



LEDELSE I FREMTIDENS ARBEJDSLIV

En international
rapport fra Talogy



//
Ledere skal forstå, at der sker
drastiske forandringer i deres
medarbejders forventninger til,
hvad god ledelse er. //

Medarbejder

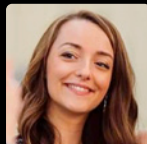
Lægemiddel- og sundhedssektoren

Forfattere



Dan Hughes

Director of International R&D



Poppy Boothroyd

Research Consultant



Jill Pennington

Consulting Director



Emily Goldsack

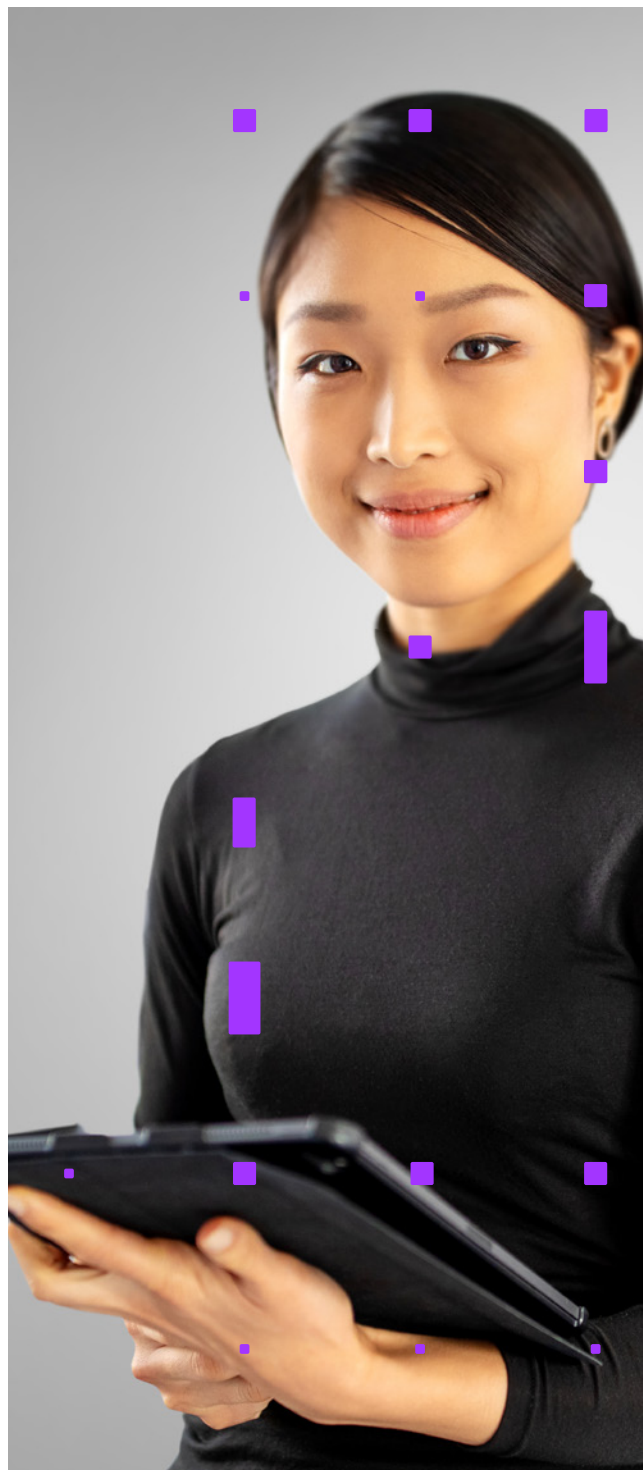
Research Analyst

Introduktion

I takt med at arbejdslivet forandrer sig, kommer der et endnu større fokus på lederens rolle og kompetencer. Især COVID pandemien har accelereret ændringer i medarbejdernes forventninger til, at deres ledere kan skabe motivation, engagement og trivsel.

