

Dansk ledelse 1999-2008

Det Danske Ledelsesbarometer

Udviklingsrapport

Det Danske Ledelsesbarometer
Ledere og ledelse i Danmark 1999-2008
– Udviklingsrapport
Handelshøjskolen, Århus Universitet
Ledernes Hovedorganisation
Rapporten kan bestilles via
www.ledelsesbarometer.dk

Forfattere:

Steen Ancher Jensen
Kim Møller Laursen
John Parm Ulhøj
Christian Waldstrøm

Design og produktion:

EYE-D-GRAMSTRUP.DK
September 2008

Kopiering er tilladt med korrekt kildeangivelse
Reference til denne publikation anføres som:

DDL (2008), Det Danske Ledelsesbarometer
Dansk ledelse anno 2008 – Udviklingsrapport,
Handelshøjskolen, Århus Universitet & Ledernes Hovedorganisation

ISBN 978-87-90313-72-2

2008 © Det Danske Ledelsesbarometer

Indholdsfortegnelse

Del 1	Indledning	
	Indholdsfortegnelse	Side 3
	Forord	Side 4
	Introduktion til	Side 5
	Læsevejledning	Side 7
	Resume	Side 8
Del 2	Resultater	
Afsnit 1	Den organisatoriske kontekst	Side 10
	Virksomhedens situation	Side 10
	Ledergruppens størrelse	Side 11
	Beslutningsprocesserne	Side 11
	Arbejdsorganisering	Side 13
Afsnit 2	Lederjobbets rammer og vilkår	Side 15
	Arbejdstiden	Side 15
	'Span of control'/ antal medarbejdere	Side 16
	Anvendelsen af tid	Side 17
	Arbejdsforhold	Side 19
	Indflydelse	Side 20
Afsnit 3	Ledelsesopgaverne i dag	Side 22
Afsnit 4	Ledelsesform	Side 24
Afsnit 5	Forhindringer for den gode ledelse	Side 25
Afsnit 6	Ledelsesmæssige udfordringer	Side 27
Afsnit 7	Måling og evaluering	Side 30
Afsnit 8	Efteruddannelse i ledelse	Side 32
Afsnit 9	Lederens trivsel	Side 33
Afsnit 10	Karriere	Side 35
Afsnit 11	Afslutning	Side 37
	Fakta om lederne i undersøgelserne	Side 38
	Om forfatterne	Side 42

Forord

Det Danske Ledelsesbarometer er den største undersøgelse af ledere og ledelse i Danmark. Ledelsesbarometret blev offentliggjort første gang i 2000 og gentaget i 2002 og 2005. Der har desuden været gennemført en række mindre målinger for enkelte virksomheder og brancher. Derudover blev der i 2001 lavet en større samlet måling for statens ledere i samarbejde med Personalestyrelsen i Finansministeriet og i 2004 en undersøgelse af politiets ledere i samarbejde med Finansministeriet.

Ledelsesbarometret indeholder ca. 350 detaljerede spørgsmål. En række af disse har på baggrund af erfaringen med brugen af Ledelsesbarometrets tal samt udviklingen i det ledelsesmæssige sprogbrug være underkastet ændringer enten i spørgsmålsformuleringen eller i svarmulighederne. Denne rapport dækker de svar, der kan sammenlignes på tværs af undersøgelserne.

Ledelsesbarometret understøtter den danske ledelsesdebat med forskningsbaseret indsigt og giver et vigtigt fingerpeg om, i hvilken retning lederjobbet i danske organisationer udvikler sig. Ledelsesbarometret påvirker således både den nationale ledelsespolitik og de virksomhedsinterne drøftelser vedrørende fremtidige aktiviteter til udvikling af god ledelse.

Interessen for Ledelsesbarometret er meget stor, og vi er overbeviste om, at rapporten vil blive studeret flittigt af virksomhedsejere, politikere, personaleudviklingsfolk, forskere og ikke mindst af en stor del af landets ca. 250.000 ledere.

Vi håber, at Udviklingsrapporten er til inspiration og til gavn.

Svend Askær, formand
Ledernes hovedorganisation

Børge Obel, dekan
Handelshøjskolen, Århus Universitet

Introduktion til Det Danske Ledelsesbarometer

Der hersker i stigende grad en erkendelse af vigtigheden af god ledelse som konkurrenceparameter og som dominerende faktor i den fortsatte udvikling af velfærd og velstand. Derfor er der behov for udvikling af den bedst mulige ledelse. Det forudsætter imidlertid, at vi forstår, hvad ledelse i danske virksomheder er. Og at vi forstår lederens styrker og svagheder i forhold til fremtidens udfordringer.

Det er sandsynligt, at vi i de kommende år vil beskæftige os endnu mere med ledelse og med lederudvikling, lederuddannelse, ledelsesforskning og med forskellige former for formidling af og samarbejde omkring ledelse. Grundlaget for dette arbejde bør være en dokumenteret viden om ledere og ledelse.

