

Mandagmorgen

NyhedernesTænk tank

# *Det uforløste potentiale*

- 10 udfordringer til dansk personaleledelse. **Hovedrapport**



**Det uforløste potentiale  
- 10 udfordringer til dansk personaleledelse**

**Udgivet af Mandag Morgen  
Copyright Huset Mandag Morgen A/S, 2003**

**ISBN 87-90275-60-8**

# Forord

Stigende konkurrence og vidensintensitet stiller nye krav til danske virksomheder. Hvis virksomhederne skal vinde i konkurrencen skal offentlige ledere og erhvervslivets ledere være mere beredte på at tænke strategisk og udvikle de menneskelige ressourcer.

Derfor har Mandag Morgen, Ingeniørforeningen i Danmark (IDA), Danmarks Jurist og Økonom Forbund (DJØF), Personalestyrelsen og Henley Management College gennemført en undersøgelse, der sætter fokus på de udfordringer, som dagens ledere står overfor. For første gang er der i Danmark gennemført en større systematisk undersøgelse, som fokuserer på ledelsesudfordringerne for højtuddannede ledere. Højtuddannede ledere er særligt vigtige og interessante, fordi de typisk er placeret på højt niveau i videns-tunge offentlige og private virksomheder - altså i de virksomheder, som skal danne grundlaget for morgendagens vidensøkonomi.

Motivet for undersøgelsen er et ønske om, at danske virksomheder og danske højtuddannede ledere får et bedre grundlag for at udvikle deres lederskab, og en begrundet tro på at god ledelse skaber motiverede medarbejdere og dermed bedre resultater. Undersøgelsen identificerer og beskriver de væsentligste udfordringer for medarbejdermotivation og medarbejderudvikling. Hertil kommer en række best practice eksempler på, hvordan man konkret arbejder med at overvinde udfordringerne i forskellige virksomheder.

Undersøgelsen er udarbejdet af senioranalytiker Morten Fisker med bistand fra centerchef Tine Lange samt sekretariatschef for Kompetencerådet, Bent Gringer.

Med ønsket om at fremme god ledelse.



Mogens Kring Rasmussen  
Adm. direktør, DJØF



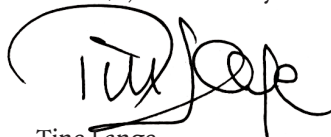
Ib Oustrup  
Adm. direktør, IDA



Lisbeth Lollike  
Direktør, Personalestyrelsen



Leif Bergman  
direktør, Henley Management College



Tine Lange  
Centerchef, Kompetencecenteret  
Mandag Morgen - Nyhedernes Tænk tank

# Indholdsfortegnelse

Sammenfatning .....	7
Kapitel 1: Profil af den højtuddannede leder .....	19
De højtuddannede ledere stiller store krav til deres medarbejdere .....	21
De højtuddannede ledere stiller store krav til sig selv .....	23
Kapitel 2: Virksomhedernes rammer understøtter ikke muligheden for personaleledelse .....	27
Udfordring: Lederne skal have mere tid til personaleledelse .....	28
Udfordring: Flere udfordrende jobs til medarbejderne .....	30
Udfordring: Bundlinjekrav må ikke tilsidesætte personaleledelse .....	31
Fire ledertyper som oplever deres rammebetingelser for medarbejderudvikling meget forskelligt .....	33
Udfordring: At overvinde Matthæus effekten .....	35
Kapitel 3: Ledelsens strategiske fokus på personaleledelse skal skærpes .....	40
Udfordring: Flere samtaler med medarbejderne. Både formelle MUS-samtaler og uformelle samtaler i dagligdagen .....	41
Fire ledertyper som oplever det strategiske fokus på medarbejderudvikling i deres virksomhed meget forskelligt .....	43
Udfordring: Topledelsen skal gå fra ord til handling .....	46
Kapitel 4: Når organisationen og lederen ikke er klædt ordentligt på til opgaven .....	52
Udfordring: Kompetenceudvikling af danske ledere .....	53
Udfordring: Lederne skal have større viden om medarbejderne .....	54
Udfordring: Flere kompetente folk til at bistå medarbejderudviklingen .....	55
Fire ledertyper som oplever forudsætningerne for medarbejderudvikling i deres virksomheder meget forskelligt .....	56
Perspektiv: Den kritiske faktor i personaleledelse er indstillingen til mennesker .....	58
Udfordring: Et højere ambitionsniveau .....	61
Metode .....	62
Litteraturliste .....	68

# Sammenfatning

Trods årtiers tale om medarbejderudvikling gør danske ledere stadig alt for lidt. Lederne – og især toplederne – har det i mange tilfælde mere i munden end i handlingen, og resultatet er, at oplagte muligheder for at løfte mennesker og organisationer forspildes. Det kan konkluderes på baggrund af denne analyse af dansk personaleledelse. Med afsæt i en omfattende interviewundersøgelse blandt ca. 1350 højtuddannede top- og mellemledere samt samtaler med en række af de førende HR-tænkere herhjemme giver rapporten et billede af styrker og svagheder i danske virksomheder, organisationer og institutioners måde at forvalte menneskelig udvikling. På en række områder konstateres systematiske svagheder, og rapporten identificerer ti kontante udfordringer til de danske ledere.

## Metodeboks

### Undersøgelsen bygger på fire elementer:

- Desk research med fokus på de nye ledelsesudfordringer og af ny forskning fra ind- og udland
- Spørgeskemaundersøgelse med deltagelse af ca. 1350 højtuddannede ledere
- Rundbordssamtale med topledere og mellemledere fra danske virksomheder
- Tæt dialog med en række førende eksperter om de nye ledelsesudfordringer

Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt til ca. 3500 højtuddannede ledere fra udvalgte stikprøver fra DJØF, IDA og Henley Management College. Efter frafaldsanalysen er svarprocenten 42 pct. eller 1362 besvarede spørgeskemaer. 65 pct. af lederne kommer fra den private sektor og 35 pct. fra den offentlige sektor. 61 pct. er mellemledere og 31 pct. er topledere.

**Ekspertpanelet**, som har deltaget med deres perspektiver på personaleledelse i undersøgelsen, er

- Malcolm Higgs, Professor, Henley Management College, UK
- Steen Hildebrandt, Professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i Århus
- Kurt Klaudi, Professor, Institut for statskundskab, Odense Universitet
- Majken Schultz, Professor, Institut for interkulturel kommunikation og ledelse, Handelshøjskolen i København
- Ole Ingstrup, Direktør, Caya Management Consulting
- Stig Kjerulf, Administrerende Direktør, Kjerulf & Partnere

Heri ligger ikke, at dansk personaleledelse i international sammenligning står specielt svagt, for det er næppe tilfældet. Men heri ligger, at medarbejderudviklingen i Danmark kan og bør løftes til et nyt niveau. Barriererne herfor er ikke så meget økonomiske, som rent mentale og erkendelsesmæssige. Lederne – og særligt toplederne – har simpelthen brug for langt mere præcist at forstå barrierer og muligheder i udviklingen af medarbejdere.

Samtidig er der grund til at overveje, om den enkelte leder og den enkelte organisation i praksis har de ressourcer, som skal til for at udvikle personalet. Hver fjerde leder i undersøgelsen må således karakteriseres som en "underskudsleder" – hvormed forstås en leder, som ikke selv oplever, at organisationen, medarbejderne eller lederen selv har de fornødne ressourcer til at sikre den menneskelige udvikling. Gruppen af frustrerede og skeptiske underskudsledere oplever en verden af begrænsninger og uanset, hvor problemerne udspringer, så må det konstateres, at en betydelig del af de danske medarbejdere dermed har en chef, som ikke selv tror på, at forventningen om menneskelig udvikling kan indfries. Og så er det nok svært.

At der er brug for en højere ambition for dansk personaleledelse fremgår af en række konstante data i undersøgelsen:

- 60 pct. af lederne oplever, at de trænger til kompetenceudvikling for at kunne løfte deres lederjob tilstrækkeligt godt.
- De adspurgte ledere mener ikke, at der er udviklet incitamentstrukturer i virksomhederne til at udvikle medarbejderne. Ligesom lederne ikke mener, at det har konsekvenser at være en dårlig personaleleder. Således mener 23 pct., at de ikke får større personaleudviklingsansvar, hvis de er gode til det. Det afspejler sig ikke i lederens løn, om han er god personaleleder.
- Kun 10 pct. oplever, at det har konsekvenser, hvis de mister gode medarbejdere eller ikke udvikler på dem, de har. Under 10 pct. mener, at HR-afdelingen bidrager til medarbejderudviklingen i virksomheden.
- Stillet overfor udsagnet "det store flertal af medarbejderne vurderes at være meget motiverede for deres arbejde" kan kun halvdelen af lederne erklære sig enig. Og tilsyneladende flader travlhed læringskurven i mange danske virksomheder, institutioner og organisationer kraftigt ud. Godt hver fjerde mener således, at virksomheden har for travlt i det daglige til at lære af tidligere erfaringer.
- Toplederne opleves ikke som reelt dedikerede på medarbejderudvikling. Blot 49 pct. af lederne er enige i, at "medarbejdernes udvikling motiveres af topledelsen". Tilsvarende kan under hver anden, 45 pct., bakke op om synspunktet "den øverste ledelse/bestyrelse belønner for at tænke i medarbejderudvikling". Dataene viser i øvrigt, at toplederne oplever sig selv væsentligt mere positivt end deres mellemledere gør.
- Medarbejderudviklingen er usystematisk. Kun hver fjerde angiver, at "medarbejderen gives systematisk feedback på sine opgaver", og fire ud af ti afviser ofte at bruge medarbejderudviklingssamtaler.
- De højtuddannede ledere bidrager til Matthæus effekten. De vil helst lede og stimulere de højtuddannede medarbejdere.

Endelig antyder en række data, hvad der måske kan kaldes for en dansk tendens til laissez faire-ledelse. Således kan blot 16 pct. af lederne erklære sig helt enige i, at deres medarbejdere har en klar fornemmelse af organisationens mål og værdier. Og 15 pct. er helt enige i, at deres medarbejdere har en klar fornemmelse af, hvordan arbejdsopgaverne skal løses.

Tendensen til laissez faire-ledelse skal ikke overgøres, for når lederne ikke behøver at erklære sig "helt enige", men kan nøjes med at være "enige", mener de fleste nu nok, at

deres medarbejdere er klare over, hvor organisationen skal hen, og hvordan de skal bidrage. Men netop de tilspidsede formuleringer som *helt enig* og *særdeles god* er med til at afgrænse de ledere, som søger det ekstraordinære, fra det brede midterfelt med et normaldansk ambitionsniveau. Et bærende synspunkt bag denne rapport er, at der er rum og grund til at hæve ambitionen for dansk personaleledelse.

Bevægelsen i retning af *laissez faire*-ledelse kan være nok så naturlig som reaktion på en generel dansk kultur, der understøtter medarbejderens selvledelse, men sjældent anerkender den egentlige ledelsesopgave. Men tilbagetrækning er ikke svaret, og en situation, hvor under hver sjette leder er helt sikre på, at deres medarbejdere forstår formål og opgave, taler for sig selv. Selvstændige mennesker har altid været vanskeligere at lede end uselvstændige, og i den forstand vokser ledelsesudfordringen år for år. Det er ikke et specielt dansk træk, men det er en udvikling, som er langt fremme herhjemme, både på grund af vores placering i den globale arbejdsdeling og fordi dansk kultur bygger på nogle særtræk i folkekarakteren. I den evige afbalancering af kontrol og inspiration sker derfor over tid en forskydning over mod inspirationselementet. Den gode leder tilfører ikke kun værdi til sin organisation, men også til menneskene i organisationen. I rapporten påpeger flere af eksperterne således, at de moderne værktøjer til personaleudvikling sjældent er virkningsfulde, hvis ikke lederen også på det rent menneskelige plan fremstår som en lederfigur for medarbejderne.

På baggrund af analysen tegner der sig ti centrale udfordringer, hvis dansk personaleledelse skal indfri sit potentiale:

### **Udfordring:            Topleledelsen skal gå fra ord til handling**

Selvom stort set alle højtuddannede ledere - 95 pct. - betragter medarbejderudvikling som helt nødvendig for, at deres virksomhed i fremtiden kan være rustet til sine arbejdsopgaver, så mener kun ca. 60 pct., at personaleudviklingsopgaven er forankret i deres organisations direktion som en højt prioriteret opgave. Samtidig tillægges topleledelsen ikke så stor betydning ift. at motivere lederens medarbejderudvikling og ift. at motivere medarbejdernes ønske om udvikling.

Det markante fravær af incitamentstrukturer, som kan belønne den særligt gode personaleledelse, vidner om, at mange danske virksomheder tilsyneladende endnu kun er kommet til den rent intellektuelle erkendelse, når det gælder vigtigheden af motiverede medarbejdere.

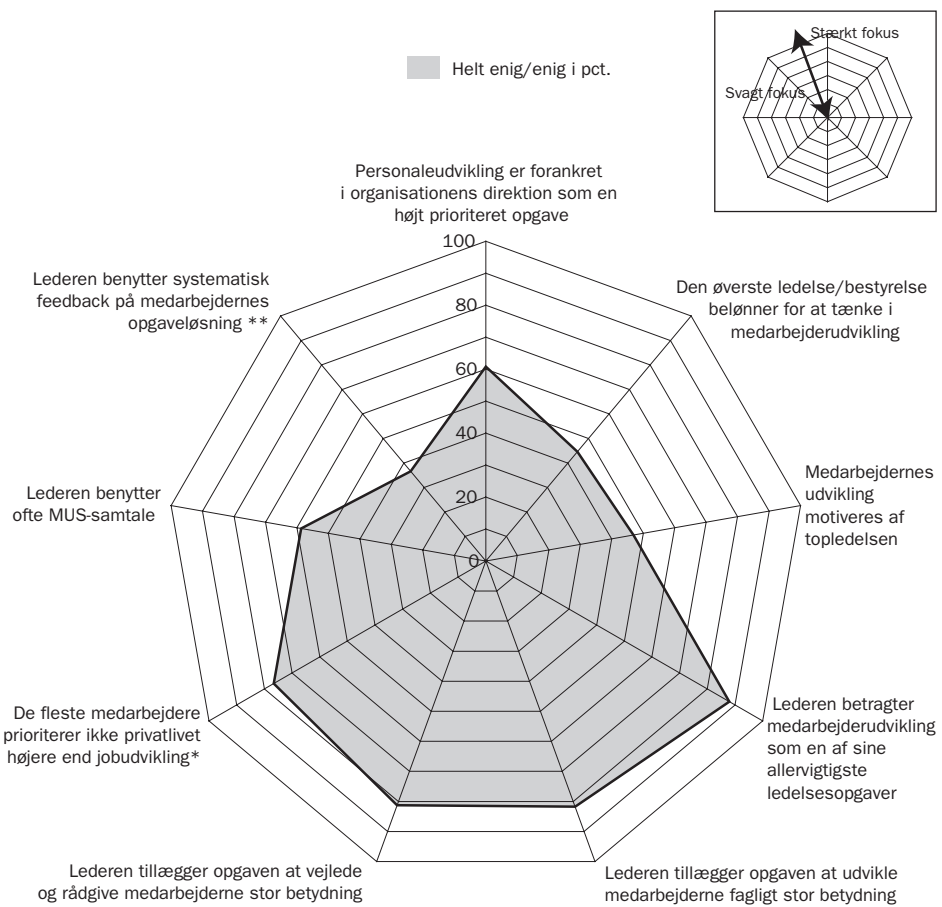
Det, at topledelserne mere i ord end i handling understøtter personaleledelse, aflejrer sig i resten af organisationen. Hvis man tager udgangspunkt i ledernes egen arbejdsoplevelse, så er de ledere, der oplever, at personaleudviklingsopgaven er forankret i organisationens direktion som en højt prioriteret opgave, væsentligt mere tilfredse, end de ledere, der ikke deler denne oplevelse.

Topleledelsens mangel på engagement smitter af på ledelsesstilen i resten af virksomheden. Hvis topleledelsen ikke prioriterer medarbejderudvikling, er der en tendens til, at mellemlederne inddrager deres medarbejdere mindre, når arbejdet skal planlægges.

Ligesom manglende jobbytte, systematisk feedback, deltagelse i netværk og uddannelse også prioriteres lavere af de mellemledere, der ikke oplever opbakning fra deres direktion.

Der er et bemærkelsesværdigt misforhold mellem lederens generelle oplevelse af, at de selv vægter medarbejderudvikling højt, og så de mere lunkne anmeldelser af topledernes engagement. Vurderingen skal ikke nødvendigvis tages helt bogstaveligt, for der skal nok være en hel del mellemledere, hvis selvoplevede begejstring for personaleudvikling, ikke ville få helt så fine anmeldelser, hvis deres medarbejdere var blevet spurgt. Men stadig er det toplederen selv, der bærer ansvaret for, hvorledes engagementet opleves og forplanter sig i organisationen. Og rundt regnet hver anden topleder må altså erkende, at han p.t. ikke opleves som specielt dedikeret. Det har lederen så mulighed for at gøre noget ved, og her siger handling mere end ord. Jvf. figur o.o.

**M77 Virksomhedens strategiske fokus på medarbejderudviklingsopgaven**



**Figur 0.0:** \* Perspektivet spejlvendes ift. det oprindelige spørgsmål, og besvarelsene "uenig" og "meget uenig" erstattes af "enig" og "helt enig" samt "hverken/eller" \*\* "helt enig" og "enig" erstattes af "ofte"

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

**Udfordring: At overvinde Matthæus-effekten**

Undersøgelsen dokumenterer, hvorledes de højtuddannede ledere helst vil lede de højtuddannede medarbejdere.

Grunden til dette misforhold synes at være, at arbejdspladser med flere kortere uddannede ikke indeholder samme omfang af motiverede medarbejdere som de øvrige, ifølge de adspurgte ledere. De højtuddannede ledere oplever ikke samme grad af motivation blandt kortere uddannede medarbejdere, som hos de medarbejdere der har videregående uddannelser. Ledere, der oplever at have en høj andel mindre motiverede medarbejdere, tilkendegiver også langt oftere end resten, at de ikke ved, hvad der motiverer medarbejderne.

Ledelsessvigt kommer blandt andet til udtryk ved, at lederne er mindre tilbøjelige til at udfordre deres medarbejdere med nye ansvarsområder og ændringer af jobindholdet, hvis de oplever at have en forholdsvis lav andel af meget motiverede medarbejdere. Disse ledere er også mindre tilbøjelige til at bruge systematisk feedback på opgaveløsning som redskaber til at styrke medarbejdernes udvikling.

Hvis denne udfordring ikke overvindes, peger undersøgelsen på, at de højtuddannede ledere helt entydigt prioriterer at give mest opmærksomhed til de medarbejdere, der i forvejen har fået og efterlader resten.

**Udfordring: Lederne skal have mere tid til personaleledelse**

Undersøgelsen tegner et billede af ledere, som efter egen vurdering bruger for megen tid på administration, koordinering og ad hoc opgaver og for lidt på udviklingsarbejde og personalepleje. Når ubalancen bliver for stor, har lederne simpelthen for travlt med andre opgaver til at kunne fokusere på udvikling af deres medarbejdere. Det oplever hver femte leder. Når det er tilfældet, er lederen samtidig markant mere tilbøjelig til ikke at trives med sit lederjob.

**Udfordring: Flere udfordrende jobs til medarbejderne**

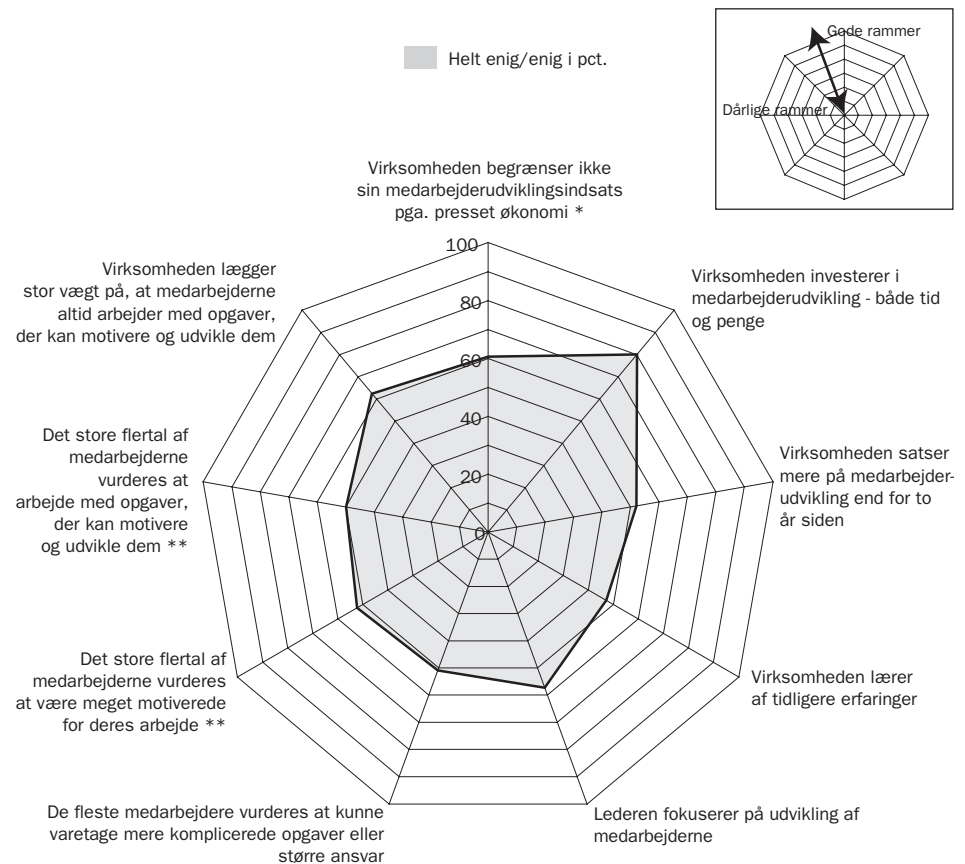
En grundforudsætning for kompetenceudvikling er udviklende arbejdsopgaver. Det er imidlertid langt fra alle ledere, der mener, at de kan tilbyde deres medarbejdere spændende arbejdsopgaver. Arbejdets organisering og tilrettelæggelse er vigtige ingredienser, hvis flere jobs skal have et udviklende perspektiv. Jvf. figur o.1.

**Udfordring: Bundlinjekrav må ikke tilsidesætte personaleledelse**

Selvom de fleste højtuddannede ledere oplever, at deres virksomhed satser på medarbejderudvikling, så angiver næsten hver femte, at hans virksomhed er så presset økonomisk, at den bliver nødt til at begrænse medarbejderudviklingsindsatsen.

Undersøgelsen viser dermed, at i virksomheder, hvor økonomien er presset, er der også en større tilbøjelighed til at nedprioritere medarbejderudvikling, hvilket betyder, at

## M/M Rammer for medarbejderudvikling på arbejdspladsen



**Figur 0.1:** \* markerer, at spørgsmålet spejlvendes, så "enig/helt enig" erstattes af "uenig/meget uenig", \*\* markerer over 80 pct. af medarbejderne

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænketaank 2003

coaching, teamdannelse, evaluering, ansættelse og jobudvikling har svære kår, når der er røde tal på bundlinjen.

Ifølge de ekspertvurderinger, som ledsager denne empiriske analyse, er konfrontationen mellem bundlinjekrav og udviklingsorienteret personaleledelse den klassiske lakmusprøve på, hvor dybt udviklingskulturen stikker i virksomheden. Organisationernes adfærdsmønstre under de seneste års typisk mere krisepregede budgetter giver således et godt fingerpeg om, hvorvidt her er tale om en organisation, hvor lederne mest lader det blive ved snakken.

### Udfordring: Flere samtaler med medarbejderne. Både formelle MUS og uformelle samtaler i dagligdagen

Et klart mindretal af de højtuddannede ledere benytter sig af systematiseret feedback på medarbejdernes opgaveløsning for at styrke medarbejdernes udvikling. Og det til trods for at mere end 80 pct. tillægger ledelsesopgaven at rådgive og vejlede medarbejderne meget stor eller stor betydning.

Undersøgelsen viser, at MUS-samtalen stadig langt fra er universel. Som nævnt angiver færre end 60 pct. af lederne, at de inden for det seneste år ofte har benyttet MUS-samtaler for at danne sig et overblik over deres medarbejders kvalifikationer og udviklingsbehov. Toplederne er mest tilbøjelige til at svare meget positivt på anvendelse af MUS-samtaler. Det er tilsyneladende særligt i de mindre virksomheder, at det halter med at få den strategiske MUS-samtale om opgaveløsning, fremtidige ønsker og udviklingsbehov. Til gengæld er de mindre virksomheder bedre til løbende at få vendt arbejdsopgaverne med deres medarbejdere.

