

Lederuddannelse

Hvad er resultatet af god ledelse?....og af dårlig?



Indledning

Meget moderne ledelsesteori beskæftiger sig med udvikling af forskellige ledelsesformer, og alene de seneste 20 år har synet på ledelse og værdien af god ledelse ændret sig markant. Der er i dag langt mere fokus på værdibaseret ledelse, motivation, dialog og samarbejde. Alligevel er der langt mellem studierne af, hvilken betydning det har for virksomhederne, om de vælger den ene eller anden ledelsesstil. Ledernes Hovedorganisation har derfor ønsket at analysere, hvilke faktorer der påvirker virksomhedernes og de offentlige institutioners resultater, når det gælder blandt andet overskud, medarbejdertilfredshed, sygefravær, medarbejdergennemstrømning og effektivitet.

Denne del af undersøgelsen beskæftiger sig med lederuddannelse. I samme rapportserie vil udkomme delundersøgelser om løn som ledelsesinstrument, virksomhedens kultur og organisation, ledelsesstil, konflikt/samarbejde samt en rapport om mål, visioner og strategi.

I rapporten bruges ordet virksomhed både for private virksomheder og offentlige institutioner.

Lederuddannelse

Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at beskrive, hvilke former for lederuddannelse og lederudvikling, der tilbydes på deres virksomhed. Svarene er vist i tabel 1.

Tabel 1: Lederuddannelse/udvikling på virksomheden?

	Der bliver lagt vægt på at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse	Alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederuddannelse	Den enkelte leder har en uddannelsesplan	Der foregår systematisk evaluering af lederne	Der er faste Lederudviklings-samtaler mellem lederen og nærmeste overordnede	Der er mentorordninger for nyudnævnte ledere	Virksomheden medvirker til at etablere interne ledernetværk	Virksomheden medvirker til at etablere netværk med ledere i andre virksomheder
Ja	37%	34%	17%	26%	45%	10%	19%	10%
Til dels	26%	21%	24%	22%	19%	14%	21%	16%
Nej	37%	46%	60%	52%	36%	77%	60%	73%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

For at kunne analysere uddannelsesaktiviteten på virksomhederne er der dannet tre grupper. Den første gruppe er kendetegnet ved høj aktivitet med hensyn til lederuddannelse og lederudvikling. Konkret er det defineret som de virksomheder, der kan svare ja til mindst tre af de otte udsagn, der er vist i tabel 1. Omvendt er der en anden gruppe af virksomheder, der slet ikke har lederuddannelse/lederudvikling. Den tredje og sidste gruppe er mellemgruppen, hvor der er nogen uddannelsesaktivitet, men ikke så meget som i gruppen med høj aktivitet.

Med de definitioner har 32 procent af virksomhederne en høj uddannelsesaktivitet for ledergruppen, mens der omvendt er 16 procent, som slet ikke efteruddanner eller systematisk udvikler lederne. Senere i undersøgelsen bliver det belyst, om der er særlige kendetegn ved virksomheder med høj og med lav uddannelsesaktivitet.

Tabel 2: Virksomhedernes uddannelsesaktivitet

Høj uddannelsesaktivitet	32%
Begrænset uddannelsesaktivitet	57%
Ingen uddannelsesaktivitet	16%
I alt	100%

Sammenhæng mellem uddannelsesaktivitet og virksomhedens resultater

Virksomhedens uddannelsesaktivitet for ledergruppen må formodes at have betydning for virksomhedens resultat. For at analysere om det er tilfældet er der opstillet sammenhænge mellem uddannelsesaktiviteten og virksomhedens resultater på en række nøgleområder.

