

## Undersøgelse af Lederkompetencer

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. har netop afsluttet en internetbaseret undersøgelse af hvad vi synes kendetegner den gode leder. I alt 401 har deltaget i undersøgelsen.

### Overordnede konklusioner

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

#### **God leder = tilfreds medarbejder**

Det står meget klart, at den ledelse vi bliver udsat for også har stor indflydelse på, hvor tilfredse vi er med jobbet. Men 4 ud af 10 mener ikke at nærmeste leder lever op til vores forventninger. Jo dårligere vores nærmeste leder lever op til vores kriterier for god ledelse, desto mindre tilfredse er vi med jobbet. Når lederen lever op til kriterierne for god ledelse er 6 ud af 10 tilfredse eller endda meget tilfredse med deres job. Når lederen i mindre grad eller slet ikke lever op til kriterierne for god ledelse er 6 ud af 10 utilfredse med jobbet.

#### **Beslutningsdygtig, troværdig og motiverende leder søges!**

Selvom mange af de bløde egenskaber vægtes meget højt af deltagerne i undersøgelsen, så er der ingen tvivl om, at det allervigtigste er, at lederen kan træffe beslutninger. Således mener 70% at beslutningskompetence er en af de vigtigste personlige kompetencer hos nærmeste leder. Derudover ønsker deltagerne at lederen er troværdig, motiverende og delegerende.

#### **Kommunikation står øverst på ønskelisten over faglige lederkompetencer**

Der er ingen tvivl blandt deltagerne, det er et absolut must at lederen er dygtig til at kommunikere bredt. Denne kompetence følges skarpt op ønsket om at lederen har evnen til at udvikle visionen og strategier for virksomheden. På de næste pladser kommer lederens kompetence til at udvikle virksomheden, forretningsudvikling og forandringsledelse.

#### **Mellemlederne står for skud**

Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at forholde sig til i hvor høj grad nærmeste leder lever op til deltagernes kriterier for god ledelse. Medarbejderne er langt de mest utilfredse med deres nærmeste leder – altså mellemlederne. 4 ud af 10 medarbejdere er således utilfreds med mellemlederen.

#### **Vi skal udvikle os ud af krisen**

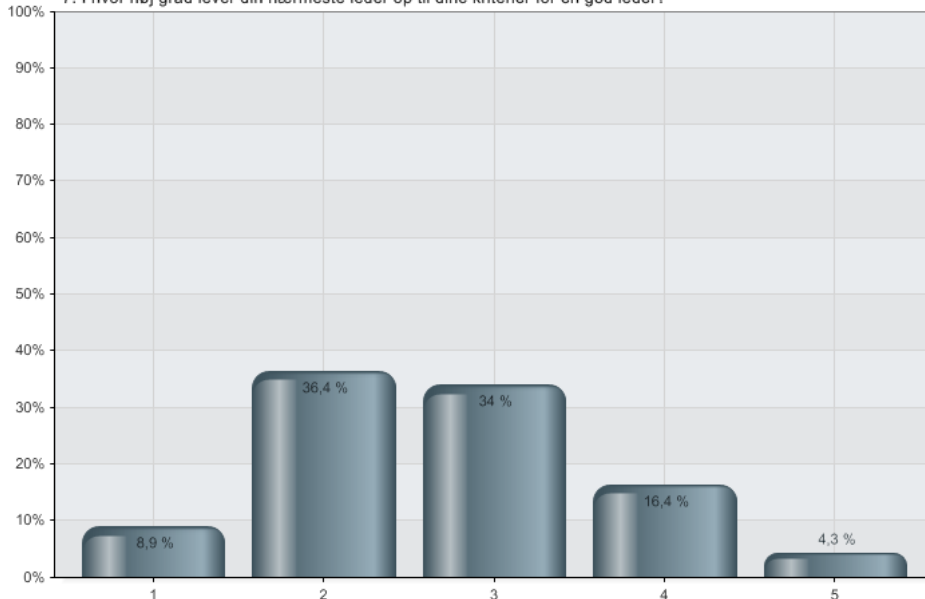
Vi er i en krisetid og derfor er det interessant, at deltagerne øjensynligt lægger langt mere vægt på kompetencer, der kan udvikle virksomheden gennem krisen end kompetencer, der kan styre virksomheden gennem krisen. Det kan således være nærliggende at konkludere, at deltagerne mener, at man skal udvikle sig ud af krisen snarere end at spare sig ud af krisen.

