



DET DANSKE  
LEDELSESBAROMETER

Det Danske Ledelsesbarometer

# Dansk ledelse anno 2005



En af Danmarks mest kendte og brugte teoretikere har været med til at udarbejde Det Danske Ledelsesbarometer 2005. Steen Hildebrandt, Ph.D., og professor ved Institut for Ledelse ved Handelshøjskolen i Århus, har i den anledning skrevet et perspektiv, som sammenfatter og sætter undersøgelsens resultater i en større sammenhæng. Vi bringer her perspektivet i en redigeret version.

# Verdens bedste leder

Hurtigt tempo, decentralisering, selvledelse, teamarbejde og en fortsat koncentration af den centrale magt, der udøves i forbindelse med strategiske beslutninger. Det er nogle af de centrale karakteristika ved ledelsessituationen anno 2005, som dokumenteres i Det Danske Ledelsesbarometer.

**Af** Steen Hildebrandt

Ledelse er et komplekst begreb. Og der findes ingen enkel definition på ledelse. I Det Danske Ledelsesbarometer 2005 beskrives dansk ledelse ud fra hvilke holdninger og forventninger, danske ledere har, og ud fra hvorledes danske ledere agerer.

De fleste mennesker har en intuitiv fornemmelse af, hvornår en leder eller en ledelse er god. Der kan være store forskelle i vurderingerne fra den ene iagttagelse til den anden, men tilsammen er der næppe tvivl om, at Danmark har en stor gruppe af meget dygtige ledere – både i den offentlige og i den private sektor. Det modsatte er også rigtigt: Man bliver overrasket over hvor ringe lederne er. Dansk ledelse kan blive meget bedre.

## Stigende interesse for ledelse

Der er en stigende interesse for ledelse overalt i det danske samfund. Det gamle industrisamfund med dets grundlæggende ideer om standardisering, mekanisering, automatisering, synkronisering – og robotisering

er ved at blive transformeret til noget nyt. Og sådanne transformationsprocesser kræver ledelse. Ny ledelse. Ny dansk ledelse. Det nye er viden-, oplevelses- og afhængighedssamfundet.

## Hierarki og nye organisationsformer

Det Danske Ledelsesbarometer er blevet til i denne transformationsproces. De første to barometermålinger blev offentliggjort i 2000 og 2002. Nu er den tredje måling gennemført, og som denne rapport viser, så begynder vi på flere områder at kunne skimte tendenser og udviklingstræk i det danske ledelseslandskab. Det er for eksempel tydeligt, at hierarkiet lever i enhver organisation, nogle steder mere end andre, men et fælles træk er, at hierarkiet bliver suppleret med for eksempel selvledelse, decentralisering og team-arbejde. Der er ved at udvikle sig nye organisationsformer, som er præget af ord som virtuel, netværk, projekt og alliancer. Og når viden- og oplevelsessamfundet om 5-10 år har udfoldet sig endnu mere, må vi forestille os, at disse nye organiseringsformer er blevet endnu tydeligere.

## Fakta om Det Danske Ledelsesbarometer

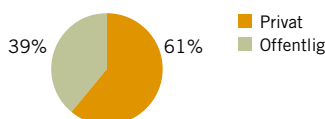
Det Danske Ledelsesbarometer er den største undersøgelse af ledere og ledelse i Danmark. Undersøgelsen er udviklet i samarbejde mellem Lederne og Handelshøjskolen i Århus og blev introduceret først gang i 2000, dernæst i 2002 og nu i 2005.

Undersøgelsen bygger på svar fra mere end 1000 ledere fra varierende brancher og på forskellige niveauer. Det giver en statistisk sikkerhed, der svarer til, hvad vi kender fra vælgerundersøgelser.

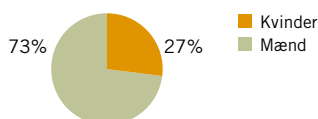
Omkring halvdelen af respondenterne, der deltog i undersøgelsen i 2005, deltog også i undersøgelsen i 2002, og omkring en tredjedel deltog også i undersøgelsen i 2000. Det giver mulighed for at vurdere eventuelle skiftende tendenser over længere tid.

