

Topchefens vigtigste lederroller og motivation af medarbejdere



Indledning

Undersøgelsen belyser, hvilke lederroller der er de vigtigste for en topchef, hvad der er forudsætningerne for at blive topchef, samt hvor mange ledere der har ambitioner om at blive topchef.

Der sættes desuden fokus på, hvad der ifølge ledere har størst betydning for, at medarbejderne er motiverede.

Respondenterne har svaret på, hvad der efter deres vurdering har betydning for, om de er en succes som leder i deres nuværende job, samt om finanskrisen har betydet ændringer i virksomhedens fokus på en række områder.

Undersøgelsen omfatter 1.014 ledere, se nærmere om respondenterne i afsnittet "Om undersøgelsen".

De vigtigste lederroller for en topchef

Jobbet som topchef kræver en bred vifte af kvalifikationer og kompetencer, og der er nok ikke en entydig facitliste for, hvor hvad den gode topchef skal kunne. Der kan derimod peges på en række lederroller, som en topchef skal kunne udfylde.

Respondenterne er blevet bedt om at svare på, hvilke fire lederroller der efter deres vurdering er de vigtigste for en topchef. Svarene fremgår af tabel 1.

Tabel 1. *Hvilke af disse lederroller er efter din vurdering de fire vigtigste for en topchef? Prioriteret. Procent.*

	Procent
Inspirator og Motivator	62
Kommunikator	42
Rollemodel som leder	40
Resultatskaber	38
Strateg	34
Problemløser	32
Visionsskaber	31
Styrmand/Dirigent	29
Værdiskaber	26
Ambassadør for virksomheden	24
Planlægger	18
Idémager	12
Taktiker	8
Ingen af disse	1

Det er klart rollen som inspirator og motivator, langt de fleste vurderer, er den vigtigste. Det vurderer mere end 6 ud af 10 ledere.

Tabel 1 viser et totalbillede, hvor der ikke er taget højde for, hvilket ledelsesniveau respondenterne befinder sig på. Antallet af respondenter på nederste ledelsesniveau (linjeledere) udgør 59 procent af respondenterne, og det påvirker totalbilledet.

Når svarene opdeles på ledelsesniveauer ser prioriteringen noget anderledes ud, se tabel 2.

Table 2. *Hvilke af disse lederroller er efter din vurdering de fire vigtigste for en topchef? Svar fordelt på ledelsesniveau. Procent angivet i parentes.*

¹ Direktion (N=228)	² Mellemlider (N=192)	³ Linjeleder (N=594)
Inspirator og Motivator (56)	Inspirator og Motivator (58)	Inspirator og Motivator (66)
Resultatskaber (48)	Resultatskaber (41)	Kommunikator (46)
Strateg (43)	Strateg (40)	Rollemodel som leder (45)
Kommunikator (33)	Kommunikator (38)	Resultatskaber (34)
Rollemodel som leder (33)	Rollemodel som leder (35)	Problemløser (33)
Visionsskaber (33)	Problemløser (34)	Visionsskaber (29)
Styrmænd/Dirigenter (33)	Visionsskaber (32)	Styrmænd/Dirigenter (28)
Ambassadør for virksomheden (29)	Styrmænd/Dirigenter (26)	Strateg (28)
Problemløser (29)	Ambassadør for virksomheden (24)	Værdiskaber (27)
Værdiskaber (24)	Værdiskaber (24)	Ambassadør for virksomheden (22)
Planlægger (16)	Planlægger (16)	Planlægger (20)
Idemager (13)	Idemager (13)	Idemager (12)
Taktiker (7)	Taktiker (9)	Taktiker (7)
Ingen af disse (1)	Ingen af disse (2)	Ingen af disse (1)

Samlet set er vurderingen fra gruppen "Direktion" og gruppen "Mellemlider" forholdsvis tæt på hinanden.

Vurderingen fra gruppen "Linjeleder" adskiller sig fra de to andre respondentgrupper på nogle punkter.

I denne gruppe er der også flest, der peger på "Inspirator og Motivator" som den vigtigste lederrolle. Til gengæld peger for eksempel væsentlig flere på rollen "Kommunikator" og "Rollemodel som leder" som vigtigst sammenlignet med de to andre respondentgrupper og væsentligt færre på rollen som "Strateg" og "Resultatskaber".

De vigtigste forudsætninger for at blive topchef

Hvad skal der til for at blive topchef? Respondenterne er blevet bedt om at forholde sig til en række forudsætninger for at blive topchef. Svarene fremgår af tabel 3.

