

RAPPORT

Excellent Ledelse

* *”Retning, tilhørsforhold og deltagelse bidrager på hver sin måde til at skabe en høj livskvalitet, og tænk hvis man kunne få livskvalitet ved at gå på arbejde”*

.....

THINK ABOUT IT
Trekronergade 149B
2500 Valby
Tlf.: 70 27 80 60
info@thinkaboutit.dk

Excellence in Life
THINK ABOUT IT

INDHOLD



THINK ABOUT IT er i dag en kursus- og konsulentvirksomhed med speciale i at få mennesker til at skabe værdifulde resultater sammen med andre mennesker. For vores kunder kan værdifulde resultater betyde alt fra at nå de økonomiske mål, skabe livskvalitet på arbejdspladsen eller udvikle en karriereplan for den enkelte. Vi tror at mennesker skaber resultater sammen med andre mennesker, og det sker både i relationen leder/medarbejder, medarbejder/medarbejder, kunde/leverandør og på privaten. Derfor anvender kunderne os til træning af de menneskelige potentialer både til brug i deres arbejdsliv og til brug i privatlivet.

- 3 Forord**
- 7 Indledning**
- 10 Executive Summary**
- 13 Enneagrammet og motivationsprofilerne**
- 20 Resultaterne af undersøgelsen**
- 30 Interviews**
- 39 Konklusion**
- 42 Bilag**

Excellent Ledelse handler om at skabe værdi

* *"Try not to become a man of success but rather
to become a man of value."*

ALBERT EINSTEIN (1879 - 1955)

FORORD af Flemming Christensen

Excellent Ledelse handler om at skabe værdi og den excellente leder har en bred forståelse for begrebet værdiskabelse



FLEMMING CHRISTENSEN er overbevist om, at det er muligt at drive en succesfuld virksomhed på passionen og håndværket. Succesfuld betyder for, at virksomheden vokser og udvikler sig, samtidig med at den skaber et økonomisk overskud til dens ejere. Passionen og håndværket handler om det, som giver en meningsfuld hverdag for den enkelte. Den succesfulde leder evner samtidig at skabe et menneskeligt samfund, der både skaber en fælles identitet og stærkt brand for teamet.



Vi møder årligt ca. 3.000 ledere og medarbejdere i forbindelse med de konsulentopgaver, kurser og foredrag THINK ABOUT IT gennemfører. Det har givet os en stor erfaring med, hvad der motiverer ledere og medarbejdere. Vi kunne på den baggrund godt komme med en række påstande om, hvad vi tror god ledelse er, men det ligger dybt i vores måde at arbejde på, at vi så vidt muligt ønsker at undersøge om vores erfaringer afspejler virkeligheden. Derfor satte vi os for at gennemføre den undersøgelse, der ligger bag rapporten her.

Rapporten, der har fået titlen 'Excellent Ledelse' er en del af temaet Excellence in Life, som er THINK ABOUT IT's hovedfokusområde. Excellence in Life handler om at skabe værdi og være en aktiv deltager i det samfund man lever i, men også om at skabe mening i sin egen tilværelse og livskvalitet for sig selv og andre. Det at være en excellent leder, mener vi derfor hører ind under Excellence in Life.

Vi tror, at man som leder skal have en drøm eller en vision både for virksomheden og for sig selv. Noget man brænder for. For der er "ledere" og så er der "livsledere". Ledere er dem, som har en position, der giver dem magt, mens livsledere er dem,

Excellent Ledelse handler om 3 ting

For det første skal en leder skabe retning og dermed et formål med at bruge det meste af sin vågne tid på arbejdet. For det andet skal en leder skabe et tilhørsforhold, hvor medarbejderne bl.a. anvender hinandens forskelligheder til en fælles fordel. For det tredje skal lederen inspirere medarbejderne, til at udvikle deres potentialer, så de oplever et "kick" ved at lykkes med deres individuelle opgaver.



som inspirerer andre og som medarbejderne følger, ikke fordi de skal, men fordi de vil. Og det er livslederne, som starter med en drøm og som har evnen til at inspirere både dem selv og andre til at handle på den drøm. Så hvis man ikke har en essentiel og personlig drøm, risikerer man at blive en ressource for dem, der har fundet og udlever deres drøm.

Der er intet i vejen med at være en ressource, men som leder bliver man tvunget til at vælge om man vil være en ressource, eller om man vil være en livsleder, der både udlever og skaber overensstemmelse mellem ens egne og medarbejdernes drømme og visioner.

Ledere uden drømme og visioner vil have let ved lederrollen, når det går godt. Men i krisetider vil ekstern indflydelse let kunne tage styringen fra lederen, fordi han eller hun ikke har nogen langsigtet drøm at gå efter. Derved bliver lederen reduceret til blot at være én, medarbejderne følger af pligt og ikke af lyst.

Vi tror, at man kan træne sine evner som livsleder ved at træne sin selvindsigt og dermed styrke sit personlige lederbrand. Vi tror, at nøglen til at udleve sin drøm som leder ligger gemt i det vi kalder Excellence in Life, hvor hovedfokuset er at udvikle sin selvindsigt og være lærende og selvkorrigerende gennem hele livet.

Baggrunden for rapporten – Mere end 1.100 besvarelser som indikator

Denne rapport er ment som et bidrag til debatten om, hvordan man leder en resultatskabende virksomhed og samtidig gør det meningsfyldt at arbejde i den. Denne vinkel afspejler også THINK ABOUT IT's generelle måde at arbejde på, der både indeholder et mere vestligt fokus på resultatskabelse og et mere østligt fokus på filosofi og livskvalitet.

De erfaringer vi har gjort gennem vores daglige arbejde med ledere og medarbejdere har præget vores opfattelse af, hvilke krav medarbejderne stiller til deres ledere, hvilke lederprofiler, der klarer sig bedst, samt hvordan mangfoldighedsprincippet håndteres af henholdsvis mandlige og kvindelige ledere. Da vores kunder normalt støtter vores holdning til at excellent ledelse defineres i spændfeltet mellem

.....

Mangfoldighedsprincippet er evnen til at anvende hinandens forskelligheder til fælles fordel. Dette gælder forskellighed både i religion, køn, motivationsprofiler og på tværs af generationer.

Evolutionen har belønnet evnen til at anvende forskellighed som en styrke, og de cellegrupper, organer, organismer, stammer, klaner og samfund, der ikke har formået at anvende princippet er gået under, og resterne af dem er blevet genanvendt.

værdiskabelse og livskvalitet, er vores erfaringer ikke nødvendigvis beskrivende for, hvordan erhvervslivet mere bredt ser på ledelse. Derfor har vi gennemført denne undersøgelse.

Jobzonen er sponsor på projektet og har stillet linket til spørgeskemaundersøgelsen til rådighed for deres kundekreds. Det samme har flere andre af THINK ABOUT IT's samarbejdspartnere gjort. På den måde har vi forsøgt at sikre, at besvarelserne ikke kun kommer fra personer med relation til THINK ABOUT IT. Det gør ikke undersøgelsen videnskabelig, men det er vores overbevisning, at den giver en god indikation af, hvordan ledere og medarbejdere i Danmark definerer excellent ledelse. Rapporten er samtidig den eneste af sin art, der er gennemført i Danmark, hvilket gør den interessant for alle, der arbejder med ledelse.

Undersøgelsen rummer svar fra i alt 1.412 personer, hvoraf 1.116 har svaret på samtlige spørgsmål. 67% af deltagerne er kvinder og 52% er ledere. Sammensætningen af deltagerne i undersøgelsen er derfor ikke repræsentativ for dansk erhvervsliv. Men da det er svarene fra grupperne af henholdsvis kvindelige ledere, mandlige ledere og medarbejdere vi tager udgangspunkt i, er det uden betydning. Grupperne er så store, at deres svar giver godt indblik i, hvad ledere og medarbejdere i Danmark mener, god ledelse er.

Rapporten henvender sig både til topledere, mellemledere, HR-medarbejdere og medarbejdere. Vi tror, at alle grupper kan have gavn af at lære mere om, hvad medarbejdere, ledere og forskellige persontyper betragter som god ledelse.

Vi håber derfor, at resultaterne i rapporten vil inspirere alle parter til at fortsætte dialogen ude i hver enkel virksomhed om, hvad god ledelse er.

En stor tak til Jobzonen, alle vores samarbejdspartnere og enkeltpersoner som Anja Vintov og Lizl Rand, der har hjulpet med at sikre, at så mange deltog i undersøgelsen. Også tak til alle de specialister, praktikere og debattører, der har bidraget med interviews, samt Anders Bjørk, Mikael Strøm Eriksen, Uri Andersen, Lars Danscher for koordinering, redigering og layout.

Velkommen til Excellence in Life og god læselyst om Excellent Ledelse.

THINK ABOUT IT
Flemming Christensen
Stifter og ejer

Ledelse er mange ting og mange har med ledelse at gøre

* *"As far as men go, it is not what they are that interests me,
but what they can become."*

JEAN-PAUL SARTRE (1905 - 1980)

INDLEDNING

Ledelse er mange ting og mange har med ledelse at gøre samtidig med at deres rolle løbende udvikler sig

Topledere skal skabe succes gennem mellemledere, og mellemledere sidder ofte i en svær position, hvor de skal efterleve både toplederens og medarbejdernes forventninger og krav til god ledelse. HR befinder sig ofte i en appendiks-situation, hvor de har dyb viden om mange aspekter af ledelse, men føler ikke altid, at de får tilstrækkelig indflydelse eller taletid. Hvis man er medarbejder, viser andre af vores undersøgelser, at der er 72% sandsynlighed for at man på et tidspunkt vil forlade et job på grund af sin leder.

Det at være leder – eller at arbejde med ledelse – har med andre ord mange dimensioner, og spørgsmålet om, hvad excellent ledelse egentlig er for noget, er der mange, der har forsøgt at finde svar på. Harvard Business Review omtalte i december 2010 en undersøgelse, der bl.a. viser at 95% af toplederne er udpræget udadvendte og opsøgende. Vores aktuelle undersøgelse viser, at medarbejderne i højere grad støtter op omkring den indadvendte og afventende type, idet denne profil er mere lyttende, fokuseret og empatisk.

En anden undersøgelse fra Harvard viser, at medarbejderne i krisetider ønsker en leder, der inspirerer, opmuntrer og fjerner politiske sten på deres vej – frem for en leder, der udelukkende fokuserer på mål og deadlines.

Samtidig viser vores erfaring, at ledere i krisetider ofte forsøger at løse krisen ved at øge deres fokus på mål og deadlines. F.eks. vælger mange at øge antallet af dimensioner i det Balanced Scorecard, mange virksomheder styres efter.

Den seneste stressforskning viser dog, at netop øget fokus på mål og deadlines er den absolut dårligste strategi overfor medarbejderne på lang sigt. Mål og deadlines har det med at blive til en slags psykologisk retning, der kun giver mening på kort



Internationale undersøgelser viser at mennesker kan udholde at rende efter mål og deadlines, de opfatter som retningsløse, i ca. 3 år. Herefter bliver hverdagen meningsløs, engagementet daler og lysten til at påtage sig et ansvar forsvinder, mens der sættes gang det i man på engelsk kalder The Blame Game.

The Blame Game er en hverdag fyldt med skyld, pegen fingre og beslutninger, der lander mellem to stole. Samarbejdet forsvinder og det er de mest udadvendte personprofiler, der kommer til at dominere hverdagen.

Finanskrisens fokus på mål og deadlines ser ud til at have sat sit præg på resultatet af denne undersøgelse.

sigt. På langt sigt bliver et massivt fokus på mål og deadlines meningsløst, og medarbejderne bliver blot yderligere stressede og mister dermed evnen til at yde den ekstra indsats, der kunne være brug for i situationer med stort pres.

En måling af excellent ledelse er kompliceret. Det skyldes blandt andet, at der er stor forskel på, hvilken form for ledelse, der kræves i henholdsvis små og store virksomheder. Og samtidig er der forskel på, hvordan virksomhedsstørrelse defineres, afhængigt af, hvilket marked man ser på og hvilket land f.eks. om det er Danmark eller USA.

Selvom rapporten mange steder skelner mellem besvarelser fra kvinder og mænd, så er vores generelle fokus hos THINK ABOUT IT på, hvad der forener os som mennesker – ikke på hvad der separerer os. Vi er overbevist om, at det er gennem anvendelsen af mangfoldighedsprincippet i bred forstand, at også god ledelse skal udvikles.

Vi har valgt at undersøge om der er forskel på mænd og kvinders holdninger til ledelse, fordi vi i hverdagen som konsulenter oplever at kvinderne ofte ikke er motiverede for at træde ind i lederrollen, samtidig med at der er stærke indikatorer på, at netop flere kvinder i ledelsen vil kunne styrke konkurrenceevnen. Samtidig har det givet os en mulighed for at undersøge om der måtte være et af kønnene, der i højere grad anskuer verden på samme måde som medarbejderne.



”Personality is only ripe when a man has made the truth his own.”

SØREN KIERKEGAARD (1813 - 1855)

Medarbejderne ønsker empatiske ledere og kvinderne fravælger lederrollen

.....

* *"I have never let my schooling interfere with my education."*

MARK TWAIN (1835 – 1910)

EXECUTIVE SUMMARY

Medarbejderne ønsker empatiske ledere og kvinderne fravælger lederrollen

.....

Havard Business Review bragte i december 2010 en artikel med overskriften "The Hidden Advantages of Quiet Bosses", der viser at omkring 50% af befolkningen er ekstroverte, mens tallet er mere end 95% for managers og executives.

I følge undersøgelsen har 40% af mændene en helt klar ambition om at forfølge en karriere som leder, mens kun 22% af kvinderne ser lederrollen som en del af deres fremtidige karriere. Samtidig ser mænd og kvinder stort set ens på, hvad excellent ledelse er. Men der er forskel på medarbejdernes og ledernes opfattelser. F.eks. mener størstedelen af lederne, at excellent ledelse handler om evnen til at skabe resultater, mens medarbejderne lægger mere vægt på lederens evne til at kommunikere, udvikle medarbejdernes potentialer samt skabe klare forventninger og være konsekvent. Medarbejderne vurderer evnen til at skabe resultater som markant mindre vigtig end lederne selv.

Ser man på, hvilke af Enneagrammets motivationsprofiler deltagerne i undersøgelsen tilhører, viser det sig at 66% af lederne tilhører kategorien "Opsøgende, udadvendt, selvkørende, proaktiv, selvledende, ego-drevet og selvoptaget", mens kun 22% af lederne hører til kategorien "Afvendt, indadvendt, passive, overvejende, reflekterende og fordybende." Det er ikke overraskende, men samtidig viser undersøgelsen, at netop den mere afventende gruppe ledere har et større fokus på udviklings af medarbejdernes potentialer samt det at have højt niveau af selvsigt som leder.

Om medarbejdernes ønske om mere fokus på kommunikation, udvikling og konsekvens og mindre fokus på resultater er en konsekvens af den økonomiske krise og dens pres og usikkerhed er uvist. Men undersøgelsen peger i retning af, at træning af ledere især bør fokusere på evnen til kommunikation og refleksion.

Det er vores hensigt fortsat gennem 2011/2012 at indsamle data, for at teste om disse ønsker fra medarbejderne blot er en kortvarig reaktion på krisen eller om det er et generelt billede af, hvordan medarbejderne ønsker samarbejdet med deres leder.



Enneagrammet er det internationalt anerkendte motivationsværktøj som THINK ABOUT IT arbejder med. Enneagrammet anvendes bl.a. på Stanford University i Californien som en del af programmerne inden for ledelse og psykologi. I Danmark anvendes det i forskellige afdelinger hos en række danske og internationale virksomheder som f.eks. AON, Coloplast, Comwell, Danica Pension, Gribskov Kommune, Grundfos, Hillerød Hospital, Højteknologifonden, Hørsholm Kommune, LEGO, Mercedes, Microsoft, NNIT, Pernod Richard, Philips og alene gennem de uddannelsesprogrammer som THINK ABOUT IT udbyder har vi gennem de sidste 10 år trænet mere end 50.000 personer i værktøjet.

Der er betydelig forskel på, hvor meget værdi de forskellige motivationsprofiler tillægger det at have et højt niveau af selvindsigt. Her ligger de mere fremadstræbende profiler kun på cirka halvdelen af scoren i sammenligning med de øvrige profiler, mens det at udvikle medarbejdernes potentialer ligger markant højere for de mere stille og lyttende ledertyper.

Undersøgelsen viser endvidere at kendskabsgraden til Enneagrammet og motivationsprofilerne er 50%, hvilket er højt i forhold til, at så mange besvarelser er indkommet via THINK ABOUT IT's samarbejdspartnere. På verdensplan er specialister inden for Enneagrammet samlet i den internationale enneagram sammenslutning (IEA), der kan besøges på www.internationalenneagram.org



”With realization of one’s own potential and self-confidence in one’s ability, one can build a better world.”

DALAI LAMA (1935 -)

Selvindsigt hjælper

.....

* *"The master observes the world but trusts his inner vision."*

TAO TE CHING (600 BC)

ENNEAGRAMMET OG MOTIVATIONSPROFILERNE

Selvindsigt hjælper og man skal kunne se sig selv, før man kan se andre

E enneagrammet er som nævnt et internationalt anerkendt redskab til af-dækning af menneskers motivationsprofiler og Enneagrammet er både et psykologisk og filosofisk værktøj. Den psykologiske del bygger på en freudiansk tilgang til, hvordan vores personlighed og selvopfattelse udvikles. Den filosofiske del bygger på en holdning til, hvilke menneskelige kvaliteter ethvert menneske bør besidde for at kunne skabe et meningsfuldt liv i balance – både privat og på arbejdet.

Enneagrammet er en del af kursus-programmet hos bl. a. Mannaz og Teknologisk Institut og anvendes aktivt i en lang række danske og internationale virksomheder. For 10 år siden, da THINK ABOUT IT begyndte at arbejde med Enneagrammet, blev det mest anvendt som en del af NLP-uddannelserne og i forbindelse med terapi og personlig udvikling. Dette billede har fuldstændig ændret sig. Enneagrammet er i Danmark nu langt mere et værktøj, der støtter ledere, teams, sælgere og HR-medarbejdere i at drage nytte af mangfoldighedsprincippet.

Mere om Enneagrammet

Enneagrammet anvendes ofte i samspil med værktøjer som f.eks. MBTI, der modsat Enneagrammet bygger på en præferencemodel og en Jungviansk/arketypisk måde at orientere sig i verden på. Samtidig er Enneagrammet det eneste personprofilværktøj, der er dynamisk og arbejder med flere dimensioner. Dermed adskiller Enneagrammet sig fra f.eks. MBTI ved at dokumentere, at vi har alle profilerne i vores personlighed, og at det er under bestemte forhold, at de enkelte profiler træder i kraft. Samtidig vil den enkelte profil også udtrykke sig forskelligt afhængig af, hvor stort et pres eller stressniveau man befinder sig under.



Enneagrammet anvendes meget bredt i erhvervslivet i Danmark - især som et værktøj til at styrke sit lederbrand, udvikle unikke teams og skabe solide og holdbare kunderelationer.

Det interessante ved Enneagrammet for mange mennesker er også den mere filosofiske tilgang til det at kunne skabe et meningsfuldt arbejds- og familieliv. Det er vores erfaring at mange af vores kunder starter med den mere psykologiske og praktiske tilgang, når de første gang støder på Enneagrammet. Men efter et stykke tid bemærker vi et skift til en mere filosofisk tilgang til flere og flere aspekter af livet f.eks. det have en kunderelation, at være værdiskabende, at være i et tillidsforhold, at anvende mangfoldighed, etc. Og det er mange gange denne mere reflekterende side af Enneagrammet, der skaber stærke lederbrands, unikke teams og holdbare kunderelationer.

Enneagrammets motivationsprofiler er anvendt i denne undersøgelse, da det er et af de mest præcise værktøjer til at beskrive de værdier og overbevisninger, der ligger bag den menneskelige adfærd.

Hvad siger man til Enneagrammet i virksomhederne?

Søren Luplau Holt

Corporate Vice President, Life Sciences Division, NNIT A/S

Enneagrammet har indgået i NNIT Life Sciences' lederudviklingsprogram i 2010, hvor vi især har brugt det til at kortlægge den enkelte leders styrker og personlighed. Målet var at styrke ledergruppen som et team med fælles mål. Og vi vurderede, at lederne i den proces ville have gavn af at kende hinanden bedre som ledere, kolleger og mennesker. Det skulle Enneagrammet hjælpe med til.

Det har været et godt værktøj til at åbne for dialogen og øge respekten for hinandens forskelligheder i ledergruppen. På den måde får både den enkelte leder og hele ledelsesteamet god information om, hvordan lederen bedst indgår i teamet og bruger sine egne og teammedlemmernes stærke sider. Resultatet har været en stærkere performance fra ledergruppen.

Nu findes der jo mange forskellige persontypeværktøjer, og de bidrager alle med forskellige vinkler, som kan bruges i en gruppeudviklingsproces. Men Enneagrammet er et godt input til en proces, hvor man får talt dagligdagens roller og muligheder igennem. Hvis jeg skal påpege nogle ulemper ved Enneagrammet, er det, at man - ligesom med så mange andre opdelinger af mennesker i typer



"Drive thy business or it will drive thee."

BENJAMIN FRANKLIN (1706 - 1790)

- skal passe på ikke at overdrive og låse hinanden fast i bestemte "kasser". Der skal stadig være rum til at være den unikke person og kollega, man nu engang er.

Erik Kaae

Salgsdirektør Microsoft

Jeg bruger Enneagrammet meget aktivt til at skabe et stærkt lederteam, der kender hinanden, står skulder ved skulder og får et fælles ledelsessprog. Mange af mine afdelinger har efterfølgende brugt det. Enneagrammet er et godt værktøj til at forstå hinanden.

Jesper Winkelmann

Salgsdirektør Danica Pension

Enneagrammet er nemt at forstå og bruge. Det giver en fælles forståelsesramme, en knagerække at hænge tingene op på. Rent forretningsmæssigt har det givet en større forståelse af kundernes behov, hvilket har stor effekt som sælger.

Mange har lært rigtig meget mere om sig selv. Sælgere har et stort kendskab til sig selv og har været meget igennem, men Enneagrammet har gjort mere indtryk og er uden tvivl blandt de bedste værktøjer, de har prøvet.

For mit eget vedkommende, så er jeg blevet langt mere bevidst om hvordan budskaber modtages af andre mennesker og bevidst om den store forskel der f.eks. er på om jeg henvender mig til en jurist, en økonom eller ingeniør. Jeg udvikler sider, jeg før ikke brugte, og sørger for at gøre mindre af det, der hæmmer eller begrænser andre.

Charlotte Thorsen

Nordic HR Business Partner i Philips Denmark A/S

Jeg har kendt til Enneagrammet siden 2009. Som HR-ansvarlig i Philips Denmark A/S har jeg anvendt det i rekruttering, teamudvikling og medarbejderudvikling. Desuden har Philips ledere haft glæde af Enneagrammet i forhold til deres teams og i deres indbyrdes relationer i ledergruppen.



"Enneagrammet har været et centralt værktøj for at udvikle NNIT Life Sciences' ledergruppe som team. Det har åbnet for dialogen og øget forståelsen af teammedlemmernes forskellige styrker." SØREN LUPLAU HOLT

Fordelen ved at bruge Enneagrammet er, at vi har undgået nogle konflikter og spændinger, som ellers ville være opstået, fordi vi har øget forståelsen for hinanden i samarbejdsrelationer. Desuden har lederne øget deres indsigt i, hvordan medarbejderne fungerer – og det har medført større effektivitet – og på sigt også øget produktiviteten.

I forhold til andre persontypeværktøjer synes jeg, at Enneagrammet har en større dybde, og de ni niveauer af selvindsigt er meget givende og gør det til et mere anvendeligt typeværktøj i kommunikation. Men – det kræver også indsigt, og at vi løfter os fra klicheniveauet, når Enneagrammet anvendes. Nogle vil stadig putte andre i en kategori, som måske ikke altid er hensigtsmæssig, hvis det ikke anvendes rigtigt.

Pia Dybdal-Christoffersen

HR-direktør Pernod Richard

Enneagrammet er nu kendt som værktøj af alle i organisationen, og det er for os et eminent værktøj til at træne ledere, teams og sælgere.

Pia Dybdal-Christoffersen kendte THINK ABOUT IT fra sin tid i Unilever, hvor Enneagrammet var blevet brugt til at opbygge salgsorganisationen. Hun valgte nu at bruge Enneagrammet intensivt både i ledelsesteams, salgsgrupper og blandt de øvrige medarbejdere.

I første omgang brugte vi fire dage i de to ledelsesteams på at lære hinanden at kende, afklare forventninger og give hinanden feedback. Samtidig fik alle medarbejderne tilbudt en dag med Enneagrammet. Derefter fik salgsgruppen specifikt tilbudt to-tre dage, hvor de arbejdede videre med Enneagrammet.

Medarbejderne var meget begejstrede og vi er nu ved at planlægge yderligere tre dage for dem alle. De, der hverken er i ledelsesgruppen eller salgsgruppen, vil derudover få tilbudt en ekstra dag, hvis de ønsker det og det næste bliver, at ledelsesgrupperne skal arbejde med strategiske narratives – hvordan vi kommunikerer det, vi vil.



”Jeg bruger Enneagrammet meget aktivt til at skabe et stærkt lederteam, der kender hinanden, står skulder ved skulder og får et fælles ledelsessprog. Mange af mine afdelinger har efterfølgende brugt det. Enneagrammet er et godt værktøj til at forstå hinanden.”

ERIK KAAE, SALGSDIREKTØR MICROSOFT

Hvad får I ud af at arbejde med Enneagrammet?

Helt konkret er vi hurtigere blevet integreret. Vi har fået et fælles sprog om vores forskelligheder - både om nytteværdien af dem og om hvordan vi udnytter dem endnu bedre. Uden et fælles sprog er forskelle svære at håndtere.

Enneagrammet har også vist sig at være et godt kommunikationsværktøj fx når en medarbejder har nogle vanskeligheder. Vi lokaliserer hurtigt de relevante problemstillinger og kan meget nemmere kommunikere om tingene. Cheferne oplever, at de er blevet mere opmærksomme på de forskellige medarbejdere og på deres behov.”



”Enneagrammet er blevet et fælles sprog for os, og vi har nu lettere ved at give hinanden feedback og få teams til at udvikle sig fagligt og personligt sammen.”

CHARLOTTE THORSEN, NORDIC HR BUSINESS PARTNER I PHILIPS DENMARK A/S

1.116 besvarelser skaber en indikator

.....

* *"With regard to excellence, it is not enough to know,
but we must try to have and use it."*

SIGMUND FREUD (1856 - 1939)

RESULTATERNE AF UNDERSØGELSEN

1.116 besvarelser skaber en indikator

Hvad mener lederne selv? Skal der skabes resultater og vil mænd hellere coache andre end at have selvindsigt?

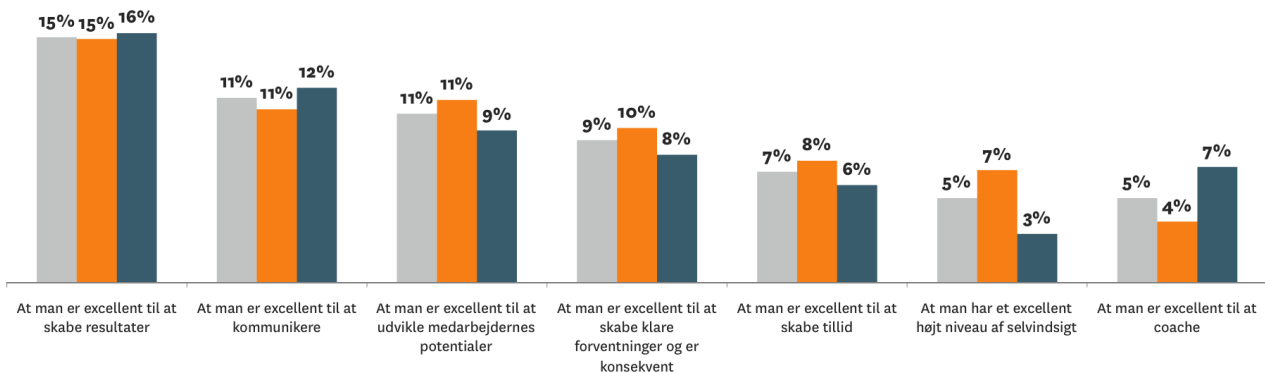
Deltagerne er blevet bedt om at prioritere 5 lederkvaliteter, der kendetegner excellent ledelse. Resultaterne er delt op i ledernes første prioritet og samlet score. Første prioritet er den kvalitet, som anses for den vigtigste eller mest betydningsfulde.

Første prioritet

Der er stort set enighed blandt både mandlige og kvindelige ledere om at evnen til at skabe resultater er den vigtigste første prioritet.

Figur 1. Lederne mener at første prioritet for den excellente leder er at skabe resultater.

■ Alle ■ Kvinder ■ Mænd



Herefter er der forskel på mandlige og kvindelige leders svar i forbindelse med vurderingen af det at have et excellent højt niveau af selvindsigt og det at være excellent til at coache. Her vurderer kvinderne det at have høj selvindsigt som vigtigere end mændene. Omvendt vurderer mændene, at det er vigtigere at være excellent til at coache end kvinderne.

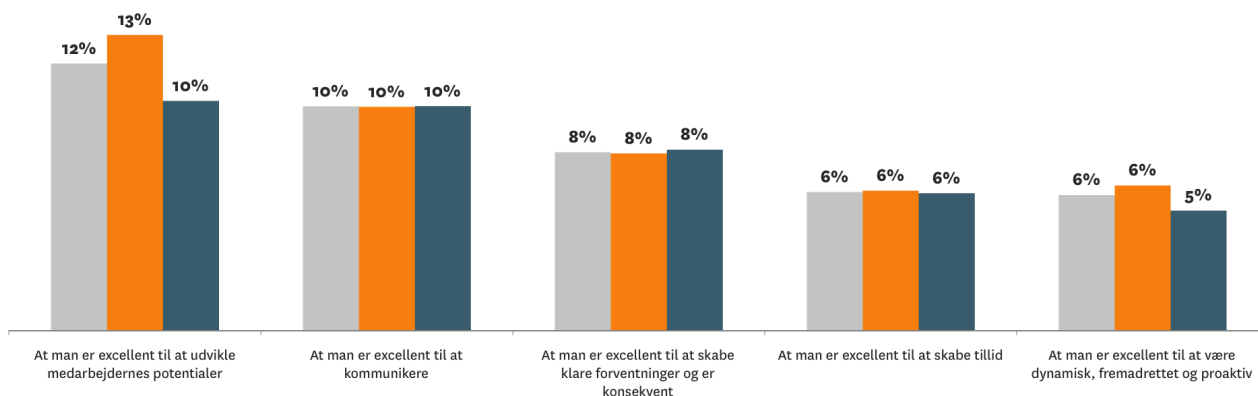
Vi har interviewet en række HR-ansvarlige for at høre om dette er en tendens, de også har bemærket, samt få en forklaring på, hvorfor det ser sådan ud. Se side 30.

Samlet score

Samlet score er en summering af de kvaliteter, som deltagerne har prioriteret som nr. 2 til 5. Her viser det sig, at kvindelige ledere vurderer det vigtigere at udvikle medarbejdernes potentialer end mændene gør.

Figur 2. Den samlede score viser, at kvindelige ledere har et øget fokus på udvikling af medarbejdernes potentialer.

Alle Kvinder Mænd



På de øvrige kvaliteter følges mandlige og kvindelige ledere ad i deres vurdering, selvom der er en mindre forskel på vurderingen af om lederen bør være excellent til at være dynamisk, fremadrettet og proaktiv. Det ser således ud til, at kvindelige ledere vurderer det som vigtigere end de mandlige at kunne udvikle medarbejdernes potentialer. Men er de også bedre til det end mændene? Se svarene fra de HR-ansvarlige på side 31.

Hvad mener medarbejderne? Skal der skabes resultater eller udvikles kompetencer?

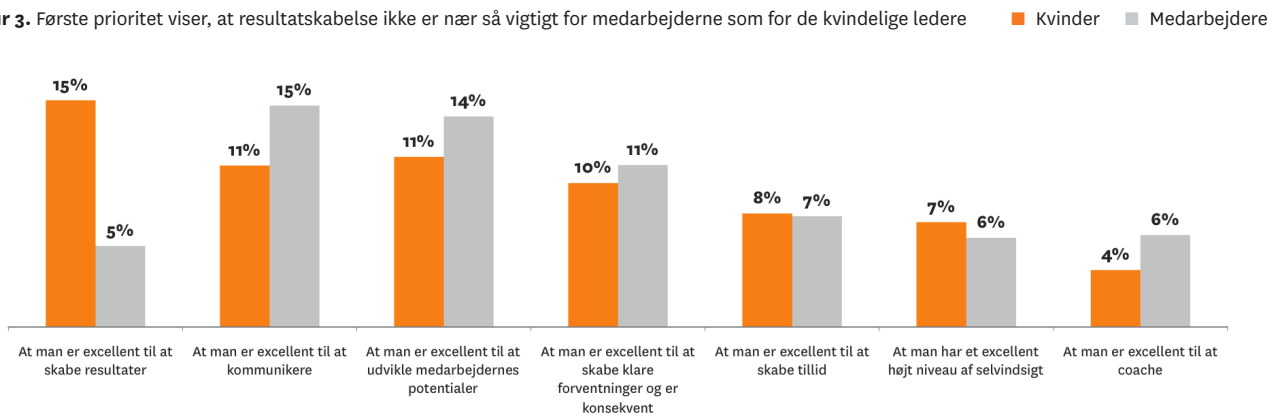
Medarbejdernes mening om, hvad der kendetegner excellent ledelse er meget forskellig fra ledernes opfattelse. Vi har i det følgende sammenlignet hele medarbejdergruppen (både mænd og kvinder) først med de kvindelige ledere og dernæst med de mandlige ledere.

Første prioritet kvindelige ledere og medarbejderne

Her er det bemærkelsesværdigt, at medarbejderne ikke scorer det at skabe re-

sultater særligt højt. På den kvalitet er der en markant forskel i vurderingen for medarbejderne og de kvindelige ledere.

Figur 3. Første prioritet viser, at resultatskabelse ikke er nær så vigtigt for medarbejderne som for de kvindelige ledere



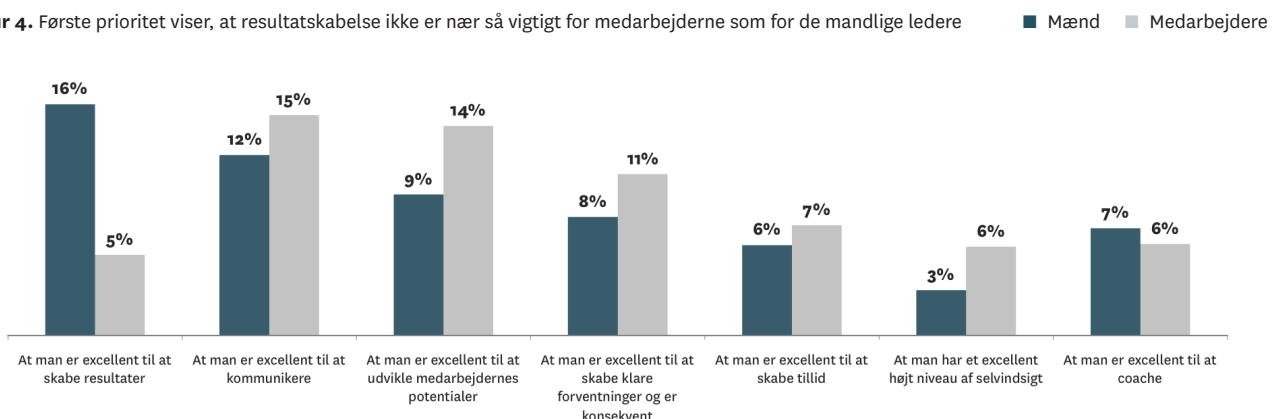
Det kan som nævnt have noget at gøre med efterdønningerne efter finanskrisen, hvor netop det at skabe resultater har været stærkt i fokus.

Kvaliteter som kommunikation, udvikling af medarbejdernes potentialer, klare forventninger og coaching scorer medarbejderne højere end de kvindelige ledere. Mens kvaliteter som, at skabe tillid og have højt niveau af selvindsigt vurderes lige højt eller lidt lavere hos medarbejderne.

Første prioritet mandlige ledere og medarbejderne

Det er kun resultater og coaching, de mandlige ledere vurderer som vigtigere i forhold til excellent ledelse end medarbejderne. Alle andre kvaliteter vurderer medarbejderne som vigtigere end de mandlige ledere selv gør.

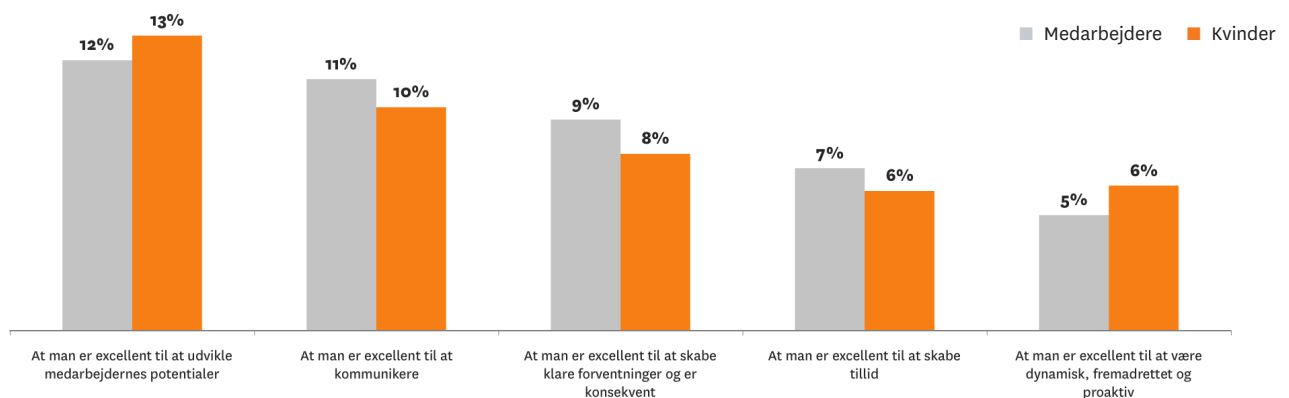
Figur 4. Første prioritet viser, at resultatskabelse ikke er nær så vigtigt for medarbejderne som for de mandlige ledere



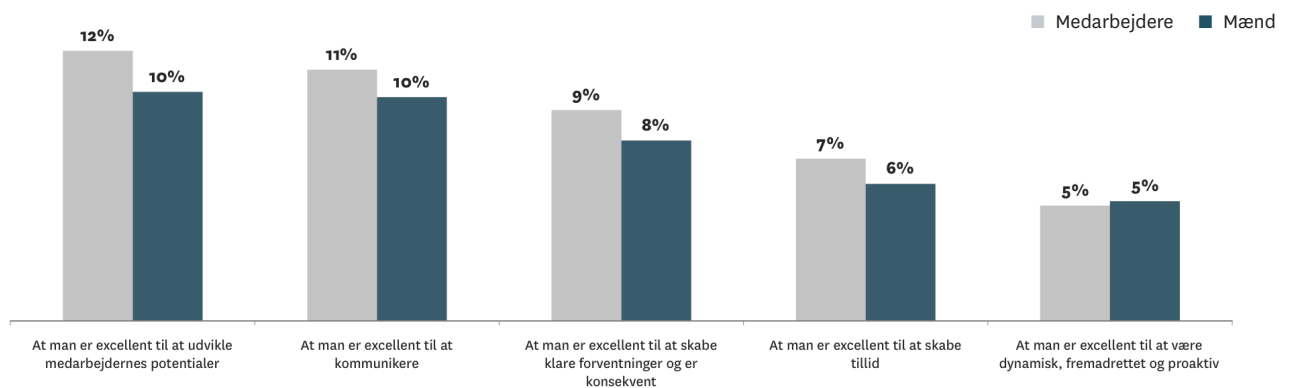
Samlet score

Den samlede score viser, at de kvindelige ledere generelt finder det marginalt mere vigtigt at være excellent til at udvikle medarbejderne end medarbejderne selv. Samtidig scorer kvinderne det at være dynamisk, fremadrettet og proaktiv højere end medarbejderne.

Figur 5. Samlet score viser, at kvindelige ledere vurderer det lidt højere at være god til at udvikle medarbejdernes potentialer end medarbejderne selv



Figur 6. Samlet score viser, at mændene har mindre fokus på at udvikle medarbejdernes potentialer end medarbejderne selv.



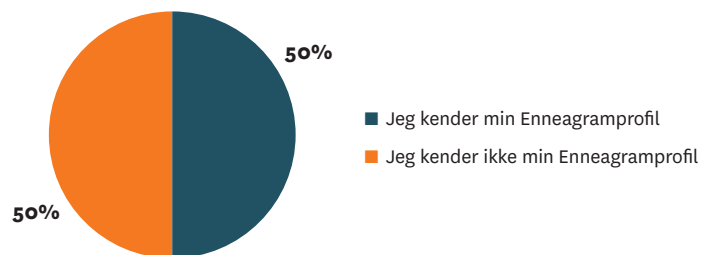
De mandlige ledere matcher ikke medarbejdernes score på udvikling af medarbejdernes potentialer sådan som de kvindelige ledere gør, men ellers ligner de mandlige leders svar nogenlunde de kvindeliges med lavere score på kommunikation, klare forventninger og tillid end medarbejderne.

Medarbejderne mener naturligt nok, at det er vigtigt at lederne er gode til at udvikle medarbejdernes potentialer. Men at de kvindelige ledere vurderer denne kvalitet endnu højere er måske lidt overraskende.

Enneagrammets motivationsprofiler. Det er overraskende at 50% af deltagerne i undersøgelsen kender deres motivationsprofil.

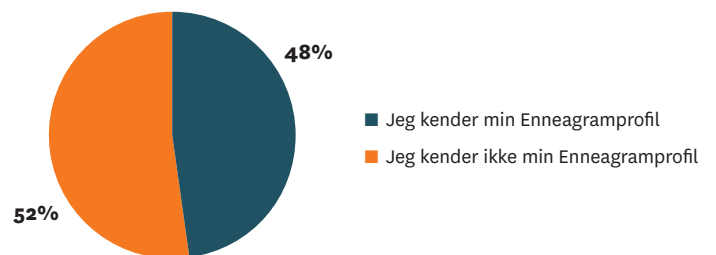
50% af deltagerne i undersøgelsen tilkendegav, at de kender deres motivationsprofil i Enneagrammet.

Figur 7. Kendskab til motivationsprofil

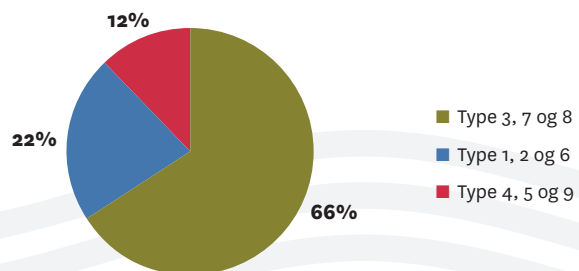


Af alle de ledere, der afgav svar var 48% bekendt med deres motivationsprofil.

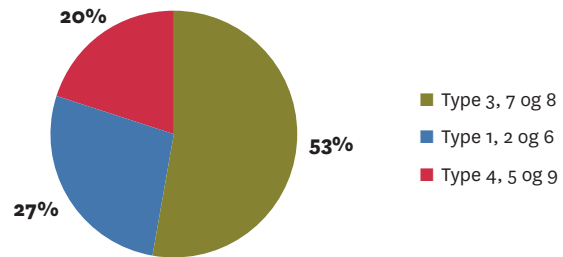
Figur 8. Kendskab til profil blandt ledere



Figur 9. Fordeling af lederne på profiler

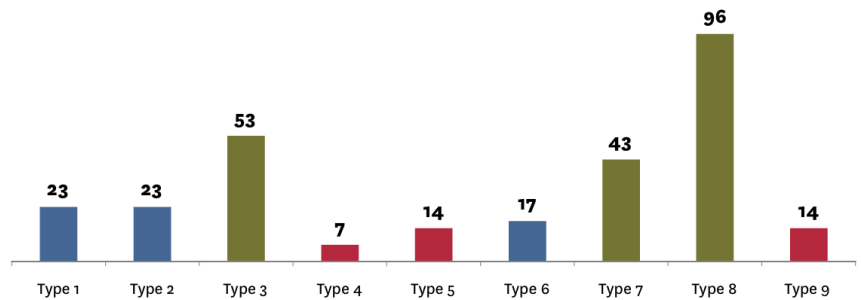


Figur 10. Fordeling af medarbejdere på profiler



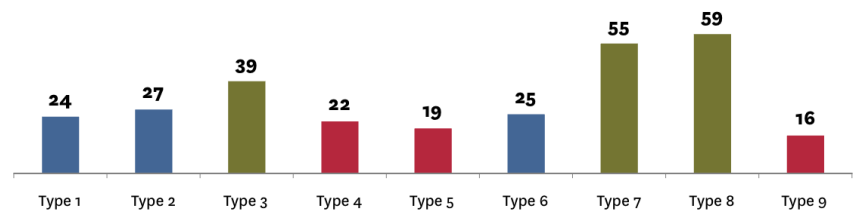
Profilerne 3, 7 og 8 bidrager med størstedelen af besvarelserne hos lederne.

Figur 11. Antal ledere fordelt på profiler.



I gruppen af medarbejdere er det også profilerne 3, 7 og 8 der er stærkest repræsenteret, selvom det ikke er helt så markant som for lederne.

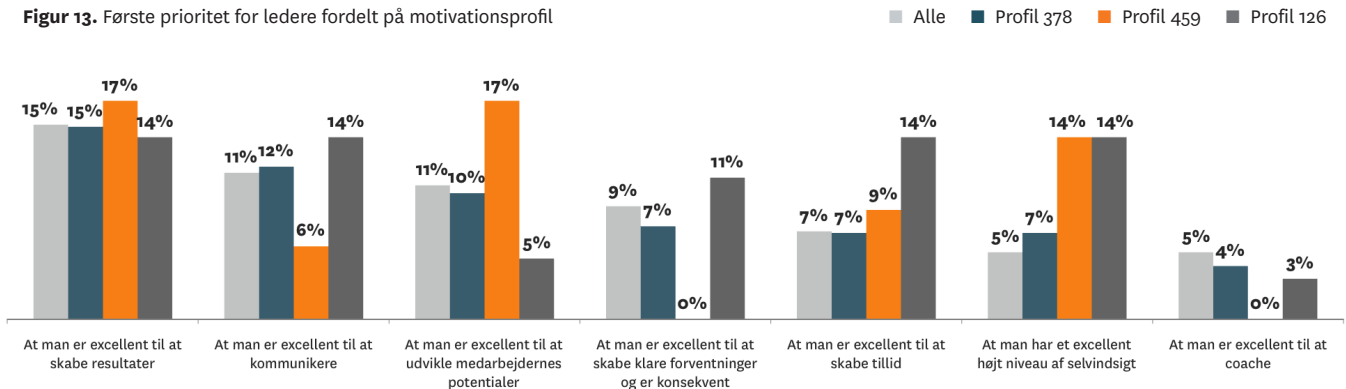
Figur 12. Antal medarbejdere fordelt på profiler.



Første prioritet for ledere fordelt på motivationsprofil

Det mest bemærkelsesværdige er, at profilerne 1, 2 og 6 samt 4, 5 og 9 afviger markant fra de øvrige profiler, dog ofte på hver sin måde, som det ses af figur 13.

Figur 13. Første prioritet for ledere fordelt på motivationsprofil



Profilerne 4, 5 og 9 scorer det at skabe resultater højere end de øvrige profiler og samtidig skiller de sig også ud i forhold til fokus på at udvikle medarbejdernes potentialer og have høj selvindsigt.

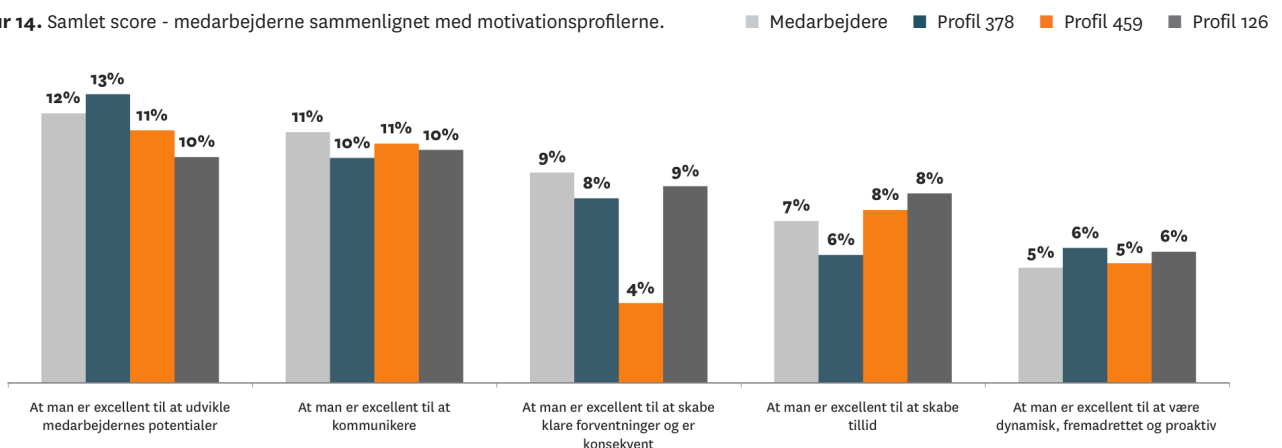
Profilerne 1, 2 og 6 adskiller sig ved at have stort fokus på at skabe tillid, samt det at have et højt niveau af selvindsigt.

Samtidig ligger 4, 5 og 9 lavt på vurderingen af at skabe klare forventninger og være konsekvent samt på coaching. Profilerne 1, 2 og 6 derimod ligger lavt i forhold til vurderingen af det at udvikle medarbejdernes potentialer.

Samlet score

Der er ikke de helt store forskelle, når motivationsprofilernes samlede score sammenlignes med medarbejdernes. Bemærk venligst, at antallet af personer med

Figur 14. Samlet score - medarbejderne sammenlignet med motivationsprofilerne.



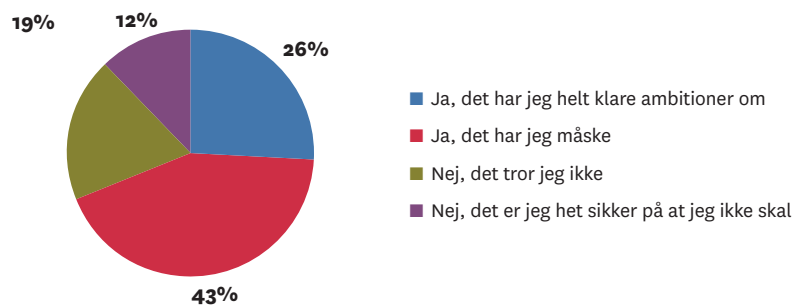
profilerne 4, 5 og 9 antalmæssigt endvidere ikke er så stærkt repræsenteret som profilerne 3, 7 og 8. Dette kan have betydning for validiteten af resultaterne.

Profilerne 1, 2 og 6 scorer udviklingen af medarbejdernes potentialer lidt lavere end resten. Profilerne 4, 5 og 9 scorer det at skabe klare forventninger markant lavere end resten, mens både 1, 2 og 6 samt 4, 5 og 9 scorer det at skabe tillid højere end profilerne 3, 7 og 8 og medarbejderne.

Hvem ønsker at være leder? Eller hvem ønsker ikke at være leder...

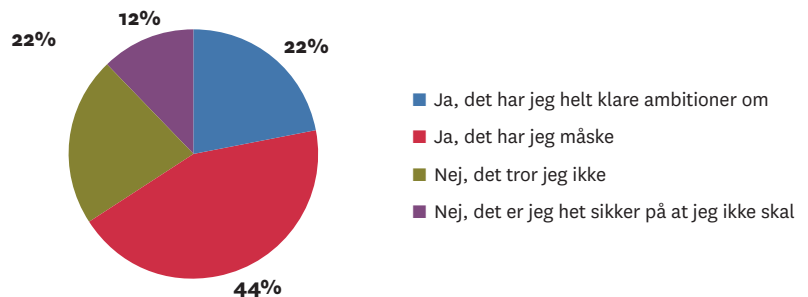
Ifølge rapporten har 26% klare ambitioner om at træde ind i rollen som leder, mens 43% svarer at det har de måske.

Figur 15. Lederambitionerne blandt medarbejderne samlet



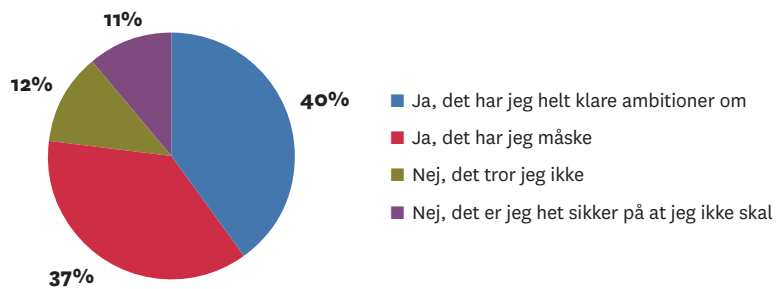
For kvinderne er andelen, der har klare lederambitioner 22%, mens andelen, der måske har lederambitioner er oppe på 44%.

Figur 16. Lederambitioner blandt kvinderne



Andelen der har klare ambitioner om at blive leder ligger på 40% i mændenes tilfælde, mens 37% svarer at de måske har lederambitioner.

Figur 17. Lederambitioner blandt mændene



"It's kind of fun to do the impossible."

WALT DISNEY (1901 - 1966)

Kan 1.400 personer tage fejl? Vi har spurgt en række praktikere, eksperter og debattører

* *"Men are strong as long as they stand for a strong idea."*

SIGMUND FREUD (1856 - 1939)

INTERVIEW MED HR

Kan eksperter og praktikere inden for HR genkende resultaterne i rapporten?

█ det følgende har vi interviewet en række HR-chefer og -eksperter om rapportens resultater. Vi stillede blandt andet følgende spørgsmål: Ifølge rapporten "Excellent Ledelse" kan det se ud som om, at den mere lyttende, stille, empatiske og passive leder fokuserer mere på udviklingen af medarbejdernes potentialer samt et højt niveau af selvindsigt. Samtidig viser undersøgelser præsenteret i Harvard Business Review at medarbejderne foretrækker de mere afventende lederprofiler fremfor de mere proaktive og målfokuserede typer. Er det noget, som du kender fra din hverdag, som HR-chef?

Et andet resultat viser, at den kvindelige leder anser det for mere vigtigt i forhold til medarbejderne, at man som leder har stor selvindsigt, mens den mandlige leder anser det for mindre vigtigt i forhold til medarbejdernes vurdering. Er det også et resultat du ser i den virkelige verden?

I forbindelse til det med at kunne coache, gør det omvendte sig gældende. Der er det den mandlige leder, som anser det for mere vigtigt at kunne være coachende end medarbejderne vurderer, mens kvinderne betragter det som mindre vigtigt i forhold til medarbejderne. Hvad er din kommentar til dette resultat?

Der er ligeledes en meget kraftig tendens til at medarbejderne ikke vurderer det at skabe resultater som værende en væsentlig lederkvalitet. Mens lederne uanset køn er enige om at det at skabe resultater er en væsentlig kvalitet. Hvad er din kommentar til det?

Charlotte Thorsen

Nordic HR Business Partner i Philips Denmark A/S

Hos Philips har vi flest af de målfokuserede og drivende ledertyper, og i vores seneste APV-analyse giver medarbejderne klart udtryk for, at de savner mere nærværende ledelse. Derfor passer teorien i rapporten 'Excellent Ledelse' om, at den målfokuserede og drivende leder betragtes som mindre attraktiv af medarbejderne i forhold til den mere lyttende, stille, empatisk og passive leder fint på en virksomhed som vores.

Til gengæld kan jeg ikke helt så tydeligt genkende, at den kvindelige leder anser det for mere vigtigt i forhold til medarbejderne, at man som leder har stor selvindsigt, men det skyldes måske, at vi desværre ikke har så mange kvindelige ledere. Jeg kan dog bekræfte, at jeg selv tilskriver det stor værdi, at ledere også har en selvindsigt. Vi har hos Philips arbejdet meget med det personlige lederskab, og jeg ser en tydelig positiv effekt hos vores ledere i deres lederskab, når de har fået arbejdet med deres egne mønstre og øget indsigten i, hvordan de påvirker deres omgivelser.

Når det kommer til vigtigheden af at være en coachende leder, oplever jeg ikke forskel på de mandlige og kvindelige lederes tilgang til dette. Jeg oplever derimod, at både de mandlige og kvindelige ledere på Philips anser det for vigtigt at være coachende, men det er desværre ikke der, vores ledere scorer så højt hos i vores medarbejdertilfredshedsmålinger. Vi har en kultur hos os, hvor salgsresultater tæller – og det gør det også for vores medarbejdere – men samtidig efterspørger de altså også mere nærværende ledelse, helt i tråd med resultatet af undersøgelsen i rapporten 'Excellent Ledelse'.

Charlotte Thorsen er ansvarlig for strategisk HR i Philips Denmark A/S. Hun har en bachelorgrad i psykologi fra RUC og har læst psykoterapi. Desuden underviser hun i situationsbestemt ledelse, coaching og udvikling af teams. Charlotte Thorsen har tidligere arbejdet i HR hos Novia og Xerox og har også en fortid på diverse formandsposter i JCI, både på lokalt plan såvel som på nationalt plan.

Thomas Ahrenkiel

HR Direktør, Microsoft Danmark

Microsoft er en virksomhed, der er meget målfokuseret. Det afspejler sig naturligvis i de ledertyper, vi har, men jeg kan godt genkende den tendens, rapporten om 'Excellent Ledelse' udleder, når den påpeger, at medarbejderne finder den lyttende og empatiske leder mere attraktiv end den målfokuserede. Især efter finanskrisen opstod, har vi mærket, at medarbejderne gerne vil have en leder, der hører mere efter. Men – også vores medarbejdere er præget af vores virksomhedskultur, hvor vi måler alt i resultater, så de er oftest lige så målfokuserede som lederne og forventer naturligvis denne egenskab af deres overordnede.

Hos Microsoft Danmark er det kun cirka en femtedel af lederne, der er kvindelige. Det gør det svært for mig at sige, om det er korrekt, at kvindelige ledere anser det for mere vigtigt at have stor selvindsigt, end mændene gør, som rapporten viser.

Dog tror jeg helt generelt, det ligger i kvinders natur at tillægge selvindsigt større værdi, også kvindelige ledere, når de skal agere i forhold til deres medarbejdere. Jeg kan dog ikke se kønsforskellen ret tydeligt hos vores ledere. En del af Microsofts mandlige ledere har faktisk brugt Enneagrammet, der jo handler meget om persontyper og selvindsigt, så undersøgelsens resultat passer ikke helt på os. Det samme kan jeg sige om den påviste tendens, hvor mandlige ledere skulle anse det for mere vigtigt at kunne være coachende. Microsofts ledere, mænd såvel som kvinder, bruger coaching til at udvikle medarbejdere, så jeg synes, det er store ord at sige, at kvinderne skulle betragte det som mindre vigtigt at kunne coache. Det er altså ikke noget, jeg oplever hos os. Måske hænger det sammen med vores høje fokus på målbarhed. Vores ledere ønsker naturligvis, at medarbejderne skal bidrage til at nå de forventede mål. Lederne bliver målt på resultater, en høj medarbejdertilfredshed er ikke nok til at være en god leder i Microsoft. Vi har en performancekultur, som alle, der arbejder hos os, kender og forstår. Derfor ville det være mærkeligt, hvis Microsofts medarbejdere ikke vurderede det at skabe resultater særligt højt som værende en væsentlig lederkvalitet. Jeg tror, at hvis undersøgelsen fra rapporten om 'Excellent Ledelse' var lavet udelukkende hos Microsoft, ville resultatet have været et andet. Så ville resultatorientering rangere højere, end hvad der gives udtryk for i undersøgelsen. Men jeg anerkender – og ser altså også – den tendens til, at medarbejdere ønsker mere lyttende ledere, som rapporten påpeger.

Thomas Ahrenkiel er direktør for HR i Microsoft Danmark. Han har tidligere været HR-chef for Microsofts udviklingscenter i Vedbæk, MDCC samt arbejdet med HR og personaleledelse i blandt andet IBM og Oracle.

Karin Skjødt Hindkjær

HR- og kommunikationsdirektør i KMD

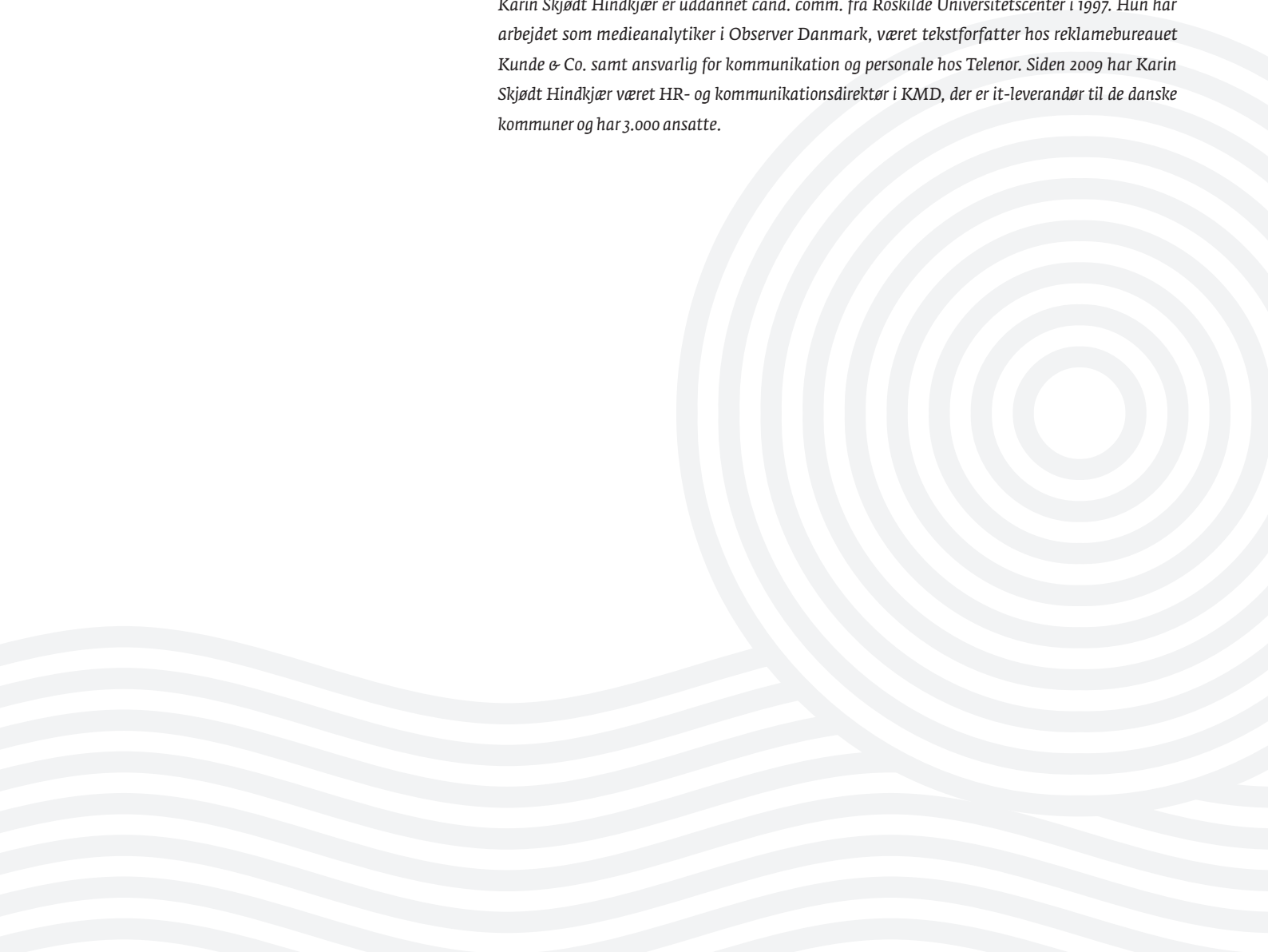
Jeg synes, der er interessant, at medarbejderne efterspørger andre kvaliteter af deres leder end dem, lederen måske selv ser som de mest relevante, blandt andet det at skabe gode resultater. Som direktør i KMD er det naturligt for mig, at vores ledere er målfokuserede og drivende, og det er næsten logik for burhøns, at en leder skal besidde de kvaliteter i en stor virksomhed, men jeg synes da, alle ledere burde reflektere over, at det ikke nødvendigvis er de kvaliteter, medarbejderne anser som attraktive. Mange af de ledere, jeg har berøring med, har en tendens til at løse problemer ved at være handlekraftige og orienterede på resultatet. Men ved at være mere nærværende og lytte til medarbejderne i stedet for at gå i 'nu fikser vi det her'-mode ville mange problemer højst sandsynligt slet ikke opstå eller blive løst hurtigere og første gang, de opstår. Det er en læring, ledere – også i KMD – kan få af rapporten 'Excellent Ledelse'.

Når undersøgelsen i 'Excellent Ledelse' fastslår, at kvindelige ledere anser det for mere vigtigt i forhold til medarbejderne, at man som leder har stor selvindsigt, er det ikke noget, jeg umiddelbart har lagt mærke til i KMD. Dog er jeg slet ikke uenig i, at det sikkert forholder sig sådan. En forklaring kunne måske være, at kvinder per natur er lidt mere opmærksomme på, hvordan omverdenen reagerer

på deres handlinger, og at kvinder ser mere indad for at forstå, hvad de med den type, de er, har af forudsætninger for at skabe resultater gennem andre. Mænd derimod lærer måske gerne mere fra sig for at skabe resultater, og dermed giver coaching rigtig god mening for dem som vejen til at skabe resultater. Forskel, tror jeg altid, der vil være, og nu, hvor jeg har set tal, der underbygger det, vil jeg med sikkerhed være opmærksom på det i fremtiden. Igen er det dog ikke noget, jeg umiddelbart genkender som direktør i KMD – eller i de andre virksomheder, hvor jeg har været for den sags skyld. Jeg har mere oplevet, at ledere – mænd såvel som kvinder – ville coache deres medarbejdere inden for et specifikt område, hvor det som læringsmetode har givet rigtig god mening.

Alt i alt er der dog ingen tvivl om, at resultatet af undersøgelsen og rapporten om 'Excellent Ledelse' er en god reminder til ledere om, at vi alle er forskellige på en arbejdsplads og har forskellige forventninger og missioner. Konklusionen må være, det er vigtigt at lytte til medarbejderne i opgaven med at skabe resultater for sin virksomhed. Mange af os ledere ved det jo godt, men det er sundt at blive mindet om, at det betaler sig at være åben og forstående.

Karin Skjødt Hindkjær er uddannet cand. comm. fra Roskilde Universitetscenter i 1997. Hun har arbejdet som medieanalytiker i Observer Danmark, været tekstforfatter hos reklamebureauet Kunde & Co. samt ansvarlig for kommunikation og personale hos Telenor. Siden 2009 har Karin Skjødt Hindkjær været HR- og kommunikationsdirektør i KMD, der er it-leverandør til de danske kommuner og har 3.000 ansatte.



INTERVIEW MED LEDELSEN

Kan eksperter, debattører og praktikere inden for ledelse genkende resultaterne i rapporten?

Steen Hildebrandt

Professor, Ph.D. i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen, Århus Universitet

Rapporten 'Excellent Ledelse' viser, at ledelsesbegrebet konstant er under forandring, og hele tiden kommer der nye krav til lederrollen. For mig at se er det rigtigt, at lederrollen ændrer sig, men der er nogle grundlæggende elementer, som ser ud til at være ret konstante. Det handler om resultater, mål og processer. Det handler om forretningstænkning og personaleledelse. Og det handler om produktivitet og kvalitet. Der er dog altid bevægelser. I øjeblikket er det tydeligt, der sker en globalisering, som præger lederens hverdag og udfordringer. Finanskrisen og de øvrige kriser stiller ligeledes krav til lederne om nytænkning og ændrede strategier, og vi står over for en helt anden fremtid, som vi må forholde os til ledelsesmæssigt.

Jeg anvender ofte begrebet "bæredygtighed" i forbindelse med ledelse. Bæredygtighed har tre dimensioner. Bæredygtighed, når det handler om virksomhedens medarbejdere, det vil sige medarbejdernes liv, sundhed, udvikling, fysisk og psykisk arbejdsmiljø med mere. For det andet bæredygtighed, når det handler om virksomheden som sådan, det vil sige virksomhedens bæredygtige adfærd. Og endelig bæredygtighed for kloden som helhed, det vil sige virksomhedens ansvar for dens omgivelser. I den sammenhæng kan man sige, der er et paradigmeskifte i gang for ledere, som handler om et ændret virksomhedssyn - et ændret syn på virksomheden og dens ansvar i forhold til virksomhedens omgivelser. Virksomhedens sociale ansvar er en del af dette, men det går videre og handler også om virksomhedens ansvar for eksempel for medarbejdernes uddannelse og kompetenceudvikling.

I alle de sammenhænge har ledere forskellige roller. En mellemlider har kontakt med de mennesker i organisationen, der udfører det egentlige arbejde med virksomhedens kerneprocesser, kerneydelser med mere, mens toplederen leder gennem andre ledere. Toplederens rolle er at have overblik, det vil sige udsyn og indblik på overbliksniveau, i virksomhedens indre liv og processer. Toplederen er i virkeligheden mere kommunikerende end en administrerende direktør, og derfor er der også forskel på, hvad de skal være opmærksomme på i deres fortsatte udvikling som ledere.

Steen Hildebrandt er professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen, Århus Universitet. Desuden er han fagredaktør for ledelse på Dagbladet Børsen samt foredragsholder, forfatter, hovedredaktør af flere af Børsen Forums ledeshåndbøger, bestyrelsesformand og -medlem i flere virksomheder, litteraturanmelder, rådgiver i ledelsesspørgsmål med mere. Steen Hildebrandt er tidligere vismand i Det nationale Kompetenceråd.

Emilia van Hauen

Trendrådgiver, foredragsholder og kommentator

Der er gjort mange forsøg på at få flere kvinder ind på lederposterne. Der er talt om kvoter og sanktioner, og undertonen har længe været; ”jamen, hvad er der galt med kvinderne, siden de ikke gider blive ledere?!” Men det er en ufrugtbar tilgang til udfordringen. I stedet skal man kigge langt mere helhedsorienteret på det og se på, hvordan arbejdsmarkedet burde indrette sig, så det blev mere attraktivt for kvinder at være ledere. En lederpost i dag er typisk skræddersyet til mandlige værdier, bare se på frynsegoder som en stor bil, gratis avis og en smart telefon. Det er ikke det, kvinder vil have. Hvad nu, hvis lederposten udløste frynsegoder som hjælp til den hjemlige husholdning og madlavning? Det ved jeg, at langt flere kvinder finder interessant, fordi de har det godt, når deres familie har det godt. Men det fordrer altså også, at kvinderne tør efterspørge den slags, når de forhandler om en lederstilling. Danske kvinder er elendige til at få hjælp udefra, men skal de bestride en lederpost, må de også begynde at erkende, hvad det kræver – især, hvis de samtidig ønsker at have et velfungerende familieliv. Vi skal have flere kvinder ind på ledelsesgangene, men først skal kvinderne gøre op med idealet om den perfekte kvinde, der kan have fire velfungerende børn og et levende ægteskab med en mand, der også har en toplederpost som hende selv. På én gang! Det er fuldstændig urealistisk og dræbende for enhver at tro, at det kan opnås. Og så kan arbejdsmarkedet også bidrage til flere kvinder som topledere ved at indsætte dem, der har rundet de 50 år. Vi lever meget længere og er arbejdsduelige i en høj alder, og hele primetimekvinder og voksencoolbegreberne taler for sig selv, så hvorfor dog ikke udnytte det i den her sammenhæng?

Fordelen ved at få flere kvinder i lederpositioner er åbenlys. Det er langt fra blot et spørgsmål om ligestilling, men i meget højere grad fordi, det kan give et kreativt spændingsfelt, når mænd og kvinder sidder sammen i en ledelse. Forskellen på kønnene i biologi og kultur er ikke til at undslippe, og det giver et helt andet udsyn – en gratis kreativ ressource. Det behøver ikke altid være til det bedre, men bare det, at der kommer nogle andre energier fra en ledelse, hvis begge køn

er repræsenteret, er vigtig. I nogle kredse er man begyndt at tale om og indføre såkaldt twin leadership. Det går ud på, at begge køns arketypiske egenskaber skal være repræsenteret i ledelsen for at opnå den synergi, det automatisk altid vil give, når forskellige persontyper arbejder sammen mod et fælles mål. Og det er jo egentlig ikke noget nyt, at det er sådan. Bare se på vores roller som forældre. Her er det også ofte diversiteten i de egenskaber, der kommer fra henholdsvis mor og far, der danner det hele barn.

Emilia van Hauen er Cand.Scient. Soc, HD(A), IAA, trendrådgiver, foredragsholder og kommentator. Hun beskæftiger sig overordnet med tidsånden i samfundet og har speciale inden for moderne livsformer og trends og tendenser i samfundet. Emilia van Hauen er desuden forfatter til fire bøger, "Farvel Egofest. Og goddag til formål og fællesskaber" (2009), "Moderskab, Lederskab" (2004), "Myten om den perfekte mor" (2003) og "Eliten" (1998). Til daglig ejer og driver Emilia van Hauen egen foredrags- og rådgivervirksomhed www.emiliavanhauen.dk.

Søren Luplau Holt

Corporate Vice President, Life Sciences Division, NNIT A/S

Ifølge undersøgelsen 'Excellent Ledelse' har kun 22 procent af kvinderne helt klare ambitioner om at blive leder, mens tallet er 40 procent for mændene. Den tendens ser vi også i NNIT, selv om vi faktisk har en ret høj andel af kvindelige medarbejdere for en it-virksomhed. Specielt oplever vi, at antallet af kvinder i topledelsen er mindre end antallet af mænd. Blandt teamlederne er andelen af kvinder faktisk større end blandt medarbejderne generelt.

I NNIT tror vi på, at teams med en nogenlunde lige repræsentation af begge køn fungerer bedst. Uanset om det er et team af ledere eller andre medarbejdere. Derfor vil vi meget gerne se en mere lige kønsfordeling i topledelsen. Men det får os ikke til at indføre kvoter. Vi holder fast i, at det skal være den bedst kvalificerede mand eller kvinde, der i sidste ende får jobbet. NNIT's politik er at rekruttere den bedste mand eller kvinde til jobbet - uanset stillingens karakter, så det i sidste ende er kvalifikationerne, som tæller, ikke kønnet. Men vi gør meget for at sikre, at vi har både mænd og kvinder i det felt, vi rekrutterer fra. Og vi har ændret vores rekrutteringsprocesser, så målet er, at begge køn skal være repræsenteret blandt de endelige kandidater til en lederpost. Desuden deltager vi i ledertræning for kvinder i it-branchen under brancheforeningen ITB, og kvindelige medarbejdere i NNIT har - ligesom deres mandlige kolleger - mange tilbud om ledertræning. Første skridt er vores kursus 'Discover Your Leadership Potential', som hjælper medarbejderen til at finde ud af, om lederjobbet er den rigtige vej at gå.

Vi mener, at der er en stor uudnyttet ledelsesressource hos kvinderne. Det har med andre ord betydning for forretningen at få kvinderne ind på ledelsesgangen - og dermed er det så absolut på dagsordenen. NNIT vil gerne gå foran med et godt eksempel, men i virkeligheden tror jeg, at mange professionelle virksomheder allerede har fået øje på den reserve af ledelseskompetencer, som ligger hos kvinder, der har evnerne, men af den ene eller anden grund ikke bruger dem. Så jeg tror ikke, det handler om at overbevise virksomhederne om, at det er en god ide at få

kvinder ind i ledelsen – måske mere at finde ud af, hvordan vi får kvinderne til i højere grad at tage springet. Desværre har vi ikke hos NNIT set den store ændring over det sidste år, men vi arbejder fortrøstningsfuldt videre. Jeg tror, det tager noget tid at ændre situationen.

Søren Luplau Holt leder NNIT's Life Sciences Division. Han begyndte sin karriere i NNIT som Corporate Vice President for Marketing & Communications i 2007 og kom dengang fra en lignende stilling som Vice President, Marketing, Northern Europe, hos den amerikanske software gigant CA. Søren Luplau Holt indledte sin karriere hos danske Olicom A/S som Worldwide Direct Marketing Manager.

Erik Kaae

Salgsdirektør Microsoft Danmark

Skævheden mellem, at næsten dobbelt så mange mænd som kvinder ønsker at blive ledere, ser jeg mest ved, at når vi slår lederstillinger op i min afdeling i Microsoft, er procentdelen af kvindelige ansøgere oftest kun 10 til 20 procent. Resten er mænd. Det er altså ikke fordi, vi ikke har en ambition om at få flere kvinder i lederpositioner i Microsoft Danmark. Det har vi så absolut. Og vi er endda ret gode til det, når man tager det lave antal kvindelige ansøgere i betragtning.

Da jeg begyndte som direktør for Microsoft Business Groups & Marketing (BMO) var der ingen kvindelige mellemledere, men da jeg sluttede, var der cirka 50 procent. Og da jeg overtog min nye afdeling, var der nul procent igen. Nu – et år efter – er der 35 procent. Samme fremgang gælder også andre afdelinger i huset. Vi har rigtig mange tiltag, der skal sikre og tiltrække kvinder som ledere, blandt andet holder vi en såkaldt skiplevelsamtale med alle kvinder for at diskutere karriere, vi har en speciel karrieredialog kun med kvinder, om hvordan de måler og vejer medarbejdere, og så bruger vi vores nuværende kvindelige ledere som rollemodeller, der fortæller andre kvinder om, hvordan de har gjort karriere. Indtil videre har vores aktiviteter for at få flere kvindelige ledere altså været en stor succes, og at det er en del af dagsordenen hos Microsoft Danmark ses også ved, at vi måles på det på den måde, at det har betydning for vores bonus.

Erik Kaae er direktør i Sales & Partners hos Microsoft Danmark. Tidligere var han direktør i samme koncern i Business Groups & Marketing (BMO). Han er uddannet fra Copenhagen Business School, Danmarks Tekniske Universitet og Henley Management College.

Måske er tankegangen fra industrialiseringen vendt tilbage

.....

* *"They must often change who would be constant in happiness or wisdom."*

CONFUCIUS (511 BC – 479 BC)

KONKLUSION

Måske er tankegangen fra industrialiseringen vendt tilbage, hvor medarbejderne nu igen blot betragtes som en del af fabrikken eller produktionsapparatet...

Undersøgelsen peger på, at der i øjeblikket er et ønske fra medarbejderne til lederne om bedre kommunikation, mere refleksion og fokus på udvikling. Mange steder fra hører vi det som, at medarbejderne ønsker mere retning for, hvor alle anstrengelserne skal bære hen og rigtig mange gange hører vi, at nu har man som medarbejder "givet den en skalle" under finanskrisen og bidraget til at skuden er vendt eller stadig sejler - og nu skal der betales tilbage!

Medarbejderne accepterer ikke længere "logik for burhøns-princippet", hvor ledere under finanskrisen kunne komme igennem med "At hvis der ikke knokles under en krise, så kommer der ikke penge i kassen, og så er der ikke råd til lønninger!". Og måske forsøger ledelsen sig med holdningen "Det bliver nok ikke anderledes i fremtiden. Presset er nok kommet for at blive!". Krisen har skærpet evnen til at tjene penge, og mange ledere regner med at man kan opretholde samme tempo, effekt og udbytte. Sagt på en anden måde, så er holdningen fra industrialiseringen nogle steder kommet tilbage, hvor medarbejderne nu igen blot betragtes som en del af fabrikken eller produktionsapparatet.

Medarbejderne befinder sig måske under industrialiseringens værdinormer mens de er på arbejde, men træder efter arbejde ud i et samfund, der er præget af individualisme og med et øget fokus på livskvalitet og mening i hverdagen. Så måske er medarbejdernes ønske om en mere tydelig retning et ønske for et mere meningsfuldt arbejdsliv.

Vi tror på, at denne trend blandt medarbejderne vil fortsætte og oplever at mange ledere både reflekterer over deres lederstil samtidig med at de ihærdigt forsøger at bygge bro mellem driften og livskvaliteten - ikke bare for deres medarbejdere, men også i deres eget private liv.



TEAMET HOS THINK ABOUT IT

Henriette Claydon-Smith

Anders Bjørk

Majbrit Mejliskov

Birgitte Schierbeck

Claus Roager Olsen

Susanne Poulsen

Lisbeth Zornig-Andersen (ikke med på foto)

Flemming Christensen



Der er mange indikationer på, at positive mennesker skaber positive resultater, og vi tror at en af erhvervslederens opgaver er at udvikle livsledere – både i relation til sig selv og hos medarbejderne.

Den høje kendskabsgrad til Enneagrammet har overrasket os positivt og det tyder på, at flere og flere bliver opmærksomme på de muligheder Enneagrammet som motivationsredskab giver for at få et succesfuldt samarbejde både mellem ledere og medarbejder og medarbejderne i mellem. Tallet skal dog samtidig ses i lyset af, at mange af THINK ABOUT IT's kunder har deltaget i undersøgelsen, hvorfor tallet ikke i sig selv er et korrekt udtryk for Enneagrammet's udbredelse i Danmark, men at 50% af alle dem der har engageret sig i undersøgelsen kender til deres motivations-profil er alligevel overraskende for os.

Vi har besluttet at gentage undersøgelsen igennem 2011/2012 for derigennem at belyse om medarbejdernes holdning til ledelse ændrer sig, om udbredelsen af Enneagrammet stadig udvikler sig og om det stadig er det mere afventende lederprofiler, der er i høj kurs. Du kan således efter den 28. marts 2011 gå ind på www.thinkaboutit.dk/excellent og afgive din besvarelse.

Vi er stolte over den opbakning denne undersøgelse har fået og vil gerne sende en ekstraordinær stor tak til alle dem, der har støttet vores måde at gøre tingene på.

THINK ABOUT IT



BILAG

Undersøgelsens spørgsmål og svarprocenter og lidt mere om de data, der ligger bag

Undersøgelsen rummer som tidligere nævnt svar fra i alt 1.412 personer, hvoraf 1.116 har svaret på samtlige spørgsmål. 67% af det samlede antal deltagere er kvinder, mens 56% af lederne er kvinder.

Derudover er 52% ledere, mens den resterende gruppe, som kaldes i undersøgelsen betegnes ”medarbejdere” i princippet kan bestå både af ansatte i virksomheder og folk udenfor arbejdsmarkedet. Måden der spørges på gør, at der kun kan svares ud fra om man er leder eller ej.

Nedenfor er vist svarfordelingerne på undersøgelsens spørgsmål.

Hvad er din ledelsesprofil?

	Svarprocent
Jeg har ikke noget lederansvar	32,0%
Jeg er projektleder, men ikke noget personaleansvar	16,1%
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 1 til 10 medarbejdere	28,0%
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 11 til 25 medarbejdere	11,3%
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 26 til 50 medarbejdere	5,9%
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 51 til 100 medarbejdere	3,1%
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 101 til 250 medarbejdere	1,8%
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 250 til 500 medarbejdere	0,6%
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for mere end 500 medarbejdere	1,2%

Hvad er din ledelsesprofil?

	Mand	Kvinde	Besvarelser i alt
Jeg har ikke noget lederansvar	18,8% (76)	37,8% (294)	31,3% (370)
Jeg er projektleder, men ikke noget personaleansvar	12,9% (52)	17,2% (134)	15,7% (186)
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 1 til 10 medarbejdere	33,9% (137)	25,7% (200)	28,5% (337)
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 11 til 25 medarbejdere	13,6% (55)	9,7% (75)	11,0% (130)
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 26 til 50 medarbejdere	8,2% (33)	5,4% (42)	6,4% (75)
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 51 til 100 medarbejdere	5,7% (23)	1,7% (13)	3,0% (36)
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 101 til 250 medarbejdere	3,5% (14)	0,9% (7)	1,8% (21)
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for 250 til 500 medarbejdere	1,5% (6)	0,4% (3)	0,8% (9)
Jeg er direkte eller indirekte personaleansvarlig for mere end 500 medarbejdere	2,0% (8)	1,2% (9)	1,4% (17)

Er der andre med personaleansvar, der refererer til dig?

	Svarprocent
Ja	41,6%
Nej	58,4%

Hvor mange år har du været leder?

	Svarprocent
Under 1 år	6,0%
Mellem 1 og 2 år	7,3%
Mellem 3 og 4 år	13,4%
Mellem 4 og 5 år	9,1%
Mellem 5 og 10 år	24,1%
Mellem 10 og 15 år	18,3%
Mere end 15 år	21,8%

Hvor hører du til i aldersgruppen?

	Svarprocent
Under 21 år	0,3%
Mellem 22 og 29 år	2,9%
Mellem 30 og 39 år	29,1%
Mellem 40 og 49 år	48,6%
Mellem 50 og 59 år	16,1%
Mellem 60 og 69 år	2,7%
Over 69 år	0,3%