Læs hele rapporten og mere om forfatterne bag på [www.ledelsesbarometer.dk](http://www.ledelsesbarometer.dk)

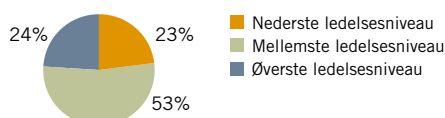
### Respondenternes fordeling på sektor



### Respondenternes fordeling på køn



### Indplacering i ledelseshierarkiet i henhold til egen vurdering



## Beslutningstempo

Ledere træffer beslutninger. Beslutningstempoet er blevet stærkt forøget. Ledere skal forholde sig til stadig flere og skiftende problemstillinger. Ledere beskæftiger sig med et flimmer af opgaver. Ledere planlægger, tilrettelægger og prioriterer deres egne arbejdsopgaver og jobindhold. Det er ligeledes tydeligt, at ledelse mere og mere er et kollektivt fænomen. Ledere skal kunne samarbejde i ledergrupper, og ledere skal kunne balancere forskellige interesser og interessentgrupper. Lederes arbejdspress forøges i takt med disse og andre udviklingstræk, og det betyder blandt andet, at flere og flere ledere tager mere og mere arbejde med hjem. Ledelse er ganske vist et kollektivt fænomen i den forstand, at den moderne leder ikke sidder alene på sit kontor og træffer beslutninger, men er i intens kontakt med lederkolleger og medarbejdere, men ledelse er alligevel fortsat et personligt fænomen i den forstand, at ledelse i høj grad beror på ledernes personlighed (troværdighed, ansvarlighed, samarbejdsevner), personlige integritet, holdninger og værdier, modenhed, selverkendelse, selvkontrol, sociale bevidsthed og evne til at håndtere sociale relationer.

## Opgaver og menneskesyn

Det er tydeligt, at der sker en bevægelse væk fra ledelsesformer, der er karakteriseret ved ord som regler, direktiver, ordrer, instrukser og overvågning og over mod ledelsesopfattelser og -former, der er karakteriseret ved begreber som samarbejde, medindflydelse, dialog, coaching, holdninger, værdier og selvledelse. Vi kan sige, at karakteren af de opgaver, som lederen skal løse eller være involveret i, ændres fra at være mere simple og administrative opgaver og beslutninger med mindre usikker-

hed, til at være stadig mere komplekse og risikofyldte opgaver. Vi kan også sige, at det menneskesyn, der er indeholdt i og praktiseres i de forskellige ledelsesformer, ændres fra et mere mekanisk og instrumentelt syn på mennesker til et syn, der ser mennesker som selvstændige, ansvarlige, engagerede og meningsføgende. Disse forhold medvirker til, at den mest markante begrænsning, som lederne oplever, er mangel på tid. Mangel på tid er den altdominerende årsag til ledernes oplevelse af begrænsninger i deres mulighed for at udfylde lederjobbet og dermed udøve, hvad de opfatter som god ledelse. Det rejser selvfølgelig spørgsmålet om, hvordan det går til, at lederen af en lille privat eller offentlig virksomhed med 20 ansatte kan opleve mere stress og tidspres end koncerndirektøren for en koncern med 5000 ansatte?

## Fra forandring som undtagelse til forandring som tilstand

Vi bevæger os fra en situation og en periode, hvor forandring var en undtagelse til en situation, hvor forandring er en tilstand. Forandring er det normale. Ledelse er som fænomen og begreb mere og mere identisk med ledelse af forandringer, hvor ledelse tidligere var identisk med administration og forvaltning af regler, politikker og instrukser. Planlægning, styring og budgettering var dominerende ledelsesværktøjer i industrisamfundet. Videnssamfundet er tillige karakteriseret ved begreber som visioner, værdier og dialog. Dette kommer tydeligt til udtryk i virksomhedens strategiske ledelse, der tidligere var en problemstilling, der i høj grad blev adresseret gennem forskellige former for strategisk planlægning – hvis det overhovedet blev angrebet formelt og systematisk. I dag ser den strategiske opgave anderledes ud, og det er tydeligt, at strategisk ledelse er et topledelsesanliggende og en meget kompleks problem-

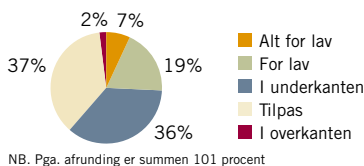
## Den offentlige leder er mest tilfreds

Den offentlige leder oplever lederjobbet som mere spændende end den private leder, således svarer 89 procent af lederne i den offentlige sektor ja til spørgsmålet "Mit job er spændende og udfordrende" sammenlignet med 74 procent af lederne i den private sektor.

