

## Hvad er vigtigt for os på jobbet? – resultat af undersøgelse

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. har gennemført en internetbaseret undersøgelse af, hvad det er der betyder noget for os på jobbet. Der indkom i alt 392 besvarelser fordelt på 180 mænd og 212 kvinder. Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har flere end 100 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Tak til alle der bidrog til undersøgelsen.

### Hovedkonklusionerne

Der kan drages mange konklusioner ud af undersøgelsen. Her skal fremhæves nogle af de væsentligste konklusioner:

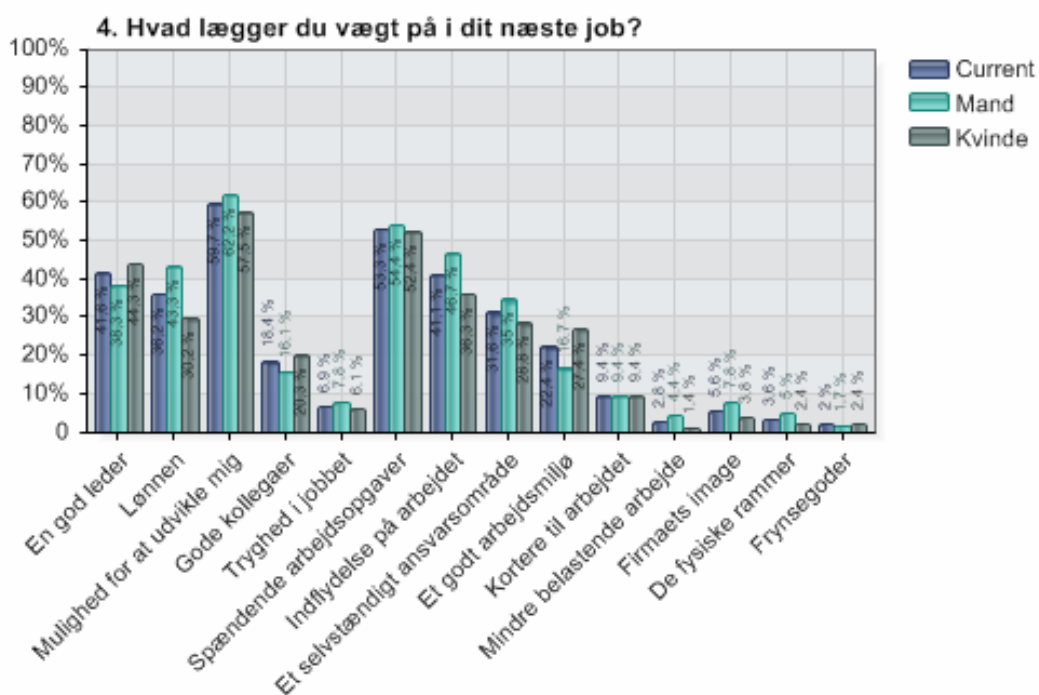
- En god løn alene gør det ikke, vi vil have mulighed for at udvikle os. Udviklingsmuligheder har absolut højeste prioritet, når vi søger nyt job. Og så lægger vi også vægt på, at vi får spændende opgaver og ikke mindst en god chef.
- Når vi søger nyt job kigger vi også lederen ud. Vi vil have en god chef. Af personlige egenskaber lægger vi vægt på en leder, der er troværdig og ærlig, har overblik og selvindsigt.
- I prioriteret rækkefølge lægges derudover vægt på følgende lederegenskaber:
  - Inddragelse i beslutninger, der vedrører mig eller mit arbejde (72%)
  - Delegerer – både opgaver og ansvar (53%)
  - God til at informere (37%)
  - Lytter til medarbejderne og tager dem alvorligt (37%)
  - Har en coachende ledelsesstil (36%)
- Lederne får gode karakterer, når det handler om delegation af opgaver og ansvar. Således har 2/3 deltagerne samlet set vurderet deres leder positivt.
- Lederne scorer bundkarakter på at have en coachende lederstil. - 3 ud af 4 mener ikke at chefen gør det godt nok.
- Der er ikke høje karakterer til ledernes konfliktløsningsevne. Faktisk har mere end hver 4. af deltagerne i undersøgelsen givet deres leder absolut bundkarakter og 70% mener at lederne generelt er dårlige til at løse konflikter.
- Ledere skal måske matche deres lederstil efter, hvor medarbejderne kommer fra i landet. Eksempelvis ønsker 46% af Sjællænderne en coachende ledelsesstil mod kun 29% af medarbejderne fra Region Hovedstaden.
- Kvinder er generelt ikke så afklaret omkring det at gå ledelsesvejen. Hver 4. af de kvindelige ledere angiver, at det er lidt tilfældigheder, der har gjort, at de er ledere i dag. Hvor det kun er hver 10. af de mandlige ledere, der peger på tilfældigheder.
- Mange kvinder har måske brug for et skub før de beslutter at byde ind på en lederstilling.

## Mulighed for at udvikle os har højeste prioritet

I vores undersøgelse blev deltagerne bedst om at prioritere, hvad der var vigtigst for dem, når de næste gang skulle ud søge et nyt job. Deltagerne blev bedt om at pege på de 3 ting, som betød mest for dem.

På de 3 første pladser kom:

- Mulighed for at udvikle mig (60%)
- Spændende arbejdsopgaver (53%)
- En god leder (42%)



### Mænd vil hellere have indflydelse end en god leder

Mænd og kvinder er langt hen af vejen på linie med hinanden i deres prioriteringer. Dog er der enkelte mere markant forskelle. Hvor kvinderne går efter en god leder som 3. prioritet er det mere vigtigt for mændene at have indflydelse på arbejdet. 47% af mændene har peget indflydelsen som en af de vigtigste 3 faktorer mod kun 36% af kvinderne.

