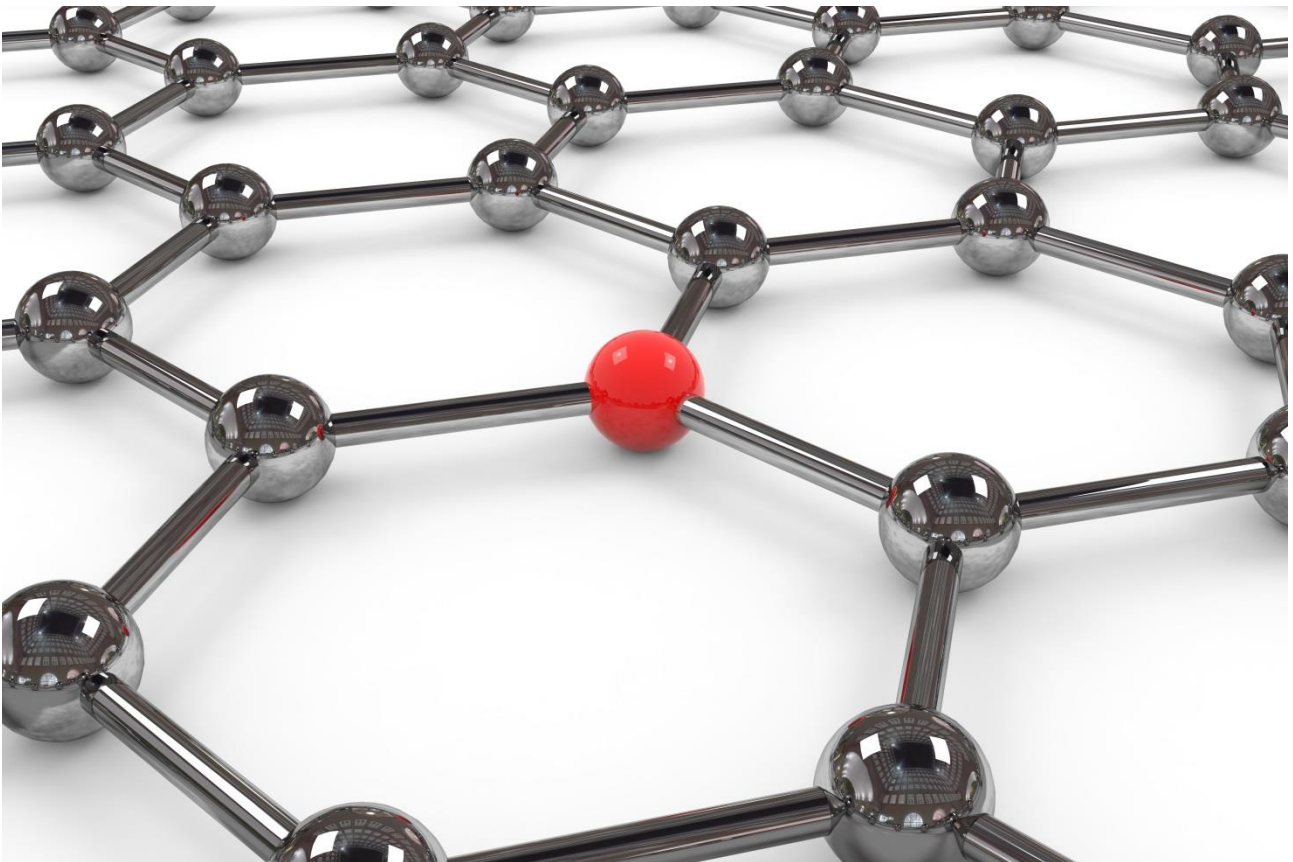


Ledelseskompetencer og skandinavisk ledelsesstil



Indledning

Undersøgelsen belyser:

- Hvilke kompetencer privatansatte topledere, mellemledere og linjeledere mener, er de vigtigste i deres nuværende lederjob, samt de forskelle og ligheder der er i vurderingen mellem de tre ledelsesniveauer.
- Privatansatte lederes vurdering af, om den såkaldt skandinaviske ledelsesstil giver mere tilfredse medarbejdere og bedre økonomiske resultater.

Topledere er i denne undersøgelse defineret som administrerende direktører og øvrige direktionsmedlemmer.

Mellemledere er i denne undersøgelse defineret som ledere med ledelsesansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere.

Linjeledere er i denne undersøgelse defineret som ledere med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere.

Respondentgruppens sammensætning fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen".

De vigtigste kompetencer for mellem- og linjeledere i den private sektor

De kompetencer, som flest peger på som de vigtigste i deres nuværende lederjob, er evnen til at skabe resultater og evnen til at skabe trivsel og arbejdsglæde. Knap halvdelen af mellem- og linjelederne svarer, at det er blandt de vigtigste kompetencer i deres nuværende lederjob.

Tabel 1. Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob? Mellem- og linjeledere i den private sektor tilsammen. Mulighed for op til otte svar.

	Procent
Min evne til at skabe resultater	49
Min evne til at skabe trivsel og arbejdsglæde	47
Min evne til at inspirere og motivere	43
Min evne til at tage ansvar	43
Min evne til at træffe beslutninger	42
Min evne til at planlægge og følge op på opgaver	41
Min faglige indsigt og viden	40
Min evne til at gennemføre forandringer	39
Min evne til at kommunikere	37
Min evne til at løse problemer	36
Min evne til at skabe samarbejde og dialog	35
Min ledelseserfaring	31
Min evne til at uddelegere opgaver	31
Min evne til at sætte mål og rammer	27
Min evne til at tænke og handle strategisk	27
Min evne til at fungere som "bindeled" mellem medarbejderne og den øverste ledelse	23
At jeg er robust	22
Min evne til at formidle virksomhedens holdninger og værdier	18
Min evne til løbende kompetenceudvikling af mine medarbejdere	17
Min evne til at løse konflikter	15
Min evne til at give og modtage feedback	15
At jeg er udadvendt	15
Min evne til at være ambassadør for virksomheden	12
Mine kreative og innovative evner	11
Min evne til at formulere vision og retning	11
Ved ikke/ikke relevant	1

Blandt mellemledere og linjeledere er der dog en række forskelle i vurderingen af, hvor stor en andel der svarer, hvilke kompetencer der er blandt de vigtigste i deres nuværende lederjob.

