40		50,0%	50,0%	100,0%
	Over 40	2,0%	47,1%	51,0%	100,0%
Total		4,0%	52,5%	43,4%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Har du et netværk eller sparringspartnere, som kan hjælpe dig med at udvikle dit eget virke som leder?
Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Har du et netværk eller sparringspartnere, som kan hjælpe dig med at udvikle dit eget virke som leder?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	28,6%	50,0%	21,4%	100,0%
	10-20	18,8%	37,5%	43,8%	100,0%
	21-30	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	31-40		83,3%	16,7%	100,0%
	Over 40	25,5%	43,1%	31,4%	100,0%
Total		22,2%	46,5%	31,3%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Skal du gennemføre medarbejdersamtaler?
Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Skal du gennemføre medarbejdersamtaler?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10	21,4%	21,4%	57,1%	100,0%
	10-20	6,3%	12,5%	81,3%	100,0%
	21-30		8,3%	91,7%	100,0%
	31-40	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%
	Over 40		9,8%	90,2%	100,0%
Total		5,1%	12,1%	82,8%	100,0%

Hvor mange ansatte er du leder for? Føler du dig klædt på til at gennemføre medarbejdersamtaler?
Crosstabulation

Hvor mange ansatte er du leder for?

		Føler du dig klædt på til at gennemføre medarbejdersamtaler?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Hvor mange ansatte er du leder for?	Under 10		42,9%	57,1%	100,0%
	10-20		37,5%	62,5%	100,0%
	21-30	8,3%	33,3%	58,3%	100,0%
	31-40	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	Over 40	2,0%	33,3%	64,7%	100,0%
Total		3,0%	36,4%	60,6%	100,0%

Kryds med spørgsmål 6

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere

med anden etnisk baggrund? Har du oplevet sammenstød, der bunder i forskellige kulturelle værdi- og normsæt? Crosstabulation

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

		Har du oplevet sammenstød, der bunder i forskellige kulturelle værdi- og normsæt?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?	I ringe grad	54,1%	37,8%	8,1%	100,0%
	I nogen grad	46,9%	46,9%	6,1%	100,0%
	I høj grad	41,2%	58,8%		100,0%
Total		48,5%	45,6%	5,8%	100,0%

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund? Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser mellem arbejds- og privatliv? Crosstabulation

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

		Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser mellem arbejds- og privatliv?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?	I ringe grad	62,2%	35,1%	2,7%	100,0%
	I nogen grad	42,9%	46,9%	10,2%	100,0%
	I høj grad	52,9%	41,2%	5,9%	100,0%
Total		51,5%	41,7%	6,8%	100,0%

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund? Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af personlige grænser? Crosstabulation

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

		Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af personlige grænser?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?	I ringe grad	43,2%	51,4%	5,4%	100,0%
	I nogen grad	38,8%	57,1%	4,1%	100,0%
	I høj grad	35,3%	47,1%	17,6%	100,0%
Total		39,8%	53,4%	6,8%	100,0%

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund? Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser i relation til religion? Crosstabulation

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

		Har du oplevet konflikter, der er udsprunget af forskellige opfattelser af grænser i relation til religion?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?	I ringe grad	100,0%			100,0%
	I nogen grad	83,7%	12,2%	4,1%	100,0%
	I høj grad	82,4%	17,6%		100,0%
Total		89,3%	8,7%	1,9%	100,0%

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund? Har du oplevet samarbejdsproblemer, der bunder i sproglige barrierer? Crosstabulation

Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?

		Har du oplevet samarbejdsproblemer, der bunder i sproglige barrierer?			Total
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	
Er den virksomhed, du arbejder i, påvirket af globalisering i betydningen, at I har medarbejdere med anden etnisk baggrund?	I ringe grad	81,1%	16,2%	2,7%	100,0%
	I nogen grad	63,3%	26,5%	10,2%	100,0%
	I høj grad	47,1%	47,1%	5,9%	100,0%
Total		67,0%	26,2%	6,8%	100,0%