

Uformel ledelse – kompetencer og succes som uformel leder



Indledning

Uformelle ledere er en personalegruppe i vækst. I Djøf oplever vi, at brugen af uformelle ledere er vokset markant de sidste år. I løbet af de sidste ti år er antallet af Djøfs medlemmer i personalegruppen *ledere/chefer uden personaleansvar* vokset med 140%. Samtidig er efterspørgslen på kurser til uformelle ledere tilsvarende vokset markant de sidste par år.

Men hvem er de uformelle ledere, hvad er deres opgaver, hvilke udfordringer er der i rollen som uformel leder, og hvad er deres mandat i deres ledelsesrolle? Det er spørgsmål, som vi vil forsøge at svare på i denne serie af notater om uformelle ledere.

Dette notat er det sidste i en række af tre notater, som kortlægger og beskriver uformelle ledere. Her stiller vi skarpt på de uformelle lederes kompetencegrundlag og hvordan det påvirker deres muligheder for at skabe resultater og udfylde deres ledelsesrolle. I det første notat finder du en karakterisering af de uformelle ledere og deres opgaver. I det andet notat finder du en analyse af de uformelle lederes mandat og hvilken betydning deres mandat har for, at de kan varetage deres ledelsesrolle.

Uformel ledelse kan forekomme på mange forskellige måder og er derfor i sig selv svær at begrænse. I denne undersøgelse har vi valgt at stille skarpt på personalegruppen, som har uformel ledelse, som en fast del af deres arbejde. Det har vi valgt at definere som følgende:

En uformel leder, er en medarbejder, der har en rolle, hvor han/hun leder kolleger/medarbejdere i forhold til fx opgaver, faglighed eller processer, men ikke har et formelt personaleansvar.

Ved denne definition dækker uformelle ledere både over personalegruppen af chefer/ledere uden personaleansvar og over medarbejdere, som fast varetager ledelsesopgaver som en del af deres arbejdsopgaver, uafhængig af, om det er eksplicit aftalt eller ej.

Analysen viser

- Et flertal af de uformelle ledere føler sig kompetente i deres roller. De har generelt en høj grad af selvsikkerhed i at håndtere de opgaver, der ligger inden for deres ledelsesområde.
- De fleste uformelle ledere opfatter sig selv som succesfulde i deres roller. Dette inkluderer både at levere de forventede resultater og at føle en generel tilfredshed med deres præstationer i jobbet.
- En mindre andel af de uformelle ledere oplever usikkerhed i deres rolle, hvilket indikerer, at selvom mange er komfortable og selvsikre, er der stadig nogle, der kæmper med at træde ind i og udfylde deres ledelsesrolle.
- Deltagelse i udviklingsaktiviteter som kurser, netværk, og sparring påvirker følelsen af at være kompetent og have succes som uformel leder positivt.
- Blandt dem der har deltaget i udviklingsaktiviteter, er der en lavere andel, som føler usikkerhed ved rollen som uformel leder sammenlignet med dem, der ikke har deltaget.
- Samlet peger undersøgelsen på et generelt positivt billede blandt uformelle ledere, men med potentiale for yderligere forbedring gennem målrettede udviklingsinitiativer.

Indhold

Den kompetente uformelle leder	5
Kompetenceudvikling i nuværende ledelsesrolle	7
Metode	14

Den kompetente uformelle leder

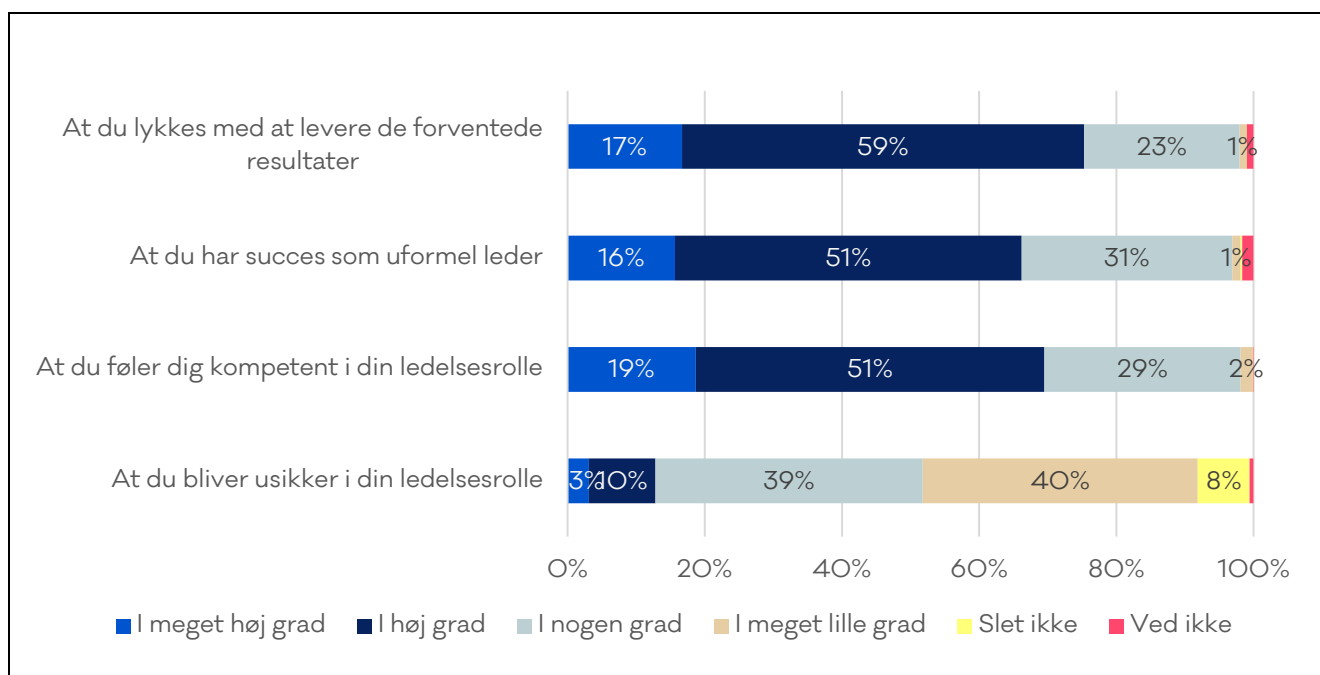
Den uformelle leder står i spændet mellem medarbejder og ledelse. Her er det ikke altid tydeligt, hvilke kompetencer der er nødvendige for at kunne løfte de ledelsesopgaver, der knytter sig til rollen som uformel leder. I dette afsnit ser vi på, hvordan de uformelle ledere selv vurderer deres evne til at udfylde deres ledelsesrolle og i hvilken grad de oplever at være klædt på til at varetage de opgaver, som knytter sig til deres ledelsesrolle.

