



Dårlig ledelse er i 52 procent af tilfældene årsagen til, at IDA's medlemmer forlader arbejdspladsen. Foto: Colourbox

Hver femte leder har ingen lederuddannelse

UTILFREDSSTILLENDENDE: I moderne virksomheder stilles der store krav til lederes kompetencer, men alligevel har hver femte ingen lederuddannelse.

SIMON KUDAL

karriere@jp.dk

En lederuddannelse er et nødvendigt supplement til det at være leder, derfor er det bemærkelsesværdigt, at 21 procent af lederne ikke har gennemført en lederuddannelse,« siger Thomas Christensen, der er uddannelseschef i Lederne Hovedorganisation.

Tallene stammer fra en undersøgelse, Lederne Hovedorganisation har foretaget i samarbejde med analyseinstituttet YouGov, baseret på svar fra 4.346 ledere.

»Vi er lidt bekymrede over resultaterne af undersøgelsen, selv om vi selvfølgelig også ved, at nogle ledere udvikler sig på andre måder – for eksempel gennem netværk, coaching eller andre værktøjer. Det er nu alligevel bemærkelsesværdigt, at man i højt betroede stillinger ikke ser på kompetenceudvikling i højere grad,« siger han.

Undersøgelsen viser desuden, at jo yngre lederne er, desto færre har gennemført en lederuddannelse. Blandt ledere under 35 år har 38 procent ikke gennemført en lederuddannelse. I den anden ende af skalaen blandt de 55 til 59-årige ledere er det kun 14 procent, der ikke har en lederuddannelse.

»Man kunne undskylde manglen på le-

deruddannelse med, at det måske drejer sig om nye ledere, der lige skal i gang og have noget erfaring, men det er faktisk ikke tilfældet. Hvis man ser på dem, der har været i lederjobbet i tre til fire år, så er det 30 procent, der ikke har taget en lederuddannelse. Så det argument holder ikke,« siger han.

Den offentlige sektor er bedst

Ledere plejer ifølge Thomas Christensen at være rigtig gode til selv at tage ansvar for, at der sker noget i forhold til opkvalificering. For en sikkerheds skyld opfordrer Lederne Hovedorganisation alligevel medlemmerne til at få efteruddannelse ind i deres ansættelseskontrakt, så der ikke hersker nogen tvivl.

»Set fra virksomhedens synspunkt er der altid argumenter imod kompetenceudvikling. Enten har man for travlt, eller også er man økonomisk klemte. Begge dele er argu-

menter for at skære ned i kompetenceudviklingen, men det går bare ikke mere. Virksomhederne er – ligesom lederne selv – nødt til at tage mere ansvar, for vi kommer til at mangle kvalificeret arbejdskraft fremover.«

Thomas Christensen oplever da også, at mange større virksomheder er begyndt at tænke opkvalificering af ledere ind i deres strategi. Det halter dog med de små og mellemstore virksomheder, der har sværere ved at sætte efteruddannelse af ledere i system.

»De tænker ikke på lederuddannelse som en investering, men som en udgift for virksomheden.«

Det er især i den private sektor, at lederne ikke får lederuddannelse. Blandt offentligt ansatte ledere er der kun ni procent, der ikke har været på skolebænken, mens tallet for den private sektor er helt oppe på 22 procent.

»Den offentlige sektor er faktisk ret god til

at udvikle sine ledere – betydeligt bedre end den private sektor. Den private sektor burde tage opkvalificering af lederne alvorligere for at styrke produktionen,« siger han.

Utilfredse med manglende uddannelse

En undersøgelse foretaget af Ingeniørforeningen IDA viser, at foreningens medlemmer i lederfunktioner er mest tilfredse, når deres ledere bliver opkvalificeret. Undersøgelsen IDA Lederpanel 2016 er baseret på svar fra 702 medlemmer af Ingeniørforeningen IDA med ledelsesansvar.

Otte procent af de adspurgte ledere, der ikke har modtaget opkvalificering, er utilfredse eller meget utilfredse med rollen.

»Dårlig ledelse er faktisk – i 52 procent af tilfældene – årsagen til, at vores medlemmer forlader arbejdspladsen. Det er en stor udfordring, når der er mangel på naturvidenskabelig arbejdskraft,« siger Juliane Marie Neiiendam, der er formand for Ansattes Råd i Ingeniørforeningen IDA.

Ifølge hende er den mest efterspurgt form for efteruddannelse – blandt IDA's medlemmer, der er ledere – kurser i motivation af medarbejderne.

”

Det er ikke kun virksomhedens ansvar, det er også lederen selv, der skal tage ansvar. Det er ikke noget nederlag at sige, man har brug for kompetenceudvikling – det er fremsynethed.

Thomas Christensen,
uddannelseschef i Ledernes Hovedorganisation



Selv om ledere kan udvikle sig på mange måder, er Thomas Christensen, der er uddannelseschef i Ledernes Hovedorganisation, bekymret over, at kun omkring hver femte leder har gennemført en lederuddannelse. Foto: PR



Fortsat fra side 20

»Det er sørgeligt, at medarbejderne forlader arbejdspladserne på grund af ledelsen, mens lederne gerne vil blive bedre til at motivere, men ikke får lov at få efteruddannelse i det,« siger Juliane Marie Neiiendam, der mener, at ansvaret ligger hos den øverste ledelse i virksomheden.