### Uddrag af resultater fra undersøgelsen

#### **Lederne møder ikke vores forventninger om god ledelse**

Deltagerne i denne undersøgelse er blevet bedt om at vurdere i hvilket omfang deres nærmeste leder lever op til egne kriterier for god ledelse. Og der er tilsyneladende behov for enten at lederne bliver bedre til at udøve ledelse eller at de afstemmer forventningerne med deres medarbejdere.

7. I hvor høj grad lever din nærmeste leder op til dine kriterier for en god leder?

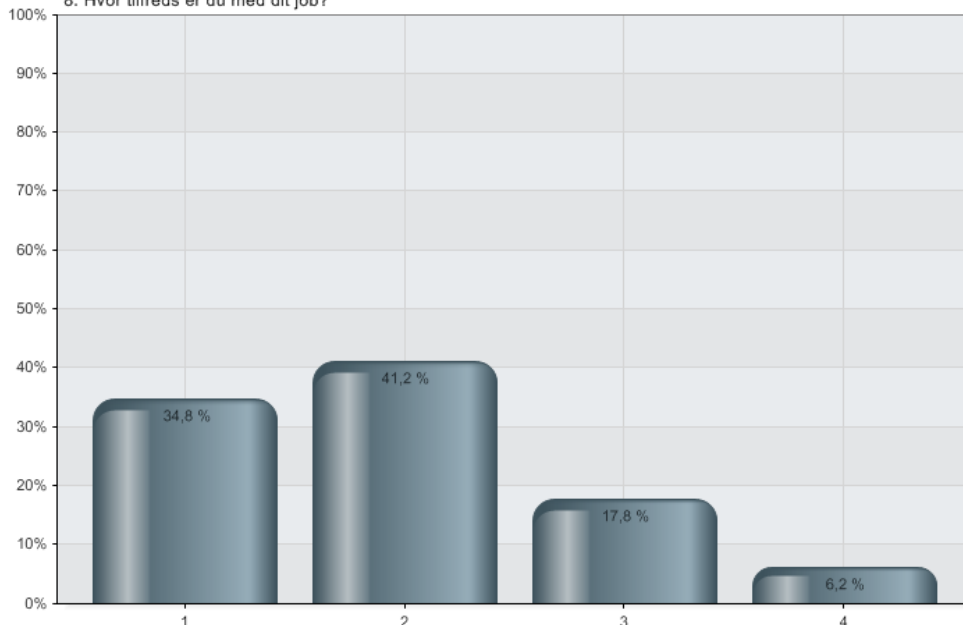


- 1 I meget høj grad
- 2 I det store og hele
- 3 I nogen grad
- 4 I mindre grad
- 5 Slet ikke

## Næsten hver 4. deltager i undersøgelsen er utilfreds med jobbet!

3 ud af 4 er meget tilfreds eller tilfreds med deres job. Det er rigtig positivt. Men der er altså også en relativ stor gruppe eller ca. hver 4. adspurgte, der oplyser at de er mindre tilfredse eller ikke tilfredse med deres job. Det er for stor en gruppe til at man bare kan sidde det overhørig.