Når det drejer sig om lønnen, er der også stor forskel mellem kønnene. 43% af mændene af peget på lønnen som en af de 3 vigtigste elementer i deres næste job, hvor kun 30% af kvinderne peget på lønnen.

Endelig skal d forskellige syn på arbejdsmiljøet også fremhæves. 27% af kvinderne har arbejdsmiljøet som en af de 3 vigtigste elementer, når de skal vælge deres næste job mod kun 17% af mændene.

### En række andre elementer spiller også ind

Mange af deltagerne i undersøgelsen har i deres personlige kommentarer peget på, at de gerne ville have haft mulighed for at vælge flere end 3 elementer, der spiller ind ved valget af deres næste job. Her har det imidlertid været ønsket at få en indikation på, hvad der vejer tungest for langt de fleste. Nogle af de individuelle svar giver nogle flere nuancer på, hvad der betyder noget ved valget af job:

*"Jeg tror også at etik og moral – og et mere holistisk menneskesyn kommer til at spille en større rolle og bliver en betingelse for fremtidens succes. Og her tænker jeg både i synet på medarbejdere og virksomhedsdrift, men også i forhold til det samfund/marked virksomheden er en del af."*

*"Jeg har brug for at arbejde med noget, der "giver mening" for mig i en virksomhed, der fokuserer på at udnytte det unikke og udvikle de ressourcer, der er til rådighed blandt medarbejderne og hvor work-life balance er en naturlighed (helst mulighed for deltid). Og så må det gerne ligge tæt på. Præcis sådan et job har jeg lige fået :)"*

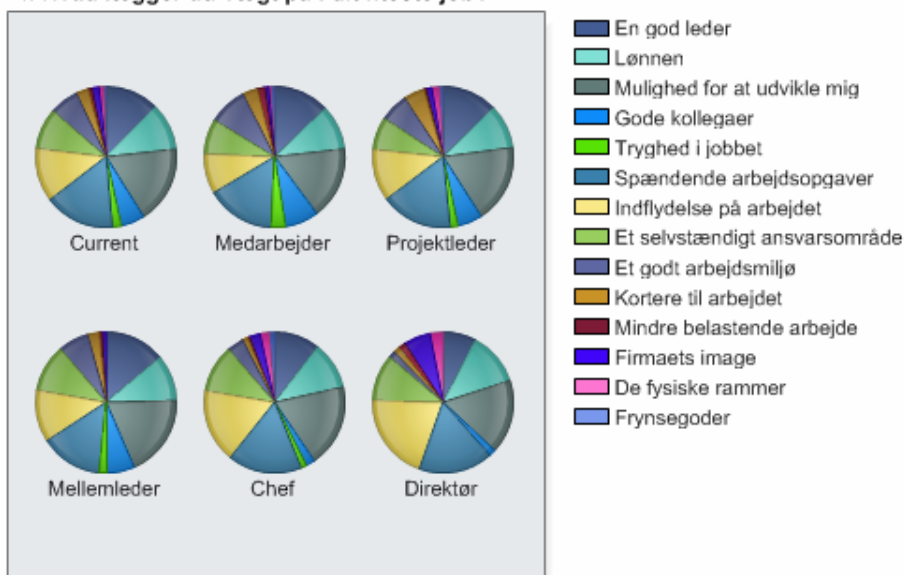
## Topcheferne prioriterer indflydelse

Vi går efter noget forskelligt alt efter hvilket stillingsniveau vi befinder os på. Således går direktørerne efter indflydelsen som topprioritet i deres næste job, hvor alle andre går efter muligheden for at udvikle sig som første prioritet.

	Medarbejdere	Projektledere	Mellemledere	Chefer	Direktører
<b>1. Prioritet</b>	53%: Mulighed for at udvikle mig	67%: Mulighed for at udvikle mig	63%: Mulighed for at udvikle mig	64%: Mulighed for at udvikle mig	62%: Indflydelse på arbejdet
<b>2. Prioritet</b>	51%: Spændende arbejdsopgaver	61%: Spændende arbejdsopgaver	48%: Spændende arbejdsopgaver	57%: Indflydelse på arbejdet	52%: Mulighed for at udvikle mig
<b>3. prioritet</b>	41%: En god leder	48%: En god leder	47%: En god leder	57% Spændende arbejdsopgaver	52% Spændende arbejdsopgaver

Det er også meget tydeligt, at det at have en god leder spiller væsentlig større rolle, når man befinder sig på de lavere niveauer i organisationshierarkiet.

## 4. Hvad lægger du vægt på i dit næste job?



Figuren overfor illustrerer at vi prioriterer forskelligt, alt efter hvilken stillingsniveau vi befinder os på.

## Vi vil inddrages!

Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at prioritere, hvilken 3 lederegenskaber, der vægter højest hos deres næste leder. Der var ingen slinger i valsen – 3 ud af 4 peger på lederens inddragelse af medarbejderen i beslutningen, der vedrører medarbejderen og medarbejderens arbejde, som den vigtigste egenskab ved lederen.

