

Karriere og coaching - buzz eller behov?

Indledning

For blot et par år siden var en karriere forbeholdt de få, der allerede var avanceret opad eller godt på vej i den retning. I dag er karrierebegrebet langt mere komplekst og under stadig forandring. Alle har nu en karriere, lyder det enstemmigt fra flere ledelsesekspertes. Det gælder uanset uddannelse, fag, branche, livsfase, stillingsniveau mv.

En dynamisk karriere er heller ikke længere kun retningsbestemt opefter, men kan også indeholde udvikling inden for nuværende job, til siden eller måske nedefter i hierarkiet. Fokus er flyttet til, om du arbejder med netop det, som interesser dig, og derigennem skaber sammenhæng mellem interesser og karrieremuligheder. Det gælder for både generalister og specialister og for personer med eller uden personaleansvar.

En sådan udvikling giver betydelig variation med hensyn til karriereindhold og -form. Sammenligninger af karrierer viser ofte ingen eller blot få fællestræk, selv om CV- ejerne både deler titel, branche, type af virksomhed, stillingsniveau, vilkår og andet.

Generelle råd og guidelines om, hvordan man bedst planlægger og maksimerer sine chancer for en bestemt karriere, er derfor typisk utilstrækkelige. At kopiere andres forløb er en usikker karrierevej at forfølge i en tid, hvor mange veje kan føre til samme mål. Umiddelbart taler det for udbredelse af supplerende og mere individuelle valg af værktøjer og guidelines i et karriereforløb.

Karriereplanlægning og coaching er begreber, der aktuelt dominerer avisernes erhvervs- og karrieresektioner, tidsskrifter, ledelseslitteratur, på sites/portaler, og i kursus- og uddannelses-tilbud. Men det er så vidt vides ikke tilsvarende belyst, hvor mange der vurderer, at de selv har behov for, eller måske allerede de facto bruger coaches, mentorer, netværk mv.

Derfor har Ledernes Hovedorganisation taget initiativ til en undersøgelse, der kortlægger den faktiske udbredelse af nye ledelsesværktøjer som coaching, mentoring og rådgivning. Analysen er blot den første i en række, hvor vi undersøger danske lederes overvejelser og tilrettelæggelse af karriere.

Fokus i nærværende er karriereplanlægning og struktureret omkring en række nøglespørgsmål. Hvad er afgørende for, om ledere aktivt søger jobs? Hvor søges inspiration og hjælp til at varetage nuværende og/eller kommende jobs? Hvilke veje har ført frem til, hvor ledere er lige nu? Hvordan forventer ledere at komme videre derfra? Hvilke værktøjer og virkemidler er der behov for? Hvilke er de foretrukne til at løfte ledelsesmæssige udfordringer? Og virker de?

Undersøgelsen er spørgeskemabaseret, hvor 2.700 danske ledere udgør datagrundlaget. Der er sikret repræsentativitet mht. brancher, ledelsesniveauer og geografisk placering mv.

Sammenfatning

Undersøgelsen dokumenterer, at danske ledere udviser en relativ høj grad af mobilitet på arbejdsmarkedet.

Fire ud af 10 ledere svarer, at de enten overvejer eller er aktivt jobsøgende. Og deres holdninger viser sig i faktisk handling. En tilsvarende andel har sendt en eller flere ansøgninger inden for det seneste år.

Lyst til nye udfordringer, utilfredshed med egen leder/ledelse og forventninger om at finde bedre work-life balance et andet sted er hovedbegrundelser for at søge videre. Dårlig ledelse angives " af meget stor betydning" eller "stor betydning" af helt op mod 6 ud 10 jobsøgende.

I gruppen af ikke-søgere er der 6 ud af 10, der forventer nye udfordringer som led i en intern rekruttering på deres nuværende arbejdspladser.

