



Fit for fremtiden!

VL-medlemsundersøgelse 2017



CELEBRATING 100 YEARS
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

INDHOLDSFORTEGNELSE

3	Indledning: Kompetencer for fremtiden – er danske ledere og virksomheder parate?
4	1. Er lederne fit for fremtiden?
7	2. Er organisationerne fit for fremtiden?
9	3. Passer ledere og deres organisationer sammen?
10	4. Indsatsområder: De 5 kompetencegreb
11	Kompetencegab 1: Fra individualisme til holdindsats
12	Kompetencegab 2: De glemte talenter
14	Kompetencegab 3: Mod mere iværksætter DNA
15	Kompetencegab 4: The missing link – fra værdikæde til økosystemer
16	Kompetencegab 5: Den (digitalt) kommunikerende organisation?
19	5. Fremtidens kompetenceudfordringer
20	Baggrund
20	Baggrund 1: Om fremtidens kompetencer
20	Baggrund 2: Om VL analysen 2017
22	Baggrund 3: Hvis du vil vide mere ...

Forsidefoto: David Perrin

Indledning KOMPETENCER FOR FREMTIDEN – ER DANSKE LEDERE OG VIRKSOMHEDER PARATE?

I denne rapport viser vi et øjebliksbillede af danske ledere og virksomheder i forhold til de kompetencer, som er vigtige for at opnå succes i fremtidens. De syv kompetencer er identificeret ud fra tidligere rapporter og forskning (se Baggrund 1). De rapporterede data er baseret på en spørgeskemaundersøgelse af VL medlemmer i et samarbejde mellem CBS og Megafon (se Baggrund 2). Den interesserede læser kan finde henvisninger til de rapporter, vi anvendte for at udarbejde denne rapport i Baggrund 3, hvor der kan findes yderlige inspiration om de syv kompetencer.

Rapporten er inddelt i fire dele:

I *første del* præsenterer vi resultaterne vedrørende lederens eget kompetenceberedskab, hvor det primære budskab er, at lederne generelt er positive over for deres fremtidsfitness, og at virksomhedens succes stiger med lederens antal af kompetencer.

I *anden del* skifter fokus til virksomhedernes fremtidsparathed, hvor hovedpointen er, at virksomhedernes kompetencer halter mærkbart bagefter topledernes.

I *tredje del* ser vi derfor nærmere på samspillet mellem lederkompetencer og organisationens kompetencer og viser, at der er behov for en indsats, fordi organisationens kompetenceniveau – eller mangel på – samme har signifikant indflydelse på virksomhedens succes.

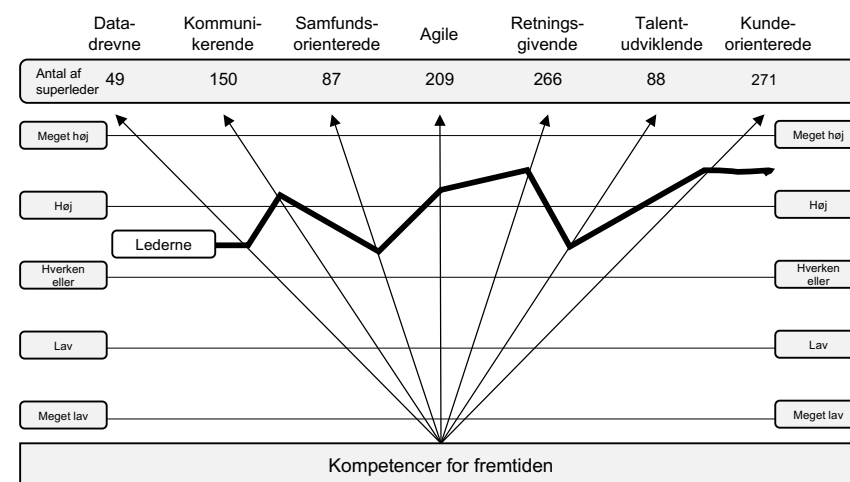
I *fjerde del* peger vi som konklusion på fem kompetencegab, som skal lukkes for at sikre fremtidens succes: alignment og udvikling af lederkompetencer, organisationsdesign og -innovation, co-creation og fremtidssikring mod digital disruption af kommunikationsberedskabet.

1. ER LEDERNE FIT FOR FREMTIDEN?

Lederne vurderede deres eget niveau i forhold til de følgende syv kompetencer:

- **Den datadrevne leder:** bruger business intelligence til at kvalificere beslutninger og anvender Big Data, eksterne data, data fra sociale medier samt dataanalyser for at lære og få indsigt;
- **Den kommunikerende leder:** kommunikerer hyppigt og med gennemslagskraft for at engagere medarbejderne og samarbejdspartnere;
- **Den samfundsorienterede leder:** samarbejder intensivt med offentlige institutioner og interesseorganisationer, anerkender aktivt og offentligt de samfundsrelevante bidrag, som organisationen har skabt, selv om det tager fokus fra drift;
- **Den agile leder:** er i stand til at navigere i uklare og tvetydige situationer og kan håndtere forskellige interessenters forventninger, selv om de er indbyrdes modstridende;
- **Den retningsgivende leder:** tænker langsigtet, udstikker en klar kurs, bakker op og eksekverer den formulerede strategi;
- **Den talentudviklende leder:** opbygger en pipeline af talenter for at sikre, at der er kandidater til fremtidige lederposter;
- **Den kundeorienterede leder:** tager strategisk afsæt i kunderne ved at integrere viden om kunderne i beslutningstagning.