Figur 1 viser de uformelle lederes oplevelse af, hvordan de lykkes i deres rolle som uformel leder. Generelt gælder det, at langt de fleste uformelle ledere føler sig kompetente i deres rolle som uformel leder, at de leverer de forventede resultater og har succes i deres rolle.

Men det er ikke billedet for alle. For 24% gælder det, at de kun i nogen grad eller i mindre grad føler, at de leverer de resultater, som er forventet af dem. Næsten en tredjedel (32%) føler kun i nogen grad eller i mindre grad, at de har succes som uformel leder, og ligeledes har 30% oplevelsen af, at de kun i nogen grad eller i mindre grad føler sig kompetente i deres ledelsesrolle, jf. Figur 1.

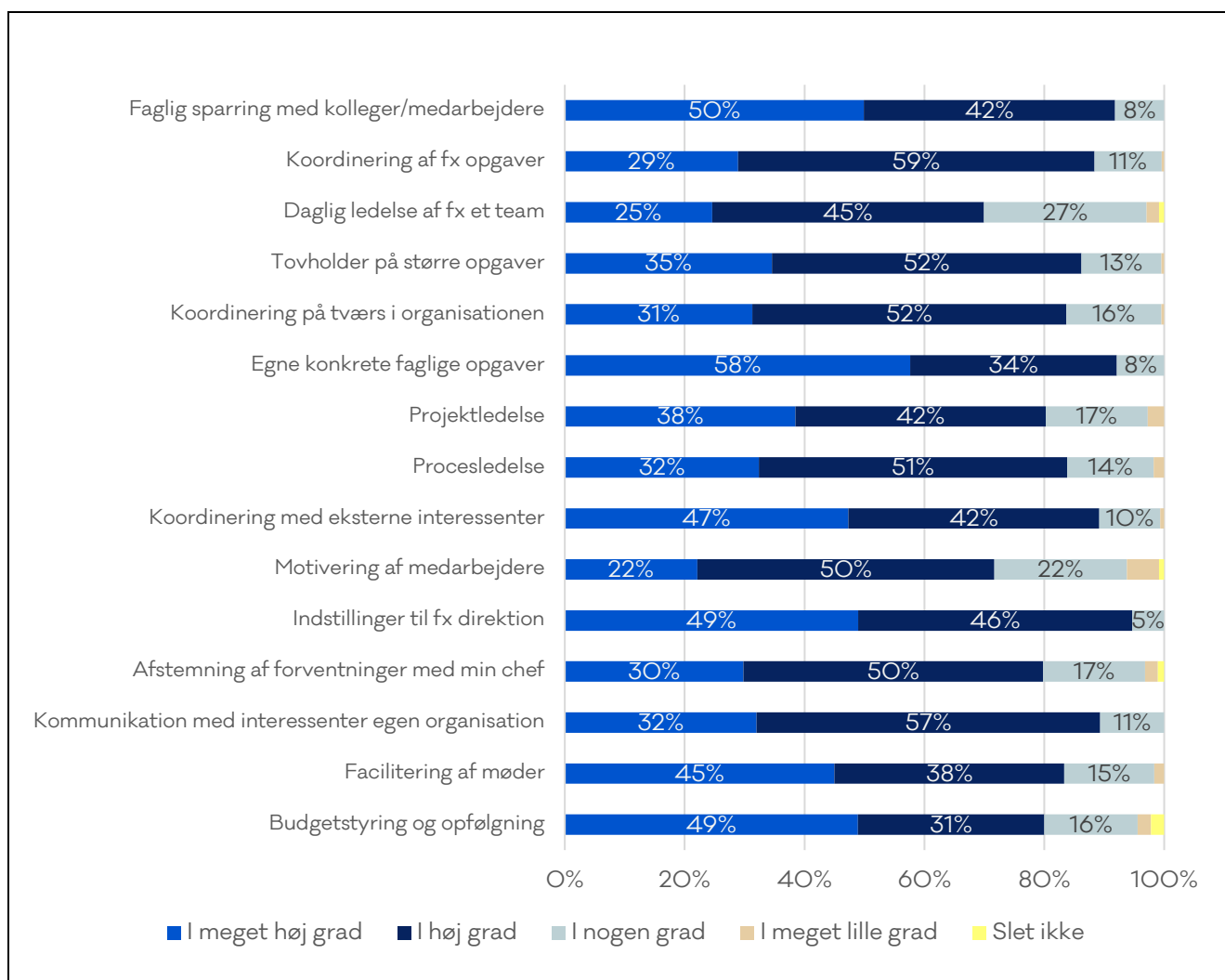
Af Figur 1 fremgår det yderligere, at 13% i meget høj grad eller i høj grad oplever at blive usikre i deres ledelsesrolle.