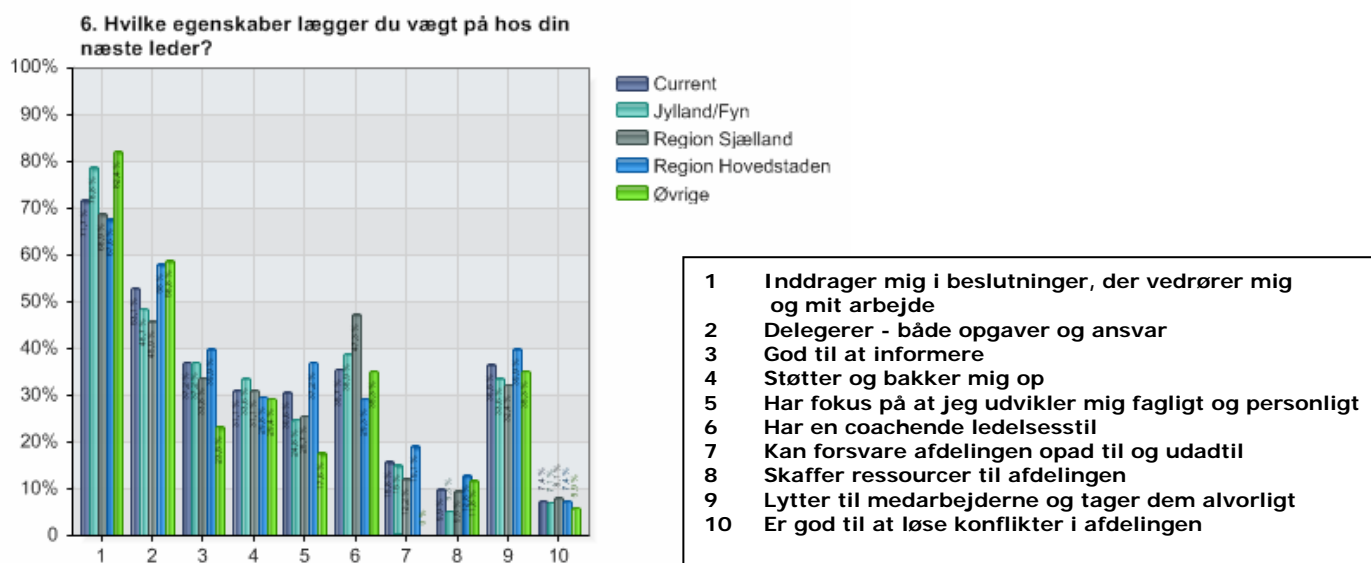
De øverste 5 prioriteringer:

- Inddragelse i beslutninger, der vedrører mig eller mit arbejde (72%)
- Delegerer – både opgaver og ansvar (53%)
- God til at informere (37%)
- Lytter til medarbejderne og tager dem alvorligt (37%)
- Har en coachende ledelsesstil (36%)



## Regionale forskelle – Sjællænderne vil have en coachende ledelsesstil

Vi lægger vægt på forskellige ledelsesmæssige egenskaber alt efter, hvor vi bor i landet.



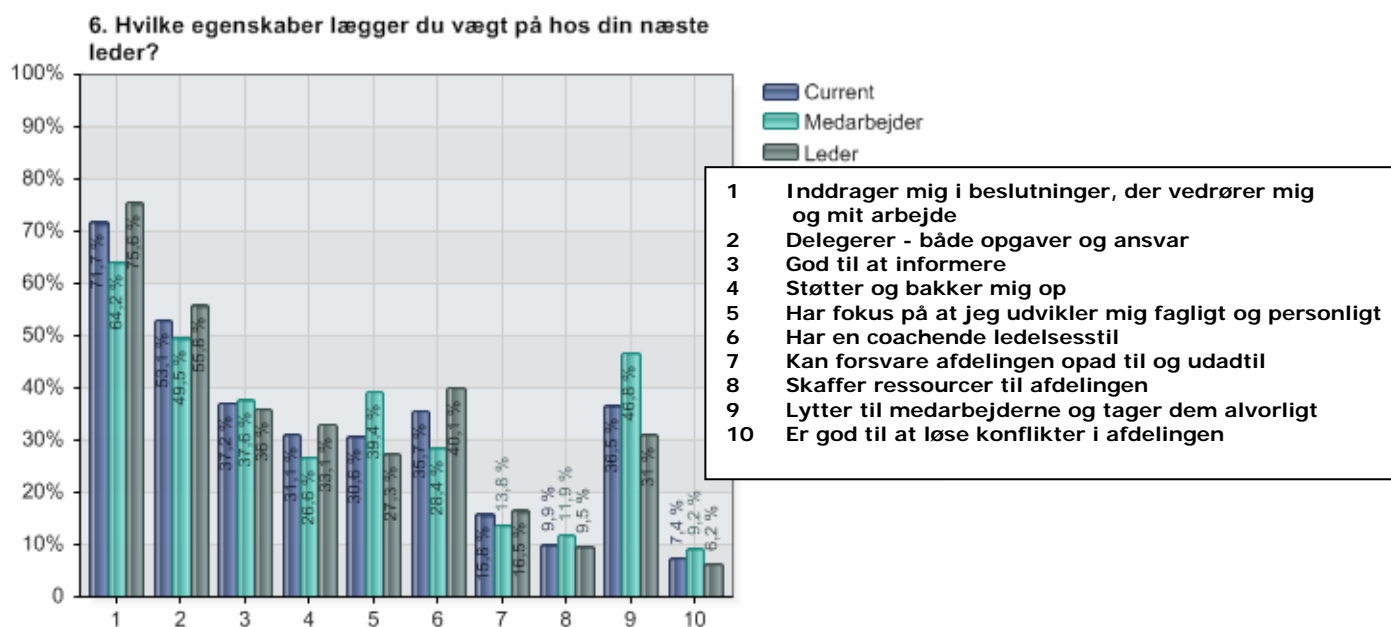
46% af Sjællænderne har et ønske om en coachende ledelsesstil mod kun 29% af medarbejderne fra Region Hovedstaden.

Flest har peget på, inddragelse i beslutninger, der vedrører en selv som en vigtig lederegenskab. Men når vi bor langt fra Danmarks grænser, betyder det tilsyneladende mere for flere. Således har 82% under øvrige peget på, at det er vigtigt mod eksempelvis kun 68% fra region hovedstaden.

Der er ligeledes en markant forskel mellem folk fra Region Hovedstaden og det øvrige land, når det kommer til at forvente, at lederen har fokus på, om den enkelte medarbejder udvikler sig fagligt og personligt. 37% af deltagerne fra Region Hovedstaden har den forventning mod kun 25% af deltagerne fra det øvrige land.