Figur 1 nedenfor viser ledernes gennemsnitlige vurdering af de syv kompetencer (kurven) samt antallet af 'superledere' (bjælken i toppen af figuren) defineret som de ledere, der vurderer deres kompetenceniveau på over 4,4 på en skala fra 1 (meget lav) til 5 (meget høj). Som det fremgår af den nedenstående samlede score, vurderer VL-medlemmerne deres eget beredskab som overordnet godt; dvs. de føler sig i vid udstrækning personligt rustede i forhold til de kompetencer, der bliver behov for i fremtiden.



Figur 1: Lederes kompetenceniveau

Kompetencerne fordeler sig i tre grupper:

Højest i vurderingen ligger 'kundeorientering' og 'retningsgivende'. Udformning af en strategisk retning og sikring af planens eksekvering er en klassisk ledelsesdisciplin, mens den høje vurdering af 'kundeorientering' er et positivt resultat af de seneste års intensive investeringer i kundefokus. Antallet af superledere, altså ledere med en høj score af

kompetencen, er markant højere på netop disse to kompetencer sammenlignet med de andre kompetencer.

Endvidere mener lederne, at de er godt klædt på i forhold til 'kommunikation' og 'agilitet'. Dette indebærer en positiv vurdering af ledernes evner til at have fingeren på pulsen i de interne og eksterne kommunikationsstrømme samt deres evner til at navigere i uklare situationer.

Lavest vurderer lederne deres kompetenceberedskab, hvad angår evne til datadrevet og evidensbaseret beslutningstagning, til aktiv deltagelse i samfundsdebatten samt i forhold til talentudvikling. Imens den gennemsnitlige vurdering ligger over middel og dermed på 'den gode side,' er det tankevækkende, at de aktuelt mest diskuterede emner også er dem, lederne ser sig selv som mest udfordret af. Her ligger der et klart potentiale for forbedring.

Der er ingen kompetencer, hvor lederne skraber bunden, men inden for stort set alle kategorier er der respondenter, der scorer meget lavt (dog ikke på dimensionerne 'Kommunikation' og 'Retningsgivende'), så selvom billedet overordnet set er positivt, er der en huller i rækkerne.

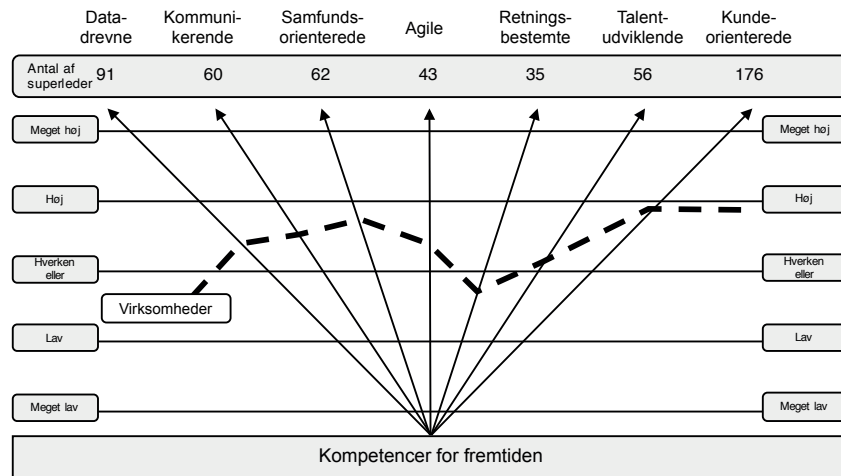
Korrelationer mellem ledernes evner og virksomhedens succes viser, at alle lederdimensioner korrelerer med mindst en af de succesfaktorer, som respondenterne ligeledes er blevet bedt bedømme for deres virksomhed (indtjening, medarbejdertilfredshed og kundetilfredshed). Derudover stiger succes med lederens antal af kompetencer på superlederniveau – jo flere kompetencer, hvor lederen scorer over 4,4, jo mere succes har virksomheden.