Blandt andet svarer markant flere mellemledere end linjeledere, at evnen til at

- skabe resultater
- gennemføre forandringer
- sætte mål og rammer

er blandt de vigtigste kompetencer.

**Tabel 2. Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob?
Mellemledere i den private sektor. Mulighed for op til otte svar.**

	Procent
Min evne til at skabe resultater	54
Min evne til at skabe trivsel og arbejdsglæde	47
Min evne til at gennemføre forandringer	45
Min evne til at inspirere og motivere	45
Min evne til at træffe beslutninger	42
Min evne til at tage ansvar	41
Min ledelseserfaring	40
Min evne til at planlægge og følge op på opgaver	38
Min evne til at kommunikere	37
Min evne til at sætte mål og rammer	34
Min evne til at skabe samarbejde og dialog	34
Min evne til at løse problemer	33
Min evne til at uddelegere opgaver	32
Min faglige indsigt og viden	31
Min evne til at tænke og handle strategisk	30
Min evne til at fungere som "bindeled" mellem medarbejderne og den øverste ledelse	23
At jeg er robust	21
Min evne til løbende kompetenceudvikling af mine medarbejdere	18
Min evne til at formidle virksomhedens holdninger og værdier	18
Min evne til at løse konflikter	16
Min evne til at formulere vision og retning	15
Min evne til at give og modtage feedback	15
Min evne til at være ambassadør for virksomheden	13
Mine kreative og innovative evner	11
At jeg er udadvendt	11
Ved ikke/ikke relevant	1

Modsat svarer markant flere linjeledere end mellemledere, at deres faglige indsigt og viden er blandt de vigtigste kompetencer.

**Tabel 3. Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob?
Linjeledere i den private sektor. Mulighed for op til otte svar.**

	Procent
Min evne til at skabe trivsel og arbejdsglæde	46
Min faglige indsigt og viden	46
Min evne til at tage ansvar	45
Min evne til at skabe resultater	45
Min evne til at planlægge og følge op på opgaver	43
Min evne til at inspirere og motivere	42
Min evne til at træffe beslutninger	41
Min evne til at løse problemer	38
Min evne til at kommunikere	37
Min evne til at skabe samarbejde og dialog	36
Min evne til at gennemføre forandringer	35
Min evne til at uddelegere opgaver	30
Min ledelseserfaring	25
Min evne til at tænke og handle strategisk	24
Min evne til at sætte mål og rammer	23
Min evne til at fungere som "bindeled" mellem medarbejderne og den øverste ledelse	23
At jeg er robust	23
Min evne til at formidle virksomhedens holdninger og værdier	18
At jeg er udadvendt	17
Min evne til løbende kompetenceudvikling af mine medarbejdere	16
Min evne til at give og modtage feedback	16
Min evne til at løse konflikter	15
Min evne til at være ambassadør for virksomheden	12
Mine kreative og innovative evner	12
Min evne til at formulere vision og retning	8
Ved ikke/ikke relevant	1

Topledernes vigtigste kompetencer

Over halvdelen af topledere peger på, at evnen til at tænke og handle strategisk samt evnen til at skabe resultater er blandt de vigtigste i deres nuværende lederjob.

Tabel 4. Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob? Topledere i den private sektor. Mulighed for op til otte svar. (N=186).

	Procent
Min evne til at tænke og handle strategisk	54
Min evne til at skabe resultater	53
Min evne til at gennemføre forandringer	47
Min evne til at inspirere og motivere	45
Min evne til at træffe beslutninger	44
Min evne til at sætte mål og rammer	44
Min evne til at kommunikere	42
Min evne til at tage ansvar	33
Min evne til at skabe trivsel og arbejdsglæde	32
Min evne til at formulere vision og retning	31
Min faglige indsigt og viden	30
Min evne til at uddelegere opgaver	30
Min evne til at formidle virksomhedens holdninger og værdier	29
Min ledelseserfaring	26
Mine analytiske evner	23
Min evne til at planlægge og følge op på opgaver	23
Min evne til at skabe samarbejde og dialog	22
Min evne til at være ambassadør for virksomheden	21
Min evne til at løse problemer	21
At jeg er robust	20
Mine kreative og innovative evner	17
At jeg er udadvendt	14
Min evne til at involvere hele virksomheden i beslutningsprocessen	14
Min evne til at give og modtage feedback	12
Min evne til at løse konflikter	8
Ved ikke/ikke relevant	3

