



Danske ledelsesudfordringer anno 2001 - en note

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Sammen med

Søren Nymark
KPMG Consulting

En ny undersøgelse viser, at danske ledere i den private sektor fokuserer på forholdet mellem ledere og medarbejdere, når de skal prioritere de ledelsesmæssige udfordringer, som de forventer at være stillet overfor i de kommende år. Det er i særlig grad virksomhedernes attraktivitet, trivsel og interesse for medarbejderne, kommunikation med medarbejderne samt evnen til at skabe plads til selvbestemmelse og mangfoldighed, der er i centrum. Hvad der også er værd at bemærke er, at medarbejdere og ledere er meget enige om prioriteringen af de ledelsesmæssige udfordringer.

Undersøgelsen er udarbejdet af KPMG Consulting for Erhvervsministeriet som et led i Erhvervsministeriets bestræbelser på at bidrage til en debat om ledelse i Danmark. Det sker i erkendelse af, at god ledelse er en konkurrenceparameter, bl.a. i kampen om at tiltrække og fastholde de bedste og mest talentfulde medarbejdere på et arbejdsmarked, der fortsat er præget af en lav arbejdsløshed. Med en lav arbejdsløshed og en økonomi, hvor den væsentligste konkurrencefaktor er godt på vej til at blive viden, bliver det at kunne tiltrække, udvikle og fastholde de bedste medarbejdere en af de væsentligste konkurrenceparametre for danske virksomheder.

Det er en ledelsesmæssig udfordring, der op gennem 1990'erne har tiltrukket sig mere og mere opmærksomhed, og den fortsætter med at være vigtig, også selv om vi i en periode måske skal opleve en økonomisk afmatning. I dag bliver le-

delse udøvet på et stadig lavere hierarkisk niveau i virksomhederne; medarbejdere tilrettelægger og definerer i højere grad end tidligere deres egne arbejdsopgaver. Derfor er ledelse ikke længere noget elitært, men et forhold og begreb der angår alle. God ledelse er svær at definere; derfor er det måske vigtigere at skabe rammer og incitamenter for, at den enkelte leder kan udvikle sig som en god leder tilpasset sin virksomhed og sin situation.

Interne forhold er i fokus

I telefoninterview er 1.000 ledere og 1.001 medarbejdere bl.a. blevet bedt om at udpege de 1-2 ledelsesmæssige udfordringer, der forventes at blive de vigtigste indenfor de næste to år (Se tabel 1 på side 3). Både medarbejdere og ledere er i særlig grad fokuseret på virksomhedernes attraktivitet, trivsel og interesse for medarbejderne og kommunikation med medarbejderne. De er fokuseret på meget virksomhedsinterne forhold - og de er enige herom, mens mere virksomheds-eksterne forhold som international påvirkning og forandringspres er prioriteret i mindre grad. Dette er begge hovedtræk, der er gennemgående i undersøgelsens forskellige områder. Der er således en generel og tydelig tendens i retning af, at medarbejdernes forståelse af arbejdspladsens problemstillinger på ganske mange punkter er i stor overensstemmelse med ledernes.

Det er fristende at aflyse klassekampen, når medarbejdere og ledere i den grad har fokus på den fælles arbejdsplads og ser ens på fremtidens udfordringer. Den udstrakte enighed blandt ledere og medarbejdere må formentlig opfattes som et solidt grundlag for fremdrift og konkurrence-dygtighed. Alligevel skal man nok også være opmærksom på en risiko ved denne konsensus. Nemlig risikoen for, at Danmark skal blive for lidt konkurrenceorienteret, bl.a. fordi vi fokuserer for lidt på de bedste, eller fordi vi helst skal være ens i værdigrundlag, opfattelse m.m., og derved måske mister forskellighed, dynamik og drivkraft?

Internationale og multikulturelle forhold

Det internationale er ikke prioriteret særlig højt blandt de ledelsesmæssige udfordringer, som lederne er stillet over for. Knap halvdelen af danske ledere påpeger, at de ikke gennem kontakt til udlandet inspireres til udvikling af deres lederrolle, hvilket dog kun omfatter en fjerdedel af lederne i de største virksomheder (se tabel 2 på side 3). Forhold som eksempelvis netværk med udenlandske ledere, udenlandske kurser, samarbejde, udenlandske konkurrenter og markedsforhold samt samhandel betyder meget lidt som kilde til ny inspiration til lederadfærden.

Disse lave tal kan skyldes, at der er mange mindre virksomheder med i undersøgelsen, fordi der

ganske enkelt er mange mindre virksomheder i Danmark. Mange af disse virksomheder er nationalt fokuseret i deres ydelser og marked. Og der kan sagtens være ledere i disse virksomheder, for hvem det slet ikke er nødvendigt eller naturligt at orientere sig internationalt? Sådanne nationalt orienterede virksomheder må dog være forberedt på, at udenlandske konkurrenter pludselig etablerer sig på det danske marked. Vi på det seneste blevet mindet kraftigt om, at verden er lille og at begivenheder i andre lande har stor og hurtig indflydelse på danske forhold.