Et interessant resultat er, at der er sammenfald mellem mænd og kvinders ønsker. Begge køn søger nyt job med henblik på at opnå velfungerende karriere- og familieliv. Undersøgelsen sender dermed signaler om, hvor der med fordel kan sættes ind med initiativer til fastholdelse. For ledere søger ikke radikale ændringer af deres arbejdsliv. Kun få er interesserede i jobs uden ledelsesansvar.

Halvdelen af ledere angiver, at karrieren tidligt blev målrettet lederudfordringer. Men den er blevet justeret undervejs, idet tilfældigheder også spiller ind på, hvor ledere netop er i dag. I ledernes karriereveje bruges både traditionelle og nyere kanaler. Hver 5. leder er blevet tilbudt et job gennem enten faglige eller private netværk. Tilsvarende har hver 4. angivet, at deres karriere blev bestemt af jobtilbud, som de fik qua deres netværk.

Inspiration til karriereudvikling hentes i betydelig grad på selve jobbet, men både netværk og coaching har allerede vundet indpas. Således svarer 6 ud af 10 ledere, at netværk/erfagrupper "i høj grad" eller "i nogen grad" har virket befordrende. Det tilsvarende tal for brug af coach/mentor eller rådgiver er 3 ud af 10.

Ledere er også åbne over for professionel rådgivning om ledelse og karriere – halvdelen svarer, at de har brug for en sådan ydelse. Behovet findes især inden for personlig udvikling, egen karriere, ledelsesrådgivning, strategisk rådgivning og stresshåndtering.

Hver 5. leder har allerede prøvet coaching inden for de seneste 2 år. Tilsvarende har hver 5 været tilknyttet en formel mentor og hver 3. en uformel. Resultaterne vidner om, at nyere ledelsesværktøjer tages i brug og afprøves som supplement eller erstatning for de mere traditionelle. Erfaringerne er gode, mener over halvdelen, der er blevet bedre ledere i deres egen opfattelse.

Betalingsviljen er til stede i forhold til coaching og anden rådgivning. Men markedet opleves som uoverskueligt. Der hersker stor rådvild og usikkerhed om ydelsernes kvalitet og indhold inden for bl.a. coaching. Mange får derfor ikke omsat deres overvejelser til handling. Det gælder for 4 ud af 10.

Mønster i jobsøgning

Mangel på kvalificeret arbejdskraft udgør en af de største barrierer for fortsat vækst i Danmark. Det rejser naturligt spørgsmålet om, hvordan det påvirker lederes adfærd på jobmarkedet. Med en ledighed for ledere, der er stort set ikke-eksisterende på bare 2 pct., er mulighederne generelt gunstige, hvis du ønsker et jobskifte. Og det gør 4 ud af 10 ledere, idet de enten overvejer eller er aktive jobsøgende.

Overvejer et jobskifte

Ja, jeg er aktivt jobsøgende	11%
Ja, jeg overvejer at skifte	27%
Nej, jeg ønsker ikke at skifte job i øjeblikket	57%
Ved ikke	5%
I alt	100%

Andelen er ikke overraskende høj. En ny europæisk undersøgelse viser, at 6 ud af 10 danskere svarede, at de helt sikkert vil søge et nyt job i løbet af 2007¹. Men traditionelt er ledere relativt mere loyale end arbejdsstyrken som helhed. At 4 ud af 10 ledere er orienteret mod andre jobmuligheder skaber imidlertid store udfordringer for deres respektive arbejdsgivere.

Der er derfor grund til at se nærmere på, hvad der afgør, om ledere er jobsøgende eller ikke. Styrken i deres udsagn vedr. et muligt jobskifte afsløres ved at spørge ind til deres faktiske adfærd.

Det ses her, at 4 ud af 10 allerede har sendt en (eller flere) ansøgninger inden for det sidste halve år. Der er dermed fin overensstemmelse mellem, hvor stor en andel, der overvejer eller er aktivt jobsøgende, og den andel, der rent faktisk har sendt en ansøgning inden for det seneste halve år. I begge tilfælde 4 ud af 10. Det bemærkes dog, at der ikke nødvendigvis er tale om personsammenfald.