Selvom danskerne aldrig har været de store formalister, er spørgsmålet derfor, om ikke det konstaterede gab mellem snakken om medarbejderudvikling og så det faktiske niveau for medarbejderudvikling kan indsnævres ved at strukturere indsatsen og indføre mere formaliserede værktøjer for medarbejderudvikling.

### **Udfordring: Flere kompetente folk til at bistå medarbejderudviklingen**

Næsten hver fjerde leder peger på, at der mangler kompetente folk til at forestå medarbejderudviklingsindsatsen i deres organisationer. Ikke mindst har HR-afdelingerne og interesseorganisationerne og deres tillidsfolk rundt omkring på de danske arbejdspladser et forklaringsproblem overfor de højtuddannede ledere. Som nævnt er det kun godt hver tiende leder, der erklærer sig helt enig eller enig i, at initiativer fra HR-afdelingen motiverer medarbejdernes personlige og faglige udvikling. Endnu værre står det til med de faglige organisationers indflydelse. Under fem pct. af lederne tillægger organisationerne betydning i denne sammenhæng. Undersøgelsen viser dog, at fagforeningerne tilsyneladende har lidt større indflydelse som motivator for medarbejderudvikling på arbejdspladser med mange kortuddannede.

Flere kompetente folk til at bistå medarbejderudviklingen er således en væsentlig udfordring. Forudsætningen for at det får en effekt er dog, at topledelsen indledningsvist klart dedikerer sig og i handling klart demonstrerer dedikationen på personaleledelse.

### **Udfordring: Lederne skal have større viden om medarbejderne**

Hver fjerde leder peger på, at det kan være vanskeligt at matche medarbejder og opgaver, fordi man på tværs af organisationen ved for lidt om de enkelte medarbejders kvalifikationer og ressourcer. Problemet er størst på de arbejdspladser, hvor lederen oplever, at der er forholdsvis lav andel af meget motiverede medarbejdere – hvilket typisk også vil sige de arbejdspladser, hvor den højtuddannede leder står i spidsen for mange kortuddannede medarbejdere. En dimension i problemet er således formentlig ofte også en kulturkløft mellem medarbejdere og ledere.

### **Udfordring: Kompetenceudvikling af danske ledere**

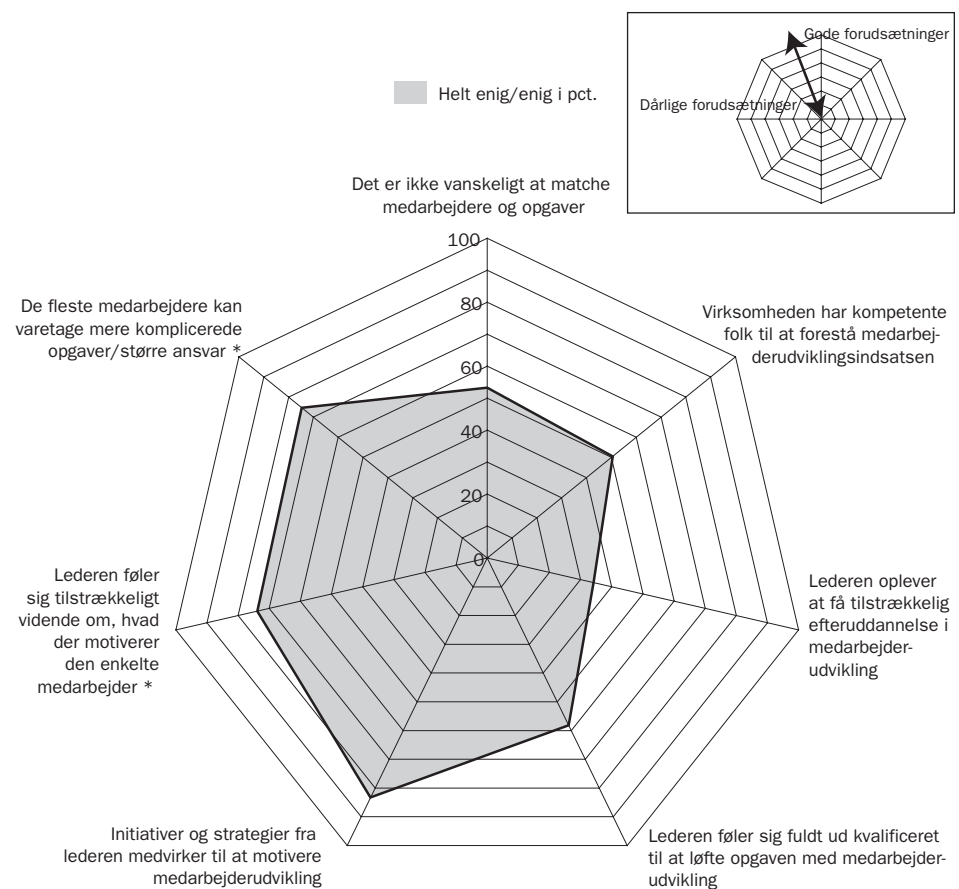
Kun lidt over halvdelen af de adspurgte ledere mener, at de er fuldt ud kvalificerede til at løfte opgaven med medarbejderudvikling.

De forholdsvis uerfarne ledere betragter måske ikke overraskende egne evner mest kritisk og føler størst behov for opkvalificering. Imidlertid er de også markant mere kritiske i deres vurdering af eksterne vilkår. De er eksempelvis mere tilbøjelige til at mene, at det er vanskeligt at matche medarbejdere og opgaver, fordi man på tværs af organisationen ved for lidt om de enkelte medarbejders kvalifikationer, og til at mene, at der mangler kompetente folk til at forestå medarbejderudviklingsopgaven.

De meget erfarne ledere, der for nyligt har skiftet job, giver også udtryk for usikkerhed i forhold til personaleledelsen. Hvis de sammenholdes med erfarne ledere, der har siddet længere tid i deres nuværende lederjob. Bøtten vender imidlertid for ledere, der har siddet meget længe i samme lederjob.

Men generelt føler for få ledere sig tilstrækkeligt rustede til jobbet. De fleste ønsker uddannelse, coaching og bedre værktøjer til at understøtte deres ledelse. Jvf. figur 0.2.

### M/M Ledernes forudsætninger for medarbejderudvikling



**Figur 0.2:** \* Perspektivet spejlvendes i forhold til det oprindelige spørgsmål, og besvarelserne "uenig" og "meget uenig" erstattes af "enig" og "helt enig" samt "hverken/eller" \*\* Besvarelserne "helt enig" og "enig" erstattes af "ofte"

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

## Udfordring: En højere ambition

Som det fremgår af ovenstående, er dansk ledelse på ingen måde særligt tilbagestående i internationale sammenligninger. Hvis den var, ville vi næppe komme ud af den ene tilfredshedsundersøgelse efter den anden som nogle af verdens mest tilfredse medarbejdere. Og Danmark ville i det hele taget ikke placere sig blandt de mest velstående samfund, hvis ledergruppen jævnt hen fejlede.

Spørgsmålet er så, om vi skal stille os tilfredse med det nuværende niveau? Det ville unægtelig være typisk dansk, men svaret bør være nej. Med denne rapport identificeres så mange væsentlige og på mange måder elementære svagheder i dansk personaleledelse, at det bør føre til en højere ambition. Til syvende og sidst er det afgørende ikke, om Danmark gør det bedre eller dårligere end de fleste lande, men om vi gør det godt nok i forhold til vores egne ressourcer. Vi er vores egen målestok.

Det bør være sådan, at de fleste ledere med sikkerhed ved, at deres medarbejdere har forstået opgave og metode. *At* det store flertal af topchefer opleves som brændende dedikerede på personaleudvikling, en dedikation som forplanter sig til hele organisationen. *At* lederne generelt føler sig rustede til at løfte opgaven. *At* højtuddannede ledere gider deres lavtuddannede medarbejdere. *At* danske ledere føler sig som verdensmestre til andet end at uddelegere. *At...*

Der er kort sagt meget at tage fat på. En større ambition for personaleledelse er en udfordring, både for medarbejdere, mellemledere og topledere. Det er en ambition, der har sit udgangspunkt i økonomiens motorrum - arbejdspladserne. Perspektivet er vækst for både økonomi og mennesker.

## Fire ledertyper

Nøje forbundet med personaleledelsens kvalitet er lederen selv.

Ud fra undersøgelsen kan der identificeres fire forskellige ledertyper, hvor hver type har et forskelligt syn på rammerne og egne evner til at lede sine medarbejdere. Groft sagt kan man karakterisere to af ledertyperne som "overskudsledere" og to som "underskudsledere". Som det fremgår nedenfor så fylder overskudslederne klart mere i landskabet end underskudslederne.

### *Overskudsledere*

Lederne med det største overskud har fået betegnelsen "den motiverende leder". Han arbejder på arbejdspladser, der prioriterer medarbejderudvikling og personaleledelse. Denne type er tændte på ledelsesopgaven, de oplever at de evner den og arbejder konstruktivt med den. Den næste kategori ledere, som vi har valgt at kalde "den ihærdige" ligger stadig, men mindre sikkert placeret, i dette overskudsfelt, og der er et stykke vej op til "den motiverende leder".

### *Underskudsledere*

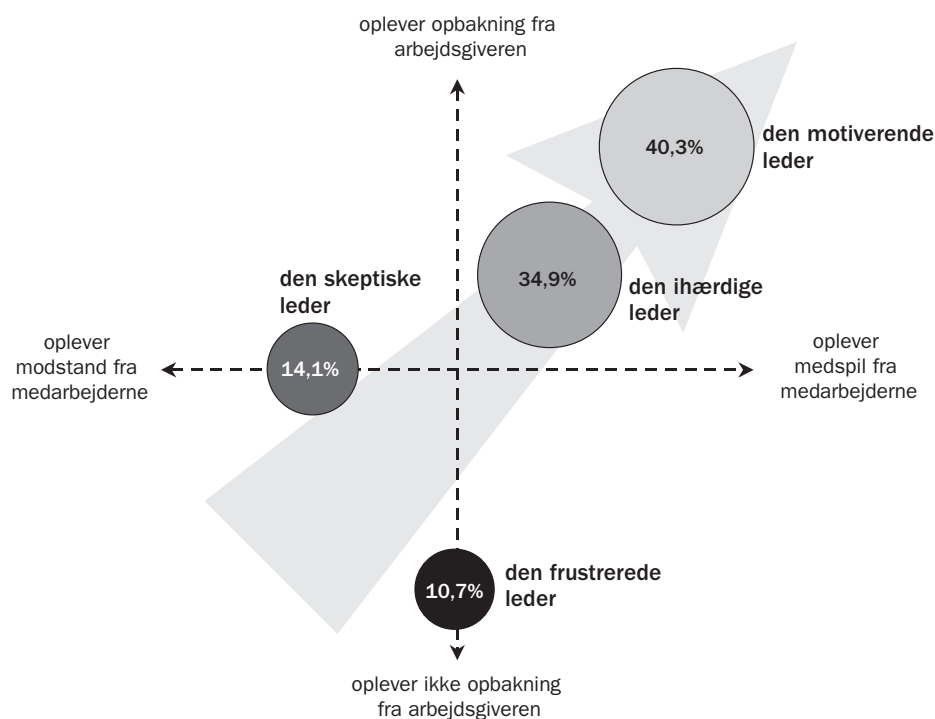
I den anden ende af skalaen identificerer undersøgelsen to typer "underskudsledere". Fælles for dem er, at de oplever, at omverdenens og egne muligheder langt fra er tilstrækkelige til, at de kan udøve deres personaleledelse tilfredsstillende.

- **Den motiverende leder.** Denne type udgør 40 pct. af alle de adspurgte ledere. Den motiverende leder betragter personaleledelsesopgaven som vigtigst, opfatter sig selv som bedst til at løfte den, og oplever medarbejdernes motivation og engagement mest positivt. Den motiverende leder er overrepræsenteret blandt ledere på offentlige arbejdspladser og på større arbejdspladser og kan ellers findes nogenlunde jævnt repræsenteret på de fleste arbejdspladser. Og han eller hun er overrepræsenteret blandt topledere. Den motiverende leder er ligeledes overrepræsenteret blandt ældre ledere med mange års ledelseserfaring og blandt kvinder. Den motiverende leder er typisk meget tilfreds med sit arbejde og udtrykker størst tilfredshed blandt de fire ledertypologier.
- **Den ihærdige leder.** Denne ledertype er samlebetegnelsen for den gruppe ledere, som næstefter den motiverende leder er mest positive i deres vurdering af deres lederopgave. Denne ledertype udgør 35 pct. af alle lederne. Den ihærdige leder er ofte en erfaren tekniker, en ældre leder/mellemlider med en naturfaglig eller teknisk uddannelse bag sig. Den ihærdige leder har typisk en del år på bagen som leder. Han eller hun er markant overrepræsenteret inden for rådgivning og konsulentvirksomhed i det private og inden for de mere videntunge industrier.
- **Den skeptiske leder.** Den skeptiske leder er mest kritisk i sin vurdering af sine medarbejderes evne og vilje til jobudvikling og samtidig mest kritisk i vurderingen af sin egen formåen. Denne gruppe udgør 14 pct. af lederne. Den skeptiske leder er typisk forholdsvis ung med begrænset ledelseserfaring og er typisk mand. Han er overrepræsenteret blandt mellemledere, på offentlige arbejdspladser samt inden for mere traditionelle fremstillingsindustrier i det private som maskin, jern og metal. Den skeptiske leder er blandt de fire identificerede ledertyper næstmindst tilfreds med sit job.
- **Den frustrerede leder.** Udgør 11 pct. af lederne. Den frustrerede leder tillægger ledelsesopgaven næsten lige så stor betydning som lederne i de tre øvrige typologier, men er mest tilbøjelig til at identificere barrierer, der hæmmer muligheder for at udøve god personaleledelse. Den frustrerede leder oplever i særlig grad manglende opbakning fra sin topledelse. Og han er mest kritisk i sin vurdering af sin organisations prioritering af personaleudviklingsopgaven. Den frustrerede leder er typisk en yngre mellemlider med naturfaglig baggrund - ledertypen er markant overrepræsenteret på mellemstore fremstillingsvirksomheder inden for det private erhvervsliv. Den frustrerede leder er mindst tilfreds med lederjobbet, hvis man sammenligner med de øvrige tre typer.

Jvf. figur 0.3.

Den gode nyhed er altså, at tre ud fire ledere er overskudsledere. Den dårlige er, at hver fjerde ikke er. Og den bekymrende faktor er, at gruppen af interviewede ledere udeluk-

## M/M På vej men ikke godt nok



**Figur 0.3:** Overskudsledere, som gennemgående betragter egne evner, organisationens og medarbejdernes opbakning i forhold til personaleledelsesopgaven meget positivt, udgør den store majoritet af de højtuddannede, men 25 pct. af lederne - særligt blandt unge mellemledere - er markant mere kritiske i deres vurdering.

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

kende består af de særligt højtuddannede, og dermed en gruppe som må formodes at være mere ressourcestærk end gennemsnitslederen. Andelen af underskudsledere er dermed reelt næppe begrænset til den fjerdedel, som den udgør i denne undersøgelse.

En betydelig del af den danske personaleledelse udføres derfor af ledere, som ikke føler, at de selv eller deres system matcher opgaven. En betydelig del af danskerne har en underskudsleder som nærmeste chef. Skal det lykkes at løfte personaleledelse og menneskelig udvikling generelt, er det derfor afgørende at få opmærksomhed på den tunge ende af lederskabet. Det har ikke inden for rammerne af denne undersøgelse været muligt at følge hhv. overskuds- og underskudsledernes præstationer, og som det tidligere er nævnt, kan underskudslederen sagtens selv være et ressourcestærkt menneske, som blot arbejder i et ressourcervagt system. Men det er klart, at ambitionen om bedre personaleledelse begynder med en række åbne spørgsmål, og at nogle af disse rettes til lederen selv.

## Læsevejledning

**Kapitel 1** tegner profilen af den højtuddannede leder. Kapitlet beskriver, hvad der skal til for at lederen føler sig motiveret, samt hvordan den højtuddannede leder kan inddeles i forskellige typer.

**Kapitel 2** går tættere på de udfordringer, der hidrører rammebetingelserne for lederskabet. Dvs. de redskaber og den organisation og kultur, der er omkring lederne på deres arbejdspladser.

**Kapitel 3** går tættere på de udfordringer, der opstår i forbindelse med, at lederen, hans organisation eller hans medarbejdere ikke har tilstrækkeligt fokus på personaleledelse og medarbejderudvikling.

**Kapitel 4** - rapportens sidste - fokuserer på de barrierer, der opstår, når lederen selv ikke er klædt ordentligt på til opgaven.

Sidst i rapporten er der et metodeafsnit, hvor undersøgelsens metode beskrives i detaljer.

## Kapitel 1

# Profil af den højtuddannede leder

Højtuddannede ledere ønsker at lede deres medarbejdere. Det gælder både for top- og mellemledere. Lederne vurderer, at løbende kompetenceudvikling er afgørende for virksomhedens fremtid, og at det er nødvendigt, hvis medarbejdernes krav skal imødekommes. 95 pct. af lederne mener således, at medarbejderudvikling er helt nødvendigt for at ruste sig til fremtidige arbejdsopgaver.

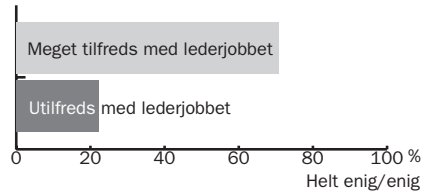
Lederne ønsker:

- **At topledelsen prioriterer opgaven:** De højtuddannede ledere lægger stor vægt på, at personaleudviklingsopgaven prioriteres af deres topledelse. Allerhelst ser de, at opgaven er forankret i organisationens direktion som en højt prioriteret opgave. Blandt topledere er det i bestyrelserne, at der ønskes opbakning til at fokusere på medarbejderudvikling og personaleledelse. Undersøgelsen viser, at der er en snæver sammenhæng mellem lederens tilfredshed med jobbet og den opbakning, de får til at udøve god personaleledelse.
- **At have tid til opgaven:** Højtuddannede ledere ønsker sig typisk mere tid til opgaven, og fire ud af ti ønsker sig mere af den. Oplever de, at de er for ophængte af andre ledelsesopgaver, så er de langt oftere utilfredse med deres lederjob.
- **At give feedback til medarbejderne:** Lederne ønsker at arbejde på arbejdspladser, hvor der er tid til at give kritisk feedback til medarbejderne om deres opgaveløsning. Oplever de, at der ikke er tid eller, at den systematiske feedback ikke prioriteres i organisationen, vil de langt oftere være utilfredse med deres job.
- **At lede i et fagligt vækstmiljø:** Lederne ønsker at skabe et fagligt vækstmiljø i samarbejde med deres medarbejdere. Oplever de, at mange af deres medarbejdere ikke kan, vil eller har mulighederne for at spille aktivt med i forhold til at indfri ambitionen, så daler deres jobtilfredshed.
- **At tilbyde udviklende arbejdsopgaver:** Lederne ønsker at skabe job med udviklingsmuligheder til deres medarbejdere. På arbejdspladser, hvor der er langt mellem de udfordrende arbejdsopgaver, kan man også se langt efter meget tilfredse højtuddannede ledere.

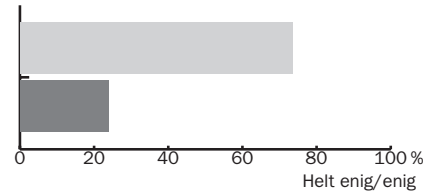
For mellemlederne gælder det, at deres tilfredshed hænger snævert sammen med topledelsens anerkendelse og belønning af personaleudviklingsopgaven. Det er afgørende, at mellemlederne oplever, at der er tid og plads til, at han kan varetage opgaven godt. Og at der er økonomi til at varetage opgaven. Mellemledernes tilfredshed er også meget afhængig af, at de har kompetente medspillere i organisationen til opgaven. Det være sig HR-afdeling, lederkolleger eller chefer. Endelig viser undersøgelsen, at jobtilfredshed er tæt forbundet med, om der er afsat midler til, at lederne kan blive efteruddannet til deres ledelsesopgave. Jvf. figur 1.0.

**M77 De højtuddannede ledere stiller store krav til arbejdspladsen**

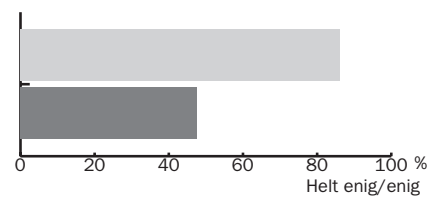
**Personaleledelse er strategisk forankret i direktionen**



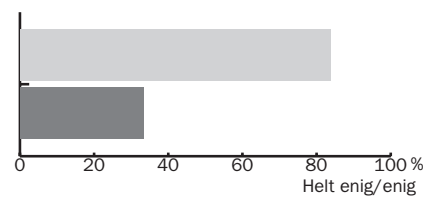
**Organisationen lægger stor vægt på at medarbejderne har udviklende opgaver**



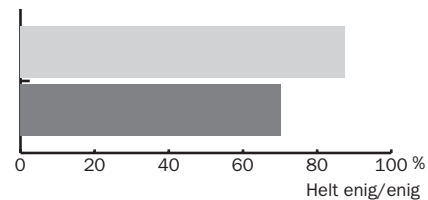
**Organisationen investerer i medarbejdernes udvikling - både tid og penge**



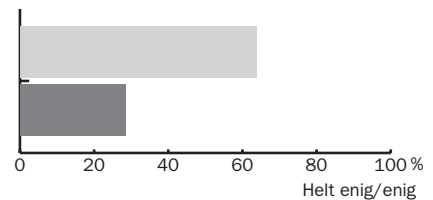
**Organisationen skaber klarhed om mål og værdier**



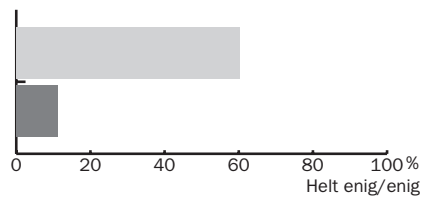
**Organisationen skaber klarhed om, hvordan opgaverne forventes løst**



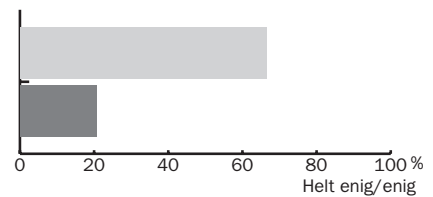
**Organisationen er god til at give feedback**



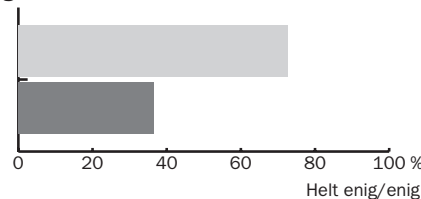
**Organisationen belønner for at tænke i medarbejderudvikling**



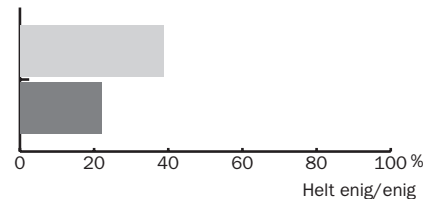
**Organisationen har kompetente folk til at hjælpe lederen med medarbejderudviklingsopgaven**



**Lederen har tid til medarbejderudviklingsopgaven**



**Lederen klædes på til opgaven**



Lederen er meget tilfreds med lederjobbet
  Lederen er utilfreds med lederjobbet

**Figur 1.0:** Andelen af ledere, der er meget tilfredse med deres nuværende job, udgør 39,7 pct. af alle lederne i undersøgelsen. Andelen af utilfredse udgør 4 pct.

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

## **De højtuddannede ledere stiller store krav til deres medarbejdere**

Undersøgelsen viser, at lederne oplever, at medarbejderne har stor indflydelse på deres ledelsesmuligheder. Motiverede medarbejdere får lederne til at blive bedre personaleledere end ikke-motiverede medarbejdere.

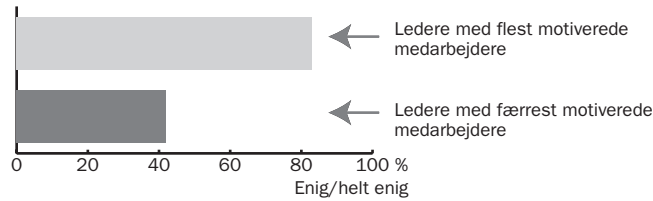
Ledernes besvarelser viser, at der hersker en krævende og kompleks forståelse af, hvad det vil sige at være en motiveret medarbejder. Det er ikke tilstrækkeligt at være dygtig og samvittighedsfuld i sin opgaveløsning, hvis man som medarbejder af sin chef skal beskrives som motiveret. De højtuddannede ledere definerer motiverede medarbejdere ved:

- at de ønsker mere komplicerede arbejdsopgaver og større ansvar
- at de tager aktivt del i planlægningen og fordelingen af arbejdsopgaverne
- at de deltager i den kritiske dialog om, hvordan opgaverne skal udføres
- at de går i dialog med deres ledelse og giver både ris og ros
- at de kender deres organisation og stiller sig til rådighed for den - ikke kun i deres egen afdeling.

