

Behovsafdækning på
ledelsesområdet - med fokus på
digital ledelse og
digitaliseringens betydning for
ledelsesopgaven

HAKL

November 2019

EY

Building a better
working world

Indhold

Resumé	4
Baggrund og metode	6
Behovsafdækning	11
Fremtidstendenser	21
Udviklingsmuligheder og anbefalingskatalog	32
Konklusion	43
Formidlingsstrategi	47
EY-teamet	49
Litteratur	51
Appendiks	53

Resumé

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Resumé

Formålet med analysen er at undersøge, hvilken betydning digitalisering har for kravene til ledelseskompetencer på AMU-målgruppen med henblik på at identificere udviklingspotentiale og konkrete udviklingsmuligheder.

Opgaven er initieret af Referencegruppe for ledelse*, der har også ageret styregruppe i projektet.

Scope

I analysen behandles, hvilken betydning digitalisering har for førstelinjelederes ledelsesopgave med fokus på, hvilke krav digitalisering stiller til førstelinjelederes kompetencer over de næste to-fem år inden for udvalgte brancher:

- ▶ Handel og transport
- ▶ Detail
- ▶ Industri
- ▶ Service

Digitalisering omfatter udviklingen mod at forbedre eller ændre en virksomheds nuværende forretningsprocesser, funktioner eller aktiviteter ved at implementere teknologier eller data.

Projekttilgang

Den overordnede analyse er grundlagt gennem interviews med 14 førstelinjeledere, interviews og fokusgruppe med fire eksperter samt workshop med undervisere. Datamaterialet er suppleret med modeller fra EY's videndatabase og anden relevant ledelseslitteratur og studier.

Projektets hovedfund

1 Behovsafdækning

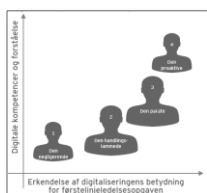
- ▶ Førstelinjelederne mangler en erkendelse af digitaliseringens betydning for deres respektive arbejdsområder og brancher.
- ▶ Førstelinjelederne forventer, at flere af de udfordringer, som de oplever nu, er tidsbegrænsede.
- ▶ Førstelinjelederne mener selv, at de har kompetencerne i forhold til den udvikling, som de forventer.



2 Behovsprofiler

Der er identificeret fire arketyper af behovsprofiler i målgruppen for AMU-lederkurser. Profilerne adskiller sig primært fra hinanden i forhold til deres erkendelse af digitaliseringens betydning og deres opfattelse af egne digitale kompetencer.

- ▶ Den negligierende
- ▶ Den handlingslammede
- ▶ Den parate
- ▶ Den proaktive



3 Fremtidstendenser

Førstelinjeledere skal lede og være forandringsagenter i en tid præget af automatisering, og hvor kommunikation flyttes over på digitale platforme; der er et øget brug af data og teknologier, og følelsesmæssig intelligens bliver førstelinjelederes mest unikke redskab.



4 Udviklingsmuligheder

Der er identificeret 14 udviklingsmuligheder. Udviklingsmulighederne er inddelt i tre kategorier, der refererer til et generelt kvalitetsløft af HAKL's AMU-lederkurser:

- ▶ Forudsætninger: udvikling af faciliteter for kursister og undervisere
- ▶ Kerne: opdatering af indhold/AMU-mål på kurser
- ▶ Overbygning: udvikling af nye kurser



* Referencegruppe for ledelse består af Dansk Industri, Dansk Erhverv, HK, Kommunernes Landsforening og Ledernes Hovedorganisation.

Baggrund og metode

Resumé

Baggrund og metode

Behovsafdækning

Fremtidstendenser

Udviklingsmuligheder
og anbefalingskatalog

Konklusion

Formidlingsstrategi

EY-teamet

Litteratur

Appendiks

Baggrund og metode

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Baggrund

Baggrund

Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation & Ledelse (HAKL)* har på baggrund af projektansøgningen 'Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven' - fået bevilget udviklingsmidler til en analyse af digitaliseringens betydning for ledere i AMU-målgruppen. Hypotesen bag analysen er, at den teknologiske udvikling i virksomhederne og brugen af data betyder, at jobbet som førstelinjeleder vil forandre sig i løbet af de kommende år. Dels fordi det forventes, at nogle af de opgaver, som førstelinjelederen løser nu i forhold til personale- og driftsledelse, forsvinder, hvilket ændrer rammerne for ledelsesopgaven, dels fordi det forventes, at det bliver afgørende for førstelinjeledernes succes, at de har indsigt i mulighederne i digitalisering, anvendelse af data m.v.

For HAKL, der har til opgave at tilrettelægge, udvikle og kvalitetssikre arbejdsmarkedsuddannelser, der understøtter virksomhedernes vækst og fremmer medarbejdernes kompetenceudvikling, betyder det, at uddannelserne skal være opdaterede og relevante i henhold til den digitale udvikling. Samtidig går den digitale udvikling i dag så hurtigt, at den interne kompetenceudvikling i virksomhederne er mindst lige så væsentlig som medarbejdernes formelle uddannelse.

Formål

Formålet med analysen er i forlængelse heraf at undersøge, hvilken betydning digitalisering har for kravene til ledelseskompetencer på AMU-målgruppen med henblik på at identificere udviklingspotentialet og konkrete udviklingsmuligheder.

Det vil med andre ord sige, at undersøgelsen både skal bidrage med indsigt i førstelinje-lederes oplevelser af digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven og førstelinje-ledere og eksperter forventninger til, hvordan udviklingen vil påvirke lederkompetencer hos førstelinjeledere i de kommende år. Med udgangspunkt heri leverer undersøgelsen dermed vigtig viden, der både vil styrke videngrundlaget i eksisterende AMU-lederkurser samt inspirere til udvikling af AMU-lederkurser, fx eventuel revision eller nyudvikling af AMU-mål-, -kurser eller andre tiltag.



* Opgaven er initieret af Referencegruppe for ledelse, der har også ageret styregruppe i projektet. Referencegruppe for ledelse består af Dansk Industri, Dansk Erhverv, HK, Kommunernes Landsforening og Ledernes Hovedorganisation.

Baggrund og metode

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Scope

I undersøgelsen af, hvilken betydning digitalisering har for førstelinjelederes ledelsesopgave med fokus på, hvilke krav digitalisering stiller til førstelinjelederes kompetencer, er der flere begreber på spil, der er nødvendige at konkretisere.

I dette afsnit introduceres analysens genstandsfelt *førstelinjeledere* og derefter (i boksen på næste side) beskrives det, som analysen konkret forholder sig til: Hvilken betydning *digitalisering* - forstået som *teknologier* og *data* - har for *førstelinjeledelsesopgaven*.

'Førstelinjeledere' er ikke et begreb, der er hyppigt anvendt i ledelseslitteraturen. Med udgangspunkt i deltagerstatistik fra AMU-lederkurser (se Appendiks) samt interviews med førstelinjeledere og undervisere har vi nedenfor karakteriseret en førstelinjeleder. Det betyder også, at vi har anvendt litteratur og studier¹, der ikke nødvendigvis bruger begrebet 'førstelinjeleder', men hvor den omhandlede ledertype deler karakteristika med vores førstelinjeledere.



Førstelinjeledere^{2,3} ...

... er første ledelseslag i virksomheden

Førstelinjeledere har typisk over 10 medarbejdere under sig. De har ikke andre ledere under sig, og de bruger typisk en del af deres tid på at indgå direkte i det daglige arbejde og varetage driftsopgaver sammen med deres team.

... er "blæksprutteledere"

Deres ledelsesopgaver er meget blandede og uforudsigelige. I gennemsnit har de ni forskellige aktiviteter hver time. Ingen af deres hoved-opgaver fylder mere end en femtedel af arbejdstiden - og der er sjældent to arbejdsdage, der er ens.

... har stort praksiskendskab

Førstelinjelederen har typisk en baggrund som udførende medarbejder i teamet selv og er blevet forfremmet på baggrund af sine kompetencer i det faglige arbejde. Det betyder også, at vedkommende kun sjældent tager en praktisk og/eller teoretisk ledelsesbaggrund med sig ind i rollen som førstelinjeleder.

... er forandringsagenter

Førstelinjelederen er også den, som skal integrere alle ændringerne, og som får medarbejdernes reaktioner uden filter. Dermed er førstelinjelederens fokus også på arbejdskulturen og på at sørge for, at den passer med målsætningen.

Baggrund og metode

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Hvad er digitalisering egentlig?

Med digitalisering menes det arbejde, der er forbundet med at udvikle virksomhedens anvendelse af digitale løsninger. Der er tale om digitalisering, når ny **teknologi** og måder at udlede og anvende **data** indføres og forandrer arbejdsgange eller på anden vis påvirker førstelinjeledere, medarbejdere og/eller kunder og leverandører direkte.

For førstelinjelederen betyder det fx, at teknologier og data bruges til at træffe beslutninger, fordi det fx kan fortælle, i hvilken retning markedet/konkurrenterne/kunderne bevæger sig eller hvilke varer, der mangler på lageret. I praksis skal førstelinjelederen og medarbejderne måske skulle arbejde i nye systemer, og det udledte data skal anvendes i forretningsprocesser. Digitalisering af virksomheder handler i høj grad også om interne processer - i særdeleshed digitaliseres mange administrative processer. Overordnet medfører det **nye ledelsesmæssige udfordringer og muligheder**.

Ud fra hypotesen om, at førstelinjeledernes behov og fremtidstrends vil variere imellem brancher, blev det i samarbejde med HAKL's projektgruppe besluttet at fokusere på de fire oftest repræsenterede brancher på AMU- lederkurser (se side 53):

- ▶ Handel og transport
- ▶ Detail
- ▶ Industri
- ▶ Service

Som det fremgår senere af rapporten, gav hverken behovsanalysen eller ekspertanalysen indikationer af, at der var betydningsfulde variationer på tværs af de udvalgte brancher. I det følgende beskrives resultaterne fra analyserne derfor som gældende på tværs af de udvalgte brancher.

Udviklingen over de seneste 10 år har desuden vist, at det er umuligt at sige noget kvalificeret om, hvor udviklingen vil tage os hen om 10 år, og denne rapport fokuserer derfor på udviklingen de kommende to-fem år.



Baggrund og metode

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Metode

Metode

Der er benyttet en gennemtestet projektilgang opdelt i tre delanalyser og en afsluttende afrapportering og formidlingsstrategi (se *Figur 1: Projektilgang* nedenfor), som har bidraget til en struktureret projektafvikling og sikret løbende fremdrift i projektet.

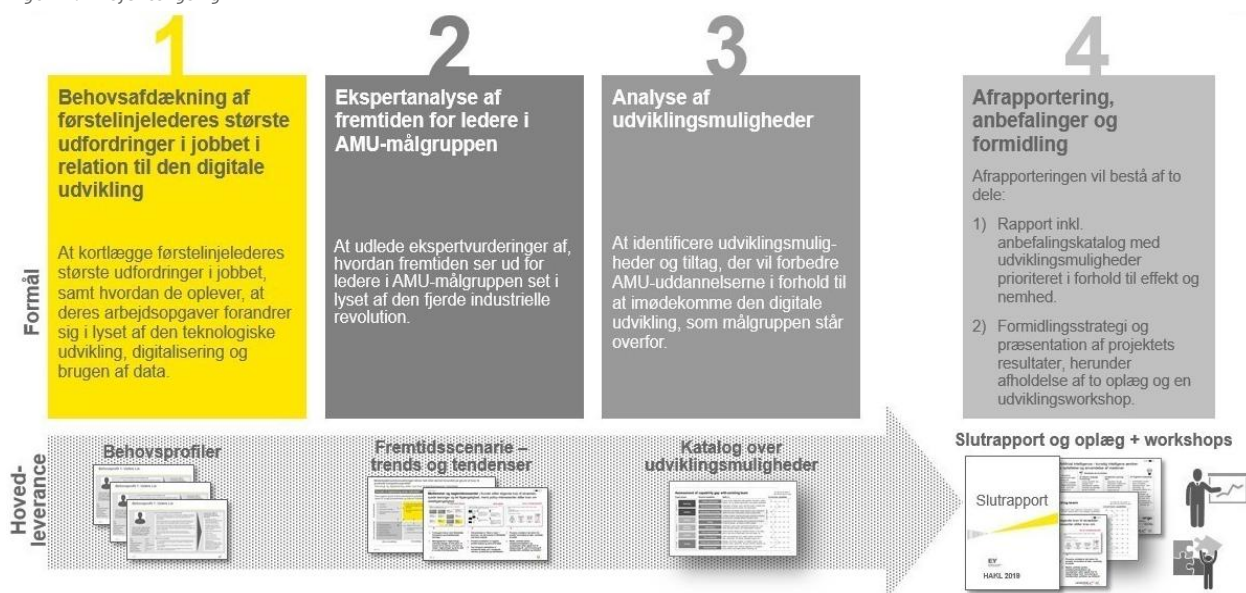
Projektilgang

Den overordnede forståelse af førstelinjeleders kompetencebehov set i lyset af digitaliseringen blev grundlagt gennem interviews med førstelinjeledere og eksperter samt fokusgrupper og workshops med eksperter og undervisere fra AMU-lederkurser. Yderligere information blev indhentet via litteraturstudier og gennem EY's videndatabase.

I samarbejde med undervisere fra AMU-lederkurser og med udgangspunkt i det samlede datamateriale er førstelinjeledernes oplevede udfordringer og behov samt eksperters forventninger til fremtidige kompetencebehov blevet omsat til konkrete udviklingsmuligheder i HAKL-regi.

De anvendte metodiske værktøjer og analysestrategier angives under hver delanalyse i denne rapport.

Figur 1: Projektilgang



Behovsafdækning

Resumé

Baggrund og metode

Behovsafdækning

Fremtidstendenser

Udviklingsmuligheder
og anbefalingskatalog

Konklusion

Formidlingsstrategi

EY-teamet

Litteratur

Appendiks

Behovsafdækning

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Behovsafdækning

Formålet med behovsafdækningen er at kortlægge førstelinjelederes største udfordringer i jobbet, og hvordan de oplever, at deres arbejdsopgaver forandrer sig i lyset af den teknologiske udvikling, digitalisering og brugen af data.

Behovsafdækningen tager udgangspunkt i interviews med førstelinjeledere. Indsigterne fra analysen beskrives henholdsvis i:

- 1) En afdækning af førstelinjeledernes oplevede og forventede udfordringer og behov.
- 2) Behovsprofiler, der repræsenterer de fire arketyper, som vi har identificeret i målgruppen for AMU-lederkurser.

Datagrundlag

- ▶ Ledernes analyse af potentialer, behov og udfordringer inden for digitalisering og ledelse blandt Ledernes medlemmer⁴.
- ▶ Semistrukturerede interviews med 14 førstelinjeledere.
- ▶ Informanterne blev udvalgt, så gruppen dækker målgruppen for AMU-lederkurser i forhold til køn, alder, uddannelsesniveau, anciennitet, ledelsesniveau, privat/offentlig ansættelse, brancher m.m. (se Appendiks).
- ▶ Datamaterialet er analyseret ved brug af eksplorativ tematisk analysestrategi.



Behovsafdækning

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Behovsafdækning

Behovsafdækningen beskrives i det følgende opdelt i henholdsvis:

- A. Førstelinjeledernes digitale modenhed samt erkendelse og forståelse af udviklingsbehov.
- B. Førstelinjeledernes oplevede udfordringer og behov.

