

Rekruttering og evaluering af ledere



Rekruttering af ledere

Lederne har en nøglerolle på virksomhederne, og er helt afgørende for resultatet og den videre eksistens. Det er derfor også vigtigt for virksomhederne, at det er de rigtige, der rekrutteres til lederstillingerne. Denne undersøgelse sætter fokus på rekruttering, udvikling og afskedigelse af ledere i private og offentlige virksomheder.

Lykkes det ikke at finde de rette ledere, kan det have alvorlige negative konsekvenser for virksomhedens resultat¹. Derfor er det også interessant at se, hvordan virksomhederne rekrutterer nye ledere, og hvilke kvalifikationer de efterspørger.

Tabel 1: Hvordan blev den sidst ansatte leder/chef rekrutteret?

	Privat sektor	Offentlig sektor	I alt
Intern ansøger	30%	38%	32%
Ekstern ansøger	49%	55%	50%
Headhundet	19%	4%	16%
Andet	2%	3%	2%
I alt	100%	100%	100%

Som det fremgår af tabel 1, bliver 32 procent af alle lederstillinger besat af en intern ansøger. Hvis der kun har været internt opslag, betyder det et reduceret ansøgerfelt, men til gengæld har man formentlig et godt kendskab til den person, man ansætter. Halvdelen af de nye ledere finder man blandt eksterne ansøgere, mens 16 procent bliver headhundet til stillingen. Tabellen viser også, at det især er i den private sektor, man headhunter sine ledere. Til gengæld er der en tendens til, at man i den offentlige sektor er lidt mere tilbøjelig til at lede i egne rækker, når lederstillingerne skal besættes.

Tabel 2: Hvordan blev den sidst ansatte leder/chef rekrutteret

	Ja	Nej	I alt
En eller flere personer fra ansættelsesudvalget kendte vedkommende	48%	52%	100%
Der blev brugt forskellige former for psykologiske test	37%	63%	100%
Blev der brugt den fornødne tid til at finde den rigtige ansøger, sidst der blev ansat en leder? (undersøgelsesdeltagernes vurdering)	69%	31%	100%
Der blev taget referencer hos tidligere arbejdsgivere eller lignende	54%	46%	100%

Næsten hver anden nyansatte leder kendte en eller flere i ansættelsesudvalget, inden han blev ansat. Det fremgår af tabel 2 ovenfor. Tallene er naturligvis præget af, at hver tredje leder er rekrutteret internt, hvor man må formode, at ansættelsesudvalget i større eller mindre grad kender vedkommende. Men ikke alle de eksterne ansøgere er nødvendigvis ukendte for ansættelsesudvalget. Således er 20 procent af de eksternt rekrutterede ledere og 44 procent af de headhuntede kendt på forhånd. Tallene understreger vigtigheden for karrieren af at skabe og vedligeholde netværk.

Tabel 2 afslører også, at der i 37 procents tilfælde af alle ansættelser af ledere bruges en eller anden form for psykologisk test. I den forbindelse er det interessant, at hver fjerde af de interne ansøgere også er blevet udsat for en eller flere psykologiske test.

¹ Se for eksempel "Ledelsesstil - Hvad er resultatet af god ledelse?.....og af dårlig?", Ledernes Hovedorganisation, 2004, for en nærmere beskrivelse af den snævre sammenhæng mellem ledelsesstil og virksomhedens resultater.

At tage referencer hos tidligere arbejdsgivere/kolleger, når der skal ansættes en ny leder, er særdeles udbredt. I alt er der blevet taget referencer på 54 procent af de nyansatte ledere, men hvis man udelukkende ser på de ansøgere, som er rekrutteret eksternt (eller headhuntet) er de 66 procent. Tallene understreger, at det er en dårlig ide at smække alt for højt med døren, når man forlader en arbejdsplads, og at man risikerer at blive indhentet af fortiden, hvis man ikke forsøger at skilles i nogenlunde venskab. Også selv om man (måske med god grund) har lyst til at fortælle sin tidligere chef et par "sandheder", mens man er på vej ud af døren.