8. Hvor tilfreds er du med dit job?

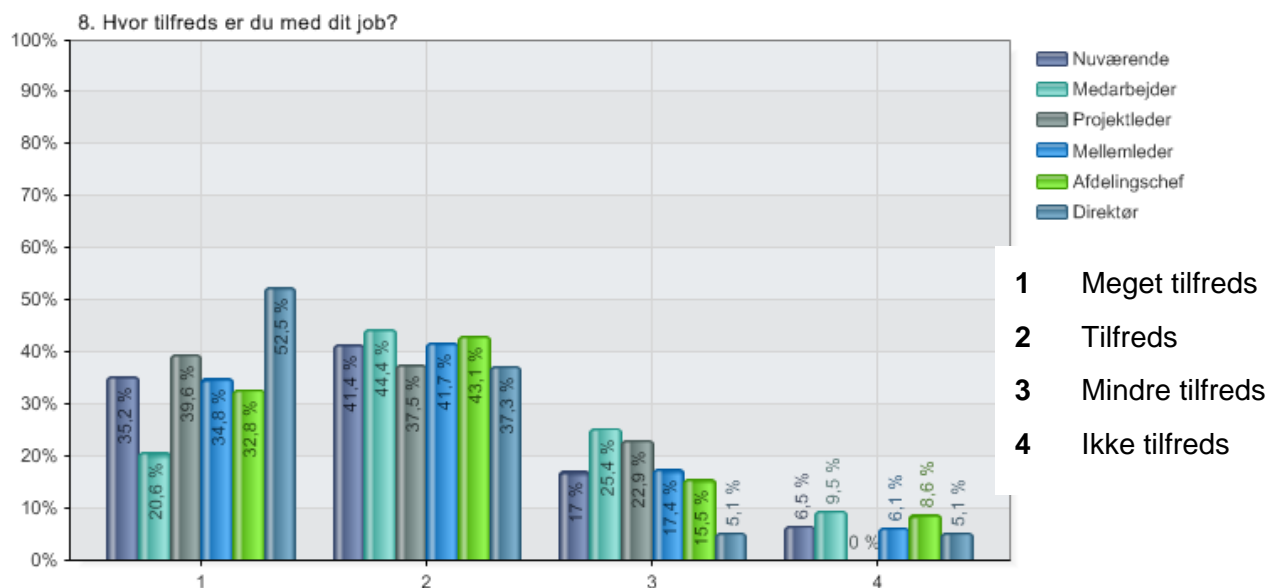


- 1 Meget tilfreds
- 2 Tilfreds
- 3 Mindre tilfreds
- 4 Ikke tilfreds

## Jo højere i hierarkiet desto større jobtilfredshed

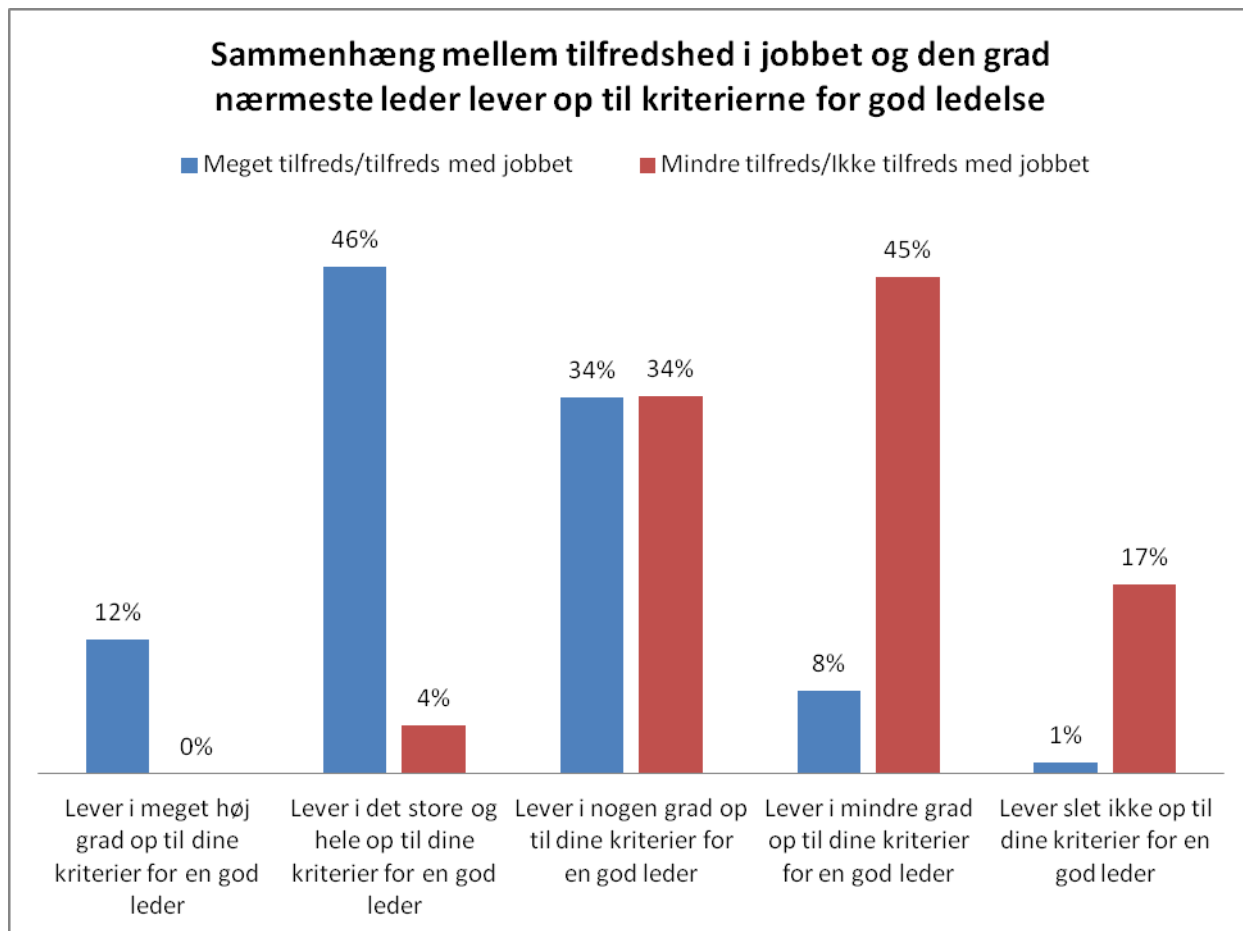
Der er en klar sammenhæng mellem grad af jobtilfredshed og den organisatoriske position. Det er helt op til hver 3 medarbejder der er mindre tilfreds eller ikke tilfreds med jobbet, mens det kun er hver 10. på direktørniveau. Det er dog værd at bemærke at hver 4. afdelingschef er utilfreds med