FIGUR 1: OPLEVELSE AF AT LYKKES I ROLLEN SOM UFORMEL LEDER



Mens Figur 1 giver et billede af de uformelle leders oplevelse af hele deres ledelsesrolle, illustrerer Figur 2 de uformelle leders oplevelse af at være klædt på til de primære opgaver, som de varetager. Af figuren fremgår de top-15 opgaver, som de uformelle ledere typisk varetager, samt deres vurdering af at være klædt på til hver af disse opgaver.

FIGUR 2: OPLEVELSEN AF AT KUNNE VARETAGE SINE LEDELSESOPGAVER



Note: Spørgsmål: "I hvor høj grad føler du dig klædt på til at løse dine tre primære ledelsesopgaver?". Hver respondent har svaret på øvenstende spørgsmål på baggrund af egen vurdering af tre primære opgaver.

Figuren viser top 15 over de opgaver, som de uformelle ledere typisk varetager.

I Figur 2 ses det, at langt de fleste uformelle ledere oplever at være klædt på til at varetage deres opgaver. Dette gælder for mellem 70-95% (i meget høj grad og i høj grad).

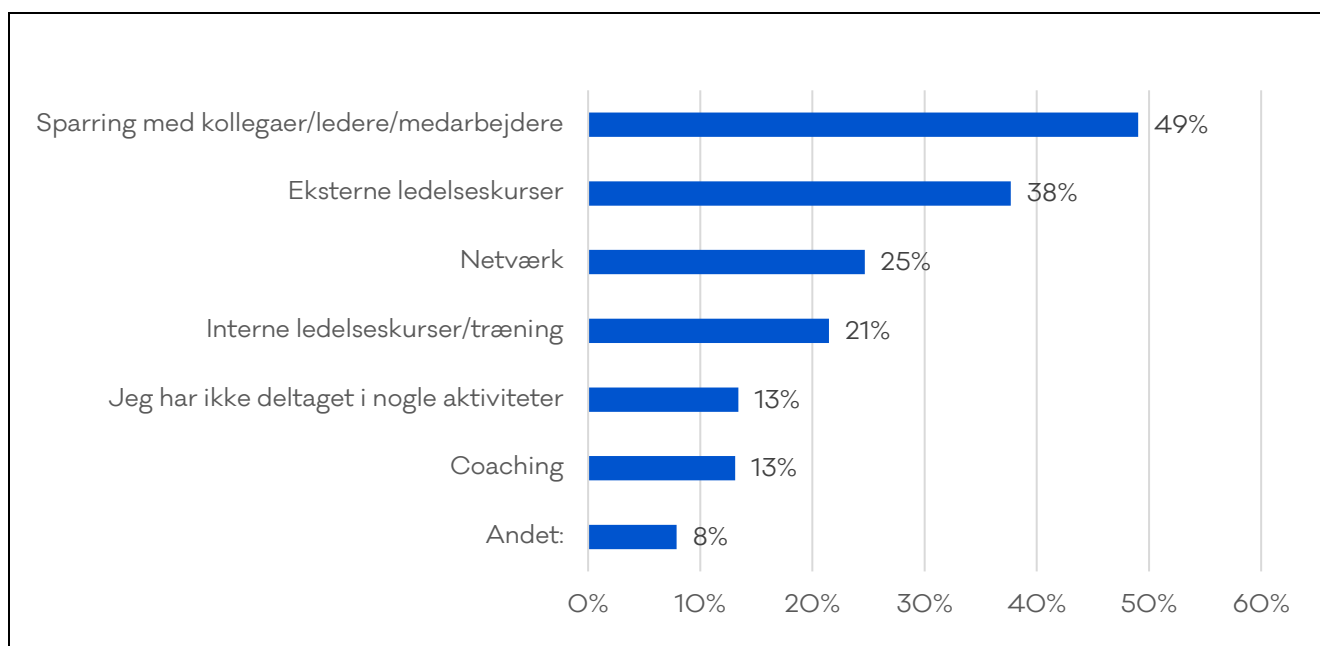
De opgaver, hvor flest oplever at være godt klædt på, omfatter fx koordinering af opgaver, koordinering med eksterne interessenter, kommunikation med interessenter i egen organisation, faglig sparring med kolleger og arbejde med indstillinger til fx direktionen.

Derimod er de opgaver, hvor færrest føler sig godt klædt på, fx daglig ledelse af team, motivering af medarbejdere, afstemning af forventninger med egen chef, samt budgetstyring og opfølgning. Her gælder det, at mellem 20 og 30% kun i nogen grad, i meget lille grad eller slet ikke føler sig klædt på til at varetage opgaverne.