Table 3. *Hvilke af disse aspekter er efter din vurdering de tre vigtigste forudsætninger for at blive topchef? Prioriteret.*

¹ Administrerende direktør samt øvrig direktion

² Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere

³ Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere

	Procent
Personlige egenskaber	65
Ledelsesmæssige kompetencer	53
Talent for ledelse	49
Faglige kvalifikationer	38
Ambitioner og ærgerrighed	18
Opbakning fra familien	17
At have det/de rigtige netværk	16
"Hårdt arbejde"(arbejde meget, hele tiden stå til rådighed etc.)	15
Branchekendskab	10
Ledelseserfaring som mellemlider	10
Relevant efteruddannelse	6
Ingen af disse	1

Der er "Personlige egenskaber", "Ledelsesmæssige kompetencer" og "Talent for ledelse", der vurderes som de tre vigtigste forudsætninger.

Svarene opdelt på de tre ledelsesniveauer fremgår af tabel 4.

Tabel 4. *Hvilke af disse aspekter er efter din vurdering de tre vigtigste forudsætninger for at blive topchef? Svar fordelt på ledelsesniveau. Procent angivet i parentes.*

Direktion	Mellemlider	Linjeleder
Personlige egenskaber (65)	Personlige egenskaber (60)	Personlige egenskaber (66)
Talent for ledelse (49)	Ledelsesmæssige kompetencer (51)	Ledelsesmæssige kompetencer (57)
Ledelsesmæssige kompetencer (46)	Talent for ledelse (43)	Talent for ledelse (51)
Faglige kvalifikationer (34)	Faglige kvalifikationer (36)	Faglige kvalifikationer (41)
Opbakning fra familien (27)	At have det/de rigtige netværk (21)	Ambitioner og ærgerrighed (17)
"Hårdt arbejde"(arbejde meget, hele tiden stå til rådighed etc.) (24)	Opbakning fra familien (19)	At have det/de rigtige netværk (14)
Ambitioner og ærgerrighed (21)	Ambitioner og ærgerrighed (17)	Opbakning fra familien (13)
At have det/de rigtige netværk (16)	Ledelseserfaring som mellemlider (15)	"Hårdt arbejde"(arbejde meget, hele tiden stå til rådighed etc.) (12)
Branchekendskab (7)	"Hårdt arbejde"(arbejde meget, hele tiden stå til rådighed etc.) (14)	Branchekendskab (11)
Ledelseserfaring som mellemlider (6)	Branchekendskab (10)	Ledelseserfaring som mellemlider (10)
Relevant efteruddannelse (3)	Relevant efteruddannelse (9)	Relevant efteruddannelse (7)
Ingen af disse (0)	Ingen af disse (2)	Ingen af disse (1)

Uanset niveau er det "Personlige egenskaber", "Talent for ledelse" og "Ledelsesmæssige kompetencer", respondenterne vurderer, er de tre vigtigste forudsætninger for at blive topchef.

Respondentgruppen "Direktion" adskiller sig på to punkter. Dels når det gælder "Opbakning fra familien", dels når det gælder "Hårdt arbejde". Her er der således væsentligt flere, der peger på disse to aspekter som de vigtigste forudsætninger, henholdsvis 27 og 24 procent.

Ambitioner om en stilling som topchef

De respondenter, som ikke er ledere på direktionsniveau er blevet spurgt, om de har ambitioner om at blive topchef. Svarene fremgår af tabel 5.

Tabel 5. Har du ambitioner om at bliver topchef i din nuværende eller en anden virksomhed? (N=786)

	Procent
Ja, helt sikkert	9
Ja, måske	33
Nej	55
Ved ikke	3
Total	100

Der er ikke signifikante kønsmæssige forskelle. 7 procent af kvinderne og 10 procent af mændene svarer "Ja, helt sikkert". Forskellen er dog lidt større, når det gælder andelen, der svarer "Ja, måske" og "Nej".

- 36 procent af mændene svarer "Ja, måske" mod 28 procent af kvinderne, og 60 procent af kvinderne svarer "Nej" mod 52 procent af mændene.

Der er en klar sammenhæng mellem alder og ambitioner om at blive topchef, se tabel 6.

Tabel 6. Har du ambitioner om at bliver topchef i din nuværende eller en anden virksomhed? Fordelt på aldersgrupper. Procent.

Aldersgruppe	Under 35 (N=87)	35-49 (N=333)	50-64 (N=309)
Ja, helt sikkert	21	11	4
Ja, måske	45	39	26
Nej	29	46	67
Ved ikke	6	3	3

Note: Forholdsvis få respondenter i aldersgruppen under 35 år.