jobbet. Det må anses for relativt højt og kan dels være et udtryk for ambitioner om noget mere men i høj grad også et udtryk for, at de er udsat for dårlig ledelse, da undersøgelsen påviser en tæt sammenhæng mellem utilfredshed på jobbet og at nærmeste leder udøver dårlig ledelse.



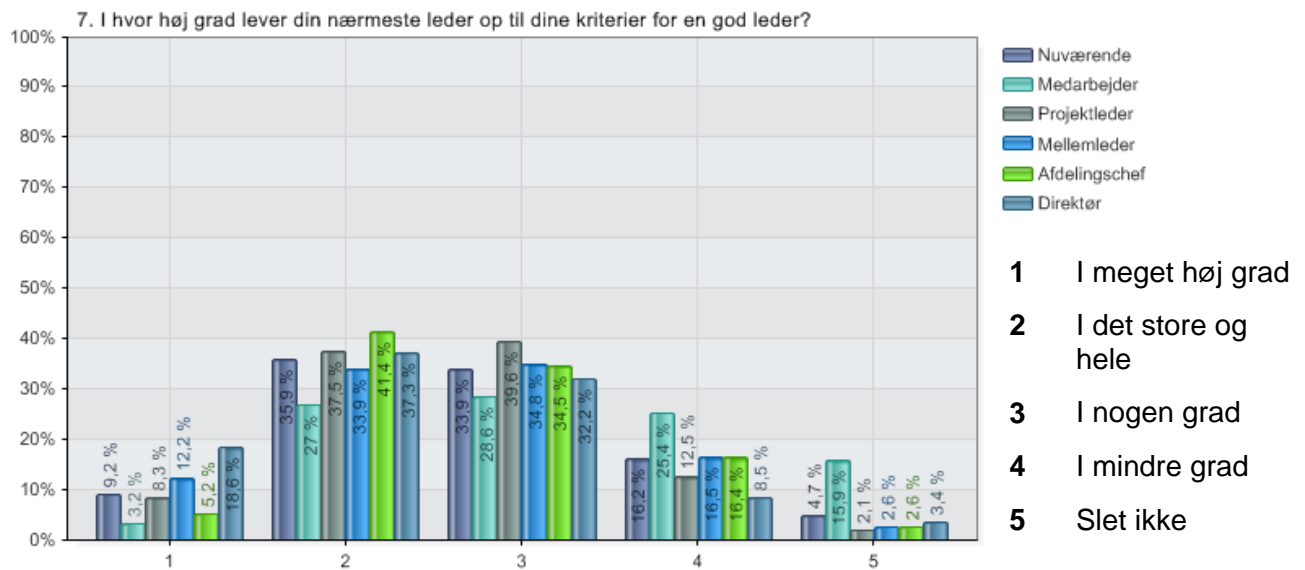
### God leder = tilfreds medarbejder

Det står meget klart, at den leder vi bliver udsat for også har stor indflydelse på, hvor tilfredse vi er med jobbet. Jo dårligere vores nærmeste leder lever op til vores kriterier for god ledelse, desto mindre tilfredse er vi med jobbet. Når lederen lever op til kriterierne for god ledelse er 6 ud af 10 tilfredse eller