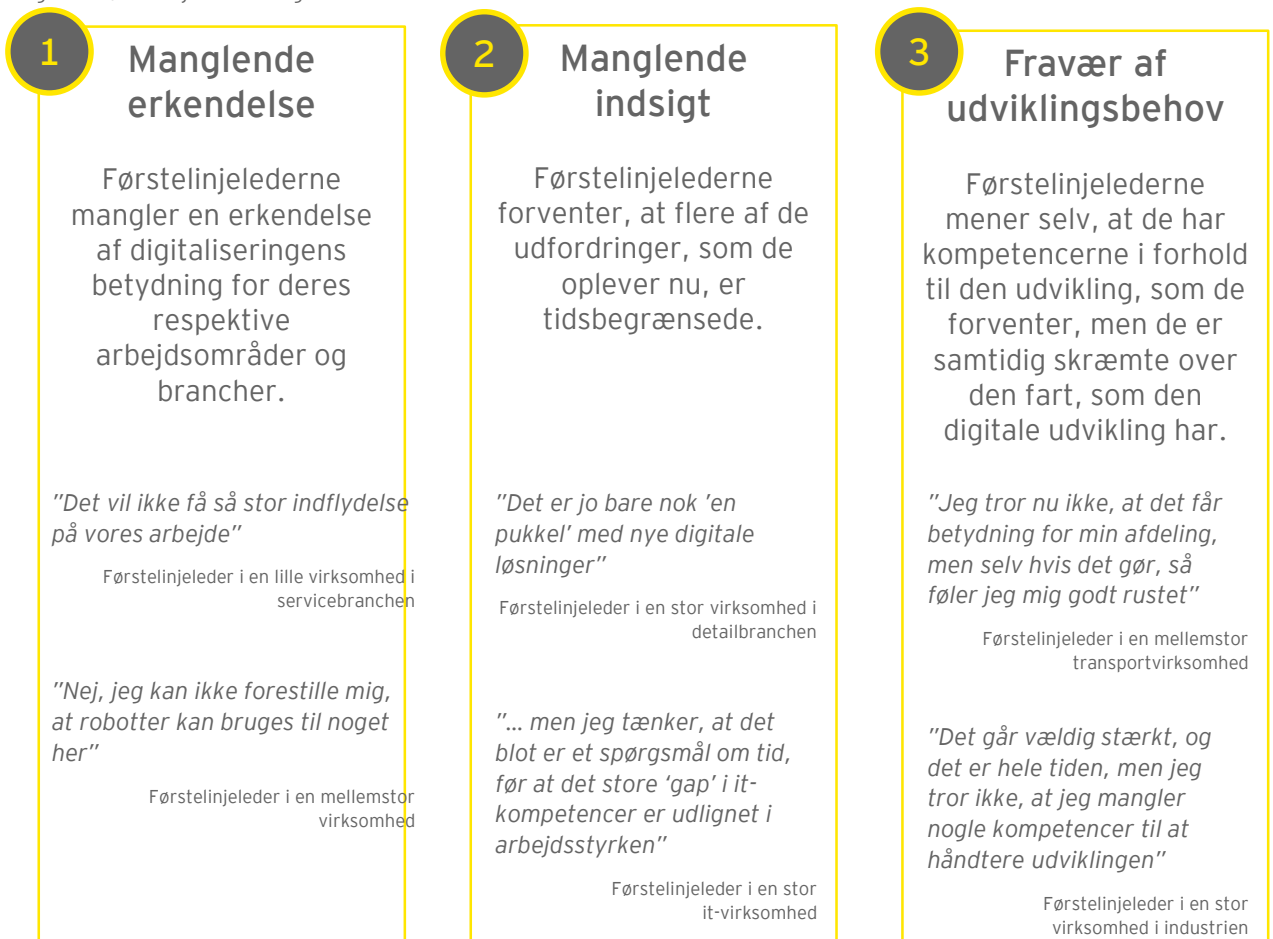
Det, der adskiller de to analyser, er førstelinjeledernes bevidsthed - mens den første er vores analyse af førstelinjeledernes digitale modenhed, er den anden en analyse af de udfordringer og behov,

som førstelinjelederne oplever og selv er bevidste omkring.

Førstelinjeledernes digitale modenhed

Ud over de udfordringer og behov, som førstelinjelederne selv er bevidste omkring, er der identificeret tre tendenser, der vedrører førstelinjeledernes digitale modenhed, herunder erkendelse af samt indsigt i digitaliseringens betydning og forståelse af det kommende udviklingsbehov. Tendenserne illustreres i figur 2 nedenfor og perspektiveres på næste side.

Figur 2: Førstelinjelederes digitale modenhed



Behovsafdækning

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Disse tendenser vedrørende førstelinjeledernes digitale modenhed understøttes af resultater fra Ledernes undersøgelse af potentialer, behov og udfordringer inden for digitalisering og ledelse blandt Ledernes medlemmer⁴. I overensstemmelse med fundene fra behovsafdækningen viste Ledernes undersøgelse, at kun knap 3 ud af 10 ledere forventer, at deres lederrolle forandrer sig inden for de næste tre år som følge af den digitale og teknologiske udvikling. Undersøgelsen viste også, at kun knap hver tredje leder forventer, at medarbejder-sammensætningen i deres team bliver helt eller delvist forandret på grund af krav til ændrede kompetenceprofiler. Det var også kun knap hver tredje, der forventer, at de skal lede under en ny organisationsform.

Samlet set tegner der sig et billede af en målgruppe, der både mangler en erkendelse af, at digitaliseringen vil få betydning for deres arbejdsopgave og ledelsesrum inden for nærmere fremtid, og mangler en erkendelse af, at det er fremtidens udfordringer, de begynder at smage på nu - det er ikke blot noget, der går over igen. Det lægger samlet set an til et andet vigtigt fund: At de hverken oplever eller forventer at have et udviklings-behov.

For HAKL's vedkommende belyser disse fund et udviklingspotentialer i forhold til at skabe en erkendelse af udviklingsbehov for målgruppen. Dette beskrives nærmere i afsnittet om udviklingsmuligheder (se side 30).



Førstelinjelederes oplevede udfordringer

I analysen af de udfordringer og behov, som førstelinjelederne selv er bevidste omkring, er der identificeret tre udfordringstemaer, som går på tværs af interviewene.

Disse tre udfordringstemaer uddybes og beskrives nærmere på næste side.

1 Opgaveforandringer

2 Digitaliseringsforandringsagent

3 Manglende tid til personaleledelse

Behovsafdækning

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Opgaveforandringer

Førstelinjelederne oplever, at:

- ▶ Nye digitale løsninger sparer dem tid og øger lethed i meget af deres administrative arbejde, men de oplever også, at kravet om mere dokumentation stiger, i takt med at mulighederne udbredes. Førstelinjelederne oplever altså ikke, at digitale løsninger nødvendigvis er tidsbesparende i det administrative arbejde - de føler nærmere, at der er tale om opgave-forandring. I samme dur er der også kommet mange forskellige kommunikationskanaler i spil (internt i teamet og/eller eksternt til kunder og leverandører). Det har medført, at førstelinjelederne oplever at bruge mere tid på at kommunikere på forskellige kanaler afhængigt af modtagerens præferencer.
- ▶ Deres medarbejdere kommer gradvist til at favne flere og flere opgaver (fordi flere af deres tidligere tidskrævende opgaver er automatiseret). Det betyder dels, at førstelinjelederne ikke (længere) føler, at de er eksperter på alle opgaver, dels at de aktivt arbejder med at have tillid til, at medarbejderne kan favne det.
- ▶ De har fået en ekstra opgave i at være digitalt nysgerrige og orienterede, tilegne sig forståelse af de nye digitale løsninger samt bruge data og dets muligheder inden for deres arbejdsfelt.

Udfordrede digitaliseringsforandringsagenter

Førstelinjelederne oplever, at:

- ▶ De mangler indblik i, hvorfor et nyt

system eller en ny arbejdsgang skal implementeres, og hvordan det (system-teknisk) skal foregå. Derudover føler de et pres over, at forandringer skal gå hurtigere end nogensinde før, og at forandringerne kommer konstant. Det er ikke kun et pres for førstelinjelederne, men det manifesterer sig også som en generel utryghed - både blandt medarbejdere og førstelinjelederne selv - over for nye digitale løsninger.

- ▶ De yngre medarbejdere bringer nogle digitale kompetencer, nytænkning og potentialer for udvikling samt løsninger ind, men at det er en udfordring som førstelinjeleder at bringe idéerne opad i organisationen (selvom disse idéer ofte er mere relevante end de løsninger, der kommer oppefra).

Manglende tid til personaleledelse

Førstelinjelederne oplever, at:

- ▶ De bruger meget tid på at sætte sig ind i nye (digitale) løsninger, og at det tager tid direkte fra personaleledelse.
- ▶ Digitalisering i stigende grad prioriteres oppefra, og at det ofte er på bekostning af det generelle udviklingsarbejde af medarbejdere.
- ▶ Fjernledelse bliver en større og større realitet, fordi der ikke længere er samme behov for at mødes med deres medarbejdere ligeså ofte. Og førstelinjelederne synes, at fjernledelse er en stor udfordring - i særdeles fordi de mangler 'ansigt-til-ansigt' og den sociale kontakt med deres medarbejdere.

Behovsafdækning

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Behovsprofiler

Behovsprofilerne repræsenterer de fire arketyper, der er identificeret i blandt interviewpersonerne: *den negligerende*, *den handlingslammede*, *den parate* og *den proaktive* - navnene relaterer til deres digitale modenhed. Profilerne adskiller sig primært fra hinanden i forhold til deres erkendelse af digitaliseringens betydning og deres opfattelse af egne digitale kompetencer.

Den negligerende forventer ikke, at vedkommendes arbejdsopgaver vil blive påvirket af digitaliseringen. Han/hun er generelt modstander af digitalisering og mener ikke, at det er en god udvikling for flere arbejdsprocesser, da han/hun ikke kan se, hvordan den skal kunne fremme arbejdsprocesserne.

Den handlingslammede er skræmt af, hvad fremtiden bringer. Vedkommende er ikke i tvivl om, at digitaliseringen rammer på et tidspunkt, og at det kommer til at påvirke arbejdet og branchen. Han/hun ved bare ikke hvornår og hvordan, og om han/hun bør udvikle sine kompetencer i forhold til det.

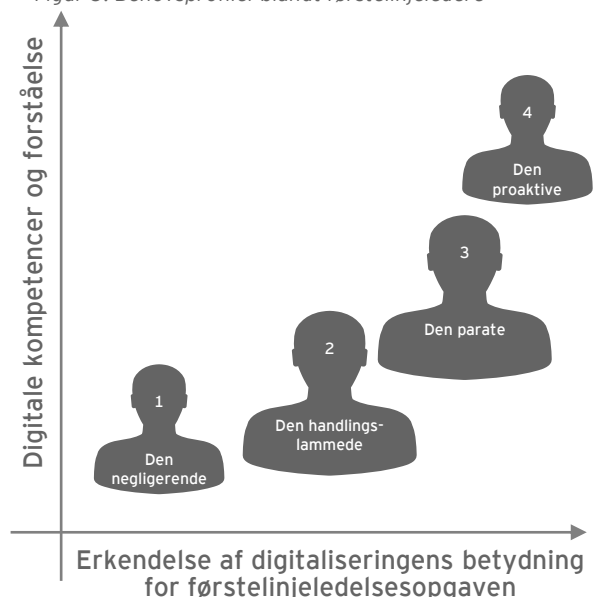
Den parate mener selv, at han/hun på flere punkter har de fornødne kompetencer til at drive det, som den digitale udvikling i virksomheden kræver af sin rolle på nuværende tidspunkt. Men han/hun er dog bevidst om, at han/hun skal udvikle sine kompetencer fremadrettet for at udnytte digitaliseringens potentiale.

Den proaktive er meget proaktiv i forhold til at drive den digitale udvikling i virksomheden. Vedkommende er klar over, at han/hun ikke er klædt på til udviklingen i samme grad som sine yngre medarbejdere, men han/hun er ikke sikker på, at han/hun behøver at udvikle sig mere for at kunne følge med.

Behovsprofilerne er konstrueret ud fra en tematisk analyse med udgangspunkt i interviews med førstelinjeledere og uddybet med indsigter fra underviserens erfaringer og deres kendskab til målgruppen. Profilerne bidrager til analysen ved at give en nuanceret indsigt i, hvilke udfordringer forskellige førstelinjeledere i AMU-målgruppen oplever, og hvilke behov og hvilken motivation de har, som HAKL kan imødekomme. Behovsprofilerne kan og bør, anvendes efterfølgende til at gøre AMU-kursusindholdet og -udbuddet vedkommende og engagerende for målgruppen.

For HAKL er der størst potentiale i umiddelbart at fokusere på den handlingslammede og den parate, der begge har et erkendt kompetenceudviklingsbehov. Den negligerende skal først hjælpes til at erkende, at digitaliseringen vil medføre et kompetenceudviklingsbehov, mens den proaktive skal overbevises om, at der stadig er noget at lære.

Figur 3: Behovsprofiler blandt førstelinjeledere



1 | Den negligerende



"Jeg stoler ikke på teknologier, der prøver at forudsige noget. Jeg mener, at jeg bedre selv kan forudse vores behov"

Vedkommende oplever ikke selv, at arbejdsopgaverne ændrer sig i takt med digitaliseringen, og han/hun forventer heller ikke, at (kerne)opgaverne vil blive påvirket eller erstattet af digitale løsninger. På samme vis giver vedkommende heller ikke udtryk for at tage højde for omverdenens udvikling - dvs. at leverandører og/eller kunder kommer til at stille nye krav, der vil påvirke arbejdsopgaverne.

Vedkommende synes ikke, at digitale løsninger er en hjælp i arbejdet - snarere tværtimod. Han/hun oplever, at de digitale værktøjer tager tid fra de praktiske opgaver, som han/hun anser som sin kerneopgave. Derudover oplever han/hun især, at alle de nyere digitale teknologier udfordrer kommunikationen.

Vedkommende angiver at have meget svært ved at kommunikere via mail. Derfor vil han/hun hellere kommunikere ansigt til ansigt eller i telefon, og han/hun prioriterer ikke altid at svare på sine mails, da det er meget tidskrævende.

Vedkommende er generelt modstander af digitalisering og mener ikke, at digitalisering er en god udvikling for arbejdsprocesser, da han/hun ikke kan se, hvordan den skal kunne fremme arbejdsprocesserne.

Vedkommende oplever ikke at have nogen udfordringer, der nødvendiggør, at han/hun lærer noget nyt, og han/hun har således ingen nævneværdig motivation for at udvikle sine (digitale) kompetencer. Hvis vedkommende skulle tage noget efteruddannelse, så ville den primære årsag være et ønske om at få papirer på det, han/hun selv mener at kunne.

I forhold til HAKL's AMU-kursusudbud er det vigtigt at vide, at den negligerende...

- ▶ først og fremmest skal erkende, at digitaliseringen vil påvirke hans/hendes respektive arbejdsområder og branche
- ▶ skal forstå, at selvom der ikke er planer internt i virksomheden om at implementere nogle digitale løsninger inden for nærmeste fremtid, så vil leverandører/kunder/konkurrenters udvikling stille krav til virksomhedens ydelser og service
- ▶ skal gøres opmærksom på, at han/hun har et behov for kompetenceudvikling

2 | Den handlingslammede



"Jeg er nok lidt gammeldags i min tankegang og lidt tilbageholdende over for det nye - fx synes jeg, at kunstig intelligens virker skræmmende"

Vedkommende ser ikke digitaliseringen som værende noget negativt, men han/hun føler at skulle bruge uhensigtsmæssigt meget af sin tid på at sætte sig ind i de nye værktøjer, der bliver introduceret på arbejdspladsen, da han/hun er udfordret på sine digitale kompetencer. Dermed oplever han/hun også at have mindre tid til personaleledelse. Ydermere bliver vedkommende presset over, at forandringerne - og i særdeles dem, der er forårsaget af den digitale udvikling i og uden for virksomheden - skal gå meget stærkt. Vedkommende erkender således, at virksomheden bliver påvirket af den digitale udvikling, samt at han/hun skal forbedre sine egne kompetencer.