Største måling af dansk ledelse

Der er behov for målinger af og viden om, hvordan lederens situation og forventninger ser ud: Hvordan ser ledelse i Danmark ud, og hvordan ser de vilkår ud, som danske ledere arbejder under og befinder sig i? Hvilke udviklingstræk karakteriserer lederens vilkår? Hvilke forventninger stilles der til ledere, og hvilke forventninger har ledere til sig selv og deres omgivelser? Det er Ledelsesbarometerets ærinde at give svar på disse spørgsmål. Vel at mærke på en sådan måde, at det er lederne selv, der kommer til orde.

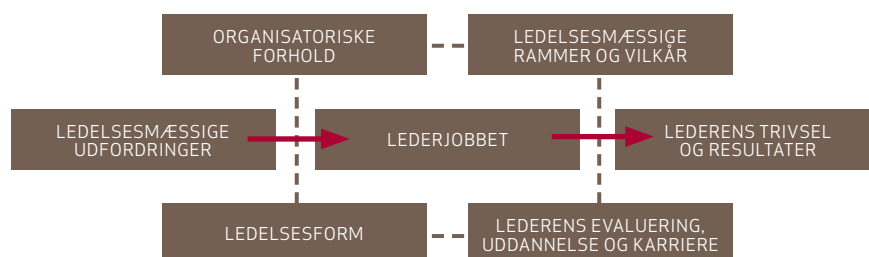
Det er baggrunden for, at Lederens Hovedorganisation og Handelshøjskolen, Århus Universitet i 1998 indledte et samarbejde om en omfattende og dybtgående måling af dansk ledelse. Resultatet er kaldt Det Danske Ledelsesbarometer.

Et barometer er et målingsredskab, der blandt andet benyttes til jævnlige målinger med henblik på at kunne forudsige den kommende vejr-situation. Således også med Det Danske Ledelsesbarometer. Ved løbende at gennemføre målinger af ledelsessituationen i danske virksomheder og offentlige organisationer er det håbet, at vi bliver i stand til at forstå og forudsige udviklingen, så ledere, virksomheder og organisationer i tide kan gennemføre den nødvendige udvikling og tilpasning.

Undersøgelsens temaer

Det Danske Ledelsesbarometer er et måleinstrument, som er udviklet over en længere periode og i tæt samspil med udvalgte ledere. Der er lavet research på, hvilke undersøgelser, der er gennemført i andre lande. Og der er gennemført ledelsesteoretiske og -praktiske studier. Ud fra dette arbejde er der udviklet et omfattende spørgeskema med ca. 350 spørgsmål om en række forhold af væsentlig betydning for udøvelse af ledelse i danske virksomheder og offentlige institutioner. Spørgsmålene hviler på følgende hovedtemaer:

Figur 0.1: Det Danske Ledelsesbarometer sætter fokus på følgende temaer:



Hvordan ser ledelsessituationen så ud i Danmark? Det bedste bud på et samlet svar på dette spørgsmål er Det Danske Ledelsesbarometer. Undersøgelsen giver på den baggrund svar på en lang række spørgsmål om dansk ledelse og styrker de praktiske, uddannelsesmæssige og forskningsmæssige muligheder for at videreudvikle ledelsesområdet i private og offentlige virksomheder i Danmark.

Læsevejledning

Bemærk følgende inden læsning af denne statusrapport:

1. Det Danske Ledelsesbarometer fokuserer på ledere og ledelse i danske virksomheder. Undersøgelsesdesignet er konstrueret sådan, at respondenterne er dem, der til daglig har ansvaret for ledelsesopgaven, nemlig lederne selv. Resultaterne er derfor et udtryk for, hvordan situationen ser ud gennem ledernes briller med alle de potentielle påvirkninger i form af ønsketænkning og politisk korrekthed, som denne type undersøgelse næppe fuldstændigt kan undgå. Ledelsesbarometret giver ikke hele svaret på spørgsmålet om ledelse i danske virksomheder. Ledelsesbarometret giver derimod et helt uundværligt input til en sådan kortlægning.
2. For så vidt angår undersøgelsens generelle resultater skal det bemærkes, at respondentgrundlaget ikke fuldstændigt svarer overens med den faktiske fordeling af lederne i Danmark. Der findes ikke en officiel oversigt over fordelingen af lederne, men et kvalificeret skøn fortæller, at de offentlig ansatte er underrepræsenterede i 2008-undersøgelsen, hvor de udgør godt en fjerdedel. I den faktiske fordeling udgør offentligt ansatte formentlig omkring en tredjedel af alle ledere.
3. I rapporten er begrebet virksomhed anvendt som fælles betegnelse for såvel private som offentlige virksomheder.