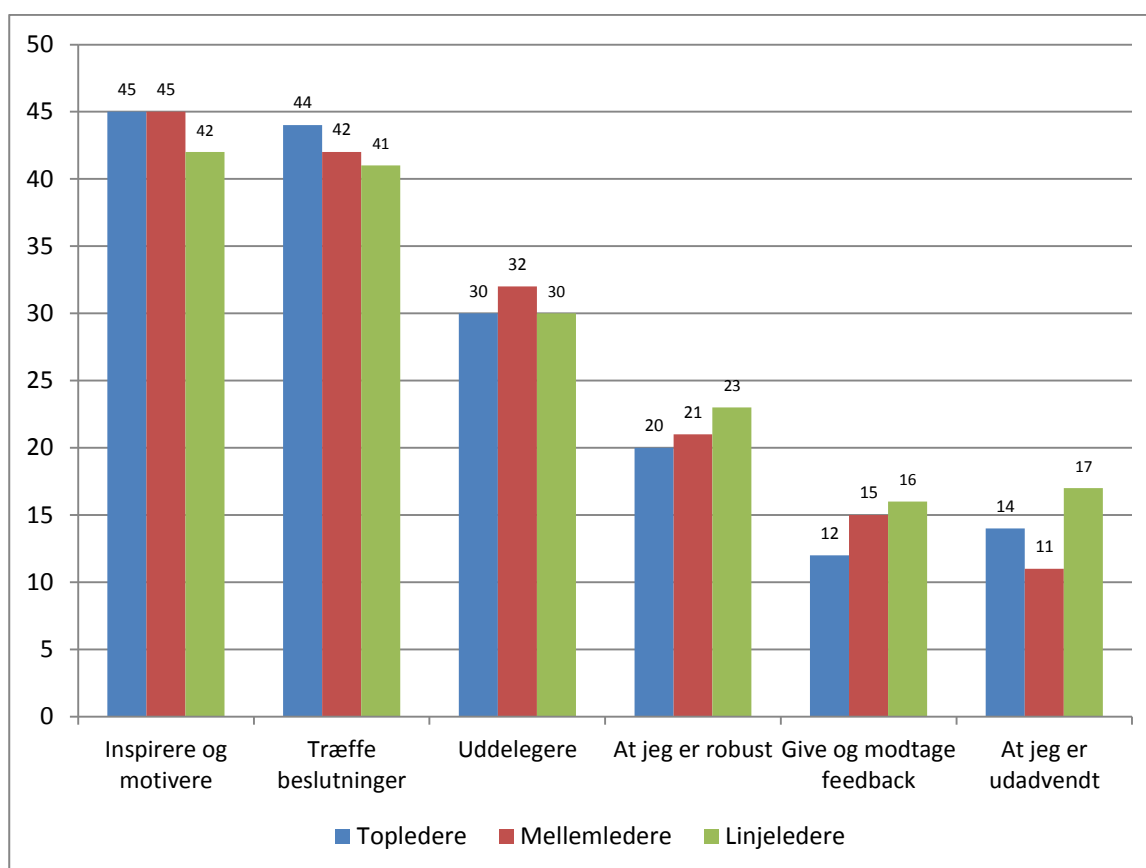
Ligheder og forskelle mellem de tre ledelsesniveauer

Der er en række forskelle mellem, hvad henholdsvis topledere, mellemedere og linjeledere vurderer, er de vigtigste kompetencer i deres nuværende lederjob. Ledelsesniveauet har meget naturligt betydning for, hvad flest vurderer, er de vigtigste kompetencer i deres nuværende lederjob.

På alle ledelsesniveauer er der dog stort set sammenfald i vurderingen af vigtigheden af følgende ledelseskompetencer:

- Evnen til at inspirere og motivere
- Evnen til at træffe beslutninger
- Evnen til at uddelegere
- At de er robuste
- Evnen til at give og modtage feedback
- At de er udadvendte

Figur 1. Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob? Sammenfald mellem topledere, mellemeder og linjeledere i den private sektor¹. Procent.



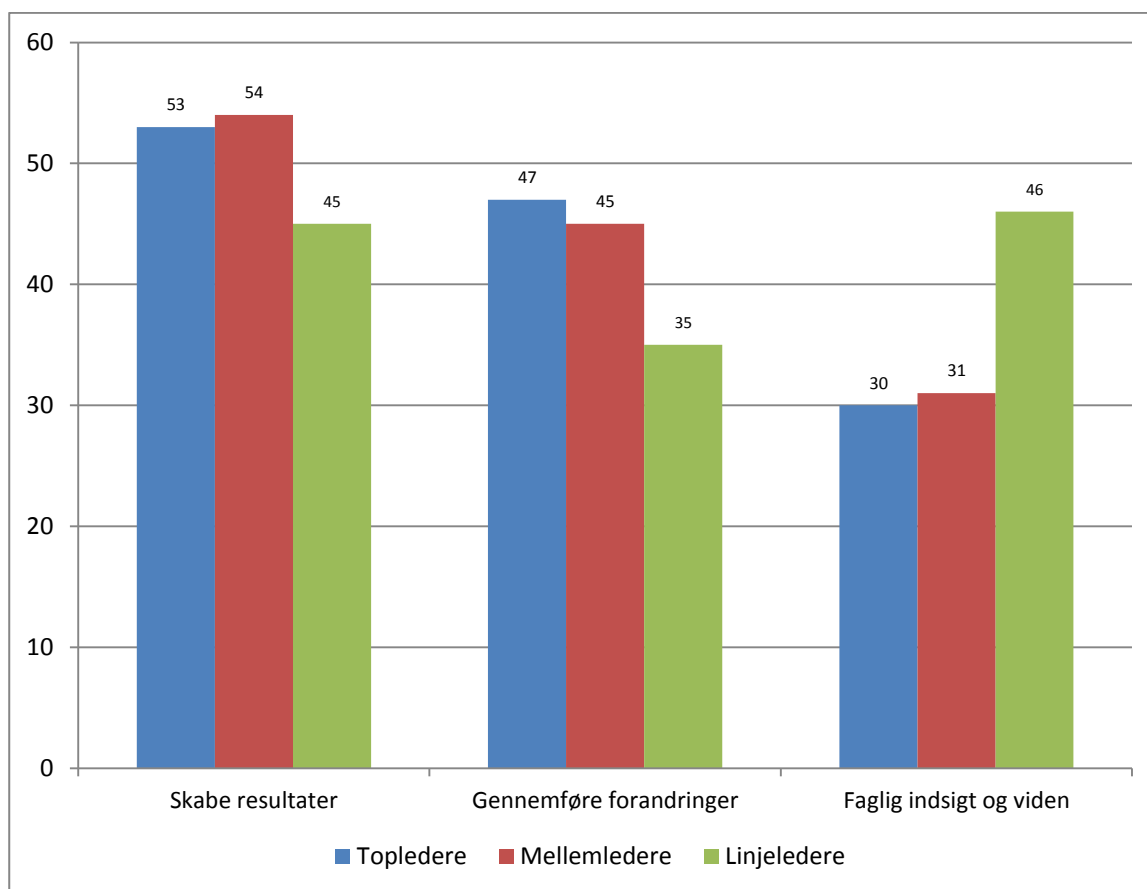
¹ To spørgsmål er kun stillet til topledere og ikke til mellemedere og linjeledere. Det er spørgsmålene: "Mine analytiske evner" og "Min evne til at involvere hele virksomheden i beslutningsprocessen". To spørgsmål er kun stillet til mellem- og linjeledere. Det er spørgsmålene: "Min evne til at fungere som bindeled mellem medarbejderne og den øverste ledelse" og "Min evne til løbende kompetenceudvikling af mine medarbejdere".