Vedkommende mener, at nogle af udfordringerne er forårsaget af den fjernledelse, der er blevet en del af arbejdsopgaven, idet meget af kommunikationen med medarbejderne foregår digitalt. Vedkommende føler ikke selv, at han/hun er med på beatet i forhold til digitaliseringen. Dertil oplever han/hun, at de nye yngre generationer stiller flere krav og har andre forventninger til deres arbejde, som gør, at han/hun skal kunne

stå på mål for de forandringer, der er drevet oppefra af ledelsen. Derfor oplever vedkommende også, at det kan være svært at drive digitale forandringer blandt sine medarbejdere - primært fordi han/hun ikke selv er særlig digital kompetent, og fordi han/hun ikke altid oplever at have en forståelse for formålet med de konkrete digitale løsninger.

Vedkommende er skræmt af, hvad fremtiden bringer - bl.a. fordi han/hun har meget svært ved at forestille sig, hvordan digitaliseringen fremover vil påvirke arbejdsopgaverne via nye værktøjer og teknologier. Han/hun er ikke rigtig i tvivl om, at digitaliseringen rammer virksomheden på et tidspunkt, og at det kommer til at påvirke hans/hendes arbejde og branche i endnu højere grad, end det allerede gør. Han/hun ved bare ikke hvornår og hvordan, og om han/hun bør udvikle sine kompetencer i forhold til det.

I forhold til HAKL's AMU-kursusudbud er det vigtigt at vide, at den handlingslammede...

- ▶ først og fremmest skal forstå, at digitaliseringen vil påvirke hans/hendes respektive arbejdsområder og branche inden for nærmeste fremtid
- ▶ erkender at have et kompetenceudviklingsbehov, men ikke ved, hvordan han/hun bør udvikle sine kompetencer for at kunne følge med
- ▶ skal hjælpes til at forstå, hvordan han kan opnå de krævede kompetencer

3 | Den parate



"Skreven kommunikation kan lette mange arbejdsgange, men vi må ikke glemme den sociale kontakt"

Vedkommende mener, at digitaliseringen er meget kærkommen, da han/hun ser mange positive elementer i den digitale udvikling. Derfor vil han/hun også meget gerne udvikle sine kompetencer, så han/hun kan imødekomme den på bedste vis.

Selvom vedkommende har mange positive oplevelser med digitalisering - såsom mulighederne for at kunne forecaste og trække statistikker samt rapporter - så oplever han/hun, at digitalisering medfører nogle u hensigtsmæssige konsekvenser - fx, at datamulighederne samtidig øger kravene for dokumentation. Det frustrerer vedkommende, fordi han/hun mener, at digitalisering kan og bør være en hjælp og ikke endnu en tidskrævende dimension i arbejdet. Det er nemlig vigtigt for vedkommende at finde en god balance i sine opgaver, så han/hun har den tid til rådighed, som det kræver for at drive ordentlig personaleledelse.

Vedkommende mener selv, at han/hun på flere punkter har de fornødne kompetencer til at drive det, som den digitale udvikling i virksomheden kræver af sin rolle på nuværende tidspunkt. Men vedkommende

er dog bevidst om, at han/hun skal udvikle sine kompetencer fremadrettet for at udnytte digitaliseringens potentiale, så det ikke medfører de unødvendige og tidskrævende ekstraopgaver.

Vedkommende oplever desuden, at digitale værktøjer gør det svært at lede på tværs af generationer. Han/hun oplever, at særligt de yngre medarbejdere ikke altid forstår vigtigheden af ordentlig kommunikation, og at det er en udfordring, fordi de nyere kommunikationskanaler og platforme lægger op til hurtig kommunikation. Samtidig oplever han/hun, at de ældre medarbejdere ikke har de fornødne digitale færdigheder, og at han/hun derfor skal bruge ekstra tid på at sætte disse medarbejdere ind i de digitale løsninger. Han/hun prøver at løse dette ved sidemandsoplæring, men det tager stadigvæk u hensigtsmæssigt meget af arbejdstiden. Vedkommende vil gerne udvikle sig og være med til at drive virksomhedens digitale udvikling fremadrettet, da han/hun tror på, at digitaliseringen kan medvirke til at lette mange af de daglige arbejdsgange både for sig selv, men også for medarbejderne.

I forhold til HAKL's AMU-kursusudbud er det vigtigt at vide, at den parate...

- ▶ har et erkendt behov for kompetenceudvikling og er særligt motiveret for udvikling inden for nogle konkrete områder
- ▶ skal gøres opmærksom på de konkrete udviklingsmuligheder, som HAKL kan tilbyde
- ▶ skal forstå, hvordan de udviklingsmuligheder kan hjælpe, så han/hun udnytter digitaliseringens potentiale mest muligt

4 | Den proaktive



"Mange af de bedste digitale løsninger, som er blevet implementeret hos os, kommer helt nedefra. Den udvikling vil jeg gerne være med til at fremme"

Vedkommende er meget positiv over for den digitale udvikling generelt og har efter egen oplevelse de fornødne digitale kompetencer - hermed mener han/hun ikke, at han/hun selv har nogen særlig teknologisk indsigt, men han/hun er heller ikke sikker på, at det er nødvendigt, for *"heldigvis myldrer det med unge mennesker omkring mig"*. Vedkommende oplever nemlig, at flere af de unge medarbejdere udfordrer de eksisterende arbejdsgange og kommer med mange gode forslag til, hvordan man kan forbedre arbejdsgangene - nogle gange foreslår de endda konkrete digitale værktøjer, som er lette og hurtige at implementere. Vedkommende bakker op om det miljø og er bevidst meget proaktiv i forhold til at drive den digitale udvikling i virksomheden og skabe et miljø, der udnytter den yngre generations digitale kompetencer og mindset. Han/hun er således meget fokuseret på, at opgaven som førstelinjeleder består i at lede både nedad og opad.

Vedkommende oplever dog også, at en af hans/hendes største udfordringer som leder er at håndtere de yngre generationer. Han/hun synes, at de helt unge opfører sig som små individualister, og at det i dag derfor er en af de vigtigste opgaver at motivere og bearbejde de unge mennesker og lede de unge - netop fordi deres digitale potentiale skal udnyttes.

Vedkommende er bevidst om, at han/hun ikke er klædt på til udviklingen i samme grad som sine yngre medarbejdere, men han/hun er ikke sikker på, at han/hun behøver at udvikle sig mere for at følge med den digitale udvikling. Vedkommende mener nemlig ikke, at man kan digitalisere ledelse. For ham/hende handler ledelse om at håndtere konflikter, hvad enten de er digitale eller ej, samt at kunne rådgive og guide sine medarbejdere.

I forhold til HAKL's AMU-kursusudbud er det vigtigt at vide, at den proaktive ...

- ▶ har en stor forståelse af digitaliseringens betydning og de muligheder, som den medfører
- ▶ Ikke oplever at have et større kompetenceudviklingsbehov
- ▶ skal gøres opmærksom på, hvor han/hun har et udviklingspotentiale, og hvad det konkret kan hjælpe ham/hende med

Fremtidstendenser

Resumé

Baggrund og metode

Behovsafdækning

Fremtidstendenser

Udviklingsmuligheder
og anbefalingskatalog

Konklusion

Formidlingsstrategi

EY-teamet

Litteratur

Appendiks

Fremtidstendenser

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Fremtidstendenser

Formålet med ekspertanalysen er at give indsigt i eksperter forventninger til, hvordan den digitale udvikling vil påvirke kravene til førstelinjeleders lederkompetencer i de kommende år. Denne viden vil bidrage til at styrke videngrundlaget i eksisterende AMU-lederkurser og danne grundlag for en eventuel revision eller nyudvikling. Først identificeres overordnede fremtidige trends og tendenser i de udvalgte brancher, og herefter omsættes de identificerede trends og tendenser til krav for førstelinjeledere.

Ekspertanalysen er således struktureret i to dele:

- 1) Overordnede fremtidstendenser på tværs af de udvalgte brancher.
- 2) Fremtidstendensernes afledte krav til førstelinjeleders kompetencer.

Udvalgte eksperter*

Peter Skjold Mogensen

Lektor
Copenhagen Business Academy

Som ekspert placerer Peter sig i krydsfeltet mellem branchekendskab og førstelinjeledelse med et fokus på ledelsesmæssige udfordringer givet digitaliseringen.



Stig Yding Sørensen

Seniorspecialist
Center for Analyse & Erhvervsfremme,
Teknologisk Institut

Som ekspert placerer Stig sig i krydsfeltet mellem branchekendskab og digitalisering.



Annemarie Holsbo

Souschef
Center for Analyse & Erhvervsfremme,
Teknologisk Institut

Som ekspert placerer Annemarie sig i krydsfeltet mellem digitalisering og identificering af kompetenceudviklingsbehov set i lyset af digitalisering og efteruddannelse.



Flemming Ulrich Østergaard

Ledelses- & organisations-
konsulent, Copenhagen Business
Academy

Som ekspert placerer Flemming sig i krydsfeltet mellem førstelinjeledelse og deres kompetence- og uddannelsesbehov.



Datagrundlag

- ▶ EY's videndatabase
- ▶ Markedsundersøgelser, ledelseslitteratur og -studier
- ▶ Semistrukturerede interviews med udvalgte eksperter
- ▶ Fokusgruppe med udvalgte eksperter
- ▶ Datamaterialet er analyseret ved brug af tematisk analysestrategi

*En mere detaljeret beskrivelse af eksperterne findes i Appendiks

Fremtidstendenser

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Overordnede fremtidstendenser

Ifølge eksperter, markedsundersøgelser og fremtidsanalyser vil vi i de kommende to-fem år på tværs af de udvalgte brancher se endnu mere af den udvikling, vi allerede ser - dvs. at driverne for virksomheder i de udvalgte brancher er:

- ▶ Højere hastighed
- ▶ Mere fejlfrihed
- ▶ Individualisering
- ▶ Effektivisering

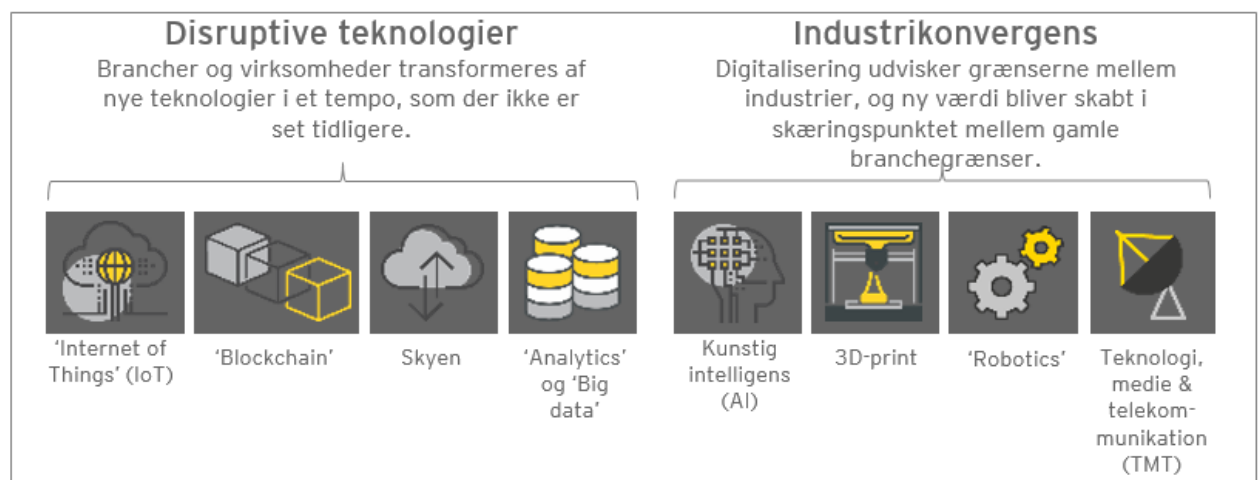
Redskaberne i denne udvikling er konkrete teknologier, der både er med til at disrupte brancher og virksomheder og til at udviske grænser mellem industrier og skabe nye trusler på de forskellige markeder (se figur 4 nedenfor).

I denne udvikling spiller digitalisering af virksomheder selvsagt en betydningsfuld rolle.

Inden for nærmeste fremtid kan vi således forvente, at virksomheder i de udvalgte brancher:

- ▶ lagrer deres data elektronisk (i 'skyen') og ikke længere blot bruger data deskriptivt, men i langt højere grad anvender data prædiktivt og præskriptivt
- ▶ er i konstant kommunikation med leverandører og kunder (dvs. både 'B2B' og 'B2C-kommunikation')
- ▶ monitorerer driften på afstand (fx via droner eller data) og øger produktiviteten (sensorer og analytics)
- ▶ accelerer automatiseringen af arbejdet - både i form af eliminering af jobs og i form af ændring af opgaver - og dermed er med til at ændre, hvilke kombinationer af opgaver, der reelt skaber og udgør et job
- ▶ skaber arbejde uden job - dvs. man hyrer arbejdskraft som 'single assignments', hvilket også betyder, at førstelinjeledelses-opgaven ændres, fordi der er større udskiftning og afstand til sine medarbejdere
- ▶ faciliterer en øget kontrol, dokumentation og "overvågning" af både medarbejdere, af en eventuel produktion og af virksomheden selv

Figur 4: Digitale megatrends



Fremtidstendenser

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Trends i arbejdsstyrken

Ud over at se på de digitale og teknologiske forventede trends er det også relevant at se på de mellem menneskelige udviklingstendenser, da førstelinjeledere først og fremmest er ledere for en gruppe medarbejdere. Mange førstelinjeledere - fx butiksschefer, produktionsledere, håndværksmestre m.fl. - i de udvalgte brancher er oftest ledere for unge mennesker, der stifter deres første bekendtskab med arbejdsmarkedet. Netop i disse år bevæger en særlig generation af mennesker og medarbejdere sig ud på arbejdsmarkedet: *de digitale indfødte*.

Det er den første generation af voksne, som har levet hele deres liv med internet, mobiltelefoner og sociale medier. Det er en generation af medarbejdere, som kræver, at ledere er til tider snarere end til stede, og for hvem MUS-samtaler er meningsløse⁵. Denne generations indtræden på arbejdsmarkedet har konsekvenser for arbejdsstyrkens samlede dynamik i en grad, som det ikke tidligere er set ved nye generationers indtræden. Der er identificeret fem trends i arbejdsstyrken, der gør sig gældende på tværs af de udvalgte brancher, og som har implikationer for førstelinjeledere.