Ledernes kompetencer

At ansætte en leder er ofte en proces, hvor man er på jagt efter en person med mange kompetencer. Det kan for eksempel være ledelsesmæssige kompetencer, specifikke faglige kompetencer eller sociale kompetencer. Samtidig spiller både uddannelse og erfaring typisk en rolle lige som en god "kemi" ofte kan være den sidste afgørende faktor. Deltagerne i undersøgelsen er blevet spurgt om, hvad der har betydning, når de er med til at ansætte ledere. Svarene er vist i tabel 3.

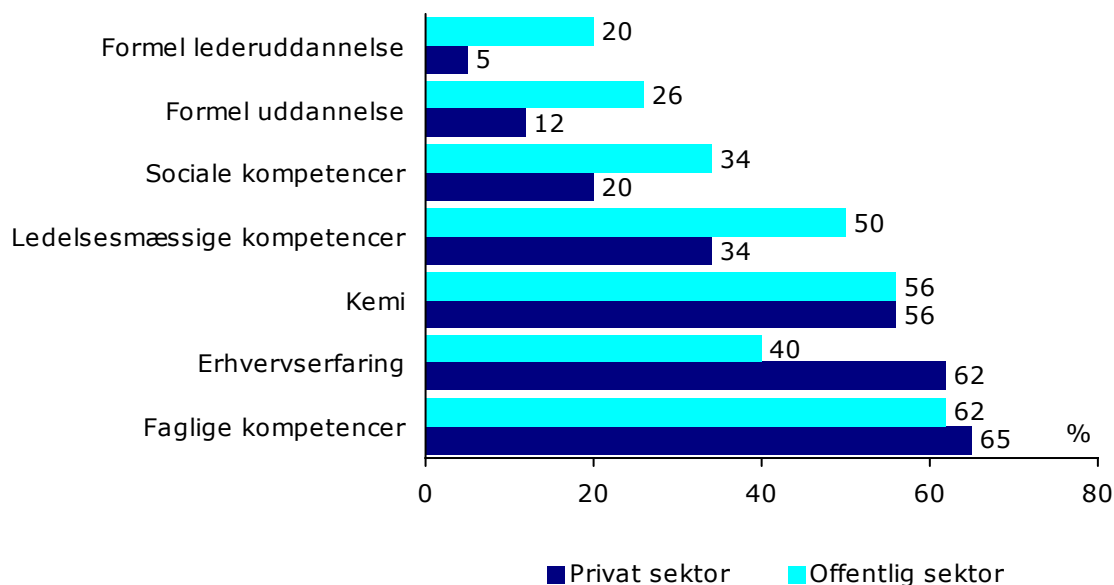
Størst betydning tillægges faglige kompetencer, erhvervserfaring og "kemi", som et flertal mener har stor betydning. Først herefter kommer de egentlige ledelsesmæssige kompetencer, som 36 procent tillægger stor betydning. Der er altså markant flere, som lægger vægt på faglige kompetencer frem for ledelsesmæssige kompetencer, når de ansætter ledere. Mindst vægt lægges der på den formelle uddannelse, herunder formel lederuddannelse. Kun 7 procent svarer, at der blev lagt stor vægt på, at ansøgeren havde en formel lederuddannelse, sidste gang de var med til at ansætte en leder. Yderligere 41 procent tillagde en lederuddannelse nogen betydning, mens 59 procent svarer lille eller ingen betydning på spørgsmålet.

Tabel 3: Hvad har betydning, når der ansættes ledere

	Stor betydning	Nogen betydning	Lille betydning	Ingen betydning	I alt
Faglige kompetencer	63%	30%	5%	2%	100%
Erhvervserfaring	56%	38%	5%	1%	100%
"Kemi"	56%	32%	8%	4%	100%
Ledelsesmæssige kompetencer	36%	40%	17%	7%	100%
Sociale kompetencer	24%	42%	26%	8%	100%
Formel uddannelse	16%	43%	34%	8%	100%
Formel lederuddannelse	7%	34%	39%	20%	100%

I figur 1 nedenfor er vist de forskellige kompetencers betydning, når der ansættes ledere i henholdsvis den offentlige og den private sektor. I begge sektorer er det de faglige kompetencer, der vægtes højest, men der tegner sig et billede, hvor de private virksomheder ser på erhvervserfaring, mens man i den offentlige sektor lægger større vægt på de ledelsesmæssige kompetencer, og hvor også kravene til formel lederuddannelse har større betydning.