International kontakt og indvandring giver danske virksomheder større kontakt med andre kulturer. Det er en betydelig ledelsesudfordring at kunne forstå medarbejdere med forskellig kulturel baggrund på arbejdspladsen, og kulturel forskellighed må ses som en fordel. Ofte er det i forskelligheden, at dynamikken findes, og de mest innovative ideer udvikles. Godt halvdelen af danske ledere forventer at få yderligere kontakt med personer med anden etnisk eller kulturel baggrund på arbejdspladsen (se tabel 3 på side 3). I de største virksomheder er det helt op til 75 % - jo større virksomhed, jo mere kontakt. Et spørgsmål er dog, om danske ledere er parate til det møde eller det sammenstød, der finder sted, når kulturen på danske arbejdspladser mødes med udenlandske kulturnormer gennem overtagelse, fusion eller samarbejde?

Det kræver et opgør med traditionelle danske værdier og skabelse af nye incitament, der er attraktive for udenlandsk højtuddannet arbejdskraft, hvis det danske arbejdsmarked i højere grad skal åbnes og internationaliseres. Medarbejdere med anden etnisk eller kulturel baggrund end dansk vil medbringe andre kulturnormer og værdier. For at håndtere en multikulturel arbejdsplads må ledelsen sætte sig ind i, hvilke arbejds- og privatlivsværdier sådanne medarbejdere bringer med ind på arbejdspladsen.

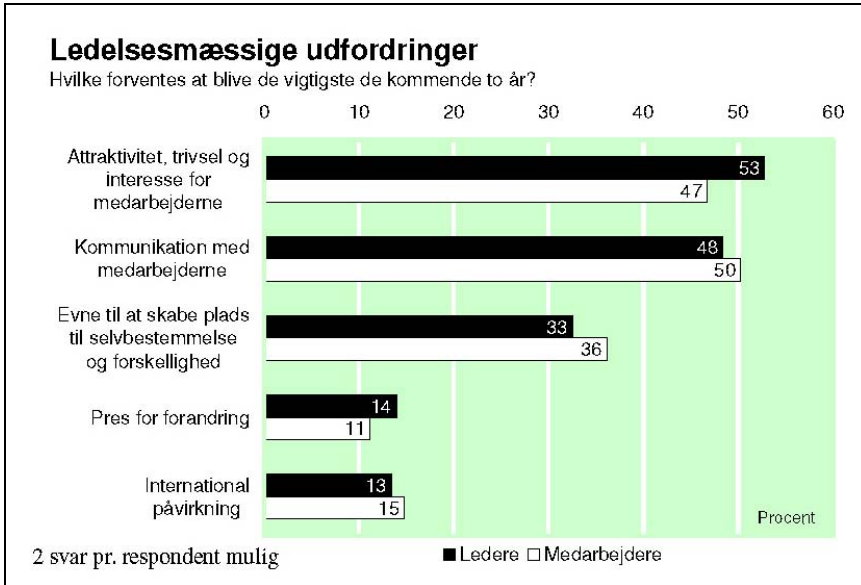
Det ansete schweiziske International Institute of Management Development har i sin senest offentliggjorte World Competitiveness Yearbook konkluderet, at såfremt danskerne Ønsker at være en del af førerfeltet i den globale økonomi, forudsætter det snarere et skift i mentalitet og kulturel indstilling end en ændring af den Økonomiske politik. Det er især på områder som den generelle holdning til globalisering og den danske kulturs åbenhed over for international påvirkning, at Danmarks konkurrencekraft vurderes som svag og vigende. Derfor er det en ledelsesmæssig udfordring at se muligheder i mangfoldigheden, det multikulturelle.

Måske bør der ligefrem fokuseres på at brande Danmark som et attraktivt land for højtuddannet arbejdskraft fra andre lande for at klare sig i den videnøkonomiske internationale konkurrence. Vi må i Danmark være indstillet på at forandre os på flere fronter, hvis en sådan strategi vælges.