Kompetenceudvikling i nuværende ledelsesrolle

Ligesom det gælder for alle andre, kan det også være udfordrende for uformelle ledere at udfylde deres rolle eller opleve succes i deres arbejde, hvis de mangler de nødvendige kompetencer, som rollen kræver. I dette afsnit ser vi nærmere på de uformelle leders udviklingsaktiviteter i deres nuværende rolle og hvordan deltagelse i forskellige former for aktiviteter bidrager til at klæde de uformelle ledere bedre på.

FIGUR 3: DELTAGELSE I UDVIKLINGSAKTIVITETER MED FOKUS PÅ LEDELSESKOMPETENCER I NUVÆRENDE ROLLE



Figur 3 viser, at cirka halvdelen har haft sparring med kolleger, ledere eller medarbejdere for at udvikle deres ledelseskompetencer. Næsten fire ud af ti (38%) har deltaget i eksterne ledelseskurser, og hver femte (21%) har deltaget i interne ledelseskurser eller træning. Hver fjerde har været en del af netværk dedikeret til ledelsesudvikling (25%), mens 13% har haft coaching sessions for at udvikle deres ledelseskompetencer.

13% af de uformelle ledere har ikke deltaget i nogen udviklingsaktiviteter, for at styrke deres ledelseskompetencer i deres nuværende rolle.

Nedenfor ser vi på, hvordan de uformelle leders deltagelse i udviklingsaktiviteter bidrager til deres følelse af at udfylde deres rolle og varetage deres opgaver.

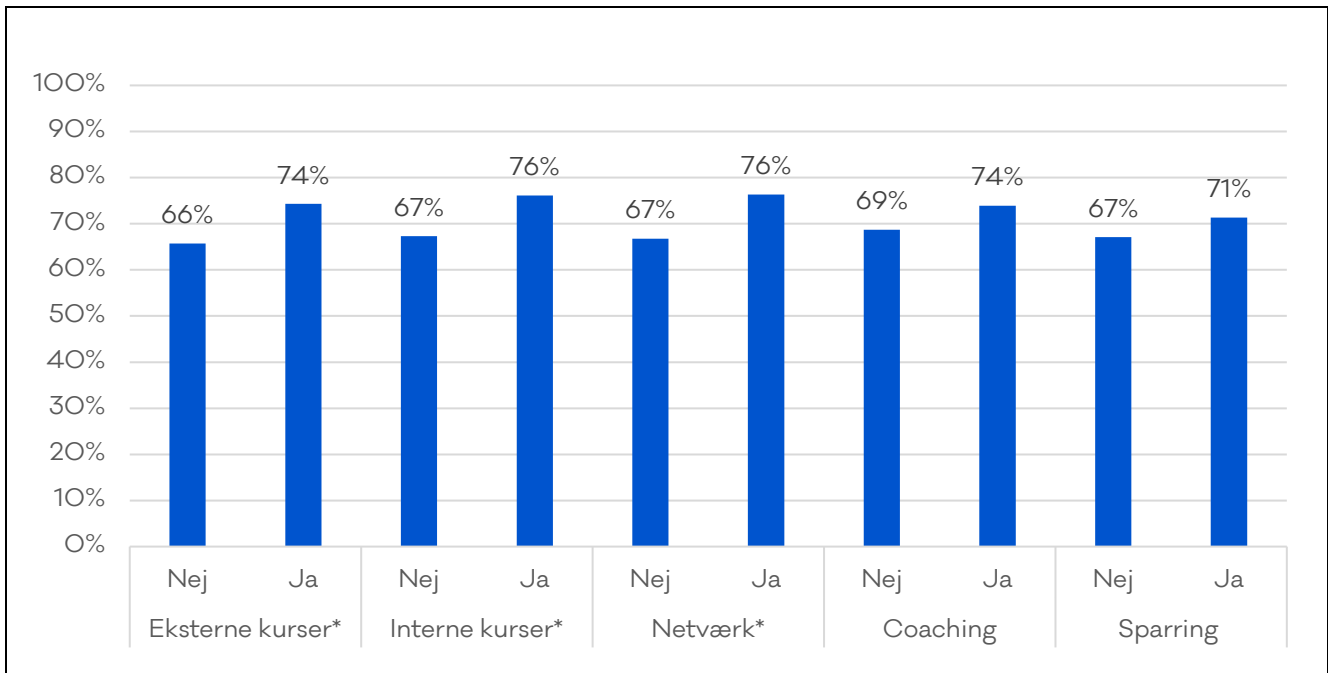
Figur 4, 5 og 6 illustrerer hver især, hvordan de uformelle ledere hhv. føler sig kompetente i deres ledelsesrolle (samlet andel af 'i høj grad' og 'i meget høj grad'), oplever succes som uformel leder, og oplever usikkerhed i deres ledelsesrolle, opdelt på deltagelse i forskellige udviklingsaktiviteter.

Figur 4 viser en generel tydelig sammenhæng mellem deltagelse i udviklingsaktiviteter og en øget følelse af at være kompetent som uformel leder. Forskellene er signifikante ved brug af hhv. eksterne og interne kurser og ved brug af netværk.

For de uformelle ledere, som har deltaget i eksterne kurser, gælder det, at 74% af dem føler sig kompetente, mens dette kun gælder for 66% af dem, der ikke har deltaget i et eksternt kursus. Det samme billede gælder for deltagelse i interne kurser, hvor 76% føler sig kompetente, modsat 67% blandt dem, der ikke har deltaget.