Ikke overraskende er andelen, der svarer "Ja, helt sikkert", faldende med alderen, og tilsvarende er andelen, der svarer "Nej", stigende med alderen.

Motivation af medarbejdere

Respondenterne i undersøgelsen er blevet bedt om at svare på, hvad der efter deres vurdering har betydning for, at deres medarbejdere er motiverede, se tabel 7.

Tabel 7. *Hvor stor betydning har følgende efter din vurdering for, at dine medarbejdere er motiverede? Prioriteret efter andelen af respondenter, der har svaret "Meget stor betydning".*

	Procent
At jeg giver medarbejderne ansvar og frihed til at løse deres arbejdsopgaver	57
At jeg selv udviser begejstring og godt humør	49
At jeg stiller klare mål og har gjort forventningerne til mine medarbejders arbejdsopgaver klare	46
At jeg roser en medarbejder, der har fortjent ros, personligt	45
At jeg involverer og inddrager medarbejderne i, hvordan arbejdsopgaverne skal løses	42
At jeg sikrer, at ressourcer og mål for mine medarbejders opgaveløsning passer sammen	36
At jeg løbende synliggør succeser - også de små	35
At jeg viser forståelse for og accept af, at mine medarbejdere kan begå fejl	33
At det sociale samvær mellem medarbejderne er godt	30
At jeg løser konflikter og uenighed blandt medarbejderne	30
At jeg roser en medarbejder, der har fortjent ros, foran teamet/afdelingen	25
At mine medarbejdere får lønstigning efter deres indsats	9
At jeg kan belønne et team/afdeling, der har gjort en særlig indsats (fx gaver, middag, biograftur)	9
At jeg kan belønne en medarbejder, der har gjort en særlig indsats (fx gaver, middag, biograftur)	9

Note: Se desuden bilagstabel 1, hvoraf svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår.

De fem aspekter flest respondenter peger på, har meget stor betydning for, at deres medarbejdere er motiverede, er følgende:

- Ansvar og frihed
- Lederen selv udviser begejstring og godt humør
- Klare mål og klare forventninger
- Personlig ros
- Involvering og inddragelse

Samtidig er det ganske markant, at *lønstigning* samt *belønning* af et team/afdeling eller medarbejder af under ti procent af respondenterne vurderes at have meget stor betydning.

Når det gælder ros, er det værd at lægge mærke til, at hvor 45 procent mener, at det har meget stor betydning, at man roser en medarbejder, der har fortjent ros, *personligt*, er det kun 25 procent, der mener, at det har meget stor betydning, at rosen gives *foran*

teamet/afdelingen. Det kan muligvis hænge sammen med, at det harmonerer dårligt med dansk arbejdspladskultur at rose enkeltpersoner i en mere offentlig sammenhæng.

Den succesfulde leder

Respondenterne i undersøgelsen er blevet bedt om at forholde sig til en række udsagn, som sætter fokus på, hvad der har betydning for, at de er en succes som leder, se tabel 8.

Tabel 8. *Hvilken betydning har følgende for, at du er en succes som leder i dit nuværende job? Prioriteret efter andelen af respondenter, der har svaret "Meget stor betydning".*

	Procent
At jeg har fokus på, at kunder/brugere er tilfredse	49
At jeg sikrer, at kerneopgaverne bliver løst	47
At jeg når mine mål	36
At mine medarbejdere er tilfredse	34
At jeg skaber vækst inden for mit område	24
At jeg overholder mit budget	21
At sygefraværet blandt mine medarbejdere er lavt	19
At jeg sætter nye initiativer i gang	18
At jeg holder min chef godt informeret om mine beslutninger og mine indsatser	16
At jeg løbende kommer med nye ideer	14
At jeg er vellidt blandt mine lederkollegaer	9
At jeg er risikovillig	8

Note: Se desuden bilagstabel 2, hvoraf svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår.

Knap halvdelen peger på, at fokus på tilfredse kunder/brugere, samt at kerneopgaverne bliver løst, har meget stor betydning for, at de er en succes som leder.

Derudover peger mindst en tredjedel på, at dét at nå sine mål, samt at deres medarbejdere er tilfredse, har meget stor betydning for, at de er en succes som leder.

I tabel 9 er svarene opdelt på ledelsesniveauer. Selv om der er forskel på, hvor stor en andel, der svarer meget stor betydning, og det ændrer på prioriteringen, er det de samme fire aspekter (fokus på tilfredse kunder/brugere, at kerneopgaverne bliver løst, at nå sine mål samt tilfredse medarbejdere), flest vurderer har meget stor betydning for, at de er en succes som leder.

