

Mandagmorgen

NyhedernesTænk tank

Det uforløste potentiale

- 10 udfordringer til dansk personaleledelse - **Sammenfatning**



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.

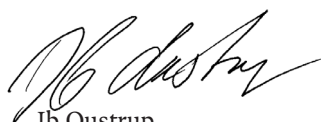
Motivet for undersøgelsen er et ønske om, at danske virksomheder og danske højtuddannede ledere får et bedre grundlag for at udvikle deres lederskab, og en begrundet tro på at god ledelse skaber motiverede medarbejdere og dermed bedre resultater. Undersøgelsen identificerer og beskriver de væsentligste 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



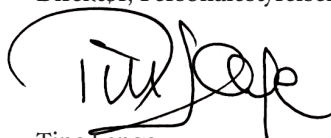
Ib Oustrup
Adm. direktør, IDA



Lisbeth Lollike
Direktør, Personalestyrelsen



Leif Bergman
direktør, Henley Management College



Tine Lange
Centerchef, Kompetencecenteret
Mandag Morgen - Nyhedernes Tænk tank

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, Handels højskolen 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.

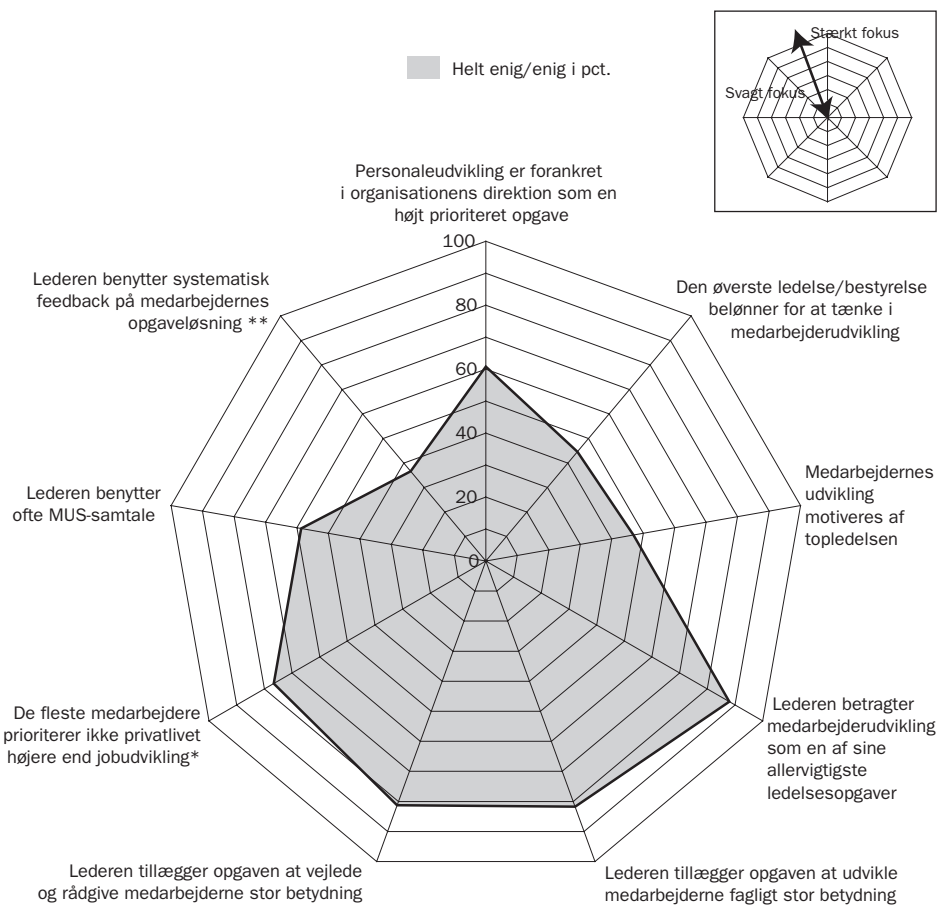
Det, at topledelserne mere i ord end i handling understøtter personaleledelse, aflejrer sig i resten af organisationen. Hvis man tager udgangspunkt i ledernes egen arbejdsoplevelse, så er de ledere, der oplever, at personaleudviklingsopgaven er forankret i organisationens direktion som en højt prioriteret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

M11 Virksomhedens strategiske fokus på medarbejderudviklingsopgaven



Figur 0.0: * Perspektivet spejlvendes ift. det oprindelige spørgsmål, og besvarelserne "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.