endda meget tilfredse med deres job. Når lederen i mindre grad eller slet ikke lever op til kriterierne for god ledelse er 6 ud af 10 utilfredse med jobbet.



## Mellemlederne står for skud

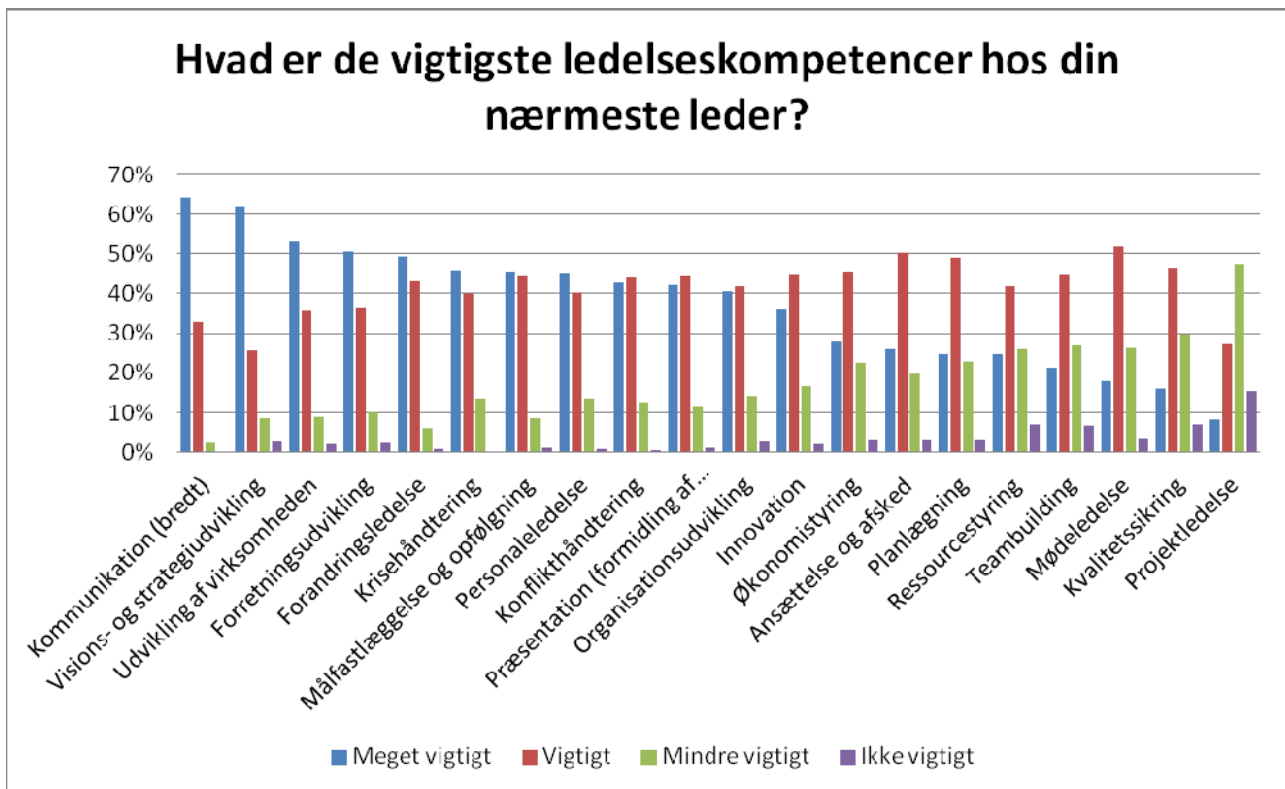
Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at forholde sig til i hvor høj grad nærmeste leder lever op til deltagerens kriterier for god ledelse. Medarbejderne er langt de mest utilfredse med deres nærmeste leder – altså mellemlederne. 4 ud af 10 medarbejdere er således utilfredse med mellemlederen. Men også lederne er utilfredse med deres nærmeste leder. Således er ca. hver 5. mellemleder og afdelingschef utilfreds med deres nærmeste leder.