### Medarbejdere lægger vægt på at blive lyttet til og taget alvorlig

Både ledere og medarbejdere har prioriteret inddragelse som en af de vigtigste egenskaber, de ser efter hos en leder. Begge parter er også ret enige om, at de går efter en leder, der delegerer både opgaver og ansvar.



Derimod er det langt vigtigere for medarbejdere end for ledere at have en chef, der lytter til medarbejderne og tager dem alvorligt. Således har 47% af medarbejderne prioriteret denne egenskab mod kun 31% af lederne.

### Troværdighed, overblik, selvindsigt og ærlighed fremhæves som vigtige ledelsesegenskaber

Deltagerne i undersøgelsen havde også mulighed for at kommentere på, hvilke ledelsesegenskaber de i øvrigt lagde vægt på. Rigtig mange har med forskellige formuleringer peget på, troværdighed, som en meget meget væsentlig ledelsesegenskab. Derudover peger deltagerne også på overblik, selvindsigt og ærlighed, som meget væsentlige ledelsesegenskaber. Nogle har givet et mere uddybende svar:

*"En god leder skal efter min mening være venlig og tydelig i skrift og tale, autentisk (hvile i sig selv), fair, velovervejet, lyttende og motiverende overfor den enkelte medarbejder, både som rollemodel, men også ved at tage ansvar for det behagelige arbejdsmiljø fysisk og især psykisk. Desuden er det vigtigt at lederen*

*kan tage ansvar og fastholde beslutninger, holde kursen og bevare overblikket under stort pres."*

*"Et respektfuld menneskesyn, hvor medarbejderne ikke kun behandles som en ressource der bare kan udtømmes, hvorefter man finder en ny."*

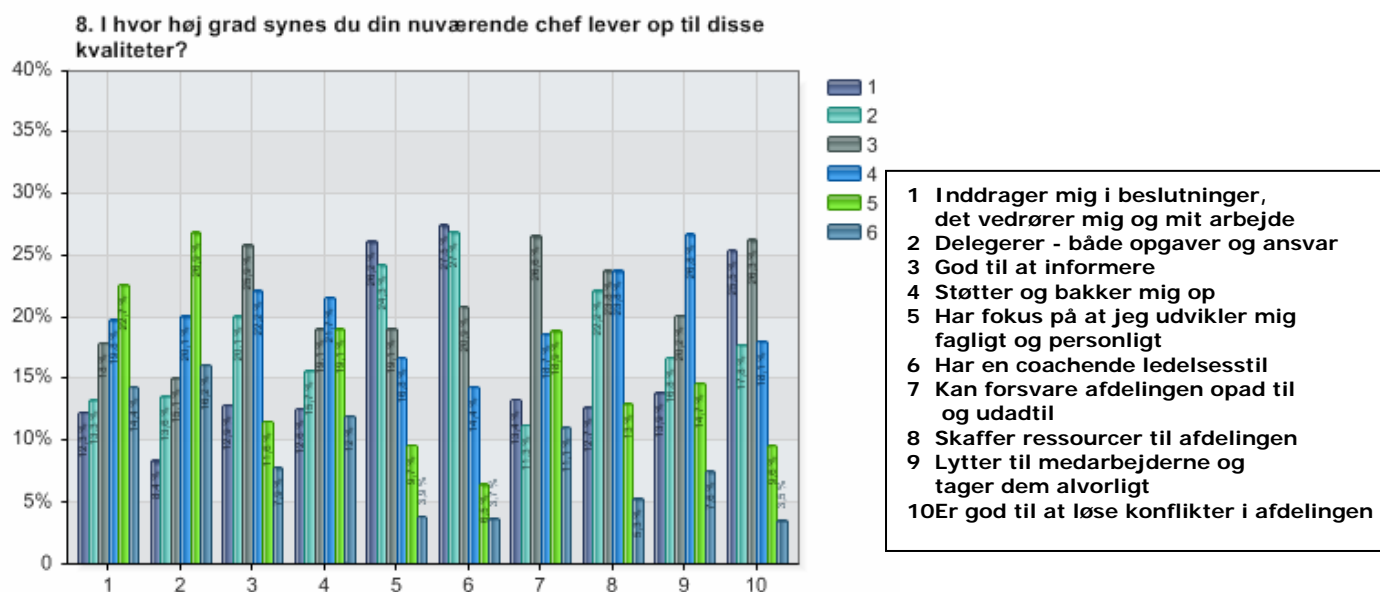
*"Lederen skal være en god kommunikator, da der af denne vej kan løses mange problemstillinger før de bliver kørt op i en spids. Lederen skal turde tage action på de ting som bliver præsenteret af medarbejderne, og ikke bare feje det ind under gulvtæppet, da medarbejdernes udsagn er deres oplevelse af dagligdagen og derfor ikke skal ringeagtes, fordi lederen er af en anden opfattelse af hvordan medarbejderne oplever lederen."*

*"Voksen" nok til at tage beslutninger og stå ved dem - stå fat ved sit ansvar - loyal - bevarer overblikket - formår at bakke sine medarbejdere op f.eks. hvis der er behov for at få prioriteret overordnet i arbejdsopgaverne (kunne sige meget overordnet det er det vigtigste - det må du lade vente - det er slet ikke dit bord! = det tager jeg ansvaret for at du må droppe helt) - har tillid til at medarbejderne godt KAN SELV i dagligdagen, men formår at være til stede og træffe beslutninger når "lokummet brænder" og medarbejderen ikke har det fornødne overblik og kompetence til at sortere relevant i sine pålagte arbejdsopgaver."*