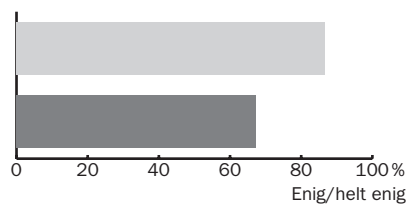
Jvf. figur 1.1.

**MM** Hvad skal en meget motiveret medarbejder kunne - ifølge højtuddannede ledere

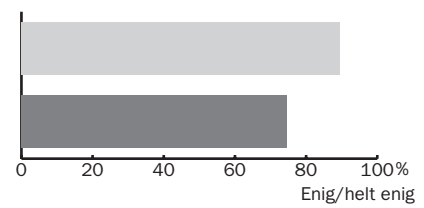
**Medarbejderne ønsker jobudvikling**



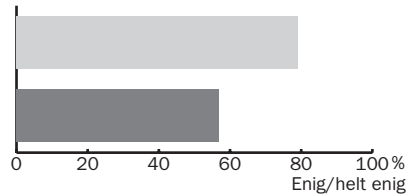
**Medarbejderne deltager oftere, når fremtidige arbejdsopgaver skal fordeles**



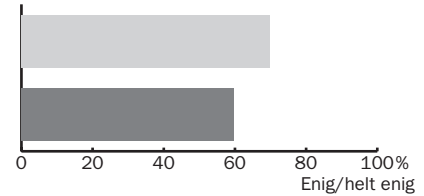
**Medarbejderne har en klarere fornemmelse af, hvordan organisationen løser sine opgaver**



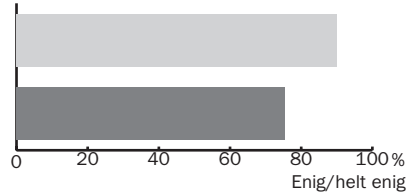
**Medarbejderne har en klarere fornemmelse af organisationens mål og værdier**



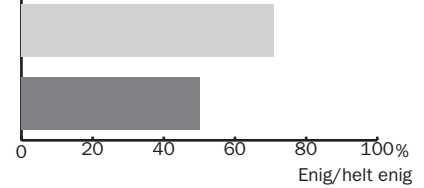
**Medarbejderne giver oftere ros og ris til ledelsen**



**Medarbejderne sparrer mere med sine kolleger**



**Medarbejderne arbejder oftere på tværs af organisationen**



■ Ledere der vurderer, at mellem 90-100% af deres medarbejdere er meget motiverede for deres arbejde.

■ Ledere der vurderer, at under 60% af deres medarbejdere er meget motiverede for deres arbejde.

**Figur 1.1:** Andelen af ledere, der vurderer at 90-100 pct. af deres medarbejdere er meget motiverede udgør 31,8 pct. af alle ledere. Andelen af ledere, der vurderer, at under 60 pct. af deres medarbejdere er meget motiverede udgør 20,6 pct.

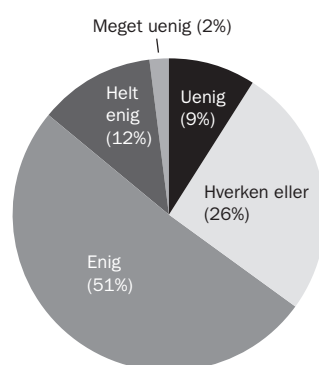
**Kilde:** Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

## De højtuddannede ledere stiller store krav til sig selv

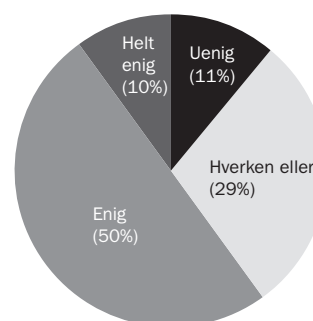
De højtuddannede ledere nøjes imidlertid ikke med at stille høje krav til deres chefer, bestyrelser og medarbejdere. De stiller også store krav til sig selv. Undersøgelsen viser, at kun omtrent halvdelen tør erklære sig enige i at være fuldt påklædte til opgaven. Samtidig giver over 60 pct. udtryk for at kunne bruge opkvalificering. Jvf. figur 1.2.

### MM Højtuddannede ledere stiller store krav til sig selv

Fire ud af ti er forholdsvis kritiske, når det drejer sig om deres egne kvalifikationer til opgaven \*



Mere end seks ud af ti ledere ønsker at opkvalificere sig yderligere til at løfte medarbejderudviklingsopgaven \*\*



**Figur 1.2:** \* Spørgsmålet lyder: Lederen er fuldt ud kvalificeret til medarbejderudviklingsopgaven.

\*\* Spørgsmålet lyder: Lederen ønsker at opkvalificere sig yderligere til at løfte medarbejderudviklingsopgaven.

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

I en ny undersøgelse om personaleledelse inden for staten, giver lederne udtryk for samme forbehold. Det er således forholdsvis få ledere, der oplever sig som verdensmestre i den del af personaleledelsesopgaven, der handler om at udvikle og motivere medarbejderne. Jvf. figur 1.3.

## Flest overskudsledere, men stadig for mange underskudsledere

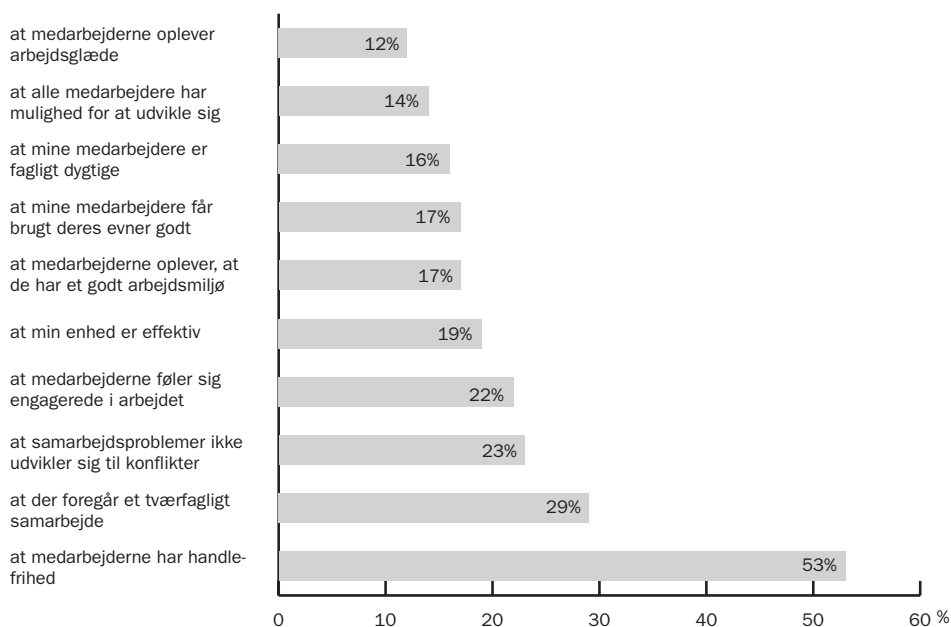
De ledere, der indgår i Mandag Morgens undersøgelse, kan inddeles i fire typer. Hver type er karakteriseret ved sit forhold til det at lede andre og synet på de vilkår, virksomheden giver. Typerne kan endvidere beskrives i forhold til kendte baggrundsvariabler som: Alder, køn, uddannelsesmæssig baggrund, branchetilknytningsforhold, antal år som leder og antal år i nuværende lederjob.

Inddelingen viser to ekstreme grupperinger af ledere, hvis perspektiver på og opfattelse af, hvordan ledelsesopgaven forløses, er meget forskellige. Vi har valgt at kalde disse grupperinger af ledere for henholdsvis *“den motiverende leder”* og *“den frustrerede leder”*.

Her imellem identificerer analysen også to *“mellemgrupperinger”* af ledere, hvis besvarelser og perspektiver er tættere på gennemsnittet, men alligevel forskellige. Disse grupper har vi kaldt *“den ihærdige leder”* og *“den skeptiske leder”*.

### M/M Selvvurderet lederskab

#### Jeg er særdeles god til at sikre:



Figur 1.3

Kilde: "På sporet af den gode personaleledelse, Personalestyrelsen, 2002

Vi har lidt polemisk valgt samlebetegnelsen **“overskudsledere”** til de to ledertyper, hvis perspektiv på ledelsesop gaven er mest positiv og **“underskudsledere”** til de to ledertyper, hvis perspektiv er mest kritisk. Jvf. figur 1.5. For en god ordens skyld skal nævnes, at undersøgelsens fokus er på personaleudvikling, hvorfor en *underskuds leder* godt kan være en glimrende innovator eller administrator, mens en *overskudsleder* kan være tilsvarende dårlig til disse opgaver.

75 pct. af lederne oplever sig selv som relativt gode til personaleledelse. Det er dem, der falder inden for feltet **“overskudsledere”**. Af dem vil ca. halvdelen dog have nogle forbehold overfor egne evner og opbakningen bag deres lederrolle. Se nedenfor. Resten kan karakteriseres som **“underskudsledere”**, hvor lederrollen opleves temmeligt negativt.

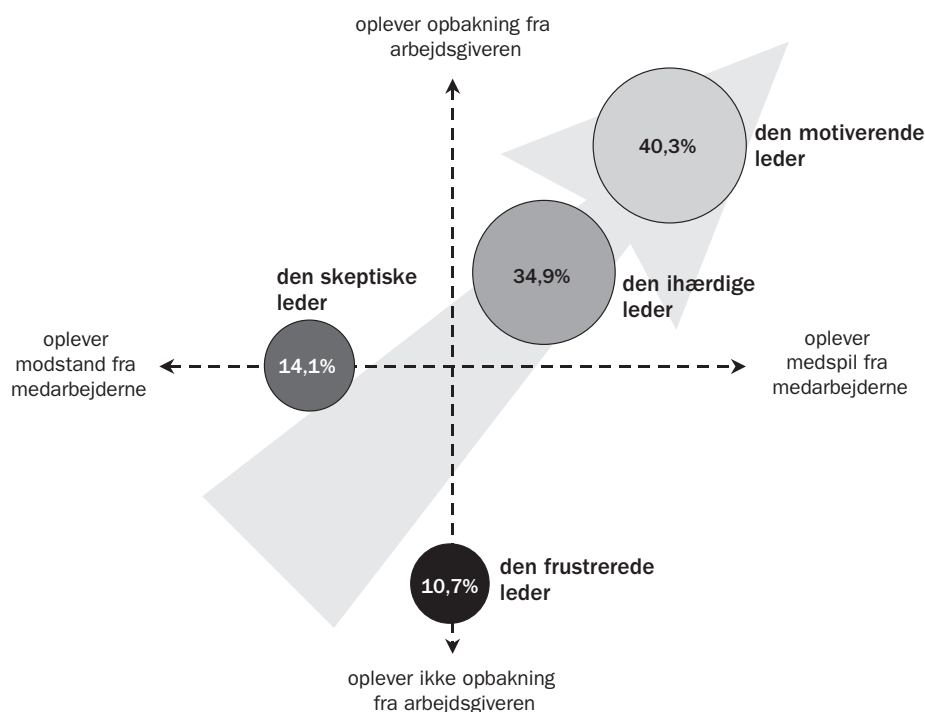
Jvf. figur 1.4.

#### Overskudsledere

**Den motiverende leder:** Lederne, der falder under kategorien **“den motiverende leder”**, er enige om at vurdere egne evner og samspelet med virksomheden mere positivt, end de øvrige grupper. Den motiverende leder udgør 40 pct. af alle de højtuddannede ledere, som deltager i undersøgelsen.

Den motiverende leder betragter personaleledelse som en vigtigere opgave, end de øvrige ledertyper. Han eller hun opfatter sig selv som god til at udøve personaleledelse, ligesom

## MM På vej men ikke godt nok



**Figur 1.4:** Overskudsledere, som gennemgående betragter egne evner, organisationens og medarbejdernes opbakning i forhold til personaleledelsesopgaven meget positivt, udgør den store majoritet af de højtuddannede, men 25 pct. af lederne - særligt blandt unge mellemledere - er markant mere kritiske i deres vurdering.

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænkertank 2003

det er den motiverende leder, der oplever medarbejdernes motivation og engagement mest udtalt.

Den motiverende leder finder man forholdsvis jævnt fordelt på de danske brancher med en overrepræsentation blandt ledere på offentlige arbejdspladser og ledere på større arbejdspladser. Ledertypen er overrepræsenteret blandt topledere. Den er ligeledes overrepræsenteret blandt ældre ledere med mange års ledelseserfaring og blandt kvinder.

Den motiverende leder er typisk meget tilfreds med sit arbejde og udtrykker størst tilfredshed blandt de fire ledertypologier.

**Den ihærdige leder:** Er samlebetegnelsen for den gruppe ledere, som, næst efter den motiverende leder, er mest positive i deres vurdering af egne evner og virksomhedens samspil med hensyn til personaleudviklingsopgaven. Denne ledertype udgør 35 pct. af alle lederne.

Den ihærdige leder betragter personaleudviklingsopgaven som meget vigtig og sin egen formåen på området som ganske god dog uden at svinge sig op til den motiverende leders meget positive perspektiv. Den ihærdige leder er ofte en erfaren tekniker; en ældre leder/mellemleder med en naturfaglig eller teknisk uddannelse bag sig. Den ihærdige leder har typisk en del år på bagen som leder. Denne ledertype fordeler sig jævnt mellem

det offentlige og det private med en markant overrepræsentation inden for rådgivning og konsulentvirksomhed i det private og inden for de mere videntunge industrier.

Den ihærdige leder er typisk meget tilfreds eller tilfreds med sit nuværende job.

### Underskudsledere

**Den skeptiske leder:** Udgør 14 pct. af lederne. Den skeptiske leder er mest kritisk i sin vurdering af sine medarbejders evne og vilje til jobudvikling og samtidig mest kritisk i vurderingen af sin egen formåen. Den skeptiske leder er typisk forholdsvis ung med begrænset ledelseserfaring og er typisk mand. Denne ledertype er overrepræsenteret blandt mellemledere på offentlige arbejdspladser samt inden for mere traditionelle fremstillingsindustrier i det private som maskin, jern og metal.

Den skeptiske leder er blandt de fire identificerede ledertyper næst mindst tilfreds med sit job.

**Den frustrerede leder:** Udgør 11 pct. af lederne. Den frustrerede leder er typisk en mellemleder, der tillægger personaleledelse næsten lige så stor betydning, som de øvrige ledertyper. Det der kendetegner den frustrerede leder er, at han er mest tilbøjelig til at identificere barrierer, der hæmmer muligheder for at udøve god personaleledelse. Den frustrerede leder oplever i særlig grad manglende opbakning fra sin topledelse. Denne ledertype er mest kritisk i sin vurdering af sin organisations prioritering af personaleudviklingsopgaven og mest tilbøjelig til at mene, at virksomheden satser mindre på opgaven i dag end for to år siden. Samtidig er han mindst tilbøjelig til at mene, at virksomheden lægger stor vægt på, at alle medarbejdere arbejder med opgaver, der kan motivere og udvikle medarbejderne. Top-ledelsens betydning for medarbejdernes udvikling tillægger denne ledertype megen lille vægt. Endelig er den frustrerede leder mest tilbøjelig til at mene, at der i organisationen mangler kompetente folk til at forestå medarbejderudviklingsopgaven.

Den frustrerede leder er typisk yngre med naturfaglig baggrund. Ledertypen er markant overrepræsenteret på mellemstore fremstillingsvirksomheder inden for det private og lige så markant underrepræsenteret på offentlige arbejdspladser.

Den frustrerede leder er blandt de fire ledertyper mindst tilfreds med sit nuværende job.

Rapportens næste kapitler vil gå tættere på de fire ledertypers perspektiver på personaleledelse og deres vilkår for at udøve den i deres virksomheder. For at skabe størst mulig klarhed har vi valgt at operationalisere analysen i tre overordnede perspektiver: *Rammebetingelser*; *strategisk fokus* og *forudsætninger*. Disse tre perspektiver vil i det følgende blive behandlet i hvert sit kapitel.

Næste kapitel går tæt på de højtuddannede lederes rammebetingelser for arbejdet med medarbejderudvikling. Hovedhistorien vil fokusere på en Matthæus effekt, der tilsyneladende trives i mange danske virksomheder og hos mange højtuddannede ledere, hvor det er de motiverede medarbejdere, der får den bedste personaleledelse.

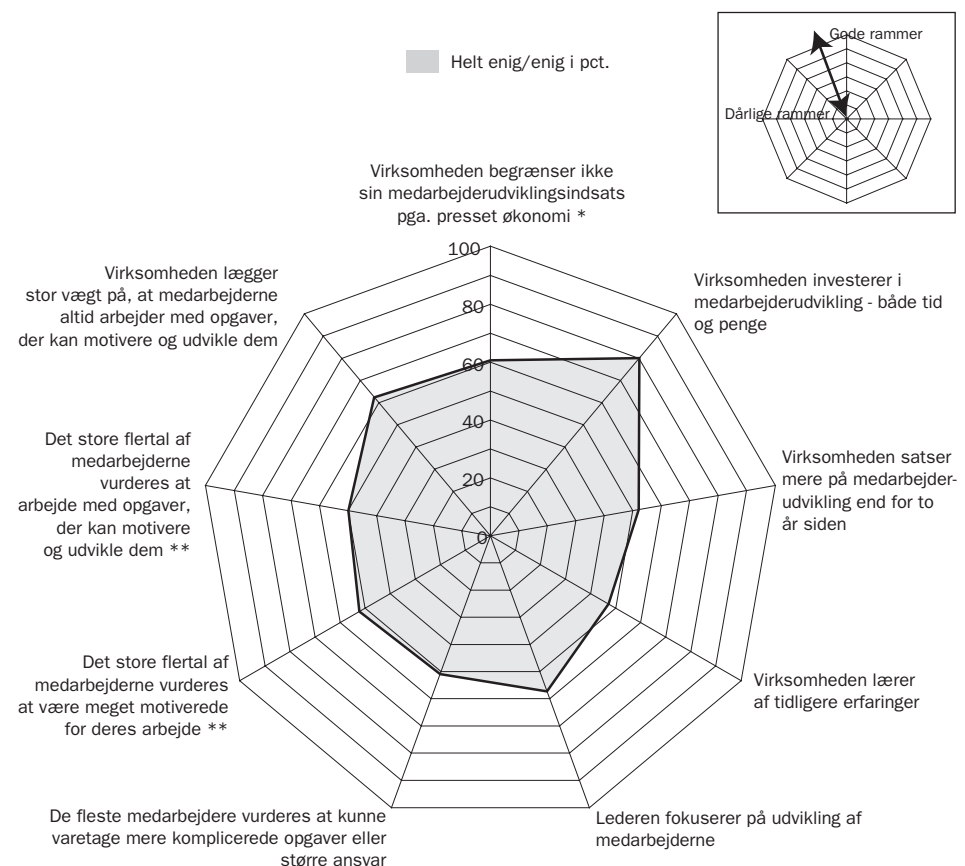
## Kapitel 2

# Virksomhedernes rammer understøtter ikke muligheden for personaleledelse

80 pct. af de højtuddannede ledere oplever, at deres virksomhed investerer i medarbejderudvikling. Både i form af tid og penge. Medarbejderudvikling er et emne, der både tales om og afsættes midler til, hvis man spørger de danske ledere.

Imidlertid peger undersøgelsen på tre meget vigtige forhold, der bliver forsømt i de danske virksomheder, når det gælder rammer for personaleledelse. Nemlig at der arbejdes med at sikre udfordrende og udviklende arbejdsopgaver til alle medarbejdere, at lederne helt konkret har tid til at tale med og lede sine medarbejdere, og at der er tilstrækkelige midler til at iværksætte den medarbejderudvikling, som der er behov for. Jvf. figur 2.0.

## MM Rammer for medarbejderudvikling på arbejdspladsen



**Figur 2.0:** \* markerer, at spørgsmålet spejlvendes, så "enig/helt enig" erstattes af "u enig/meget u enig", \*\* markerer over 80 pct. af medarbejderne

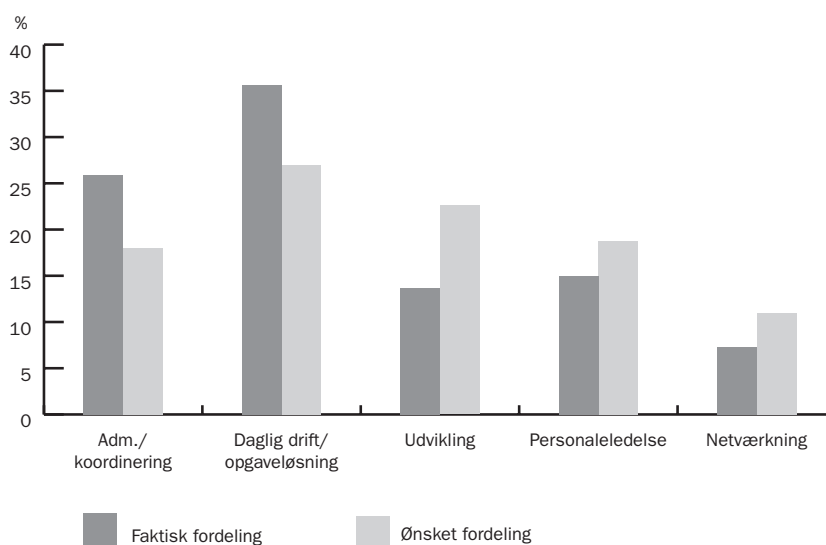
Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

Kapitel 2 beskriver, hvordan virksomhedernes organisation og øvrige rammer påvirker lederes mulighed for at udvikle deres medarbejdere.

### Udfordring: Lederne skal have mere tid til personaleledelse

Undersøgelsen viser et billede af ledere, som efter egen vurdering bruger for megen tid på administration, koordinering og ad hoc opgaver og for lidt tid på udviklingsarbejde og personalepleje. Jvf. figur 2.1. Og det frustrerer dem. For lederne vil gerne have mere kontakt med deres medarbejdere og deres jobtilfredshed falder da også markant, når tiden bliver for knap.

#### MM Ledernes faktiske og ønskede tidsanvendelse på ledelsesopgaver - i pct.



**Figur 2.1:** Figuren er lavet på baggrund af gennemsnittet af alle lederes besvarelser på de to spørgsmål om faktisk fordeling af tid på opgaverne og ønsket fordeling.

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

Således er ledere, der ikke oplever, at de har tid til deres medarbejdere, oftere utilfredse med deres lederjob end ledere, der oplever, at tiden er tilstrækkelig. Og det er næsten hver femte, eller 20 pct., der ikke mener, at tiden slår til. Jvf. figur 2.2.

Når tiden bliver knap, går det ikke kun ud over personaleledelsen. Det betyder også, at lederne oplever, at de ikke i tilstrækkelig grad lærer af deres erfaringer. De haster videre uden mulighed for at standse op og evaluere, hvordan tidligere opgaver blev løst, og hvordan tidligere processer blev håndteret.

Travlheden får også en del af skylden for, at kun knap 40 pct. af de højtuddannede ledere benytter sig af systematiseret feedback på medarbejdernes opgaveløsning. Dette til trods for at mere end 80 pct. af dem tillægger ledelsesopgaven at rådgive og vejlede medarbejderne meget stor eller stor betydning.

### De bedste ledere bruger 60 pct. af deres tid på medarbejderudvikling

Mandag Morgen har i forbindelse med rapporten interviewet den engelske ledelsesekspert, professor Malcolm Higgs, rektor på Henley Management College, UK. Malcolm Higgs har tidligere i en årerække arbejdet i the Hay Group og i Arthur Young. Hans konsulentarbejde dækker et bredt spekter af human resource management opgaver, ikke mindst med fokus på ledelse og organisationsudvikling, ledervurdering, ledelse og team-udvikling.

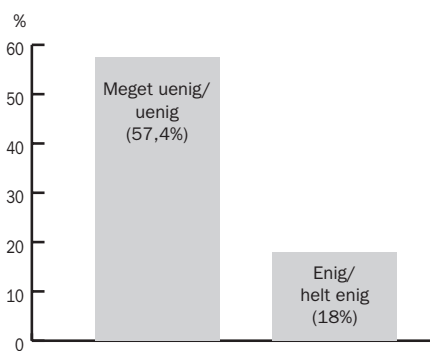
For nogle år siden ledede Malcolm Higgs en større pan-europæisk undersøgelse med fokus på, hvordan gode ledere bruger deres tid.