Ved brug af netværk og sparring føler henholdsvis 76% og 71% sig kompetente, mens dette gælder for mellem 67%, når disse udviklingsaktiviteter ikke har været anvendt.

FIGUR 4: OPLEVELSEN AF AT VÆRE KOMPETENT I SIN LEDELSESROLLE GIVET DELTAGELSE PÅ UDVIKLINGSAKTIVITETER



Note: Figuren viser andelen som har svaret hhv. 'i meget høj grad' og 'i høj grad' på spørgsmålet 'I hvilken grad oplever du, at du føler dig kompetent i din ledelsesrolle?' opdelt på respondenternes deltagelse i udviklingsaktiviteter i forbindelse med deres nuværende ledelsesrolle.

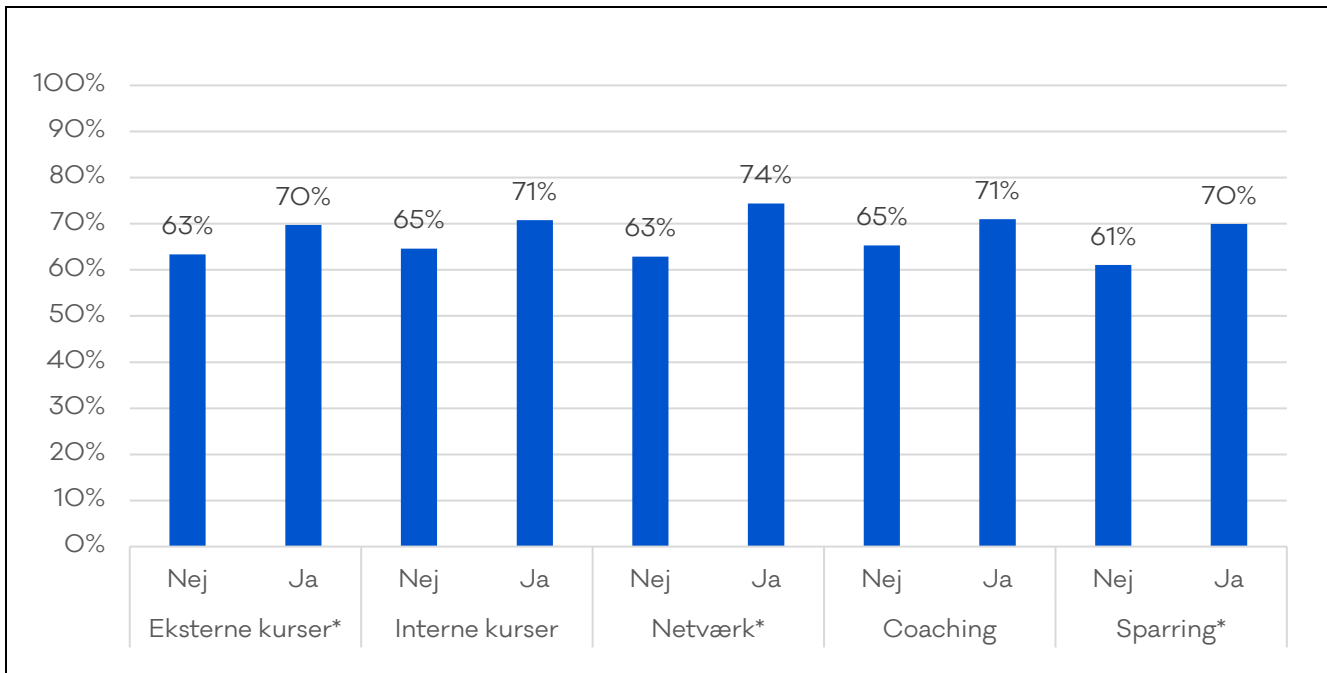
** Angiver signifikant forskel mellem andelen der har eller ikke har deltaget i den enkelte udviklingsaktivitet.*

Af Figur 5 fremgår det, hvordan deltagelse i forskellige udviklingsaktiviteter har indflydelse på de uformelle lederes oplevelse af succes i deres rolle.

Her gælder de samme tendenser, som er beskrevet ovenfor. Generelt er der en forskel på mellem 6 og 12 procentpoint på andelen, som oplever succes i ledelsesrollen ved deltagelse i en udviklingsaktivitet i forhold til ikke at have anvendt den konkrete aktivitet. Forskellene er signifikante ved brug af eksterne kurser, netværk og sparring.

Den største forskel er ved brug af netværk. Ved deltagelse i netværk oplever 74% at have succes i ledelsesrollen, mens det for dem, som ikke har deltaget i netværk, kun er 63%, som oplever dette.

FIGUR 5: OPLEVELSEN AF AT HAVE SUCCES SOM UFORMEL LEDER GIVET DELTAGELSE PÅ UDVIKLINGSAKTIVITETER



Note: Figuren viser andelen som har svaret hhv. 'i meget høj grad' og 'i høj grad' på spørgsmålet 'I hvilken grad oplever du, at du har succes som uformel leder?' opdelt på respondenternes deltagelse i udviklingsaktiviteter i forbindelse med deres nuværende ledelsesrolle.