Lederskab er i sig selv en interaktiv proces, hvor parterne påvirker hinanden, og hvor lederen, dennes medarbejdere og den specifikke organisatoriske kontekst spiller en vigtig rolle¹. Det sætter fokus på, hvor vigtig medarbejderperspektivet og den nuværende arbejds kontekst er, når det kommer til at bestemme, hvordan effektivt lederskab ser ud nu og i fremtiden. Man er kun en rigtig leder, hvis der er nogen, der har lyst til at følge en – det er ikke nok bare at forlade sig på den formelle status². Ledere skal kunne engagere medarbejdere til at arbejde sammen om at nå de vigtigste organisatoriske mål og på den måde skabe resultater, fastholdelse og innovation. Hvis medarbejdere føler, at deres leder ikke handler i deres interesse eller støtter op om deres behov, påvirker det præstationen negativt.

Ledere skal også ændre og udvikle deres tilgang, i takt med at medarbejderforventninger og arbejds konteksten ændrer sig. Covid-19 har haft en enorm effekt på arbejdsverden, og vi kan forvente, at det medfører nogle langvarige ændringer for organisationer, og hvad medarbejdere værdsætter og ønsker at få ud af deres arbejde³. Vi er nu et sted, hvor vi bliver nødt til at vende tilbage til, hvad der definerer effektivt lederskab i det ændrede arbejdsliv.



For at indkredse de ændrede ledelsesdimensioner har vi undersøgt forskellige perspektiver og forventninger blandt **1950 respondenter**, med fokus på **4 temaer**:

Forskningstemaer

1

Indvirkning af lederskab på den organisatoriske præstation

- Hvor vigtigt er lederskab for den organisatoriske præstation?
- Hvor effektivt er lederskab i dag i organisationer?
- Hvilken lederadfærd er vigtigst for at opnå resultater?

2

Indvirkningen af lederskab på medarbejderoplevelsen

- Hvordan skal medarbejdere have det for at yde deres bedste?
- Hvor vigtig er en positiv medarbejderoplevelse for den organisatoriske succes?
- Hvordan er den nuværende kvalitet af medarbejderoplevelsen i organisationer?
- Hvilken lederadfærd gør den største forskel for medarbejderoplevelsen?

3

Erfaringer fra lederskab under pandemien

- Hvor effektive var ledere i deres håndtering af pandemiens konsekvenser?
- Hvad gjorde ledere bedst, når de reagerede på pandemien?
- Hvad kunne de have gjort bedre?
- Hvad gjorde ledere anderledes under pandemien, som medarbejderne vil have dem til at fortsætte med?

4

Lederskabets fremtid – kritiske udfordringer og hvordan ledere kan imødekomme dem

- Hvilke centrale udfordringer står ledere over for i løbet af de næste fem år?
- Hvor forberedte er ledere på disse udfordringer?
- Hvilken lederadfærd bliver vigtigst i fremtiden?
- Hvad skal ledere gøre anderledes?

For at give et omfattende overblik over, hvad der er vigtigt for lederskab nu og i fremtiden, indsamlede vi data fra flere perspektiver – medarbejdere, lederne selv og organisationen. Dette giver mulighed for at identificere tilbagevendende og konsistente temaer såvel som forskellige synspunkter.

Forskningsmetoder



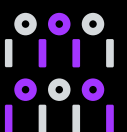
Medarbejderens perspektiv



Online undersøgelse af **1077** medarbejdere i forskellige organisationer



Stikprøve fra **21** lande



Forskellige jobs, sektorer og organisationsstørrelser

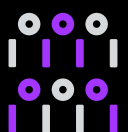
Lederens perspektiv



Online undersøgelse af **838** personer i stillinger med administrativt ansvar



Stikprøve fra **34** lande



Forskellige lederskabsniveauer, jobs, sektorer og organisationsstørrelser

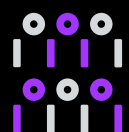
Organisationens perspektiv



Strukturerede, dybdegående interviews med **35** HR-chefer i forskellige organisationer