Figur 1: Hvad har stor betydning, når der ansættes ledere i de forskellige sektorer



Ud over spørgsmålet om, hvad der lægges vægt på, når der ansættes ledere, er deltagerne i undersøgelsen også blevet spurgt om, hvordan de generelt vil vurdere kompetenceniveauet i ledergruppen. Svarene er vist i tabel 4 nedenfor.

Tabel 4: Ledernes vurdering af deres lederkollegers kompetencer

	Kompetente	Delvis kompetente	Inkompetente	I alt
Økonomistyring (styring og opfølgning)	68%	26%	6%	100%
Mål- og resultatstyring (styring og opfølgning)	59%	33%	8%	100%
Strategisk ledelse (formulering af strategier og mål)	55%	36%	9%	100%
Projektledelse (styring og opfølgning)	54%	37%	9%	100%
Innovationsledelse/forandringsledelse (udvikling af processer og forandringer)	45%	40%	15%	100%
Personaleledelse (motivering, coaching og udvikling)	43%	44%	13%	100%
Kommunikation (refleksion over egen og forståelse for andres kommunikation)	40%	45%	15%	100%
Konflikthåndtering (identifikation og løsning)	35%	49%	16%	100%

Tilsyneladende står det bedst til med danske ledere, når det gælder mere klassiske lederkompetencer som økonomistyring, mål- og resultatstyring samt strategisk ledelse. I den tungere ende ligger de nyere ledelsesdiscipliner indenfor innovationsledelse/forandringsledelse, personaleledelse, kommunikation og konflikthåndtering. Mellem 13 og 16 procent af forsøgsdeltagerne mener således, at ordet "inkompetent" er en passende betegnelse for den samlede ledergruppe, når det gælder de blødere ledelsesdiscipliner. Resultaterne er tankevækkende i forhold til, hvor stor fokus der er kommet på medarbejdertrivsel- og udvikling som ressource for virksomheden.

Mange ledere i dag er dog klar over vigtigheden af de mere bløde ledelsesdiscipliner. Det afspejler sig for eksempel i tilstrømningen til de nyere lederuddannelser på akademi- og diplom-niveau, hvor der lægges større vægt på udvikling af det personlige lederskab og mindre vægt på traditionelle ledelsesfag som for eksempel økonomi, styring og organisation. Samtidig udtrykker kursisterne på uddannelserne, at de især ønsker udvikling i kommunikation, personaleledelse, konflikthåndtering samt bevidsthed om egen lederrolle².

Evaluering af ledere

De sidste årtier er der sket en udvikling i retning af en mere nuanceret evaluering af lederne. Tidligere var hovedfokus rettet mod lederens evne til at skabe resultater på bundlinien. Det er naturligvis stadig en helt afgørende faktor for virksomhederne, at den, i hvert tilfælde set over længere sigt, er i stand til at producere med overskud. Imidlertid er der kommet en større forståelse for de processer, der fører til gode resultater, og mange ledere har erkendt, at for eksempel mere tilfredse medarbejdere også er mere motiverede, har mindre sygefravær og større loyalitet med virksomheden³.

Samtidig er der også kommet en større interesse for målstyring for eksempel i forbindelse med *balanced scorecard* eller lignende ledelsesværktøj. Lederne i undersøgelsen er derfor blevet spurgt om, hvordan lederne på deres virksomhed måles.