I topledernes og mellemedernes vurdering af, hvad der er blandt de vigtigste kompetencer i deres nuværende lederjob, er der stort set sammenfald i vurderingen, når det gælder følgende kompetencer:

- Evnen til at skabe resultater
- Evnen til at gennemføre forandringer
- Deres faglige indsigt og viden

Her adskiller linjelederen sig i større eller mindre omfang.

Figur 2. Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob? Topledere, mellemedere og linjeledere i den private sektor. Procent.

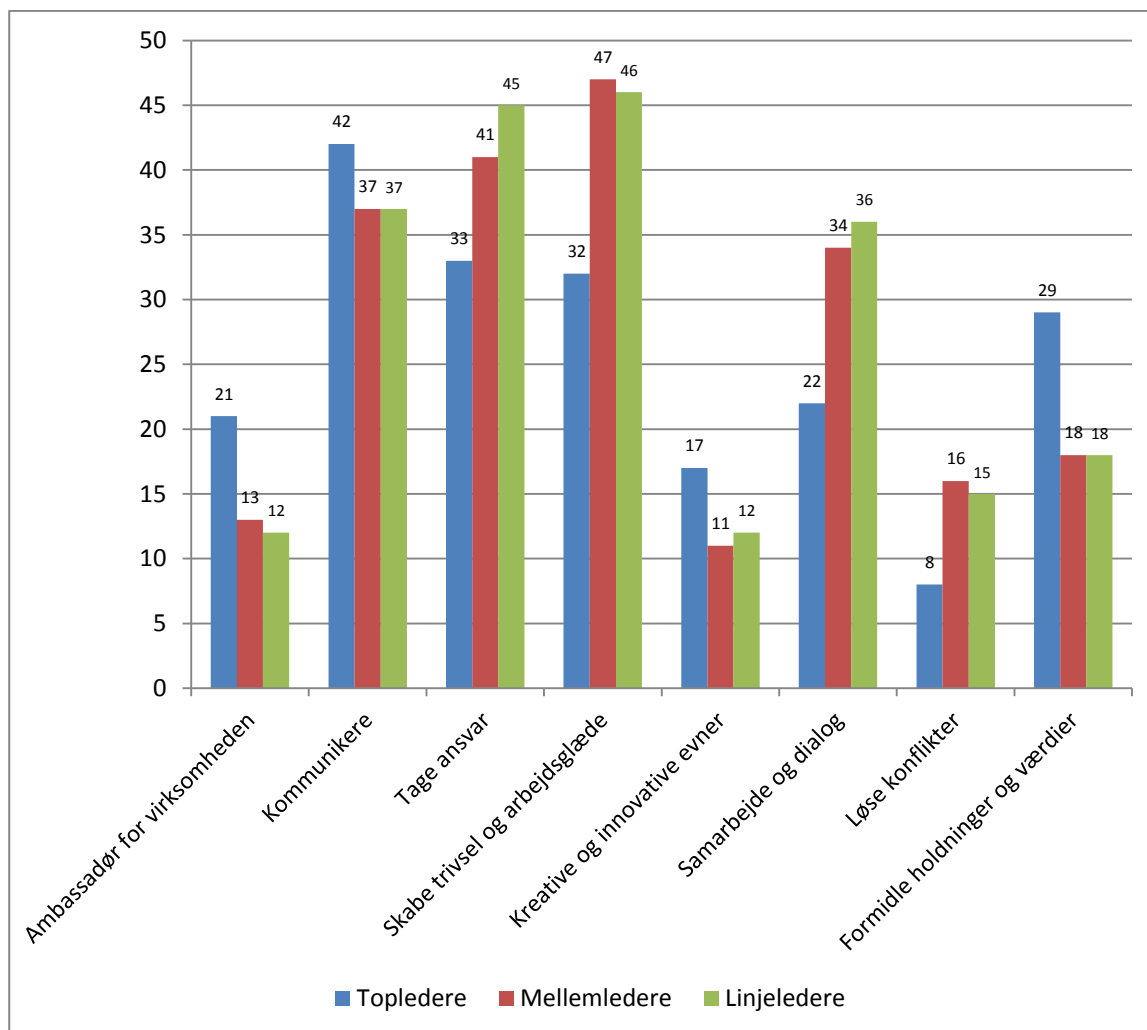


I mellemlæderes og linjelæderes vurdering af, hvad der er blandt de vigtigste kompetencer i deres nuværende lederjob, er der stort set sammenfald i vurderingen, når det gælder følgende kompetencer:

- Evnen til at være ambassadør for virksomheden
- Evnen til at kommunikere
- Evnen til at skabe trivsel og arbejdsglæde
- Evnen til at skabe samarbejde og dialog
- Deres kreative og innovative evner
- Evnen til at løse konflikter
- Evnen til at tage ansvar
- Evnen til at formidle virksomhedens holdninger og værdier

Her adskiller topledere sig i større eller mindre omfang.

Figur 3. Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob? Topledere, mellemlæder og linjelædere i den private sektor. Procent.