Figur 5: Trends i arbejdsstyrken med implikationer for førstelinjeledere

Fem trends i arbejdsstyrken...	... med implikationer for førstelinjeledere
 <p>Fire generationer</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Baby boomers ('45-'60), Generation X ('60-'75), Generation Y ('75-90) og Generation Z ('90-'05) kommer til at arbejde side om side, hver med forskellige kompetenceevner, motivation/præferencer.	 <p>Ledelsesstilen skal kunne imødekomme forventninger og krav fra forskellige generationer.</p>
 <p>Fire medarbejdertyper</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Definitionen af medarbejdere har ændret sig - der findes nu fire forskellige typer: fuldtid, freelancers, at-a-distance og robot.	 <p>De skal kunne lede ligegyldig hvor, hvordan, og hvornår deres team arbejder.</p>
 <p>Formålet er vigtigt</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Formålsdrevne, socialt ansvarlige organisationer er de mest attraktive arbejdspladser for nye unge talenter.	 <p>De skal eksemplificere virksomhedens strategi og værdier og kunne motivere deres team til at gøre det samme.</p>
 <p>Digital oplevelse</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Medarbejdere vil have, og forventer, samme grad af digitalisering i deres arbejdsmiljø som i deres privatliv.	 <p>De skal bruge digital teknologi til at drive innovative måder at arbejde på.</p>
 <p>Work/life-integration</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Teknologien har invaderet vores liv; medarbejdere er gået over til at have et integreret work/life-forhold frem for balance.	 <p>De skal udvise fleksibilitet i forhold til, hvor, hvordan og hvornår deres team arbejder.</p>

Fremtidstendenser

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Fremtidstendensernes afledte kompetencekrav

I dette afsnit er de førnævnte overordnede fremtidstendenser blevet konkretiseret og udvalgt i forhold til deres konkrete betydning for førstelinjeledere.

De udvalgte tendenser i figur 6 vil forventeligt få størst indflydelse på førstelinjelederes arbejde, og dermed deres kompetencebehov, over de kommende to-fem år. Hver tendens beskrives nærmere på de følgende sider, inden afsnittet afsluttes med en opsamling på de afledte kompetencekrav.

Figur 6: Fremtidstendenser, der vil få størst betydning for førstelinjeledere

1 Automatisering udbredes



- Ledelsesopgaven udvider sig fysisk og geografisk
- Færre mennesker skal favne flere forskelligartede opgaver
- Større kompleksitet i arbejdsopgaverne
- Tager noget selvstændighed væk fra arbejdsopgaverne
- Fjerner en grad af ansvar fra den enkelte medarbejder

4 Arbejdsstyrken polariseres



- Teams med vidt forskellige digitale kompetencer
- Teams med vidt forskellige præferencer
- Fastholdelse af medarbejdere fra yngre generationer bliver sværere

2 Kommunikation flyttes fra ansigt-til-ansigt til digitale medier



- Sænker samarbejdet og udfordrer kommunikationen
- Udvider ledelsesopgavens område
- De administrative procedurer og opgaver rykker længere nedad
- Større fysisk afstand til medarbejdere og kolleger
- Rammerne for skabelse af tillid udfordres

5 Følelsesmæssig intelligens bliver et unikt redskab



- Det der kan forudsiges kommer på en formel og automatiseres
- Mennesket adskiller sig fra robotter ifh. til kognitive funktioner som følelsesmæssig intelligens og abstrakt tænkning

3 Anvendelsen af data og teknologier øges



- 'Omnichannel' og 'phytigital' udbredes
- Stigende krav om mere dokumentation
- Antallet af softwareprogrammer stiger eksponentielt
- Øget data, informationsadgang og 'fake-news'

6 Rollen som forandringsagent bliver en udfordring



- Forandringerne kommer i et hidtil uset tempo
- Modtagerne bliver sværere at overbevise
- Sidemandsoplæring og generel vidensdeling
- Ledelse og forandring kommer både oppe og nedefra

Fremtidstendenser

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Automatisering

Robotter er over de seneste år blevet et almindeligt værktøj i en stor del af danske virksomheder. To ud af tre danske fremstillingsvirksomheder anvender eller har planer om at anvende robotter inden for nærmeste fremtid⁶. Robotterne er med til at automatisere arbejdsopgaver, og den automatisering trækker kravene til medarbejdernes opgaver og kompetencer i to retninger:

- ▶ I det ene tilfælde bliver medarbejderne dequalificerede, deres hidtidige arbejdsopgave automatiseres, og de skal blot servicere robotten (hvad end det er en produktionsrobot eller en digital løsning), så den fortløbende kan producere det ønskede produkt uden stop, eller deres job elimineres helt.
- ▶ I det andet tilfælde flytter kompetencekravene sig for de medarbejdere, der går omkring robotten. De skal evne kvalitetskontrol, kunne afhjælpe fejl og bidrage til produkt- og produktionsudvikling. Disse medarbejdere bliver mødt med nye og større kvalifikationskrav. Det kan betyde, at den faglærte medarbejder må videreudanne sig for at være en kompetent medarbejder til de nye opgaver i virksomheden⁷.



Begge udviklingsretninger har konsekvenser for førstelinjelederens opgave. I det første tilfælde vil en dequalificering resultere i, at medarbejderne i højere grad skal udføre mere operationelt arbejde, eller at deres job helt elimineres; både i produktionen, hvor nogle opgaver bliver mere operationelle, og når data fx bliver brugt til at foretage indkøb og forudsigelser om salg, tager det noget selvstændighed væk fra arbejdsopgaven. Det betyder, at førstelinjeledere skal være rigtig dygtige til at kunne motivere deres medarbejdere til de mere operative opgaver. I det flere jobfunktioner bliver mere operationelle, kan man også forvente, at virksomheder i højere grad gør brug af udenlandsk arbejdskraft (fordi det er billigere). Det stiller krav til førstelinjelederens kulturkendskab og evner til at lede en gruppe med forskellige kulturer.

I det andet tilfælde kan automatiseringen være med til at forårsage, at den enkelte medarbejders ansvar bliver større, og dermed at førstelinjeledernes medarbejdere favner flere og mere komplekse opgaver end tidligere. For nogle medarbejdere - fx i produktionsvirksomheder - vil den større tekniske kompleksitet i arbejdsopgaverne komme på grund af selve håndteringen af teknologien. For andre - fx montører/ reparatorer - vil det være, fordi kunderne/ brugerne kan klare flere ting selv. Man ser allerede nu en øget tendens til, at folk går på YouTube for at lære at reparere en ting eller løse et problem. Samtidig går udviklingen af digitale redskaber og apparater generelt i retning af at blive mere simple og automatiserede at håndtere for brugerne⁸.

Fremtidstendenser

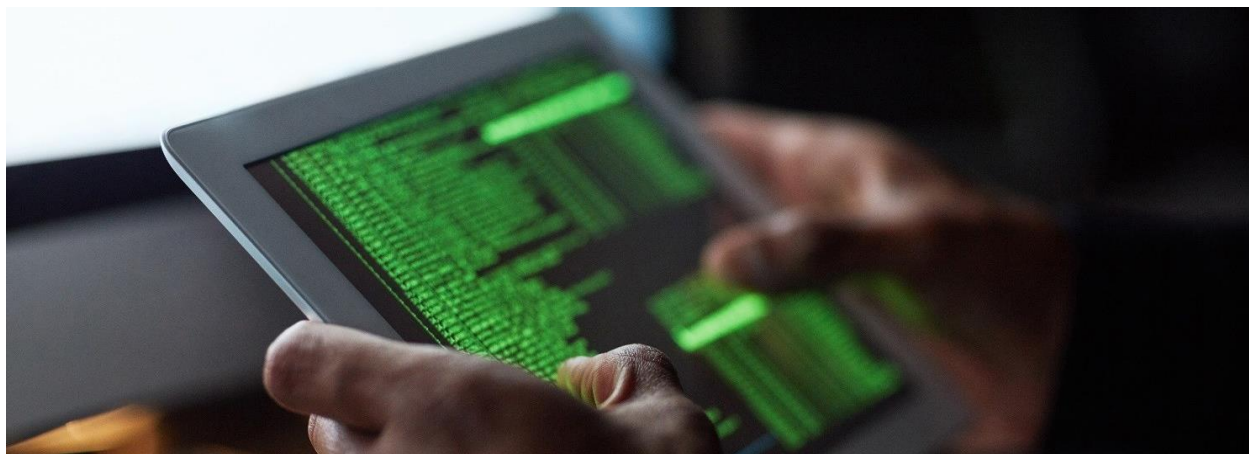
Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Det betyder, at brugerne først får behov for hjælp til montering, reparation m.v., når det drejer sig om mere teknisk, komplekse problemer, og det får naturligvis betydning for de opgaver, som montører/installatører, kundeservicepersonale m.fl. skal håndtere. Førstelinjelederen vil således skulle lede medarbejdere, som i højere grad end tidligere har mere teknisk viden og er mere teknisk stærke. Førstelinjelederne skal ikke være ekspert på det hele, men han/hun skal have tillid til, at medarbejderne kan favne det, og skal kunne skabe rammerne for udvikling af medarbejderen.

Automatisering, og i særdeleshed robotter, betyder, at der nogle steder vil blive færre medarbejdere. Det kan medføre, at førstelinjeledelsesopgaven udvider sig (over flere produkter/forretninger m.v.). Dette forventes især i detail- og transportbranchen, hvor flere og flere forretninger digitaliseres i en grad, så der kun vil være behov for at have et absolut minimum af medarbejdere på arbejde⁹.

'Amazon Go' er et eksempel på fremtidens butik, hvor hundredvis af kameraer og sensorer i hylterne automatisk registrerer dine indkøb, så du bare kan tage varen fra hylten og lægge direkte i tasken, og beløbet trækkes så automatisk fra din kundekonto, når du forlader butikken. Samtidig registrerer sensorer i hylten, at der fjernes en vare, hvilket bidrager med data til den automatiserede bagvedliggende lager- og indkøbsproces.

Amazon Go fra USA virker på nuværende tidspunkt som et ekstremt eksempel, men det er ikke desto mindre den type butik, som de fleste større kæder i detailhandlen arbejder frem imod. Med færre medarbejdere i hver butik vil behovet for førstelinjeledere først blive aktuelt på tværs af butikker. Det betyder, at en førstelinjeleder skal kunne bedrive fjernledelse og favne at være leder for flere forskellige fysiske butikker. I det ledelsen bliver flyttet fysisk længere væk, skal hver medarbejder også selv håndtere flere problemer og konflikter. Det kræver, at førstelinjelederne sikrer en proces for problemhåndtering og -eskalering samt evner at etablere og lede en selvstændig og problemløsende kultur.



Fremtidstendenser

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Kommunikation flyttes fra ansigt-til-ansigt til digitale platforme

En større del af kommunikationen og flere instruktioner (både internt i førstelinjelederens team og med kunder/leverandører) bliver givet skriftligt på digitale platforme i stedet for mundtligt. I særdeleshed i regi af førstelinjeledere og deres medarbejdere kan det være en stor udfordring (både for afsender og modtager), fordi mange i denne målgruppe har udfordringer med at læse/skrive. Derfor øger det kravene til førstelinjeledere om at være en god skriftlig formidler samt at kunne formidle via alternative kommunikationsformer såsom video eller i billeder. Ekspertene betoner også, at en kommunikationskultur, der primært beror på digitale platforme, har stor risiko for at sænke samarbejdet. Dels fordi folk har en tendens til at fokusere mere på deres egne opgaver, og samtidig mindskes den gængse forståelse af 'samarbejde'. Førstelinjelederen skal have kompetencerne til at etablere og vedligeholde forudsætninger og en kultur for samarbejde.

Når størstedelen af kommunikationen flyttes fra ansigt-til-ansigt til digitale platforme, udvider ledelsesopgavens område sig også - medarbejdere melder sig fx syg via sms, og chefen deler opgaver ud hjemmefra om aftenen i stedet for om morgenen. Dvs. at der er flere muligheder for at henvende sig til medarbejdere på alle tider af døgnet, og det kræver, at førstelinjelederne er 'digtalt dannede' og overvejer etik i brugen af digitale løsninger i ledelsesopgaven. Samtidig bliver de administrative procedurer og opgaver rykket længere og længere ned i kæden - fx når arbejdstimerne registreres automatisk via en app, eller data indtastes on-site, hvor det sker.

Idet en større og større del af kommunikationen kommer til at foregå over digitale platforme, er der ikke længere samme behov for fysisk nærhed. Det betyder, at 'fjernledelse' bliver et endnu mere udbredt fænomen blandt førstelinjeledere. På nogle områder kommer førstelinjelederne fysisk længere væk fra sine medarbejdere og dermed væk fra indsigten i deres velvære, og der kan derfor gå lang tid, før de opdager, hvis en medarbejder ikke har det godt. Den fysiske afstand betyder også, at førstelinjelederne i mindre grad kan "overvåge" medarbejdernes kvalitative indsats. Det stiller selvsagt krav til deres kompetencer i forhold til fjernledelse og til både at skabe og bevare tillid til sine medarbejdere.



Anvendelsen af data og teknologier øges

Lidt mere end hver femte produktionsvirksomhed i Danmark forventer at anvende kunstig intelligens (AI) inden for de næste tre-fire år¹⁰ og antallet af softwareprogrammer, som førstelinjeledere skal kunne betjene, stiger eksponentielt over tid på tværs af brancher. Mens AI virker skræmmende og komplekst for førstelinjelederne, kan de være mere rolige i forhold til at skulle anvende flere softwareprogrammer. Ekspertter ser nemlig en klar udvikling mod, at de enkelte programmer bliver mere og mere simple i forhold til interface, opbygning m.v.⁸

Fremtidstendenser

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Øget brug af data og implementering af nye teknologier stiller altså ikke kun krav til førstelinjeledernes teknologiske kompetencer. Faktisk angiver eksperterne, at det er vigtigere at have et digitalt mindset og teknologisk nysgerrighed end at have de konkrete teknologiske kompetencer. Et digitalt mindset og en teknologisk nysgerrighed bevirker nemlig, at førstelinjelederne kan stille de rigtige spørgsmål og handle på de nye muligheder¹¹.

Fænomener som 'omni-channel' og 'phygital' udbredes i alle brancher. Omni-channel indikerer en forretningsmodel/-strategi, hvor data indsamles fra alle kanaler om/fra kunderne konstant og bruges i kommunikationen samt servicen til dem. Phygital handler om at være dataopsamlende i både den fysiske (*phy*-) og digitale (*-gital*) verden. I industrien fx anvendes data fra sensorer, produktionsdata og salgsdata på nuværende tidspunkt i ca. halvdelen af fremstillingsvirksomheder i Danmark. Men der er alligevel også 33 % af virksomhederne, der har ingen anvendelse af data, har ingen data eller ikke ved, om de har¹². Det betyder, at der er en gruppe førstelinjeledere, der allerede har et behov for at have kompetencer til at forstå anvendelsen af data, muligheder med data samt deres betydning i fremtiden (hvor data i endnu højere grad bliver en handelsvare). De skal også være 'datadannede' - de skal både kunne behandle data etisk korrekt og reflektere (kritisk) over brugen. Disse kompetencer bliver også nødvendige inden for den nærmeste fremtid for den gruppe førstelinjeledere i de virksomheder, der på nuværende tidspunkt overhovedet ikke anvender data.

Den stigende mulighed for udvinding og anvendelse af data øger også kravene (både oppefra og fra kunder/leverandører) til dokumentation for førstelinjelederen. Det betyder, at førstelinjelederne ikke blot skal forstå og kunne arbejde med data, men også at de i høj grad skal kunne forholde sig kritisk til data og kunne balancere dokumentationskrav med andre personaleopgaver.

Den generelle øgede anvendelse af data, informationsadgang og 'fake news' betyder også, at førstelinjelederne er nødt til at være endnu mere kritisk tænkende i forhold til den information og de data, som de og deres medarbejdere har adgang til. Førstelinjelederen skal formå at reflektere og stille sig spørgende (og kritisk) over for de løsninger, der skal implementeres, og over for de data, der styres efter. Og de skal som førstelinjeledere også kunne håndtere, at medarbejderne er kritiske.