Tabel 5: Sådan måles lederne

	Ja, altid	Ja, almindeligvis	Ja, af og til	Nej, aldrig	I alt
Der følges op på mål/resultatkontrakter	22%	34%	26%	18%	100%
Lederne har aftalte mål	21%	36%	28%	15%	100%
Der gennemføres tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne, hvor det generelle tilfredshedsniveau måles	20%	18%	24%	38%	100%
Der gennemføres tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne, hvor den nærmeste leder evalueres på sin ledelsesstil	18%	15%	22%	45%	100%
På sin evne til at skabe resultater på bundlinien	14%	39%	29%	18%	100%

Der er stadig en betydelig del af virksomhederne, hvor der er ikke er aftalte mål for ledere. 15 procent af virksomhederne benytter sig slet ikke af aftalte mål for ledergruppen, mens yderligere 28 procent kun gør brug af det af og til. Som det fremgår af figur 2 nedenfor, er det især de mindre virksomheder, der ikke har aftalte mål for størstedelen af ledergruppen, men også blandt virksomheder med flere end 250 ansatte er det hver tredje, hvor det kun er en mindre del af lederne, der har aftalte mål.

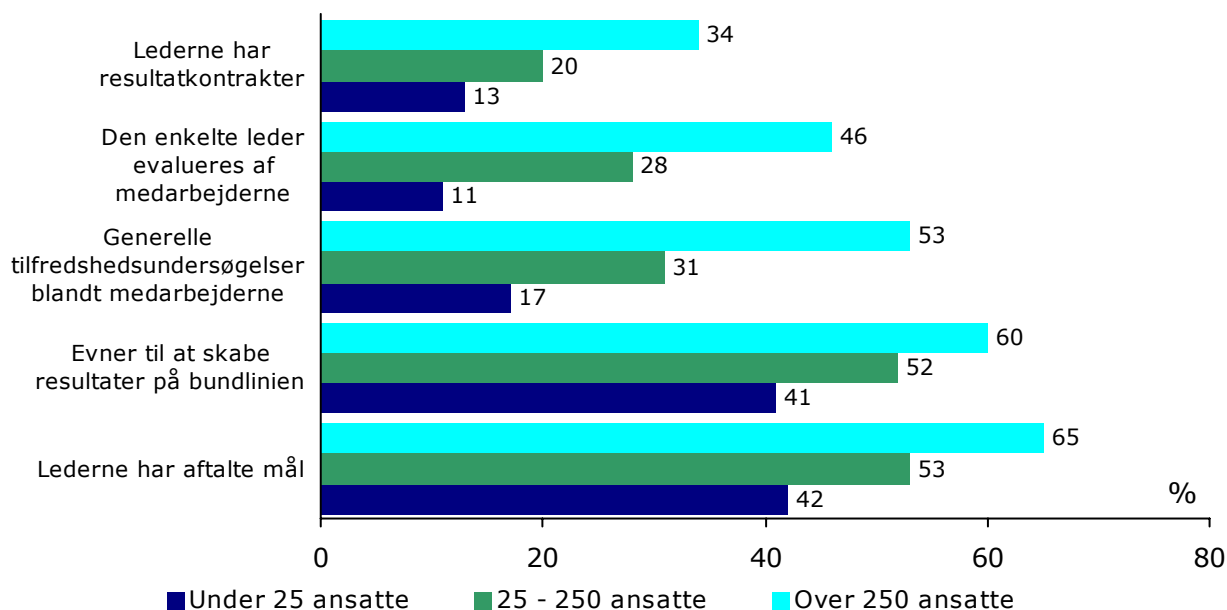
Tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne er efterhånden et ganske udbredt fænomen på danske virksomheder. Samlet set gennemføres der i dag medarbejderundersøgelser på 62 procent af virksomhederne, og på hver tredje virksomhed indgår der også direkte evaluering af den nærmeste leders ledelsesstil. Igen fremgår det af figur 2, at det især er de store virksomheder, der har taget medarbejdertilfredshedsundersøgelser til sig.

² Værdi af lederuddannelse, Ledernes Hovedorganisation, december 2004

³ Se for eksempel Ledelsesstil – Hvad er effekten af god ledelse?...og af dårlig?, Ledernes Hovedorganisation, maj 2004.

Figur 2: Sådan måles lederne på store og små virksomheder

(Andel af virksomhederne, hvor redskaberne altid eller almindeligvis tages i anvendelse)



Karakteristik af lederne

Med den relativ store udbredelse af medarbejdertilfredshedsundersøgelser, hvor der også indgår direkte evaluering af den nærmeste leder, er det naturligvis ekstra interessant at høre medarbejdernes dom. I denne undersøgelse er lederne blevet spurgt om en vurdering af deres egen nærmeste chef. Svarene er vist i tabel 6 nedenfor. Generelt er niveauet ganske højt, og gennemsnittet ligger lige under 9, men retfærdighedsvist skal det også nævnes, at 7,5 procent ligger under dumpegrænsen. I den gode ende af skalaen er der 38 procent, som scorer 10, 11 eller 13.