Resume

De fire Ledelsesbarometre fra 1999 til 2008 giver følgende indtryk af udviklingen i ledelsessituationen for ledere i danske virksomheder:

Den organisatoriske kontekst

- Det er ledernes opfattelse gennem alle fire undersøgelser, at ledergruppen såvel horisontalt som vertikalt er blevet større.
- De organisatoriske beslutninger træffes hurtigere og i stigende grad også uden for de formelle beslutningsfora.
- I perioden 1999-2005 blev strategiske beslutninger efter ledernes mening udelukkende truffet af topledelsen. Undersøgelsen i 2008 antyder en ændring på denne situation.
- Det klassiske hierarki modificeres i høj grad gennem supplerende strukturelle tiltag såsom selvstyrende grupper, projektgrupper eller selvledelse.

Rammer og vilkår

- Lederes ugentlige arbejdstid har været nogenlunde konstant gennem de seneste ti år. I gennemsnit arbejder ledere 48 timer om ugen, heraf godt 10% af tiden hjemme. Nytt er, at kvindernes ugentlige arbejdstid i 2008 er kommet op på samme niveau som mændenes.
- Svarene antyder, at det såkaldte *span-of-control* dvs. antal direkte medarbejdere, er på vej ned.
- Lederes tidsforbrug forskydes langsomt fra drift mod udvikling. Driftsopgaverne tager fortsat mest tid. I gennemsnit omkring 60% af den ugentlige arbejdstid.
- De interne opgaver tager fortsat mere tid end eksterne opgaver, men forskellen er ikke stor.
- Lederne giver generelt udtryk for mange frihedsgrader i jobbet. Omfanget af frihed er imidlertid ikke steget i det seneste årti. Dog er det i 2008 i langt højere grad almindeligt, at ledere selv planlægger deres egen arbejdstid end i 1999.
- Lederes indflydelse i lederjobbet beror på et bredt spektrum af faktorer. I 1999 betød de sociale relationer efter ledernes egen vurdering mest. I 2008 bliver de personlige egenskaber vurderet højest. Faglige kompetencer har fortsat stor og faktisk stigende betydning.

Ledelsesopgaven

- HRM-perspektivet er dominerende i vægtningen af de ledelsesmæssige opgaver. Det drejer sig om motivering, medarbejderudvikling og medarbejderpleje. Traditionelle ledelsesopgaver som målstyring, planlægning og rapportering spiller fortsat en meget stor rolle i den daglige ledelsespraksis.
- I vurderingen af betydningen af kommende ledelsesopgaver bliver personaleorienterede opgaver endnu mere dominerende.
- I ledernes egen optik kan ledelsesformen bedst beskrives ved begreber som dialog, holdninger, værdier, samarbejde og indflydelse. Markant stigende betydning i de seneste tre år har anerkendelse og belønning fået som ledelsesredskab.
- Den vigtigste forhindring for bedre ledelse er ubestridt mangel på tid. Denne prioritering er ens i alle undersøgelser. Mangel på sparring, usikkerhed om fremtiden og uklare eller skiftende signaler fra øverste ledelse vurderes i stigende grad som væsentlige forhindringer.

Måling og evaluering

- Tallene antyder voksende systematik i virksomhedernes målings- og evalueringsarbejde. Flere ledere får resultatkontrakt og flere ledere er til lederudviklings-samtale med deres nærmeste chef.
- Svarene antyder en dalende tilfredshed med evalueringens grundlag og med selve evalueringsprocessen. Tallene er på disse to områder endnu for svage til at tegne en egentlig tendens.
- Lederne vurderer i stigende grad, at deres præstationsmål og succeskriterier er klare.
- Det primære formål med evalueringen er fortsat at afdække eventuelle udviklingsbehov – og ikke at skabe grundlag for lønfastsættelsen.

Efteruddannelse i ledelse

- Alle fire undersøgelser afdækker, at det i meget høj grad er ledernes eget ansvar og på ledernes eget initiativ, at der etableres en efteruddannelse i ledelse. Dette forhold har ikke ændret sig over det seneste årti.

Lederens trivsel

- Tre ud af fire ledere i danske virksomheder finder, at deres job i høj eller meget høj grad er spændende og udfordrende. Dette svar er i store træk uændret i perioden.
- De fire undersøgelser viser desuden, at det efter ledernes egen mening ikke er blevet sværere at være leder, ikke er blevet mere psykisk belastende og ikke er blevet mere stressende. Undersøgelserne antyder endog en udvikling, der svagt går i modsat retning.
- Derimod er der en relativt stærkt stigende tendens til, at lederne føler sig alene i lederjobbet

Karriere

- Undersøgelserne antyder en svag tendens til, at medarbejdere i stigende omfang skal opfordres til at påtage sig et lederjob. Tallene er endnu meget usikre.
- Karriereønskerne går i stigende grad i retning af et mere ansvarsfuldt lederjob og i stigende grad til en anden virksomhed og gerne til en anden branche.
- Ønskerne om at blive selvstændig eller påtage sig et job i udlandet synes derimod vigende.
- Flere af svarene antyder et ønske om hyppigere rotation end tidligere.