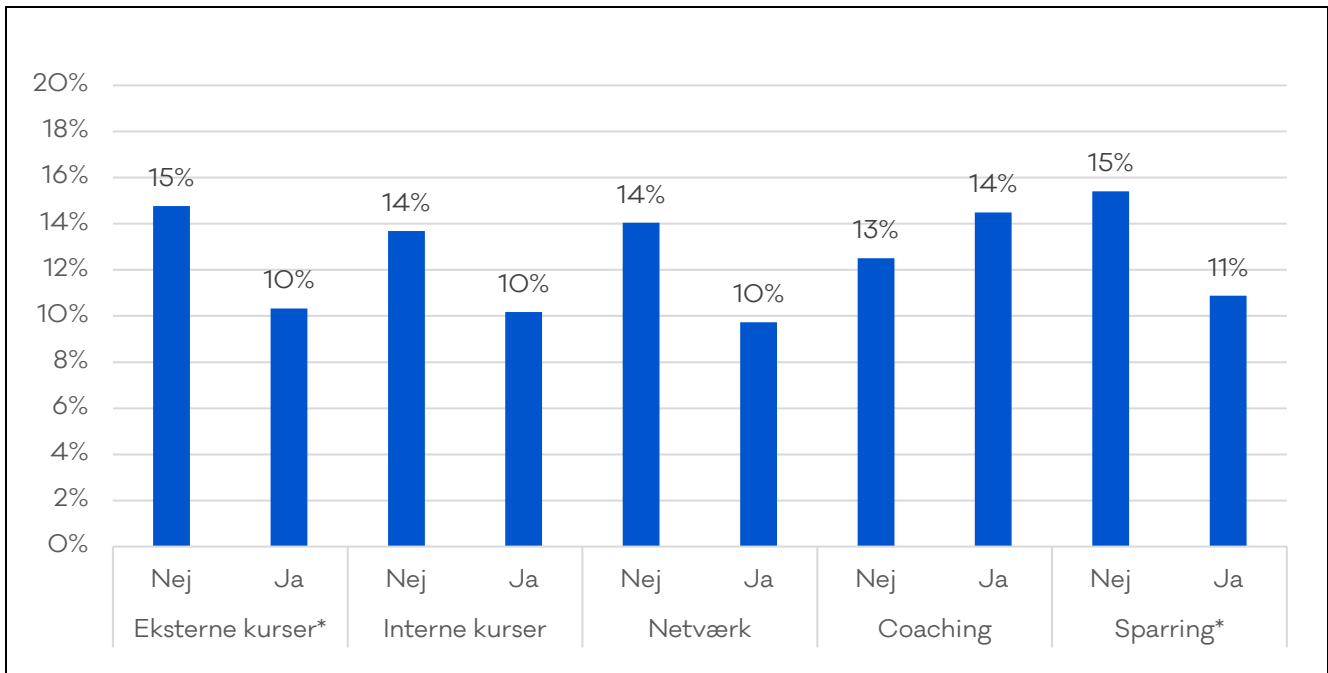
** Angiver signifikant forskel mellem andelen der har eller ikke har deltaget i den enkelte udviklingsaktivitet.*

Figur 6 viser andelen af de uformelle ledere, som oplever usikkerhed i deres ledelsesrolle sammenholdt med deres deltagelse i udviklingsaktiviteter.

Som det fremgår af Figur 1, er det samlet 13% af de uformelle ledere, som føler sig usikre i deres ledelsesrolle, men brugen af udviklingsaktiviteter kan rykke på denne usikkerhed.

Blandt uformelle ledere som har deltaget i eksterne kurser eller brugt sparring, er det kun 10%-11%, som føler sig usikre i deres rolle. Hvilke er signifikant mindre, end for dem, som ikke har deltaget i disse typer af aktiviteter. Her er det 15%, der føler sig usikre.

FIGUR 6: OPLEVELSEN AF AT BLIVE USIKKER I SIN LEDELSESROLLE SOM UFORMEL LEDER GIVET DELTAGELSE PÅ UDVIKLINGSAKTIVITETER



Note: Figuren viser andelen som har svaret hhv. 'i meget høj grad' og 'i høj grad' på spørgsmålet 'I hvilken grad oplever du, at du bliver usikker i din ledelsesrolle?' opdelt på respondenternes deltagelse i udviklingsaktiviteter i forbindelse med deres nuværende ledelsesrolle.