## Seks ud af ti mener at lederlønnen er for lav

Det er især de offentligt ansatte ledere, der vurderer, at deres løn er utilstrækkelig. 40 procent af de offentligt ansatte ledere mener, at lønnen er alt for lav mod 17 procent af lederne i den private sektor. Det er især de kvindelige ledere, der giver udtryk for, at lønnen er for lav. 34 procent af kvinderne vurderer dette mod kun 23 procent af de mandlige ledere.

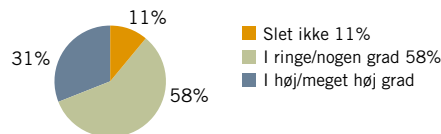
### Ledernes opfattelse af om lønnen modsvarer krav, opgaver og ansvar



## Flere ledere arbejder hjemme

Hver tredje leder i undersøgelsen tager i høj grad arbejde med hjem, og der er en positiv sammenhæng mellem tilbøjeligheden til at tage arbejde med hjem og omfanget af afbrydelser i dagligdagen. Hver femte leder giver udtryk for, at omfanget af hjemmearbejde i høj grad er for meget. Seks ud af ti ledere svarer ja til, at de i høj grad selv kan tilrettelægge arbejdstiden, og at en af konsekvenserne ved denne mulighed er, at de i meget høj grad tager arbejde med hjem.

### Jeg har arbejde med hjem



## Ansvar er klart – målet er uklart

Ansvar og beføjelser er klart definerede. Det giver godt halvdelen af lederne i undersøgelsen udtryk for, mens og to ud af tre ledere mener, at ansvar og beføjelser matcher hinanden. Derimod er det kun én ud af tre ledere, der oplever, at deres mål eller succeskriterier er klart formulerede.

”Tre ud af fire ledere giver udtryk for, at der ikke foregår en systematisk evaluering af dem som ledere. Skal der ikke råbes vagt i gevær over for en sådan – slaphed? For er det ikke et udtryk for ubetinget dårlig ledelse, at alt for mange på denne måde blot lader står til.”

stilling, som topledelsen skal involvere sig i samtidig med, at den involverer sig i en række mere aktuelle dagligdags problemstillinger. Ledere oplever i den forbindelse en række krydspres, der tilsammen blandt andet fører frem til det tidspres, som den moderne leder oplever, og som let ender med tidsstress.

### Evaluering

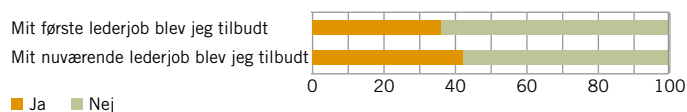
Ingen af mine ledere skal nogensinde kunne være i tvivl om, hvordan jeg vurderer dem, sagde én af verdens mest anerkendte topledere engang. Enhver leder har til opgave at give tilbagemeldinger til sine ledere og medarbejdere. Der synes at være enighed om, at resultaterne eller effekterne af lederes og medarbejders indsats må evalueres. Også effekterne og resultaterne af allehånde former for uddannelses- og udviklingsindsats må evalueres. Men selv om mere end halvdelen af danske ledere deltager i en eller anden form for formel udviklingssamtale, så er det ikke de selv samme lederes oplevelse, at der foregår en systematisk evaluering af dem. Hverken af deres ledelsesmæssige resultater eller af deres personlige ledelsesmæssige adfærd.

### Uddannelse

Der findes naturtalenter inden for alle områder. Også inden for ledelsesområdet. Men alene at forlade sig på naturtalenterne er nok noget af det dumme, man kan gøre inden for ledelsesområdet. Dog er det en yndet beskæftigelse hos nogle ledere at give udtryk for, at ledelse ikke kan læres – på anden måde end ved at praktisere ledelse. Andre ledere giver derimod udtryk for, at ledelse må læres på mange måder, herunder også gennem studier, refleksion, træning mm. Lederuddannelse, lederudvik-

### Leder ved et tilfælde

For de fleste ledere er vejen til lederjobbet ikke målrettet. Langt over halvdelen af lederne i undersøgelsen blev tilbudt både det første og det nuværende lederjob, og godt halvdelen svarer ja til, at deres karriere har været præget af tilfældigheder.