1. Den organisatoriske kontekst

Ledelse udøves i en konkret sammenhæng. Derfor er det mest almindeligt, at den konkrete ledelsespraksis er underkastet en organisatorisk kontekst eller virkelighed, som danner rammen om eller forudsætningen for den ledelsesmæssige adfærd. Denne kontekst er i rapporten beskrevet ved virksomhedens situation, beslutningsprocesser, strukturelle forhold og ledergruppens størrelse.

VIRKSOMHEDENS SITUATION

Virksomhedens situation spiller en stor rolle for det ledelsesmæssige fokus og den ledelsesmæssige beslutningsadfærd. Konteksten for ledelsesarbejdet vil således i mange situationer medvirke som forklarende element i forståelsen af ledernes holdninger og adfærd.

Forsøget på at inddrage den virksomhedsmæssige kontekst er først blevet en del af Ledelsesbarometrets spørgeramme i de senere undersøgelser dvs. 2005- og 2008-undersøgelserne. Oplysningerne herfra kan derfor kun i meget begrænset omfang indgå i denne rapport.

To forhold skal dog fremhæves. Det ene handler om rekruttering. Selvom de økonomiske konjunkturer også i 2005 var gunstige, så er presset på arbejdsmarkedet tilsyneladende først for alvor slået igennem i de senere år. I 2005-undersøgelsen gav 16% af respondenterne udtryk for, at virksomhedens situation i høj eller meget høj grad kunne karakteriseres ved mangel på kvalificeret arbejdskraft. Dette tal er i 2008-undersøgelsen steget til 47%. Som anført i Statusrapporten for 2008 er det primært lederne i den private og den regionale sektor, der har denne oplevelse.

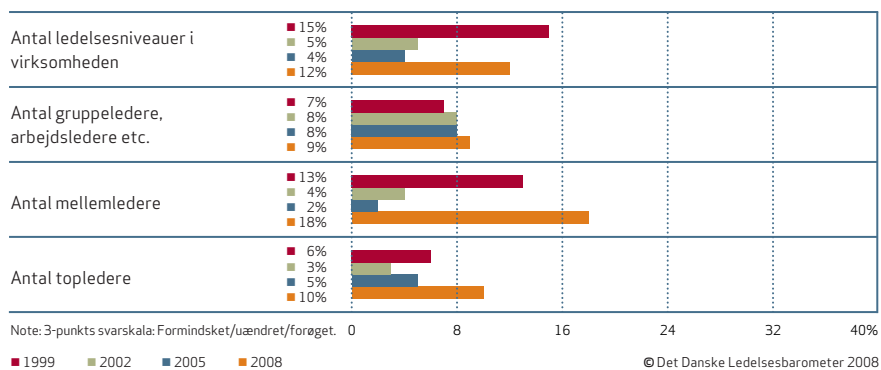
Det andet forhold drejer sig om indflydelse fra eksterne interessenter. I 2005 undersøgelsen giver i gennemsnit 25% af lederne udtryk for, at eksterne interessenter (kunder, brugere, politikere etc.) har stigende indflydelse. Dette tal er i 2008-undersøgelsen steget til 47%. Det er primært tilkendegivelser fra lederne i den offentlige sektor, der får dette tal til at stige.

LEDERGRUPPENS STØRRELSE

Respondenterne er i alle undersøgelserne blevet bedt gengive deres oplevelse af udviklingen i ledergruppen i deres virksomhed. Se figur 1.1.

Figur 1.1. Udviklingen i ledergruppen 1999-2008.

Procentandel af samtlige ledere, der har svaret forøget minus procentandel, der har svaret formindsket.



Svarene danner et uensartet mønster, men det har i hele perioden generelt været ledernes oplevelse, at ledergruppen snarere blev større end mindre. Denne oplevelse synes desuden at være størst i 1999 og 2008, hvor de økonomiske konjunkturer i perioden op til de to undersøgelser i begge tilfælde var præget af opgang.

Der har fra tid til anden været fremført mere eller mindre spekulative argumenter for, at ledere på det nederste ledelsesniveau sandsynligvis måtte lægge ryg til prædikatet 'uddøende race'. Såfremt ledernes egen oplevelse af situationen er en valid indikator for den faktiske udvikling, er funktionen som 1. linieleder ikke i nærheden af at være en saga blot. Tværtimod.

Den generelle oplevelse af, at ledergruppen som sådan bliver større og større, kan muligvis være en medvirkende årsag til, at ledere generelt i perioden 1999-2008 ikke har følt deres berettigelse som leder truet.