## Kommunikation står øverst på ønskelisten

Når der er så stor en sammenhæng mellem den ledelse vi bliver udsat for og vores tilfredshed med jobbet, er det selvfølgelig også relevant at se på, hvad det vi peger på som god ledelse.

Der er ingen tvivl blandt deltagerne, det er et absolut must at lederen er dygtig til at kommunikere bredt. Denne kompetence følges skarpt op ønsket om at lederen har evnen til at udvikle visionen og strategien for virksomheden. På de næste pladser kommer lederens kompetence til at udvikle virksomheden, forretningsudvikling og forandringsledelse.



### Vi skal udvikle os ud af krisen

Vi er i en krisetid og derfor er det interessant, at deltagerne øjensynligt lægger langt mere vægt på kompetencer, der kan udvikle virksomheden gennem krisen end kompetencer, der kan styre virksomheden gennem krisen. Således peger kun omkring 25% af deltagerne på at kompetencer som økonomistyring, planlægning og ressourcestyring som de vigtigste kompetencer. Det kan således være nærliggende at konkludere, at deltagerne mener, at man skal udvikle sig ud af krisen snarere end at spare sig ud af krisen.

### Projektledelse lader vi projektlederne om

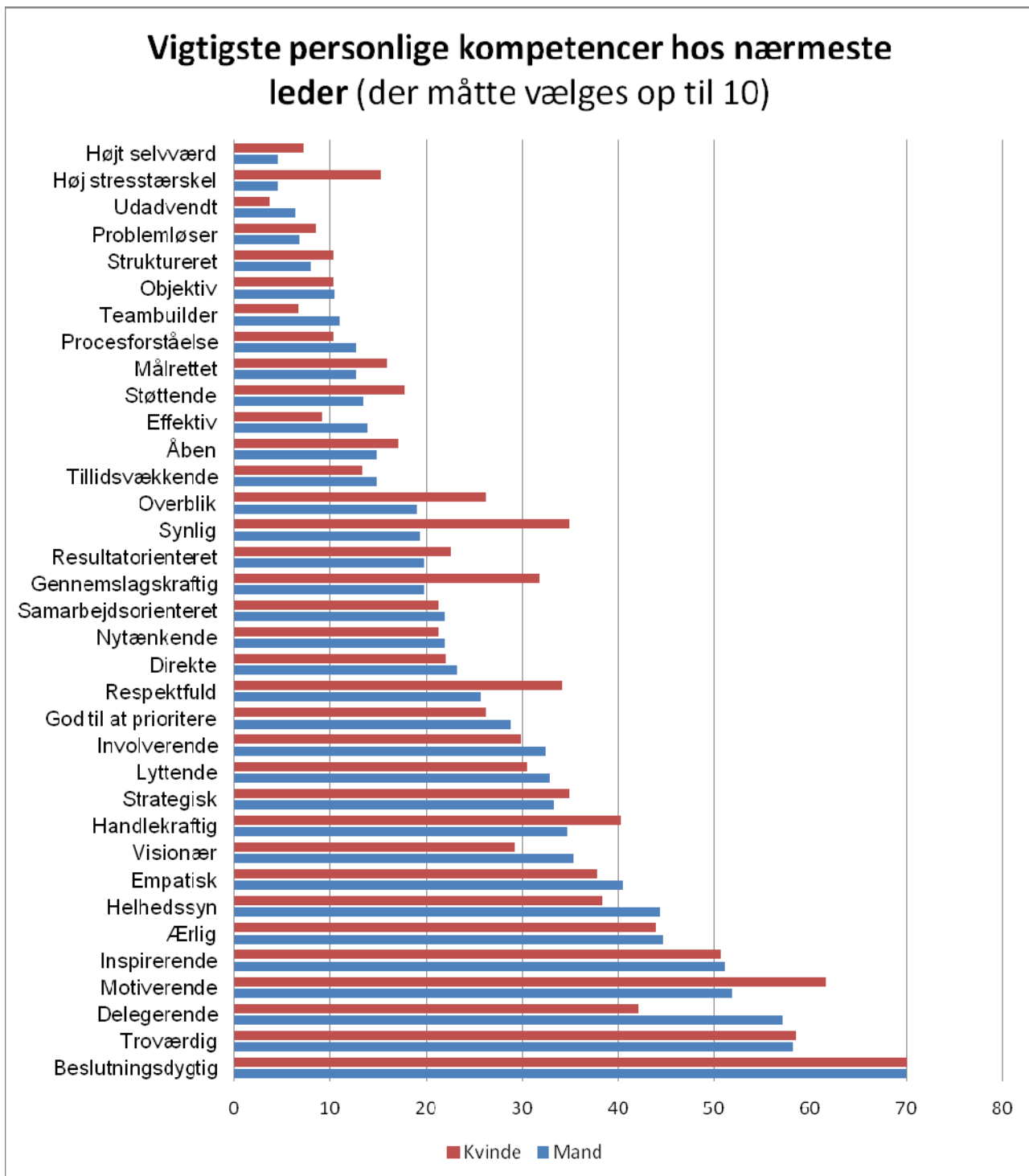
Deltagerne er også blevet bedt om at nævne hvilke lederkompetencer de ikke anser for vigtige. Her kommer projektledelse ind på en absolut sikker 1. plads. Det kan handle om, at projektledelse ikke anses for en egentlig ledelsesdisciplin men mere er at betragte som et speciale, der kræver specialkompetencer snarere end de mere traditionelle ledelseskompetencer.