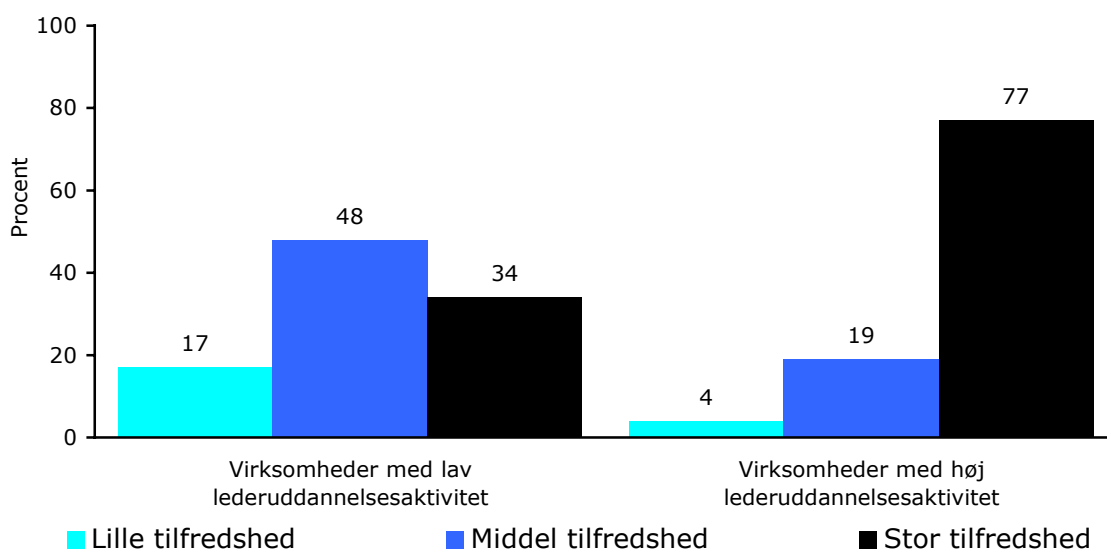
Medarbejdertilfredshed

Uddannelsesaktiviteten for ledere påvirker tilsyneladende i høj grad medarbejdertilfredsheden. Det fremgår af figur 1. På virksomheder med høj uddannelsesaktivitet for ledere er tilfredsheden blandt medarbejdere markant højere. Resultatet kan især skyldes to årsager.

For det første må man formode, at ledere, der bliver klædt på til at løfte lederopgaven, også er bedre til at håndtere de mange udfordringer og problemer, der kan opstå i forhold til medarbejderne, lige som de bliver bedre til at motivere og inspirere de ansatte. Den snævre sammenhæng mellem omfanget af lederuddannelse og medarbejdernes tilfredshed er derfor heller ikke overraskende.

For det andet vil de virksomheder, som i høj grad afsætter ressourcer til lederuddannelse- og udvikling, også oftere lægge vægt på uddannelse af de øvrige medarbejdere og er måske tilmed også mere opmærksomme på andre former for medarbejderpleje. Alt andet lige vil det generelt give mere tilfredse medarbejdere.

Figur 1: Sammenhæng mellem virksomhedens lederuddannelsesaktivitet og medarbejdertilfredsheden



*Lederens bedømmelse af den generelle medarbejdertilfredshed på arbejdspladsen

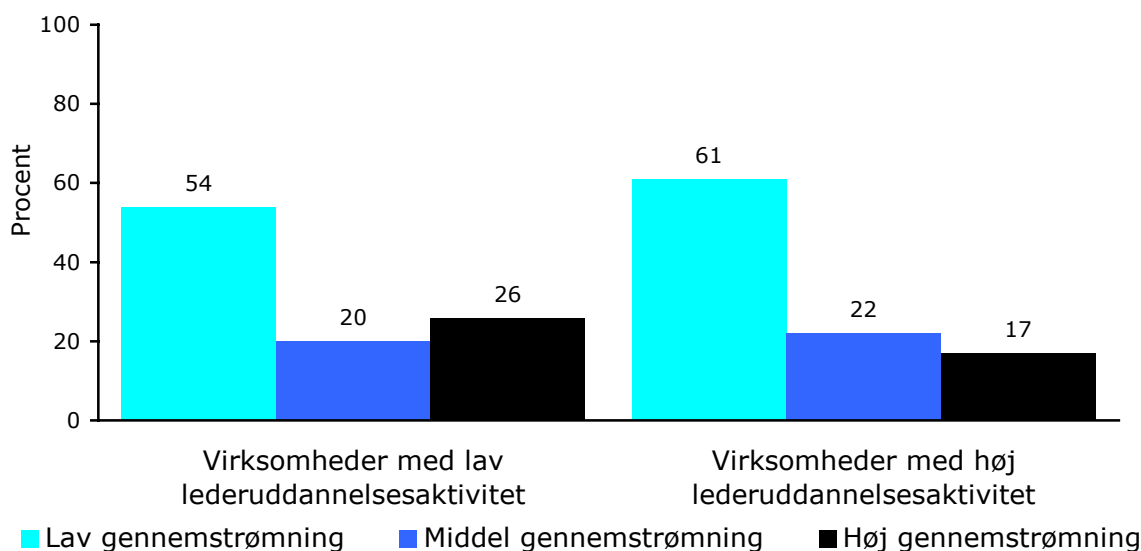
Medarbejdergennemstrømning

En høj medarbejdergennemstrømning risikerer at dræne virksomheden for dygtige medarbejdere og medfører ofte store omkostninger til annoncering og oplæring af nye medarbejdere. Samtidig kan der være kortere eller længere perioder, hvor virksomheden ikke er i stand til at