Mange førstelinjeledere har en (ofte omfattende) opgave i forhold til koordinering og planlægning af deres medarbejders arbejdsopgaver. Men man ser allerede nu i detailhandlen, industrien og servicesektoren brug af sensorer til registrering af manuelle arbejds-/serviceopgaver (fx når et toilet er beskidt, så registrerer sensorer i toilettet, at det skal rengøres og sender besked om det videre). Det betyder, at service-/arbejdsopgaver ikke længere skal udføres efter en fastlagt tidsplan, men i stedet efter behov. For førstelinjeledere vil det føles som et kontroltab, men det vil samtidig også være et kvalitetsløft af ydelserne (fordi der fx altid vil være rene toiletter og varer på hylderne). Når service-/arbejdsopgaverne i højere grad bliver løst efter behov, skal lederne kunne arbejde med både KPI'er og KBI'er¹³.

Fremtidstendenser

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Arbejdsstyrken polariseres

Der har aldrig været så stor forskel på generationerne på arbejdsmarkedet i forhold til deres teknologiske kompetencer og krav/præferencer til arbejdsopgaven, virksomheden og lederen som nu. Der vil fx være udtalt forskel mellem generationerne i forhold til behov for ansigt-til-ansigt tid med førstelinjelederen - de ældre generationer vil forvente og kræve mere nærværende ledelse end de yngre generationer, der hellere vil have tidslig ledelse. De yngre generationer shopper også mere rundt mellem jobs og bliver sværere at fastholde. De har brug for mere anerkendelse og hurtig feedback, og de har et større behov for gennemsigtighed i virksomheden og for at forstå, hvorfor tingene bliver gjort, som de gør¹⁴. Det stiller ikke blot krav til førstelinjelederen om at kunne instituere mening i arbejdet generelt, men også om at kunne håndtere teams med vidt forskellige digitale kompetencer og præferencer og motivere den enkelte medarbejder. Arbejdsstyrken er beskrevet nærmere på side 22.

Følelsesmæssig intelligens bliver et unikt redskab

Eksperterne forventer, at alt det, der kan forudsiges, og som kan komme på en formel, vil blive automatiseret. Men de betoner samtidig, at det er vigtigt at huske på, at mennesker adskiller sig fra robotter, kunstig intelligens m.v. ved at have følelsesmæssig intelligens og kunne tænke abstrakt¹¹. Evnen til at tænke abstrakt og identificere samt håndtere andres (og egne) følelser bliver derfor en endnu mere relevant kundskab for ledere i alle ledelseslag, end det allerede er i dag. Dvs. at viden om (følelsesmæssig) adfærd bliver essentiel for førstelinjelederne, ligesom de skal være dygtige til at reflektere og overveje deres egen ledelsesstil og -metoder.



Rollen som forandringsagent bliver en udfordring

Førstelinjelederne fungerer i deres funktion ofte som forandringsagenter. I forhold til implementering af digitale løsninger kan det blive en udfordring, fordi det ofte skal gå hurtigt, forandringerne kommer konstant, og fordi de ikke selv har nok kendskab til løsningen. Samtidig vil førstelinjelederne i endnu højere grad blive mødt af et behov for at kunne kommunikere og argumentere for, hvorfor der implementeres ny teknologi, over for de yngre generationer⁵. Ikke blot skal førstelinjelederne have kompetencer til at være forandringsledere i et konstant hurtigt tempo - de skal også hurtigt selv kunne sætte sig ind i de nye teknologier. Det sætter krav til førstelinjelederens evne til at lære og reflektere over 'læren om at lære'. Det kræver desuden generelle pædagogiske kompetencer til læring og videndeling.

De yngre medarbejdere vil også bringe nogle digitale kompetencer og potentiel udvikling samt nytænkning ind, som førstelinjelederen skal kunne bringe opad i organisationen. Det kræver, at førstelinjelederne har kompetencer til at lede både opad og nedad. For at få succes med det skal førstelinjelederen have kendskab til myndighedsudøvelse og 'den usynlige magt' i organisationer og kompetencer til at kunne bruge den viden aktivt i sin ledelse.

Fremtidstendenser

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Opsamling

I det foregående afsnit blev det ikke blot gennemgået, hvilke tendenser der vil få størst betydning for førstelinjeledere, men også hvordan de vil få betydning. Opsummerende stiller disse tender følgende krav til førstelinjelederes kompetencer over de kommende to-fem år:

- ▶ At være dygtig til at skabe motivation
- ▶ At have kulturkendskab
- ▶ At kunne lede medarbejdere, som er mere teknisk dygtige end lederen selv
- ▶ At kunne sikre, at man har de rigtige kompetencer i sit team, og at de kan favne de nye opgaver
- ▶ At kunne etablere og opretholde tillid til medarbejdere - i særdeleshed når det er ude over førstelinjelederens eget kompetenceområde
- ▶ At kunne etablere og vedligeholde en selvstændig og problemløsende arbejdskultur
- ▶ At have de nødvendige kompetencer i forhold til fjernledelse
- ▶ At være teknologisk nysgerrig
- ▶ At være 'datadannet', herunder kunne forholde sig kritisk til data og til anvendelsen af data
- ▶ At kunne lede efter KPI'er og KBI'er
- ▶ At kunne etablere og fastholde mening i arbejdsopgaverne
- ▶ At have og anvende følelsesmæssig intelligens
- ▶ At være forandringsparat og fungere som forandringsagent, herunder at besidde og anvende pædagogiske kompetencer og videndeling
- ▶ At kunne lede opad og nedad og gennemskue den usynlige magt i organisationer

Udviklingen over de kommende to-fem år forventes altså ikke at sætte nogle banebrydende nye krav til førstelinjeledere. Der er nogle kompetencer, der er nye - fx at være datadannet og at være teknologisk nysgerrig. Men der er i højere grad tale om, at digitaliseringen vil betyde, at kendte udfordringer og kompetencebehov får et ekstra lag eller blive tillagt en ny dimension og betydning - fx bliver det endnu vigtigere i fremtiden (end nu) at have og anvende følelsesmæssig intelligens, fordi det på mange måder er det eneste, der adskiller menneskelig arbejdskraft fra automatiseret og maskinel arbejdskraft. Det er således også tydeligt, at det for førstelinjeledere ikke kommer til at handle om at have nogle konkrete teknologiske kompetencer, men at det i højere grad er essentielt at være teknologisk nysgerrig og 'datadannet' og at kunne forholde sig reflektivt til etiske spørgsmål.



Udviklingsmuligheder og anbefalingskatalog

Resumé

Baggrund og metode

Behovsafdækning

Fremtidstendenser

**Udviklingsmuligheder
og anbefalingskatalog**

Konklusion

Formidlingsstrategi

EY-teamet

Litteratur

Appendiks

Udviklingsmuligheder

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Udviklingsmuligheder

På baggrund af den gennemførte analyse har EY identificeret udviklingsmuligheder og tiltag. Det er EY's samlede vurdering, at disse udviklingsmuligheder og tiltag kan forbedre AMU-ledelsesuddannelserne i forhold til at imødekomme den digitale udvikling, som målgruppen står over for.

Analysen af udviklingsmuligheder tager højde for førstelinjeledernes oplevede udfordringer, eksperternes forventede tendenser og de afledte kompetencekrav. Sammen med undervisere fra AMU-lederkurser har vi omsat disse kompetencekrav til udviklingsmuligheder set i lyset af det eksisterende AMU-udbud. Det er værd at bemærke, at udviklingsmulighederne ikke svarer 1:1 med de tidligere identificerede kompetencekrav, da flere af de identificerede kompetencekrav har relationer på kryds og tværs, og da nogle af dem allerede dækkes (fuldt eller delvist) i det eksisterende kursusudbud.

Undervejs i projektet er vi løbende stødt på udviklingsmuligheder, der er mere rettede mod underviserne. Om end disse udviklingsmuligheder, der primært angår underviserens og elevernes organisatoriske strukturer og faciliteter, er uden for projektets oprindelige scope, har vi valgt at inkludere dem i anbefalingskataloget.

Det er desuden værd at bemærke, at flere af udviklingsmulighederne omhandler begreber, udfordringer og/eller kompetencer, som ikke forekommer nye i relation til førstelinje-ledelse. Digitaliseringen tilføjer dog en ny dimension

til disse udfordringer og kompetencer - fx kræver det noget ekstra af førstelinjelederne at være forandringsagenter i en digital verden.

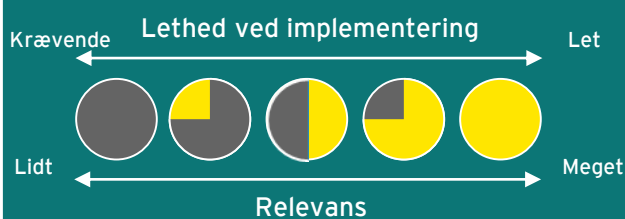
Da AMU-kurserne reguleres efter overordnede AMU-mål, kan det konkrete indhold og litteratur på kurserne variere. Vi har derfor valgt at identificere udviklingsmuligheder ud fra et princip om at løfte bundniveauet - dvs. at vi har medtaget udviklingsmuligheder, som nogle udbydere og undervisere måske vil mene, at de allerede benytter.

Udviklingsmulighederne fremstilles i et anbefalingskatalog (se side 34-40), hvor hver udviklingsmulighed beskrives, inklusive en vurdering af lethed ved implementering og relevans.

Udviklingsmulighederne samles slutteligt i en matrice, hvor de kortlægges relativt i forhold til lethed af implementering og relevans.

Figur 7 nedenfor viser, hvordan angivelserne af henholdsvis 'lethed ved implementering' og 'relevans' skal læses i anbefalingskataloget. Overordnet set kan de aflæses som 'jo mere gul, jo bedre'.

Figur 7: Fortolkning af implementeringsparametre



Udviklingsmuligheder

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Læsevejledning til anbefalingskatalog

Udviklingsmulighederne inddeles i tre kategorier: forudsætninger, kerne og overbygning. Kategoriernes navne refererer til et generelt kvalitetsløft af AMU-lederkurser.

Forudsætninger: Grundlæggende udviklingsmuligheder, der anses som værende nødvendige at prioritere og arbejde videre med - disse vedrører udvikling af organisatoriske grundstrukturer eller faciliteter for såvel kursister som undervisere.

Kerne: Udviklingsmuligheder, der er lette at håndtere, og som vil være med til at give et kvalitetsløft af eksisterende kurser og tiltag - disse vedrører opdatering af indhold/AMU-mål på eksisterende kurser.

Overbygning: Udviklingsmuligheder, der bør arbejdes videre med, og som vil styrke HAKL's AMU-udbud for målgruppen - disse omhandler primært udvikling af nye kurser.



Figur 8: Kategorier for udviklingsmuligheder

Oversigt over udviklingsmuligheder

1. Førstelindeleder i e-handel
2. Digital dannelse af medarbejdere
3. Ledelse af generation digital
4. Fjernledelse
5. Lede op ad og gennemskue den usynlige magt i organisationer
6. Nye baggrunde for motivation
7. Forandringsledelse på tværs af betydningsfulde fremtidstendenser
8. Digitaliseringens betydning for kommunikation i ledelsesopgaven
9. Erkendelse af digitaliseringens betydning i målgruppen
10. Erkendelse af digitaliseringens betydning blandt undervisere
11. Platform for videndeling
12. Kontinuerlig opdatering af underviserens viden
13. Praksisnærhed i kursusforløb
14. 'Train the trainer'-konceptet

Udviklingsmuligheder

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Matrice over udviklingsmuligheder

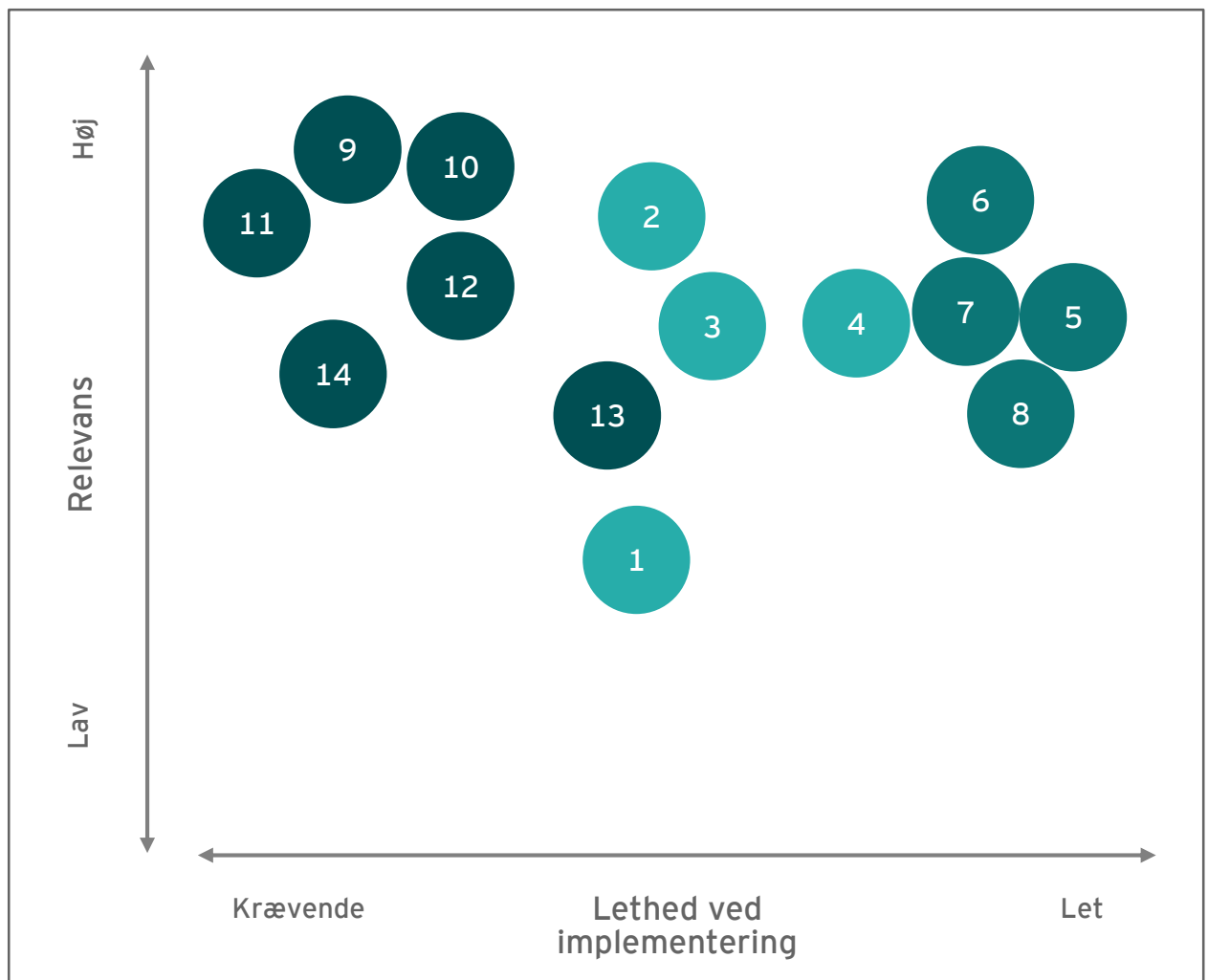
I matricen nedenfor er de identificerede udviklingsmuligheder kortlagt relativt i forhold til lethed af implementering og relevans.