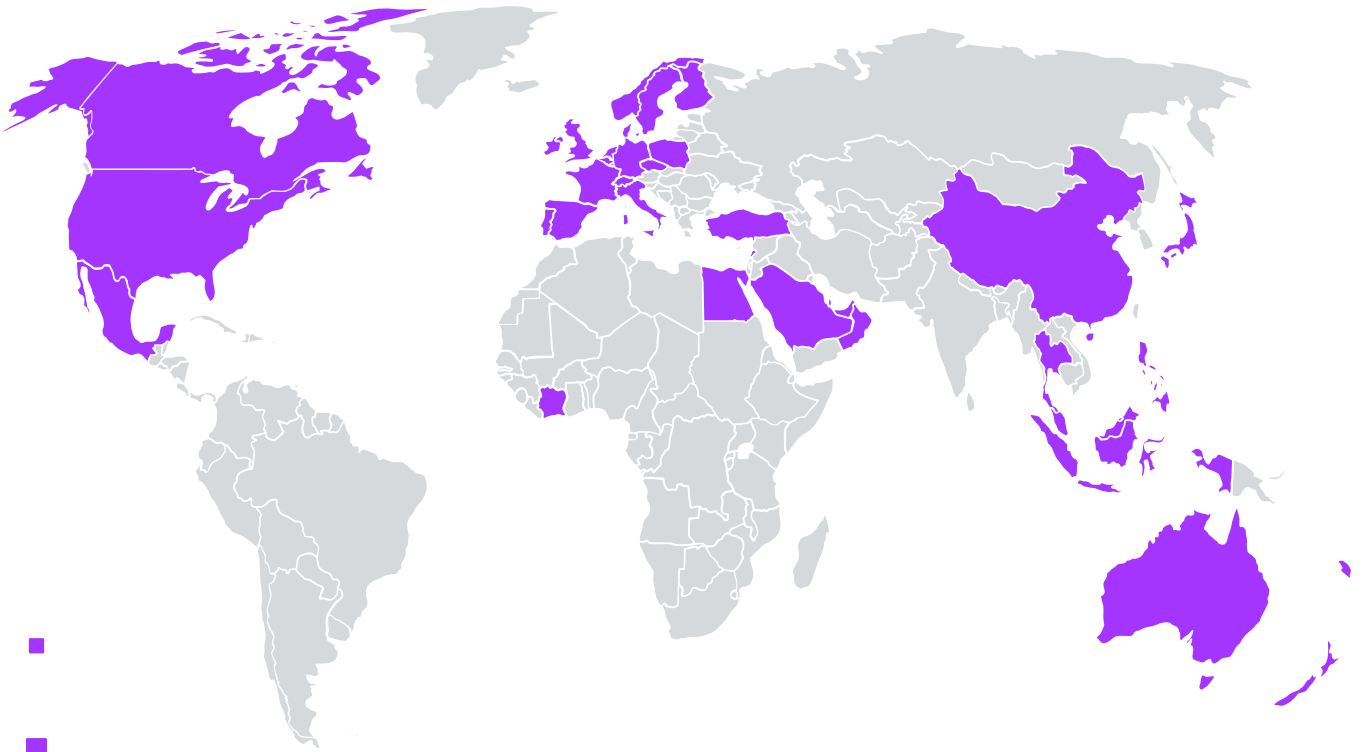


Stikprøve fra **9** lande

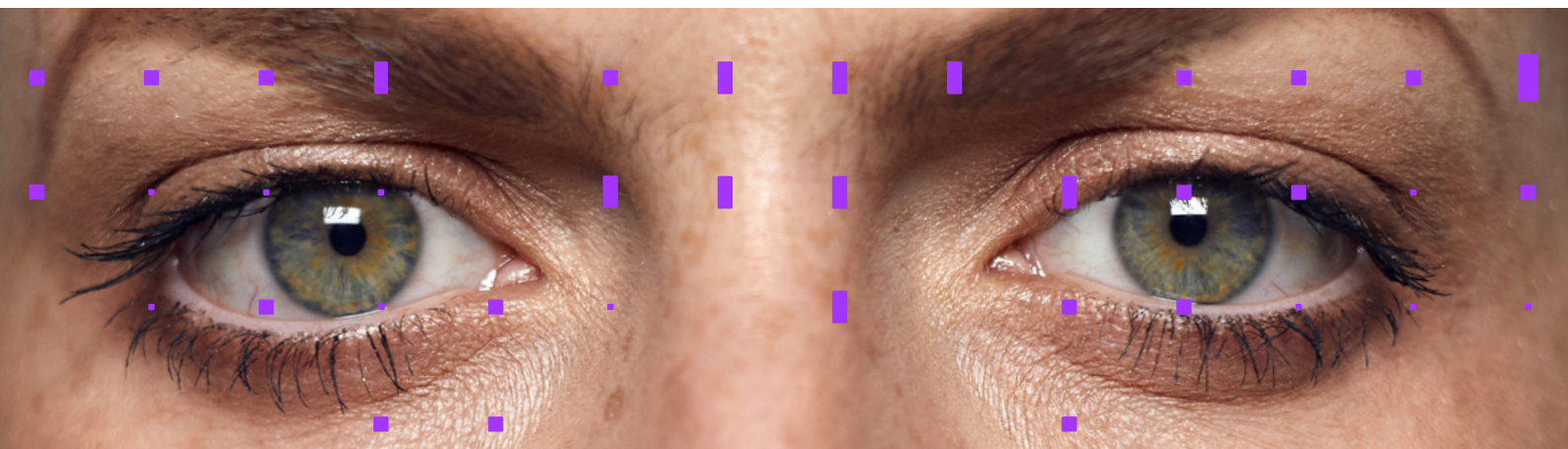


Forskellige sektorer og organisationsstørrelser

Lande repræsenteret af forskningsdeltagerne



Perspektiver på ledelse er ved at ændre sig. Vores forskning giver værdifulde og vigtige indsigter for lederne selv, HR-fagfolk og organisationer, når de kigger fremad. Indsigter, som kan hjælpe dem med at identificere og udvikle en ledelse, der forbedrer medarbejderoplevelsen og dermed skaber engagement, trivsel og resultater i fremtidens arbejdsliv.



Sammenfatning

At tiltrække og fastholde medarbejdere ses som den største udfordring for ledere i løbet af de næste fem år.

Dette er ikke en ny udfordring, men skiftet til fjern-/hybridarbejde som følge af pandemien vil sandsynligvis skabe flere muligheder for talentfulde personer og færre geografiske begrænsninger i valget af job. Sociale og politiske ændringer såvel som pandemien har også fået mange til at genoverveje deres karrierer og ambitioner på arbejdsmarkedet, og nogen fremhæver endda bekymringer om "The Great Resignation" (den store opsigelse). Med et voksende fokus på velvære, inklusion og etisk adfærd vil folk gerne arbejde i organisationer med klare strategier for miljø, sociale forhold og god selskabsledelse. Samt ikke mindst et inspirerende formål, fleksibilitet og innovation i forhold til arbejds mønstre, anerkendelse og belønning. Godt lederskab kommer til at gøre den store forskel for at fastholde medarbejdere med et højt præstationsniveau og sikre virksomhedens bæredygtighed.

TILTRÆKNING og FASTHOLDELSE AF TALENT
den største udfordring i fremtiden – valgt af:

56%

af medarbejderne

57%

af lederne

INSPIRERENDE, MOTIVERENDE, og ENGAGERENDE