2. ER ORGANISATIONERNE FIT FOR FREMTIDEN?

I lighed med ledernes vurdering af deres egne kompetencer har vi bedt lederne vurdere deres organisationer i forhold til de samme syv kompetencer:

- **Den *datadrevne* organisation:** satser på digitalisering, eksterne data og Big Data;
- **Den *kommunikerende* organisation:** samarbejder med mange aktører i virksomhedens økosystem og kommunikerer med eksterne og interne interessenter;
- **Den *samfundsorienterede* organisation:** sammenarbejder med eksterne interessenter, offentlige organisationer samt interesseorganisationer og tager hensyn til samfundsmæssige aspekter i den daglige drift;
- **Den *agile* organisation:** benytter sig af fleksible organisationsformer, kan hurtigt tilpasse sig ny lovgivning og disruption;
- **Den *retningsbestemte* organisation:** tænker langsigtet i planlægning med at analysere globale trends og begivenheder og deres indflydelse på organisationen;
- **Den *talentudviklende* organisation:** opbygger en pipeline af talenter og kan fastholde nyere generationer af medarbejdere (fx 'Millennials');
- **Den *kundeorienterede* organisation:** er fleksibel med hensyn til at imødekomme specielle kundeønsker.

Figur 2 nedenfor viser ledernes vurdering af deres organisationer. Som det fremgår af den samlede score, vurderer VL-medlemmerne deres organisations kompetencer for fremtiden som middelmådige. Der er også kun få virksomheder, der indplaceres i den høje ende af skalaen.



Figur 2: Organisationernes kompetenceniveau

Overordnet set er VL-medlemmers virksomheder ikke godt rustet til at møde fremtiden, idet de på tværs af alle syv dimensioner scorer gennemsnitligt. Specielt strategieksekvering hænger i bremsen, der således i lighed med VL-analysen fra 2015 fortsat er et problembarn. I et generelt middelmådigt billede kan man også hæfte sig ved, at kundeorientering ligger højest af alle dimensionerne, men det ændrer ikke ved, at det samlede billede mildest talt ikke imponerer.

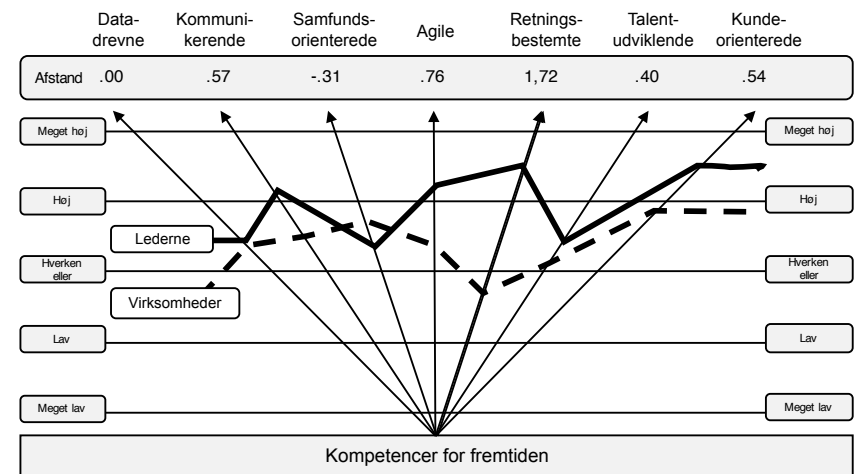
Der er behov for en indsats, så det samlede felt af danske virksomheder kan flytte sig fremad, fordi organisationens kompetenceniveau har

signifikant indflydelse på virksomhedens succes: De organisationer, som vurderes højt på de syv dimensioner, udviser høj indtjening samt høj kunde- og medarbejdertilfredshed.

Derudover stiger organisationernes succes med antallet af superkompetencer: Multikompetence driver succes.

3. PASSER LEDERE OG DERES ORGANISATIONER SAMMEN?

Sammenholder man det individuelle med det organisatoriske kompetenceberedskab på tværs af de syv dimensioner, tegner der sig følgende billede:



Figur 3: Lederne og organisationernes kompetenceniveau

Som det fremgår af figurens to kurver, svinger leder og organisation ikke på samme niveau: Lederne vurderer sig selv signifikant anderledes end deres organisation med undtagelse af dimensionen 'Datadreven', hvor vurderingen er det samme. Det er kun ved 'Samfundsorientering', at organisationens kompetencer overgår lederens. For hele fem kompetencer gælder, at ledernes egen vurdering ligger langt over deres vurdering af deres organisationer.

Undersøgelsen kan ikke skelne en situation, hvor en kompetent leder skal lede organisationen til et højere kompetenceniveau, fra en situation, hvor lederen har en ubegrundet høj opfattelse af egne evner. Dog viser analysen, at en stigende afstand mellem lederens egen vurdering og vurderingen af organisationen medfører signifikant dårligere resultater for virksomheden. Konklusionen er, at leder og organisation skal passe sammen for at være succesrig.