### Hver femte leder har konkrete planer om jobskifte

Med skønsmæssigt 240.000 ledere i Danmark svarer det til, at cirka 48.000 ledere har konkrete planer om jobskifte. Der er således et stort mobilitetspotentiale blandt ledere i Danmark. Det er især de unge ledere, der har konkrete planer om jobskifte, og kun hver fjerde leder kunne forestille sig at fortsætte i et ikke-lederjob. Karriereønskerne drejer sig for ni ud af ti om et skrift til en anden virksomhed. Helst i en anden branche og helst i et tilsvarende eller mere ansvarsfuldt job.

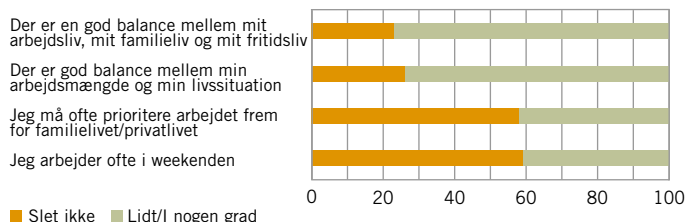
### Efteruddannelse i ledelse er utilstrækkelig

Halvdelen af lederne i undersøgelsen giver udtryk for, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld. De væsentligste årsager til denne situation synes at være utilstrækkelig økonomi, mangel på tid, manglende uddannelsespolitik og i særdeleshed manglende opfølgning på eksisterende efteruddannelsesaktiviteter.

### Ubalance mellem arbejdsliv og familieliv

Hver fjerde leder i undersøgelsen mener ikke, at der er god balance mellem arbejdsliv og familieliv, og knap halvdelen vurderer, at de ofte prioriterer arbejdet før familien. På trods af dette mener de fleste ledere samlet set, at arbejds-, familie-, og fritidsliv hænger fornuftigt sammen.

### Arbejdsliv, familieliv og fritidsliv



”Vejen til et verdensklasse dansk ledelse på alle områder.”

ling og ledertræning er blevet meget aktuelle temaer. Og mon ikke man må konkludere, at det er opgaver, som bør og vil få stigende betydning i de nærmeste år. Måske kan man sige, at hvis man er færdig med at uddanne og udvikle sig som leder, er man færdig som leder?

Det koster tid og penge at uddanne sig. Virksomhedens økonomiske situation synes generelt ikke at være en begrænsning for ledernes efteruddannelsesmuligheder. Dog er der forskel på offentlige og private og på mandlige og kvindelige ledere her. Derimod synes tiden at være et større problem. Således mener to ud af tre ledere, at de ikke har tilstrækkelig tid til efteruddannelse. Men har de tid til at lade være? Vilklårene for lederuddannelse afhænger meget af virksomhedens størrelse. For få penge og for lidt tid er et udpræget fænomen i de mindre virksomheder, men aftager jo større virksomheden er. Det er naturligvis her nærliggende at overveje, hvordan disse fænomener hænger sammen. Er man lille og har man få penge, fordi man ikke bruger tid og penge på lederuddannelse – eller hvordan må man forestille sig, at disse sammenhænge ser ud? Alt i alt viser Barometret, at ledernes efteruddannelse i ledelse – efter ledernes eget udsagn – lader meget tilbage at ønske, men Barometret peger også på en række indsatsområder til forbedring af denne situation. Vi er gode til ledelse i Danmark. Men vi påstår, at forbedringspotentialet er enormt, og at vejene ligger lige for.

### Fremtidige udfordringer

Danmark er på vej ind i verdenssamfundet. Der sker betydelige ændringer i dansk erhvervsliv og i den offentlige sektor i disse år. Danmark står over for en række udfordringer. Mange af disse udfordringer og opgaver er

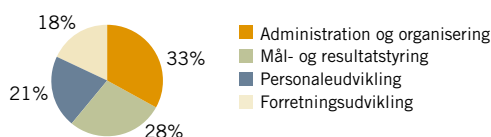
### For lidt tid til lederjobbet

Mangel på tid er i høj grad en begrænsning i muligheden for at udfylde lederjobbet. Det mener godt hver fjerde leder er et synspunkt, der i store træk deles af lederne i undersøgelsen på tværs af køn, alder niveau osv., og et synspunkt som også var topscorer på samme spørgsmål i undersøgelsen i både 2000 og 2002.