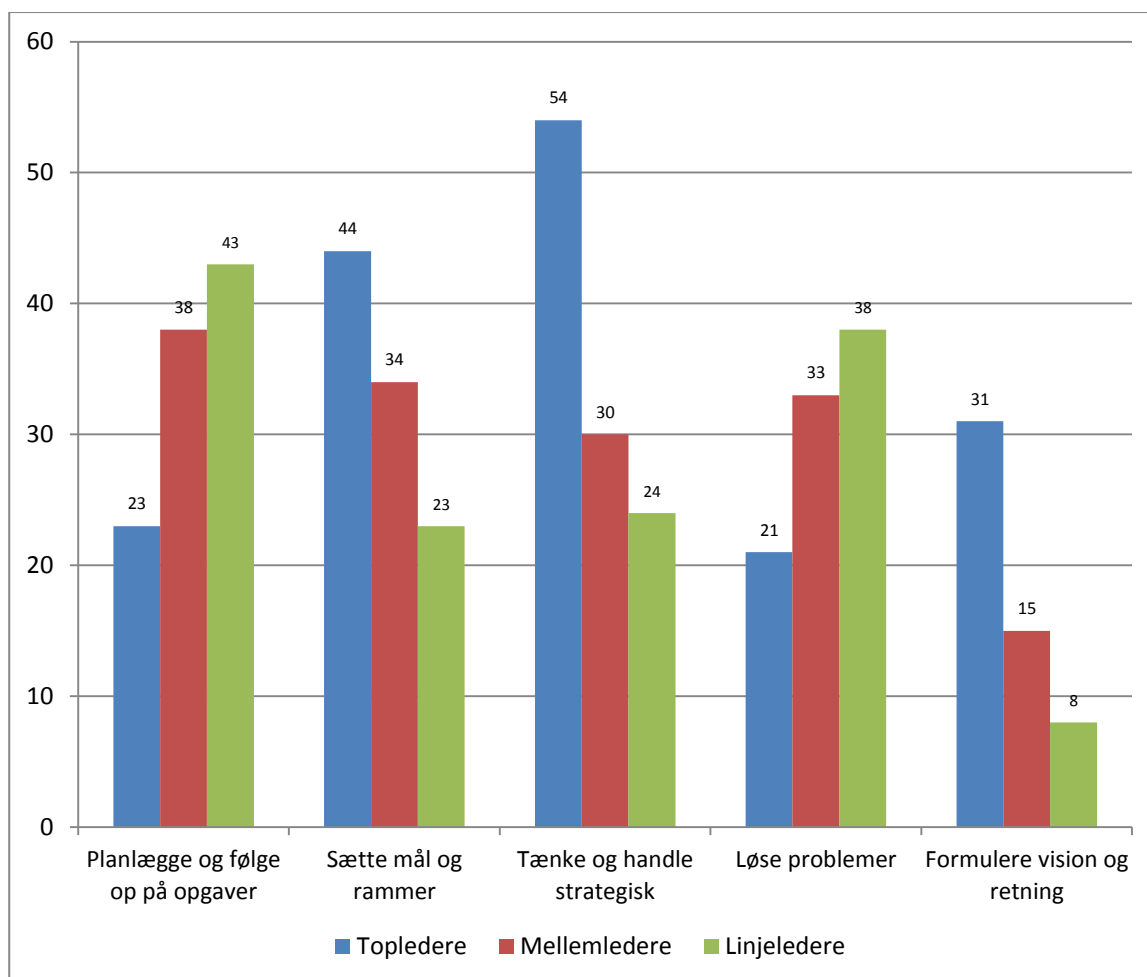


På følgende områder adskiller alle tre ledelsesniveauer sig i større eller mindre omfang fra hinanden med enten stigende eller faldende andel af, hvor mange der vurderer, at kompetencen er blandt de vigtigste afhængig af ledelsesniveau. Det betyder, at andelen af mellemledere, der vurderer kompetencen som blandt de vigtigste, ligger mellem, hvor mange topledere og linjeledere der vurderer, at kompetencen er blandt de vigtigste.

Det gælder evnen til at

- planlægge og følge op på opgaver
- sætte mål og rammer
- tænke og handle strategisk
- løse problemer
- formulere vision og retning

Figur 4. Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob? Topledere, mellemledere og linjeledere i den private sektor. Procent.



Virksomhedens størrelse har betydning for kompetencerne

Ser man på mellemlidernes og linjeledernes svar fordelt på virksomhedsstørrelse, er der en række markante forskelle i vurderingen af, hvad der er de vigtigste kompetencer i deres nuværende lederjob.

Når det gælder mellemlidene, peger væsentligt flere mellemlidene fra store virksomheder på, at følgende kompetencer er blandt de vigtigste:

Det er evnen til at

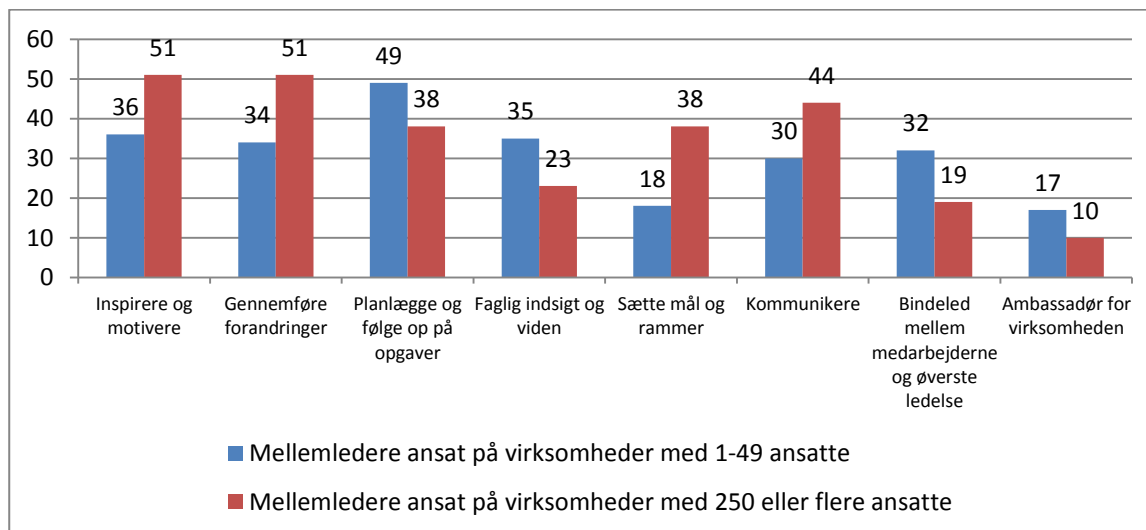
- inspirere og motivere
- gennemføre forandringer
- sætte mål og rammer
- kommunikere

