

Offentliggjort 4. september 2002, Jyllands Posten, Erhverv & Økonomi

## Chefer skal blive bedre til mennesker

Af KIM HUNDEVADT

**Fremtiden stiller langt større krav til ledernes personlighed, mener DI's direktør, Hans Skov Christensen. En ny undersøgelse afslører, at lederne især skal blive bedre til at håndtere menneskelige relationer.**

Danske erhvervsledere er for dårlige til at arbejde med mennesker.

Her er den gode nyhed: De vil gerne forbedre sig. At motivere og udvikle medarbejdere er nemlig - ifølge lederne selv - den største udfordring i fremtiden.

Og derfor står det menneskelige område øverst på ønskesedlen, når lederne skal sætte ord på deres behov for kurser og efteruddannelse.

Topscorene er teamledelse, konflikthåndtering og menneskekundskab, mens de mere tekniske og faglige discipliner som EDB, økonomi og regnskab samt salg og markedsføring ligger et godt stykke nede på listen.

### Større krav til personen

Det viser en ny undersøgelse, som Dansk Industri har foretaget blandt 400 ledere. Og adm. direktør Hans Skov Christensen tager resultaterne som et udtryk for, at de danske erhvervsledere har fornemmet, hvilken vej vinden blæser:

»Fremtiden stiller langt større krav til ledernes personlighed,« siger Hans Skov Christensen.

»Hvem er du? Hvad vil du? Hvad er dit menneskesyn? Det skal lederne være villige til at give et svar på. Mange vil helst være denne synlighed foruden, men det hører med til moderne ledelse, at man træder et skridt frem og fortæller, hvem man er, og hvad der er godt og skidt,« tilføjer han.

DI's undersøgelse konkluderer, at lederne selv forventer at være mindre autoritære og kontrollerende fremover, og at virksomhederne generelt bevæger sig væk fra kontrol og styring af medarbejderne.



### Gennemsigtighed

Omvendt regner de med at bruge langt flere ressourcer på nyere begreber som "mangfoldighedsledelse" og "teamwork".

Hans Skov Christensen understreger, at det skal være kendt for alle medarbejdere, hvad virksomheden står for:

»Der må være fuld gennemsigtighed omkring værdier og holdninger. Men det er endnu mere afgørende, at lederne selv efterlever dem i praksis. Det er kolossalt svært at sikre, at der er sammenhæng mellem ord og handling, men det er forudsætningen for, at der kan være troværdighed omkring ledelsen,« siger DI's direktør og tilføjer, at fremtidens medarbejdere ikke vil arbejde i virksomheder, hvor de ikke kan få øje på et værdigrundlag.

## **Mere internationalt**

Den anden store udfordring er ifølge undersøgelsen at tilpasse lederrollen til den øgede internationalisering.

»Færre og færre virksomheder opererer kun på det nationale marked, og langt over halvdelen af vores samlede produktion afsættes i dag uden for landets grænser.

Derfor registrerer ganske mange ledere, at de skal være bedre til at operere internationalt. Det vigtigste er, at man bevarer sin nysgerrighed og ikke stiller sig tilfreds med den viden, man allerede har. Men det er desuden nødvendigt at danne sig et overblik - ikke blot over det kommercielle, men også over sociale og kulturelle forhold på de enkelte markeder,« mener Hans Skov Christensen.

## **Personlig udvikling**

DI's undersøgelse viser også, at personlig udvikling af ledere tillægges en stor betydning i 56 pct. af virksomhederne. Og kun ca. 6 pct. af lederne mener, at deres nuværende kompetencer stemmer overens med de krav, der ligger i deres lederjob.

kim.hundevadt@jp.dk