4. INDSATSOMRÅDER: DE 5 KOMPETENCEGAB

Med afsæt i undersøgelsen kan der især peges på fem væsentlige ledelsesmæssige indsatsområder, som fremover kan være med til at styrke virksomhedernes konkurrencekraft. De fem områder kaldes her kompetencegab, idet der er tale om områder, hvor VL-medlemmer og/eller deres organisationer må opruste kompetencerne for derigennem at sikre resultater og komme på (mental) omgangshøjde med fremtidens ledelseskrav:

1. Fra individualisme til holdindsats
2. De glemte talenter
3. Mod mere iværksætter DNA
4. The missing link: Fra værdikæde til økosystemer
5. Den (digitalt?) kommunikerende organisation

Hvert af disse fem indsatsområder foldes ud i de følgende afsnit, som zoomer ind på de dimensioner af fremtidssikret ledelse, hvor undersøgelses resultater giver anledning til eftertanke og handling.

KOMPETENCEGAB 1: Fra individualisme til holdindsats

Generelt er lederne selvsikre og giver sig selv en høj score på tværs af alle de undersøgte kompetencer. Det er opmuntrende, at den personlige vurdering af fremtidsparathed er i top. Det må i denne sammenhæng tages med i betragtning, at selvvurderinger til tider kan have karakter af selvovertvurderinger. Lederne er dog i introduktionen til spørgeskemaet blevet bedt om at afholde sig fra at tegne et glansbillede, ligesom vi ved fra tidligere VL-undersøgelser, at lederne ikke er bange for at tage bladet fra munden og kaste et kritisk blik på egen praksis.

Vurderingen af det organisatoriske kompetenceberedskab drypper dog malurt i bægeret, idet lederne er langt bedre end deres organisationer. Sat på spidsen kunne man sige, at lederne giver udtryk for, at 'Der er mig – og så de andre i organisationen. Jeg er så god til det hele – en skam, at jeg er på hold med mange andre, som ikke rigtigt duer til det.'

Det er et problem, hvis toplederen er på den grønne gren højt hævet over en mere gumpetung organisation: For næsten alle kompetencedimensioner gælder nemlig, at hvis en leder scorer langt over sin organisation, har det negativ indflydelse på performance. Det vil altså sige, at man ikke kan 'løbe fra den organisatoriske skygge', og de, der er for langt foran bagtroppen, må indkassere en performance-lussing. Dette gælder dog ikke for kompetencedimensionerne 'netværk' og 'retning', hvilket indebærer, at toplederen gerne må være i top, når det kommer til at være i netværk (søge inspiration udefra) samt evne til at udstikke kursen (vision, mission, strategi), mens kompetenceberedskabet på øvrige opgaveområder gerne skal være mere harmonisk og synkroniseret med resten af

organisationen. Dvs. at man altså ikke kan klare sig med en stærk mand (og VL-medlemmerne jo typisk mænd) i spidsen, der trækker læsset, men derimod at topledere skal sikre sig en stærk trup af ledere og organisatorisk ejerskab.

Nu er der i undersøgelsen ikke indsamlet data fra VL-medlemmernes organisationer i form af medarbejdere eller mellemledere, så vi ved ikke, hvordan disse ville vurdere deres egen kompetenceprofil i forhold til fremtidens udfordringer sådan som denne undersøgelse portrætterer dem. Måske andre aktører i organisationen end de adspurgte topledere, ville være enige med topledernes vurdering af organisationens kvalifikationsmæssige fremtidssikring eller mangel på samme. En anden udlægning af den markante forskel på topledernes vurdering af egen og deres organisations indsats kunne imidlertid være den, at enkeltaktører i organisationen faktisk besidder de efterspurgte kompetencer, men der savnes evne til at transformere isoleret individuel kompetence hos den enkelte medarbejder eller mellemleder til organisatorisk formåen, dvs. omdanne individuel kompetence til kollektiv organisationskompetence. Et indsatsområde bliver således fremadrettet at lukke kompetencegab mellem top og bund i organisationerne. Dette kan bestå i at lukke kompetencehuller hos enkeltindivider, men sandsynligvis i lige så høj grad om at facilitere organisationsudvikling, så motiverede, kompetente individers samtidige indsatser skaber synergi, energi og performance.

KOMPETENCEGAB 2: De glemte talenter

En af årsagerne til, at afstanden mellem top og bund i organisationerne er stor, kan være den simple, at der ikke satses nær nok på talentudvikling, i særdeleshed ledelsestalentudvikling. I en ny undersøgelse Ernst & Young konkluderes det således, at når det kommer til ledelsesudvikling, så udkonkurrerer de bedst præsterende virksomheder de dårligst præsterende på flere nøgleområder: De bedst performende har en stærk udskiftningsbænk af ledere, de laver robust efterfølgerplanlægning, og

de bestræber sig på at udvikle talent med forskellige baggrunde. Dvs. at evne til at opdyrke talent, solid efterfølgerplanlægning og proaktiv mangfoldigheds-talentspotting er karakteristisk for virksomheder med høj performance.