BESLUTNINGSPROCESSERNE

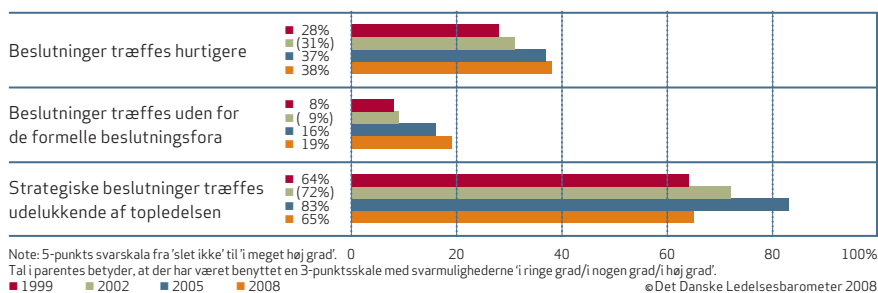
Beslutninger er på mange måder omdrejningspunktet i ledergerningen. Uden beslutning ingen handling. Ledere har som nævnt ofte mange frihedsgrader i sine egne beslutninger, men kun sjældent så mange frihedsgrader, at man er frigjort fra det øvrige ledelsessystem.

Ledelsessystemets og lederens egen beslutningskompetence påvirker gensidigt hinanden. Det gælder såvel det beslutningsmæssige indhold som beslutningsprocessernes indretning og sammenhængskraft.

Figur 1.2 giver et indblik i, hvordan lederne i perioden 1999 til 2008 har oplevet udvalgte forhold inden for dette beslutningstema.

Figur 1.2. De organisatoriske beslutninger.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at de anførte forhold i høj eller meget høj grad karakteriserer beslutningsprocesserne i deres virksomhed. Procent af alle ledere.



Det klassiske hierarki danner, på trods af megen diskussion om det modsatte, fortsat grundstammen i virksomhedernes strukturelle opbygning. Det har været fremført i ledelsesdebatten, at nye organisationsformer og ledelsesstile nødvendigvis må trænge sig på al den stund virksomhederne forventes at få behov for at kunne agere med større hastighed og fleksibilitet i såvel strategiske som taktiske beslutninger.

I forlængelse af denne diskussion antyder ovenstående tal, at det er ledernes opfattelse, at beslutninger generelt træffes med større hastighed i 2008 end i 1999. I nedenstående afsnit om hindringer for den gode ledelse antydes, at mange beslutningsprocesser forstyrres af uklare signaler fra øverste ledelse eller af at mange vigtige beslutninger træffes for langsomt, men tilbage står det indtryk, at beslutningsprocesserne i det nævnte tiårs perspektiv er speedet gevaldigt op – cirka med tredive procent.

Hastigheden på de organisatoriske beslutningsprocesser kan sættes op på flere måder. Det meget omtalte LEAN koncept samt lignende ledelsesfilosofier handler eksempelvis om at fjerne perifere eller mindre relevante forhold fra den grundlæggende værdiskabelsesproces, som den tager sig ud i kundens eller brugerens optik. En anden mulighed er øget decentralisering kombineret med flere frihedsgrader til beslutningstagerne, og en tredje mulighed er at fravige hierarkiets formelle beslutningsveje og tillade, at beslutninger om nødvendigt kan træffes uden for de aftalte beslutningsfora.

Tallene antyder også på dette punkt, at der henover tiåret har udviklet sig et behov for at supplere de formelle beslutningsfora og acceptere, at beslutninger nogle gange så at sige ikke kan vente på, at de formelle beslutningsprocedurer og/eller beslutningstagerne er på plads. Det er ledernes opfattelse, at det i løbet af tiåret er blevet mere end dobbelt så almindeligt, at beslutninger i høj eller meget høj grad træffes uden for de formelle beslutningsfora.

Som figur 1.2 viser, er de strategiske beslutninger i vid udstrækning overladt til topledelsen. Denne tendens har tilsyneladende været stigende i perioden 1999 til 2005, medens respondenterne i 2008 undersøgelsen i markant mindre omfang end 2005 har givet udtryk for samme oplevelse. Denne forskel er ekstra interessant set i lyset af, at de offentlige ledere i 2008-undersøgelsen er relativt mindre repræsenterede end tidligere. Generelt markerer de private ledere stærkere for, at strategiske beslutninger træffes af topledelsen.

Tiårsperioden har i et ledelsesteoretisk perspektiv budt på stor opmærksomhed på toplederens betydning for den organisatoriske succes eller fiasko. Måske antyder tallene et skift i denne ledelsespraksis.

I traditionel organisatorisk tænkning er det topledelsen eller måske endog toplederen, der træffer de strategiske beslutninger. Statusrapporten 2008 viser da også, at ledelsesopgaverne strategi, vision og mission fylder langt mere i toplederens bevidsthed og tidsforbrug end tilfældet er længere nede i ledelseshierarkiet. Denne udvikling indebærer imidlertid nogle mindre positive side effekter. For det første er der risiko for, at man i de strategiske beslutninger overser viden og informationer, som er indlejret i den øvrige organisation. For det andet kan en meget rigoristisk organisatorisk afgrænsning i placeringen af de strategiske beslutninger medføre transmissionsproblemer i forhold til meningsdannelsen og engagementet i den øvrige organisation.