Ledessvigt 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

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 medarbejderes 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 medarbejderes 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

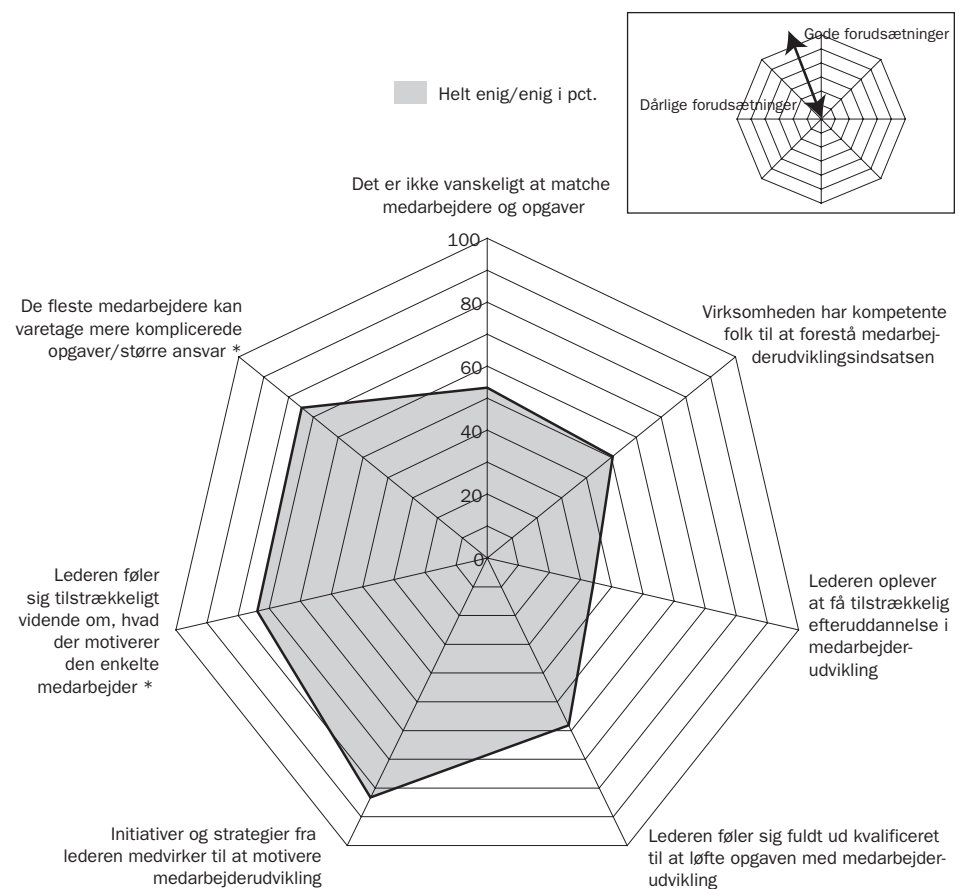
Kun lidt over halvdelen af de adspurgte ledere mener, at de er fuldt ud kvalificerede til at løfte opgaven med medarbejderudvikling.

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.

MM 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

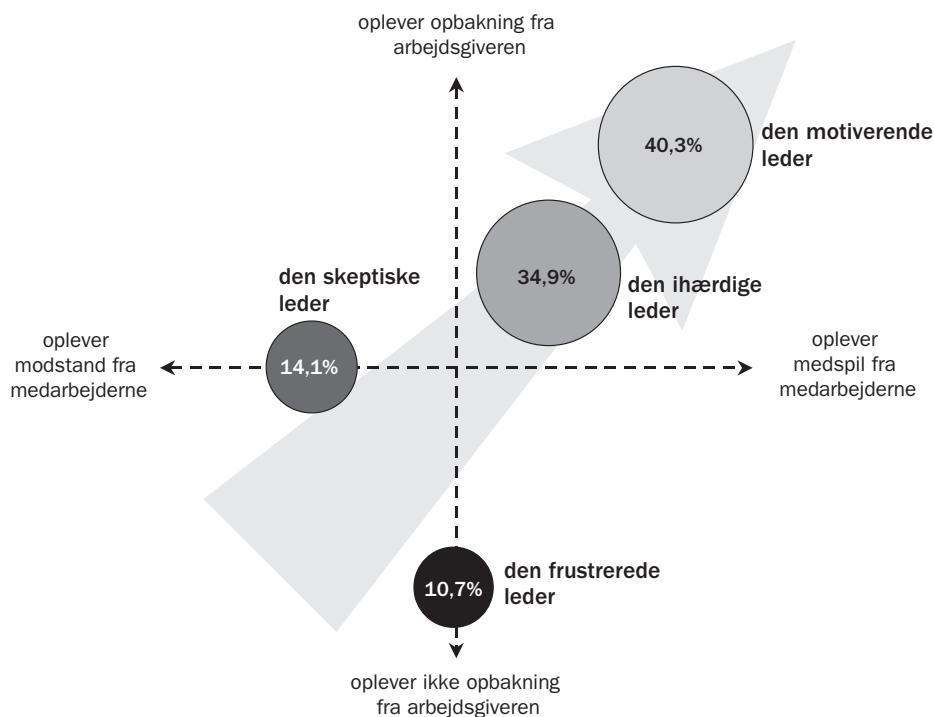
I den anden ende af skalaen identificerer undersøgelsen to typer "underskudsledere". Fælles for dem er, at de oplever, at omverdenens og egne muligheder langt fra er tilstrækkelige til, at de kan udøve deres personaleledelse tilfredsstillende.

- **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.