VL-undersøgelsen tegner et noget andet billede, idet ikke engang 1/3 af medlemmerne tilkendegiver, at de i høj eller meget høj grad fokuserer på at opbygge en pipeline af talenter til fremtidige ledere. Lederne er dog – helt i tråd med argumentationsrækken i det forrige afsnit – mere positive i deres vurdering af egen indsats, hvor lidt over halvdelen svarer bekræftende på, at de i høj eller meget høj grad arbejdede med at opbygge en stærk udskiftningsbænk af ledere. Lederne er altså selv mere agtpågivende i forhold til at tænke langsigtet omkring ledelsesressourcerne, hvilket giver grobund for en vis optimisme, selvom det kunne tåle at blive meget bedre. En undersøgelse af lederudviklingseffektivitet foretaget sidste år (med dansk deltagelse af NOCA i samarbejde med SHRM og EFQM) viste nemlig, at topledere langt fra altid er så interesserede i lederudviklingsindsatser, som man kunne ønske sig – hvilket er uheldigt, da undersøgelsen også viste, at topledelsesbevågenhed er afgørende for lederudviklingsindsatser effektivitet.

Tilstedeværelsen af aktiv talentledelse samvarierer i VL-undersøgelsen tillige med ledernes vurdering af det omfang, deres organisation foretager investeringer i læring, træning og medarbejderudvikling, hvor talentledelse således er fortrop for en generel bevågenhed omkring udviklingen af de menneskelige ressourcer. Dog er der stadig langt fra topledelsens indsats til den samlede organisatoriske indsats, hvormed meget tyder på, at konditallet fra VL-undersøgelsen 2015 desværre fortsat holder sig intakt: Her vurderede lederne, at de ikke var specielt gode til at skabe en effektiv læringskultur – og det er VL-medlemmernes organisationer efter alt at dømme stadig ikke.

KOMPETENCEGAB 3: Mod mere iværksætter DNA

Et tredje indsatsområde for VL-medlemmer og deres organisationer er den organisatoriske agilitet og fornyelse, som i en ellers selvstikker gruppe er en dimension med lav score. Dette er betænkeligt, idet mange nyere undersøgelser peger på, at der er brug for pionerånd og iværksættermentalitet for at klare skærene i den '4. industrielle revolution', hvor både arbejdsmarkedet, arbejdstager og ikke mindst arbejdet skifter karakter. Kun omkring 1/3 af de adspurgte mener, at de kan forsvare deres virksomhed mod disruption eller skabe disruption inden for egen branche. Og det er interessant, at en analyse fra TATA Consultancy Services hævdede, at 1/3 af Top 20- virksomhederne i de fleste industrier vil blive disrupted (i en eller anden form) inden udgangen af 2018.

I en Deloitte-undersøgelse af globale HR-trends fra sidste år strøg organisationsdesign direkte ind på en ubestridt førsteplads som tidens væsentligste trend, idet 92 % tilkendegav, at denne trend var 'vigtig' eller 'meget vigtig' for fremtidens succes. Og det giver god mening, at virksomheder bestræber sig på at blive mere omstillingsparate og fleksible i en bevægelse, der fører væk fra traditionelle, permanente strukturer og funktionsopdelte systemer, henimod mere eksperimentelle fleksible, netværksorganiserede og midlertidige praksisfællesskaber. VL-undersøgelsen viser et noget andet billede: VL-lederne støtter muligvis op om vigtigheden af organisationsdesign fremover, men i så fald er der tilsyneladende lang vej fra holdning til handling. På samme måde som talent- og kompetenceudvikling lader meget tilbage at ønske, så er der også langt mellem snapsene, når det kommer til organisationsudvikling og tilpasninger i governance-stilen til et forandret konkurrencelandskab. Fx mente kun knapt en tredjedel af VL-medlemmerne, at de i høj eller meget høj grad benytter sig af fleksible organisationsformer såsom virtuelle teams. Dette er egentlig ganske overraskende, da VL-medlemmer generelt er meget positive over for både egen såvel som organisationens digitaliseringsprofil. Men disse kompetencer benyttes tilsyneladende ikke i forhold til eksperimenter med agile, teknologibaserede samarbejds- og

organisationsformer. Tilsvarende er der ikke meget fut i ændringer af relationen mellem arbejdsgiver og arbejdstager, hvilket ellers fremhæves som karakteristisk for den fremtidsparate organisation. Kun omkring 1/3 af lederne giver udtryk for, at deres organisationer i høj eller meget høj grad benytter nye former for ansættelseskontrakter og arbejdsformer, når den håndterer planlægning af arbejdsstyrken og kompetence, eller benytter 'free agents', kortvarige ansættelser eller tilsvarende.

Selvom tæt ved 2/3 tilkendegiver, at deres organisation i høj grad eller meget høj grad er engageret i vedvarende innovation og fornyelse, så er det tilsyneladende ikke organisations- eller ledelsesinnovation, der sigtes til. Noget kunne tyde på, at ledelsesinnovation får baghjul af produkt- og serviceudvikling; fx ser man for tiden, at mange virksomheder går nye veje i deres innovationsbestrebelse såsom investering i start-up virksomheder, etablering af garagemiljøer eller anden form med henblik på at stimulere innovationskapaciteten i virksomhederne. Men nyere undersøgelser fra bl.a. Industriens Fond og Deloitte peger på, at fremtidssikring også må omfatte nye organisations- og samarbejdsformer til at skabe innovation.