## Vi synes vores ledere er gode til at delegere og elendige til at coache

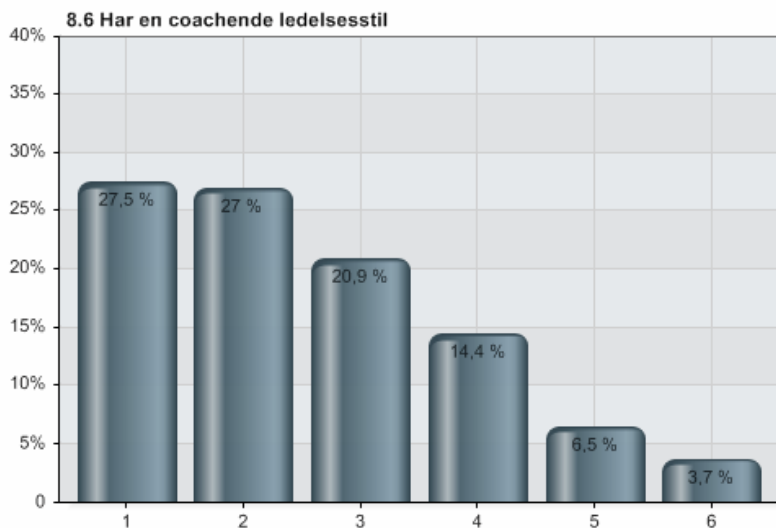
Vi har også bedt deltagere i undersøgelse evaluere deres nuværende ledere. Og lederne får gode karakterer, når det handler om delegation af opgaver og ansvar. Således har hver 6. deltager i undersøgelse givet deres leder absolut topkarakter på denne egenskab og 2/3 har samlet set vurderet deres leder positivt.

Generelt vurderes lederne også positivt i forhold til at inddrage medarbejderne i beslutninger, der vedrører medarbejderne eller deres arbejde. 57% af deltagerne i undersøgelse har således en positiv vurdering. Men lederne bør nu ikke hvile på laurbærerne, for hele 70% af deltagerne i undersøgelse vægter det som en af de vigtigste lederegenskaber, så det er konstant opmærksomhed på, om lederne lever op til forventninger og i hvor høj grad.



## Lederne scorer bundkarakter på coachende ledelsesstil

Lederne scorer bundkarakter på at have en coachende lederstil. Således har 28% af deltagerne givet deres leder absolut bundkarakter, når det handler om at have en coachende lederstil. Og 75% mener ikke at chefen gør det godt nok.

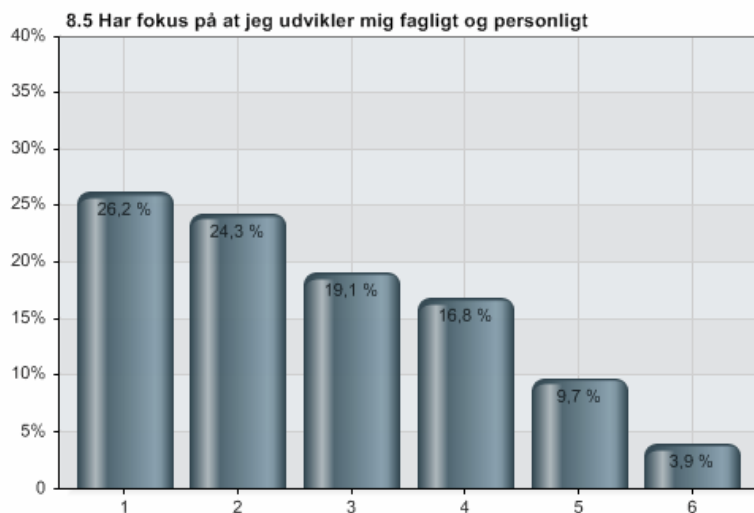


Figuren ovenfor viser hvorledes deltagerne i undersøgelsen vurderer at deres nuværende leder besidder en coachende lederstil. Hvor 1 er i meget ringe grad og 6 er meget høj grad.

Når det handler om coaching, kan lederne absolut gøre det meget bedre, særligt når man betænker, at hver 3. deltager i undersøgelsen peger på at netop en coachende leder prioriteres højt.

## Lederne har ikke fokus på medarbejdernes udvikling

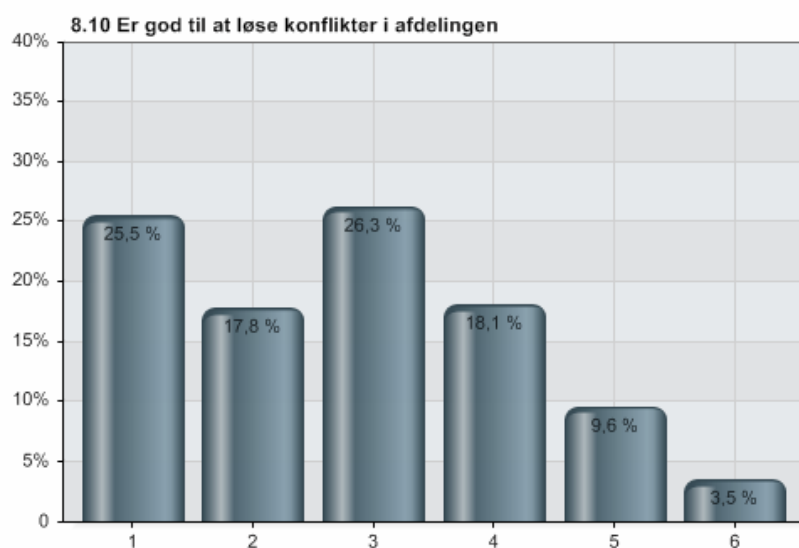
Lederen scorer også bundkarakter på at have fokus på om medarbejderen udvikler sig fagligt og personligt. Således mener 70% af deltagerne i undersøgelsen, at lederne ikke har det fokus. Omvendt er det heller ikke det medarbejderne forventer. Således er der kun 31% af deltagerne der har dette fokus som høj prioritet hos deres ledere. Selvom medarbejderne ikke forventninger dette fokus fra deres ledere, så kan det nu alligevel nok svare sig for lederne at have lagt større fokus på om deres medarbejdere udvikler sig fagligt og personligt, for det er nemlig de muligheder, som langt de fleste går efter, når de skifter. Så hvis ikke lederne søger for at skabe muligheder for fagligt og personlig udvikling hos medarbejderne, så er risikoen for at medarbejderne skifter til et andet job ret stor.