Hvornår har du sidst sendt en jobansøgning?

Inden for de seneste tre måneder	17%
3-6 måneder	8%
6-12 måneder	10%
1-2 år	12%
2-5 år	16%
Mere end 5 år	26%
Har aldrig sendt en jobansøgning	9%
Ved ikke	2%
I alt	100%

For den enkelte virksomhed er ledernes mobilitet på den ene side positivt. De giver dem et rekrutteringsgrundlag af en vis betydning, idet ledere er fleksible og åbne over for at søge videre i karrieren. På den anden side, er det dyrt at miste erfarne medarbejdere, som tager deres produktionsapparat med sig i form af specialistviden og human kapital. Afhængig af niveauer tager det tid, før en ny medarbejder er indskolet på tilsvarende niveau. Netop derfor er mulighederne for fastholdelse og gode vilkår for ledere også noget, der optager HR-chefer og medarbejdere m.fl. i dag.

Hvorfor søger du?

Som begrundelse for at være jobsøgende angiver de fleste ønske om nye udfordringer og mere ansvar, utilfredshed med chef/ledelse og dårlige udviklingsmuligheder på nuværende arbejdsplads. Hele 8 ud af 10 jobsøgende angiver, at de orienterer sig mod nye udfordringer i karrieren. Konklusionen er klar. Ledere vil løbende lære nyt, og finder ingen tilfredsstillelse i blot at holde chefsæder varme. Selve jobindholdet og relationen til ledelsen er vigtige, og er det ikke godt nok, søger de aktivt andre og mere attraktive udfordringer.

¹ Jobportalen Stepstones sites

Begrundelser for at være jobsøgende

	Meget stor betydning	Stor betydning	Kun lidt betydning	Slet ingen betydning	I alt
Jeg ønsker nye udfordringer	43%	45%	11%	1%	100%
Jeg er utilfreds med min chef/ledelse	33%	31%	21%	15%	100%
Udviklingsmulighederne på min nuværende arbejdsplads er for dårlige	28%	41%	19%	11%	100%
Jeg ønsker en mere krævende stilling med mere ansvar	14%	32%	39%	15%	100%
Mulighederne for at få et andet attraktivt job er gode i øjeblikket	13%	45%	29%	13%	100%
Jeg ønsker højere løn	13%	32%	47%	7%	100%
Jeg arbejder for mange timer om ugen	11%	24%	38%	27%	100%
Jeg ønsker mere tid til min familie	11%	32%	38%	19%	100%
Jeg ønsker et job tættere på min bopæl	10%	18%	34%	38%	100%
Virksomheden står overfor omstruktureringer	10%	13%	24%	53%	100%
Samarbejdet med kollegerne fungerer dårligt	10%	26%	26%	38%	100%
Virksomheden står overfor nedskæringer	7%	8%	21%	64%	100%
Jeg frygter at miste mit nuværende job	5%	9%	23%	63%	100%
Jeg har planer om at blive selvstændig	4%	9%	17%	71%	100%
Jeg ønsker en mindre krævende stilling med mindre ansvar	1%	8%	32%	59%	100%
Jeg ønsker ikke at være leder mere	1%	5%	21%	74%	100%

Tilfredshed med jobbet er forbundet med dygtig ledelse. Utilfredshed med egen leder/ledelse er udslagsgivende for, at 6 ud af 10 jobsøgende ledere aktivt søger væk. Konklusionen understreger, at ledere vil vælge egne chefer med omhu, og er kritiske i forhold til den ledelse, som de p.t. er underlagt og måske tilmed selv en del af. Undersøgelsen identificerer dermed et betydeligt forbedringspotentiale af arbejdsklimaet, hvis målet er at fastholde dele af ledergruppen.