** Angiver signifikant forskel mellem andelen der har eller ikke har deltaget i den enkelte udviklingsaktivitet.*

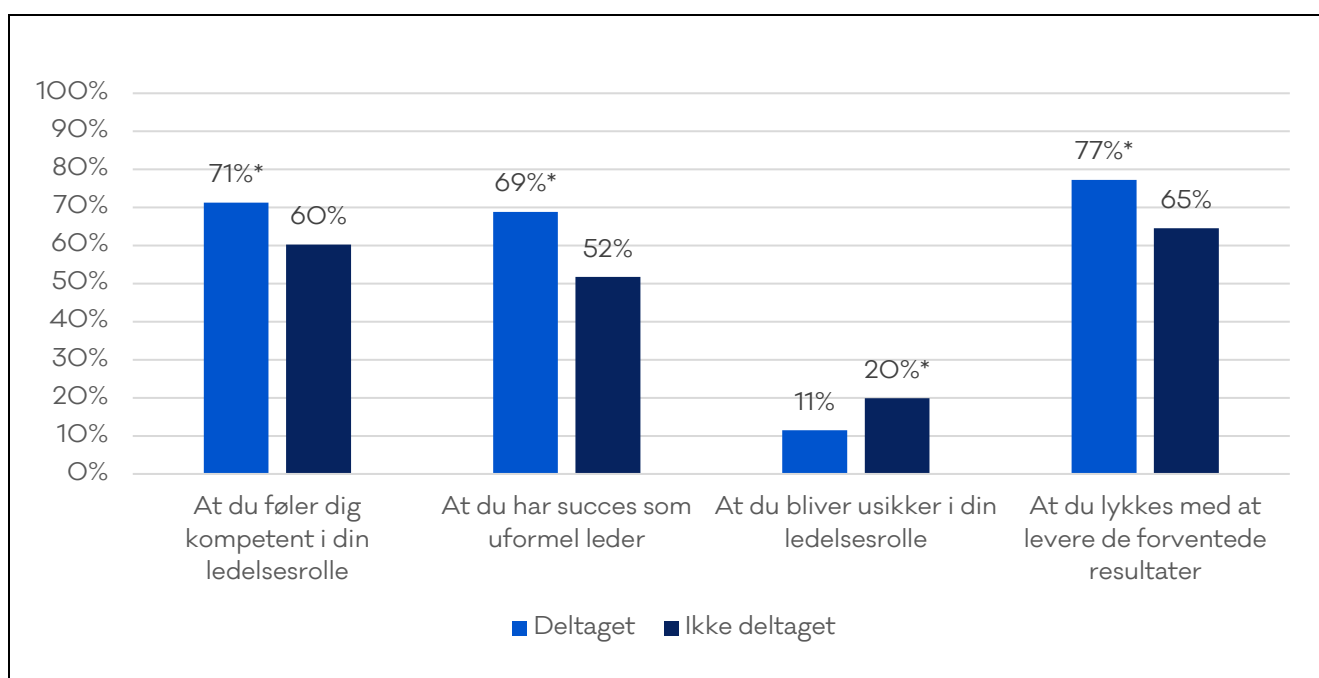
Af de ovenstående figurer fremgår fordelingerne for hhv. deltagelse og ikke-deltagelse ved de enkelte udviklingsaktiviteter. Af Figur 7 fremgår det, hvordan deltagelse i udviklingsaktiviteter samlet i forhold til ingen deltagelse påvirker de uformelle lederes oplevelse af at udfylde deres ledelsesrolle effektivt.

Blandt de uformelle ledere oplever 71% af dem, som har deltaget i udviklingsaktiviteter at føle sig kompetente i deres rolle, mens det er 60% for dem, som ikke har deltaget i noget. 69% af dem som har fået kompetenceudvikling i deres nuværende rolle, oplever at have succes som uformel leder. Tilsvarende er det kun 52%, som oplever dette, blandt dem som ikke har fået kompetenceudvikling. Ved deltagelse i en udviklingsaktivitet oplever 77% af dem at kunne lykkes med at levere det, der forventes af dem, mens det tilsvarende kun gælder for 65% blandt dem, som ikke har deltaget i en aktivitet.

Kompetenceudvikling påvirker også de uformelle lederes usikkerhed omkring deres rolle. Ved deltagelse i en udviklingsaktivitet er det kun 11%, som føler sig usikker i deres

ledelsesrolle. Blandt de uformelle ledere, som ikke har deltaget på nogen udviklingsaktivitet i forbindelse med deres nuværende rolle, er det 20%, som oplever at være usikker i rollen.

FIGUR 7: OPLEVELSEN AF AT UDFYLDE SIN LEDELSESROLLE SOM UFORMEL LEDER GIVET DELTAGELSE PÅ UDVIKLINGSAKTIVITETER



Note: Figuren viser andelen som har svaret hhv. 'i meget høj grad' og 'i høj grad' på de fremførte spørgsmål opdelt på om respondenterne har deltaget i nogle udviklingsaktiviteter i forbindelse med deres nuværende ledelsesrolle.

* Angiver signifikant forskel mellem andelen der har eller ikke har deltaget i udviklingsaktiviteter.