“ Konklusionen på undersøgelse var, at 60 pct. af de gode leders tid var dedikeret til udvikling af deres medarbejdere. Det drejer sig selvfølgelig ikke alt sammen om formel medarbejderudvikling. Og det er derfor, det er så vigtigt en ledelsesmæssig ændring, der er igang, der udgør en enorm kulturel udfordring for lederne og deres organisationer. Fordi det ikke længere handler om at tage sig tid til at lave en én-til-én coaching med medarbejderne nu og da. Det er i stedet at få et meget bredere udsyn på, hvad medarbejderudvikling egentlig går ud på. At det handler om at tilbyde læring, at skabe muligheder, tilbyde udfordringer, tillade fejl og så selvfølgelig også kunne tilbyde én-til-én coaching.

Professor Malcolm Higgs til Mandag Morgen

#### MM Tid til medarbejderudvikling

Næsten hver femte leder føler sig for ophængt af andre opgaver til at kunne fokusere på udvikling af sine medarbejdere

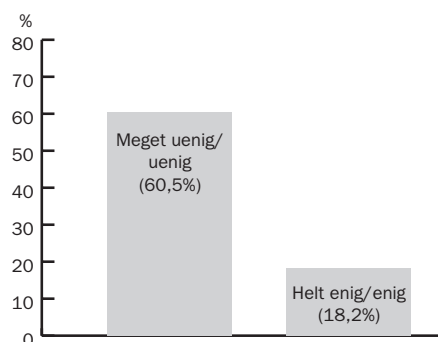


Figur 2.2: Det oprindelige spørgsmål lyder: "Lederen er for ophængt af andre ledelsesopgaver til at fokusere på udvikling af sine medarbejdere"

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

#### MM Råd til medarbejderudvikling

Næsten hver femte højtuddannede leder oplever, at hans virksomhed er så økonomisk presset, at den er nødt til at begrænse medarbejderudviklingsindsatsen



Figur 2.3: Virksomheden er så økonomisk presset, at den er nødt til at begrænse medarbejderudviklingsindsatsen

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

Travlhed udgør med andre ord en væsentlig barriere både for medarbejderudvikling og for løbende at lære af sine erfaringer.

Hos Center for Ledelse (CfL) har man et vågent øje på ledernes tidspresede dagligdag. Ifølge Erik Lyngse, ledelsesrådgiver hos CfL, er én af forklaringerne, at der holdes utroligt mange møder, hvor formålet er uklart, hvor deltagerkredsen er forkert, og hvor beslutningskompetencen er fraværende. Det er på den konto ikke usædvanligt, at 60-80 pct. af en leders tid går med møder.

### Møde - "snakkefælde" eller videndeling?

I mange virksomheder anvender ledelsen 60-80 pct. af sin tid på møder - både internt og eksternt. Desværre kan sikkert alt for mange nikke bekræftende til oplevelsen af, at mødetiden ofte hverken er meningsfuld eller effektiv.

Virksomhedsledere skal blive meget bedre til at undgå "mødedøden", hvor for mange mennesker samles om mødebordet mere af tradition end af nødvendighed. Enorme mængder af energi, arbejdskraft og løn går til spilde, fordi virksomheder mangler en klar planlægning og afvikling af møder og deres målsætning. Vurderingen kommer fra Erik Lyngse, ledelsesrådgiver hos Center for Ledelse. Han har årelang erfaring med mødeindkaldelse, afvikling og opfølgning på møder i både ministerier og i private virksomheder.

"Der holdes utroligt mange møder, hvor formålet er uklart. Skal det være et besluttende møde eller en drøftelse? Det er heller ikke tydeligt, hvem der skal være tilstede ved mødet og hvorfor," siger Erik Lyngse. "De færreste gør sig nemlig klart, hvad omkostningerne ved et møde er. Selv med deltagelse af de lavest lønnede koster fem mands møde tusind kroner i timen. Et ledermøde kan derfor nemt koste mellem 5.000 og 10.000 kroner – og for direktionsmødernes vedkommende langt mere. Det er omkostninger, man kan skære i, hvis mødernes formål ikke er klart nok, eller der er unødvendigt mange deltagere".

Vejen til mere effektive og meningsfulde møder går ifølge Center for Ledelse via et skærpet fokus på de ønskede resultater frem for dagsorden og via udvikling af virksomhedens proceskompetencer. Der kan spares både tid og ressourcer ved, at virksomheder får bedre styr på gennemførelse og design af deres mange møder.

De ledere, som Mandag Morgen har talt med, kan nikke genkendende til problemstillingen og på de fleste af deres virksomheder har et skærpet fokus skabt færre og mere effektive møder. Lederne peger på en anden fælde, som mange virksomheder stadig falder i, nemlig at møder skal vare et vist tidsrum. Har man først indkaldt en samling medarbejdere til et møde, så skal det mindst vare en time. Også selvom der måske kun er brug for at tage én principbeslutning, der maks. tager et kvarter.

Kilde: Dansk Center for Ledelses hjemmeside - [www.clf.dk](http://www.clf.dk) og Mandag Morgens rundbordssamtale med danske ledere d. 24.6.2003

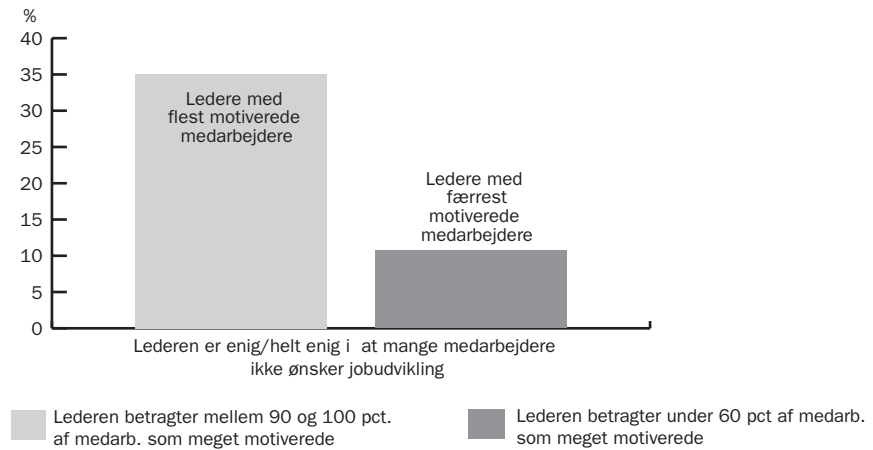
### Udfordring: Flere udfordrende jobs til medarbejderne

En grundlæggende forudsætning for at kunne motivere sine medarbejdere er, at de har et udfordrende arbejdsindhold. Det ligger som en gennemgående betragtning i de højtuddannede lederes besvarelser. Ca. en tredjedel af lederne oplever ikke, at der er tilstrækkeligt med spændende jobs på deres arbejdsplads, hvilket besværliggør deres opgave som personaleledere.

En barriere, der er knyttet til denne udfordring er, at de højtuddannede ledere oplever medarbejderne som umotiverede, hvis ikke de aktivt søger mere komplicerede arbejdsopgaver og større ansvarsområde. Motivation er for disse ledere ensbetydende med en fremdrift, hvorfor den pligttopfyldende medarbejder, der passer sit job, men ikke ønsker sig mere, ofte vil blive betegnet som umotiveret. En nærliggende konklusion er derfor, at flere jobs virker umotiverende på en højtuddannet leder end på andre. Jvf. figur 2.4.

## M/M Medarbejderne skal ønske jobudvikling

Højtuddannede ledere betragter medarbejdere, som ikke ønsker jobudvikling, som mindre motiverede



**Figur 2.4:** Andelen af lederne, der vurderer, at 90-100 pct. af medarbejderne arbejder med motiverende og udviklende arbejdsopgaver, udgør 31,8 pct., mens andelen af ledere, der vurderer, at det gør sig gældende for under 60 pct. af medarbejderne, udgør 20,6 pct.

Spørgsmålet lyder: "Mange af mine medarbejdere ønsker ikke at varetage mere komplicerede opgaver eller større ansvar"

**Kilde:** Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

### Udfordring: Bundlinjekrav må ikke tilsidesætte personaleledelse

20 pct. af lederne oplever, at deres virksomhed er så presset økonomisk, at den bliver nødt til at begrænse medarbejderudviklingsindsatsen. Jvf. figur 2.3 på side 29.

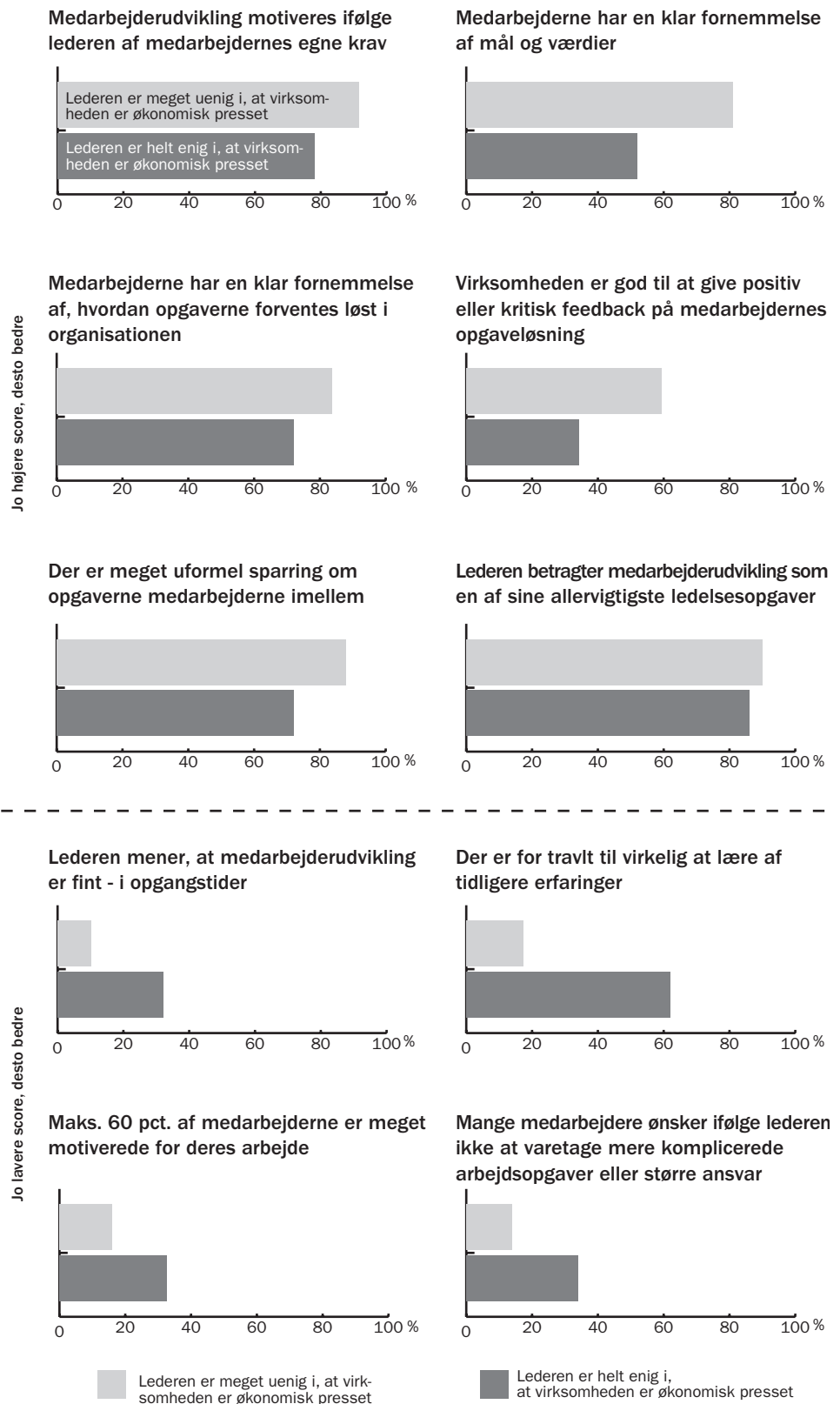
Mere problematisk er det, at undersøgelsen viser, at den økonomisk pressede virksomhed tilsyneladende nedprioriterer medarbejderudvikling voldsomt. Budgetter og kortsigtet målopfyldelse får forrang i forhold til den kompetenceudvikling, der i mange tilfælde er ensbetydende med virksomhedens langsigtede overlevelse. Jvf. figur 2.6 og 2.7.

Ledere, der angiver, at deres virksomhed er så økonomisk presset, at de er nødt til at begrænse medarbejderudviklingsindsatsen er markant mere kritiske i deres vurdering af:

- omfanget af brugen af systematisk feedback fra ledere og kolleger
- medarbejdernes fornemmelse af organisationens mål og værdier
- medarbejdernes fornemmelse af, hvordan opgaver forventes løst
- om der er for travlt med det daglige til virkelig at lære af tidligere erfaringer
- om medarbejderudvikling overhovedet betaler sig
- om der er råd og tid til opgaven i nedgangstider

jvf. figur 2.5.

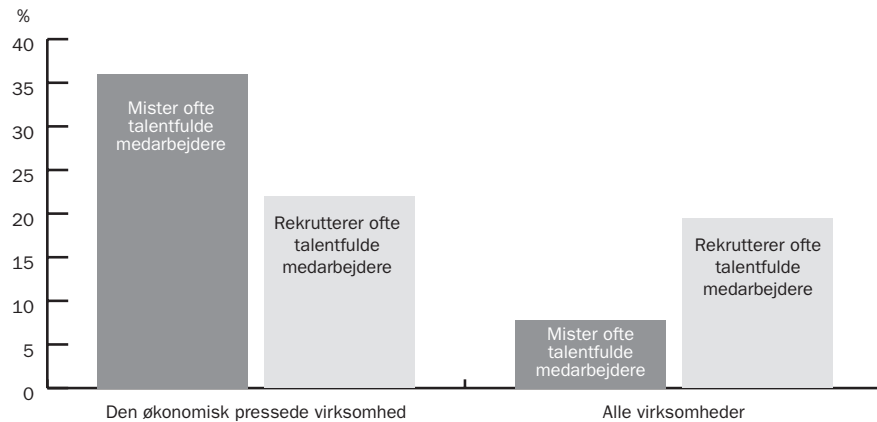
**M/M Den økonomisk pressede virksomhed sætter medarb.udvikling på standby**



**Figur 2.5:** Andelen af ledere, som angiver, at deres virksomhed er så økonomisk presset, at den må begrænse sin medarbejderudviklingsindsats, udgør 18,2 pct. af alle lederne i undersøgelsen.

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

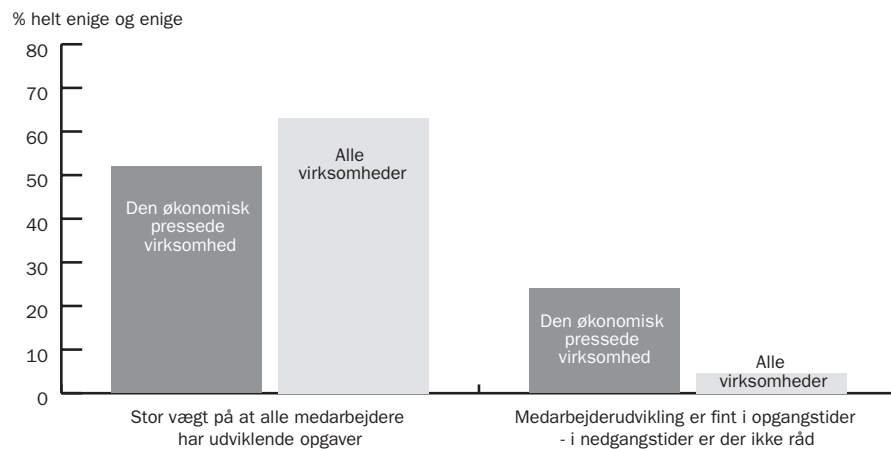
### MM Den økonomisk pressede virksomhed har ofte større medarbejderomsætning



Figur 2.6

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

### MM Den økonomisk pressede virksomhed satser mindre på medarbejderudvikling



Figur 2.7

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

## Fire ledertyper som oplever deres rammebetingelser for medarbejderudvikling meget forskelligt

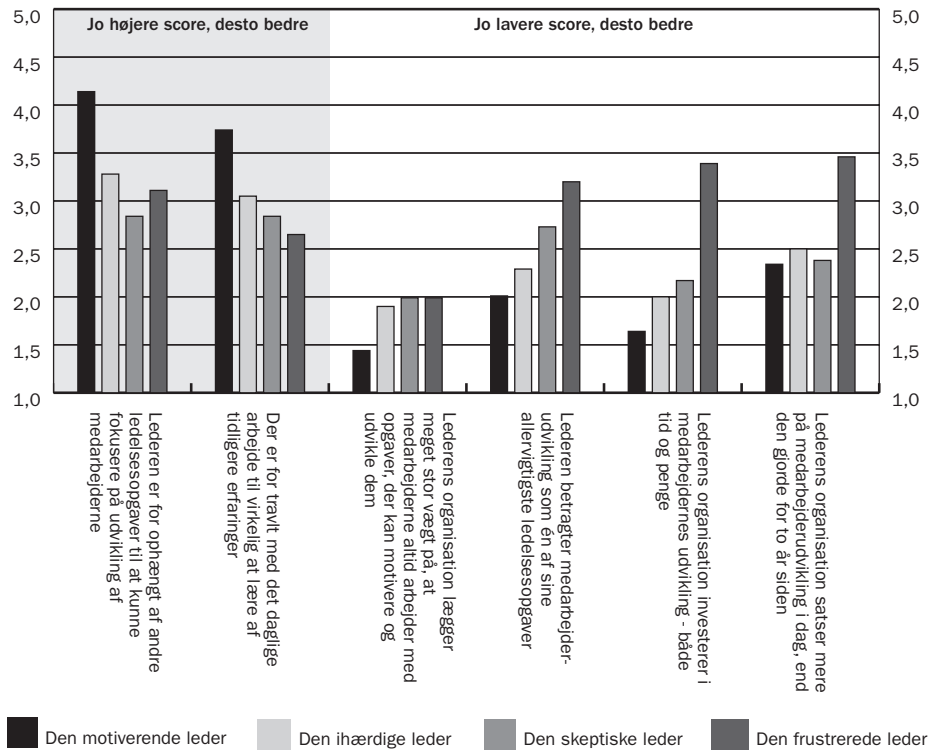
Som det fremgår af figuren, svarer den ledertype, som vi har kaldt *den motiverende leder* mest positivt på alle seks spørgsmål vedrørende rammebetingelser.

De er mest tilbøjelige til at mene:

- at deres organisation satser på, at alle medarbejdere arbejder med motiverende og udviklende arbejdsopgaver
- at den satser meget på medarbejderudvikling - både i tid og penge, og det mere i dag end for to år siden
- at de har tid til at varetage opgaven.

### M?? Ledernes oplevelse af rammerne for medarbejderudvikling

Snitscorer, hvor 1=helt enig og 5=meget uenig



#### Overskudslederen

Den motiverende leder er overrepræsenteret blandt ledere på offentlige arbejdspladser, ledere på større arbejdspladser og ellers jævnt fordelt på de danske arbejdspladser. Og den motiverende leder er overrepræsenteret blandt topledere, ældre erfarne ledere og blandt kvinder. Den motiverende leder er mest tilfreds med sit job af de fire ledertyper og udgør ca. 40 pct. af de højtuddannede ledere.

Den ihærdige leder er overrepræsenteret blandt ældre, erfarne mellemledere med en naturfaglig eller teknisk baggrund. Ledertypen fordeler sig jævnt mellem det offentlige og det private, men er overrepræsenteret inden for rådgivning og konsulentvirksomhed og i den mere videntunge industri. Den ihærdige leder udgør ca. 35 pct. af alle ledere.

#### Underskudslederne

Den skeptiske leder er typisk forholdsvis ung med begrænset ledelseserfaring. Han er typisk mand. Han er overrepræsenteret blandt mellemledere på offentlige arbejdspladser samt inden for mere traditionelle fremstillingsindustrier i det private som maskin, jern og metal. Den skeptiske leder udgør 14 pct. af de højtuddannede ledere.

Den frustrerede leder er overrepræsenteret blandt ledere med forholdsvis få års ledelseserfaring, blandt mellemledere og blandt yngre ledere med naturfaglig/teknisk baggrund. Den frustrerede leder er overrepræsenteret inden for fremstillingsindustrien, primært bygge og anlæg samt maskin, jern og metal. Den frustrerede leder er mindst tilfreds med sit job. Den frustrerede leder udgør 11 pct. af de højtuddannede ledere.

Læs mere om de fire ledertyper i kapitel 1.

Figur 2.8: Klyngeanalysen indikerer markante forskelle i ledernes oplevelse af deres rammebetingelser for arbejdet med medarbejderudvikling

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

De to underskudsledertyper, den skeptiske leder og den frustrerede leder, skiftes, som det fremgår af figuren om bundplaceringerne.

De største forskelle i ledernes perspektiver findes i forbindelse med deres vurdering af organisationens investering i medarbejderudviklingsopgaven - også i forhold til om der investeres mere i dag, end der gjorde for to år siden. Her scorer *de frustrerede ledere* som de mest kritiske markant lavere end *de motiverende ledere*.

Ligeledes er der meget markante forskelle i ledernes vurdering af, om deres virksomhed lægger stor vægt på, at deres medarbejdere altid arbejder med opgaver, der kan motivere og udvikle dem. Igen er *de frustrerede ledere* markant mere negative i deres vurdering, end *de motiverende ledere*.

Også i forbindelse med ledernes oplevelse af travlhed er der meget markante forskelle i de forskellige ledertypers perspektiv. Igen er det *de motiverende ledere*, som er mest positive. Jvf. figur 2.8.

### Udfordring: At overvinde Matthæus effekten

Den største udfordring, når det gælder rammer for medarbejderudvikling på de danske arbejdspladser, er at få de højtuddannede ledere til at interessere sig mere for deres kortuddannede medarbejdere.

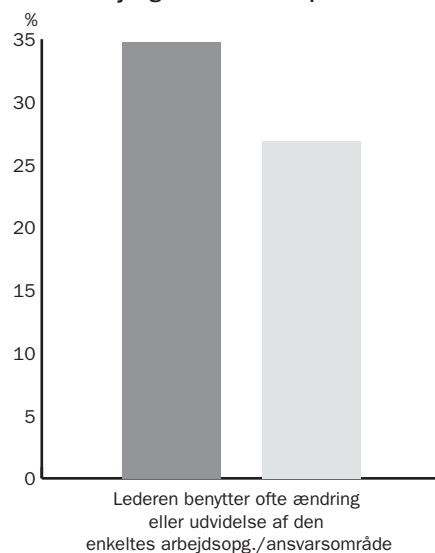
Undersøgelsen tegner således et billede af en gruppe ambitiøse akademikere, der helst vil skabe faglig udvikling med de medarbejdere, der, efter deres opfattelse, kan og vil mest, mens de på en række afgørende områder ikke har tilstrækkelig fokus på de medarbejdere, som ikke kan eller vil så meget. Jobbytte, ændring af ansvarsområde og systematisk feedback bruges eksempelvis meget mindre der, hvor lederne oplever medarbejderne mindre motiverede. Jvf. figur 2.9.

Det samme gør sig gældende i forhold til ledernes brug af jobbytte, jobrotation og redskaber til at styrke medarbejdernes udvikling. De mest motiverede er dem, lederne har størst fokus på.

“Det - at ledere, der har motiverede medarbejder, selv er mere gavende i forhold til deres personale - er meget forståeligt. Når man bliver inviteret op til dans er det jo sjovere, end hvis partne-

#### M?? Til dem, som har, skal mere gives

De højtuddannede ledere, der vurderer at have flest umotiverende arbejdsopgaver, er mindst tilbøjelige til at ændre på dem



- Ledere, der vurderer, at 90-100 pct. arbejder med motiverende og udviklende arbejdsopg.
- Ledere, der vurderer, at kun 60 pct. af medarbejderne arbejder med motiverende og udviklende arbejdsopg.

Figur 2.9

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænkertank 2003

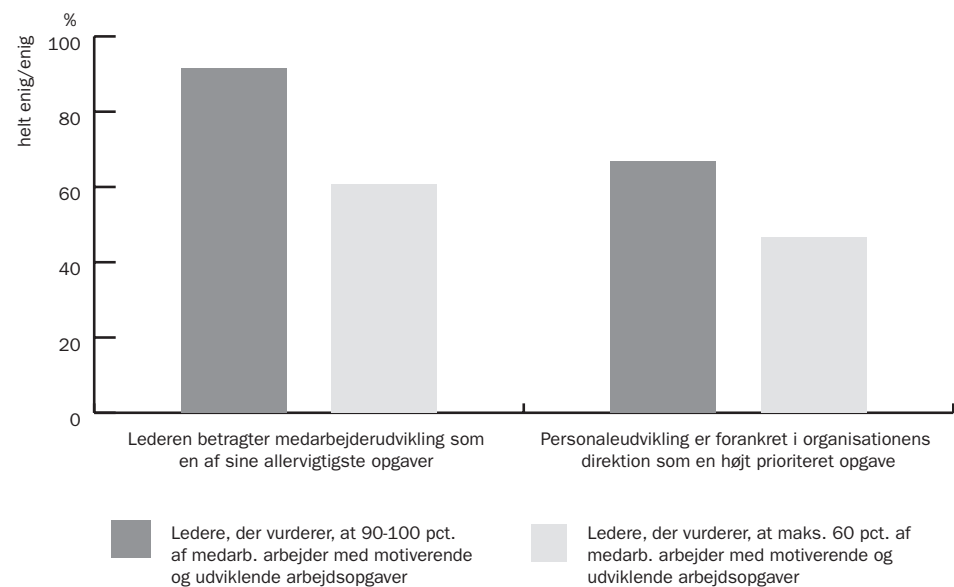
ren skal trækkes op,” siger direktør og ledelseskonsulent Stig Kjerulf fra Kjerulf & Partnere.