Omvendt peger væsentligt flere mellemlidene fra små virksomheder på, at følgende kompetencer er blandt de vigtigste:

Det er evnen til at

- planlægge og følge op på opgaver
- fungere som bindeled mellem medarbejderne og øverste ledelse
- være ambassadør for virksomheden samt
- deres faglige indsigt og viden

Figur 5. Virksomhedsstørrelse. Forskelle i mellemlidernes vurdering af de vigtigste kompetencer i deres nuværende lederjob. Procent.



Når det gælder linjelederne, peger væsentligt flere linjeledere fra store virksomheder på, at følgende kompetencer er blandt de vigtigste:

Det er evnen til at

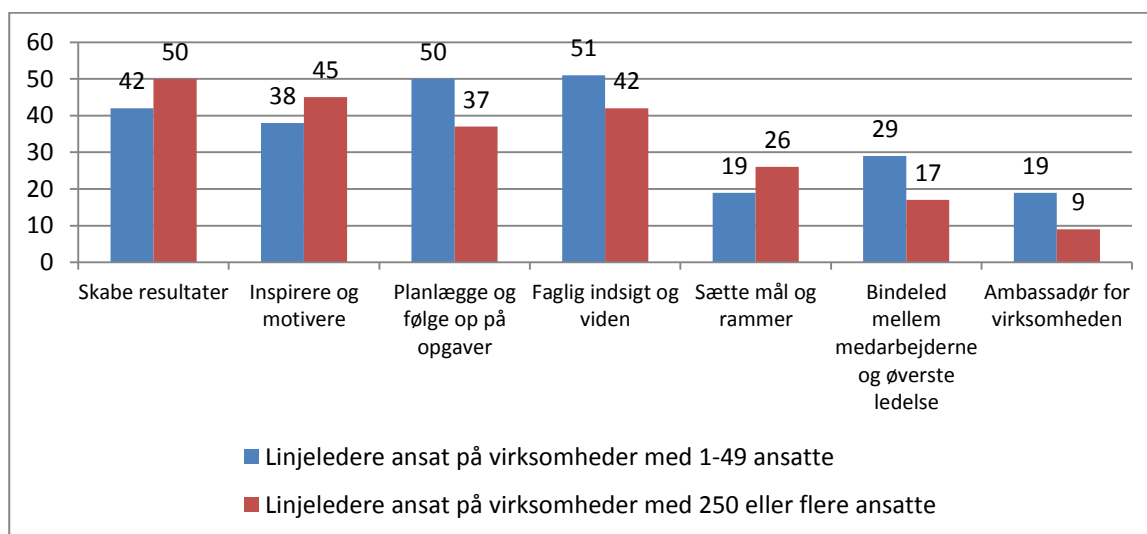
- skabe resultater
- inspirere og motivere
- sætte mål og rammer

Omvendt peger væsentligt flere linjeledere fra små virksomheder på, at følgende kompetencer er blandt de vigtigste:

Det er evnen til at

- planlægge og følge op på opgaver
- fungere som bindeled mellem medarbejderne og øverste ledelse
- være ambassadør for virksomheden samt
- deres faglige indsigt og viden

Figur 6. Virksomhedsstørrelse. Forskelle i linjelederes vurdering af de vigtigste kompetencer i deres nuværende lederjob. Procent.



Der er for få respondenter blandt topledere til at kunne foretage en sammenligning på virksomhedsstørrelse, dog er tendensen, også når det gælder topledere, at virksomhedsstørrelsen helt naturligt har betydning for, hvor mange topledere, der vurderer kompetencerne i tabel 2 som de vigtigste i deres nuværende lederjob.

Det gælder for eksempel evnen til at formulere vision og retning, hvor der ikke overraskende er betydeligt flere topledere ansat i virksomheder med 250 eller flere ansatte end i virksomheder med 1-49 ansatte, der vurderer, at denne kompetence er blandt de vigtigste i deres nuværende lederjob.