Som forventet har hele 6 ud af 10 ledere blik for, at tidspunktet for en karrierebevægelse er gunstigt pt. som følge af økonomiske opsving og tendenser på arbejdsmarkedet. I en tid med flaskehalse er der gode muligheder for lønstigninger, som 4 ud af 10 vurderer af "meget stor" eller "stor betydning" for deres jobsøgning.

En bedre balance mellem karriere og familieliv er afgørende for lederes jobsøgning. Således angiver 4 ud 10 jobsøgende, at de ønsker mere tid til familien i et nyt og andet job. Tilsvarende angiver 4 ud 10 jobsøgende, at de arbejder for mange timer om ugen. Ledere ønsker både velfungerende karrierer og familieliv. Samfundets generelle fokus på work-life balance, hvor begge sfærer gives prioritet, afspejler sig således i undersøgelsen. Det bemærkes, at ledere både ønsker mere ansvar i jobindhold og mere tid til familien på én og samme tid.

I den sammenhæng er det bemærkelsesværdigt, at ledere ikke søger markante ændringer af deres respektive stillingsniveauer. Kun 6 pct. vil søge et ikke-leder job og 9 pct. et mindre

krævende job. Resultatet indikerer, at hovedparten trives godt med at være ledere, og ikke vil miste ansvaret med dets opgaver, indflydelse, privilegier mv. Det taler for, at det er de eksisterende rammer og vilkår for ledere, som ikke vurderes optimale.

Hvorfor søger du ikke?

I gruppen af ikke-søgende angiver næsten 100 pct., at det skyldes tilfredshed med deres nuværende job. Før omtalte balance mellem arbejds- og familieliv er en vigtig årsag for 85 pct. Men det er ikke udtryk for mangel på lyst til nye udfordringer. Nogle ledere forventer blot at finde dem, hvor de er i dag. Her ønsker 6 ud af 10 ikke-jobsøgende at gøre karriere som led i intern rekruttering.

Begrundelser for ikke at være jobsøgende

	Meget stor betydning	Stor betydning	Kun lidt betydning	Slet ingen betydning	I alt
Jeg er tilfreds med mit nuværende arbejde	58%	39%	2%	1%	100%
På min nuværende arbejdsplads kan jeg have en god balance mellem arbejde og familieliv	37%	48%	12%	3%	100%
Jeg er meget loyal overfor min nuværende arbejdsplads	30%	50%	17%	3%	100%
Jeg forventer at gøre karriere på min nuværende arbejdsplads	24%	41%	24%	12%	100%
Jeg har været relativ kort tid på min nuværende arbejdsplads, og ønsker ikke at fremstå som en, der skifter job hele tiden	11%	21%	29%	40%	100%
Der er meget få jobopslag til den type job jeg ønsker	7%	22%	38%	33%	100%
Jeg trækker mig snart tilbage fra arbejdsmarkedet	5%	8%	16%	70%	100%
I min alder er det svært at finde andet	5%	12%	28%	55%	100%
Jeg tror, jeg vil have svært ved at få mit lønkrav igennem på en anden arbejdsplads	5%	21%	42%	32%	100%
Min holdning er: "Man ved hvad man har, men ikke hvad man får"	3%	15%	45%	37%	100%
Jeg orker ikke at skulle begynde i et nyt job	3%	12%	38%	47%	100%
Jeg har allerede søgt en del andre job, men får altid afslag	1%	3%	15%	80%	100%

Hyppe jobskifte er dårlig CV-pleje, vurderer omkring 30 pct. af ikke-jobsøgere. Status som job-zapper er ikke eftertragtet, og mange undlader at søge, fordi de har været relativ kort tid i nuværende jobs.

Vi kan konstatere, at hver 3. leder udviser tålmodighed og besindighed i deres karriereplanlægning, selvom tiderne for et jobskifte generelt er gode. At flere ikke udnytter mulighederne lige nu, kan skyldes, at nogle primært orienterer sig mod den lange bane, hvor de først samler tilstrækkelige erfaringer og skaber resultater til at kunne bestride det næste job med succes.