### Danske ledere har større fokus på drift end udvikling

Dagens leder er generelt blevet mere driftsorienteret sammenlignet med undersøgelsen i 2002. Godt 60 procent af ledernes dagligdag går med administration og styring. De resterende 40 procent er nogenlunde lige fordelt mellem den interne personaleudvikling og den eksterne produkt-, markeds- og relationsudvikling. Fordelt på aktiviteter går to tredjedele af lederens arbejdsdag med egne opgaver bag skrivebordet. Den resterende tid fordeles ligeligt mellem eksterne møder og informationshåndtering.

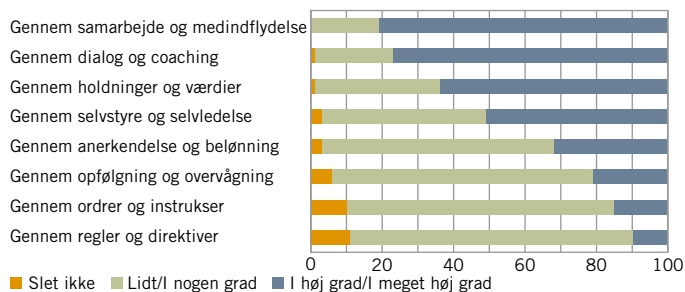
### Leders forbrug af daglig arbejdstid på ledelsesopgaver



### Danske ledere dyrker dialogbaseret ledelse

Den danske ledelsesform er dialogbaseret, værdisættende, samarbejdende, og delegerende. Især kvindelige chefer i den offentlige sektor er af den opfattelse. Ledernes svar fortæller også en historie om, at den klassiske ledelsesform, hvor ledelsesbeslutninger formidles gennem ordrer og regler og som følges op af overvågning, ikke i nævneværdigt omfang karakteriserer dagligdagen.

### Ledernes egen vurdering af, hvordan de udfører deres lederjob i dag



omtalt i Det Danske Ledelsesbarometer 2005. Mere end to ud af tre ledere er således enige om, at følgende ledelsesopgaver hører til blandt morgendagens udfordringer: Udvikling og fastholdelse af medarbejdere, Sikre virksomhedens/institutionens konkurrenceevne, Det psykiske arbejdsmiljø, Højne viden- og kompetenceniveauet og Forbedring af kundetilfredshed eller kundeloyalitet.

Mens industrisamfundet handlede om maskiner, så handler vidensamfundet om mennesker. Det er naturligvis en populær og forenklet formulering, men den sammenfatter ganske godt, hvad lederne i Det Danske Ledelsesbarometer 2005 anser for at være morgendagens ledelsesudfordringer, nemlig at de vigtigste udfordringer i de kommende år for både private og offentlige ledere falder inden for følgende fire kategorier: Medarbejdere, samarbejde, effektivitet og konkurrenceevne samt kundetilfredshed.

Medarbejderne og medarbejdernes viden- og kompetenceniveau, det psykiske arbejdsmiljø og forbedret samarbejde på tværs af organisationer er efter lederne opfattelse nødvendige indsatsområder i fremtiden. Det er ikke tilstrækkeligt med dygtige medarbejdere. Medarbejderne skal også fungere godt med hinanden i organisationen. Vi går fra en simpel til en kompleks arbejdsdeling. Vi kalder det samarbejde og videndeling. Derudover lægges der stor vægt på konkurrenceevne, effektivisering og anvendelse af ny teknologi.

Ikke overraskende er også kundeloyaliteten et vigtigt fokusområde for mange ledere. Men ikke for alle, for det er ikke alle, der indser, at kunden ikke er en hvem som helst. Kunden betaler. Enhver forretning eksisterer på grundlag af betalinger fra kunder. Kunden er i stadig mindre grad et gennemsnit. Kunden er en mere og mere selvbevidst person, fa-

milie eller forretningsorganisation, der ønsker at blive betragtet som sådan.