var den vigtigste egenskab for:



At opnå resultater



At muliggøre en positiv medarbejderoplevelse



Lederskab de næste fem år

Inspiration og motivation er stadig centrale elementer for at medarbejdere kan yde deres bedste.

"Inspirerende, motiverende og engagerende" blev gennemgående fremhævet i vores forskning som den vigtigste adfærd, ledere skal udvise for at opnå både en positiv medarbejderoplevelse og organisatorisk succes. Som følge af hybridarbejde og en øget konkurrence om talent skal organisationer være innovative omkring engagement og gøre det muligt for ledere at motivere og inspirere.

Der er sket et gradvist skift i fokus og forventninger til en leders egen karakter og værdier (hvem de er som person, og hvad de står for).

Ledere skal være åbne, autentiske, etiske og inkluderende og handle til gavn for hele deres team og organisation frem for deres egne interesser. Lederskab, der er splittende og ikke er autentisk, skaber et giftigt arbejdsmiljø og skader medarbejderoplevelsen, produktiviteten, samarbejdet og innovationen. Ledere skal være opmærksomme på deres adfærd og udvise ansvarligt lederskab for at opbygge tillid og engagement hos og mellem medarbejderne.



Pandemien har fremskyndet fokus på medarbejdervelvære, og organisationer anerkender i stigende grad forbindelsen mellem engagement og præstation.

I det tempofyldte, komplekse arbejdsmiljø betyder dette, at ledere skal tage svære beslutninger om deres prioriteter, arbejdsformer og ressourcer for at sikre en balance mellem arbejde og fritid i deres teams samt en sund arbejdskultur. Med andre ord skal ledere være meget mere bevidste om den effekt, de har på deres medarbejders fysiske, mentale og følelsesmæssige helbred.