Ledelseseksperten Ole Ingstrup pointerer, at det er ledelsen, der gør den afgørende forskel. Medarbejdernes evne og vilje til at yde på højt niveau afhænger i høj grad af ledelsens kapacitet. “Det, at lederne specielt synes om at lede de medarbejdere, som de bedst forstår og som står ledelsen nærmest i begrebsverden, er jo helt naturligt. Alt, hvad vi ved om følelsesmæssig intelligens, peger i den retning. Jeg tror dog ikke, at man skal undervurdere, at det er ledelsens stemningsleje, lyst og motivation for at arbejde med alle medarbejdere, der er udslagsgivende. Hvis lederne ikke interesserer sig for at udvikle sine medarbejdere, så går der ikke lang tid, før medarbejderne bliver demotiverede og passer sig selv. Men alle medarbejdere kan motiveres. Det handler om at give dem gode oplevelser, gode opgaver og inspirere dem i det, de laver. Og medarbejdere skal jo i første omgang rekrutteres ud fra deres lyst og motivation - som så skal stimuleres, underbygges og udvikles af den daglige ledelse.”

En anden nærliggende forklaring er, at topledelsen ikke støtter op om opgaven. De ledere, der vurderer, at der er langt mellem de motiverende og udviklende arbejdsopgaver på deres arbejdsplads, oplever langt oftere end andre ledere, at medarbejderudviklingsopgaven ikke er forankret i topledelsen som en højt prioriteret opgave. Undersøgelsen viser samtidig, at konsekvensen er, at de heller ikke selv prioriterer opgaven så højt. De rammer og det miljø, som den enkelte leder indgår i, påvirker i høj grad dennes fokus på personaleledelsesopgaven. Jvf. figur 2.10.

### **MM** Fra dem, som ikke har, skal mere tages

På virksomheder med langt mellem de motiverende arbejdsopgaver er både topledelse og lederen selv mindre tilbøjelige til at prioritere medarbejderudvikling

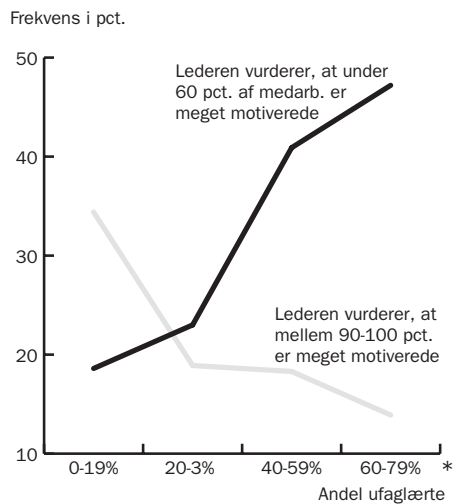


**Figur 2.10**

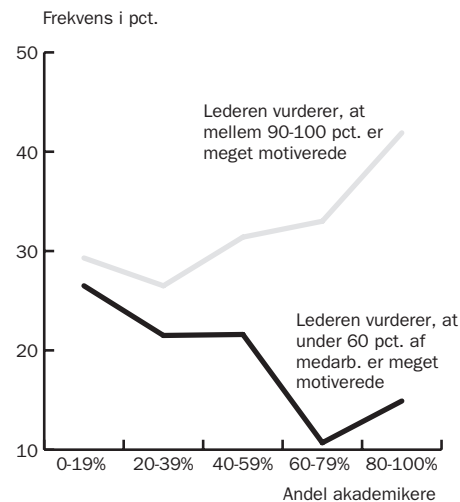
Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

## M M Højtuddannede ledere gradbøjer arbejdsopgaver og medarbejdere i statiske og dynamiske

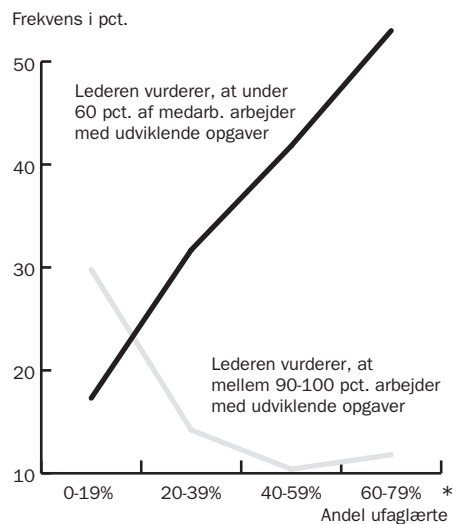
Jo flere ufaglærte, jo færre motiverede medarbejdere - ifølge de højtuddannede ledere



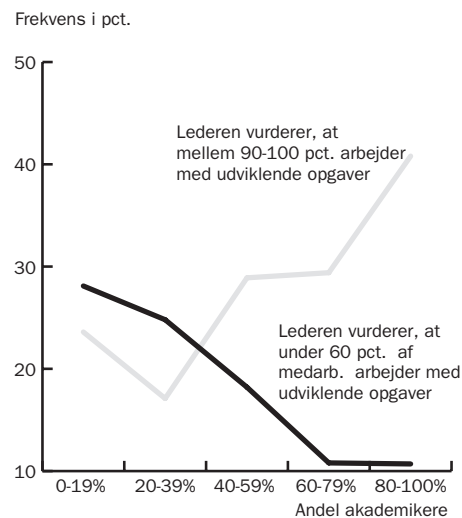
Jo flere akademikere, jo større er medarbejdernes motivation - ifølge de højtuddannede ledere



Jo flere ufaglærte, jo sjældnere de udviklende arbejdsopgaver - ifølge de højtuddannede ledere



Jo flere akademikere, jo mere udviklende arbejdsopgaver - ifølge de højtuddannede ledere



**Figur 2.11:** Andelen af lederne, der vurderer, at 90-100 pct. af medarbejderne arbejder med motiverende og udviklende arbejdsopgaver, udgør 31,8 pct., mens andelen af ledere, der vurderer, at det gør sig gældende for under 60 pct. af medarbejderne, udgør 20,6 pct.

\* Kategorien 80-100% udgår ifm. ufaglærte, da meget få respondenters arbejdspladser har så stor en andel af ufaglærte ansatte

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænketaenk 2003

Det er de højtuddannede medarbejdere, der opleves som motiverede. Undersøgelsen viser en klar sammenhæng mellem at være højtuddannet og blive opfattet som motiveret af sin også højtuddannede leder.

Er der mange højtuddannede på en arbejdsplads, er de højtuddannede ledere også langt mere tilbøjelige til at mene, at arbejdspladsen næsten altid kan tilbyde medarbejderne motiverende og udviklende arbejdsopgaver. Jvf. figur 2.11.

Undersøgelsen tegner hermed et billede af, at de højtuddannede ledere har tendens til at opleve højtuddannede medarbejdere som mere motiverede, end deres medarbejdere med kortere uddannelser.

Ledelsesekspert Ole Ingstrup nikker genkendende til problemstillingen.

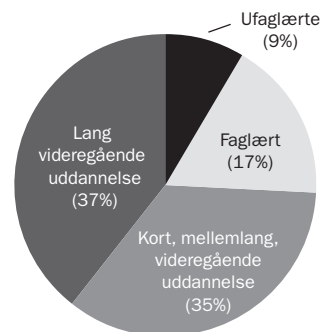
“Jo højere uddannet folk er, jo mere motiverede, tror deres ledere, at de er. Det skyldes, at medarbejder og leder her taler samme sprog. Men det er en fejlslutning. Alle andre ønsker lige så meget at udvikle sig. Jeg har flere gange set ledelser, der ikke mente, at deres kontorpersonale eller andre med lavere uddannelser var interesserede i at udvikle sig videre. At grænsen var nået. Hvorefter vi har afholdt møder med det formål at finde ud af, hvad medarbejderne drømte om at udfolde på arbejde. Og det har hver gang vist sig, at medarbejderne havde langt flere forslag og ønsker til deres egen og arbejdets udvikling, end lederne havde forestillet sig. Lederne bliver forbavsede over, hvor glade medarbejdere bliver for at få flere udfordringer og større frihed.” siger Ole Ingstrup.

De ledelseksperter, som Mandag Morgen har talt med, vurderer, at når højtuddannede ledere oplever deres højtuddannede medarbejdere som mere motiverede, end resten, så skyldes det deres forudindtagede forståelse af, hvilke arbejdsopgaver der er de vigtige, og hvilke personalegrupper der er de kompetente. Det skyldes ikke, at kortere uddannede er mindre motiverede end højtuddannede. Det er måden, de bliver set på.

“Grunden er bl.a., at den højtuddannede leder har fået lært, at der er forskel på mennesker. Og dermed at der er nogle, der er særligt motiverede, og så nogle der bare går på arbejde. Det er en del af deres uddannelse, at de lærer, at verden hænger sådan sammen. Det hører til den uddannelsesmæssige skævhed, at man tror, at højtuddannede er mere motiverede og engagerede, end resten. Og det kan godt være, at vi kan iagttage færre motiverede blandt folk med kortere uddannelse, men min forestilling er her, at det skyldes, at vi har lært de lavere uddannede at se sig selv som mindre motiverede.” siger professor Steen Hildebrandt. Han vurderer, at det er vores grundlæggende opdragelse i skolen, familien, uddannel-

### **M/M** Godt hver fjerde af ledernes medarbejdere er kortuddannede

(snitscore på total)



**Figur 2.12:** Højtuddannede ledere leder typisk højtuddannede medarbejdere. Alligevel er godt hver fjerde medarbejder i snit faglært eller ufaglært

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

sessystemet og fagforeningerne, der resulterer i, at vi har en forståelse af, at man er ringere som kortuddannet, end som højtuddannet. Og at det påvirker folks selvopfattelse. Hvis man er kortere uddannet, oplever man derfor ikke sig selv som så kompetent og interessant, som de højtuddannede.

Selvom undersøgelsen viser, at mange af de højtuddannede lederes medarbejdere har en akademisk uddannelse ligesom chefen, så er hver fjerde medarbejdere i snit faglært eller ufaglært. Der er altså langt fra tale om en marginal problemstilling. Jvf. figur 2.12.

Ledelsesudfordringen er hele tiden at være sig bevidst om ikke at ryge i fælden af forudindtagede forestillinger om kortuddannede som umotiverede, vrangvillige medarbejdere.

Mandag Morgens undersøgelse peger på et stort behov for et holdningskifte blandt de højtuddannede ledere. De skal have større blik for udviklingspotentialer hos alle medarbejdere, uanset deres uddannelsesbaggrund, samt for alle arbejdsfunktioner - ud fra devisen, at alle vil udvikle og forbedre sig, og at alle arbejdsfunktioner indeholder et udviklingspotentiale.

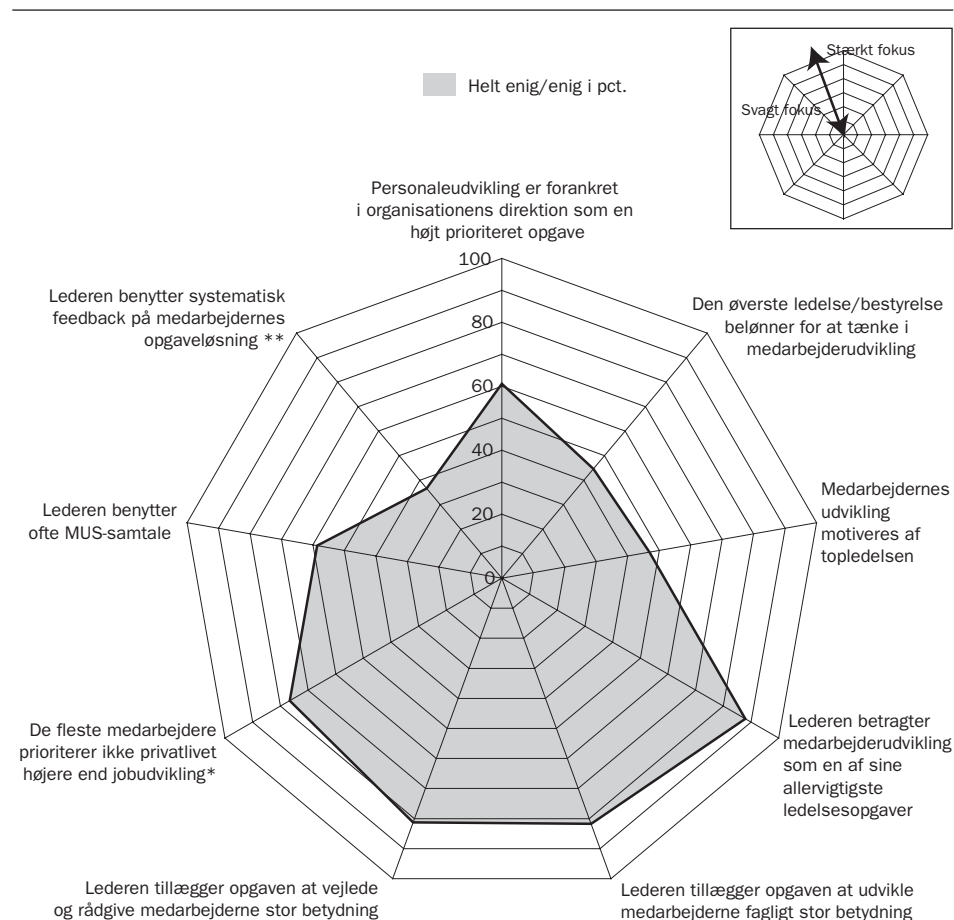
## Kapitel 3

# Ledelsens strategiske fokus på personaleledelse skal skærpes

Højtuddannede ledere ønsker at have fokus på den ledelsesopgave, der handler om at motivere og udvikle deres medarbejdere. Kun 1,5 pct. af lederne erklærer sig uenige i, at medarbejderudvikling er én af deres allervigtigste ledelsesopgaver, og 95 pct. mener, at medarbejderudvikling er helt nødvendig for at ruste sig til fremtidige arbejdsopgaver.

Alligevel viser undersøgelsen, at det på enkelte meget væsentlige punkter halter alvorligt med virksomhedernes og de højtuddannede leders strategiske fokus på medarbejderudvikling. Topleddet, det være sig direktion og bestyrelse, taler for meget og handler for lidt, når det kommer til medarbejderudvikling. Mellemliderne taler ikke nok med deres medarbejdere i dagligdagen, og de årlige MUS-samtaler er ikke så udbredte, som

## M/M Virksomhedens strategiske fokus på medarbejderudviklingsopgaven



**Figur 3.0:** \* Perspektivet spejlvendes ift. det oprindelige spørgsmål, og besvarelsene "uenig" og "meget uenig" erstattes af "enig" og "helt enig" samt "hverken/eller" \*\* "helt enig" og "enig" erstattes af "ofte"

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

talen om dem kunne antyde. Ligesom HR-afdelingen af langt de fleste kun opfattes som en lille hjælp.

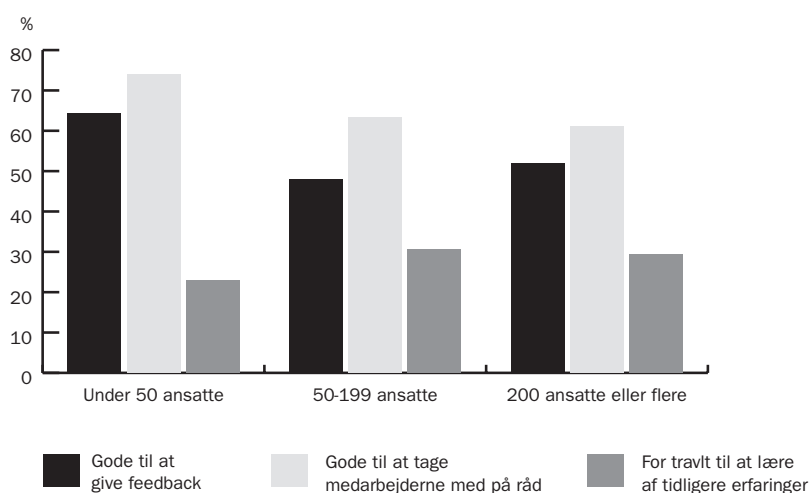
Kapitel 3 beskriver, hvordan de adspurgte ledere oplever virksomhedens strategiske fokus på medarbejderudvikling og personaleledelse.

### **Udfordring: Flere samtaler med medarbejderne. Både formelle MUS-samtaler og uformelle samtaler i dagligdagen**

Under 60 pct. af lederne angiver, at de inden for det seneste år ofte har benyttet MUS-samtaler for at danne sig et overblik over deres medarbejders kvalifikationer og udviklingsbehov. Det er særligt i de mindre virksomheder, det halter med at få denne strategiske samtale om opgaveløsning, fremtidige ønsker og udviklingsbehov sat i system.

Mens lederne på de større virksomheder tilsyneladende har svært ved at sikre den daglige samtale med medarbejderne, så revancherer de sig ved i højere grad at gøre brug af egentlige MUS-samtaler. I det hele taget arbejdes der ofte mere systematisk med at kortlægge medarbejdernes trivsel og udviklingsbehov på de større virksomheder. Jvf. figur 3.1.

#### **M De små virksomheder er bedst til samtale i hverdagen**



**Figur 3.1**

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænketaank 2003

Denne kommunikation om opgaveløsning kan imidlertid ikke begrænses til mikro-niveauet - altså i én til én eller gruppesamtaler om opgaveløsning mellem ledere og medarbejdere.

### Styrk din MUS med en GRUS

Kommunernes Landsforening er i gang med at indsamle de erfaringer, der er gjort med gruppeudviklingssamtaler rundt om i de danske kommuner. Det er de fordi, de har en idé om at gruppesamtalerne måske kunne blive den saltvandsindsprøjtning, som de traditionelle udviklingssamtaler har brug for.

At de vil kunne kvalificere den eksisterende medarbejderudviklingssamtale:

- ved at skabe sammenhæng mellem medarbejderudviklingssamtalen og organisationens mål, dagligdag og udvikling
- ved at gøre det lettere at aftale fælles mål og udvikling for gruppen og dermed fremme samarbejde og videndeling
- ved at sikre opfølgning på samtalen
- ved at åbenbare andre måder at se tingene på, når flere deltager i samtalen, end når blot lederen og den enkelte medarbejder taler sammen.

Hvad adskiller gruppesamtalen fra en almindelig udviklingssamtale?

Gruppesamtalen er karakteriseret ved at:

- der deltager flere personer i samtalen, enten et team, der til dagligt arbejder sammen, eller en medarbejder og et par sparringspartnere
- lederen fungerer som processtyrer og interviewer
- der benyttes teknikker fra den systemiske spørgeteknik, hvor man fokuserer på "dét, der virker", stiller relativt åbne spørgsmål og ved sin sprogbrug anerkender, dén man taler med.

Samtalerne er inspireret af teorien om "appreciative inquiry" eller på dansk "den anerkendende metode".

Interesserede kan læse mere om metoden på [www.humanconsult.dk](http://www.humanconsult.dk)

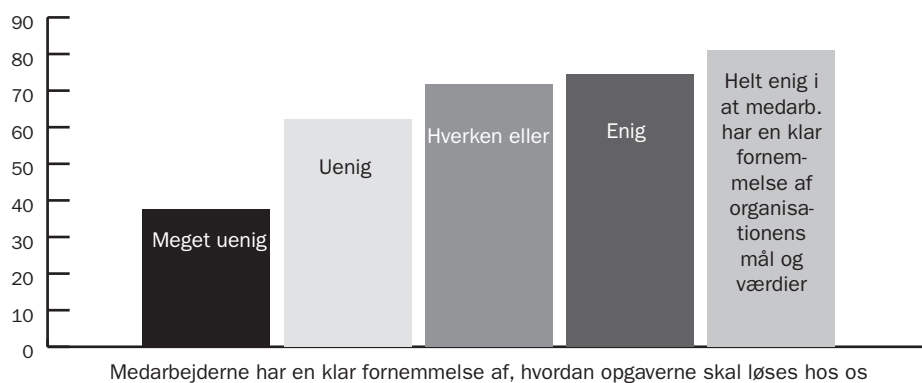
Kilde: Kommunernes Landsforenings hjemmeside [www.kl.dk](http://www.kl.dk)

Ligeså vigtig er det at sikre den løbende brug af **SUS** - den strategiske udviklingssamtale. Mandag Morgens undersøgelse peger på, at organisationen med en svag kommunikation oftere har et svagt fokus. Forsømmer virksomheden og dens ledere den kritiske dialog om arbejdsopgaverne og planer for fremtiden, så er der overhængende risiko for, at medarbejderne heller ikke har en klar fornemmelse af organisationens mål og værdier. Mangler medarbejderne denne indsigt, har de, ikke uventet, heller ikke en klar fornemmelse af, hvordan organisationen løser sine opgaver.

Det at fastholde fokus og at sikre at alle medarbejdere har en klar fornemmelse af mål og forventninger til den enkelte i organisationen er en hel central ledelsesopgave. Selvom vi i Danmark bryster os af, at afstanden mellem ledere og medarbejdere i danske virksomheder er lille, så peger Mandag Morgens undersøgelse på, at der i mange danske organisationer hersker en svag kommunikation mellem ledelse og medarbejdere om overordnede strategiske mål og værdier. Kun 16 pct. af lederne erklærer sig *helt enige* i, at deres medarbejdere har en klar fornemmelse af organisationens mål og værdier, og 15 pct. i, at deres medarbejdere har en klar fornemmelse af, hvordan arbejdsopgaverne skal løses, og hvordan resultatet skal være. Inddrages de, der ikke er *helt enige*, men kun *enige*, så ser resultatet væsentligt bedre ud. Da angiver 72 pct. af lederne, at deres medarbejdere har en klar fornemmelse af, hvordan arbejdsopgaverne skal løses, og 83 pct. af medarbejderne ved, hvordan deres opgaver skal løses. Jvf. figur 3.2.

### MM Kender medarbejderne ikke de overordnede mål, har de typisk heller ikke en klar fornemmelse af, hvordan opgaverne i organisationen skal løses

Snitscore, hvor 0=meget uenig og 100=helt enig



Figur 3.2

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

Sammenligner man besvarelsene fra ledere på virksomheder af forskellig størrelse, peger de på, at man på de mindre virksomheder er bedre til at sikre feedback på opgaveløsning og at tage medarbejderne med på råd, og at man sjældnere har for travlt til virkelig at lære af tidligere erfaringer.

KPMGs undersøgelse af *Ledelse i Danmark*<sup>1</sup> fra 2001 konkluderede, at der ikke eksisterer et værdisæt eller alment kendte kulturelle adfærdsnormer på knapt en tredjedel af virksomhederne. Her har mange danske virksomheder og ledere altså en meget vigtig opgave foran sig.

### Fire ledertyper som oplever det strategiske fokus på medarbejderudvikling i deres virksomhed meget forskelligt

Klyngeanalysen indikerer meget store forskelle i ledernes vurdering af, hvorvidt der er strategisk fokus på medarbejderudviklingsopgaven.

*Den motiverende leder* er mest positiv i sin besvarelse - denne gang på samtlige syv spørgsmål vedrørende fokus på personaleudviklingsopgaven.

Den motiverende leder er således mest tilbøjelig til at mene:

- at personaleudviklingsopgaven er forankret i organisationens direktion som en højt prioriteret opgave
- at topledelsen spiller en rolle i forhold til at motivere medarbejdernes faglige og personlige udvikling

1

*Ledelse i Danmark*. Fem temaer i debatten om ledelse i den private sektor, Undersøgelsen er udarbejdet af KPMG Consulting i tæt samspil med Erhvervsministeriet i 2001.

### KompetenceBarometerets bud på en forankring af medarbejderudviklingsindsatsen inden for staten

Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling har som kvalitetstest på arbejdspladssens læringsmiljø lavet et KompetenceBarometer. KompetenceBarometret, der for nyligt er relanceret i en ny og forbedret udgave efter en evalueringsrunde hos brugerne, er blevet brugt af godt og vel 1.000 medarbejdere. Omkring 50 mindre enheder har deltaget. Da barometret er et konfidentielt udviklingsredskab - har Mandag Morgen ikke haft adgang til data. Alligevel har vi valgt at præsentere, hvad barometret kan og gør som inspiration til ledere og virksomheder, der ønsker at styrke sit kompetencemiljø og systematisere sin medarbejderudvikling.