## Vidensamfund i verdensklasse

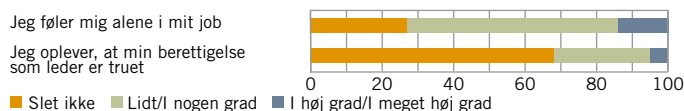
Danmark udviklede sig i den sidste halvdel af forrige århundrede til at blive et industrisamfund i verdensklasse. Når vi ser tilbage på det i dag, må man sige, at det i virkeligheden var en fantastisk ledelsesindsats, som politikere, fagforeningsledere og professionelle ledere præsterede i disse år. Det skete gennem, hvad vi her sammenfattende har kaldt en simpel og effektiv industriel ledelse. Det skete også på grundlag af de danske andels-, højskole, fag- og velstandsbevægelser fra både 18- og 1900 tallet. Og det skete på basis af danskernes evne til social innovation, teknologisk udvikling og brugerrevet produkt- og procesudvikling.

Hvad skal Danmark leve af i fremtiden? Spørgsmålet stilles af regeringen og mange andre. Skal Danmark udvikle sig til et vidensamfund i verdensklasse i de næste årtier, hvad der ser ud til at være meget store muligheder for, så kræver det muligvis først og fremmest en kæmpeindsats på ledelsesområdet. Vi taler om innovation, kreativitet, forskning, udvikling, uddannelse og meget andet. Og det er utvivlsomt, at et vidensamfund i verdensklasse kræver innovation, kræver opbygning af fremragende lærings- og udviklingsmiljøer, kræver muligvis helt nye uddannelsesformer inden for folkeskole, gymnasium og universitet. Men for at dette kan udvikles og realiseres, kræves der ledelse. Ikke en simpel og effektiv industriel ledelse men en kompleks og mangefacetteret effektiv videnledelse.

## Ledere føler sig i stigende grad alene i jobbet

Set over perioden 2000 til 2005 er der kun to trivselsfaktorer, der har ændret sig markant. Det drejer sig dels om en stigende oplevelse af at være alene, og en stigende oplevelse af at ens berettigelse som leder er truet. Det er primært ledere på nederste ledelsesniveau, der giver udtryk for sidstnævnte synspunkt.

### Lederens personlige oplevelse af lederjobbet



## Mangelfuld evaluering

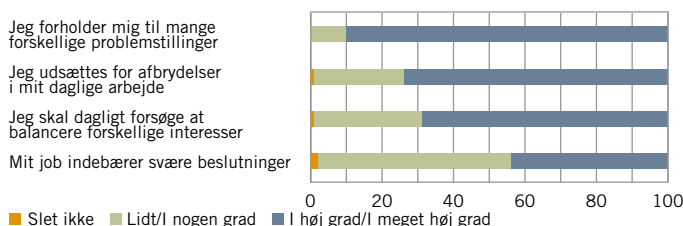
Lederudviklingssamtalen er et udbredt instrument i lederevalueringen. Således deltager to ud af tre ledere i mindst én samtale i løbet af året. På trods af dette giver tre ud af fire ledere udtryk for, at der ikke foregår en systematisk evaluering af dem. Hverken af deres ledelsesmæssige resultater eller af deres personlige ledelsesmæssige adfærd. Derudover oplever knap halvdelen af lederne i undersøgelsen, at de ikke har en løbende dialog med deres nærmeste overordnede.

## Hierarkiet består – men er under forandring

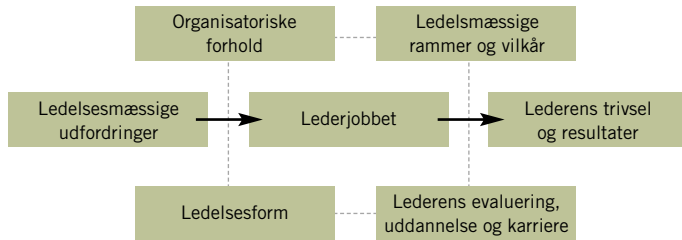
Barometret viser, at den hierarkiske struktur er under opblødning og suppleres med tværorienterede ad hoc prægede konstruktioner. Desuden ser det ud til at lederne generelt har fået flere direkte medarbejdere, hvilket kunne være et tegn på fladere strukturer.