præstere hvad den plejer, fordi der enten er ubesatte stillinger, eller fordi de nyansatte ikke er så produktive som de medarbejdere, der forlod virksomheden.

På den anden side kan det være sundt med en vis medarbejderudskiftning for at tilføre virksomheden dynamik og inspiration.

Figur 2: Sammenhæng mellem virksomhedens lederuddannelsesaktivitet og medarbejdergennemstrømning*

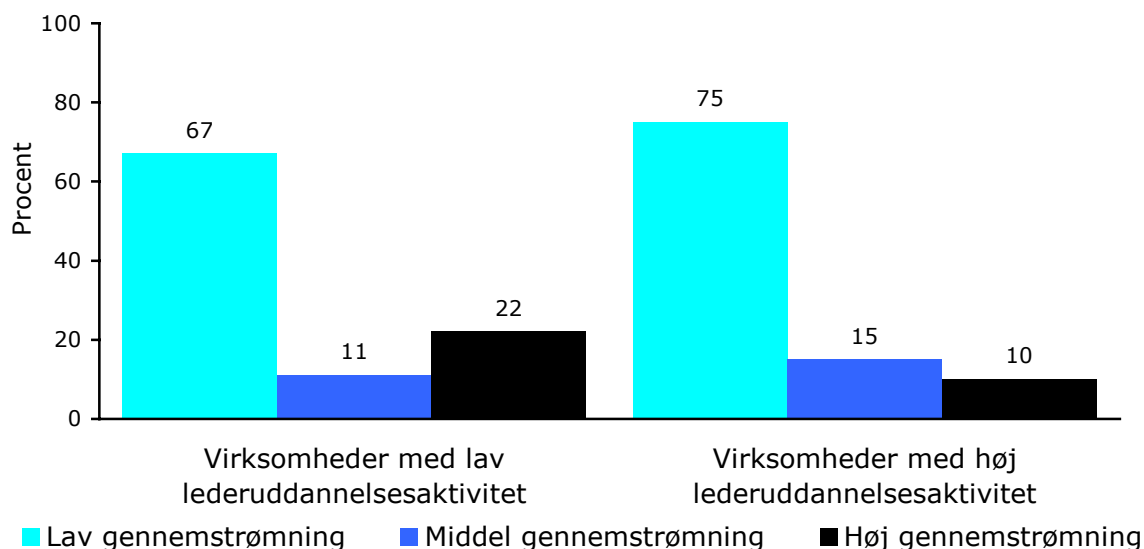


*Lav medarbejdergennemstrømning er, når under 5 procent af medarbejderne siger op i løbet af et år, høj medarbejdergennemstrømning er, når over 10 procent af medarbejderne siger op i løbet af et år.

Undersøgelsen viser en svag sammenhæng mellem uddannelsesaktiviteten, og i hvilket tempo medarbejderne vælger at søge væk. Af de virksomheder, der har en høj uddannelsesaktivitet for ledere, er det 61 procent, som har en frivillig personaleafgang på under 5 procent om året. Omvendt er det kun 17 procent, som ufrivilligt måtte sige farvel til mere end 10 procent af medarbejderne inden for det seneste år. På de virksomheder, hvor uddannelsesindsatsen for ledergruppen er lav, er det mere end hver fjerde virksomhed, som har en høj medarbejdergennemstrømning.

Virksomhederne må også se i øjnene, at lederne stemmer med fødderne. Som det fremgår af figur 3, er der en tendens til, at virksomheder, der ikke lægger så stor vægt på lederuddannelse og lederudvikling, oplever en større udskiftning i ledergruppen end virksomheder med en høj uddannelsesaktivitet.