Tabel 6: Sådan bedømmes lederne deres nærmeste chef

Karakter på 13-skalaen	Andel
13	1,5%
11	11,6%
10	25,0%
9	22,8%
8	14,3%
7	11,8%
6	5,4%
5	4,6%
3	2,5%
0	0,4%
Alle	100,0%

Uddannelse af ledere

Når lederen ikke slår til og ikke lever op til de forventninger arbejdsgiveren har, er der flere løsningsmuligheder. Den mest dramatiske, som oftest er den sidste udvej, kan virksomheden skille sig af med lederen. Alternativt kan man finde en anden stilling med mindre eller helt uden lederansvar.

Imidlertid er der også en uddannelsesvej, hvor lederen klædes på til at blive en bedre leder. Når en leder ikke slår til, kan det lige så vel være manglende erfaring og lederuddannelse, som at vedkommende ikke har lederegenskaber. Nogle mennesker har måske et større lederpotentiale, men de fleste kan lære at blive en god leder. Det viser tabel 7.

På virksomheder, hvor der lægges vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse bedømmes lederne væsentligt højere end på virksomheder, som ikke lægger vægt på lederuddannelse. Tilsvarende scorer lederne 9,14 i gennemsnit på virksomheder, der tilbyder lederuddannelse til alle nyudnævnte ledere, mens de kun får 8,05 på virksomheder uden tilbud til de nyudnævnte ledere. Det er altså tilsyneladende muligt at hæve ledernes niveau betydeligt ved at arbejde systematisk med lederuddannelse.

Tabel 7 viser også, at vurderingen af lederne stiger betydeligt, når der foregår en systematisk evaluering af lederne. Det understreger, at også lederne har behov for feed-back på deres arbejde, og at det er en væsentlig kilde til bedre ledelse.

Tabel 7: Sammenhæng mellem lederuddannelse og bedømmelsen af lederne? (Tallene viser bedømmelsen af nærmeste chefs lederegenskaber bedømt på 13-skalaen)

	Virksomheden hvor der:	Virksomheder hvor der ikke :
Er formuleret et regelsæt for god ledelse	9,15	8,21
Der lægges vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse	9,26	7,91
Alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederuddannelse	9,14	8,05
Der foregår systematisk evaluering af lederne	9,25	8,02

Personalegennemstrømning

Dårlig ledelse har, som omtalt indledningsvist, stor negativ betydning for virksomhedens resultat. Umiddelbart kan man pege på, at der træffes de forkerte beslutninger, men ofte og mindst lige så alvorligt ser man lav motivation, dårligt psykisk arbejdsmiljø og stor personalegennemstrømning på virksomheder med dårlig ledelse.

Et meget tydeligt tegn på dårlig ledelse er ofte en stor udskiftning i medarbejderstaben. I tabel 8 og 9 er vurderingen af cheferne sammenholdt med, om deres underordnede ledere overvejer at skifte job, eller allerede har søgt nye stillinger. Billedet er klart og entydigt. Når chefen får topkarakter (10-13) er det kun hver tredje underordnede, som overvejer at søge væk, mens det er 9 ud af 10, når chefen får dumpekarakter. Der er altså al mulig grund til at bruge den fornødne tid på at ansætte sine ledere, og tilsvarende at bruge ressourcer på at gøre dem til (endnu) bedre ledere.