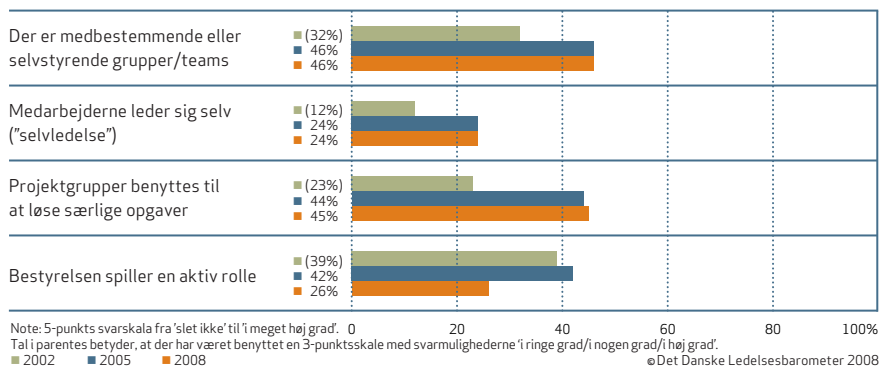
Kommende Ledelsesbarometre må vise, om markeringen i 2008-undersøgelsen er en enlig svale eller starten på et holdningsskift til det at træffe strategiske beslutninger.

ARBEJDSORGANISERING

Det er åbenbart for de fleste, der beskæftiger sig med virksomhedsledelse, at grundfilosofien i opbygningen af den organisatoriske struktur stort set altid har været og tilsyneladende fortsat er hierarkiet. Hierarkiets afvikling har været forudsagt mange gange, men indtil videre synes løsningen på hierarkiets udfordringer snarere at være en modificering af hierarkiet med supplerende strukturer. Figur 1.3 belyser nogle af disse 'supplerende' strukturelementer.

Figur 1.3. Arbejdsorganisering.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at de anførte forhold i høj eller meget høj grad karakteriserer arbejdsorganiseringen i deres virksomhed. Procent af alle ledere.



Det må antages, at såfremt svarskalaen i 2002 havde været en 5-punktskala frem for den benyttede 3-punktskala ville de nævnte tal have været noget højere.

Med denne usikkerhed in mente kan det konstateres, at projektgrupper samt medbestemmende eller decideret selvstyrende grupper i høj eller meget høj grad synes at være benyttede organiseringsformer i halvdelen af de danske virksomheder, men det synes ikke umiddelbart at være organiseringsprincipper, der har vundet større udbredelse i de senere år.

Tallene antyder endvidere en stigning i af brugen 'selvledelse', men heller ikke her kan der konstateres nogen bevægelse i de senere år.

Endelig peger resultaterne på, at efter ledernes mening spiller bestyrelsen i 2008 en væsentlig mindre aktiv rolle end tidligere.

2. Lederjobbets rammer og vilkår

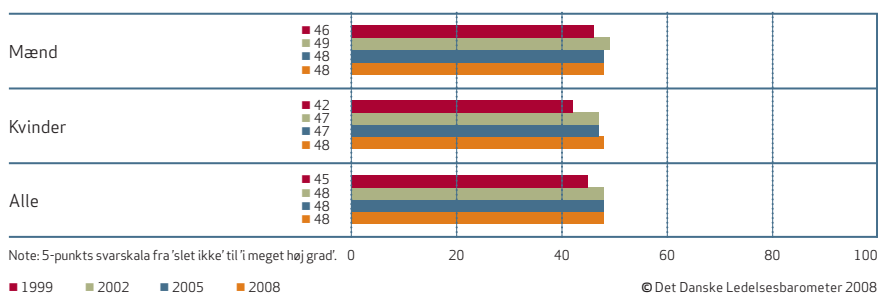
ARBEJ DST IDEN

Lederjobbet indebærer traditionelt en lang arbejdsdag. Enten på arbejdsstedet eller hjemme.

Figur 2.1 viser ledernes egen vurdering af udviklingen i den ugentlige arbejdstid.

Figur 2.1. Ledernes ugentlige arbejdstid.

Total og fordelt på køn. Antal timer.



For mændenes vedkommende har der været tale om en stigning på to timer om ugen i perioden 1999-2008. For kvindernes vedkommende har stigningen derimod været på seks timer svarende til knapt 15%.

Det skal bemærkes, at der i 1999 alene blev spurgt til den ugentlige arbejdstid, hvorimod der i de efterfølgende undersøgelser blev spurgt specifikt til arbejdstid på jobbet og hjemme. Det er ikke usandsynligt, at denne opsplitning og præcisering i spørgsmålet har medvirket til, at den samlede arbejdstid er lidt højere i de tre sidste undersøgelser end i 1999.