Forskelle mellem kvindelige og mandlige linjeledere i den private sektor

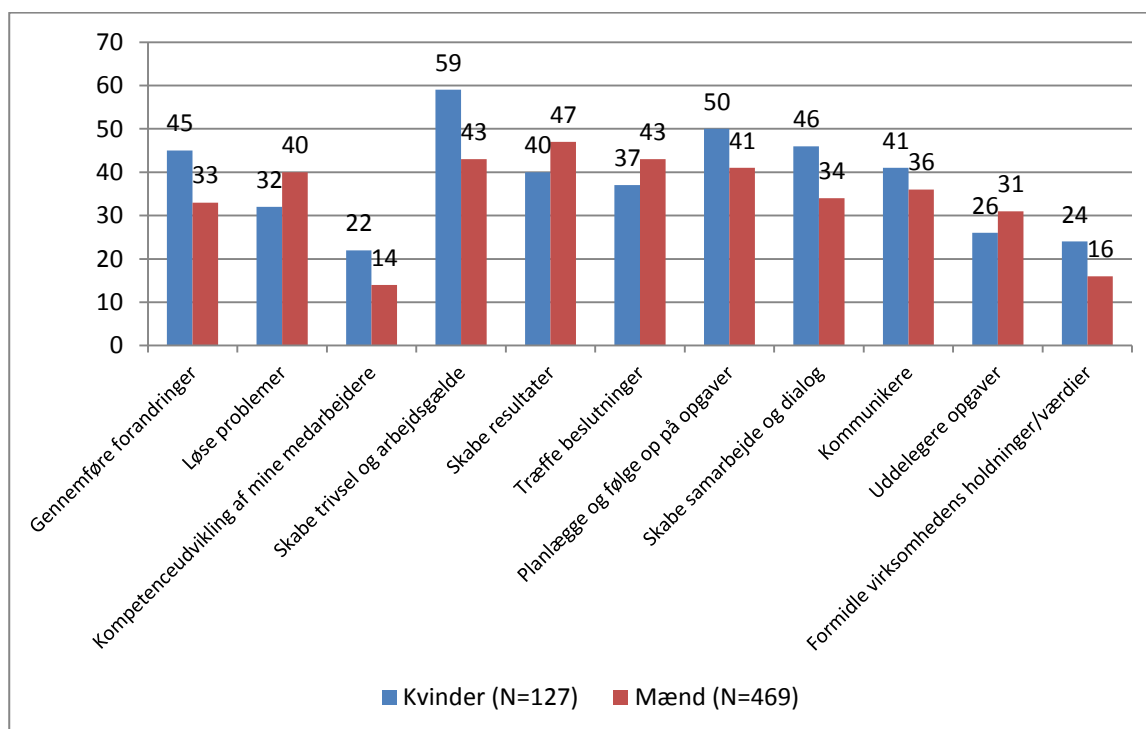
Der er en række signifikante forskelle på de kvindelige og mandlige linjelederes vurdering af, hvad der er blandt de vigtigste kompetencer i deres nuværende job, og det er forskelle, som ikke hænger sammen med, om flere kvinder end mænd er ansat i små eller store virksomheder. En signifikant større andel af kvinderne svarer, at følgende kompetencer er blandt de vigtigste i deres nuværende lederjob. Det drejer sig om evnen til

- at gennemføre forandringer
- at skabe trivsel og arbejdsglæde
- at skabe samarbejde og dialog
- løbende kompetenceudvikling af deres medarbejdere
- at planlægge og følge op på opgaver
- at kommunikere
- at formidle virksomhedens holdninger og værdier

Omvendt svarer en signifikant større andel af mændene, at følgende kompetencer er blandt de vigtigste i deres nuværende lederjob. Det drejer sig om evnen til at

- løse problemer
- skabe resultater
- træffe beslutninger
- uddelegere opgaver

Figur 7. Linjeledere i den private sektor. Forskelle på kvinder og mænd². Procent.



² Der er for få kvindelige respondenter blandt mellemlederne og blandt toplederne til, at der kan laves en sammenligning mellem kvinder og mænd på disse to ledelsesniveauer.

Skandinavisk ledelsesstil

Det har gennem årene været drøftet, om der er en særlig skandinavisk/nordisk ledelsesstil med blandt andet kort afstand mellem ledelse og medarbejdere, decentraliseret beslutningskompetence samt frihed og selvstændighed til medarbejderne i opgaveløsningen.

Ifølge respondenterne i undersøgelsen svarer 65 procent, at ledelsesstilen på deres virksomhed i høj eller i meget høj grad er kendetegnet ved, at der er kort afstand mellem ledelse og medarbejdere. Omkring seks ud af ti svarer, at medarbejderne har stor selvstændighed i opgaveløsningen, samt at de har passende indflydelse på, hvordan de løser deres arbejdsopgaver.

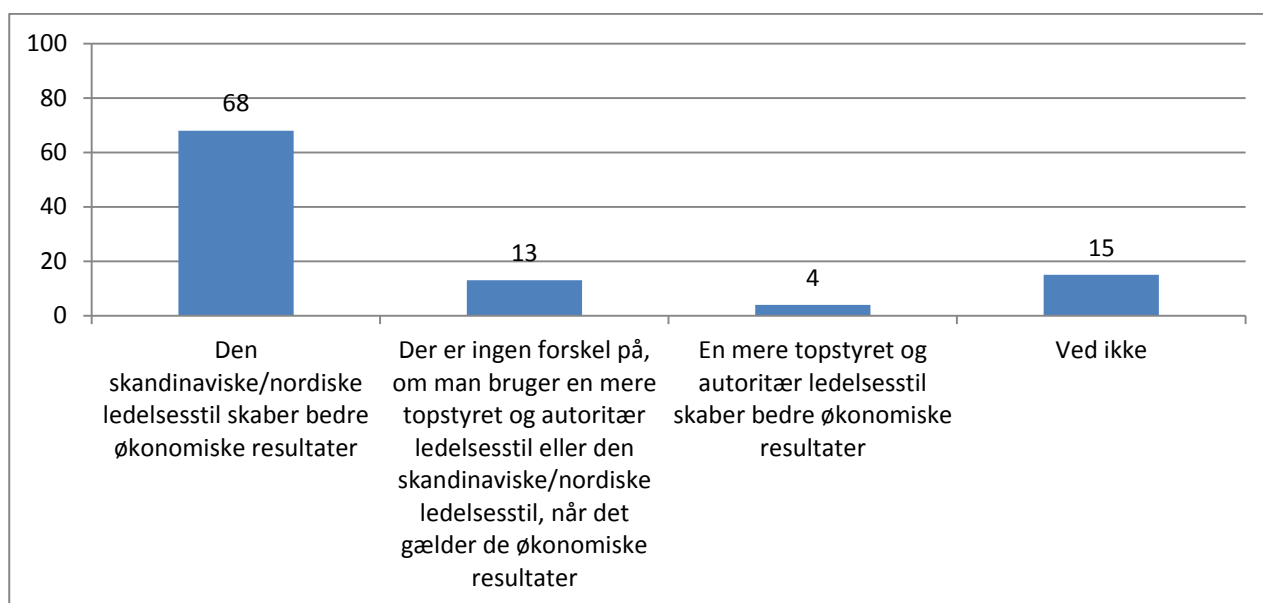
49 procent svarer, at ledelse i deres virksomhed i høj eller i meget høj grad udøves gennem argumentation frem for formel magt.