Planlægning af karriere

Forudgående har analysen fokuseret på, hvorfor eller hvorfor ikke ledere søger jobs. Nu drejer det sig om, hvordan de hidtil har planlagt deres karriere.

Her har hver 3. søgt en opslået stilling efter en annonce i avis/internet eller fagblad. Tilsvarende traditionelt har hver 4. fået det tilbudt gennem en virksomhed, hvor de allerede var ansat.

Veje til et lederjob

Søgte det efter at have set annonce i avis/internet/fagblad	33%
Fik tilbudt et job på den virksomhed, hvor jeg allerede var ansat	25%
Blev headhunted ved direkte henvendelse fra en anden virksomhed	13%
Fik det tilbudt gennem privat netværk	10%
Fik det tilbudt gennem fagligt netværk	8%
Søgte uopfordret	6%
Blev headhunted gennem et rekrutteringsfirma	6%
Andet	5%
I alt	100%

Headhunting er ikke ualmindeligt og slet ikke blandt lederstaben. Det bekræfter undersøgelsen, hvor hver 5. er blevet headhunted ved enten direkte henvendelse fra anden virksomhed eller gennem rekrutteringsbureau.

Tilsvarende benyttes nye, utraditionelle karriereveje. Det understøttes af, at næsten hver 5. blev tilbudt et job gennem enten faglige eller private netværk. Lederes rekrutteringsmønstre bestemmes derfor i en vis grad af deres adgang til og den prioritet, som de giver netværk. Der er derfor indbyggede incitamenter til at opdyrke og pleje netværk i en karriereledelse.

Konkrete jobtilbud har allerede vist sig som en sidegevinst for hver 5. netværksbruger. Supplerende har hver 4. angivet, at deres karriere blev bestemt af jobtilbud, som de fik gennem deres netværk. Tilstrækkeligt er ikke kun rene faglige forudsætninger, men også om du har adgang til netværk, hvor du kan møde de rigtige personer på det rigtige tidspunkt i din karriere.

Hertil kommer, at ledere kan få kontaktflader til potentielle ansøgere, som de selv ønsker at rekruttere. Kontante belønninger, dusører og anden anerkendelse for at skaffe den rette tilførsel af kompetencer bruges som motivation af flere virksomheder, der oplever problemer med at skaffe nøglemedarbejdere på mere traditionel vis i dag.

Karriereplanlægning

	Ja	Nej	I alt
Det har ofte været tilfældigheder der har afgjort, hvilken vej karrieren er gået	65%	35%	100%
Min arbejdsgiver har taget initiativ til min(e) forfremmelse(r)	52%	48%	100%
Jeg har fra et tidligt tidspunkt gået målrettet efter et lederjob	49%	51%	100%
Min karriere har været bestemt af jobtilbud, jeg har fået gennem mine netværk eller andre kontakter	41%	59%	100%
Jeg har planlagt min karriere, og den planlægning har for det meste holdt	27%	73%	100%
Jeg har planlagt min karriere, men jeg har ofte været nødt til at justere planen	24%	76%	100%

Halvdelen af ledere angiver, at de tidligt er gået målrettet efter et lederjob. Men undersøgelsen viser, at der selvfølgelig er grænser for, hvor præcist de selv kan planlægge og styre karrieren.

Over halvdelen svarer positivt, at tilfældigheder i stedet har været afgørende. Og 3 ud af 4 har været nødt til at ændre planen undervejs. Dog ikke særlig ofte – kun hver 4. oplever behov for hyppige justeringer af karriereplaner.

Disse resultater kunne indikere, at mange ledere formår at sætte nogle overordnede mål og ambitioner op, som er realistiske, og derfor ofte nås. Men deres valg af effektive værktøjer må ofte revurderes undervejs.

Det har ligget uden for undersøgelsens rammer at præcisere, om den enkelte leder har forsøgt at minimere omfanget af tilfældigheder i karrieren. Alt andet lige vil en løbende personlig og faglig udvikling f.eks. reducere betydningen af såkaldte tilfældigheder, så man holder sig ajour og er kompetenceklar den dag, hvor en åbning viser sig.