Figuren ovenfor viser hvorledes deltagerne i undersøgelsen vurderer deres nuværende leders fokus på medarbejdernes faglige og personlige udvikling. Hvor 1 er i meget ringe grad og 6 er i meget høj grad.

### Lederne er dårlige til at løse konflikter

Der er heller ikke høje karakterer til ledernes konfliktløsningsevne. Faktisk har mere end hver 4. af deltagerne i undersøgelsen givet deres leder absolut bundkarakter og 70% mener at lederne generelt er dårlige til at løse konflikter. Det kan godt være, at det ikke er en lederegenskab, vi umiddelbar går efter, når vi søger nyt job, men det er en lederegenskab der er utrolig vigtig for at skabe et godt og velfungerende arbejdsmiljø. Uløste konflikter er i høj grad dræbende for arbejdsglæden og ikke mindst for produktiviteten.



Figuren ovenfor viser hvorledes deltagerne i undersøgelsen vurderer deres nuværende leders evne til at løse konflikter i afdelingen. Hvor 1 er virkelig ringe og 6 er virkelig god.

### Mange kommentarer omkring dårlig ledelse

Deltagerne i undersøgelsen blev bedt om at give et bud på, hvad de synes var de værste egenskaber en leder kunne have. Der er selvfølgelig ikke mærkeligt, at man af de elementer der blev peget på som god ledelse bliver til dårlig ledelse, når disse elementer mangler. Således er der rigtig mange der udpeger utroværdighed, konfliktskyhed, egoisme



manglende kommunikationsevner som nogle af de værste egenskaber en leder kan rumme. Dertil er der rigtig mange, der nævner ledere med psykopatiske træk.

Der var rigtig mange kommentarer til dette spørgsmål. Her bringes et par enkelte:

*"Psykopatiske træk! Altså en leder der er leder for egen vindings skyld, og manipulerer sig frem til succes ved at give umiddelbart indtryk af at være en god leder, men denne type er en pest at arbejde for, da de slet ikke lytter eller bekymrer sig om medarbejderne medmindre de vinder noget personligt/skaber opmærksomhed omkring deres egen person."*

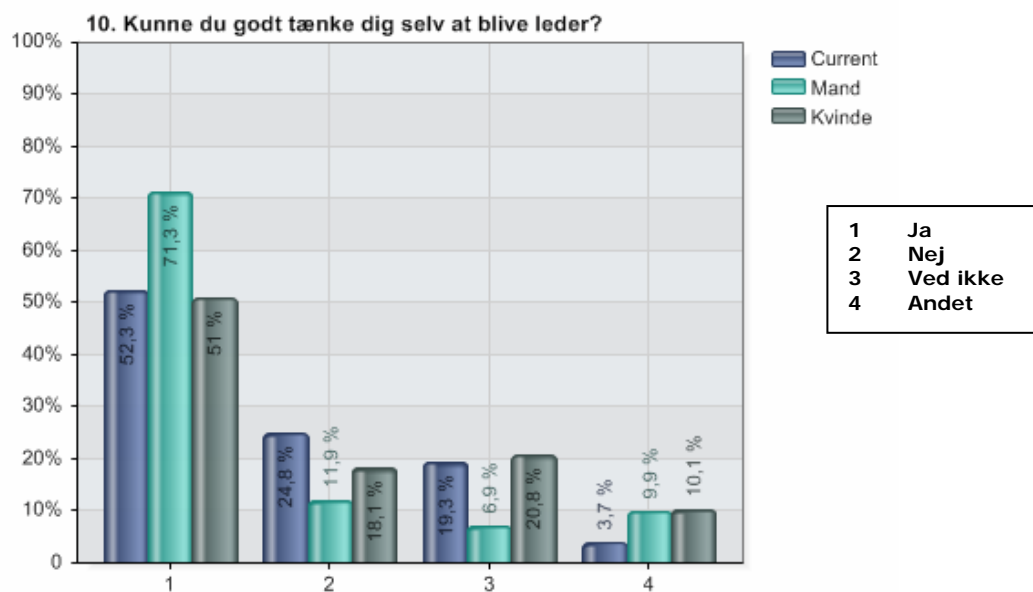
*"At dyrke "management by fear". At spille mellemledere og medarbejdere ud mod hinanden og derefter sige: "Det har jeg aldrig sagt". At man har en fornemmelse af at lederen er ejer af sitet [www.destruktiv-ledelse.dk](http://www.destruktiv-ledelse.dk)."*

*"Det værste er regiditet og magtsyge. Med andre ord, ledere (for mit vedkommende direktører) der ikke har den fornødne tro på egne evner, og som derfor positionerer sig meget magtorienteret i forhold til andre."*

*"Manglende evne til at se sine egne begrænsninger - tror han kan alt - og derfor undlader at uddelegere arbejdsområder til andre, bedre egnede, samt manglende forståelse for et godt arbejdsklimas betydning for effektivitet og produktivitet."*

## Flere mænd end kvinder vil være ledere

I undersøgelsen har vi også spurgt, om man kunne tænke sig at blive leder. Det kan lidt over halvdelen af de adspurgte medarbejdere.



Der er stor kønsmæssig forskel, således vil 71% af mændene gerne være ledere mod kun 51% af kvinderne.