Table 9. *Hvilken betydning har følgende for, at du er en succes som leder i dit nuværende job? Svar fordelt på ledelsesniveau. Prioriteret efter andelen af respondenter, der har svaret "Meget stor betydning". Procent.*

Direktion	Mellemlider	Linjeleder
At jeg har fokus på, at kunder/brugere er tilfredse (55)	At jeg sikre at kerneopgaverne bliver løst (54)	At jeg har fokus på, at kunder/brugere er tilfredse (48)
At jeg sikre at kerneopgaverne bliver løst (43)	At jeg har fokus på, at kunder/brugere er tilfredse (47)	At jeg sikre at kerneopgaverne bliver løst (45)
At jeg når mine mål (42)	At jeg når mine mål (35)	At mine medarbejdere er tilfredse (36)
At mine medarbejdere er tilfredse (33)	At mine medarbejdere er tilfredse (30)	At jeg når mine mål (35)
At jeg skaber vækst inden for mit område (29)	At jeg skaber vækst inden for mit område (24)	At jeg overholder mit budget (22)
At jeg sætter nye initiativer i gang (23)	At jeg overholder mit budget (21)	At jeg skaber vækst inden for mit område (21)
At jeg overholder mit budget (20)	At sygefraværet blandt mine medarbejdere er lavt (21)	At sygefraværet blandt mine medarbejdere er lavt (19)
At sygefraværet blandt mine medarbejdere er lavt (20)	At jeg holder min chef godt informeret om mine beslutninger og mine indsatser (21)	At jeg sætter nye initiativer i gang (17)
At jeg løbende kommer med nye ideer (18)	At jeg sætter nye initiativer i gang (17)	At jeg holder min chef godt informeret om mine beslutninger og mine indsatser (15)
At jeg holder min chef godt informeret om mine beslutninger og mine indsatser (14)	At jeg løbende kommer med nye ideer (14)	At jeg løbende kommer med nye ideer (12)
At jeg er risikovillig (11)	At jeg er vellidt blandt mine lederkollegaer (9)	At jeg er vellidt blandt mine lederkollegaer (9)
At jeg er vellidt blandt mine lederkollegaer (8)	At jeg er risikovillig (8)	At jeg er risikovillig (6)

Finanskrisens betydning

Der hersker ikke tvivl om, at finanskrisen i 2008 har betydet ændringer for mange danske virksomheders driftsmæssige og strategiske prioriteringer, og måske også har betydet ændringer i selve virksomhedskulturen.

Respondenterne er blevet bedt om at svare på, hvad finanskrisen har betydet på en række udvalgte områder i den virksomhed, de aktuelt er ansat i, se tabel 10.

Tabel 10. På hvilken måde har finanskrisen, der satte ind i 2008, efter din vurdering ændret på følgende forhold i din nuværende virksomhed? Procent

	Mindre	Uændret	Mere	Ved ikke	Ikke relevant
Fokus på omkostninger og ressourcer	1	20	71	3	4
Risikovillighed	30	44	15	4	7
Videndeling	5	54	30	4	6
Innovation og nytænkning	8	37	48	3	4
Fokus på nye forretningsområder	8	36	45	3	7
Fokus på nye investeringer	19	42	29	4	7
Fokus på kerneopgaverne	3	41	49	3	4
Fokus på drift	2	30	60	3	5
Fokus på udvikling	9	39	45	2	5

Mest markant, men næppe overraskende er, at syv ud af ti ledere peger på, at der er kommet mere fokus på omkostninger og ressourcer, at seks ud af ti ledere peger på, at der er kommet mere fokus på drift, samt at knap halvdelen peger på, at der er kommet mere fokus på kerneopgaverne.

Til gengæld peger næsten halvdelen på, at der er kommet mere fokus på innovation og nytænkning, og næsten lige så mange på mere fokus på nye forretningsområder og udvikling. Det kan være udtryk for, at krisen netop har betydet, at man i mange virksomheder har været nødt at tænke nyt og revurdere sine forretningsområder.

Blandt svarmulighederne er der kun et område, hvor flere svarer "mindre" end "mere". Det gælder risikovillighed. Det kan muligvis ses i sammenhæng med, at risikovillighed også er det område, som relativt få ledere vurderer har meget stor betydning for, om de er en succes som ledere, se tabel 8 og 9.