**Strategisk planlægning** - sammenhæng mellem det du arbejder med og virksomhedens mål - sammenhæng mellem arbejdsopgaver og kompetenceudvikling - mellem arbejdspladssens ønsker om medarbejderens kompetenceudvikling og hans egen.

**Medarbejderudviklingssamtalen (MUS)** - er der MUS eller GRUS-samtaler? Er der blevet udfærdiget konkrete mål for medarbejderens personlige udviklingsplan? Diskuteres udviklingsønsker/krav? Opfølgning på MUS - generel tilfredshed med MUS-samtaler.

**Læring** - støtter lederen medarbejderens udvikling - tager medarbejderen selv initiativ - frihedsgraden ift. at organisere eget arbejde - plads til nye idéer og forslag ift. opgaveløsninger - lærer man noget ifm. løsningen af sine arbejdsopgaver.

**Feedback på jobbet** - drøfter leder og medarbejder løbende udførelsen af arbejdsopgaver - drøfter kolleger løbende ditto - tilstrækkelig feedback fra kolleger - fra leder - modtaget anderkendelse eller ros for godt arbejde - selv givet ros.

**Rekruttering og fastholdelse** - drøfter arbejdspladsen, hvilke kompetencer der er brug for, inden der ansættes nye medarbejdere - foregår der oplæring af nye medarbejdere - afholdes der samtaler med nye medarbejdere, inden der er gået ½ år - afholdes der fratrædelses-samtaler, når medarbejdere forlader institutionen.

**Effekt** - er arbejdspladsen god til medarbejderudvikling? - Er medarbejderne gode til at samarbejde? Bliver medarbejdernes kompetencer tilstrækkeligt udnyttet i arbejdssituationen? Er opgaverne tilstrækkeligt udfordrende? Er medarbejderne bedre kvalificeret til at søge et nyt job i kraft af personlig og faglig udvikling inden for det seneste år? Overordnet tilfredshed med arbejdspladsen.

Kilde: Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling 2003

Selvom alle ledertyper er enige om at tillægge lederrollen at vejlede og rådgive samt tillægger lederrollen at udvikle medarbejderne fagligt meget stor betydning, så går den motiverende leder igen forrest og tillægger de to opgaver lidt større betydning, end de andre ledertyper.

Den motiverende leder er samtidig mindst tilbøjelig til at mene:

- at den øverste ledelse eller hans bestyrelse ikke belønner ham for at tænke i personaleudvikling
- at hans virksomhed skulle være så økonomisk presset, at den er nødt til at begrænse sin medarbejderudviklingsindsats
- at hans medarbejdere skulle prioritere privatlivet højere end jobudvikling.

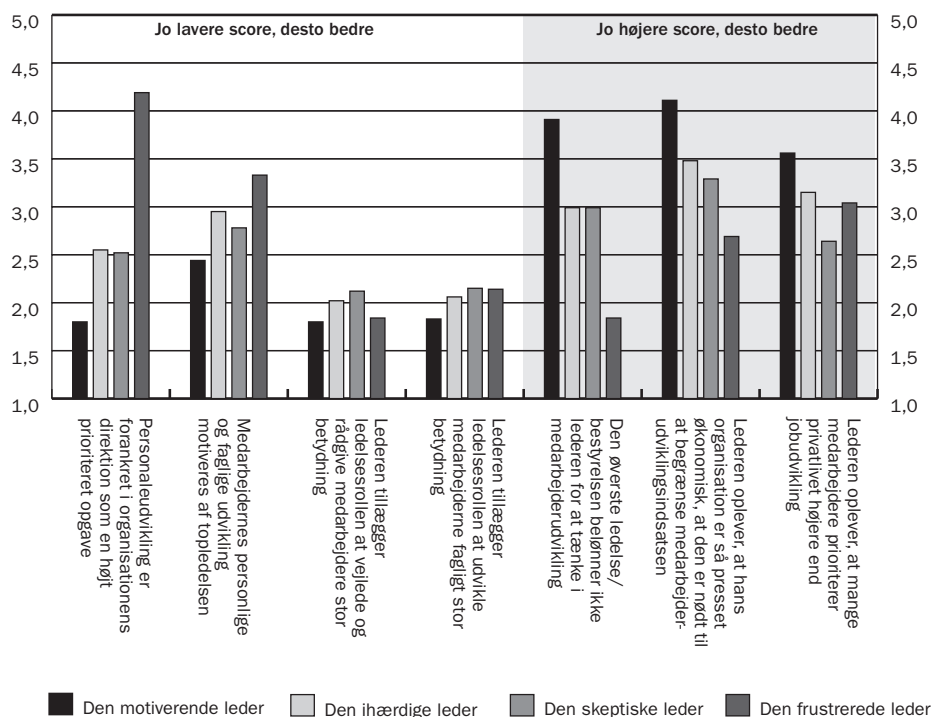
I den omvendte ende af skalaen er **den frustrerede leder** næsten lige så konsekvent. Den frustrerede leder havner således på en enlig eller delt sidste plads på syv ud af otte spørgs-

mål. Kun på spørgsmålet vedrørende oplevelsen af, hvorvidt mange af hans medarbejdere prioriterer privatlivet højere end jobudvikling, overgår hans kritiske vurdering af den skeptiske leder. Jvf. figur 3.3.

Som det fremgår af figuren, er det ikke mindst i ledernes oplevelse af topledelsens engagement, at vandene skilles. Hvor de mest positive ledere (de motiverende) er meget tæt på at erklære sig helt enige i, at personaleledelsesopgaven er forankret i deres organisations

### MM Store forskelle i ledernes vurdering af fokus på personaleudviklingsopgaven

Snitscorer, hvor 1=helt enig og 5=meget uenig



#### Overskudslederen

Den motiverende leder er overrepræsenteret blandt ledere på offentlige arbejdspladser, ledere på større arbejdspladser og ellers jævnt fordelt på de danske arbejdspladser. Og den motiverende leder er overrepræsenteret blandt topledere, ældre erfarne ledere og blandt kvinder. Den motiverende leder er mest tilfreds med sit job af de fire ledertyper og udgør ca. 40 pct. af de højtuddannede ledere.

Den ihærdige leder er overrepræsenteret blandt ældre, erfarne mellemedlere med en naturfaglig eller teknisk baggrund. Ledertypen fordeler sig jævnt mellem det offentlige og det private, men er overrepræsenteret inden for rådgivning og konsulentvirksomhed og i den mere videntunge industri. Den ihærdige leder udgør ca. 35 pct. af alle lederne.

#### Underskudslederne

Den skeptiske leder er typisk forholdsvis ung med begrænset ledelseserfaring. Han er typisk mand. Han er overrepræsenteret blandt mellemedlere på offentlige arbejdspladser samt inden for mere traditionelle fremstillingsindustrier i det private som maskin, jern og metal. Den skeptiske leder udgør 14 pct. af de højtuddannede ledere.

Den frustrerede leder er overrepræsenteret blandt ledere med forholdsvis få års ledelseserfaring, blandt mellemedlere og blandt yngre ledere med naturfaglig/teknisk baggrund. Den frustrerede leder er overrepræsenteret inden for fremstillingsindustrien, primært bygge og anlæg samt maskin, jern og metal. Den frustrerede leder er mindst tilfreds med sit job. Den frustrerede leder udgør 11 pct. af de højtuddannede ledere.

Læs mere om de fire ledertyper i kapitel 1.

Figur 3.3: Klyngeanalysen peger på store forskelle i ledernes vurdering af fokus på personaleudviklingsopgaven

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænketaik 2003

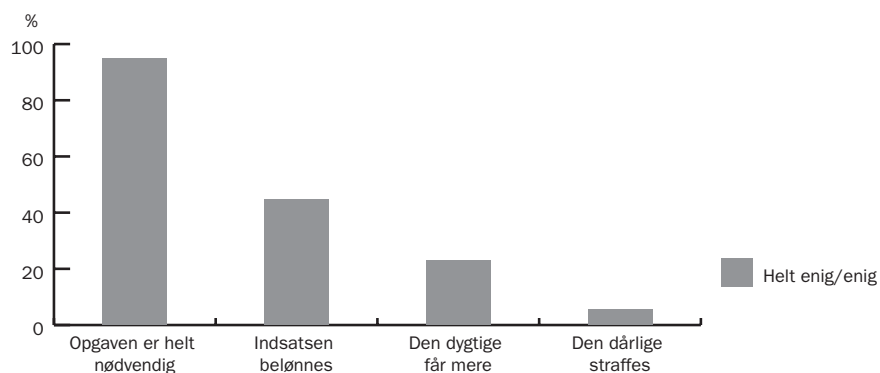
direktion som en højt prioriteret opgave, så er de mest kritiske (de frustrerede) tæt på at være meget uenige i samme påstand. Det samme forhold gør sig gældende i forhold til ledernes oplevelse af incitamenter fra topledelsen eller bestyrelsen til fremme af god personaleledelse.

### Udfordring: Topledelsen skal gå fra ord til handling

Selvom stort set alle højtuddannede ledere betragter medarbejderudvikling som helt nødvendig for, at deres virksomhed i fremtiden kan være rustet til sine arbejdsopgaver, så mener kun ca. 60 pct. af dem, at personaleudviklingsopgaven er forankret i deres organisations direktion som en højt prioriteret opgave.

Således belønner kun godt 40 pct. af de danske virksomheder, ifølge respondenterne i Mandag Morgens under søgelse, sine ledere for at tænke i medarbejderudvikling. Og endnu færre kunne drømme om at straffe en leder for at udøve så dårlig personaleledelse, at virksomheden mister medarbejdere på den konto. Jvf. figur 3.4.

#### **MM** De personlige incitamenter for lederens medarbejderudviklingsindsats er stort set fraværende



**Figur 3.4**

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

Den meget ringe udbredelse af incitamentstrukturer, som kan belønne den særligt gode personaleledelse, vidner om, at mange danske virksomheder tilsyneladende endnu kun er kommet til den rent intellektuelle erkendelse, når det gælder vigtigheden af motiverede medarbejdere.

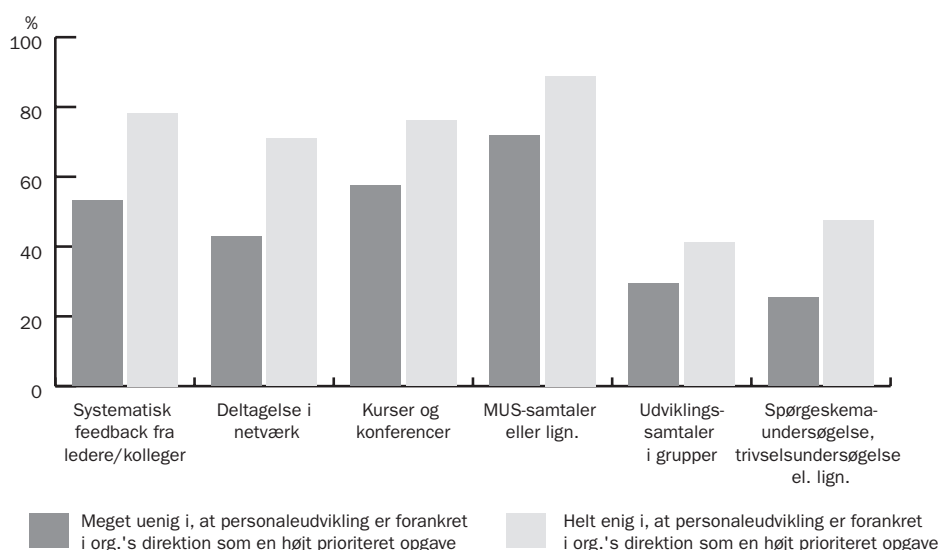
Denne mistanke bestyrkes af, at de højtuddannede ledere ikke giver deres personaleafdelinger større anerkendelse som samarbejdspartner i forbindelse med medarbejderudviklingsopgaven. Under 10 pct. af dem tillægger således HR-funktionen/personaleafdelingen nogen betydning i forhold til at motivere medarbejdernes personlige og faglige udvikling.

At topledelse mere i ord end i handling understøtter personaleledelse, aflejrer sig i resten af organisationen. Hvis man tager udgangspunkt i de ledere, der indgår i Mandag Morgens undersøgelse, så er de ledere, der oplever, at medarbejderudviklingsopgaven er forankret i organisationens direktion som en højt prioriteret opgave, væsentligt mere tilfredse med deres job, end de ledere, der ikke oplever, at direktionen fokuserer tilstrækkeligt på medarbejderudvikling.

Undersøgelsen indikerer, at der eksisterer en klar sammenhæng mellem det, at personaleledelse og medarbejderudvikling prioriteres i toppen af virksomheden, og så det der styres efter længere nede i organisationen. Topledelsens engagement "smitter" simpelthen af på ledelsesstilen overalt i virksomheden. Således er der positivt sammenfald mellem medarbejderinddragelse, og når medarbejderudvikling er en topprioriteret opgave. Jvf. figur 3.5.

### M/M Ledernes oplevelse af topledelsens prioritering af opgaven smitter af på deres egen praksis

Medarbejderne tilbydes:



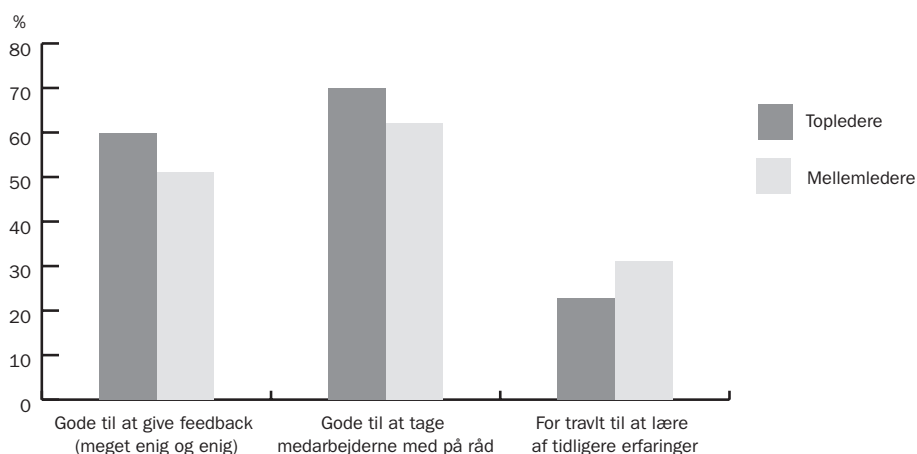
Figur 3.5

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

Ledelseskonsulent Ole Ingstrups erfaring stemmer overens med undersøgelsens resultater: "Topledelsen skal have fokus på ansættelse og fokus på mellemlidernes personaleledelse. Og på incitamentstrukturen. Det, der bliver målt, det, der bliver fokuseret på, det, der bliver belønnet eller straffet, og det, der bliver talt om i topledelsen, er også det, der får prioritet længere nede i organisationen." Jvf. figur 3.6.

Ifølge professor Majken Schultz, Handelshøjskolen i København, så er det belønning og sanktioner, der driver kompetenceudviklingen. "Hvis der ikke er fokus på personaleledelse - hvis lederne ikke bliver belønnet for det - så sker der ikke noget. Og jeg tror ikke, at virksomhederne selv er opmærksomme på, hvordan tingene ikke følges op i handling.

### M77 Topledere er typisk mere tilfredse med feedback på opgaveløsning og medarbejderinddragelsen end mellemliderne



Figur 3.6

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

Der er ikke tilstrækkelig kobling til bonusordning og incitamentsystemer,” siger Majken Schultz.

Ledelseseksperten Stig Kjerulf, Administrerende Direktør, Kjerulf & Partnere, er enig. Når topledelsen giver bonus for den gode personaleledelse, så sker der noget. “Det handler om, at virksomhederne skal indbygge HR i bonussystemet. Jeg har set hele virksomheder dreje, fordi HR er blevet en del af belønnings- og evalueringssystemet. Det kan f.eks. være systematisk brug af MUS-samtaler og konsekvent opfølgning på de handlingsplaner, der bliver lagt med medarbejderne. Hvis du laver belønningssystemer, der handler om medarbejdermotivation, så ser du både medarbejdere og ledere handle anderledes. Netop fordi topledelsen så - for første gang - viser i handling, at medarbejderne betyder noget”, siger Stig Kjerulf.

#### Trygs årlige ledervurdering:

Ud fra samme rationale har Tryg indført en årlig ledervurdering, der giver alle organisationens ledere karakter for, hvordan de løser deres personaleledelsesopgave:

“Tryg måler årligt vores ledere på syv ledelsesværdier, brudt op i nogle meget konkrete spørgsmål. Det vil sige, at alle ledere får en karakterbog for deres arbejde. Og det er en måde at sikre, at det er de samme værdier, der går igen i ledelsen hele vejen rundt. Samtidig er resultaterne af disse ledermålinger offentligt tilgængelige på vores intranet, så alle kan gå ind at se, hvad de forskellige ledere har fået af karakter. For de ledere, der får gode karakterer, er det et væsentligt input i forhold til deres mulighed for at få bonus, men det er samtidig også et vigtigt input til vores lederuddannelse, som altså har moduler, der er bygget op omkring vores ledelsesværdier. Hvis karakterbogen på nogle felter ser mindre heldig ud, er dialogmøder noget vi gør brug af. Der har været nogle kameler, der skulle sluges omkring denne meget store gennemsigtighed, men vi mener, at det er den bedste måde at markere, at vi altså mener det her alvorligt,” siger Ane Jægersborg, afdelingsdirektør i Tryg.

Interview med Ane Jægersborg, afdelingsdirektør i Tryg

### Has Coca-Cola got it right?

Coca-Colas Nordic Services er en marketing organisation - Coca-Colas forlængede arm i de nordiske lande og Baltikum. Organisationen dækker over Norge, Danmark, Sverige, Finland, Island, Grønland, Estland, Letland og Lithauen. Den har kontorer i fem forskellige lande. Danmark huser divisionskontoret, som dækker hele regionen. Nordic Services er i personalehenseende en meget lille organisation med i alt 98 medarbejdere. Ikke mindst derfor stiller den store krav til sine medarbejdere, men er også parat til at belønne den gode indsats. Coca-Cola Nordic Services er en organisation med et system! Mandag Morgen har i forbindelse med rapporten "Det uforløste potentiale - 10 udfordringer til dansk personaleledelse" talt med Organizational & People Development Director Eileen Klitvad.

#### At sikre klarhed om opgaven før man overhovedet ansætter sine medarbejdere

- Det gør Coca-Cola.

"Når du bliver ansat i Coca-Cola, så bliver du ansat til et job, som er nøje beskrevet. Hele vores rekrutteringsproces bygger på kompetencebaserede interviews. Allerede her screenes de medarbejdere, som vi ved lever op til de kompetencer, der er behov for i jobbet, og medarbejderne kender samtidig det job, de går ind til. Det koster os rigtig, rigtig mange penge at rekruttere. Blandt andet fordi vi konsekvent bruger search-firmaer. Alle vores medarbejdere har en længerevarende akademisk uddannelse bag sig - ingen af dem kommer direkte fra skolebænken. Derfor ligger de kompensationsmæssigt højt oppe på stigen, og derfor vil det være meget, meget kritisk at lave en fejlansættelse."

#### At belønne den gode opgaveløsning og arbejde med at gøre den dårlige opgaveløsning bedre - som et fælles ansvar mellem medarbejder og chef

- Det gør Coca-Cola.

"Lederen har et ansvar for at coache medarbejderen i forløbet, både i forbindelse med at definere objectives men også undervejs i betragtning af at gennemføre actions til opnåelse af objectives. Hvis du som leder kan se, at det er ved at køre af sporet, så er det dit ansvar at gå ind og yde støtte. Hvis en leders medarbejdere ikke performer, så performer lederen heller ikke, og det får direkte indflydelse på hans eller hendes performance review. Samtidig har vi en grundlæggende regel i forbindelse med vores performance management system, der påbyder de ledere, der ved halvårsevalueringen har en medarbejder, hvis rating ligger under det forventede og ønskede niveau, at gå ind og formulere en performance improvement plan for denne medarbejder. Når begge parter er enige om indholdet og aftalerne i den, så underskrives den. Og så har man opfølgende møder på det, samtidig med at man altså også kører sin normale performance management proces. Hvis det vurderes at være en meget vanskelig opgave at skabe denne nødvendige forbedring, så lægges der tyk pisk op til et meget tæt forløb.

#### At sikre at også cheferne gives credit for at deltage i at skabe gode medarbejderpræstationer - og i modsatte fald konfronteres med problemet, når teamet underperformer

- Det gør Coca-Cola.

"Skaber en leders medarbejder meget stærke resultater, får det en direkte og positiv indflydelse på lederens kompensationsforhold. Hvis det omvendte gør sig gældende, at en række af en leders medarbejdere af forskellige årsager ikke lever op til de målsætninger, som lederen og medarbejderne selv har lagt for året, så lyser advarselslamperne hurtigt i det datastyrede performance management system, som Nordic Services er en af frontløberne på at udvikle for Coca-Cola koncernen. Et meget gennemsigtigt, almengældende målbeskrivelsessystem gør det forholdsvis let at identificere problemerne. Er der mange medarbejdere, der underperformer i en afdeling, og indfrier chefen ikke sin rolle i forhold til at lave realistiske improvementplans og at disse indfries, så er det i høj grad også chefen, der har et forklaringsproblem overfor sin ledelse."

*Tekstboks fortsættes næste side...*

...fortsat fra forrige side

### At sikre sammenhæng mellem den enkeltes opgaver og den overordnede forretningsplan for organisationen

- Det gør Coca-Cola.

"Hele vores performance management proces tager sit udgangspunkt i, at de målsætninger, der gælder for den enkelte medarbejder, er snævert afstemt med de målsætninger, der gælder for hele teamet, som igen er snævert samstemt med de målsætninger, der er for divisionen eller for landet. Det vil sige, at man har et kvalificeret og gennemsigtigt grundlag for at tage stilling til, hvor meget de forskellige objectives tæller i forhold til hinanden. Man aftaler simpelt hen i starten af året, "hvad er det, du skal nå?" og "hvad det er, der viser, om du har nået dine objectives eller ej?" og det bliver afgørende for, hvilken rating du får. Midt på året tager man status på, hvor langt man er nået ift. at indfri målsætningerne. Går det som det skal? Hvad skal man forbedre? Er der på enkeltniveau noget du som medarbejder skal gøre bedre? Eller skal stoppe med at gøre? Skal der revideres i dine objectives? Og ved slutningen af året laves så en afsluttende årsevaluering, som er afgørende for, hvad den enkelte får i lønstigning, i årlig bonus og eventuelt får af stockoptions..."

Interview med Organizational & People Development Director Eileen Klitvad, Coca-Cola Nordic Services A/S.

Når personaleudvikling og personaleledelse stadig ikke er helt centralt i virksomhedens strategiske fokus, så er det fordi mange virksomheder endnu befinder sig i en overgangsfase mellem en gammeldags medarbejderforståelse og en ny. Hvor medarbejdere før i tiden kunne betragtes som umiddelbart erstattelige, fordi produktionen i langt højere grad var systematiseret og skematiseret, så er virksomhedsejerne i dag afhængige af, at alle arbejder med virksomheden for hele tiden at forfine, forædle og effektivisere produkt og arbejdsprocesser, da konkurrencen er langt hårdere og muligheden for at være markedsførende over lang tid temmelig lille.

Ifølge Steen Hildebrandt er der tale om en overgang: "De "gammeldags" virksomheder vil fortsat se på driftsresultater, kortsigtede budgetafvigelse og nøgletal og kræve, at deres ledere og mellemledere kan forklare afvigelse og tage det nødvendige ansvar. Men du ser ikke de samme virksomheder kræve af deres ledere, at de skal kunne forklare, hvorfor de har mistet gode medarbejdere, eller hvordan de har udviklet deres medarbejdere. Alle disse faktorer er selve forudsætningen for, at budgetterne kan holdes, og at virksomheden kan få sorte tal på bundlinjen."

En af forklaringerne på, at personaleledelse ikke er nået længere ind i den enkelte virksomhed, kan være, at HR fortsat er et appendix i uddannelsesverdenen. "De fleste af vores lederuddannelser præsenterer en tænkning - inkl. handelsskolerne - der sætter markedsøkonomi, konkurrence, hierarki som centrale fagligheder og elementer. Og så er der måske nogle, der sidder ude på sidelinjen og arbejder med et videnregnskab" afslutter Steen Hildebrandt.