Vi har spurgt, hvorfor man godt kunne tænke sig at blive leder. Og grundene er mange, men de fleste handler om personlig udvikling, stor tiltro til egne evner og så ikke mindst ønske om at få større indflydelse:

*For at udvikle mig selv personligt og få mulighed for at afprøve mine egne tanker om, hvad god ledelse er. Se om tankerne kan bestå lakmus prøven ude i den virkelige verden, hvor der er en masse interessenter, der har indflydelse på ens beslutningsgrundlag og beslutninger*

*Jeg kunne tænke mig at blive leder, bl. a. fordi jeg har iagttaget mange ledeses gode og dårlige sider, og derigennem har dannet mig klare ideer om, hvad der fungerer, og hvad der ikke fungerer. Jeg har meget lyst til at afprøve disse ideer i praksis.*

*Det giver mere indflydelse, at man sidder med ved bordet, når beslutningerne skal træffes*

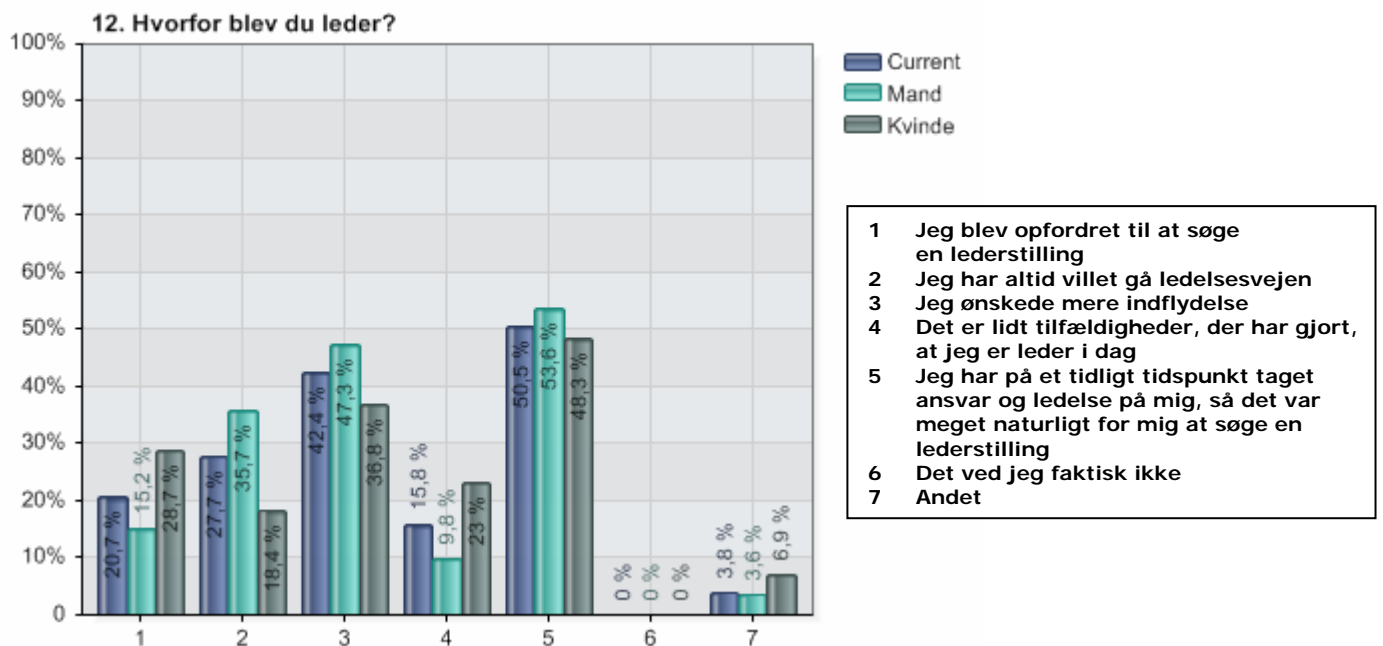
*Fordi jeg tror/føler, at jeg har de ting, der skal til, for at kunne være en god leder. Selvfølgelig kræver det lidt øvelse/træning, men jeg føler jeg har egenskaberne der til.*

*Fordi jeg godt kan lide at sørge for at ting bliver gjort og se resultater af mine ideer. Er glad for at coache andre og være den der står i første række.*

## Vi bliver ledere for at få mere indflydelse

Kig på de børn som tidligt i livet tager ansvar og ledelse på sig. Chansen for at en stor del af dem senere i livet bliver ledere er stor. I undersøgelse har vi spurgt, de der er ledere i dag, hvorfor de blev ledere. Ca. halvdelen svarede, at det faldt meget naturligt, da de allerede på et tidligt tidspunkt i livet tog ansvar og ledelse på sig.

Ønsket om at få indflydelse er drivkraften for mange til at gå efter en lederstilling. Således angiver 43% af lederne i undersøgelsen, at ønsket om mere indflydelse, var det der fik dem til at gå efter en lederstilling.



## Flere mænd går efter indflydelsen end kvinder

Der er forskelle mellem de to køn, når det kommer til hvorfor man blev leder. Langt flere mænd går efter mere indflydelse end kvinder. Således har 47% af mændene givet udtryk for at det var ønske om mere indflydelse, der fik dem til at gå efter lederstillingen, hvor kun 37% af kvinderne angiver det som årsag.