KOMPETENCEGAB 4: The missing link – fra værdikæde til økosystemer

Ledere mener generelt, at de er ret gode til at samarbejde med eksterne aktører i deres egen værdikæde samt til at inddrage viden om kunder gennem data (selvom det kniber med anvendelse af Big Data). Når det kommer til at samarbejde med eksterne aktører uden for værdikæden eller ved direkte at inddrage kunderne som andet end kvantitative data og fokusgruppemedlemmer, ja så halter det lidt. I en topleder-trendundersøgelse fra sidste år fra PwC konkluderes det, at det er nyttigt og vigtigt, at virksomheder samarbejder med andre organisationstyper, end dem de plejer, herunder offentlige og NGO'er. En tilsvarende anbefaling lyder fra toplederpanelet bag Industriens Fonds INSPIRE16-katalog over

fremtidige ledelsesudfordringer og -løsninger, hvor blandt andet samarbejde med uddannelsesinstitutioner specifikt fremhæves som indsatsområde. Kun lidt under halvdelen af VL-medlemmerne svarer imidlertid, at deres organisation i høj eller meget høj grad samarbejder med offentlige institutioner eller relevante interesseorganisationer; lidt over halvdelen tilkendegiver, at deres virksomheder i høj eller meget høj grad engagerer sig i partnerskaber med aktører uden for organisationen.

Innovationsforskningen og det, der er blevet kendt som co-creation (på dansk: samskabelse), peger på, at tværgående samarbejder har potentiale til at skabe nye løsninger hurtigt og fleksibelt. Det drejer sig om alt fra crowdsourcing og kundeorienteret innovation til agil løsning af store sociale og samfundsmæssige udfordringer. Samskabelse er ikke et spørgsmål om at stramme forsynings- eller værdikæden yderligere, men også om at indgå i kæder, ja ligefrem hele økosystemer omkring samskabelse. Nogle argumenterer tilmed for, at fremtiden bliver et samskabelseskapløb, hvor virksomheders konkurrencekraft er knyttet til deres evne til først og bedst at inddrage en bredere kreds af aktører i 'forretningsøkosystemer', der rækker langt ud over virksomhedens værdikæde. VL-undersøgelsen indikerer, at samskabelseskompetencen, specielt i forhold til dem, der ligger uden for den traditionelle samarbejdsflade, i dag er utilstrækkelig og bør styrkes.

KOMPETENCEGAB 5: Den (digitalt) kommunikerende organisation?

I det postfaktuelle samfund med 'fake news', 'alternative facts' og kapitalismekritik er tillidsskabelse og legitimitet væsentlige parametre, og det kræver, at alle er ved kommunikationspumperne. Samtidig bevirker engagementsbaseret ledelsespraksis, at den interpersonelle kommunikation kommer i højsædet, ligesom digital kommunikation giver adgang til en stadigt større gruppe af kommunikatører i og omkring virksomheden.

Den kommunikerende organisation er et af de nyere begreber inden for kommunikationspraksis og sigter til virksomheder, hvor lederne er rollemodeller, hvad angår målorienteret brug af kommunikation, hvor kommunikation betragtes som en integreret og væsentlig kompetence på alle niveauer og i alle roller, og hvor medarbejderne påskønner og forstår vigtigheden af integreret intern og ekstern kommunikation i forhold til at styrke virksomhedens troværdighed. Sammenholdt med denne forståelse er VL-medlemmerne er ret selvsikre i forhold til deres egen kommunikationsformålet generelt, hvilket er positivt, da netop kommunikation blev vurderet som nødlidende i VL-analysen 2015. Det er dog mest i forhold til de interne kommunikationsstrømme, at lederne er proaktive kommunikatører. VL-lederne giver altså samlet set deres kommunikationsberedskab en flot karakter, hvilket dog er en sandhed med modifikationer, for dykker man ned i tallene, viser der sig et billede af, at klassisk intern ledelseskommunikation er der, hvor styrkeområderne findes.

Organisationen halter igen på dette område efter topledelsen. Som tidligere påpeget, er der en positiv forbindelse, når kompetenceberedskabet i top og bund følges ad, og i en tid, hvor stadigt flere medarbejdere er kommunikatører på vegne af organisationen, er der grund til at kigge dette beredskab nærmere efter i sømmene. Noget kunne tyde på, at virksomhedslederne ikke helt har fat i det strategiske potentiale i kommunikation på en sådan måde, at det skaber organisatorisk kommunikationskompetence. I seneste udgave af de europæiske kommunikationscheferes måling af organisationskommunikation konkluderes det, at den mest påtrængende udfordring for organisationskommunikation er at knytte kommunikationsindsatser til forretningsstrategien. Nu er det som sådan ikke odiøst, at kommunikationsprofessionelle gerne vil bevise deres forretningsstrategiske værd, men kigger man på tidligere undersøgelser, viser det sig, at det har været det væsentligste spørgsmål igennem mere end ti år. Set i lyset af afstanden mellem topledernes egen kommunikationskompetence og deres vurdering af organisationens evner kunne det tyde på, at den kommunikationsstrategiske kæde hopper af et sted undervejs.