## Et kalejdoskopisk flimmer af opgaver

Lederen skal i dagligdagen forholde sig til mange forskellige problemstillinger, forsøge at balancere forskellige interesser og bliver udsat for mange afbrydelser i det daglige arbejde. Ni ud af ti ledere i undersøgelsen giver udtryk for, at dette i høj/meget høj grad er situationen.



**Det Danske Ledelsesbarometer 2005 omhandler følgende hovedtemaer:**



Læs hele rapporten og mere om forfatterne bag på [www.ledelsesbarometer.dk](http://www.ledelsesbarometer.dk)

**De har skrevet Det Danske Ledelsesbarometer 2005 sammen med Steen Hildebrandt:**



Henning Madsen ph.d.er lektor ved Institut for Ledelsen, Handelshøjskolen i Århus. Han forsker i miljøledelse, entrepreneurship og innovation. [hem@asb.dk](mailto:hem@asb.dk)



John Parm Uihøj er professor ved Institut for organisation og ledelse, Handelshøjskolen i Århus. Han har publiceret en lang række videnskabelige publikationer inden for organisation og ledelse. [jpu@asb.dk](mailto:jpu@asb.dk)



Christian Waldstrøm, ph.d. er adjunkt ved Institut for ledelse, Handelshøjskolen i Århus. Han forsker i betydningen af sociale netværk i virksomheder og underviser i organisationsadfærd. [cwa@asb.dk](mailto:cwa@asb.dk)

Chefkonsulent Steen Ancher Jensen, Ledernes Hovedorganisation. [saj@lederne.dk](mailto:saj@lederne.dk)

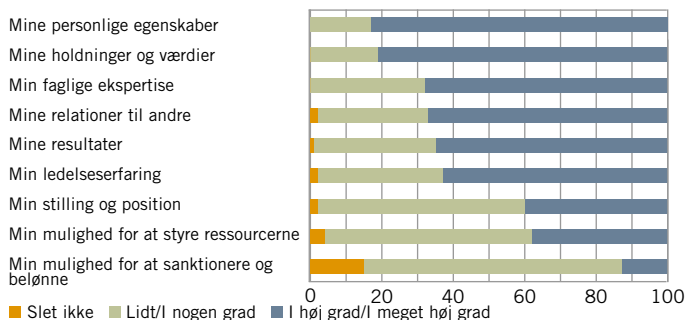


Afdelingschef Kim Møller Laursen, Ledernes Hovedorganisation. [kml@lederne.dk](mailto:kml@lederne.dk)

**Gennemslagskraften og de personlige egenskaber**

Tidligere var lederens indflydelse typisk baseret på formelle positionsafhængige magtbaser. Det billede er imidlertid ikke længere korrekt. I dag anno 2005 peger lederne primært på to forhold: Lederens personlige egenskaber og de personlige holdninger og værdier. Muligheden for at sanktionere og belønne samt den formelle position har mindst betydning for gennemslagskraften. Der er dog stor forskel i bedømmelserne afhængig af køn, sektor, alder og ledelsesniveau.

**Ledernes oplevelse af, hvad der giver dem gennemslagskraft i deres lederjob**



**De største ledelsesmæssige udfordringer**

”Udvikling og fastholdelse af medarbejdere” er topscorer, når det gælder spørgsmålet om, hvilke ledelsesmæssige udfordringer danske ledere forventer at blive konfronteret med de næste to-tre år. Flere end to ud af tre ledere i undersøgelsen er enige om, at følgende ledelsesopgaver hører til blandt de største udfordringer de næste to-tre år:

- Udvikling og fastholdelse af medarbejdere (84%)
- Sikre virksomhedens/institutionens konkurrenceevne (73%)
- Det psykiske arbejdsmiljø (69%)
- Højne viden- og kompetenceniveauet (67%)

**Topledelsen træffer de strategiske beslutninger**

Hurtigt tempo, decentralisering, selvledelse, samarbejde og en fortsat koncentration af den centrale magt, der udøves i forbindelse med strategiske beslutninger, er centrale karakteristika ved ledelsessituationen anno 2005. Følgende forhold opleves af lederne i undersøgelsen i høj grad at være forstærket i de seneste tre år:

- Strategiske beslutninger træffes af topledelsen
- Medbestemmelse eller selvstyrende grupper
- Bestyrelsens aktive rolle
- Hurtigere beslutninger