Tabel 8: Sammenhæng mellem hvor god chefen er og den underordnede leders lyst til at søge nyt arbejde

Chefens karakter på 13-skalaen:	Den underordnede overvejer i høj grad at skifte	Den underordnede overvejer i nogen grad at skifte	Den underordnede overvejer ikke at skifte	I alt
Usikker/Dumpet (00 - 5)	54%	36%	10%	100%
Det netop acceptable (6)	61%	18%	21%	100%
Middel (7 - 9)	22%	45%	33%	100%
Udmærket (10 - 13)	8%	25%	67%	100%
Alle	21%	35%	44%	100%

Tabel 9: Sammenhæng mellem hvor god chefen er og den underordnede leders konkrete jobsøgning

Chefens karakter på 13-skalaen:	Den underordnede har søgt job i løbet af de seneste tre måneder	Den underordnede har ikke søgt job i løbet af de seneste tre måneder	I alt
Usikker/Dumpet (00 - 5)	33%	67%	100%
Det netop acceptable (6)	39%	61%	100%
Middel (7 - 9)	22%	78%	100%
Udmærket (10 - 13)	10%	90%	100%
Alle	19%	81%	100%

Afskedigelse af ledere

Hvert år bliver hver tiende leder ramt af ledighed i kortere eller længere tid⁴. Mange af de ledighedsberørte har virksomhedslukninger at takke for deres situation, men denne undersøgelse viser også, at hver anden virksomhed har set sig nødsaget til at afskedige en eller flere ledere i løbet af det seneste år.

Tabel 10: Er der inden for det seneste år afskediget ledere på virksomheden?

Ja	51%
Nej	46%
Ved ikke	3%
I alt	100%

Tabel 6 nedenfor viser, hvad der har ligget bag afskedigelserne. I 27 procent af tilfældene har det været omstruktureringer eller nedskæringer på virksomheden, som har overflødiggjort lederen. Ellers er der ganske mange ledere, der er blevet opsagt, fordi de ikke har levet op til den øverste ledelses forventninger. Således er 31 procent blevet opsagt på grund af manglende lederegenskaber. Tallene er bemærkelsesværdigt højt, når det sammenholdes med, at de ledelsesmæssige kompetencer fylder relativt lidt, når der skal ansættes ledere. Det er klart de faglige kompetencer, erhvervs erfaring og "kemi", som tillægges størst værdi, når den rette person skal findes blandt ansøgerne, mens ledelsesmæssige kompetencer og formel lederuddannelse betyder mindre.

⁴ Danmarks Statistik

Table 11: Hvad var årsag til den seneste afskedigelse af en leder?

Manglende lederegenskaber	31%
Omstrukturering/nedskæring	27%
Levede ikke op til aftalte mål	14%
Konflikt med topledelsen	12%
Konflikt med medarbejdere	6%
Underslæb, bedrag eller lignende	4%
Illoyalitet overfor virksomheden	2%
Alkoholmisbrug eller lignende	1%
Andet	3%
I alt	100%

At der sker så mange afskedigelser af ledere på grund af manglende lederegenskaber har både menneskelige og økonomiske omkostninger. For den leder, som mister jobbet er det et unødvendigt personligt nederlag, mens det for virksomheden kan betyde store ekstra omkostninger.

De ekstra omkostninger vil for det første komme i den periode, hvor den fejlansatte leder stadig er ansat, og hvor tingene næppe fungerer optimalt. For det andet kommer der både de direkte og de indirekte rekrutteringsomkostninger. De direkte rekrutteringsomkostninger vil typisk være udgifter til annoncering, tidsforbrug til samtaler og udvælgelse samt eventuel personlige test, mens de indirekte rekrutteringsomkostninger udgøres af udgifter til oplæring og produktionstab i indkøringsperioden.

Det er naturligvis meget forskelligt, hvor store rekrutteringsomkostningerne er fra gang til gang. Det afhænger i høj grad af hvilken type job, der er tale om, men der kan være tale om betydelige udgifter. Ikke mindst et eventuelt produktionstab i indkøringsperioden kan løbe op i mange hundrede tusinde kroner.

Det er derfor også tankevækkende, at de ledelsesmæssige kompetencer vægter så lidt i ansættelsessituationen, når det viser sig at være den mest almindelige grund til, at virksomheden skiller sig af med en leder.

Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har oprettet et LederPanel, der består af et bredt udsnit af ledere fra alle niveauer og brancher i dansk erhvervsliv. Lederpanelet består af 1209 ledere, og de 548 indkomne svar giver dermed en svarprocent på 45.

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse februar 2005