Figur 3: Sammenhæng mellem virksomhedens lederuddannelsesaktivitet og ledergennemstrømning*



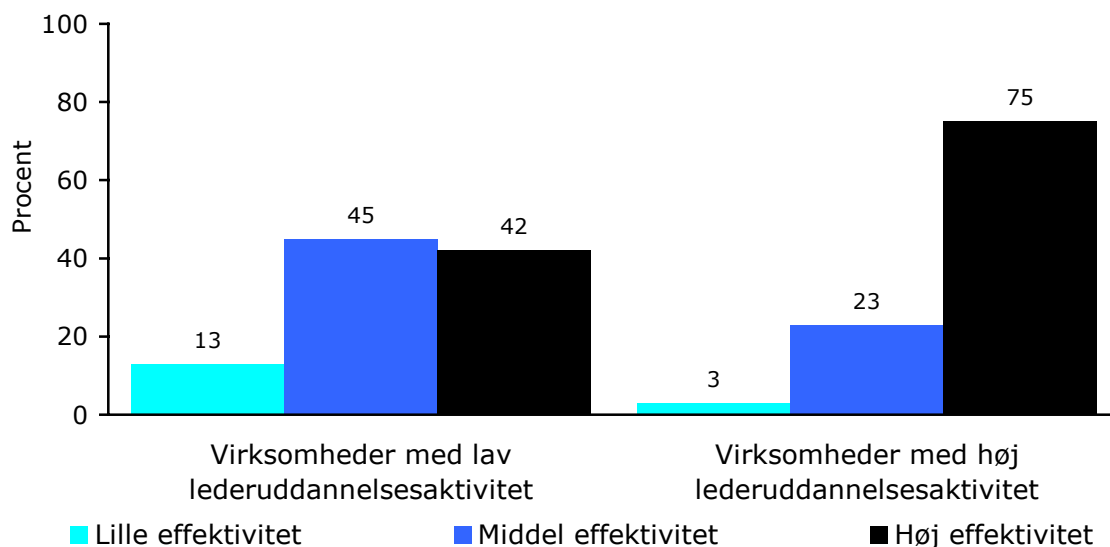
*Lav ledergennemstrømning er, når under 5 procent af lederne siger op i løbet af et år, høj ledergennemstrømning er, når over 10 procent af lederne siger op i løbet af et år.

Effektivitet

For mange virksomhedsledere/-ejere må det være et meget væsentligt formål med at uddanne og udvikle virksomhedens ledere, at de bliver dygtigere ledere, og at de gennem deres medarbejdere er i stand til at arbejde effektivt og få virksomheden til at give (større) overskud. Selvfølgelig kan virksomheden også tilbyde lederuddannelse for at fremstå som en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække de dygtige ledere, fordi den giver gode udviklingsmuligheder, men i sidste ende må effektivitet og økonomisk resultat være det vigtigste. Derfor er det også interessant at analysere, om der er en sammenhæng mellem ledernes uddannelsesaktivitet og virksomhedens effektivitet og økonomiske resultat.

I figur 4 er vist sammenhængen mellem virksomhedernes lederuddannelsesaktivitet og effektivitet. Der er en meget klar tendens til at, de virksomheder, der satser på efteruddannelse af ledergruppen, også klarer sig bedre end de virksomheder, hvor lederne kun sjældent eller aldrig uddannes og udvikles til at blive dygtigere ledere.

Figur 4: Sammenhæng mellem virksomhedens lederuddannelsesaktivitet og effektivitet* på arbejdspladsen