Tabel 5. Man taler ofte om en særlig skandinavisk/nordisk ledelsesstil med blandt andet kort afstand mellem ledelse og medarbejdere, decentraliseret beslutningskompetence samt frihed og selvstændighed til medarbejderne i opgaveløsningen. I hvilken grad kendetegner følgende ledelsesstilen i din virksomhed?

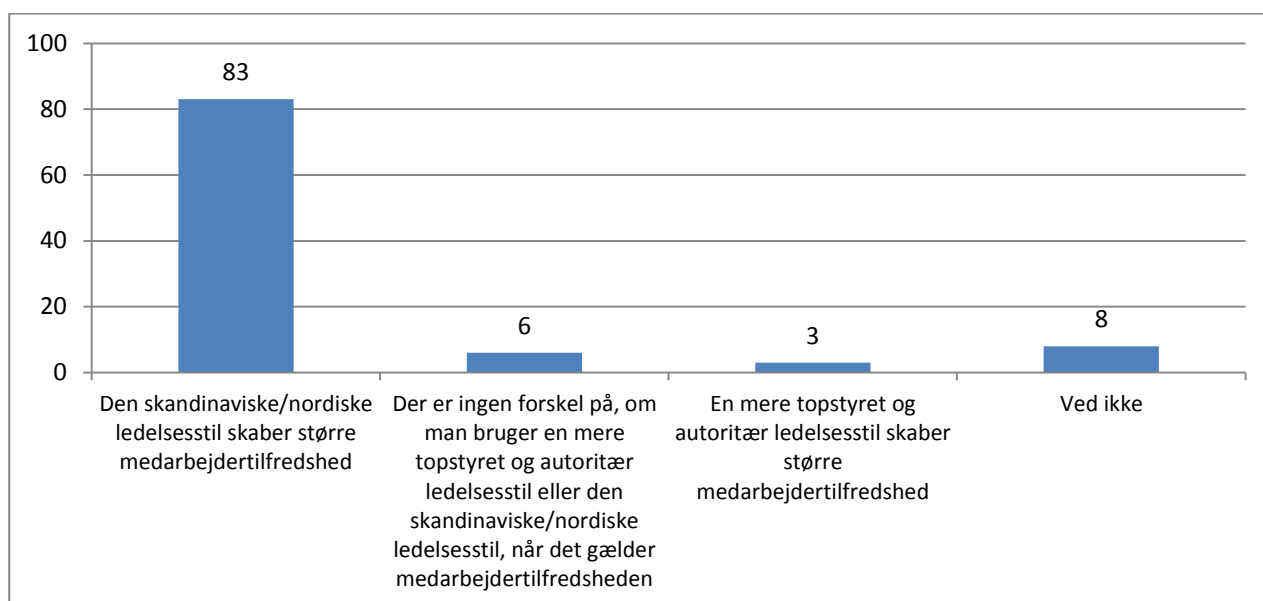
Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke/ Ikke relevant	Total
Beslutningskompetencen er decentraliseret	27	43	24	6	100
Beslutninger træffes på grundlag af sikker viden	13	43	40	4	100
Beslutningsprocesserne foregår kollektivt	44	43	11	3	100
Medarbejderne har passende indflydelse på, hvordan de løser deres arbejdsopgaver	9	32	58	2	100
Medarbejderne har stor selvstændighed i opgaveløsningen	9	28	61	2	100
Der er kort afstand mellem ledelse og medarbejdere	12	22	65	2	100
Medarbejderne leder sig selv ("selvledelse")	24	44	29	2	100
Der er medbestemmende eller selvstyrende grupper/teams	28	36	30	6	100
Ledelse udøves gennem argumentation frem for formel magt	16	32	49	3	100

Knap syv ud af ti vurderer, at den skandinaviske ledelsesstil giver bedre økonomiske resultater, og mere end otte ud af ti vurderer, at den skaber større medarbejdertilfredshed.

Figur 8. Vurderer du, at man som leder skaber bedre økonomiske resultater med den skandinaviske/nordiske ledelsesstil, som blandt andet omfatter kort afstand mellem ledelse og medarbejdere, decentraliseret beslutningskompetence samt frihed og selvstændighed til medarbejderne i opgaveløsningen, end hvis man benytter en mere topstyret og autoritær ledelsesstil? Procent.



Figur 9. Vurderer du, at man som leder skaber større medarbejdertilfredshed med den skandinaviske/nordiske ledelsesstil, som blandt andet indebærer kort afstand mellem ledelse og medarbejdere, decentraliseret beslutningskompetence samt frihed og selvstændighed til medarbejderne i opgaveløsningen, end hvis man benytter en mere topstyret og autoritær ledelsesstil? Procent.



Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført af Lederne i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 1.467 CAWI-interview med privatansatte medlemmer af Lederne i perioden 11. november til 23. november 2015.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	277	19
Mænd	1.190	81
Total	1.467	100

Alder	Antal	Procent
Under 40	186	13
40-44	259	18
45-49	303	21
50-54	355	24
55-59	232	16
60 og derover	132	9
Total	1.467	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Administrerende direktør/Øvrig direktion	186	13
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	396	27
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	596	41
Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	289	20
Total	1.467	100

Virksomhedsstørrelse	Antal	Procent
1-49	437	30
50-249	420	29
250 eller flere ansatte	610	42
Total	1.467	100

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver ét procentpoint højere eller lavere. Det er ikke en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk, telefon 32 83 32 83.