Værktøjer til lederudvikling

Ledere henter i betydelig grad inspiration i deres praktiske hverdag. Over 90 pct. angiver læring på jobbet som den vigtigste kilde. Praktiske erfaringer på arbejdspladsen er af stor betydning for lederes udvikling. Både medarbejdere og lederkolleger bidrager også med nyttig inspiration. Her er det interessant, at de vurderes som relativt mere givende inspirationskanaler end lederens chef (er). Det understøtter konklusionen om, at ledere selv efterspørger bedre ledere/ledelse.

Efter- og videreuddannelse og faglitteratur scorer højt. Det er dog mindre overraskende, da disse læringsformer traditionelt er blevet brugt og vurderet som effektive.

Hvor henter du i dag din inspiration til din udvikling som leder?

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Total
Læring på jobbet	46%	45%	6%	2%	100%
Mine medarbejdere	19%	50%	23%	8%	100%
Netværk/erfagrupper	17%	42%	24%	18%	100%
Efter- og videreuddannelse	16%	40%	30%	14%	100%
Lederkolleger	14%	53%	23%	9%	100%
Bøger og tidsskrifter om ledelse	13%	47%	32%	8%	100%
Min(e) chef(er)	12%	38%	30%	19%	100%
Familie/venner	9%	41%	33%	16%	100%
Min coach, mentor eller rådgiver	8%	23%	19%	51%	100%
Internettet	4%	31%	37%	29%	100%
Sport/fritidsaktiviteter	4%	25%	28%	43%	100%
Konferencer	4%	34%	37%	25%	100%
Konsulenter (interne og eksterne)	4%	22%	32%	42%	100%
Virksomhedens HR afdeling	3%	13%	30%	54%	100%
Ledernes Hovedorganisations hjemmeside	2%	26%	42%	29%	100%

Nyere udviklingsværktøjer som netværk/erfagrupper synes at vinde indpas blandt ledere. 6 ud af 10 mener, at de "i høj grad" eller "nogen grad" virker befordrende for deres udvikling. Tilsvarende har 3 ud af 10 fundet inspiration ved at bruge en coach, mentor eller rådgiver. Udbredelsen forekommer relativt høj i lyset af, at både netværk og coaches er nyere, moderne tilgange til ledelsesudvikling.

Der kan dokumenteres en interesse for brug af alternative værktøjer. Mulige årsager kan findes i lederjobbet karakter. Nogle savner måske kvalificeret modspil i de sammenhænge, hvor ledere selv må træffe mange afgørende beslutninger.

Et lederjob er forbundet med stor selvstændighed og selvledelse, og kan opleves ensomt. At ledere søger og afprøver sparringspartnere og netværk kan skyldes stor selvstændighed og autonomi i deres respektive stillinger, hvorfor de kan have særlige behov.

Rådgivning

Godt halvdelen af lederne vurderer, at de har behov for rådgivning om ledelse og karriere.

Har du brug for rådgivning om ledelse og karriere?

Ja	57%
Nej	43%
I alt	100%

Undersøgelsen viser, at det især er inden for personlig-, karriere- og ledelsesudvikling, hvor der er efterspørgsel. Hele 9 ud af 10 med behov for rådgivning vurderer, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" har brug for rådgivning om deres personlige udvikling.

Igen ses, at ledere ikke uddanner sig snævert inden for deres oprindelige fag, men søger en helhedsorienteret udvikling, som både kan dække over noget fagligt og personligt. Resultatet viser, at selv om ledere ofte rekrutteres p.g.a. solide specialistkompetencer, vil de senere udvide deres profiler.

På hvilke områder har du brug for rådgivning?