## Mænd vil ledelse - kvinder skal opfordres

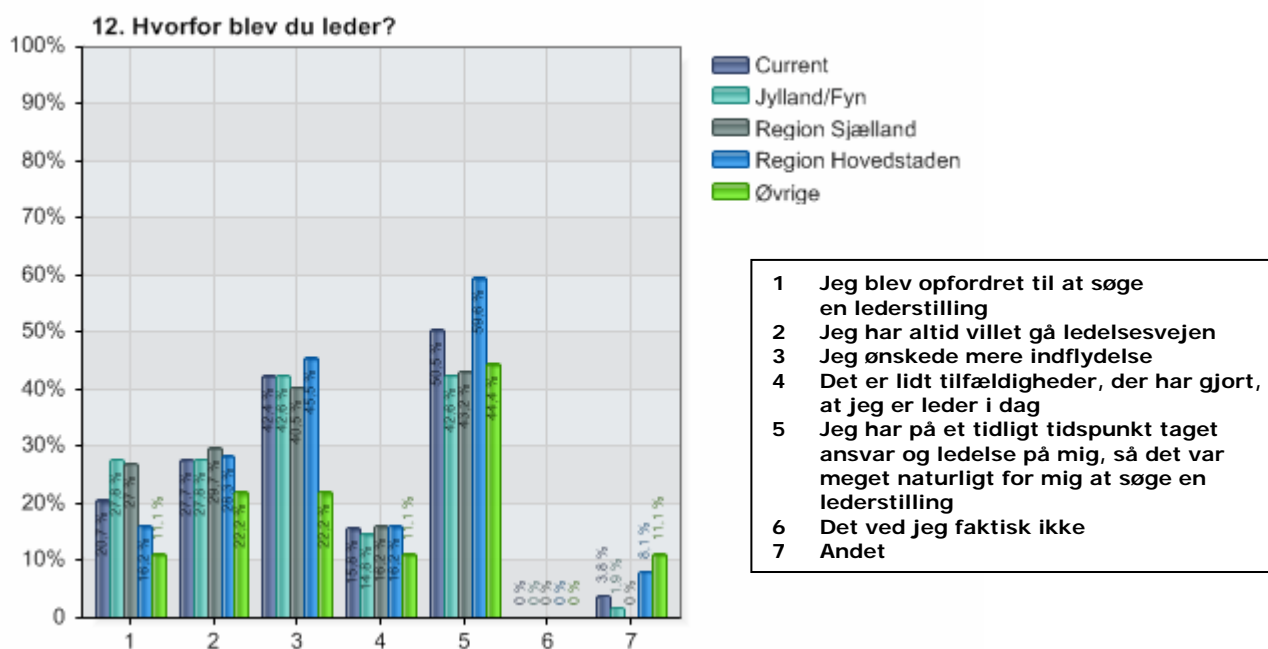
Mange mænd har en meget klar forestilling om, at de skal være ledere på et tidspunkt. Således angiver 36% af de mandlige ledere i undersøgelsen, at de altid har villet gå ledelsesvejen, hvor kun 18% af de kvindelige ledere har haft samme overbevisning.

Kvinder er generelt ikke så afklaret omkring det at gå ledelsesvejen. Således angiver 23% af de kvindelige ledere, at det er lidt tilfældigheder, der har gjort at de er ledere i dag. Hvor det kun er 10% af mændene, der pegede på tilfældigheder.

Mange kvinder har måske brug for et skub før de beslutter at byde ind på en lederstilling. Således angiver 29% af undersøgelsen kvindelige ledere, at de blev ledere fordi de blev opfordret til at søge en lederstilling mod kun 15% af mændene.

## Geografiske forskelle

Der er markant forskel på ledere, der kommer fra Region Hovedstaden (dækker det gamle Københavns og Frederiksborg Amt og Bornholm) og ledere der kommer fra resten af landet. Således angiver 60% af lederne fra Region Hovedstaden, at det var naturligt for dem at søge en lederstilling, fordi de på et tidligt tidspunkt har taget ansvar og ledelse på sig. Kun 43% af lederne, der kommer fra resten af landet har samme selvopfattelse.



Der er også langt flere ledere fra resten af landet, der blev ledere, fordi de blev opfordret til at søge en lederstilling. Således angiver 27% af lederne fra resten af landet, at de blev opfordret til at søge deres første lederstilling mod kun 16% af lederne fra Region Hovedstaden.

### **Personlige kommentarer til undersøgelsen:**

I en tid med mangel på kvalificeret arbejdskraft er det vigtigt, at virksomhederne er meget skarpe på, hvilke elementer der tiltrækker og fastholder medarbejderne. Teglkamp & Co's undersøgelse giver nogle meget klare signaler – vi skal give medarbejderne rum og muligheder for udvikling og så skal vi sørge for at udøve god ledelse. God ledelse er mange ting og helt sikkert at kunne individualisere sin ledelse i forhold til den enkelte medarbejder. God ledelse er også at reflektere over sig selv og sin ledelsesrolle og hvordan man udfylder den, om man kan udvikle sig.

Det gamle kønsmønster slår stadig tydeligt igennem, når det handler om at gå efter ledelsesstillingerne. Mænd er mere klare på deres ønsker om, at gå ledervejen, hvor kvinderne er langt mere uafklarede og nogle gange overlader det til tilfældighederne eller venter på en opfordring. Hvis vi gerne vil have flere kvinder i lederstillinger, så skal vi måske acceptere, at vi en overgangsperiode fortsat skal give nogle kvinder et lille skub til at gå ledervejen. Hvis mønstret skal ændres, kræver det nok en længere proces, som kunne starte med, at vi i forbindelse med MUS-samtaler mere systematisk forholder os til den enkeltes potentiale i forhold til at gå ledervejen. Med tiden vil det blive helt almindeligt for både mænd og kvinder løbende at forholde sig til, om man skal være leder eller ej.

**Om analysen:** Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen blev gennemført fra november 2006 og til januar 2007. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme.

### **Yderligere oplysninger**

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,  
e-mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)

### **Om Susanne Teglkamp**

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent og karrierecoach.

### **Om Teglkamp & Co.**

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse, projektledelse, karriererådgivning, web-analyser, udvikling af organisation og medarbejdere. Se mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)