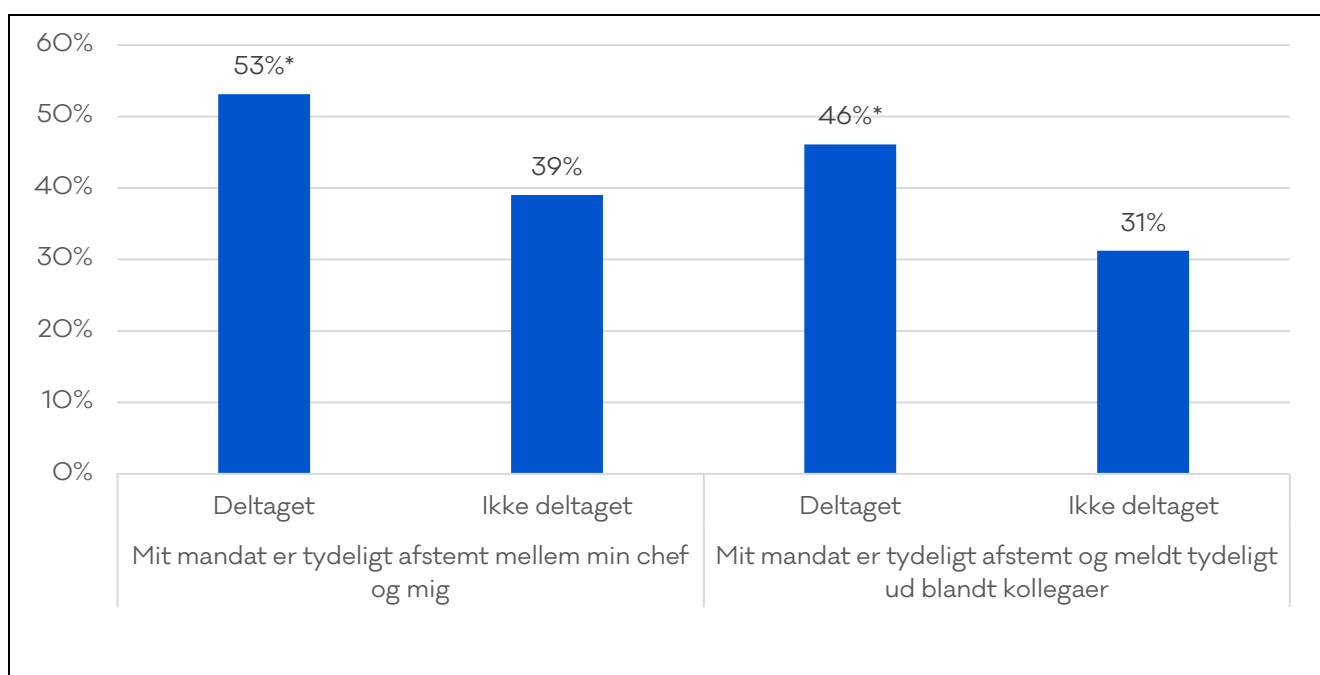
Samlet set viser ovenstående en tydelig sammenhæng mellem deltagelse i udviklingsaktiviteter og en forbedret selvopfattelse af kompetence og succes i ledelsesrollen som uformel leder. Uformelle ledere, der deltager i eksterne og interne kurser, netværk, coaching og sparring, oplever i højere grad at føle sig kompetente og har mindre usikkerhed i deres rolle sammenlignet med dem, der ikke deltager i disse aktiviteter.

Deltagelse i udviklingsaktiviteter kan også klæde de uformelle ledere bedre på i forhold til at sikre tydelighed i deres mandat.

Af Figur 8 fremgår det, hvordan deltagelse i en udviklingsaktivitet er sammenhængende med et tydeligt afstemt mandat både til egen chef og blandt kollegaer, som man har en ledelsesrolle overfor. Blandt de uformelle ledere, som har deltaget i en udviklingsaktivitet, er det 53%, som i meget høj grad eller i høj grad oplever at have et mandat, der er tydeligt

afstemt med egen chef. Blandt dem, som ikke har deltaget på en udviklingsaktivitet, gælder det tilsvarende kun for 39%. Det samme mønster er gældende i forhold til at have et tydeligt afstemt mandat blandt kollegaer. Ved deltagelse på en udviklingsaktivitet er det 46%, som oplever at deres mandat er tydeligt afstemt, mens det kun gælder for 31%, blandt dem, der ikke har deltaget på en udviklingsaktivitet.

FIGUR 8: OPLEVELSEN AF AT HAVE TYDELIG MANDAT I SIN LEDELSESROLLE SOM UFORMEL LEDER GIVET DELTAGELSE PÅ UDVIKLINGSAKTIVITETER



Note: Figuren viser andelen af 'I meget høj grad' og 'I høj grad', som oplever at have et tydeligt afstemt mandat opdelt på, om man har deltaget i en udviklingsaktivitet eller ej.

** Angiver signifikant forskel mellem andelen der har eller ikke har deltaget i udviklingsaktiviteter.*

Samlet set peger ovenstående på vigtigheden af fortsat fokus på kompetenceudvikling og støtte til uformelle ledere. Kompetenceudvikling forbedrer de uformelle lederes følelse af sikkerhed og deres kompetencer i rollen og kan også potentielt forbedrer deres effektivitet og bidrag til deres organisationers succes.

Der er en klar indikation af, at styrket kompetenceudvikling og regelmæssig sparring kan have afgørende betydning for de uformelle lederes præstation og trivsel i arbejdet.

Samlet set understreger undersøgelsen, at mens mange uformelle ledere oplever succes, er der stadig et betydeligt antal, der kæmper med usikkerhed i deres rolle og at der fortsat er

brug for at styrke kompetenceudviklingen af personalegruppen i midten – de uformelle ledere.

Metode

Målgruppen for undersøgelsen er uformelle ledere, som er vanskelige at definere ud fra Djøfs tilgængelige medlemsinformationer. Derfor blev undersøgelsen sendt til alle medlemmer, der enten er chefer/ledere uden personaleansvar eller medarbejdere med en titel, der indeholder 'leder' eller 'chef', såsom 'chefkonsulent' eller 'projektleder'. Denne afgrænsning indebærer, at nogle af de adspurgte ikke er uformelle ledere, hvorfor det ikke er muligt at opgøre en svarprocent, da størrelsen på målgruppen ikke er kendt.

Dataindsamlingen fandt sted fra den 22. februar til den 12. marts. Undersøgelsen er baseret på besvarelser fra i alt 1.076 uformelle ledere, hvilket giver et solidt grundlag for at analysere og forstå karakteristika og rollen hos denne gruppe af ledere.

Djøf

Djøf

Gothersgade 133
1123 København K
33 95 97 00

djoef@djoef.dk
djoef.dk