Matricen viser, at forudsætningsudviklingsmulighederne overordnet er de mest krævende at implementere, men også dem, der skaber mest relevans. I den anden ende

af spektret ligger kernE-udviklingsmulighederne, der er relativt lette at implementere, og som har en høj relevans for målgruppen.

Selvom matricen er oplagt at anvende til prioritering af udviklingsmuligheder, er det vigtigt også at tage højde for udviklingsmulighedernes kategori - forudsætningsudviklingsmulighederne er grundlæggende for et generelt kvalitetsløft af AMU-lederkurser og bør prioriteres, om end de er mere krævende.

Figur 9: Matrice over udviklingsmuligheder



Anbefalingskatalog

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven



1: Førstelinjeleder i e-handel

E-handel er det mest markante vækstområde i detailhandlen, og netbutikken er blevet en salgskanal ved siden af den fysiske butik¹⁵. I Danmark findes der allerede mange tusinde webshops, og stadig flere er på vej¹⁶. Rollen som førstelinjeleder inden for e-handel har flere ting til fælles med rollen som førstelinjeleder i andre (fysiske) erhverv, men der er også ting, der er særegne her. I e-handel er ordentlig kundeservice og viden om kundernes præferencer endnu vigtigere end i en fysisk butik. Konkurrerende virksomheder er kun et klik væk. Førstelinjeledere skal ikke "blot" uddanne deres medarbejdere; de skal i ligeså høj grad danne dem. Det kræver foruden de almene kompetencer en stor forståelse for at anvende data, høj parathed samt forandringsvilje at være førstelinjeleder i e-handel.

På tværs af uddannelsesinstitutioner i Danmark findes der i dag kurser, der vedrører e-handel, men ingen, der vedrører førstelinjeledelse eller mellemlidelse i e-handel. Helt konkret kan dette behov imødekommes ved at udbyde et selvstændigt kursus.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende kurser, der berører emnet

- ▶ E-handel
- ▶ E-handel i detail
- ▶ E-handel i B2B

Lethed af implementering



Forventet relevans



2: Digital dannelse af medarbejdere

Det, der kan komme på en formel, vil blive automatiseret i fremtiden, og mange førstelinjeledere vil stå tilbage med kreative medarbejdere, der ikke vil topstyres, men derimod vil inddrages og ledes af nysgerrige ledere med tillid, passion og menneskelig dømmekraft. Netop de evner, som gør mennesker unikke, bliver særligt vigtige: evnen til at identificere samt håndtere andres (og egne) følelser, motivere og tænke abstrakt. Førstelinjeledere skal agere kompas for medarbejdere i deres digitale dannelse, og de skal udvikle samt anvende deres følelsesmæssige intelligens hertil. Derfor er det også kritisk, at Ledernes undersøgelse viser, at ledere tildeler 'følelsesmæssig intelligens' en bundplacering, når de skal rate vigtige områder i fremtidens digitale tidsalder⁴.

Helt konkret kan dette behov imødekommes ved at udbyde et selvstændigt kursus, der sætter fokus på digital dannelse, kultur, diversitet og værdier og på at anvende selvindsigt, selvkontrol, motivation, empati og sociale færdigheder aktivt i sin ledelse.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende kurser, der berører emnet

- ▶ Medarbejderinvolvering i ledelse
- ▶ Situationsbestemt ledelse

Lethed af implementering



Forventet relevans



Anbefalingskatalog

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven



3: Ledelse af generation digital

Både forskning og erfaring peger på, at de digitalt indfødte er betydeligt anderledes at rekruttere, fastholde og lede end andre generationer.¹⁴ De har brug for mere anerkendelse og hurtig feedback, og de har et større behov for gennemsigtighed i virksomheden og for at forstå, hvorfor tingene bliver gjort som de gør⁵. Flere af førstelinjelederne i denne analyse påpegede, at de netop havde svært ved at forstå de yngre generationers adfærd. Der ses således et tydeligt behov for, at førstelinjeledere kan tilegne sig viden om ledelse af de digitalt indfødte generationer, for hvem god og motiverende ledelse er betydeligt forskellig fra det, der tidligere er blevet opfattet som god ledelse.

Helt konkret kan dette behov imødekommes ved at udbyde et selvstændigt kursus, der sætter fokus på de digitalt indfødtes præferencer og drivere - dvs. på generelle dos og don'ts som leder for denne generation.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende kurser, der berører emnet

- ▶ Ledelse af forandringsprocesser
- ▶ Forandringsledelse
- ▶ Medarbejderinvolvering i ledelse
- ▶ Anvendelse af situationsbestemt ledelse

Lethed af implementering



Forventet relevans



4: Fjernledelse

Automatisering betyder færre medarbejdere, og derved at førstelinjeledelsesopgaven risikerer at blive bredt over flere geografiske steder. Samtidig foregår en større del af kommunikationen og flere instruktioner (både internt i førstelinjelederens team og med kunder/leverandører) over digitale platforme i stedet for mundtligt og ansigt-til-ansigt. For at få succes med det skal førstelinjeledere bl.a. besidde kompetencer i forhold til at skabe samarbejde over distance, etablere og vedligeholde en selvstændig og problemløsende arbejdskultur, sætte kommunikation i system, bevare nærvær og lede professionelt på trods af fysisk afstand, være 'digitalt dannede' og overveje etik i brugen af digitale løsninger i ledelsesopgaven.

Stort set alle adspurgte førstelinjeledere nævnte fjernledelse som en stor generel udfordring.

Helt konkret kan denne udfordring imødekommes ved at udbyde/fastholde et selvstændigt kursus om fjernledelse og sikre kursets relevans i kommunikationen om det.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende kurser, der berører emnet

- ▶ Ledelse på afstand. Kurset planlægges nedlagt, men analyse her viser, at det er en af førstelinjelederens oftest oplevede udfordringer at kommunikere kursets relevans og mål endnu tydeligere.

Lethed af implementering



Forventet relevans



Anbefalingskatalog

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven



5: Lede opad og gennemskue den usynlige magt i organisationer

Især de yngre medarbejdere vil bringe nogle digitale kompetencer og potentiel udvikling samt nytænkning ind, som førstelinjeledere skal kunne bringe opad i organisationen. Det kræver, at førstelinjelederne har kompetencer til at lede både opad og nedad.

For at få succes med det skal førstelinjeledere have kendskab til myndighedsudøvelse og 'den usynlige magt' i organisationer, og de skal have kompetencer til at kunne bruge den viden aktivt i deres ledelse.

Helt konkret kan dette inkluderes i AMU-mål på eksisterende uddannelser/kurser (fx GLU) - hvad det vil sige at være forandringsagent over for ledere opad i virksomheden. På GLU modul 5 kan der fx undervises i, hvordan man som førstelinjeleder passer ind som forandringsagent i hele virksomheden. Det kan også udvikles som et selvstændigt kursus.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende kurser, der berører emnet

- ▶ Ledelse af forandringsprocesser
- ▶ Forandringsledelse
- ▶ Medarbejderinvolvering i ledelse

Lethed af implementering



Forventet relevans



6: Nye baggrunde for motivation

På grund af automatisering af arbejdsopgaver vil mange medarbejdere opleve, at der bliver taget noget selvstændighed væk fra deres arbejdsopgaver. Det betyder, at førstelinjeledere skal være rigtig dygtige til at kunne motivere disse medarbejdere til de mere operationelle opgaver. Førstelinjeledere vil således opleve at have flere, nye og mere udfordrende grunde til at etablere og vedligeholde motivation hos medarbejderne. Idet flere opgaver bliver mere operationelle, kan man også forvente, at virksomheder i højere grad gør brug af udenlandsk arbejdskraft. Der kan være store forskelle i, hvordan folk bedst motiveres, og det stiller krav til førstelinjelederens kulturkendskab samt evner til at lede en gruppe med forskellige kulturer.

Helt konkret kan det inkluderes i AMU-mål på eksisterende uddannelser/kurser, fx på GLU modul 4.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende kurser, der berører emnet

- ▶ Medarbejderinvolvering i ledelse
- ▶ Anvendelse af situationsbestemt ledelse
- ▶ Projektledelse
- ▶ Salgsledelse
- ▶ Ledelse af forandringsprocesser

Lethed af implementering



Forventet relevans



Anbefalingskatalog

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven



7: Forandringsledelse på tværs af betydningsfulde fremtidstendenser

Det at være forandringsagent i en digital verden bliver en af de vigtigste opgaver for førstelinjeledere. Det er derfor vigtigt, at førstelinjelederne opnår kompetencer til at være forandringsagent for deres medarbejdere i en tid præget af automatisering, og hvor kommunikation flyttes over på digitale platforme; der er et øget brug af data og teknologier, arbejdsstyrken er polariseret i en grad, der ikke er set før, og følelsesmæssig intelligens er det mest unikke redskab. For at få succes med det skal førstelinjelederne bl.a. være teknologisk nysgerrige, 'datadannede' og kunne forholde sig kritisk til data, og de skal kunne lede medarbejdere, der er mere teknisk dygtige end dem selv.

Disse fremtidstendenser kan inkluderes som fokuspunkter i eksisterende kurser omhandlende forandringsledelse, eller der kan udvikles et særskilt kursus omhandlende forandringsledelse i regi af de førnævnte fremtidstendenser.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende kurser, der berører emnet

- ▶ Ledelse af forandringsprocesser
- ▶ Forandringsledelse
- ▶ Medarbejderinvolvering i ledelse



8: Digitaliseringens betydning for kommunikation i ledelsesopgaven

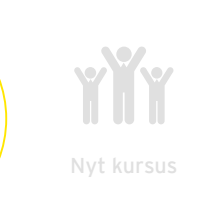
Flere af førstelinjelederne i denne analyse samt forskning og erfaringer viser, at kommunikationen i stigende grad flyttes til digitale platforme. I særdeleshed i regi af førstelinjeledere og deres medarbejdere kan det være en stor udfordring (både for afsender og modtager), fordi flere i denne målgruppe har udfordringer med at læse/skrive. Når kommunikationen flyttes til digitale platforme, betyder det ikke kun udfordringer for kommunikationen - det har også stor betydning for den eksisterende kommunikationskultur.

Helt konkret kan dette inkluderes i AMU-mål på eksisterende uddannelser/kurser. Det handler om at få lederne til at reflektere over, hvad der er rigtigt og forkert, når man kommunikerer digitalt. Meget af det er allerede afdækket i kurser, men det bør overvejes, om "digitalisering" skal indarbejdes i kursusbeskrivelserne.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



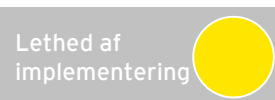
Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende kurser, der berører emnet

- ▶ Ledelse af forandringsprocesser
- ▶ Forandringsledelse
- ▶ Medarbejderinvolvering i ledelse



Anbefalingskatalog

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven



9: Erkendelse af digitaliseringens betydning i målgruppen

Helt overordnet ligger der et stort udviklingspotentiale for HAKL i at skabe erkendelse af udviklingsbehov blandt målgruppen og derved tiltrække flere kursister.

Store dele af målgruppen mangler en erkendelse af og indsigt i digitaliseringens betydning for deres respektive arbejdsområder og brancher. De forventer, at flere af de udfordringer, som de oplever nu, er tidsbegrænsede, og/eller at de har de fornødne kompetencer i forhold til den udvikling, som de forventer. Digitalisering er også et skræmmende fænomen for mange af dem, fordi de ikke ved, hvad det indebærer, og hvad det får af konkrete konsekvenser for dem. De har behov for at forstå digitaliseringskonsekvenser for førstelinjeledelsesopgaven (jf. de identificerede fremtidstendenser på side 23). Helt konkret kan dette imødekommes ved at lave en konkret kommunikationsstrategi, der tager udgangspunkt i de fire behovsprofiler (se formidlingsstrategi på side 46).

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende tiltag, der berører udviklingsmuligheden i en eller anden forstand

- Formidlingsstrategi

Lethed af implementering



Forventet relevans



10: Erkendelse af digitaliseringens betydning blandt undervisere

På baggrund af gennemførelse af dette projekt og eksperter på AMU-området er det blevet klart, at der i nogen grad også foreligger et udviklingspotentiale i forhold til undervisernes erkendelse af digitaliseringens betydning for krav til førstelinjelederes kompetencer. Nogle undervisere mente ikke, at digitalisering var så relevant, at det skulle inkluderes i undervisningen på bekostning af noget andet.

Helt konkret kan dette imødekommes ved at lave et (obligatorisk) læringsforløb, der tager udgangspunkt i de fire behovsprofiler og de identificerede udviklingstendenser samt de afledte kompetencekrav (se formidlingsstrategien på side 46).

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende tiltag, der berører udviklingsmuligheden i en eller anden forstand

- Årlig HAKL- temadag

Lethed af implementering



Forventet relevans



Anbefalingskatalog

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven



11: Platform for videndeling

Underviserne efterspurgte en central digital platform med mulighed for videndeling - både mellem underviserne på tværs af udbyderne og internt på holdene.

EY anbefaler, at der implementeres et Learning Management System (LMS). Operationelt vil det betyde bedre mulighed for at udbrede gode erfaringer i undervisningen med ny og lettilgængelig viden, som underviserne let kan omsætte direkte og hurtigt til praksis.

LMS giver også mulighed for den form for evaluering og opfølgning, som der blev efterspurgt af underviserne. Dele af den evaluering ville efterfølgende kunne deles på tværs - hvis fx kursisterne efterspurgte noget konkret indhold, kunne undervisere på samme type kursus løbende holde sig opdateret her. LMS kan også danne grundlag for sparring og erfaringsudveksling internt på holdene - også i tiden, efter kurset er slut.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende tiltag, der berører emnet i en eller anden forstand

- ▶ Facebook-grupper

Lethed af implementering



Forventet relevans



12: Kontinuerlig opdatering af undervisernes viden

Underviserne udtrykte alle, at det var en stor udfordring at holde sig opdateret på udviklingstrends. Undervisernes forståelse af målgruppens udfordringer samt kompetencebehov og viden om digitaliseringens betydning for førstelinjeledernes opgaver kan desuden styrkes gennem krav om virksomhedsbesøg. Det er EY's samlede vurdering, at der bør fastlægges krav, i forhold til at udbyderne faciliterer rum for innovationskraft blandt undervisere.

Ud over den førnævnte LMS anbefales det at afholde årlige udviklingscamps med fokus på at diskutere og indarbejde de nyeste tendenser i de forskellige brancher og deres afledte kompetencebehov hos førstelinjeledere på tværs af udbydere. Derudover kunne der opstilles krav om, at underviserne holder sig opdateret gennem et antal årlige virksomhedsbesøg. En anden let måde at opdatere en geografisk spredt og travl målgruppe er ved at udsende podcast (via LMS). Det er både økonomisk, ikke så tidskrævende og taler godt ind i den digitale udvikling, som HAKL er ved at undergå.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende tiltag, der berører emnet i en eller anden forstand

- ▶ HAKL's årlige konference for udbydere/undervisere.
- ▶ Aalborg Handelsskole har lavet et tiltag, hvor de tager på virksomhedsbesøg rundt til alle, der er på holdet.