### Mødeledelse anses ikke så vigtigt

Det kan undre, at flere end hver 3. deltager i undersøgelsen ikke finder mødeledelse som så vigtig en ledelseskompetence. Særlig kan det undre, når vi rent faktisk bruger så meget tid på at deltage i møder og andre undersøgelser viser, at mange møder er ret ineffektive.

### **Beslutningsdygtig, troværdig og motiverende leder søges!**

Selvom mange af de bløde egenskaber vægtes meget højt af deltagerne i undersøgelsen, så er der ingen tvivl om, at det allervigtigste er, at lederen kan træffe beslutninger. Således mener 70% at beslutningskompetence er en af de vigtigste personlige kompetencer hos nærmeste leder. Derudover ønsker deltagerne at lederen er troværdig, motiverende og delegerende.



### Lederen behøver ikke være udadvendt!

Det er lige så interessant at se hvilke personlige kompetencer der er blevet fravalgt. I bunden ligger udadvendthed, højt selvværd og problemløser. Det er måske ikke så bemærkelsesværdigt, at udadvendthed er blevet fravalgt, da det kan være dækket ind af nogle af de valgte personlige kompetencer så som Inspirerende og handlekraftig. Derimod kan det undre, at selvværd ligger helt i bunden. Tilstedeværelsen af højt selvværd er ofte klangbunden for god ledelse. Meget starter her.

## Kønsmæssige forskellige

Både mænd og kvinder er ret enige om, at en leder skal være både beslutningsdygtig og troværdig. Men der er flere kvinder der lægger vægt på at lederen er motiverende, hvor flere mænd gerne vil have en delegerende leder. Der er også en markant overvægt af kvinder, der ønsker at lederen optræder respektfuld, er synlig og i øvrigt har gennemslagskraft.

## **Forskellige citater fra undersøgelsen**

Deltagerne i undersøgelsen har undervejs givet uddybende kommentarer på, hvad de opfatter som god ledelse. Nedenfor bringes et par af kommentarerne:

*"Jeg burde nok have sat samarbejdsorienteret på som et kendetegn. For baggrunden for at alt kan lade sig gøre, er efter min mening, at der er en fungerende ledergruppe, der kan samarbejde."*

*"Den gode leder har tid til sine medarbejdere og til løbende feedback. Er nærværende, har tilknytning til staben samt ikke mindst gennemslagskraft op gennem hierarkiet."*