MEDARBEJDERVELVÆRE

blev fremhævet som en central lederskabsudfordring for de næste fem år af

52%

af medarbejderne

En af de tre største lederskabsudfordringer ifølge medarbejdere

Fremtrædende kvaliteter

hos ledere fra organisatoriske interviews:

- Autentiske
- Ydmyge
- Skaber mental tryghed
- Ser ud over eget område og opfordrer til samarbejde

Medarbejdere forventer i stigende grad en mere menneskeorienteret ledelse i deres organisationer.

De vil have ledere, der udviser empati og medfølelse, kommunikerer åbent og skaber forbindelse til personer på et individuelt niveau såvel som i teamet. Menneskeorienterede ledere indtog en dominerende rolle i håndteringen af pandemien ved at udvise omsorg og bekymring for dem, de var ansvarlige for. Medarbejdere og organisationer ønsker, at ledere opretholder det niveau af personlig kontakt, de havde med deres teams, da pandemien var værst, og de har set en konkret værdi i, at ledere spørger ind til deres medarbejdere på regelmæssig og personlig basis.



Vigtigste adfærd

hos effektive ledere under pandemien:

- Bekymring for medarbejdersikkerhed og -velvære
- Fleksible over for personers individuelle omstændigheder
- Empati og medfølelse
- Åben, jævnlig kommunikation
- Forbindelse med personer på et personligt niveau

De voldsomt omskiftelige arbejdsbetingelser kræver, at ledere udviser åbenhed over for ideer, velvilje over for forandring og for at drive innovation og fleksibilitet.

Den type udfordringer, ledere møder i dag og i fremtiden, kan ikke længere løses ved "heroisk" lederskab, hvor lederen prøver at have alle svarene – ledere skal være omstillingsparate, ydmyge og fordomsfrie. En vellykket forandringsledelse kræver, at ledere er følelsesmæssigt intelligente såvel som gode kommunikatører, så de kan skabe en positiv kultur, hvor forandring forventes og aktivt udnyttes.

TOP 3 TEMAER

som ledere har sagt, de skal gøre anderledes for at få succes i fremtiden:

1. Omfat, tilpas og driv forandring
2. Lær og innover
3. Vær åben og accepterende over for ideer

At lede hybrid- og fjernteams har ændret kravene til ledere.

For mange ledere kræver det en revurdering af, hvordan effektiv kommunikation og samarbejde ser ud i denne nye arbejdskontekst. Hybrid- og fjernarbejde kræver, at ledere viser en større tillid til medarbejderne og giver dem mulighed for at arbejde selvstændigt for at nå målene. Samtidig skaber det også udfordringer for ledere for at opretholde forbindelsen med individuelle medarbejdere såvel som at fremme følelsen af sociale tilhørsforhold og inklusion i teamet. I en hybrid arbejdskontekst skal ledere håndtere effekten af "proximity bias" – hvor personer, der er fysisk til stede, ubevidst favoriseres – og på den måde sikre, at fjernarbejdere tilbydes de samme muligheder som andre medarbejdere, der har tættere kontakt med deres leder.

Udviklingen af disse krav og den ændrede arbejdsverden kræver, at lederne udviser udviklingsvilje og læringsorientering.

Ledere skal have ydmyghed til at være åbne for feedback fra medarbejdere fra alle niveauer og baggrunde samt have et vedvarende ønske om at udvikle og forbedre deres lederevner. De skal anerkende behovet for input fra forskellige perspektiver for at løse nutidens komplekse problemer, hvor ingen individuel person har de nødvendige evner og indsigter til at identificere de bedste løsninger hele tiden. På et personligt niveau skal ledere specifikt udvikle sig på områder som personlig robusthed, digital fingerfærdighed og emotionel intelligens for at kunne reagere effektivt på fremtidige krav på arbejdsmarkedet.

FJERN- og HYBRIDARBEJDE
valgt som en **top fem** lederskabsudfordring i løbet af de **næste fem år**

CENTRALE UDVIKLINGSOMRÅDER

for ledere for at få succes i fremtiden



Væksttankegang



Personlig modstandsdygtighed



Følelsesmæssig intelligens



Digital fingerfærdighed

Referencer

1. Silva, A. (2016). What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
2. Kruse, K. (2013). What is leadership? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=e7703eb5b90c>
3. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>