Lethed af implementering



Forventet relevans



Anbefalingskatalog

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven



13: Praksisnærhed i kursusforløb

Særligt på de åbne HAKL-hold, hvor kursisterne kommer fra forskellige brancher/virksomheder, oplever underviserne en udfordring i at skabe praksisnært indhold. Forskning viser, at jo større grad af praksisnærhed, kursister oplever i undervisningen, desto mere relevant og lettere er det for dem at omsætte læring til ny eller ændret praksis¹⁷. For at der er tale om praksisnærhed, skal kursisten opleve nærhed til praksis, og det skal opleves som meningsfyldt for den enkelte i forhold til det daglige arbejde. Der er derfor behov for, at underviserne har en forståelse for kursisters daglige arbejdsopgaver m.v. På nuværende tidspunkt er der ikke en standardiseret praksis på tværs af udbydere/undervisere for indhentning af information om kommende kursister inden kursusstart. LMS vil fx kunne give underviserne en mulighed for at få en baseline-forståelse af kursisterne inden kursusstart. Derudover kan der fx stilles krav om bi-årige virksomhedsbesøg, så underviserne holder sig opdateret på målgruppens virkelighed.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Eksisterende tiltag, der berører emnet i en eller anden forstand

- ▶ Aalborg Handelsskole har lavet et tiltag, hvor de tager på virksomhedsbesøg rundt til alle, der er på holdet.

Lethed af implementering



Forventet relevans



14: 'Train the trainer'-koncept

For at sikre undervisningens kvalitet, og at nye undervisere har de fornødne kompetencer og forståelse af AMU-målgruppen, kan der stilles krav om, at underviserne gennemgår et standardiseret 'train the trainer'-forløb, før de begynder at undervise selv. 'Train the trainer'-konceptet kunne både inkludere pædagogiske værktøjer, viden om målgruppens brancher (jf. potentialet i forhold til at skabe mere praksisnærhed), virksomhedsbesøg, 'skygge-deltagelse' på en erfaren undervisers hold m.v.

Helt konkret skal der udvikles et standardiseret 'train the trainer'-koncept samt en plan for central opdatering og implementering ude hos udbyderne.

Implementeringsmulighed



Nyt indhold på eksisterende kursus



Nyt kursus



Anden udviklingsmulighed

Lethed af implementering



Forventet relevans



Konklusion

Resumé

Baggrund og metode

Behovsafdækning

Fremtidstendenser

Udviklingsmuligheder
og anbefalingskatalog

Konklusion

Formidlingsstrategi

EY-teamet

Litteratur

Appendiks

Konklusion

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Konklusion

1 Førstelinjeledere inden for transport & handel, detail, industri og service oplever udfordringer, der relaterer sig til digitalisering. Udfordringerne vedrører hovedsageligt: at nye systemer og teknologier medfører opgaveforandringer både for førstelinjelederne selv og for medarbejderne; at førstelinjelederne skal være forandringsagenter for de nye digitale løsninger og teknologier, som de ikke er helt trykke ved, og at forandringerne kommer konstant og skal gå hurtigere end nogensinde før; at implementeringen af nye systemer og løsninger tager tid fra personaleledelsesopgaven - dels fordi førstelinjelederne skal bruge meget tid på at sætte sig ind i de nye (digitale) løsninger, dels fordi de oplever, at digitalisering i stigende grad prioriteres oppefra på bekostning af det generelle udviklingsarbejde af medarbejdere. Overordnet set tegner der sig dog et billede af en målgruppe, der både mangler en erkendelse af, at digitaliseringen vil få videre betydning for deres arbejdsopgave og branche inden for nærmere fremtid, og en forståelse for, at det blot er fremtidens udfordringer, de begynder at smage på nu. Det lægger samlet set an til et andet vigtigt fund: at en stor del af førstelinjelederne hverken oplever eller forventer at have et udviklingsbehov.

2 Vi har identificeret fire arketyper i målgruppen, der bør anvendes til at gøre AMU-kursusindholdet og -udbuddet vedkommende og engagerende for målgruppen.

Den negligerende forventer ikke, at vedkommendes arbejdsopgaver vil blive påvirket af digitaliseringen. Han/hun er generelt modstander af digitalisering.

Den handlingslammede er skræmt af, hvad fremtiden bringer. Vedkommende er ikke i tvivl om, at digitaliseringen rammer på et tidspunkt. Han/hun ved bare ikke hvornår og hvordan, og om han/hun bør udvikle sine kompetencer i forhold til det.

Den parate mener selv, at han/hun på flere punkter har de fornødne kompetencer til at drive den digitale udvikling, men han/hun er dog bevidst om, at han/hun skal udvikle sine kompetencer fremadrettet.

Den proaktive er bevidst meget proaktiv i forhold til at drive den digitale udvikling videre i virksomheden. Vedkommende er ikke sikker på, at han/hun behøver at udvikle sig mere for at kunne følge med.

Profilerne adskiller sig primært fra hinanden i forhold til deres erkendelse af digitaliseringens betydning og deres opfattelse af egne digitale kompetencer. For HAKL er der størst potentiale i at fokusere på den handlingslammede og den parate, der begge har et erkendt kompetenceudviklingsbehov.

Konklusion

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

3 Ifølge eksperter, markedsundersøgelser og fremtidsanalyser vil vi i de kommende to-fem år på tværs af de udvalgte brancher se endnu mere af den udvikling, vi allerede ser. Redskaberne i denne udvikling er konkrete teknologier, der både er med til at disrupte brancher og virksomheder og til at udviske grænser mellem industrier - her spiller digitalisering af virksomheder selvsagt en betydningsfuld rolle.

Inden for nærmeste fremtid kan vi således forvente, at virksomheder i de udvalgte brancher:

- ▶ lagrer deres data elektronisk (i 'skyen') og ikke længere blot bruger data deskriptivt, men i langt højere grad anvender data prædiktivt og præskriptivt
- ▶ er i konstant kommunikation med leverandører og kunder (dvs. både business-to-business og business-to-consumer-kommunikation)
- ▶ monitorerer driften på afstand (fx via droner eller data) og øger produktiviteten (sensorer og data analytics)
- ▶ accelerer automatiseringen af arbejdet - både i form af eliminering af jobs og i form af ændring af opgaver, og dermed er med til at ændre, hvilke kombinationer af opgaver der reelt skaber og udgør et job
- ▶ skaber arbejde uden job - dvs. man hyrer arbejdskraft som 'single assignments', hvilket også betyder, at førstelinjeledelses-opgaven ændres, fordi der er større udskiftning og afstand til medarbejderne
- ▶ faciliterer en øget kontrol, dokumentation og "overvågning" af både medarbejdere, af en eventuel produktion og af virksomheden selv.

4 For førstelinjelederne betyder det, at de skal have kompetencerne til at lede og være forandringsagent for deres medarbejdere i en tid præget af automatisering, og hvor kommunikation flyttes over på digitale platforme; der er et øget brug af data og teknologier, arbejdsstyrken er polariseret i en grad, der ikke er set før, og følelsesmæssig intelligens bliver førstelinjelederens mest unikke redskab. Netop det at være forandringsagent i en digital verden kan anses som værende den overordnede og gennemgående vigtigste kompetence. Men det er ikke nyt, at førstelinjeledere skal være forandrings-agenter. Der er i højere grad tale om, at digitaliseringen vil betyde, at kendte udfordringer og kompetencebehov får et ekstra lag eller blive tillagt en ny dimension og betydning - fx bliver det endnu vigtigere i fremtiden (end nu) at have og anvende følelsesmæssig intelligens, fordi det er det eneste, der adskiller menneskelig arbejdskraft fra automatiseret og maskinel arbejdskraft. Det er således også tydeligt, at det for førstelinjeledere ikke kommer til at handle om at have nogle konkrete teknologiske kompetencer, men at det i højere grad er essentielt at være teknologisk nysgerrig og 'datadannet' og kunne forholde sig reflektivt til etiske spørgsmål. Så ud over at førstelinjeledere skal have en grundforståelse af, hvad digitalisering er, skal de også kunne se de oplagte muligheder for at forbedre menneskers samspil med digitale løsninger.

Konklusion

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

5 På baggrund af den gennemførte analyse har EY identificeret 14 udviklingsmuligheder og tiltag. Det er EY's samlede vurdering, at disse udviklingsmuligheder og tiltag kan forbedre AMU-lederuddannelser i forhold til at imødekomme den digitale udvikling, som målgruppen står over for.

Udviklingsmulighederne er inddelt i tre kategorier, der giver forskellige forudsætninger for et generelt kvalitetsløft af AMU-lederkurser. De 14 udviklingsmuligheder fordeles således:

Seks forudsætningsudviklingsmuligheder, som er grundlæggende udviklingsmuligheder, der anses som værende nødvendige at prioritere og arbejde videre med - disse vedrører udvikling af organisatoriske grundstrukturer eller faciliteter for såvel kursister som undervisere.

Fire kerneudviklingsmuligheder, som er udviklingsmuligheder, der er lette at håndtere, og som vil være med til at give et kvalitetsløft af eksisterende kurser og tiltag - disse vedrører opdatering af indhold/AMU-mål på eksisterende kurser.

Fire overbygningsudviklingsmuligheder, som er udviklingsmuligheder, der bør arbejdes videre med, og som vil styrke HAKL's AMU-udbud for målgruppen - disse omhandler primært udvikling af nye kurser.

Udviklingsmulighederne danner udgangspunkt for en udviklingsworkshop i november 2019, som har til formål at sætte HAKL's udbydere og undervisere i gang med at udvælge og indarbejde de identificerede udviklingsmuligheder i de(t) fremtidige AMU-kurser/AMU-kursusudbud/AMU-koncept.

Formidlingsstrategi

Resumé

Baggrund og metode

Behovsafdækning

Fremtidstendenser

Udviklingsmuligheder
og anbefalingskatalog

Konklusion

Formidlingsstrategi

EY-teamet

Litteratur

Appendiks

Formidlingsstrategi

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Formidlingsstrategi

Til at sikre formidling og integrering af analysens resultater anbefaler EY en udvidet formidlingsstrategi. Strategien har således to formål:

1. At formidle analysens resultater.
2. At påbegynde arbejdet med nogle af de identificerede udviklingsmuligheder.

Formidlingsstrategien tager udgangspunkt i princippet om så vidt muligt at anvende eksisterende kanaler og strukturer og gøre det let tilgængeligt for målgruppen. Samtidig understøtter og manifesterer strategien den digitale udvikling, som HAKL undergår (i projekterne 'digital læring' og 'digital strategi på skolerne').

Figur 10: Formidlingskanaler



Aktivitet	Tidspunkt	Målgruppe	Kanal	Formål
Undervisningskonference	Efterår 2019	AMU-undervisere	On-site formidling	Skabe erkendelse og konkret viden blandt undervisere og igangsætte udvælgelse og indarbejdelse af de identificerede udviklingsmuligheder i det fremtidige AMU-kurser/-kursusudbud.
HAKL-møde	December 2019	HAKL-udvalget	On-site formidling	Formidling af analysens resultater
Aktivering	Forår 2020	HAKL-udbydere	Kommunikationspakke	Klæde udbyderne på til at udbrede og formidle viden fra denne rapport.
Marketing	Forår/sommer 2020	Førstelinjeledere og virksomheder		Skabe erkendelse af digitaliseringens betydning og udviklingsbehov.
Udvikling af podcast	Forår 2020 og hvert halve år derefter	Undervisere	LMS Podcast	Sikre kontinuerlig opdatering af undvisernes viden, råd og fremtidstendenser på en lettilgængelig og omkostningseffektiv måde.

Anbefalet, endnu ikke planlagt

EY-teamet

Resumé

Baggrund og metode

Behovsafdækning

Fremtidstendenser

Udviklingsmuligheder
og anbefalingskatalog

Konklusion

Formidlingsstrategi

EY-teamet

Litteratur

Appendiks

EY-teamet

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

EY-teamet



Morten Hartmann
Senior Manager

+45 2529 6684

morten.hartmann@dk.ey.com



Camilla Wimmelmann
Seniorkonsulent

+45 2529 4155

camilla.wimmelmann@dk.ey.com



Christina Terpager
Juniorkonsulent

+45 2529 4259

christina.terpager@dk.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Om EY

EY er en af verdens førende organisationer inden for revision, skat, transaktioner og rådgivning. Den indsigt og de ydelser, vi leverer, hjælper med at opbygge tillid til kapitalmarkederne og den globale økonomi. Vi udvikler dygtige ledere og medarbejdere, som sammen leverer det, vi lover vores interessenter og bidrager til, at arbejdsverdenen og arbejdslivet fungerer bedre - for vores medarbejdere, vores kunder og det omgivende samfund.

EY henviser til den globale organisation og kan referere til et eller flere medlemsfirmaer inden for Ernst & Young Global Limited, som hver især udgør en selvstændig juridisk enhed. Ernst & Young Global Limited, som er et engelsk 'company limited by guarantee', yder ikke kunderådgivning. Flere oplysninger om vores organisation kan findes på ey.com

© 2019 Ernst & Young P/S. CVR-nr. 30700228
All Rights Reserved.

Dette materiale er udarbejdet alene til orientering, og oplysningerne i det tilsigter ikke at være fyldestgørende, og de træder ikke i stedet for udførlige analyser eller udøvelsen af professionelle skøn. I konkrete sager opfordres brugere til at henvende sig til EY's rådgivere.

ey.com/dk

Litteratur

Resumé

Baggrund og metode

Behovsafdækning

Fremtidstendenser

Udviklingsmuligheder
og anbefalingskatalog

Konklusion

Formidlingsstrategi

EY-teamet

Litteratur

Appendiks

Litteratur

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Litteratur

1. Vøxted, S. (2018) *Er offentligt frontlinjeledelse noget særligt?* Lederliv - inspiration til livet som leder, <http://www.lederliv.dk/artikel/er-offentlig-frontlinjeledelse-noget-s%C3%A6rligt>
2. Væksthus for Ledelse (2012). *Først og fremmest leder - fokus på de kommunale ledere i første række.* <https://lillebaelt.sl.dk/media/1718/foerst-og-fremmest-leder-haefte.pdf>
3. Vøxted, S. (2014) *Praksisnær ledelse i det offentlige - førstelinjeleder.* <http://www.bedstpraksisledelse.dk/dokumenter/E-bog%20Ledelse%20i%20det%20offentlige.pdf>
4. Lederne (2018) *Digitalisering og ny teknologi - Betydning for lederrollen,* <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/undersogelser/lederjobbet/digitalisering-og-ny-teknologi/>
5. Hansen, S. (2016) *Digitale indfødte på job.* Gyldendal
6. Sørensen, S., Sonne, R. & Stenberg, C. (2018) *Danske fremstillingsvirksomheder lukker robotterne ind.* Teknologisk Institut, <https://www.teknologisk.dk/ydelser/danske-virksomheder-lukker-robotterne-ind/39626>
7. Holsbo, A. (2018) *Et billede af fremtidens arbejdsplads,* Teknologisk Institut, <https://www.teknologisk.dk/et-billede-af-fremtidens-arbejdsplads/37114>
8. Johansen, S. (2018) *Her er tre automationstrends som du skal holde øje med i 2019,* <https://www.teknologisk.dk/ydelser/her-er-tre-automationstrends-du-skal-holde-oeje-med-i-2019/40235>
9. EY (2018), *What if employment as we know it today dissappear tomorrow,* [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-what-if-employment-as-we-know-it-today-disappears-tomorrow-long-version/\\$FILE/ey-what-if-employment-as-we-know-it-today-disappears-tomorrow-long-version.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-what-if-employment-as-we-know-it-today-disappears-tomorrow-long-version/$FILE/ey-what-if-employment-as-we-know-it-today-disappears-tomorrow-long-version.pdf)
10. Sørensen, S. (2018) *Kunstig intelligens på vej i danske virksomheder.* Teknologisk Institut, <https://www.teknologisk.dk/ydelser/fremtidens-teknologier-i-danske-virksomheder/39711>
11. Monty, M. (2019) *Fremtidens ledere skal tænke digitalt.* Magasinet Lederne, <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/magasinet/magasinet-lederne-foraar-2019/digital-ledelse/>
12. Sørensen, S. (2018) *Hver anden virksomhed udnytter egne data.* Teknologisk Institut, <https://www.teknologisk.dk/ydelser/fremtidens-teknologier-i-danske-virksomheder/39711>
13. Friis, H (2018). *Resultater eller adfærd - hvordan måler du dine medarbejdere?* <https://handlingsledelse.dk/resultater-eller-adfaerd-hvordan-maaler-du-dine-medarbejdere/>
14. Christiansen, N. (2019) *Tiltidværelse - mød de digitale indfødte,* KomMagasinet, magasinet for Kommunikation og Sprog, <https://kommagasinet.dk/tiltidevaerelse-moed-de-digitale-indfoedte/>
15. Dansk Erhverv (2019) *E-handel.* <https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/e-handel/>
16. Find uddannelse (2018). *Er der brug for uddannelse i e-handel?* <https://www.finduddannelse.dk/artikler/tips-og-vejledninger/uddannelse-i-ehandel-14090>
17. Bottrup, P., Jørgensen, C. & Roepstorff, L. (2008) *Fra transfer til praksisnær kompetenceudvikling.* VIA University College, https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/48096998/00017_Transformativ_l_ring.pdf

Appendiks

Resumé

Baggrund og metode

Behovsafdækning

Fremtidstendenser

Udviklingsmuligheder
og anbefalingskatalog

Konklusion

Formidlingsstrategi

EY-teamet

Litteratur

Appendiks

Appendiks

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Datafangst

Undersøgelsens omfang har betydet, at det hverken har været muligt eller et succeskriterie at opnå statistisk repræsentativitet i behovsafdækningen. I praksis har vi så vidt muligt sørget for, at de største grupper inden for hver variabel har været repræsenteret. Nedenfor belyses de variable, hvor det ikke har været muligt at opnå, og det beskrives hvori forskellen består. På de efterfølgende to sider kortlægges henholdsvis:

1. Deltagerstatistik på HAKL's AMU-lederkurser
2. Statistik over deltagerpopulation i analysen

Resultaterne fra behovsafdækningen er verificeret af udvalgte undervisere fra HAKL's lederkurser og eksperter.