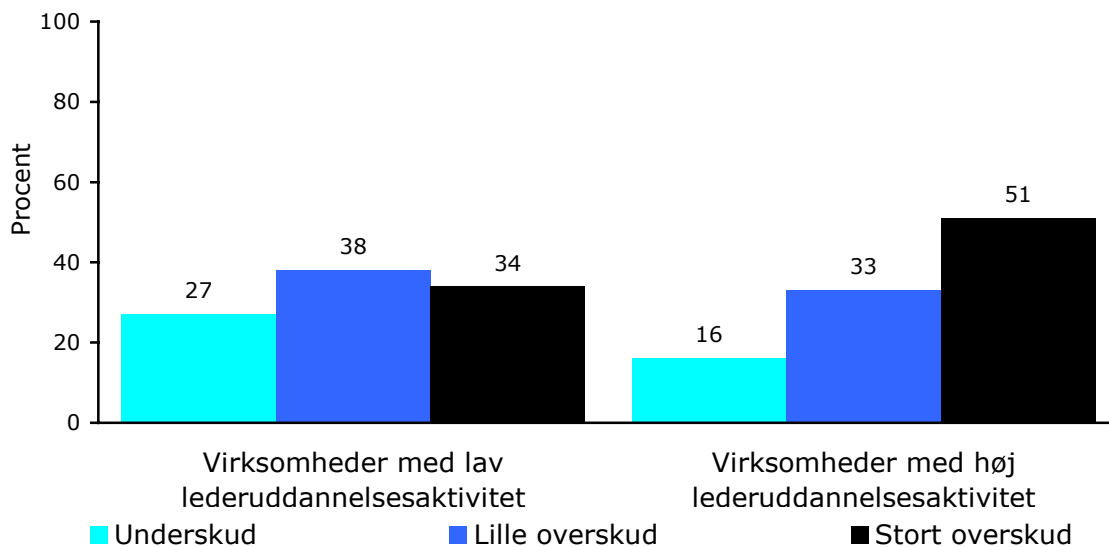
*Lederens bedømmelse af den generelle effektivitet på arbejdspladsen

Indtjening

Som det er tilfældet med virksomhedens effektivitet, er der også en positiv effekt på virksomhedens indtjening, når der satses mere på lederuddannelse. Af de virksomheder med en høj lederuddannelsesaktivitet er det 51 procent, som kan fremvise et overskud på mere end 5 procent. Til sammenligning er det kun 34 procent af de virksomheder, der ikke i samme omfang gør brug af lederuddannelse, som kan fremvise så god en bundlinie. Tilsvarende finder man væsentlig flere virksomheder med underskud blandt dem, som ikke er førende på uddannelsesområdet.

Det kan selvfølgelig indvendes, at de virksomheder, der ikke bruger ressourcer på at uddanne deres ledere, undlader at gøre det, fordi de er økonomisk pressede og derfor har skåret ned på uddannelseskontoen som et af de første steder. Det vil formentlig være rigtigt for en del virksomheder, at de vælger at spare på uddannelsesaktiviteten, når det er økonomiske trængseltider.

Figur 5: Sammenhæng mellem virksomhedens* lederuddannelsesaktivitet og indtjening de seneste tre år**



*Kun private virksomheder

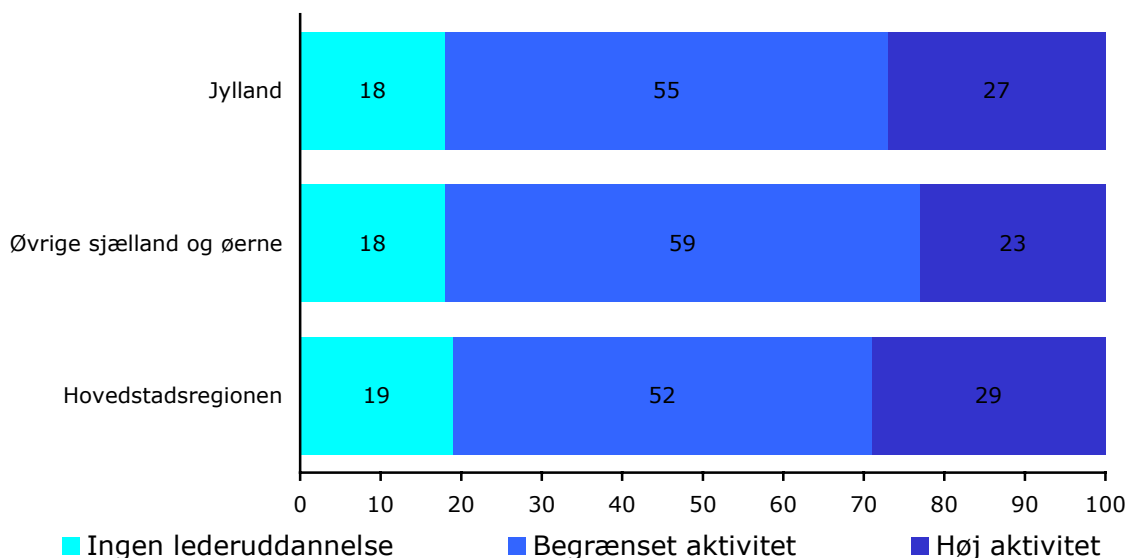
**Lille overskud er under 5% om året, stort overskud er over 5% om året