VL-medlemmers anciennitet taget betragtning er den typiske VL-leder at betragte som 'digital immigrant' (i modsætning til 'digital indfødt'), men respondenterne er generelt meget positive over for både egen såvel som organisationens digitaliseringsprofil: 2/3 erklærer sig 'enig' eller 'helt enig' i at de besidder relevant digital viden og bringer denne viden i anvendelse, ligesom deres organisation i næsten lige så høj grad som dem selv inkorporerer digitalisering i sin daglige drift. Det er umiddelbart flotte tal, men spørgsmålet er, om denne formåen muligvis dækker over 'SoMe'-analfabetisme, dvs. inkompetence i forhold til sociale medier? Undersøgelsen spørger ikke direkte ind til ledernes egen eller organisationens 'technological dexterity' – altså evnen til at håndtere og klogt (ud-)vælge egnede kommunikationskanaler og -formater, men ledere forventes i stigende grad at være velbevandrede i sociale medier, ligesom visuel kommunikationskompetence i stigende grad er vigtig. Selvom dette års VL-undersøgelse tegner et lovende billede af kommunikationsberedskabet, bør disse trends give anledning til et selvkritisk blik på, om der er en blind digital kommunikationsvinkel, samt hvor fremtidssikkert det nuværende kommunikationsberedskab er i forhold til medieret disruption af kommunikationsstrømmene i og uden for virksomheden.

5. FREMTIDENS KOMPETENCEUDFORDRINGER

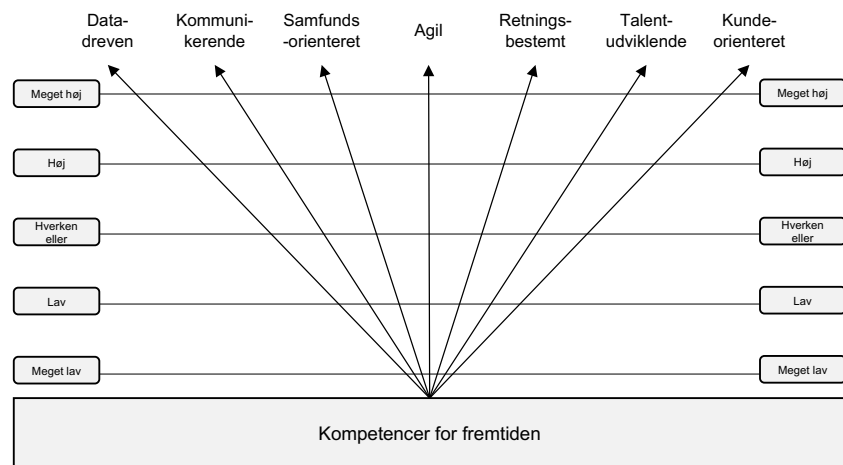
Sammenfattende indikerer resultaterne af VL-undersøgelsen 2017, at medlemmerne overordnet set er tilfredse med deres personlige kompetenceberedskab i forhold til fremtidens ledelsesudfordringer. Der er dog flere områder, hvor medlemsorganisationerne bør trække i arbejdstøjet:

- Kompetencegab mellem topledere selv og de øvrige ledelseslag må mindskes ved:
 - at afdække, om der er et konkret kompetenceunderskud længere nede i rækkerne
 - give den organisatoriske ledersynergieffekt et serviceeftersyn
- Den organisatoriske læring og talentudvikling må styrkes og sammenkædes. Hvis holdet på udskiftningsbænken er fra B- eller C-holdet, så har man taget de første skridt på vej ud af superligaen.
- Fornyelsesberedskabet trænger til en opgradering. Produktudvikling og kundefokus må suppleres med management innovation og organisationsdesign - på de interne linjer omkring samarbejdsformer og relationer lever plejer tilsyneladende i bedste velgående.
- Udvide komfortzonen: Samarbejde med eksterne aktører må spredes ud over egen forsynings- og værdikæde – det er måske sværere, men har også kreativ spænding og innovationspotentiale.
- Kommunikationscheck: Er lederne klar til (digital) disruption af deres kommunikationskompetence i virtuelle teams, interne sociale medier og shit storms?