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	I alt
Personlig udvikling	42%	48%	9%	2%	100%
Egen karriereudvikling	41%	44%	13%	3%	100%
Ledelsesudvikling	36%	54%	8%	2%	100%
Strategisk ledelse	28%	46%	19%	7%	100%
Organisationsudvikling	22%	46%	23%	8%	100%
Stresshåndtering	20%	38%	27%	14%	100%
Sparring omkring medarbejderudvikling	17%	55%	20%	8%	100%
Personaleledelse	17%	53%	24%	7%	100%
Balance mellem familie og arbejdsliv	14%	32%	33%	21%	100%
Ledelse af andre ledere	13%	36%	29%	22%	100%
Problemer med egen chef	13%	27%	32%	29%	100%
Håndtering af medarbejdernes sygefravær	8%	22%	38%	32%	100%

Interessant er også, at rådgivning inden for strategisk ledelse er efterspurgt. Udviklingen går i retning af, at flere ledere inddrages i topledelsens strategiske og organisatoriske overvejelser,

men det efterlader tilsyneladende nogle med et ledelsesrum, som de ønsker rådgivning til at udfylde.

Behov for rådgivning om stresshåndtering er en anden central tendens, som afspejler sig i undersøgelsen. Det kan både gælde for den enkelte leder og, hvordan stress kan forebygges og håndteres blandt hans/hendes medarbejdere. Den megen fokus på stress og de betydelige konsekvenser for den enkelte og virksomhedernes bundlinje rejser nye krav til den moderne leder.

Coach og coaching

Coaching er blevet hvermandseje, hvis man skal tro mediernes fokus. Men spørgsmålet er, om coaching er forankret i en praktisk virkelighed.

Her er svaret, at hver 5. leder allerede har haft en coach inden for de seneste 2 år. Tilsvarende har hver 5. haft en formel mentor, og hver 3. en uformel mentor. Ledere har dermed i nogen grad afprøvet nye alternative ledelsesværktøjer som f.eks. coaching.

Lederes brug af coach og mentor

	Har aldrig haft	Har haft for mere end to år siden	Har haft indenfor de seneste to år	I alt
Har du en personlig coach/rådgiver, der giver dig sparring i forhold til dit job?	71%	9%	20%	100%
Har du en formel mentor, der hjælper dig, med at løse konkrete spørgsmål i forhold til dit job? (fx en nuværende leder)	76%	6%	19%	100%
Har du en uformel mentor, der hjælper dig med at løse konkrete spørgsmål i forhold til dit job? (fx venner/familie)	63%	6%	31%	100%

I de perioder, hvor ledere har været tilknyttet en coach/mentor/rådgiver, har det typisk været tale om 1-10 møder i perioden. Mere præcist har 3 ud af 10 ledere haft 3-5 kontakter med den valgte rådgiver. Kun hver 10. leder har haft behov for helt op mod 10-20 kontakter i forløbet. Resultatet understreger, at coaching typisk ikke er nogen stor tidsrøver for den enkelte leder.

Herudover er lederne blevet spurgt om, hvilke områder de er blevet coachet inden for. Personlig udvikling, egen karriereudvikling og ledelsesudvikling er igen blandt de mest efterspurgte emner, som det var tilfældet med rådgivning.

På hvilke områder har du fået rådgivning fra coach/mentor/rådgiver?

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	I alt
Personlig udvikling	34%	43%	14%	9%	100%
Egen karriereudvikling	27%	38%	19%	16%	100%
Ledelsesudvikling	22%	45%	18%	14%	100%
Konflikthåndtering	22%	47%	15%	16%	100%
Personaleledelse	21%	49%	16%	15%	100%
Problemer med egen chef	14%	26%	20%	40%	100%
Sparring omkring medarbejderudvikling	13%	37%	25%	25%	100%
Balance mellem familie og arbejdsliv	11%	24%	24%	41%	100%
Stresshåndtering	10%	29%	24%	37%	100%
Strategisk ledelse	10%	31%	26%	33%	100%
Organisationsudvikling	10%	32%	26%	32%	100%
Ledelse af andre ledere	7%	21%	22%	50%	100%
Håndtering af medarbejdernes sygefravær	4%	17%	23%	56%	100%

Hvor ofte har du fået coaching/rådgivning i de perioder, hvor du har haft en mentor/coach/rådgiver?