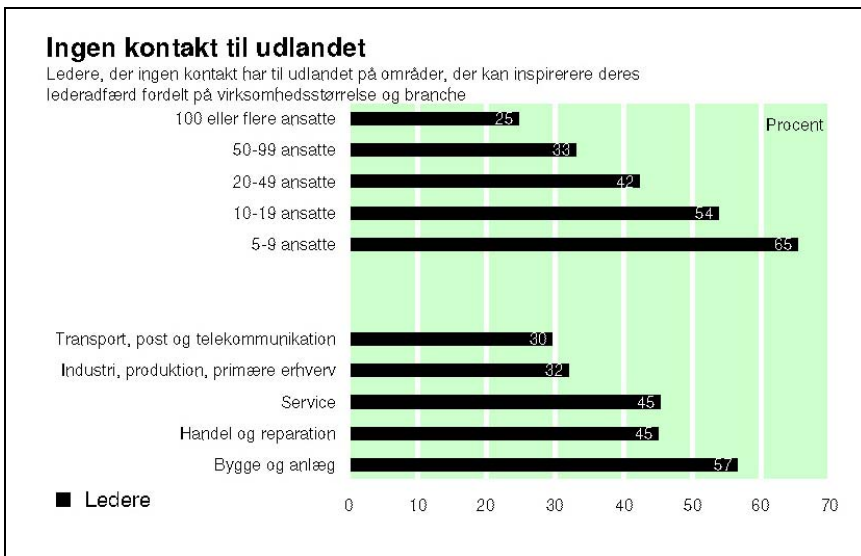
Pas på de positive signaler!

Undersøgelsen fra KPMG Consulting viser et forholdsvis positivt billede. Men det skal ikke tilsløre eller bortforklare, at der på den anden side er nogle faresignaler. Succes kan være farlig. Det er farligt at bekræfte hinanden i klogskab og fodslag. For derved kan man let komme til at overse noget. Overse, at vi formentlig, som nævnt oven for, står over for en globalisering af helt nye dimensioner, som bl.a. indebærer et stort, måske et gigantisk, kulturskift, et kulturmøde, som stiller krav om rummelighed og individualitet, om nytænkning og historisk realisme, om konkurrence og samarbejde, om fællesskab og elitær tænkning i et omfang, som vi ikke tidligere har set. På vores ofte knubbede vej mod en dansk videnøkonomi må der gøres op med de mange hæmmende forhold og fokuseres på skabelse, udnyttelse og afvikling af viden som det centrale omdrejningspunkt i samfundet - uagtet religion, hudfarve, køn, uddannelse, kulturel baggrund, politisk tilhørsforhold, sprog m.v. Dette kræver ledelse - og ledelsesdebat.

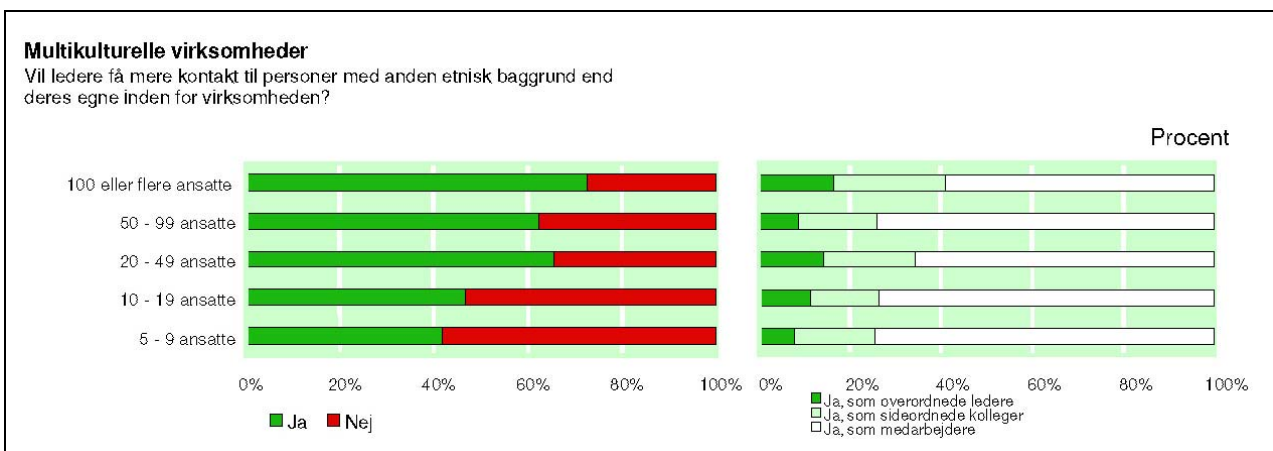
Undersøgelsen er et led i de aktiviteter, som Erhvervsministeriet har sat i gang i forbindelse med den ledelsespolitiske redegørelse, der blev forelagt Folketinget med i oktober 2001. Undersøgelsen med titlen *Ledelse i Danmark. Fem temaer i debatten om ledelse i den private sektor* kan læses på Erhvervsministeriets hjemmeside (www.em.dk) sammen med Erhvervsministeriets debatoplæg om ledelsespolitik med titlen *Ledelse, der skaber velfærd og velstand*.



Tabel 1



Tabel 2



Tabel 3