Toplevelsens udfordring er ikke mindst at skabe klarhed om forventninger og krav til personaleledelsesopgaven. Og på rigtig mange virksomheder skal den i langt højere grad, end hvad tilfældet er i dag, belønne den gode personaleledelse. Mere konkret vil en udfordring for topledelsen være at revitalisere/omfokuserer personaleudviklingsindsatsen. Opgaven skal forankres i direktionen, topledelsen skal aktivt medvirke til at formulere virksomhedens krav og forventninger til god personaleledelse og sikre, at disse holdes op to date.

På den baggrund kan personaleafdelingen eller virksomhedens forskellige ledelseslag tilbagevendende måle på hinandens performance, hvilket skaber et langt bedre udgangspunkt for at kunne rådgive og vejlede ledere, som opleves, eller selv oplever, at have et kompetencemæssigt underskud i forbindelse med opgaven.

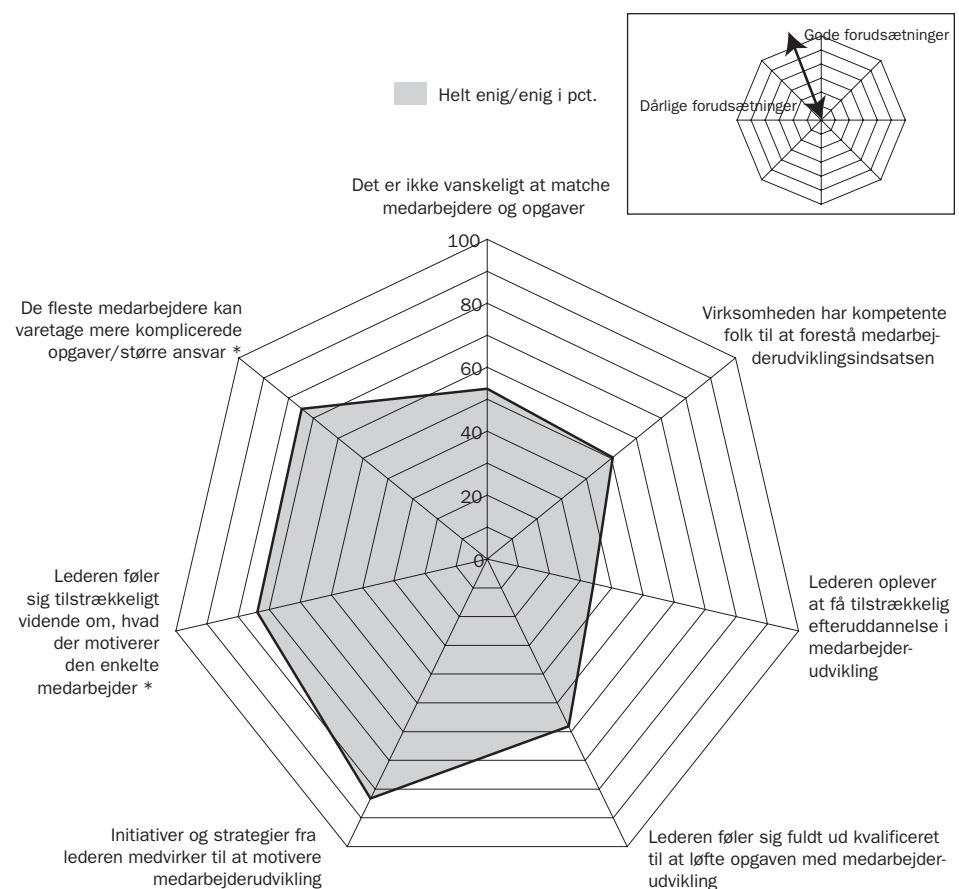
Der er et akut behov for at gøre op med en fremherskende tænkning, der giver personaleudviklingsopgaven en appendixeret funktion, som en afdeling, der på sidelinjen af virksomhedens rigtige aktiviteter, forvalter medarbejdernes årlige kursusdeltagere og med jævne mellemrum gør opmærksom på nye kurser.

## Kapitel 4

# Når organisationen og lederen ikke er klædt ordentligt på til opgaven

Selvom næsten 9 ud af 10 af de højtuddannede ledere, som deltager i Mandag Morgens undersøgelse, giver udtryk for at være tilfredse med deres job, så er det langt fra dem alle, der føler sig 100 pct. klædt på til den ledelsesopgave, der handler om at udvikle og motivere deres medarbejdere. Mange ledere oplever samtidig, at de mangler kompetent sparring i forhold til opgaven. Og endnu flere oplever, at de ikke modtager tilstrækkelig efteruddannelse til at løfte opgaven. Jvf. figur 4.0.

## M/M Ledernes forudsætninger for medarbejderudvikling



**Figur 4.0:** \* Perspektivet spejlvendes i forhold til det oprindelige spørgsmål, og besvarelserne "uenig" og "meget uenig" erstattes af "enig" og "helt enig" samt "hverken/eller" \*\* Besvarelserne "helt enig" og "enig" erstattes af "ofte"

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

Kapitel 4 beskriver de adspurgte leders forudsætninger for at arbejde med medarbejderudvikling og personaleledelse.

## Udfordring:      **Kompetenceudvikling af danske ledere**

Kun godt og vel halvdelen af de højtuddannede ledere, som deltager i undersøgelsen, føler sig fuldt ud på omgangshøjde med den ledelsesopgave, der handler om at udvikle medarbejdere.

Samtidig udtrykker godt 60 pct. ønske om at opkvalificere sig yderligere til at løfte den endnu bedre, hvilket i forhold til denne rapportes ærinde naturligvis må betragtes som en positiv tilkendegivelse af en interesse for og en ydmyghed over for en spændende, men også vanskelig ledelsesopgave.

Mere problematisk er det imidlertid, at næsten hver tredje leder oplever, at de ikke modtager tilstrækkelig efteruddannelse til at løfte opgaven.

De forholdsvist uerfarne ledere betragter måske ikke overraskende egne evner mest kritisk og føler størst behov for opkvalificering. Imidlertid er de også markant mere kritiske i deres vurdering af eksterne vilkår. De er eksempelvis mere tilbøjelige til at mene, at det er vanskeligt at matche medarbejdere og opgaver, fordi man på tværs af organisationen ved for lidt om de enkelte medarbejders kvalifikationer, og til at mene, at der mangler kompetente folk til at forestå medarbejderudviklingsopgaven.

Spørgsmålet er, om man på den baggrund kan konkludere, at ledere vokser med personaleledelsesopgaven? Det mener vores ekspertpanel. Fordi personaleledelse skal læres i praksis - i den givne organisationskultur og i samarbejdet med medarbejderne.

Hvis ledernes besvarelser sammenlignes på baggrund af, hvor længe de har været i deres nuværende lederjob, så er der noget, der tyder på, at dette måske kan være tilfældet. De erfarne ledere, der befinder sig i et nyt job, er markant mere tilbøjelige til at mene, at de modtager for lidt efteruddannelse til at løfte medarbejderudviklingsopgaven og også mere tilbøjelige til ikke at føle sig fuldt ud kvalificerede til at løfte denne opgave, hvis de sammenlignes med ledere, der har siddet i deres nuværende job i længere tid..

Figuren viser dog også, at ledere, der har siddet længe i samme lederjob igen i stigende grad begynder at efterspørge efteruddannelse, og at ledere, der har siddet 10-19 år i samme stilling, vurderer deres egne evner som medarbejderudvikler mere kritisk end de ledere, der har mellem 1 og 9 år på bagen. Jvf. figur 4.1.

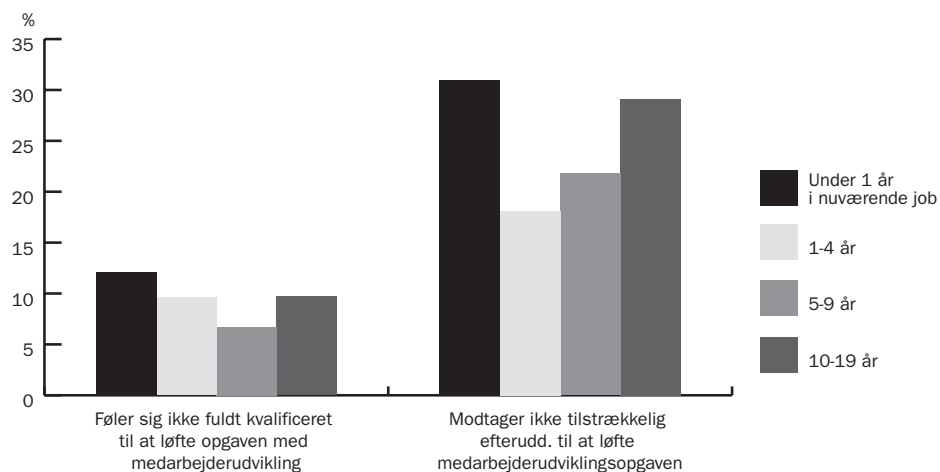
Undersøgelsen peger samtidig på, at topledere svarer mere positivt på tre forhold, der har stor indflydelse på medarbejderudvikling, end mellemledere.

Nemlig:

- At man ikke har for travlt til at tage ved lære af tidligere erfaringer
- At man gør systematisk brug af feedback på medarbejdernes opgaveløsning
- At organisationens ledere er gode til at lytte til og modtage råd og kritik fra medarbejderne.

Jvf. figur 3.6 på side 48.

### M77 Erfarne højtuddannede ledere i nye jobs skal "genlære" personaleledelse



**Figur 4.1:** Bemærk, at figuren skal læses efter princippet jo lavere søjlere desto bedre.

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

En stor del af forklaringen bag disse forskelle i mellemlidernes og topledernes perspektiv findes i det forhold, at man som topleder ofte spiller en helt afgørende rolle i konceptualiseringen af de overordnede målsætninger og strategier i forhold til medarbejderudvikling, men i langt mindre grad medvirker i den daglige implementering. Og at man derfor som topleder, der har udstykket de overordnede rammer for, hvordan man skal tackle medarbejderudviklingsopgaven i organisationen, har mindre blik for, hvor meget det knirker i krogene.

#### Udfordring: Lederne skal have større viden om medarbejderne

Hver fjerde leder peger på, at det kan være vanskeligt at matche medarbejder og opgaver, fordi man på tværs af organisationen ved for lidt om de enkelte medarbejders kvalifikationer og ressourcer. Problemet er tilsyneladende mest fremherskende på større arbejdspladser og på de arbejdspladser, hvor lederen oplever, at der er forholdsvis lav andel af meget motiverede medarbejdere. Sidstnævnte forhold burde ikke overraske, når de højtuddannede ledere samtidig giver udtryk for, at medarbejdernes egne krav er den faktor, som motiverer dem mest til at løfte medarbejderudviklingsopgaven.

Konkurrencestyrelsen er et eksempel på en arbejdsplads, hvor man med en intern markedsplads for projekter og medarbejdere har skabt et spændende bud på, hvordan især en større organisation kan tackle denne udfordring. Samtidig peger eksperter på, at ordningen uden ansvarligt lederskab kan medvirke til at skabe et nyt hierarki på de danske arbejdspladser mellem de medarbejdere, der altid flytter sig og får adgang til at deltage i nye og spændende projekter og et B-hold, som ikke gives disse muligheder og derfor står i akut fare for at sande til.

### Intern markedsplads for medarbejdere - et spændende bud med en flipside

For at skabe en mere dynamisk organisation, har Konkurrencestyrelsen for fire år siden indført et internt jobmarked, som består af to såkaldte markedspladser. Et for projekter og et for medarbejdere, hvor de ansatte konkurrerer om at få lov til at gennemføre de spændende udviklingsforslag. Og bliver belønnet efter præstation. Én gang årligt har medarbejderne en måned til at byde ind med idéer på markedspladsen for projektforslag. Og efter en udvælgelsesproces lægges de udvalgte projekter ud på markedspladsen for medarbejdere, som den næste måned kan byde ind og søge om at være med på udviklingsprojekterne. Den endelige sammensætning af projektteamet afgøres af direktionen. Konkurrencestyrelsen kører fortsat med ordningen og udtrykker til Mandag Morgen stor tilfredshed.

Imidlertid behøver den øgede interne konkurrence om opgaverne ikke altid kun at være af det gode. Ifølge Christian Bason, division manager i PLS RAMBØLL, så er man ved at se udklækningen af et nyt hieraki på de danske arbejdspladser. Hvor prestigen før lå i titel og løn, handler det i dag om at være på det gode projekt og hele tiden være i bevægelse. Men da bemanningen af projekter tit sker meget uformelt, findes der i dag mange steder en hård konkurrence mellem medarbejdere, der får arbejdspladserne til at ligne interne jobmarkeder. Selvom vi de senere år er blevet mere opmærksomme på, hvordan frie agenter og freelancere lever et hårdt liv præget af stærk konkurrence og konstante krav om hele tiden at skulle sælge sig selv, så bliver den samme præmis mere og mere udtalt for fastansatte medarbejdere, der arbejder projektorienteret. De skal nemlig også hele tiden sælge sig selv for at komme på de gode projekter. Og de, som ingen gider arbejde med, ender med at gå arbejdsløse rundt i organisationen og i sidste instans ryge helt ud.

Christian Bason foreslår derfor, at arbejdspladser, der arbejder projektorienteret, skaber mere formelle og eksplicite retningslinjer for, hvordan man bemander projekterne. Og på den måde sikrer, at det ikke bliver et uformelt spil, der afgør, hvem der får de spændende opgaver.

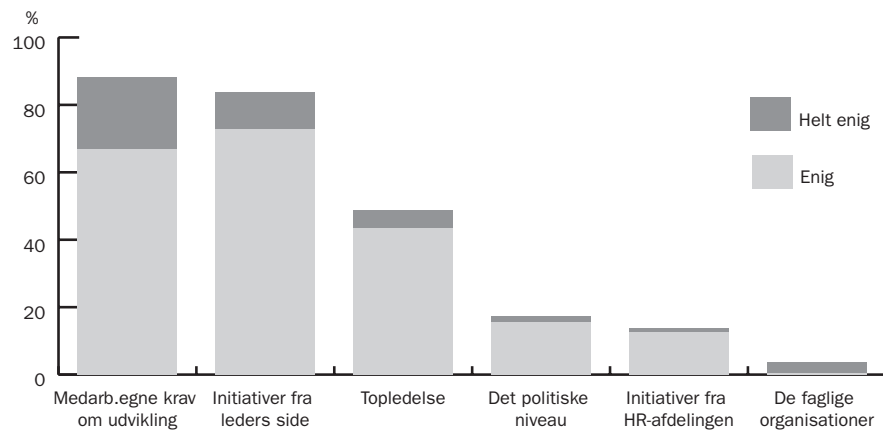
Det kan sikres ved først og fremmest at melde klart ud, hvad de forskellige projekter kræver af kompetencer og kvalifikationer. Samtidig kan det være fornuftigt at have åbne cv'ere og kompetenceregnskaber, så alle i organisationen kan se, hvad de forskellige medarbejdere kan. På den måde kan det ikke blive andet end en mere synlig og dermed fair bemanning. "Noget som både medarbejdere og arbejdspladser er langt bedre tjent med," siger Christian Bason.

Kilde: "Konkurrencen om jobbene er rykket inden for murene", DJØFbladet nr. 5, 2003  
Af Annetta Schultz Jørgensen, freelancejournalist

### Udfordring: Flere kompetente folk til at bistå medarbejderudviklingen

Næsten hver fjerde leder peger på, at der mangler kompetente folk til at forestå medarbejderudviklingsindsatsen i deres organisationer. Ikke mindst HR-afdelingerne og interesseorganisationerne og deres tillidsfolk rundt omkring på de danske arbejdspladser har et forklaringsproblem overfor de højtuddannede ledere. Således er det kun godt hver tiende leder, der erklærer sig helt enig eller enig i, at initiativer fra HR-afdelingen motiverer medarbejdernes personlige og faglige udvikling. Endnu værre står det til med de faglige organisationers indflydelse. Under fem pct. af lederne tillægger dem betydning i denne sammenhæng. Måske kan det være en trøst, at interesseorganisationerne tilsyneladende har lidt større indflydelse som motivator for medarbejderudvikling på arbejdspladser med mange kortuddannede. Jvf. figur 4.2.

### Medarbejderudvikling er primært en sag mellem medarbejdere og ledere - HR-afdelingen og fagforeninger er stort set usynlige



Figur 4.2

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

### Fire ledertyper som oplever forudsætningerne for medarbejderudvikling i deres virksomheder meget forskelligt

Atter peger undersøgelsens klyngeanalyse på store forskelle i ledernes perspektiv på forudsætningerne for at løfte personaleudviklingsopgaven.

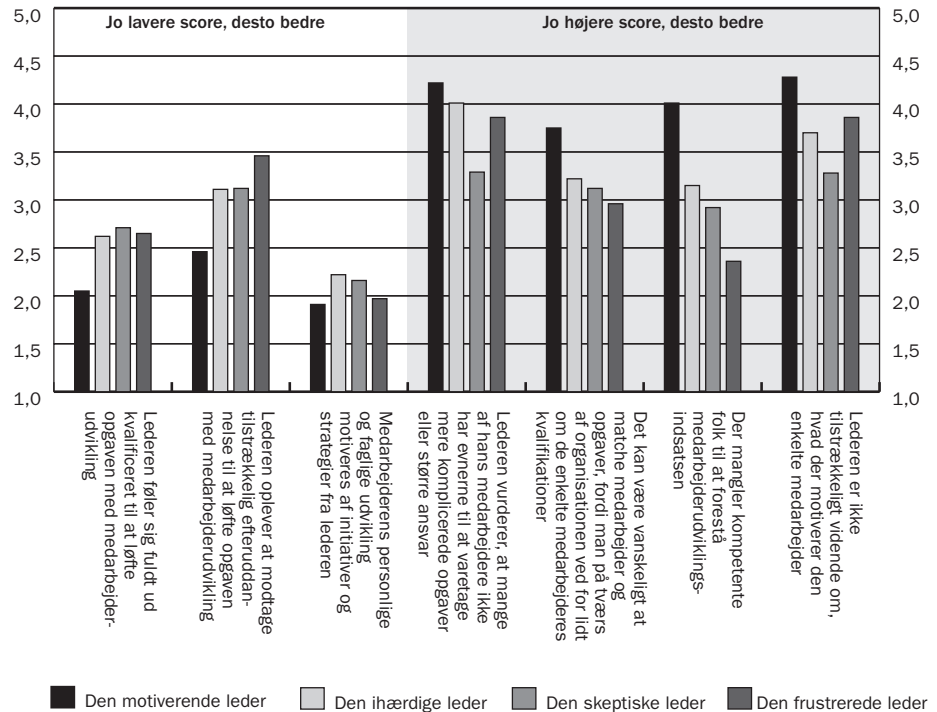
Lederne er i særlig grad uenige, når det kommer til deres vurdering af, om organisationen mangler kompetente folk til at forestå personaleudviklingsopgaven eller ej.

Her er de mest positive - de motiverende ledere - markant mere positive i deres vurdering end de frustrerede ledere, som er mest kritiske.

Også i forhold til ledernes oplevelse af, om de har mange medarbejdere, der ikke evner at varetage mere komplicerede arbejdsopgaver eller større ansvar, kan der spores uenighed. Mens det igen er de motiverende ledere, der er mest positive i deres vurdering af medarbejdernes evner, er det de skeptiske ledere, der er mest kritiske i deres vurdering af medarbejdernes udviklingspotentiale. Samme forhold gør sig gældende i forbindelse med ledernes oplevelse af, om de er tilstrækkeligt vidende om, hvad der motiverer den enkelte medarbejder, hvor den skeptiske leder igen er mest kritisk i sin vurdering. Jvf. figur 4.3.

## M Store forskelle i ledernes vurdering af deres forudsætninger for personaleudviklingsopgaven

Snitscorer, hvor 1=helt enig og 5=meget uenig



### Overskudslederen

Den motiverende leder er overrepræsenteret blandt ledere på offentlige arbejdspladser, ledere på større arbejdspladser og ellers jævnt fordelt på de danske arbejdspladser. Og den motiverende leder er overrepræsenteret blandt topledere, ældre erfarne ledere og blandt kvinder. Den motiverende leder er mest tilfreds med sit job af de fire ledertyper og udgør ca. 40 pct. af de højtuddannede ledere.

Den ihærdige leder er overrepræsenteret blandt ældre, erfarne mellemledere med en naturfaglig eller teknisk baggrund. Ledertypen fordeler sig jævnt mellem det offentlige og det private, men er overrepræsenteret inden for rådgivning og konsulentvirksomhed og i den mere videntunge industri. Den ihærdige leder udgør ca. 35 pct. af alle lederne.

### Underskudslederne

Den skeptiske leder er typisk forholdsvis ung med begrænset ledelseserfaring. Han er typisk mand. Han er overrepræsenteret blandt mellemledere på offentlige arbejdspladser samt inden for mere traditionelle fremstillingsindustrier i det private som maskin, jern og metal. Den skeptiske leder udgør 14 pct. af de højtuddannede ledere.

Den frustrerede leder er overrepræsenteret blandt ledere med forholdsvis få års ledelseserfaring, blandt mellemledere og blandt yngre ledere med naturfaglig/teknisk baggrund. Den frustrerede leder er overrepræsenteret inden for fremstillingsindustrien, primært bygge og anlæg samt maskin, jern og metal. Den frustrerede leder er mindst tilfreds med sit job. Den frustrerede leder udgør 11 pct. af de højtuddannede ledere.

Læs mere om de fire ledertyper i kapitel 1.

**Figur 4.3:** Klyngeanalysen indikerer moderate forskelle i ledernes vurdering af evner til personaleudvikling med enkelte store udsving

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænk tank 2003

## Perspektiv: Den kritiske faktor i personaleledelse er indstillingen til mennesker

Det er ikke nogen nyhed, at ledere i dag konfronteres med stadigt mere komplekse forventninger og krav fra sine ansatte. Cheferne skal være strategiske, være visionære og bredt fagligt og personligt funderede og samtidig have øje for den enkelte medarbejder og formå at give konstruktiv individuel feedback. Det viser en række nyere undersøgelser om medarbejders forventninger og krav til ledelse.<sup>1</sup>

Den gode nyhed er, at disse undersøgelser typisk viser, at langt de fleste ledere i Danmark lever op til de store forventninger, som medarbejderne stiller til dem. De gives gode karakterer for både strategiske evner og følelsesmæssig intelligens. Og medarbejderne mener typisk, at deres ledere er gode til at opretholde en balance mellem mange forskellige krav fra de ansatte.

Den dårlige nyhed er, at medarbejdernes lunte er kort - også i Danmark. Og er man dårlig på ét ledelsesområde, falder man igennem som leder. I sidste ende kan det føre til, at værdifulde medarbejdere skifter job. Næsten fire ud af ti af de 500 medvirkende har inden for de seneste ti år skiftet job på grund af en dårlig chef.<sup>2</sup>

At kunne lede og motivere sine medarbejdere handler - ifølge de eksperter Mandag Morgen har talt med - meget mere om lederens holdning til mennesker, end om han eller hun har de rigtige redskaber til sin rådighed.

Det handler om:

- at kunne lide at gå ude på gulvet og tale med sine medarbejdere
- at tænde lige så meget - eller mere - på den pædagogiske opgave som på det faglige produkt
- at kunne inspirere fagligt uden selv at få æren for resultaterne
- at gøre det man siger - have troværdighed som person.

Ifølge ledelseskonsulent Ole Ingstrup er troværdigheden et kardinalpunkt i god ledelse. "Der skal være overensstemmelse mellem ord og handling. Det er jo helt almindeligt, at ledere selv synes, at de er åbne, respektfulde og at de lytter til medarbejderne. Men spørger man medarbejderne, kan historien godt være en helt anden." siger Ole Ingstrup.

Hvis man har et ledelsessystem og et ledelsesværktøj, så synes jeg, at der er en tendens til, at mange tænker, at så er den hellige grav velforvaret. "Gud ske lov, vi har et ledelsessystem, der kan give os besked på, hvornår vi skal gøre det ene og det andet, og så skal vi bare huske at skrive det ind i systemet". Altså som om, at det er systemet, der er ledelsen, og det er en misforståelse. Det handler om, at lederen er et menneske, og at man som person i sin relation til medarbejderne skal sørge for at lede, vejlede og motivere, og det kan sådan nogle systemer altså ikke.

Citat: Ulla Röttger, Direktør Amager Forbrændning

1 "Guide til næste generation", Huset Mandag Morgen 2001 og "Noget for noget- rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede", Henrik Holt Larsen, red. Berlingske Annoncecenter.

2 ACNielsen AIM-undersøgelse for Ugebrevet Mandag Morgen i forbindelse med særnummeret Lederskab uden grænser, Ugebrevet Mandag Morgen - Nyhedernes Tænketaank, nr. 1 - 7. januar 2002

Og så skal lederne tro på sine medarbejdere. Og på, at det, de laver, er meningsfuldt. Uden disse forudsætninger kan man ikke motivere. Eller som professor Kurt Klaudi Klausen udtrykker det: “Grundlæggende mener jeg, at ethvert job har en mening. Og det drejer sig bare om at se den og kommunikere den. Derfor kan alle medarbejdere også motiveres, hvis de finder - og hjælpes til at finde - meningen i det, de arbejder med. Men hvis lederne ikke selv tror på, at de menige har værdifulde og meningsfulde arbejder, så smitter det af på medarbejdernes selvforståelse. Og her har vi en barriere mellem højtuddannet leder og de menige - ikke- højtuddannede - medarbejdere. En barriere som ikke mindst skyldes en manglende evne til at sætte sig i andres sted og se væsentligheden i andre arbejdsfunktioner end den type, man selv bestrider.”