Karakteristik af virksomhederne

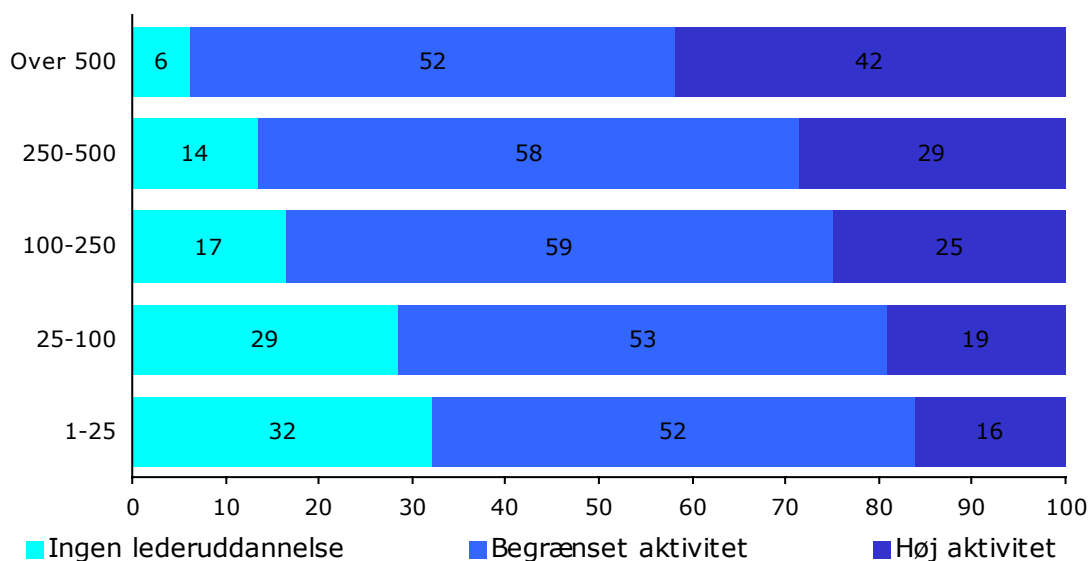
Figur 6 og 7 viser lederuddannelsesaktiviteten fordelt efter virksomhedens placering i landet og virksomhedens størrelse. Det fremgår, at der ikke er de store forskelle mellem uddannelsesaktiviteten i de forskellige landsdele.

Til gengæld er det væsentlig højere uddannelsesaktivitet for ledere på større virksomheder (se figur 7).

Figur 6: Lederuddannelsesaktivitet fordelt på område



Figur 7: Lederuddannelsesaktivitet fordelt efter antallet af ansatte på virksomheden



Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har et fast panel af ledere, som er bredt sammensat med hensyn til brancher, ledelsesniveau og virksomhedens placering i landet. Der er 1882 deltagere i Lederpanelet. I denne undersøgelse er der kommet 952 svar, hvilket giver en svarprocent på 51.

Bilag 1: Opsummering af sammenhængen mellem de enkelte spørgsmål i undersøgelsen

Tabellen viser sammenhængen mellem uddannelsesindsatsen for ledere og en række af virksomhedens nøglevariable. I de felter der har en ☺ er der en positiv påvirkning. For eksempel er sygefraværet lavere på virksomheder, hvor der bliver lagt vægt på uddannelse og lederudvikling.

Hvis der ingen markering er i feltet, betyder det, at undersøgelsen ikke har fundet en systematisk statistisk sammenhæng.

Sammenhæng mellem lederuddannelsesaktivitet og virksomhedens resultater

	Virksomhedens overskud	Medarbejdergennemstrømning	Medarbejdertilfredshed	Sygefravær	Effektivitet på virksomheden
Der bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling-/efteruddannelse	☺		☺	☺	☺
Alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederuddannelse	☺		☺	☺	☺
Den enkelte leder har en uddannelsesplan	☺		☺	☺	☺
Der foregår systematisk evaluering af lederne	☺		☺	☺	☺
Der er faste lederudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede			☺	☺	☺
Der er mentorordninger for nyudnævnte ledere					☺
Virksomheden medvirker til at etablere interne ledernetværk		☺	☺		☺
Virksomheden medvirker til at etablere netværk med ledere i andre virksomheder		☺	☺	☺	☺