BAGGRUND

BAGGRUND 1: OM FREMTIDENS KOMPETENCER

Kompetencerne i undersøgelsen er identificeret ved en gennemgang af ledelseslitteratur og -forskning (se Baggrund 3) og repræsenterer de kompetencer, der påpeges for at få succes i fremtiden. De spørgsmål, der er undersøgt, har deres rod i nyere undersøgelser af, de krav der stilles til moderne ledelse i en verden af disruption, globalisering, automatisering og ikke mindst flydende organisations- og samarbejdsformer. Områderne i undersøgelsen er identificeret ved en gennemgang af ledelseslitteratur og -forskning og repræsenterer de kompetencer, der peges på for at få succes i fremtiden, som illustreret i følgende figur:



Figur 4: Syv kompetencer for fremtiden

BAGGRUND 2: OM VL ANALYSEN 2017

Dansk Selskab for Virksomhedsledelse har med denne undersøgelse ønsket at afdække med hvilket kompetenceniveau virksomhedsledere og

deres virksomheder møder fremtiden. Undersøgelsens faglige indhold er udarbejdet af professorerne Dana Minbaeva, Thomas Ritter og Flemming Poulfelt fra Copenhagen Business School, bistået af adjunkt Rikke Kristine Nielsen, Aalborg Universitet København, og forskningsassistent Sara Vardi, Copenhagen Business School.

Megafon har stået for den tekniske gennemførelse af selve undersøgelsen (ultimo marts til primo maj 2017), hvori VL-medlemmer blev bedt om at tage stilling til, i hvor høj grad de syv kompetencer kendetegner dem selv som leder og den virksomhed, de er tilknyttet (jf. Baggrund 1).

I introduktionen til undersøgelsen orienteredes respondenterne som følger:

“Vi har identificeret en række kompetencer, der peges på for at få succes i fremtiden. Formålet med denne undersøgelse er derfor at belyse, hvorvidt virksomheder og virksomhedsledere besidder disse kompetencer.

Undersøgelsen er opdelt i tre sektioner; første del omhandler dine individuelle kompetencer som leder; anden del omhandler virksomhedsrelaterede evner i din virksomhed; og tredje del består af baggrundsspørgsmål.

Du deltager helt anonymt i undersøgelsen, og vi vil gerne bede dig om at være så ærlig og oprigtig som muligt. Det gælder specielt inden for de områder, hvor jeres ledelse kunne forbedres.

Det er vigtigt, at ledelse bliver beskrevet, som den udøves på godt og ondt og ikke, som et glansbillede af, hvordan den burde være.”

Samtlige medlemmer af VL grupperne blev kontaktet per email i perioden 24. marts til 02. maj og havde dermed anonymt mulighed for at deltage i denne undersøgelse. 519 VL-medlemmer svarende til 14 % af målgruppen har gennemført undersøgelsen.

BAGGRUND 3: HVIS DU VIL VIDE MERE...

De kompetencer, der er undersøgt i denne undersøgelse, er inspireret af en gennemgang af ledelsesforskning og nyere undersøgelser af, hvilke krav der stilles til fremtidens ledelse. Den interesserede læser kan få mere at vide i det nedenstående materiale:

Deloitte (2016). Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte University Press.

Ernst & Young (2012). Paradigm Shift. Building a new talent management model to boost growth. Ernst & Young.

European Public Relations Education and Research Association (2016). European Communication Monitor 2016. European Public Relations Education and Research Association.

Global Alliance (2010): The Stockholm Accord. The final text.
Se: <http://www.wprf2010.se/draft-of-the-stockholm-accords/>

Holt Larsen, H., Poulfelt, F. & Nielsen, R.K. (2015). Ny dansk ledelse. VL-analyse 2015. Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.

Industriens Fond (2016). INSPIRE16. Ide- og udfordringskatalog. Industriens Fond.

Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute (2011). Future Work Skills 2020. Institute for the Future.

Instituttet for Fremtidforskning (2016). Trendanalyse. Industriens Fond.

Møller, L. & Løvgren, E. (2016): En ny start. VL-analyse 2016. Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.

Network of Corporate Academies, Society for Human Resource Management & European Foundation for Quality Management (2016). Leadership Development: The Path to Greater Effectiveness. Network of Corporate Academies.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2013). The future of competition: Co-creating unique value with customers. Harvard Business Press.
PricewaterhouseCoopers (2016). Redefining business in a changing world. CEO Survey. PricewaterhouseCoopers.

Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. Harvard business review, 88(10), 100-109.

TATA Consultancy Services (2013): The Digital Enterprise: A Framework for Transformation. Perspectives – TCS Consulting Journal, Vol. 5

World Economic Forum (2017). Annual Meeting 2017 Responsive and Responsible Leadership. World Economic Forum.

Referer venligst til denne rapport som følger:

CBS & Megafon (2017): "Fit for fremtiden? VL medlemsundersøgelse 2017", Dansk Selskab for Virksomhedsledelse, København.

Rapporten er udgivet af
Dansk Selskab for Virksomhedsledelse,
Fiolstræde 44, 1171 København K
info@vl.dk, www.vl.dk



2017

Back to School
Kompetencer for fremtiden!