Der har typisk været tale om et eller to møder	25%
3-5 gange	29%
5-10 gange	20%
10-20 gange	9%
Flere end 20 gange	8%
Ved ikke	9%
Total	100%

Men virker det? Ja, endog "i meget høj grad" eller "i høj grad" mener over flertallet af de ledere, der har afprøvet konceptet. I deres selvopfattelse er de blevet bedre ledere af at have haft en mentor/coach eller rådgiver. Konklusionen er derfor, at disse værktøjer har vist sig effektive for hovedparten.

Ledere kan formentligt høste et dobbelt udbytte ud af et coaching-forløb. Dels kan det være effektivt i deres egen karriereudvikling, dels lærer de grundlæggende teknikker og metoder, som kan bruges til personaleledelse.

God coaching og kommunikation må vurderes som vigtige ledelseskompetencer i dag, hvor navnlig yngre medarbejdere forventer at blive behandlet individuelt og personligt.

Synes du, at du er blevet en bedre leder af at have haft en mentor/coach/rådgiver?

I meget høj grad	18%
I høj grad	38%
I nogen grad	37%
I ringe grad	6%
Slet ikke	2%
Total	100%

Omkring halvdelen har selv taget initiativ til at få en mentor/coach/rådgiver. Ledere tager således selv ansvar for egen udvikling og afsøger nye og anderledes værktøjer. Kun hver 10. leder er blevet opfordret af arbejdsgiveren til en sådan aktivitet.

De nye ledelsesværktøjer er ofte integreret i udviklingsforløb for ledere. Det gælder for hver 5. leder i undersøgelsen. Men det kan ikke afvises, at ledere selv har valgt en bestemt uddannelsespakke, fordi det netop indeholdt tilbud om coaching.

Hvem opfordrede dig til at få en mentor/coach/rådgiver?

Eget initiativ	52%
Det var en del af et ledelsesuddannelsesforløb	18%
Arbejdsgiver (din chef)	13%
Familie/venner	7%
Fagligt netværk	5%
Arbejdsgiver (HR afdelingen)	4%
Kolleger	2%
Total	100%

Opbakningen hos arbejdsgivere er relativ høj, idet hver 4. leder har fået finansieret deres brug af mentor/coach/rådgiver. Kun hver 10. har selv betalt. For over halvdelen har forløbet slet ikke været forbundet med udgifter.

Hvem betaler/betalte for eventuelle udgifter til mentor/coach/rådgiver?

Arbejdsgiver	41%
Det gør jeg selv	8%
Andre	0%
Der har ikke været udgifter	51%
Total	100%

Undersøgelsen viser, at penge udgør et mindre problem. Tid og et uoverskueligt marked er derimod problematiske. Således angiver over halvdelen, at de har overvejet at få en mentor/coach/rådgiver uden, at det blev til noget. Travlhed og markedets uigennemskuelighed er typiske årsager til, at overvejelserne ikke blev omsat til handling.

Har du tidligere overvejet at få en mentor/coach/rådgiver uden at det blev til noget?

Ja	45%
Nej	55%
I alt	100%

Der er stor rådvildhed og usikkerhed om ydelsernes indhold og kvalitet. For den enkelte opleves det svært at navigere sikkert rundt i junglen af coaches og andre ydelser. Som landet lig-

ger lige nu, er der kun udviklet få kvalitetsstandarder og certificeringer, der kan guide interesserede frem til den rette coach/mentor/rådgiver.

Hvorfor blev det ikke til noget?

Jeg havde for travlt	24%
Jeg vidste ikke, hvor jeg skulle henvende mig	38%
Jeg synes markedet er uoverskueligt	19%
Det er for dyrt	20%