Hertil kommer, at den relative andel af kvindelige ledere fra social- og sundhedssektoren var lidt højere i 1999 end de senere undersøgelser, hvilket kan være en medvirkende forklaring på det relativt lave antal arbejdstimer for kvinder generelt i netop den undersøgelse. I al væsentlighed er der imidlertid ikke markant forskel på arbejdstiden i henholdsvis offentlig og privat sektor.

På den baggrund synes det nærliggende at konkludere, at ledernes gennemsnitlige arbejdstid i perioden 1999-2008 udviser en svag stigning. Mere interessant er måske, at mænds og kvinders ugentlig arbejdstid i dag er helt på samme niveau.

Omfanget af hjemmearbejde har på trods af de øgede teknologiske muligheder ikke ændret sig meget. Der har i hele perioden været tale om et hjemmearbejde svarende til ca. 10% af den samlede arbejdstid. Tages svarene for pålydende er der en svag tendens til, at lederne bruger lidt mindre tid på arbejdet og lidt mere tid hjemme. Dette harmonerer godt med, at der er en svag stigning i antal ledere, der giver udtryk for, at

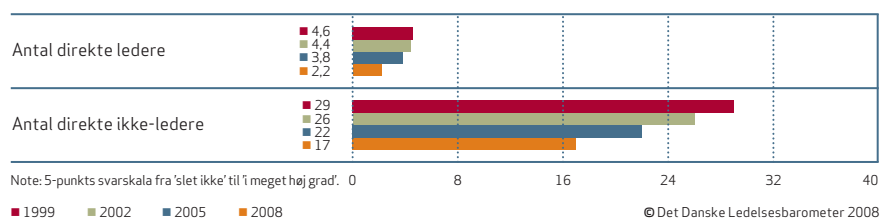
de i høj eller meget høj grad tager arbejde med hjem (fra 18% til 21%), ligesom der er væsentlig færre, der tilkendegiver, at de slet ikke eller kun i ringe grad tager arbejde med hjem (fra 49% til 34%).

'SPAN OF CONTROL'/ ANTAL MEDARBEJDERE

Antallet af direkte medarbejdere må antages af have stor betydning for den daglige ledelsespraksis. Jo flere medarbejdere, jo mindre tid vil der alt andet lige være til coaching og almindelig medarbejderpleje af den enkelte medarbejder. Alternativt må andre ledelsesopgaver holde for enten gennem mindsket opmærksomhed eller gennem øget uddelegering. Hvis det ikke er muligt kan konsekvensen være længere arbejdsdage.

Figur 2.2. Span of control.

Antal direkte medarbejdere.



Antallet af direkte ikke-ledere som anført i figuren kan ikke tages for pålydende. Der har i alle undersøgelser været et lille antal respondenter, der har misforstået spørgsmålet og, som derfor har tilkendegivet et langt større antal direkte medarbejdere end, der reelt må antages at følge af spørgsmålet. Deres svar har imidlertid stor indflydelse på gennemsnitstallet.

Desuden skal nævnes, at svarene kan være påvirket af, at spørgsmålsformuleringen gennem alle undersøgelserne har været genstand for en fortsat præcisering.

Med disse forbehold in mente antyder svarene, at span of control har været for nedadgående i hele perioden.

Denne udvikling kan indeholde store branchemæssige forskelle, men afspejler formentlig den generelle forskydning i erhvervsstrukturen fra produktion af varer til produktion af serviceydelser. En forskydning der alt andet lige må antages at skabe et større behov for at bruge mere tid på coaching og sparring af den enkelte medarbejder. Heraf behovet for at reducere *span of control*.

ANVENDELSEN AF TID

I de tre undersøgelser fra 2002 til 2008 har respondenterne tilkendegivet, hvordan de bruger deres tid på ledelsesopgaver og på aktivitetstyper. I begge spørgsmål er respondenterne blevet bedt om at fordele 100% på fire på forhånd fastlagte svarmuligheder.

Tid fordelt på ledelsesopgaver

De fire ledelsesopgaver er definatorisk afgrænset på en sådan måde, at det med en vis præcision er muligt at afdække tidsforbruget på dels interne kontra eksterne opgaver og dels på drift kontra udvikling. Begrebsdefinitionerne var i 2008-undersøgelsen som følgende:

Driftsopgaver:

Administration og organisering

(= informationsbehandling, opfølgning, koordinering, organisering etc.)

Mål- og resultatstyring

(= mål, planlægning, effektivitet, produktivitet, økonomi, tidsstyring etc.)

Udviklingsopgaver:

Personaleudvikling (HR)

(= teambuilding, samarbejde, etik, værdier, konflikt, kompetenceudvikling etc.)