Kønsfordeling

Der er færre kvinder i vores studiepopulation. På HAKL's AMU-lederkurser er 40 % kvinder, mens der er 25 % kvinder i studiepopulationen.

Aldersfordeling

Aldersfordelingen er forskubbet lidt i analysen. De 18-29-årige (som udgør 22 % på AMU-lederkurser) er ikke repræsenteret, mens de 30-39-årige ikke er repræsenteret i lige så høj grad (17 % i analysen mod 29 % af kursusdeltagere). Det betyder, at der er flere 50-59-årige, som deltager i undersøgelsen sammenlignet med kursister på HAKL's AMU-lederkurser.

Brancher

Om end studiepopulationen ikke repræsenterer alle de brancher, som HAKL's kursister kommer fra, er de udvalgte brancher repræsenteret.

Regioner

Der er en større andel, der kommer fra København og omegn i analysen (50 % i analysen mod 25 % på AMU-lederkurser) og færre fra Syddanmark (8 % i analysen mod 25 % på AMU-lederkurser).

Antal ansatte i virksomhed

Deltagere i analysen polariserer sig i forhold til antal ansatte i den virksomhed, de kommer fra, hvorimod deltagerne på AMU-lederkurser kommer fra virksomheder, der spreder sig mere i forhold til antallet af medarbejdere.

Ledelseserfaring

Kursister på AMU-lederkurser har i gennemsnit lidt færre års ledererfaring end deltagerne i analysen.

Appendiks

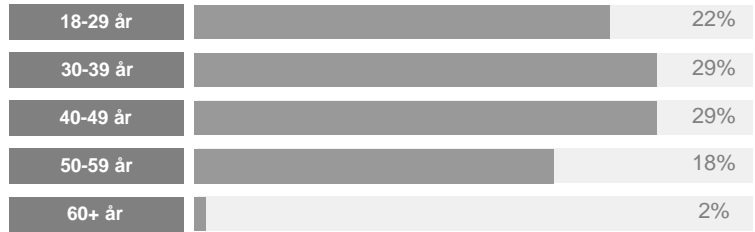
Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Deltagerstatistik på HAKL's AMU-lederkurser



6 ud 10 kursister er mænd

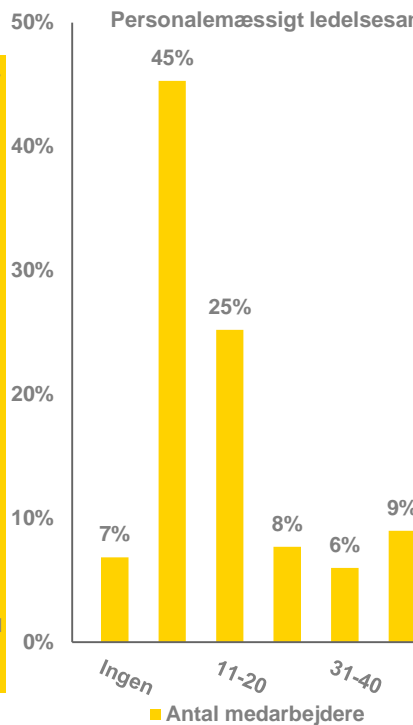
Aldersfordeling på kursister



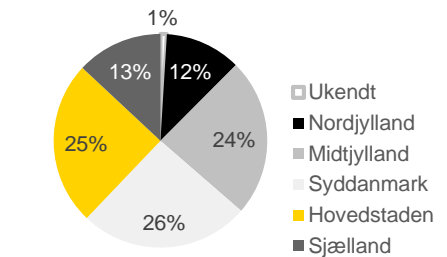
Kursister fordelt på brancher



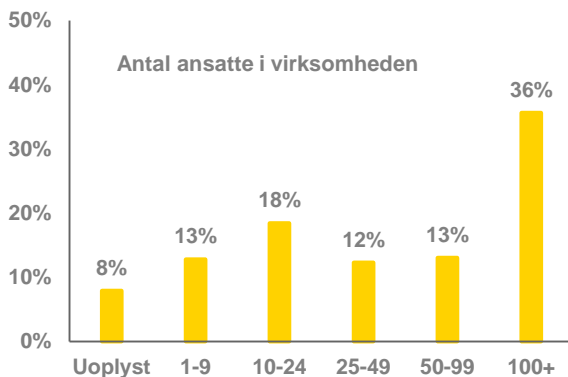
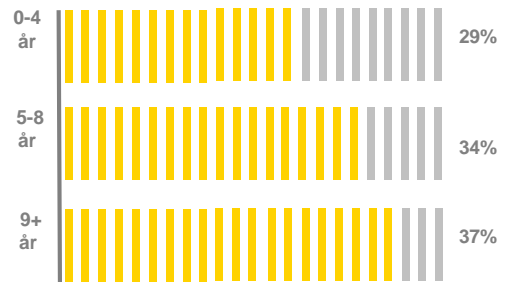
Personalemæssigt ledelsesansvar



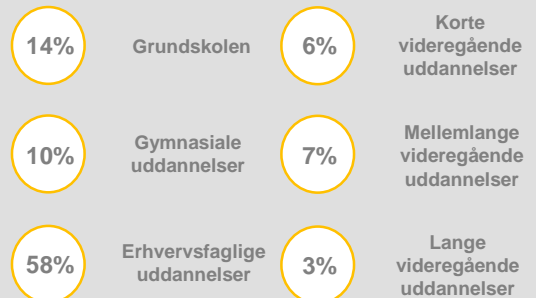
Kursister fordelt på regioner



Ledererfaring



Uddannelsesniveau



Appendiks

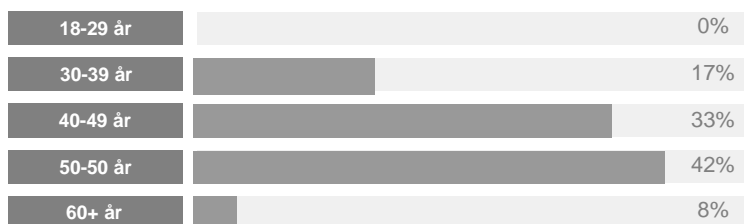
Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Statistik over deltagerpopulation i analysen

Aldersfordeling



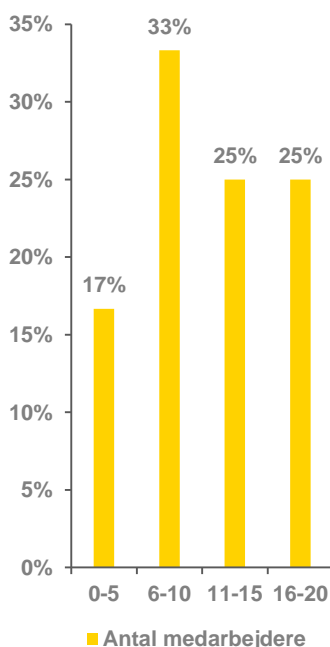
3 ud 4 deltagere er mænd



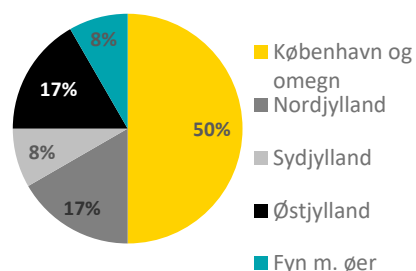
Population fordelt på brancher



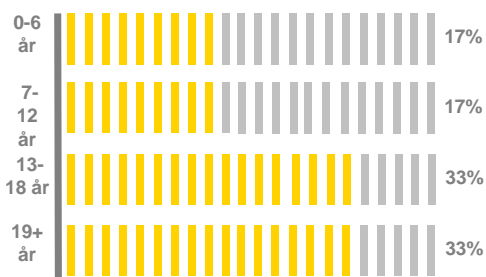
Personalemæssigt ledelsesansvar



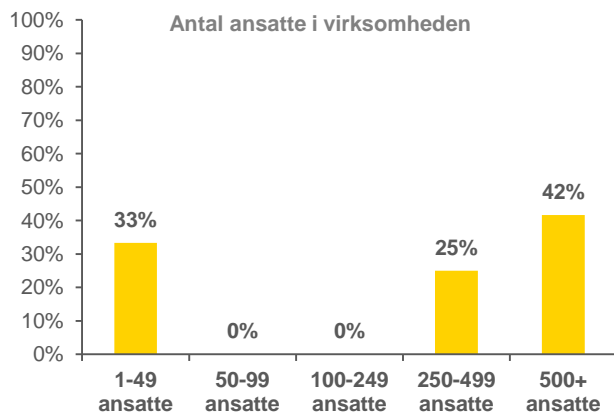
Regionsfordeling



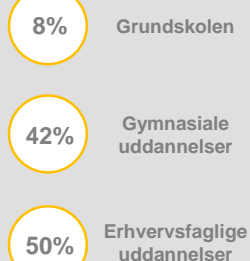
Ledererfaring



Antal ansatte i virksomheden



Uddannelsesniveau



92 % er ansat i det private

8 % er ansat i det offentlige

Appendiks

Behovsafdækning på ledelsesområdet - med fokus på digital ledelse og digitaliseringens betydning for ledelsesopgaven

Ekspertgruppe

Peter Skjold Mogensen

Lektor
Copenhagen Business Academy



Speciale inden for afsætningsøkonomi og detailhandel

- ▶ Flere års erfaring inden for detailhandel, både som leder, men også i forhold til uddannelse, hvor han har udviklet og undervist på en lang række uddannelser med fokus på detailhandel.
- ▶ Er en del af forskningsprojektet Retail Reinvented, hvis formål er at klarlægge detailhandelns udfordringer og forsøge at komme med mulige løsningsforslag, i samarbejde med uddannelsesinstitutioner og eksterne samarbejdspartnere.
- ▶ Har etableret RetailBooks, der er et specialforlag til detailhandlen. Forlagets primære formål er at udvikle og udgive undervisningsmateriale til brug i detailhandlen.
- ▶ Placerer sig som ekspert i krydsfeltet mellem branchekendskab og førstelinjeledelse med et fokus på ledelsesmæssige udfordringer givet digitaliseringen.

Stig Yding Sørensen

Seniorspecialist
Center for Analyse & Erhvervsfremme,



Teknologisk Institut

- ▶ Ekspert inden for digitalisering og teknologier i industrielle brancher.
- ▶ Ansvarlig for en netop afsluttet større undersøgelse af fremtidens teknologi i danske virksomheder.
- ▶ Driver analyser inden for brug af AI, robotter, data m.v. i danske virksomheder samt de udfordringer og muligheder, som teknologier og digitalisering skaber for danske virksomheder.
- ▶ Anvendt ekspert og kommunikatør.
- ▶ Placerer sig som ekspert i krydsfeltet mellem branchekendskab og digitalisering.

Annemarie Holsbo

Souschef
Center for Analyse & Erhvervsfremme,



Teknologisk Institut

- ▶ Souschef, Center for Analyse & Erhvervsfremme, Teknologisk Institut.
- ▶ Flere års erfaring med analyse af uddannelses- og kompetenceudvikling - fra enkelt virksomhedsniveau til generelle nationale og branchespecifikke analyser.
- ▶ Kerneområdet har i mange år været at analysere ikke-faglærte og faglærte medarbejderes behov samt muligheder for udvikling både i forbindelse med udførelse af arbejdsopgaver i virksomheden og i det formelle og uformelle efteruddannelsessystem.
- ▶ Placerer sig som ekspert i krydsfeltet mellem digitalisering og identificering af kompetenceudviklingsbehov set i lyset af digitalisering og efteruddannelse.

Flemming Ulrich Østergaard

Ledelses- og organisationskonsulent



Copenhagen Business Academy

- ▶ Underviser i ledelse, kommunikation og projektledelse, både som tilstedeværelses- og onlineundervisning.
- ▶ Flere års erfaring med undervisning på den Grundlæggende Lederuddannelse på HAKL's AMU-kurser.
- ▶ Erfaring med udvikling af HAKL's AMU-lederkurser.
- ▶ Baggrund i forsvaret og som produktionsleder.
- ▶ Placerer sig som ekspert i krydsfeltet mellem førstelinjeledelse (med fokus på, hvad digitalisering/teknologi bringer af muligheder og udfordringer for ledelse, samarbejde og organisering) og kompetence- og uddannelsesbehov.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Om EY

EY er en af verdens førende organisationer inden for revision, skat, transaktioner og rådgivning. Den indsigt og de ydelser, vi leverer, hjælper med at opbygge tillid til kapitalmarkederne og den globale økonomi. Vi udvikler dygtige ledere og medarbejdere, som sammen leverer det, vi lover vores interessenter og bidrager til, at arbejdsverdenen og arbejdslivet fungerer bedre - for vores medarbejdere, vores kunder og det omgivende samfund.

EY henviser til den globale organisation og kan referere til et eller flere medlemsfirmaer inden for Ernst & Young Global Limited, som hver især udgør en selvstændig juridisk enhed. Ernst & Young Global Limited, som er et engelsk 'company limited by guarantee', yder ikke kunderådgivning. Flere oplysninger om vores organisation kan findes på ey.com

© 2019 Ernst & Young P/S. CVR-nr. 30700228
All Rights Reserved.

Dette materiale er udarbejdet alene til orientering, og oplysningerne i det tilsigter ikke at være fyldestgørende, og de træder ikke i stedet for udførlige analyser eller udøvelsen af professionelle skøn. I konkrete sager opfordres brugere til at henvende sig til EY's rådgivere.

ey.com/dk