*"Sætter rammerne, både nedad og i strategisk perspektiv - og justerer 'langsomt' (varsler der er underbygget med strategien) men konsekvent."*

*"Min nærmeste leder skal frem for alt sætte rammerne og vilkårene for mit arbejde. Så skal jeg nok selv fylde dem ud. Overordnet skal han ikke forklare mig hvad, jeg skal, men snarere hvorfor - altså udlægge virksomhedens strategi. Han skal være ekspert på at lytte, hvor jeg er det på at løse opgaverne."*

*"Et andet vigtigt kendetegn er respekten for fortiden. Ofte når der kommer ny leder til en afdeling/virksomhed/enhed eller lign. lader de hånt om de ting som tidligere er blevet gennemført og/eller planlagt for at indfører egne tanker og ideer. Dette kan i den grad demotivere medarbejderne - hvad de har gjort tidligere var jo rigtigt på det tidspunkt under den tidligere ledelse."*

*"Den gode leder er et helt menneske, forstået således at lederen ikke er bange for at vise flere sider af sin personlighed og åbne op til den private sfære. Det giver troværdighed, respekt og god forståelse. Lederen er loyal over for egne og medarbejdernes idéer. Den gode leder leder gennem mål og strategier, men også med mening. Hos den gode leder er der stort set overensstemmelse mellem det, der siges og det der gøres."*

## **Personlige kommentarer**

Det helt centrale i denne undersøgelse er den nære sammenhæng mellem jobtilfredshed og den ledelse vi udsættes for. Der er en direkte sammenhæng mellem god ledelse og gode resultater på bundlinjen. Tilfredse medarbejdere er mere motiverede og vil derfor også oftest levere en større og mere engageret arbejdsindsats, som i den sidste ende giver bedre resultater på bundlinjen. Det er også langt lettere at fastholde tilfredse medarbejdere. At der ikke er så stor personaleomsætning lige nu skyldes ikke god ledelse, men den generelle usikkerhed der er på jobmarkedet som følge af finanskrisen. Der er færres jobs at søge og mange bliver derfor af bitter nød mere end af lyst. Det giver ikke gode resultater på bundlinjen.

En helt enkelt nøgle til bedre resultater på bundlinjen er derfor at fokusere på lederrollen og på at udvikle den enkelte til en bedre leder. Ifølge deltagerne i undersøgelsen handler god ledelse i høj grad om adfærd f.eks. om at være beslutningsdygtig, troværdig, motiverende og delegerende. God lederadfærd læres sjældent på kurser men handler i højere grad om personlig udvikling og vilje til at ville være en god leder.



Jeg vil opfordre til,

- 1) at man ude i de enkelte virksomheder sætter god lederadfærd på dagsordenen,
- 2) at ledere får anerkendelse, når de udviser god lederadfærd,
- 3) At man giver den enkelte leder mulighed for at udvikle sig som leder f.eks. gennem sparring, feedback og udviklingssamtaler,
- 4) at man hver gang en medarbejder forlader virksomheden laver et fratrædelsesinterview med medarbejderen,
- 5) at virksomhederne skaber rammerne, så ledere rent faktisk får mulighed for at udvise god lederadfærd. Det kan f.eks. ikke nytte noget, at medarbejderne har forventninger om at deres leder er beslutningskompetent, hvis han eller hun rent faktisk ikke har et ledelsesmæssigt råderum til at træffe beslutninger,
- 6) at det har konsekvenser for den enkelte leder, hvis de gentagne gange udviser dårlig lederadfærd.

Ovenstående er blot en række forslag til at arbejde med at skabe gode ledere. Det vigtigste er at man sætter god ledelse på dagsordenen til gavn for virksomheden og medarbejderne.

## Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme. Informationsindsamlingen blev gennemført i oktober/november 2011.

I alt 401 har deltaget i undersøgelsen. Besvarelserne er fordelt således:

- 237 mænd og 164 kvinder.
- 63 medarbejdere, 48 projektledere, 115 mellemledere, 116 afdelingschefer og 59 direktører.
- 68 offentlige ansatte, 264 privat ansatte og 64 andre, herunder selvstændige og ansatte i interesseorganisationer.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 100 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

## 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.

## Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder ud fra perspektivet: ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at vi møder lederne på deres bane. Vi tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

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

December 2011