Mandag Morgens undersøgelse viser, at mange højtuddannede ledere er forudindtagede, når de vurderer, om en medarbejder er motiveret eller ikke. Hvor det er de kortere uddannede, der generelt opfattes som mindre motiverede. Lederne har samtidig en tilbøjelighed til helst at ville lege med dem, der ligner dem selv mest, mens de udøver mindst medarbejderudvikling for de medarbejdere, som, ifølge dem selv, har det største behov - de kortuddannede, de lavt motiverede og dem, der ikke evner jobudvikling.

Professor Majken Schultz skærper denne pointe. “Jeg tror sagtens, at en leder kan være rigtig god uden at være den ypperste rent fagligt. Du kan selvfølgelig ikke gøre ledelse til idioternes holdeplads, men det er spild og dårlig brug af en virksomheds ressourcer, hvis man sætter den bedste faglige kompetence til at lede. Det skal være respektable og udmærkede folk, der har særligt flair for personale, der skal lede,” siger Majken Schultz.

Grundlæggende er det at lære personaleledelse et spørgsmål om dybt forankrede personlige og sociale kompetencer, der udspringer fra et grundsyn på verdenen og mennesker. Sådant kan den kritiske faktor sammenfattes af de ledelseseksperter, Mandag Morgen har talt med. Når kompetencen - personaleledelse - skal udvikles hos den enkelte, handler det derfor ikke om teoretiske og abstrakte erkendelser. Det handler om at føle og opleve, hvorfor det er rigtigt.

HR-værktøjer og efteruddannelse er derfor kun en del af løsningen. Det er den problemnære diskussion, hvor den enkelte kan se forskellen mellem god og dårlig ledelse, der driver processen frem.

“Det som ledere måske primært skal er at arbejde med deres egen person i stedet for at tilegne sig allehånde redskaber. Uddannelserne skal indarbejde personlig udvikling, refleksion, coaching, mentorordninger langt mere i deres lederuddannelser. Vi kan ikke bare overdænge ledere med en masse værktøjer og så regne med, at verdenen bliver ændret. For det er den personlighed, der anvender værktøjerne og de eksisterende præmisser for dialog, der er det helt afgørende. En MUS-samtale kan være stiv og akavet og dybest set ubrugelig, ligesom den kan være dialogbaseret, udviklende og positiv. Afhængig af ledere og medarbejders forståelse af hinanden.” siger Steen Hildebrandt.

Personalestyrelsen har i forbindelse med undersøgelsen “På sporet af den gode personaleledelse” identificeret en effektiv byggekloks til at opnå bedre resultater som personaleleder. Det handler om med jævne mellemrum at spørge medarbejdere og evt.

### **MUS-samtaler kan skabe bedre større engagement og bedre resultater - det kan en ledervurdering også**

Personalestyrelsens undersøgelse " På sporet af den gode personaleledelse " peger på, at en effektiv udvikling og opkvalificering af ledere opleves som mest effektiv ved en samlet satsning på følgende fire faktorer:

- 1) sikring af et velfungerende lederteam
- 2) gennemførelse af periodiske, kvalificerede ledelsesvurderinger
- 3) gennemførelse af periodiske ledelsesudviklingssamtaler
- 4) Længerevarende lederudvikling...

Undersøgelsen viser, at ledere mener, at ledervurderinger (baseret på medarbejdersvar) er en meget effektiv vej til at blive en bedre personaleleder - hele 76 pct. af lederne erklærer sig principielt enige, og 42 pct. bekræfter, at ledervurderingen har hjulpet dem til at ændre ledelsesform.

Kilde: "På sporet af den gode personaleledelse", Personalestyrelsen, Finansministeriet 2002

lederkolleger om, hvordan man egentlig klare opgaven og at forstå at bruge kritik og gode råd konstruktivt.

Ifølge Stig Kjerulf kan de generelle lederuddannelser kun forberede ledere. Ikke egentligt uddanne dem i lederskab. "Den erfaring, jeg har fået gennem alle disse jobs, har lært mig, at fokusere på "on the job træning" Meget tæt coaching. En til en vejledning. Effektiviseringstest på, at der er overensstemmelse mellem ord og handling. De generelle uddannelser tvinger ikke læringen over i handling. Dét er fejlen. Derfor vil mange på de almindelige lederuddannelser være tændt af den hellige ild, men aldrig blive evalueret på, om de nye tanker oversættes til handling."

Den engelske ledelsesekspert professor Malcolm Higgs efterlyser et opgør med de traditionelle mål for god ledelse.

“ Grunden til, at det er så svært at identificere god ledelse, er at der måles på det forkerte. Jeg vil gerne være fortaler for, at god ledelse måles på det eftermæle, som lederen efterlader. I dag betragtes en leder, som driver sit team frem og leder dem gennem en meget praktisk "så skal du gøre sådan og sådan" - ledelsesstil, stadig som en meget stærk leder. Problemet er imidlertid, at når sådan en leder forlader sit job, så har tingene det med at falde fra hinanden. Og så efterlades der altså intet eftermæle. Det gode eftermæle er at have opdyrket sine medarbejders evner og ressourcer, så de kan stå stærkt den dag, du skal videre.

Professor Malcolm Higgs til Mandag Morgen

## Udfordring: Et højere ambitionsniveau

Den måske vigtigste udfordring er at holde ambitionsniveauet højt.

Som det fremgår af ovenstående, er dansk ledelse på ingen måde særligt tilbagestående i internationale sammenligninger. Hvis den var, ville vi næppe komme ud af den ene tilfredshedsundersøgelse efter den anden som nogle af verdens mest tilfredse medarbejdere. Og Danmark ville i det hele taget ikke placere sig blandt de mest velstående samfund, hvis ledergruppen jævnt hen fejlede.

Spørgsmålet er så, om vi skal stille os tilfredse med det nuværende niveau? Det ville unægtelig være typisk dansk, men svaret bør være nej. Med denne rapport identificeres så mange væsentlige og på mange måder elementære svagheder i dansk personaleledelse, at det bør føre til en højere ambition. Til syvende og sidst er det afgørende ikke, om Danmark gør det bedre eller dårligere end de fleste lande, men om vi gør det godt nok i forhold til vores egne ressourcer. Vi er vores egen målestok.

Det bør være sådan, at de fleste ledere med sikkerhed ved, at deres medarbejdere har forstået opgave og metode. *At* det store flertal af topchefer opleves som brændende dedikerede på personaleudvikling, en dedikation som forplanter sig til hele organisationen. *At* lederne generelt føler sig rustede til at løfte opgaven. *At* højtuddannede ledere gider deres lavtuddannede medarbejdere. *At* danske ledere føler sig som verdensmestre til andet end at uddelegere. *At...*

Der er kort sagt meget at tage fat på. En større ambition for personaleledelse er en udfordring både for medarbejdere, mellemledere og topledere. Det er en ambition, der har sit udgangspunkt i økonomiens motorrum - arbejdspladserne. Perspektivet er vækst for både økonomi og mennesker.

# Metode

Mandag Morgens undersøgelse bygger på fire elementer:

- En omfattende desk research med fokus på de nye ledelsesudfordringer i Mandag Morgens egen omfattende databaser om de nye ledelsesudfordringer og af ny forskning fra ind- og udland som forberedelse til undersøgelsen samt til identifikation af best practise cases
- En stor spørgeskemaundersøgelse med deltagelse af ca. 1300 højtuddannede ledere, som er gennemført i samarbejde med PLS RAMBØLL Management
- Rundbordssamtale med topledere og mellemledere fra store og små, offentlige og private virksomheder
- Tæt dialog med en række førende eksperter om de nye ledelsesudfordringer

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført blandt ca. 3500 højtuddannede ledere fra udvalgte stikprøver fra DJØF, IDA og Henley Management College. Kravet til lederne var, at de skulle beklæde en ledelsesfunktion i deres virksomhed, som mellemleder: Funktionschef, afdelingsleder, afdelingschef eller andre med ledelsesansvar - eller som topledere: Direktør, underdirektør eller andre som er medlem af direktionen i deres virksomhed.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i samarbejde med PLS RAMBØLL Management som en internet enquete i perioden 2. maj - 14. maj. Spørgeskemaet blev sendt til ca. 3500 højtuddannede ledere på baggrund af stikprøver fra tre af organisationerne: IDA, DJØF og Henley Management College. Personalestyrelsen deltog ikke med egne medlemmer, da vi beregnede et forventet sammenfald mellem DJØF og Personalestyrelsens medlemmer på op til 75 pct.

Efter frafaldsanalysen lander undersøgelsen på en samlet svarprocent på 42,4 pct. eller 1362 besvarede spørgeskemaer, hvilket Mandag Morgen betragter som tilfredsstillende. Jvf. tabel.

	Total	IDA	DJØF	Henley
<b>Bruttostikprøve</b>	<b>3551</b>	<b>2296</b>	<b>1000</b>	<b>255</b>
Forkerte stamoplysninger	259	196	55	8
Falder uden for målgruppen	82	61	21	
<b>Nettostikprøve</b>	<b>3210</b>	<b>2039</b>	<b>924</b>	<b>247</b>
Ønsker ikke at deltage	54	34	19	1
Ingen status	1794	1206	468	120
<b>Besvaret spørgeskema</b>	<b>1362</b>	<b>799</b>	<b>437</b>	<b>126</b>
<b>Svarprocent</b>	<b>42,4%</b>	<b>39,2%</b>	<b>47,3%</b>	<b>51,0%</b>

Som det fremgår, bidrog IDA med klart den største stikprøvepopulation. Denne ubalance er der efterfølgende rådet bod på ved at vægte data, så svarfordelingen fra IDA- og DJØF-ledere svarer til den samlede population af ledere i IDA og DJØF. Besvarelserne fra Henley Managements respondenter er fordelt på hhv. IDA og DJØF på baggrund af uddannelsesbaggrund. 34 af de 126 Henley'ere har en teknisk/ naturvidenskabelig uddannelse og tælles i vægtningen med som IDA'ere. De resterende 92 tælles som DJØF'ere.

Populationen af ledere er (anslået):

DJØF: 6500 (56%)

IDA: 5150 (44%)

I alt: 11650

Besvarelser (inkl. de fordelte Henley'ere)

DJØF: 529 (39%)

IDA: 833 (61%)

I alt: 1362

I forbindelse med vægtningen er besvarelserne fra DJØF vægtet op med 56/39, så svarfordelingen (39 pct) svarer til fordelingen i populationen (56 pct). Tilsvarende er IDAs svar vægtet ned.

### **Hvad viser stamdata om undersøgelsens respondenter?**

Af de 1362 respondenter er 81 pct. mænd og 19 pct. kvinder. Aldersmæssigt fordeler lederne sig jævnt - dog er gruppen af yngre ledere forholdsvis stor. Jvf. Figur M 1.

Respondenter med en lang videregående teknisk/naturfaglig uddannelse eller en lang videregående samfundsfaglige eller erhvervsøkonomisk uddannelse dominerer og udgør begge 34 pct. af alle lederne.

Der deltager 65 pct. ledere fra den private sektor, mens lederne fra den offentlige sektor udgør 35 pct.

Størrelsen på respondenternes virksomheder fordeler sig således: 30 pct. med færre end 50 ansatte, 23 pct. med mellem 50-199 ansatte, og 47 pct. med mere end 200 ansatte.

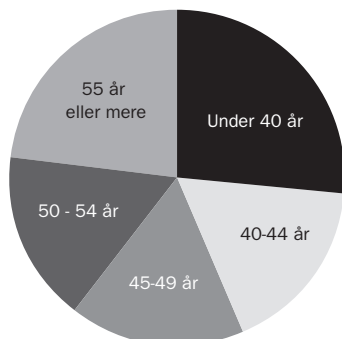
Godt tre fjerdedele af lederne, som deltager i undersøgelsen, har været ledere i mindst 5 år.

80 pct. af de deltagende ledere har siddet i deres nuværende job i max. 9 år, 46 pct. i max. 4 år.

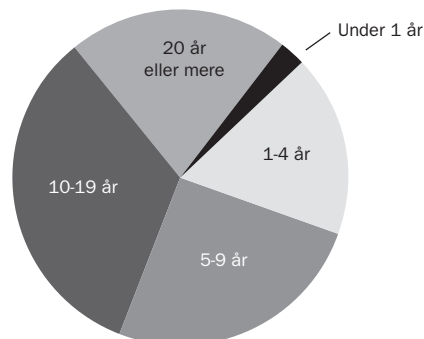
61 pct. af respondenterne er mellemledere: Afdelingsledere, linjeledere m.m. med ledelsesansvar. 31 pct. er topledere: Direktører, underdirektører eller andre. der er med i direktionen. Jvf. figur M1

## M11 Hvad viser stamdata om undersøgelsens respondenter?

Respondenternes aldersfordeling



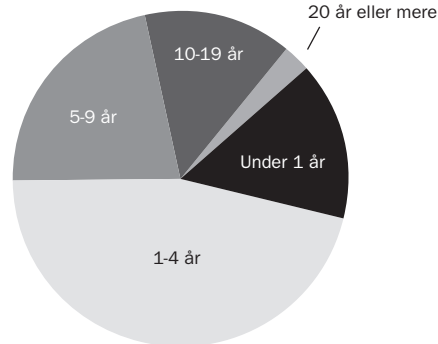
Respondenternes ledelseerfaring



Respondenternes uddannelsesmæssige baggrund



Hvor mange år har respondenterne haft deres nuværende stilling



Figur M1

Kilde: Mandag Morgen, Nyhedernes Tænketank

### Undersøgelsen fokuserer på ledelse - ikke på medlemskab

Mandag Morgens undersøgelse fokuserer på den samlede gruppe af højtuddannede og differentierer ikke på medlemskab, men på en række baggrundsvariabler som køn, alder, uddannelsesbaggrund, branchetilhørsforhold, tid som leder, tid i nuværende lederjob osv.

Målsætningen har været at skabe en bredt funderet analyse om højtuddannede danske leders perspektiv på egne, deres virksomheds og medarbejdernes rammebetingelser for, fokus på og evner til i fællesskab at løfte personaleudviklingsopgaven.

### Analysen arbejder med et tredelt perspektiv

Mandag Morgen har valgt at operationalisere og systematisere en meget kompleks diskussion ud fra tre overtypologier: Rammebetingelser, fokus og evner til opgaven.

### Klyngeanalysen

PLS RAMBØLL Management ved konsulent Lars Møller Christensen har gennemført en klyngeanalyse på ledernes besvarelser af en række spørgsmål vedr. rammebetingelser for,

fokus på og evner til at løfte personaleudviklingsopgaven for at identificere grupper eller klynger af ledere, hvis besvarelser inden for klyngen er så sammenfaldende og mellem klyngerne adskiller sig så meget, at det giver mening at tale om distinkt forskellige grupper.

Vi har med klyngeanalysen identificeret fire forskellige ledelsestypologier. Det kan diskuteres, om disse skulle have været begrænset til tre eller måske endda to, da der i forbindelse med en del af ledernes besvarelser ikke er de store udsving mellem klyngerne. Imidlertid afslører klyngeanalysen signifikante forskelle på de fire ledertypologiers perspektiver på væsentlige forhold, såsom ledernes oplevelse af topledelsens engagement, anvendelse af belønning af god personaleledelse, oplevelsen af medarbejdernes engagement på arbejdspladsen og evne til og ønske om jobudvikling og større ansvar. Derfor har vi valgt at opretholde de fire kategorier. Vi har samtidig gjort os den lidt mere pragmatiske overvejelse, at det vil gøre det lettere for rapportens læsere at identificere sig selv og deres kolleger i et udbud af fire ledertyper frem for to ledertyper.

Klyngeanalysen er foretaget med et samlet samle af 20 spørgsmål vedr. rammer, fokus og evner til personaleudvikling. Disse spørgsmål afspejler i så stort omfang som teknisk muligt de spørgsmål, som indgår i kortlægningen af eksisterende barrierer inden for disse tre overkategorier, men for at lette overskueligheden præsenteres de som tre samples: Et, der kortlægger ledertypernes opfattelse af deres rammebetingelser for arbejdet med personaleudvikling, et andet, der kortlægger ledernes opfattelse af, i hvor høj grad der fokuseres tilstrækkeligt på opgaven, og endelig et tredje, som kortlægger ledernes opfattelse af, i hvor høj grad de selv, deres organisation og medarbejderne evner personaleudviklingsopgaven.

Klyngeanalysen er gennemført først som en hierarkisk, tretrins klyngeanalyse og siden som en ikke-hierarkisk klyngeanalyse, hvor datasystemet selv bestemmer den bedste klyngeløsning efter, at man har prædefineret sit ønskede antal klynger. Der er efterfølgende gennemført en Anova-test på data. Men som Carsten Sørensen skriver i sin vejledning til klyngeanalyse:

“...resultatet af en klyngeanalyse skal ikke opfattes som et videnskabeligt faktum med to streger under. Klyngeanalyse skal betragtes som et hjælpemærktøj, men ikke som erstatning for sund fornuft.”

## **Ressourcegruppen fra Mandag Morgens fire samarbejdspartnere bag projektet**

Annette Askholm, Direktionssekretær, IDA - Ingeniørforeningen i Danmark  
 Michael Simonsen, Konsulent, Analyseenheden, IDA - Ingeniørforeningen i Danmark  
 Allan Herbst-Jensen, Projektleder, DJØF Efteruddannelse  
 Kaspar Kinnberg, Chefkonsulent, Økonomisk Statistisk Kontor, DJØF  
 Carsten Carlsen, Chefkonsulent, Finansministeriet, Personalestyrelsen  
 Leif Bergmann, Direktør, Henley Management College, Danmark

## **Ledelseseksperterne, som har deltaget med deres perspektiver på personaleledelse i undersøgelsen**

Malcolm Higgs, Professor, Henley Management College, UK

Steen Hildebrandt, Professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i Århus

Kurt Klaudi, Professor, Institut for statskundskab Odense Universitet

Majken Schultz, Professor, Handelshøjskolen i København

Ole Ingstrup, Direktør, Caya Management Consulting

Stig Kjerulf, Administrerende Direktør, Kjerulf & Partnere

## **Lederne fra offentlige og private virksomheder, der har deltaget med deres perspektiver på personaleledelse i undersøgelsen**

Deltagere i Mandag Morgens rundbordssamtale d. 24.6.2003.

Ulla Röttger, Direktør, Amager Forbrænding

Niels Christian Engelsborg Voss, Direktør i DIEU

Lone Dybkjær, Medlem af Europa-Parlamentet

Jørgen K. Kjems, Forskningsdirektør, Risø

Jesper Allentoft, Personaledirektør, Novozymes

Bjarne Hansen, Direktør, Alsiano

Lene Jørndrup, Kontorchef, Roskilde Amt

Ane Jægersborg Afdelingsdirektør, Tryg A/S

Herudover har Mandag Morgen interviewet Organization & People Development Director Eileen Klitvad, Coca Cola Nordic Services A/S i forbindelse med at beskrive denne organisations arbejde med systematisering af personaleudviklingsopgaven og incentivsystemer til inspiration.

## **Mandag Morgens projekt team**

Projektleder: Senioranalytiker Morten Fisker i tæt samarbejde med Centerchef Tine Lange samt Sekretariatschef for Kompetencerådet Bent Gringer.

## **Tak for godt samarbejde**

Mandag Morgens projekt team vil gerne rette en tak til alle deltagere i undersøgelsen. De mange ledere, der trods travlhed fandt tid til at besvare vores spørgeskema og dermed medvirket til at sikre denne undersøgelses tyngde. Konsulent i PLS RAMBØLL Management, Lars Møller Christensen, for et meget velfungerende samarbejde på datasiden. Vores samarbejdspartnere i IDA, DJØF, Henley Management College og Personalestyrelsen i Finansministeriet som gennem en række diskussioner undervejs i forløbet har bidraget med spændende perspektiver og konstruktiv kritik samt medvirket til at styrke rapporteringen. Vores ledelseseksperter, der med deres dybe indblik i brændpunkter og

kerneudfordringer i dagens og morgendagens ledelse, har bidraget til at sætte rapportens findings i perspektiv. Lederne, som deltog i rundbordssamtalen, for at de ville dele deres indsigter fra deres daglige arbejde med at motivere medarbejdere og styrke arbejdspladsen som kompetencemiljø. Bidrag, som medvirker til at sikre rapporten autencitet og som forhåbentlig kan inspirere andre ledere. Eileen Klitvad, Organization & People Development Director i Coca Cola Nordic Services A/S, for hendes spændende bidrag om sin organisations arbejde med systematisering af personaleudviklingsopgaven og incentivsystemer til inspiration.

# Litteraturliste

Aalborg Universitetscenter og Roskilde Universitetscenter (2002) Kandidat- og aftagerundersøgelsen

Bason, Christian (2001), interview med Margaret Blair, professor ved Georgetown University og medforfatter til bogen "The New Relationship: Human Capital in the American Corporation" i PLS' nyhedsbrev fra USA i artiklen *Fokus på rekruttering og fastholdelse på det nye arbejdsmarked - og på konkurrencen om den digitale offentlige sektor* 4. marts 2001

Finansministeriet (2002): *På sporet af den gode personaleledelse*, Personalestyrelsen 2002

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis & Annie McKee (2002) *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002

Gringer, B. (2002) *DJØFernes kompetencer og kompetenceudvikling, bind 1 og 2, Ph.d.-serie 12, 2002, Handelshøjskolen i København*

Handelshøjskolen i Århus & Ledernes Hovedorganisation (2002) *Det danske ledelsesbarometer - dansk ledelse anno 2002 - statusrapport*

Henrik Holt Larsen red (2002). *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*, Berlingske Annoncecenter

Higgs, M. og Dulewicz (2002) *Making sense of emotional intelligence - second edition*, ASE

Huset Mandag Morgen (2002) *Den motiverede medarbejder*, Kompetencerådets vismandsrapport 2002

Huset Mandag Morgen (2001) *Guide til næste generation*, Strategisk Forum, Huset Mandag Morgen 2001

Jørgensen, Annemette Schultz, freelancejournalist (2003) *Konkurrencen om jobbene er rykket inden for murene*, DJØFbladet nr. 5, 2003

Kommunernes Landsforening (2001) *Ledelse på spring - en håndbog i personaleledelse*  
Kotter, John P. (1996) *John P. Kotter on What Leaders Really Do*, a Harvard Business Book

KPMG (2001) *Ledelse i Danmark. Fem temaer i debatten om ledelse i den private sektor*, Undersøgelsen er udarbejdet af KPMG Consulting i tæt samspil med Erhvervsministeriet

MarkedsConsult, IBM Business Consulting Services og Center for Ledelse (2002). *European Employee Index 2002, Nordiske resultater* - 9600 nordiske medarbejders vurdering af deres arbejdspladser

Patterson, M., West, M., Lawthorn, R., og Nickell, S. (1997), *The impact of people management practices on business performance*, London IPD, 1997

Right Kjaer & Kjerulf og IFO (2003) *Guldledelse* - Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin

Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, London: Random House

Smith, von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka (2000): *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: Oxford University Press 2000

Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (2003) *KompetenceBarometret*

The Hay Group (2002): *Further Lessons of Leadership - how does Leadership in Further Education Compare to Industry?*

Ugebrevet Mandag Morgen (2002) *Medarbejdere er godt tilfredse med deres ledere*, findings fra ACNielsen AIM-undersøgelse for Ugebrevet Mandag Morgen i forbindelse med særnummeret Lederskab uden grænser, nr. 1 - 7. januar 2002

## Websites

[www.greatplacetowork.gov.uk](http://www.greatplacetowork.gov.uk) "People management improves the bottom line"

[www.clf.dk](http://www.clf.dk): Dansk Center for Ledelse - diverse nyheder, temaer og artikler om ledelse

[www.kl.dk](http://www.kl.dk): Kommunernes Landsforenings hjemmeside: Inspirationsnotatet "Fra MUS til GRUS", *Kortere karriereveje i kommunerne - Kommunerne har ikke længere råd til at tænke i traditionelle lederbaner*. Af Lene Rosenmeier, freelancejournalist



# Mandagmorgen

NyhedernesTænketank

**MM**

Huset **Mandag Morgen** A/S

Valkendorfsgade 13

Postboks 1127

DK-1009 København K

Telefon 3393 9323

Telefax 3314 1394

[mm@mm.dk](mailto:mm@mm.dk)

[www.mm.dk](http://www.mm.dk)