Lederkurser skal planlægges

Klaus Tindborg er medejer og partner i konsulenthuset EmpowerMind. Han mener, at mange virksomheder står med udfordringer i forhold til opkvalificering af ledere, fordi man skal have en vis kritisk masse af ledere, for at det kan betale sig at køre opkvalificeringsprogrammer internt i virksomheden.

»Typisk er der tale om interne ledelseskurser i virksomheden, fordi de skal tilpasses virksomhedens strategi og kultur. Hvis du ikke har 10-12 ledere at sende på kurset, bliver det utrolig dyrt at køre for nogle få menneskers skyld. Det, tror jeg, er en grund til, at mange virksomheder vælger det fra,« siger han.

I mange tilfælde ender opkvalificeringen med at blive en lidt tilfældig omgang, mener han.

»Måske ser man et kursus i forhandlings-teknik og et andet i kommunikation, og så sammensætter man selv programmer lidt på må og få, og så bliver resultatet derefter. Hvis man griber det sådan an, skal man virkelig være heldig at ramme det, der lige passer til behovet i virksomheden,« siger Klaus Tindborg.

Det gælder ifølge ham især små og mellemstore virksomheder, der netop ikke har

en kritisk masse. De samme virksomheder er også ofte udfordret af, at de ikke har en HR-afdeling eller HR-manager, der har tyngde og kapacitet til at lave en strategi for, hvordan ledere og mellemledere uddannes i virksomheden.

»Det er lidt hårdt at postulere, men min holdning er, at vi mangler dygtige HR-strategier i Danmark. Dem oplever jeg, at der er langt imellem,« siger han.

Passionen skal være der

En typisk udfordring i forhold til ledelseskompetencer er ifølge Klaus Tindborg, at man udnævner folk på baggrund af deres præstationer inden for deres specialer og ikke nødvendigvis deres ledelsesmæssige kompetencer – det kan for eksempel være ingeniører eller sælgere.

»Ofte ser man ikke nok på, om de har ledelsesmæssige kompetencer, i forhold til om de har præsteret godt inden for deres speciale. Passionen for deres speciale er måske langt større end for at lede,« siger han.

En klassisk situation er ifølge ham, at man udvælger den dygtigste ingeniør til at lede de andre ingeniører, men at passionen og gejsten forsvinder, når de skal lede og administrere i stedet for at beskæftige sig med det, de som specialister brænder for og synes er spændende at arbejde med.

»I nogle tilfælde er konsekvensen, at man får ledere, der ikke trives med det, de laver. Mistrivsel hos lederen går ofte ultimativt ud over virksomhedens drift,« siger han.

Det kan desuden føre til, at medarbejderne udsættes for ledere, der ikke er de stærke-

ste, og som ikke interesserer sig for ledelse.

»Nogle gange har jeg set, at specialister bliver ledere, men så bliver ved med at opføre sig som specialister. De giver ikke ledelsesopgaven den prioritet, den fortjener, når man har med andre mennesker at gøre. Det fører til medarbejdere med et faldende engagement,« siger Klaus Tindborg.

Ultimativt kan det ifølge ham føre til mistrivsel, stress eller andre u hensigtsmæssige belastninger, hvis lederen ikke formår at understøtte medarbejderne og prioritere og uddelegere arbejdet.

»Vi bør alle som medarbejdere – uanset hvad niveau vi er på – tage vare på vores egen dagligdag, hverdag og trivsel. Det kræver selvfølgelig, at man kan have en dialog, og at der er et samarbejde omkring, hvad der er det rigtige at gøre. Her kan en snak om – blandt andet – robusthed være relevant. Det ansvar, tænker jeg, ligger både hos medarbejderen og hos lederen,« siger han.

Opkvalificering er fremsynet

Thomas Christensen, der er uddannelseschef i Ledernes Hovedorganisation, mener, at det på nuværende tidspunkt er svært at sige, hvad konsekvenserne af manglende lederuddannelse i danske virksomheder er. Han er dog overbevist om, at det i de kommende år er et område, der vil blive prioriteret langt højere end i dag.

»Der er generelt stort fokus på, at vi har behov for kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet, så jeg er overbevist om, at det er et område, der vil være større fokus på i de kommende år. I den forbindelse er det vores



Klaus Tindborg er medejer og partner i konsulenthuset EmpowerMind. Han mener, at virksomheders opkvalificering af ledere ofte ender med at blive for tilfældigt stykket sammen. Her kan en god HR-afdeling gøre en afgørende forskel. Foto: PR

opgave at hjælpe vores medlemmer og virksomhederne i forhold til de muligheder, der er,« siger han og fortsætter:

»Det er ikke kun virksomhedens ansvar, det er også lederen selv, der skal tage ansvar. Det er ikke noget nederlag at sige, man har brug for kompetenceudvikling – det er fremsynethed.«