Bilagstabeller

Bilagstabel 1. *Hvor stor betydning har følgende efter din vurdering for, at dine medarbejdere er motiverede? Procent.*

	<i>Ingen betydning</i>	<i>Mindre betydning</i>	<i>Nogen betydning</i>	<i>Stor betydning</i>	<i>Meget stor betydning</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Ved ikke</i>
At jeg giver medarbejderne ansvar og frihed til at løse deres arbejdsopgaver	0	1	6	34	57	1	1
At jeg selv udviser begejstring og godt humør	0	1	8	41	49	1	1
At jeg stiller klare mål og har gjort forventningerne til mine medarbejders arbejdsopgaver klare	0	1	8	42	46	1	1
At jeg roser en medarbejder, der har fortjent ros, personligt	0	1	9	43	45	0	1
At jeg involverer og inddrager medarbejderne i, hvordan arbejdsopgaverne skal løses	0	2	10	44	42	0	1
At jeg sikrer at ressourcer og mål for mine medarbejders opgaveløsning passer sammen	0	1	12	49	36	1	2
At jeg løbende synliggør successer - også de små	0	2	15	46	35	1	1
At jeg viser forståelse for og accept af, at mine medarbejdere kan begå fejl	0	1	17	46	33	0	1
At det sociale samvær mellem medarbejderne er godt	0	2	17	48	30	1	1
At jeg løser konflikter og uenighed blandt medarbejderne	0	2	21	44	30	1	1
At jeg roser en medarbejder, der har fortjent ros, foran teamet/afdelingen	1	9	26	35	25	2	2
At mine medarbejdere får lønstigning efter deres indsats	1	11	44	28	9	5	2
At jeg kan belønne et team/afdeling, der har gjort en særlig indsats (fx gaver, middag, biograftur)	2	16	35	29	9	6	2
At jeg kan belønne en medarbejder, der har gjort en særlig indsats (fx gaver, middag, biograftur)	4	20	35	24	9	7	2

Bilagstabel 2. Hvilken betydning har følgende for, at du er en succes som leder i dit nuværende job? Procent.

	<i>Ingen betydning</i>	<i>Mindre betydning</i>	<i>Nogen betydning</i>	<i>Stor betydning</i>	<i>Meget stor betydning</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Ved ikke</i>
At jeg har fokus på, at kunder/brugere er tilfredse	1	1	10	37	49	1	1
At jeg sikrer, at kerneopgaverne bliver løst	1	0	8	43	47	1	1
At jeg når mine mål	1	1	12	47	36	1	1
At mine medarbejdere er tilfredse	0	1	14	48	34	1	1
At jeg skaber vækst inden for mit område	1	4	22	42	24	5	2
At jeg overholder mit budget	1	4	25	43	21	4	2
At jeg sætter nye initiativer i gang	0	5	29	45	18	1	1
At jeg holder min chef godt informeret om mine beslutninger og mine indsatser	1	5	26	44	16	6	2
At sygefraværet blandt mine medarbejdere er lavt	2	7	30	37	19	3	2
At jeg løbende kommer med nye ideer	1	6	34	43	14	1	1
At jeg er vellidt blandt mine lederkollegaer	2	12	41	32	9	4	1
At jeg er risikovillig	3	16	41	27	8	4	2

OM UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen er gennemført af analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 1.014 CAWI-interview med danske ledere i perioden 24. til 30. oktober 2013.

Tabel A. Respondenternes køn

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Kvinder	339	33
Mænd	675	67
<i>Total</i>	<i>1.014</i>	<i>100</i>

Tabel B. Respondenterne alder

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Under 35 år	93	9
35-49 år	402	40
50-64 år	412	41
65 eller mere	107	11
<i>Total</i>	<i>1.014</i>	<i>100</i>

Tabel C. Uddannelsesniveau

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Folkeskole/grundskole	34	3
Student/HF/HH/HTX o.l.	60	6
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	151	15
Kort videregående eller akademi, merkonom, teknonom o.l.	148	15
Mellemlang videregående eller diplomuddannelse	325	32
Lang videregående master eller mere/Ph.d. eller mere	288	28
Anden uddannelse	8	1
<i>Total</i>	<i>1.014</i>	<i>100</i>

Tabel D. Ledelsesniveau

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Direktion ⁴	228	22
Mellemledere ⁵	192	19
Linieledere ⁶	594	59
<i>Total</i>	<i>1.014</i>	<i>100</i>

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1–2 point højere eller lavere.

Det er ikke udtryk for 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.

⁴ Administrerende direktør samt øvrig direktion

⁵ Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere

⁶ Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere