

cfl

Center for Ledelse

Leadership Pipeline og Ledelsesberedskab

- Forskelle i ledelsesrollerne på forskellige ledelsesniveauer



Generelt om undersøgelsen

- **Undersøgelsesperiode**

Undersøgelsen er gennemført som en online undersøgelse i perioden fra den 18. juli - 19. august 2011.

- **Respondenter**

Undersøgelsen er udsendt via CfL Center for Ledelses Trendpanel og til deltagere i CfLs netværk.

375 respondenter besvarede hele spørgeskemaet, hvilket er en svarprocent på 25 %.

Hvem har svaret?

- **Jobniveau**

- 17 % Adm. direktører eller direktionsmedlemmer

- 18 % Funktionsdirektører

- 47 % Funktionschefer

- 18 % Projektledere, funktionærer (inkl. HR-konsulenter) eller andre

- **Virksomhedens størrelse**

- 8 % under 49 medarbejdere

- 18 % 50-199 medarbejdere

- 74 % 200 medarbejdere eller derover

- **Branchefordeling**

- 16 % Produktion

- 56 % Service

- 23 % En blanding

- 5 % Andet

- **Type**

- 21 % Offentlig

- 68 % Privat

- 11 % En blanding

Konklusioner

- Stort set alle der har prøvet at skifte lederjob, oplever ændringer i den måde de skal være leder på. Men kun 11% oplever, at de får den lederudvikling, der understøtter, hvad de skal aflære og tillære. (Slide 7)
- For lidt forretningsmæssig udbytte i at investere i kompetenceudvikling. Kun 25% tænker/opfatter kompetenceudvikling strategisk. (Slide 8)
- Laver vi udviklingstiltag for virksomhedens skyld eller for individets skyld? (Slide 10)
- Kniber det med aktiviteter der er sammenhængende og samtidige? (Slide 11)
- Sporadisk og tilfældig lederudvikling? (Slide 12)
- Pålægger vi den enkelte medarbejder ansvaret for at skabe den røde tråd imellem de forskellige udviklings-/uddannelsesforløb? (Slide 13)
- 2/3 af respondenterne peger på mangelfuldhed i forhold til virksomhedens evne til på en god og systematisk måde at udvikle og uddanne ledere til forskellige ledelsesniveauer og opgaver. (Slide 14) Det billede deles af toplederne – Har toplederne deponeret den strategiske ledelsesopgave med at sikre og udvikle holdet til funktionsdirektørerne? (Slide 15)
- 20% evaluerer systematisk lederpotentialer – hvad bruger resten deres data til? (Slide 16)
- Forskellig oplevelse af fokus afhængig af hvor man er placeret i organisationen ift. om virksomheden har en klart defineret karrierevej for ledere og ledende medarbejdere - Størst fokus blandt funktionsdirektører. (Slide 18) Der er ikke den store forskel på det private og offentlige. (Slide 19)
- Glemmer vi at lave en kobling mellem lederens præstation og dennes udvikling? (Slide 20)
- Karakteristisk for virksomheder med stigende økonomiske resultater er fokus på Leadership Pipeline. (Slide 28, 29, 30)

Konklusioner - fortsat

Mellemstore virksomheder – oversete enkle greb

- Mellemstore virksomheder har ikke i samme grad en klart defineret karrierevej for ledere og ledende medarbejdere. (Slide 23)
- 58% af de mellemstore virksomheder har ikke fastlagt og kommunikeret krav og forventninger til lederes udvikling. (Slide 24)
- Mellemstore virksomheder går i højere grad glip af et indlysende greb, idet 34% vurderer at der i ringe grad eller slet ikke er en sammenhæng mellem lederudviklingsforløbene/kurserne og virksomhedens strategi. (Slide 25)
- Når der endelig er en god og systematisk måde til at udvikle/uddanne ledere til de forskellige niveauer, så sker det for tilfældigt. (Slide 26)

cfl

Center for Ledelse

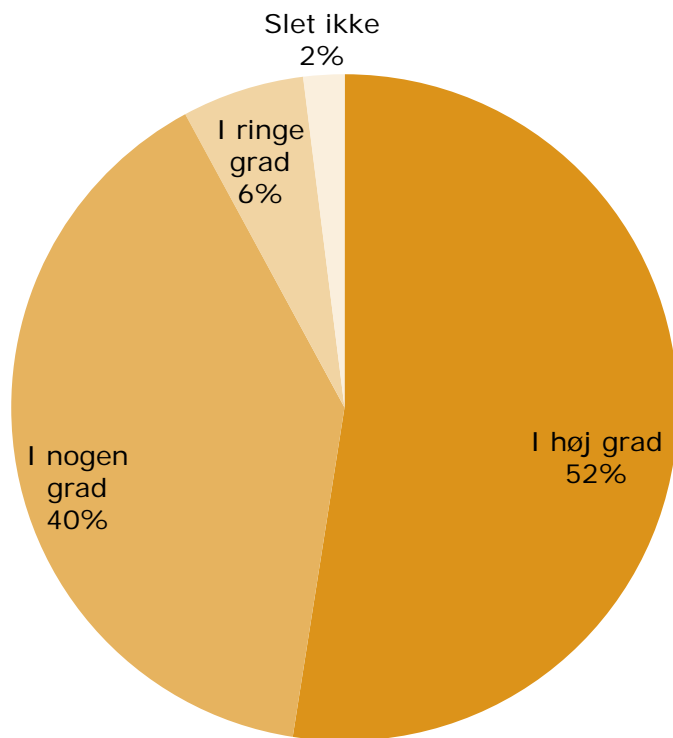
Del 1

Overordnede betragtninger

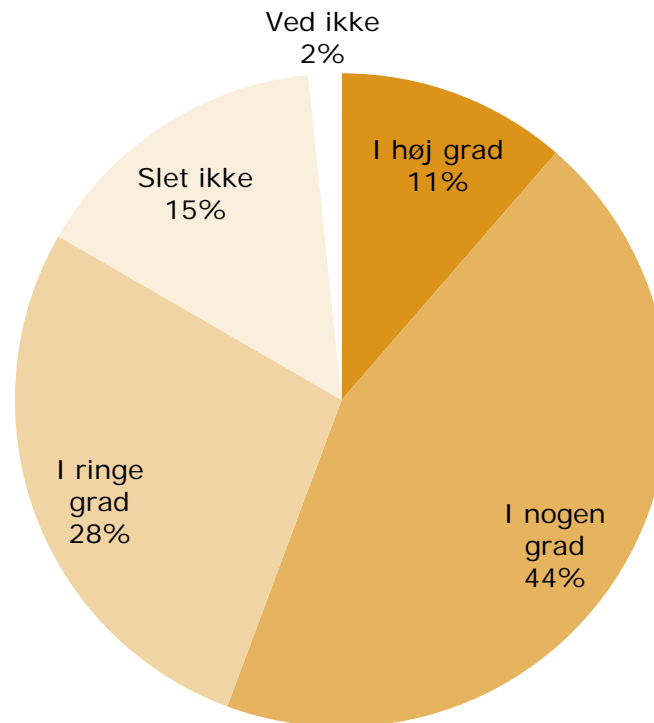


Stort set alle der har prøvet at skifte lederjob, oplever ændringer i den måde de skal være leder på. Men kun 11% oplever, at de får den lederudvikling, der understøtter, hvad de skal aflære og tillære

Hvis du har prøvet at skifte lederjob f.eks. fra et niveau til et andet, har du da oplevet ændringer i den måde, du har skullet være leder på?



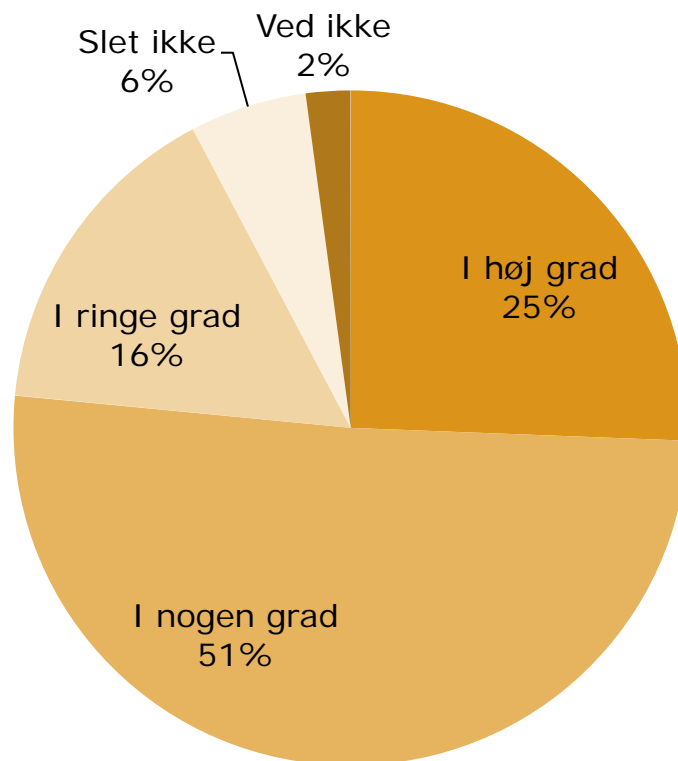
Har der været taget højde for disse ændringer i de(n) lederudvikling/uddannelse, du har været på?



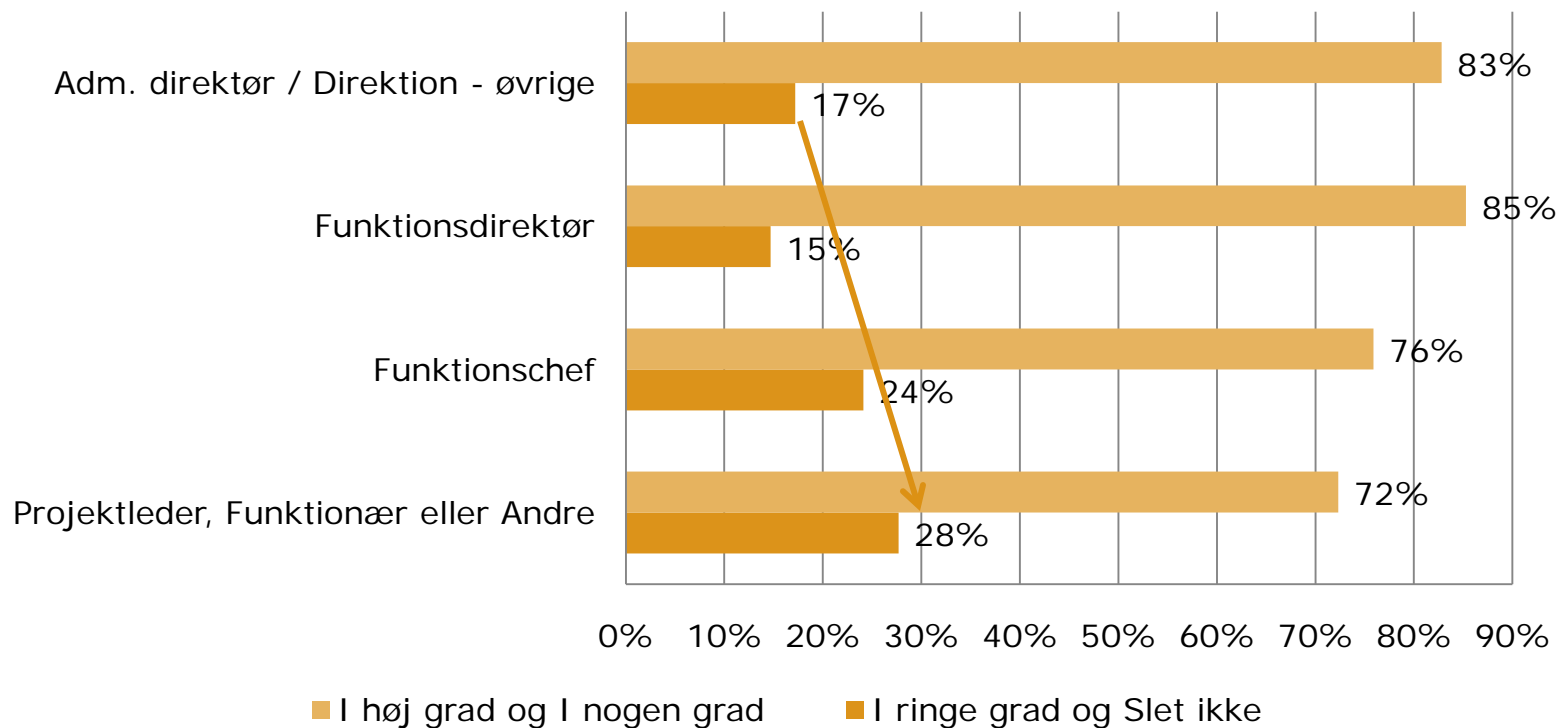
For lidt forretningsmæssig udbytte i at investere i kompetenceudvikling.

Kun 25% tænker/opfatter kompetenceudvikling strategisk.

Er det dit indtryk, at der er en sammenhæng mellem lederudviklingsforløbene/kurserne og virksomhedens strategi?



**Er det dit indtryk, at der er en sammenhæng mellem
lederudviklingsforløbene/kurserne og virksomhedens strategi?
Krydset med:
Din organisatoriske placering i virksomheden**

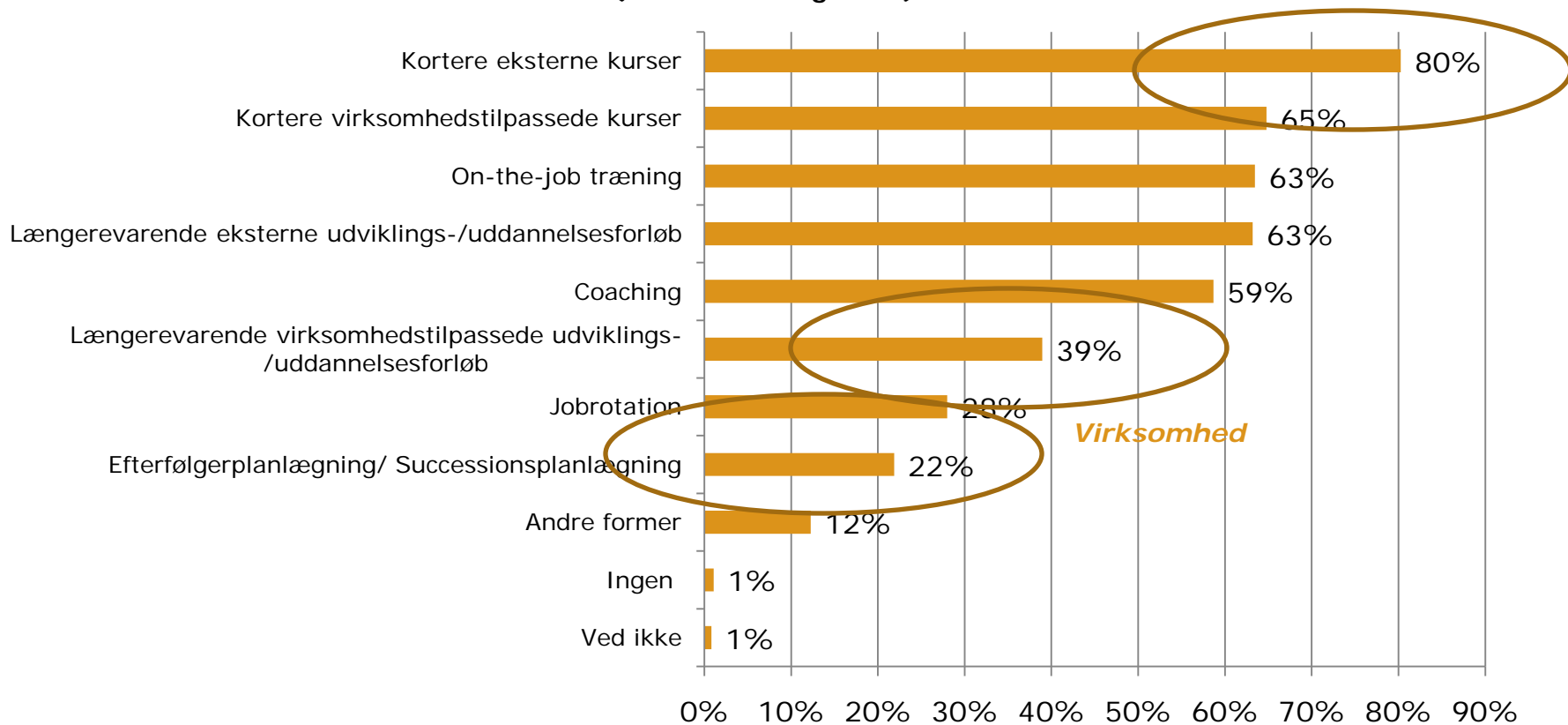


Laver vi udviklingstiltag for virksomhedens skyld eller for individets skyld?

Hvilke udviklingsformer bringer din virksomhed i anvendelse?

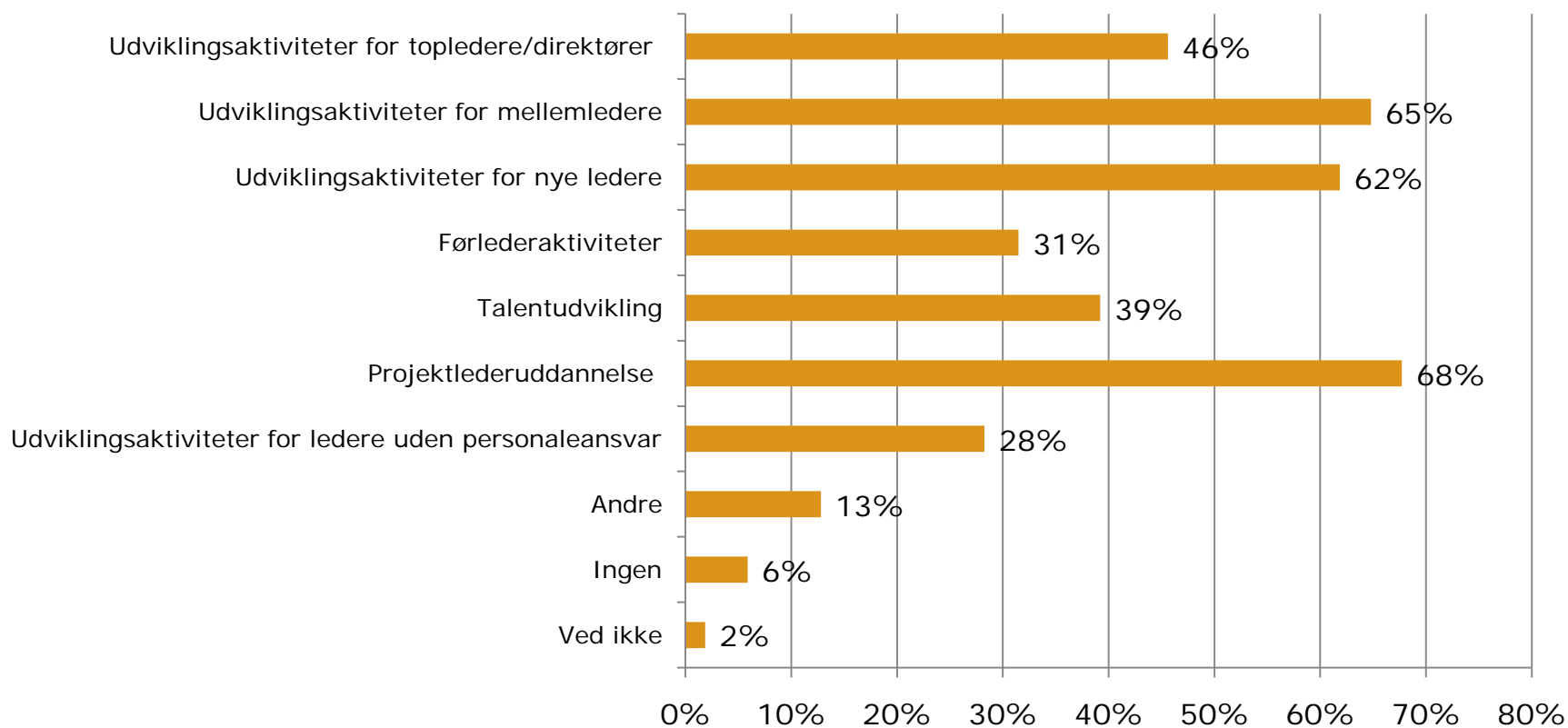
(Flere svarmuligheder)

Individ



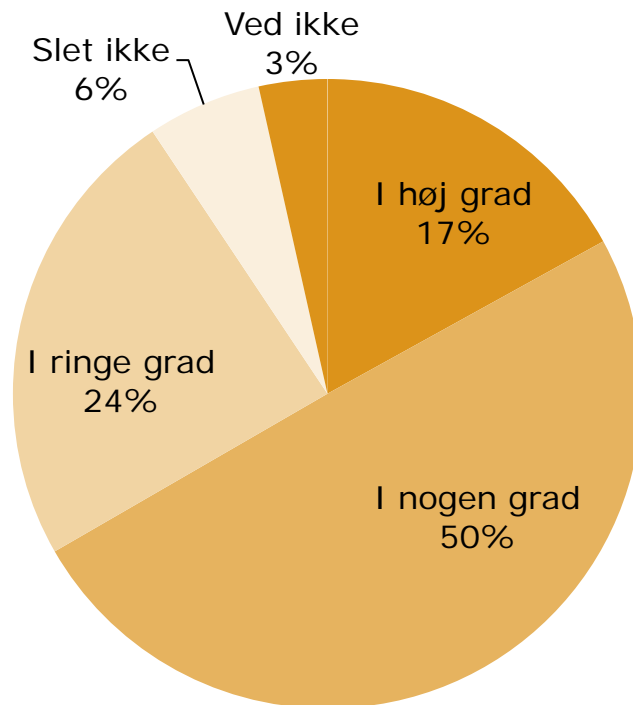
Kniber det med aktiviteter der er sammenhængende og samtidige?

Hvilke typer lederudvikling tilbyder din virksomhed? (Flere svarmuligheder)



Sporadisk og tilfældig lederudvikling?

Er det dit indtryk, at der er en rød tråd (samme sprog, samme metode etc.) imellem de forskellige udviklings-/uddannelsesforløb?

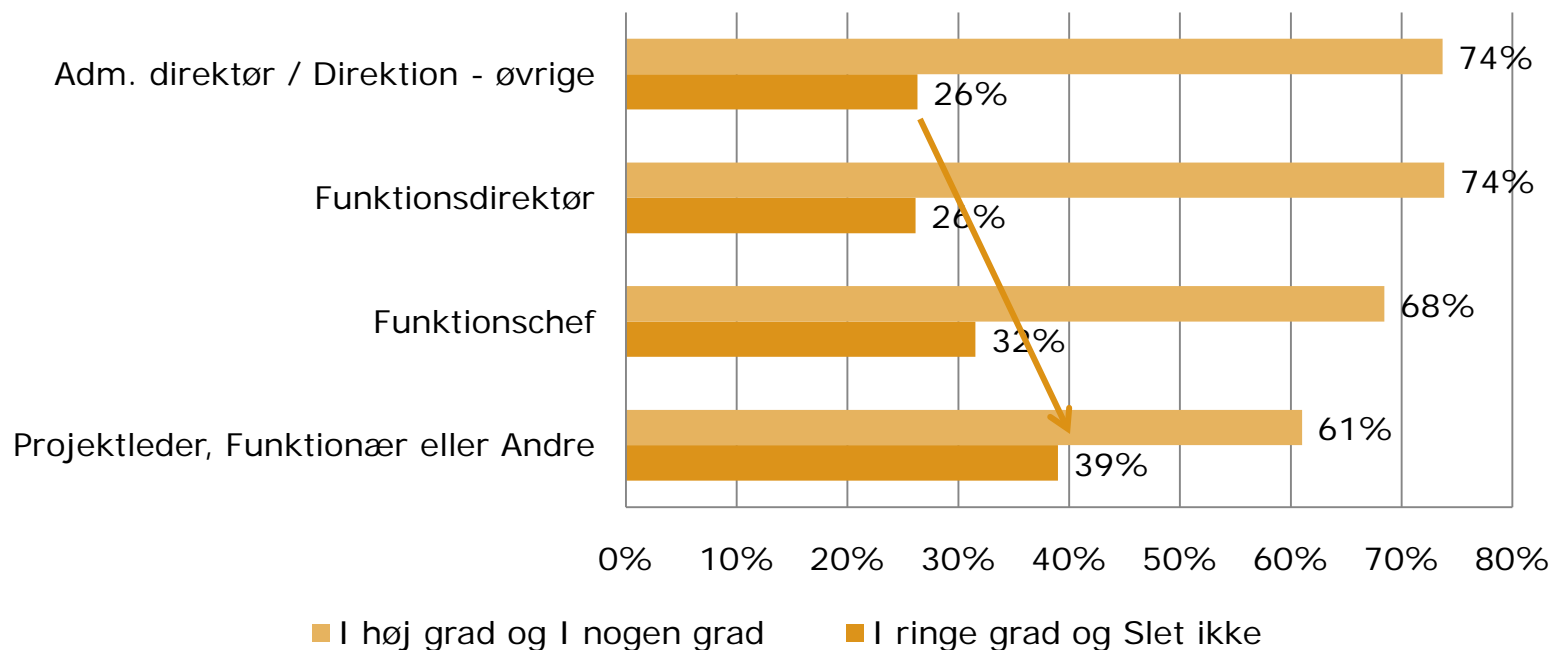


Pålægger vi den enkelte medarbejder ansvaret for at skabe den røde tråd?

Er det dit indtryk, at der er en rød tråd (samme sprog, samme metode etc.) imellem de forskellige udviklings-/uddannelsesforløb?

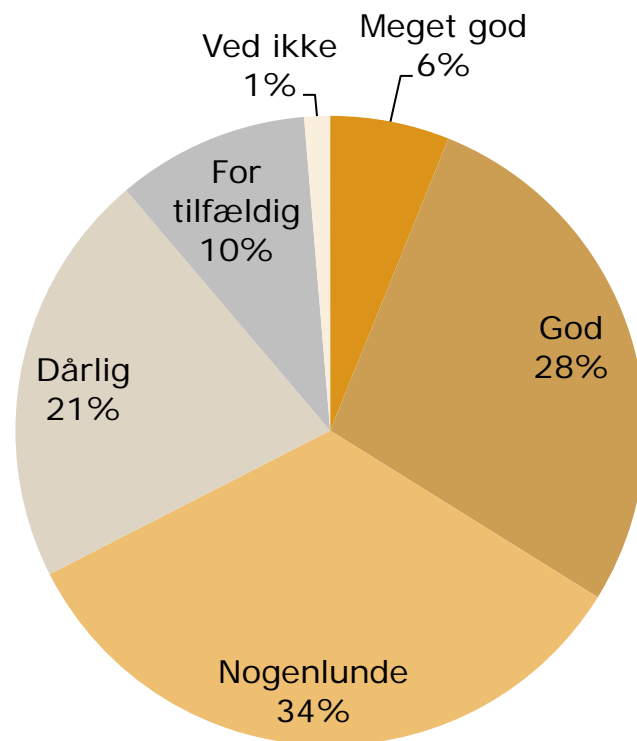
Krydset med:

Din organisatoriske placering i virksomheden



2/3 af respondenterne peger på mangelfuldhed...

Hvordan vurderer du din virksomheds evne til på en god og systematisk måde at udvikle/uddanne ledere til de forskellige niveauer og opgaver?



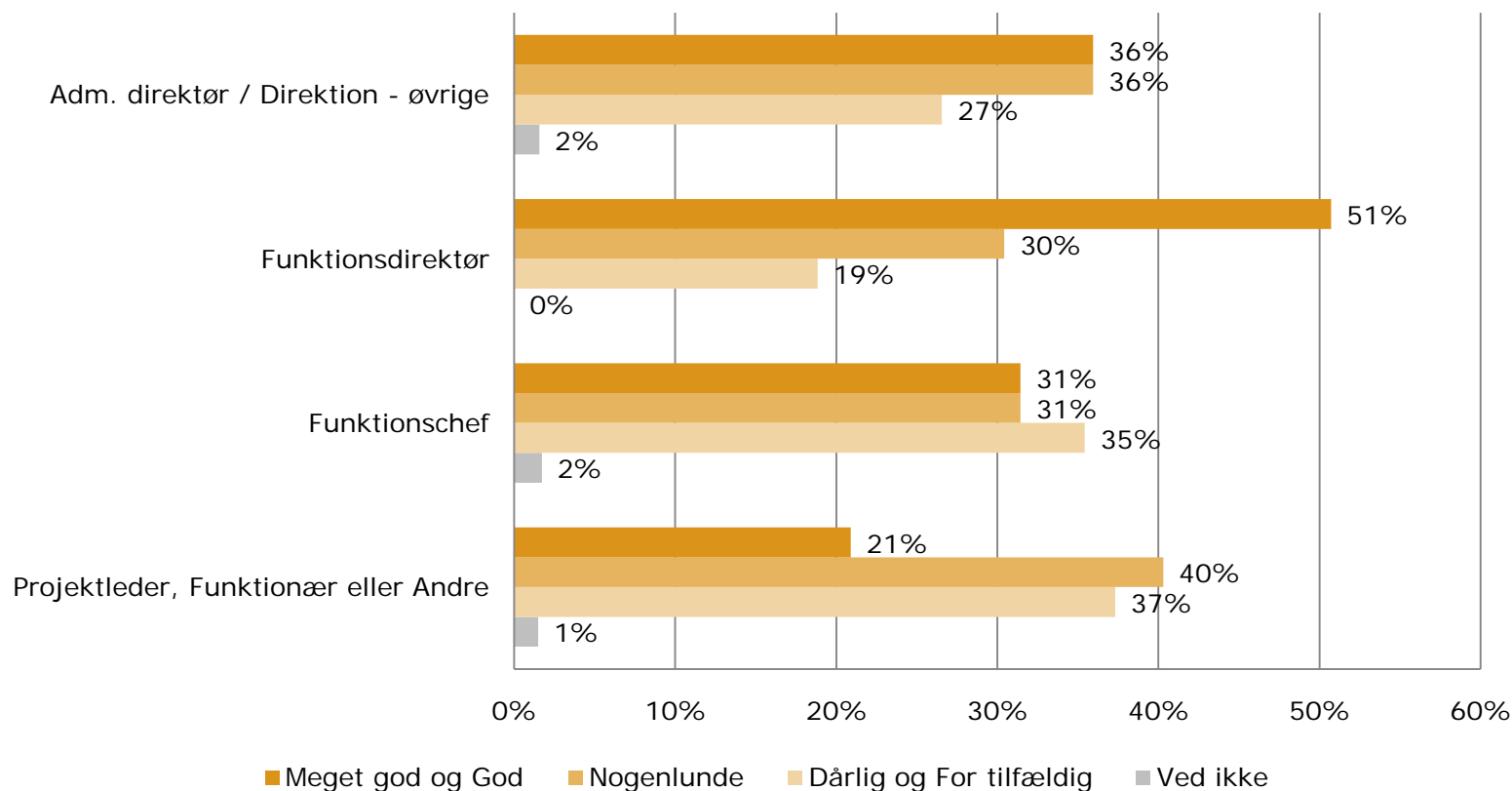
... og det billede deles af toplederne.

– Har toplederne deponeret den strategiske ledelsesopgave med at sikre og udvikle holdet til funktionsdirektørerne?

Hvordan vurderer du din virksomheds evne til på en god og systematisk måde at udvikle/uddanne ledere til de forskellige niveauer og opgaver?

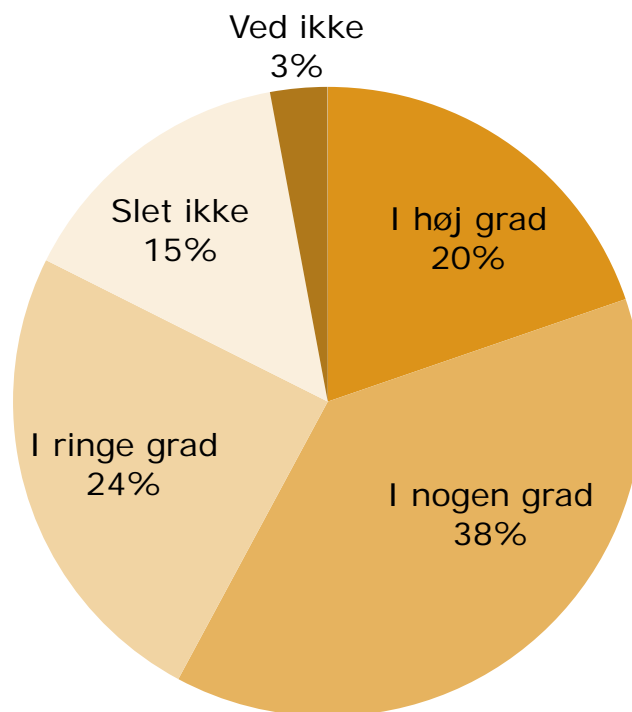
Krydset med:

Din organisatoriske placering i virksomheden



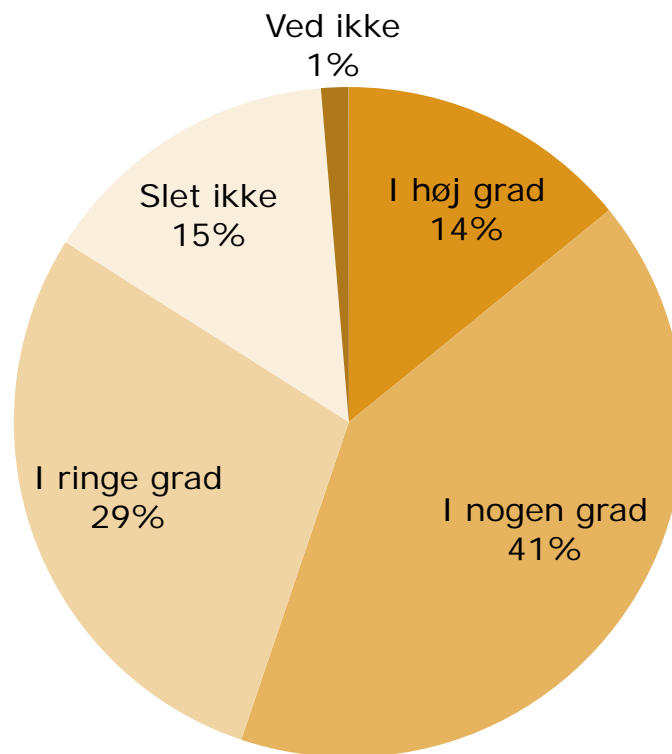
20% evaluerer systematisk lederpotentialiet – hvad bruger resten deres data til?

**Bliver potentielle ledere og ledere i virksomheden
systematisk evalueret med henblik på at afdække
lederpotentialiet?**



En klart defineret karrierevej for ledere og ledende medarbejdere er i mindre grad i fokus

Har virksomheden en klart defineret karrierevej for ledere og ledende medarbejdere?

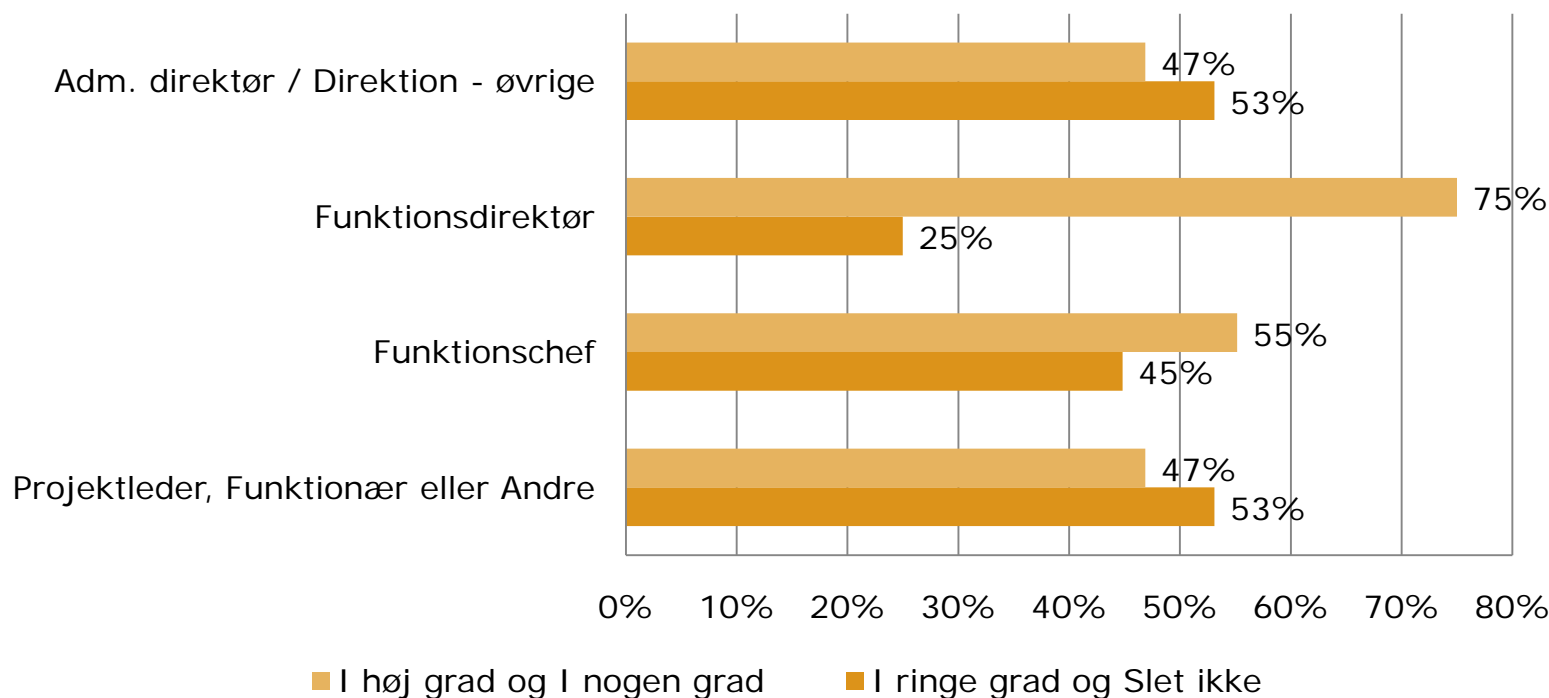


Forskellig oplevelse af fokus. Størst fokus blandt funktionsdirektører

Har virksomheden en klart defineret karrierevej for ledere og ledende medarbejdere?

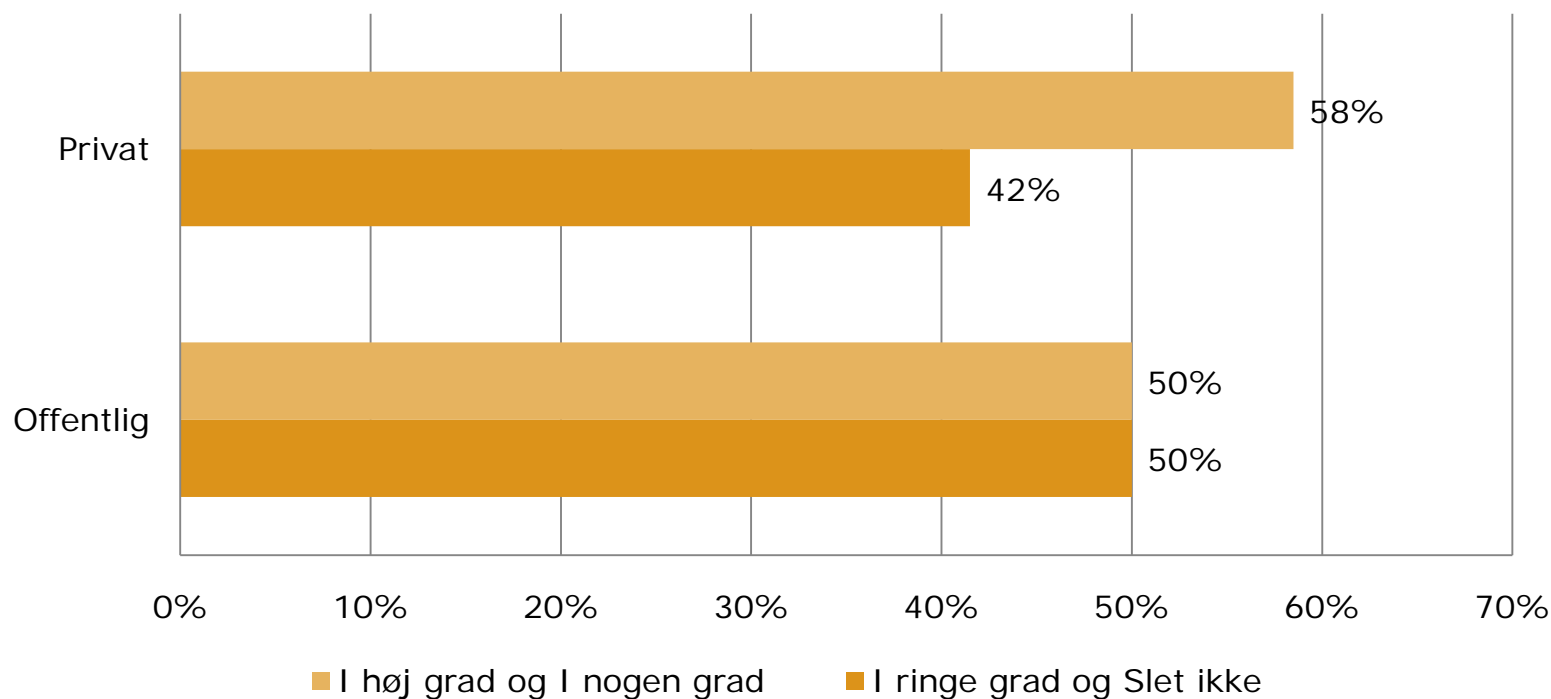
Krydset med:

Din organisatoriske placering i virksomheden



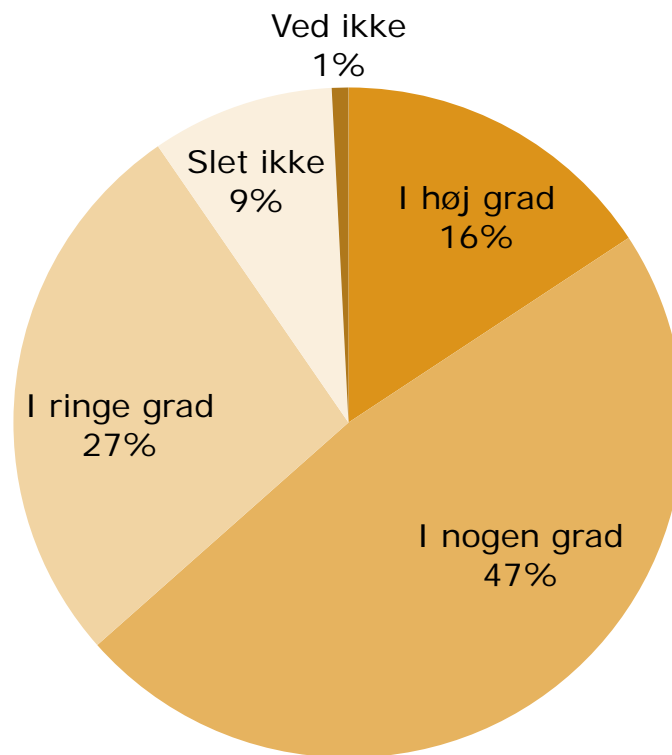
Ikke den store forskel på det private og offentlige

Har virksomheden en klart defineret karrierevej for ledere og ledende medarbejdere?
Krydset med:
Hvad karakteriserer din virksomhed?



Uklarhed?

Er krav og forventninger til lederes udvikling i virksomheden fastlagt og kommunikeret?

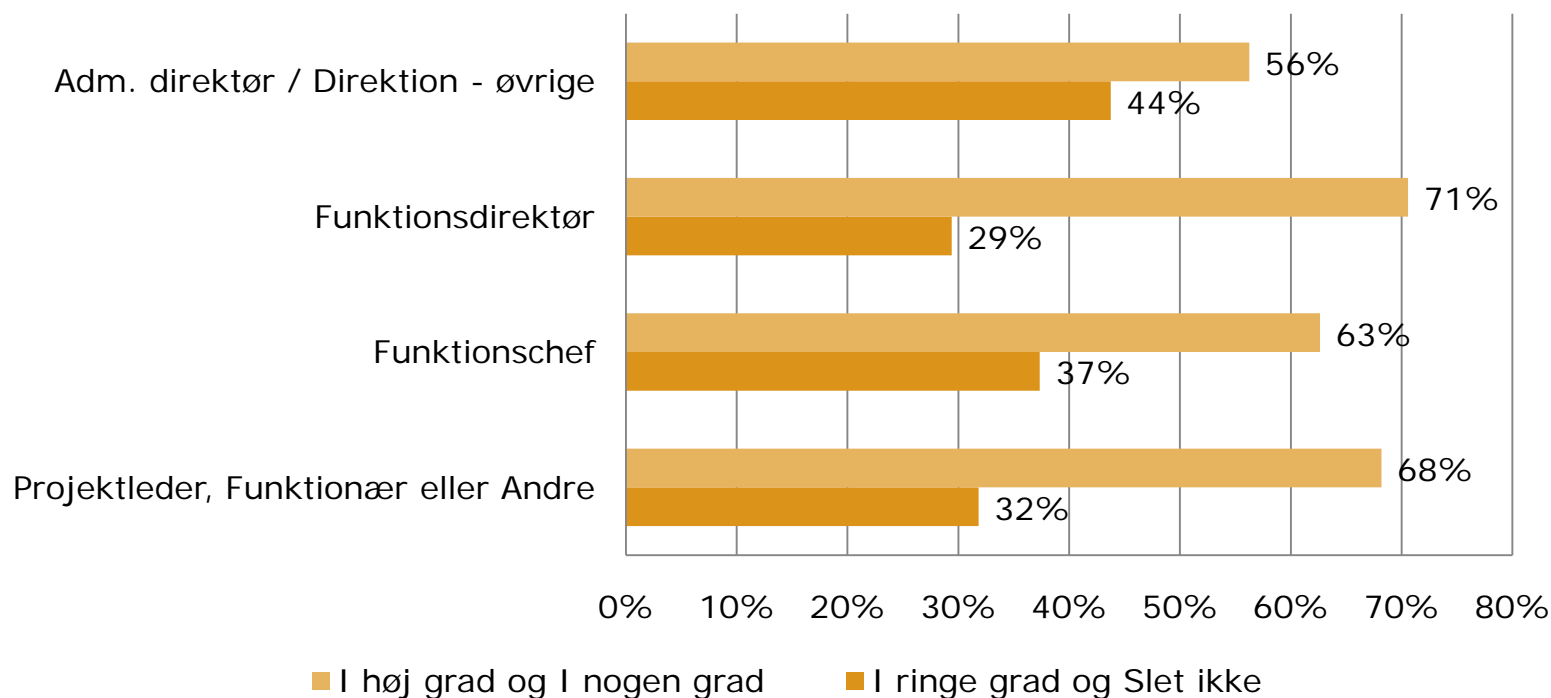


Glemmer vi at lave en kobling mellem lederens præstation og dennes udvikling?

Er krav og forventninger til lederes udvikling i virksomheden fastlagt og kommunikeret?

Krydset med:

Din organisatoriske placering i virksomheden



cfl

Center for Ledelse

Del 2

Sammenhæng med
virksomhedens størrelse



Konklusioner

Mellemstore virksomheder – oversete enkle greb

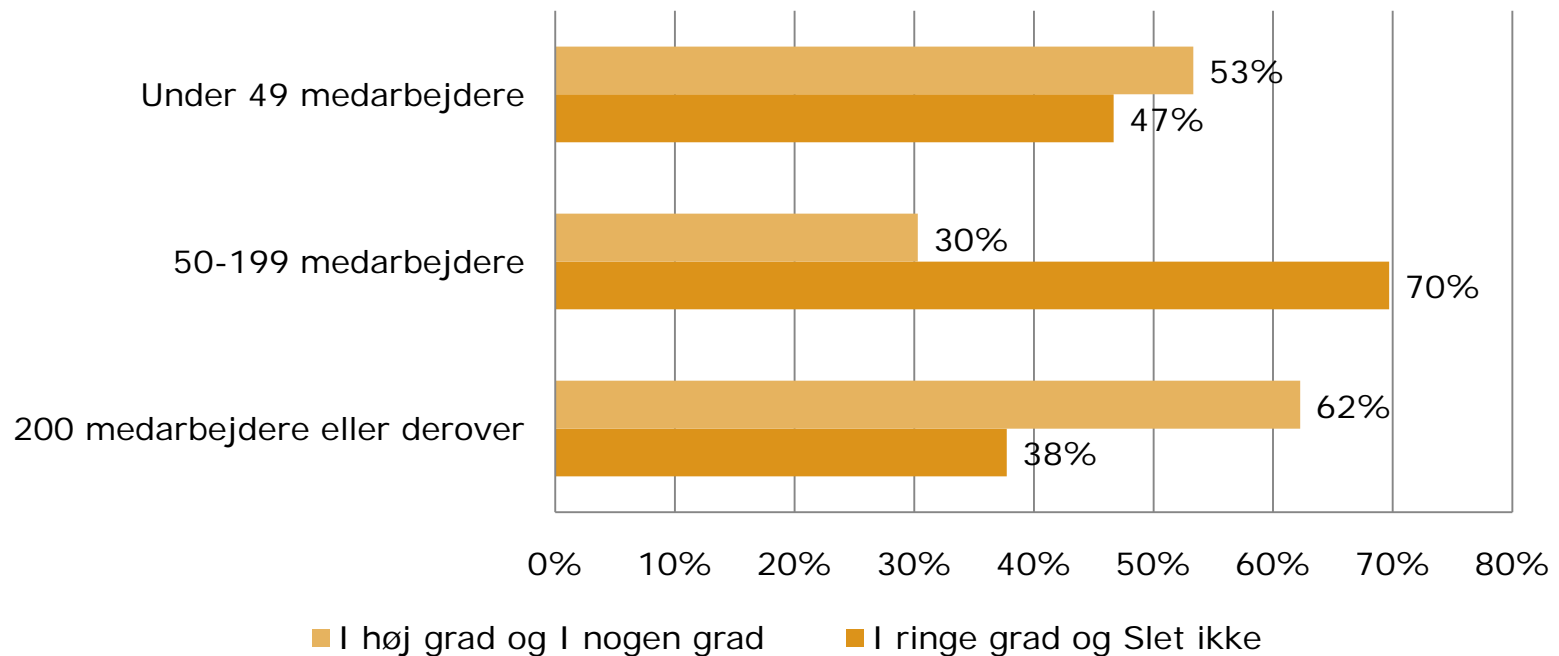
- Mellemstore virksomheder har ikke i samme grad en klart defineret karrierevej for ledere og ledende medarbejdere. (Slide 23)
- 58% af de mellemstore virksomheder har ikke fastlagt og kommunikeret krav og forventninger til lederes udvikling. (Slide 24)
- Mellemstore virksomheder går i højere grad glip af et indlysende greb, idet 34% vurderer at der i ringe grad eller slet ikke er en sammenhæng mellem lederudviklingsforløbene/kurserne og virksomhedens strategi. (Slide 25)
- Når der endelig er en god og systematisk måde til at udvikle/uddanne ledere til de forskellige niveauer, så sker det for tilfældigt. (Slide 26)

Mellemstore virksomheder har ikke i samme grad en klart defineret karrierevej

Har virksomheden en klart defineret karrierevej for ledere og ledende medarbejdere?

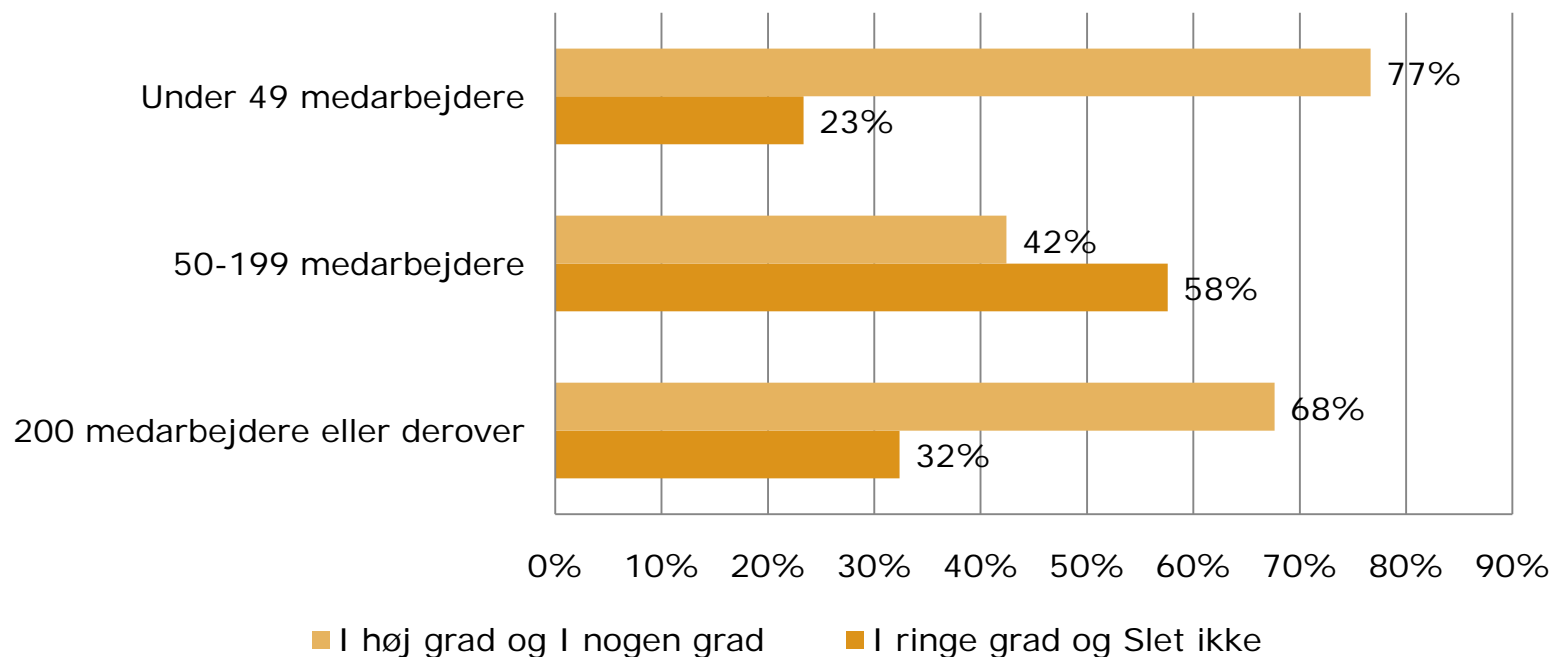
Krydset med:

Hvor mange medarbejdere beskæftiger virksomheden i Danmark?



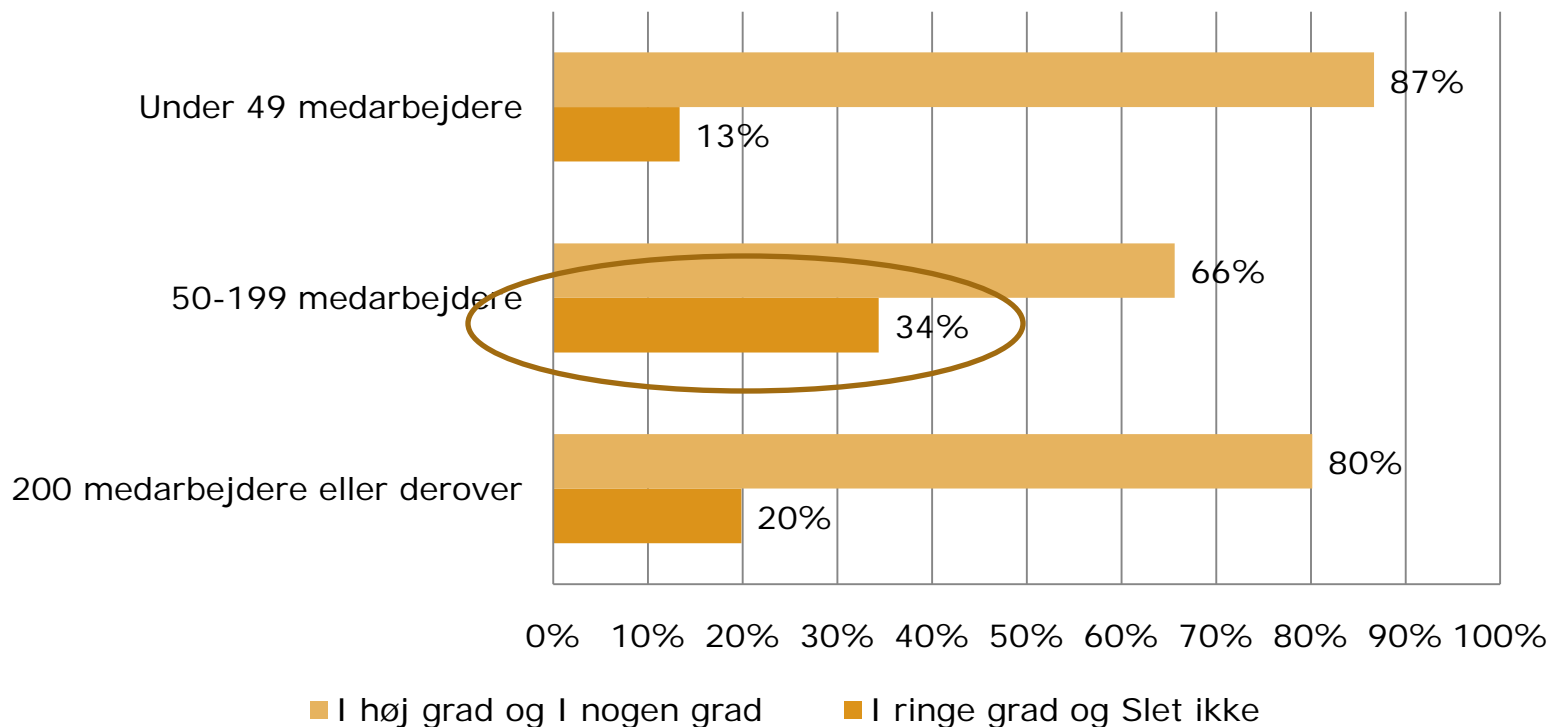
58% af de mellemstore virksomheder ikke fastlagt og kommunikeret krav og forventninger til lederes udvikling

**Er krav og forventninger til lederes udvikling i virksomheden fastlagt og kommunikeret?
Krydset med:
Hvor mange medarbejdere beskæftiger virksomheden i Danmark?**



Mellemstore virksomheder går i højere grad glip af et indlysende greb

Er det dit indtryk, at der er en sammenhæng mellem lederudviklingsforløbene/kurserne og virksomhedens strategi?
Krydset med:
Hvor mange medarbejdere beskæftiger virksomheden i Danmark?

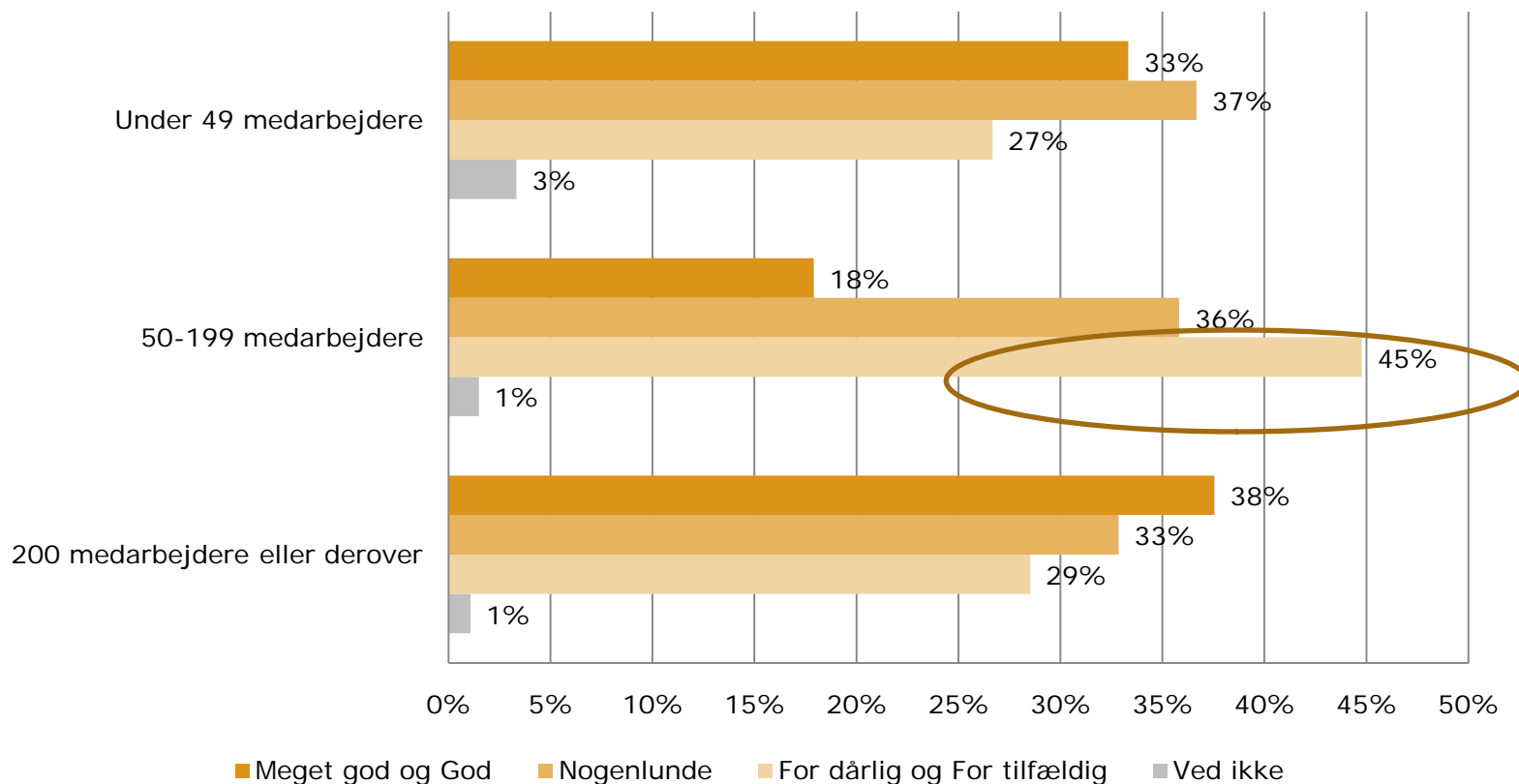


Når de mellemstore virksomheder endelig gør det, så sker det for tilfældigt

Hvordan vurderer du din virksomheds evne til på en god og systematisk måde at udvikle/uddanne ledere til de forskellige niveauer og opgaver?

Krydset med:

Hvor mange medarbejdere beskæftiger virksomheden i Danmark?



cfl

Center for Ledelse

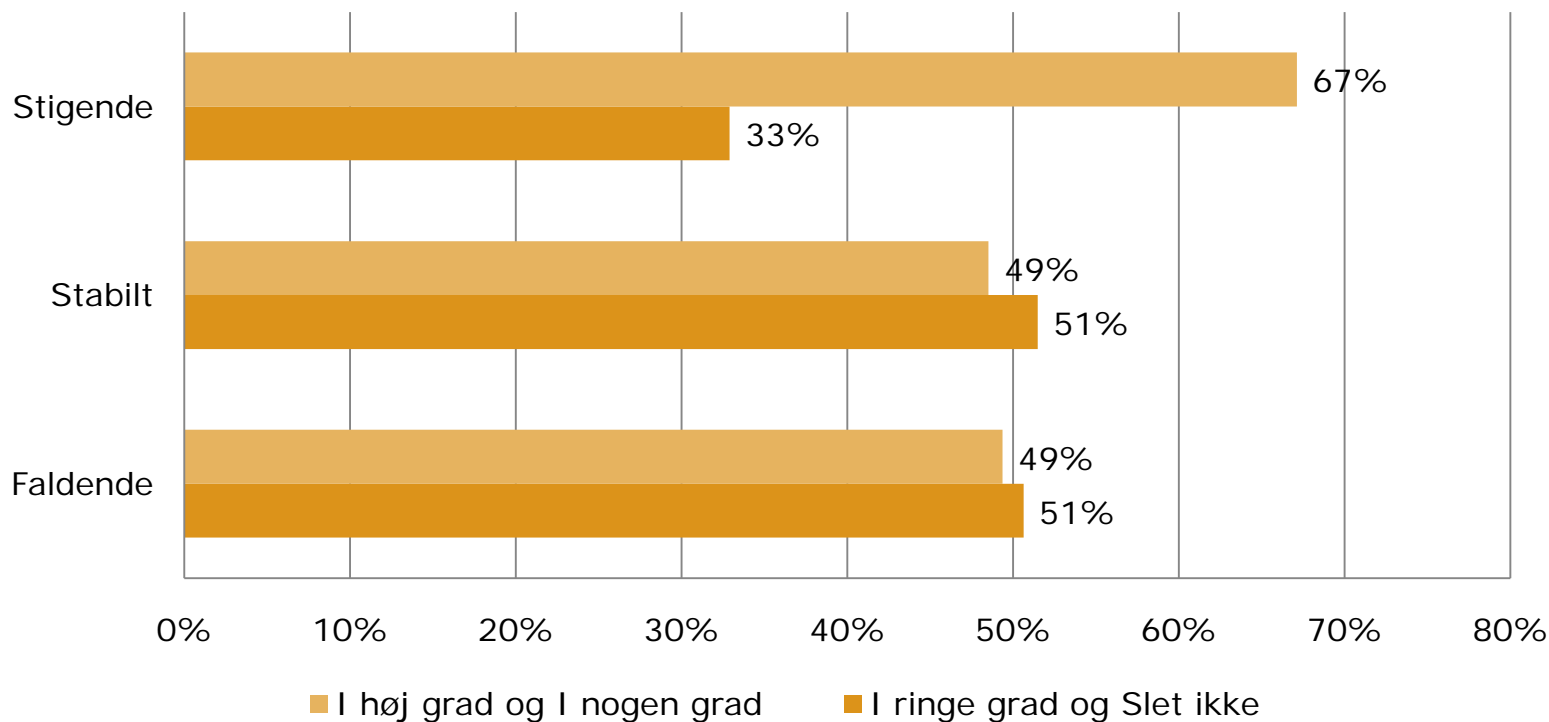
Del 03

Sammenhæng med de
finansielle resultater



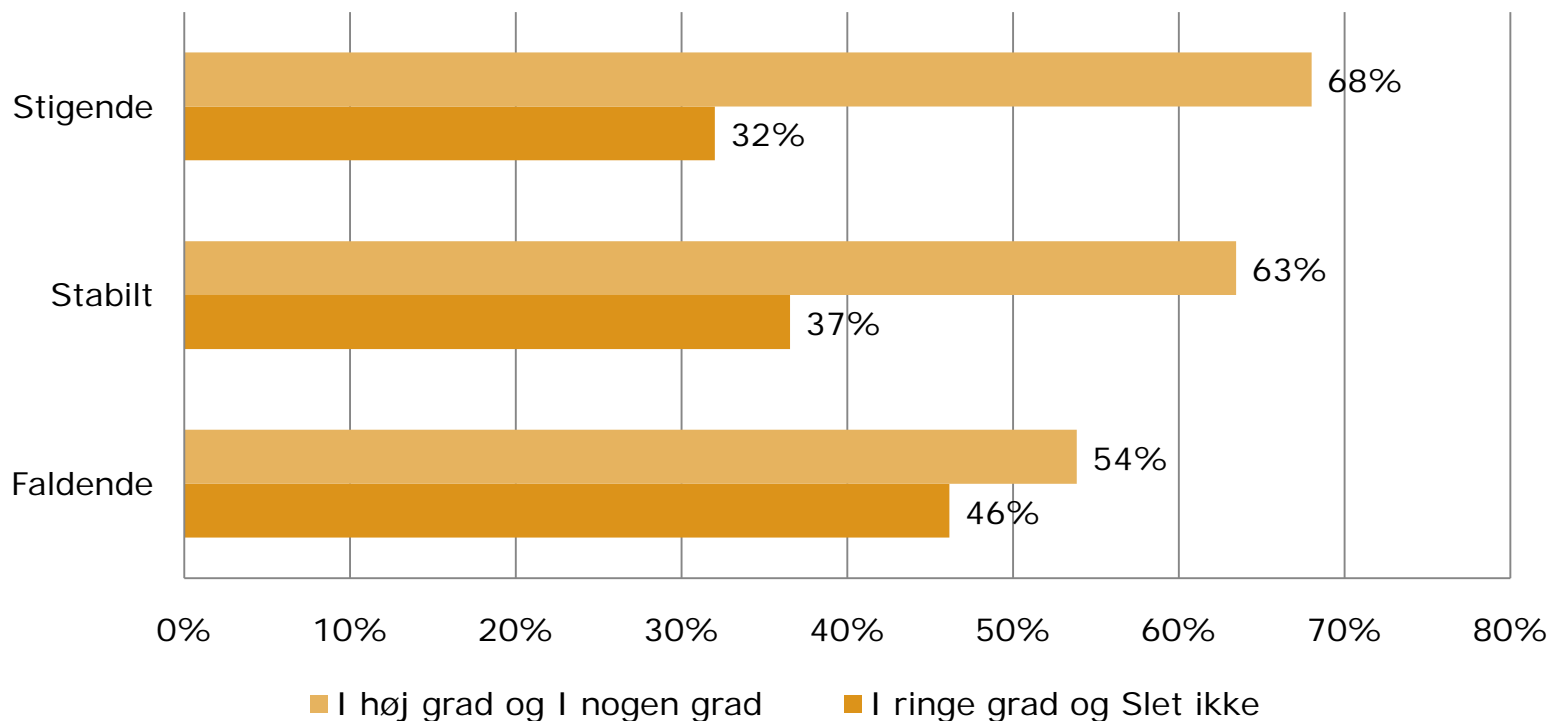
Karakteristisk for virksomheder med stigende økonomiske resultater er fokus på Leadership Pipeline

Har virksomheden en klart defineret karrierevej for ledere og ledende medarbejdere?
Krydset med:
Hvordan har virksomhedens økonomiske resultater udviklet sig de seneste 3 regnskabsår?



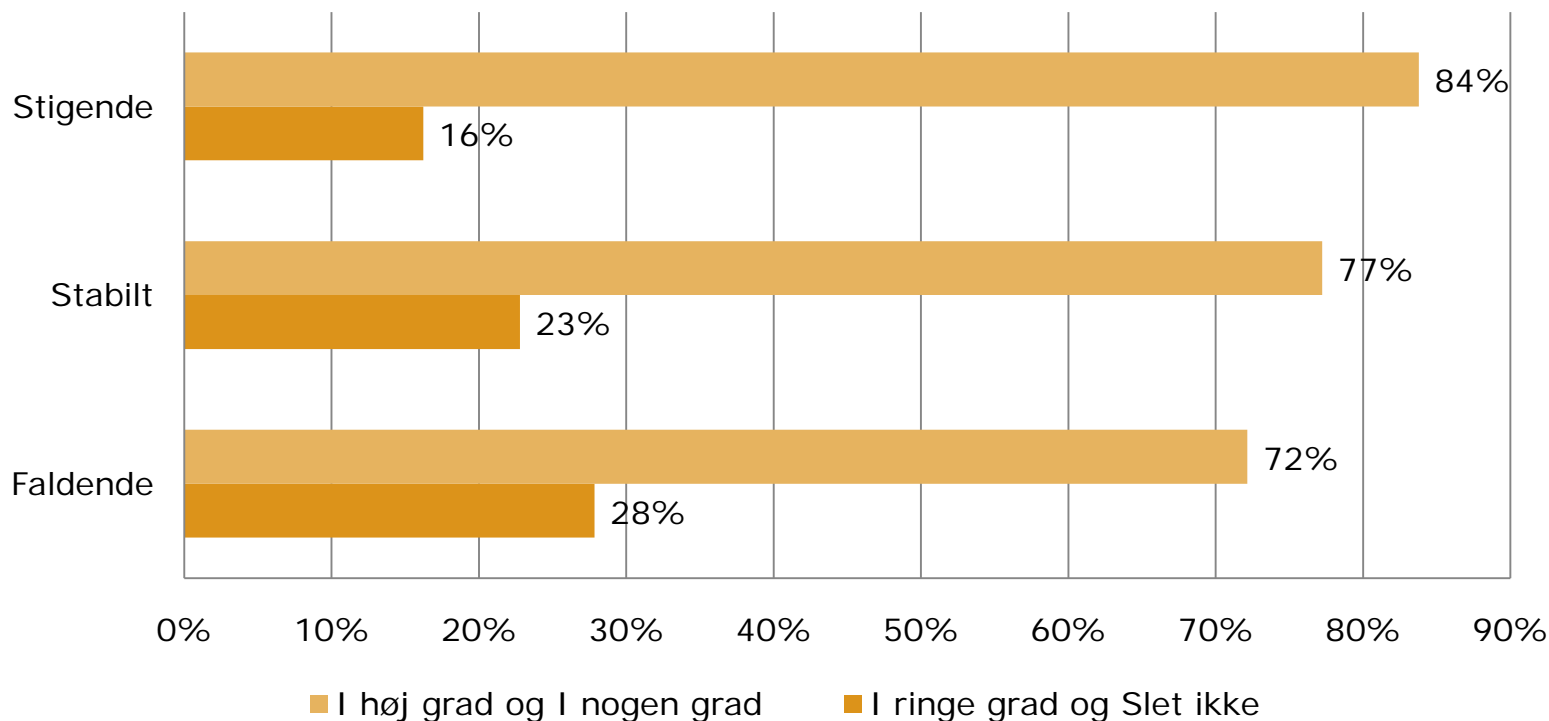
Karakteristisk for virksomheder med stigende økonomiske resultater er fokus på Leadership Pipeline

Er krav og forventninger til lederes udvikling i virksomheden fastlagt og kommunikeret?
Krydset med:
Hvordan har virksomhedens økonomiske resultater udviklet sig de seneste 3 regnskabsår?



Karakteristisk for virksomheder med stigende økonomiske resultater er fokus på Leadership Pipeline

Er det dit indtryk, at der er en sammenhæng mellem lederudviklingsforløbene/kurserne og virksomhedens strategi?
Krydset med:
Hvordan har virksomhedens økonomiske resultater udviklet sig de seneste 3 regnskabsår?



Vil du vide mere?

Kontakt vedr. Leadership Pipeline og ledelsesberedskab:

Chefrådgiver Per Barthold Hansen

Tlf.: +45 87 30 21 26

E-mail: pbh@cfl.dk

Chefrådgiver

Annette Elgaard Bøttger

Tlf.: +45 33 48 88 72

E-mail: aeh@cfl.dk

Kontakt vedr. Indikatoren:

Rådgiver Lena Jensen

Tlf.: +45 33 48 88 93

E-mail: lej@cfl.dk

Besøg vores hjemmeside:

www.cfl.dk



cfil

Center for Ledelse