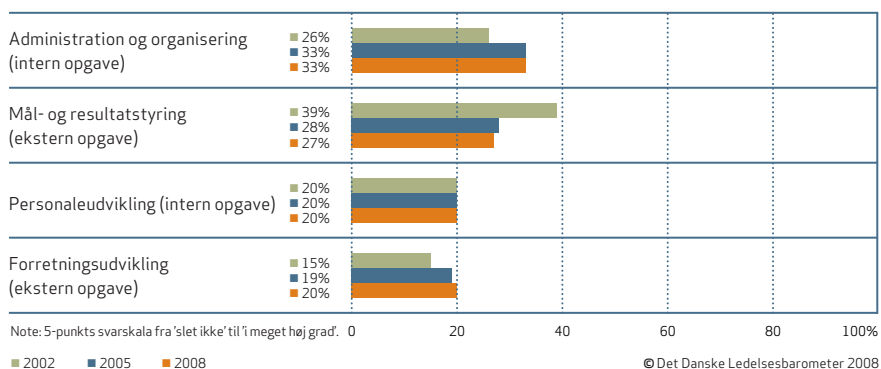
Forretningsudvikling

(= produkt-, service-, markedsudvikling, visioner, image, kunderelationer etc.)

Den estimerede fordeling af tidsforbruget ses af figur 2.3.

Figur 2.3. Relativt tidsforbrug fordelt på ledelsesopgaver.

Procent af samlet arbejdstid.



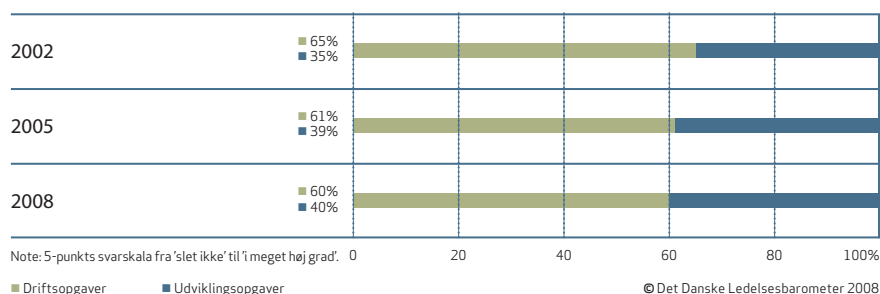
Formuleringerne i de to spørgsmål om driftsopgaver blev justeret i 2005, og dette forhold kan være en medvirkende forklaring på forskellen mellem 2002 og 2005.

Ledelsesopgaven er meget forskellig afhængigt af ledelsesniveau. Tallene er et udtryk for et gennemsnit og kan ikke tages som udtryk for korrekt beskrivelse af anvendelsen af tid på alle ledelsesniveauer.

Det forekommer umiddelbart overraskende, at der i 2008 tilsyneladende ikke anvendes mere tid på personaleudvikling end i 2002. Den almindelige ledelsesdebat i medierne domineres kraftigt af temaer, som lægger op til særlig fokus på medarbejderpleje, men det har tilsyneladende ikke sat sig spor i den faktiske anvendelse af arbejdstiden. En forklaringsfaktor kan være, at eftersom *span of control* (jævnfør figur 2.2) synes at være på vej ned, så vil et uændret tidsforbrug på personaleudvikling alt andet lige betyde mere tid anvendt på den enkelte medarbejder.

Fordeles tidsforbruget på henholdsvis drifts- og udviklingsopgaver jævnfør ovenstående definitioner fås følgende udvikling:

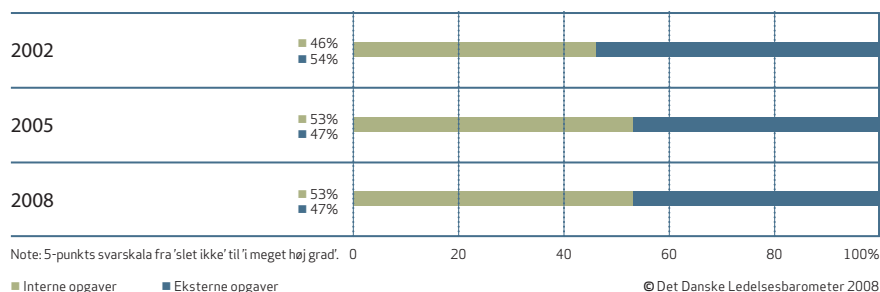
Figur 2.4. Relativt tidsforbrug fordelt på drifts- henholdsvis udviklingsopgaver.
Procent af samlet arbejdstid.



Tallene antyder, at ledernes tidsforbrug ganske langsomt forskydes fra drift til udvikling. Det er dog fortsat sådan, at ledere generelt bruger mere tid på drift end på udvikling, men denne fordeling synes under ændring.

Fordeles tidsforbruget på henholdsvis interne og eksterne opgaver fremstræder følgende udvikling:

Figur 2.5. Relativt tidsforbrug fordelt på interne henholdsvis eksterne opgaver.
Procent af samlet arbejdstid.



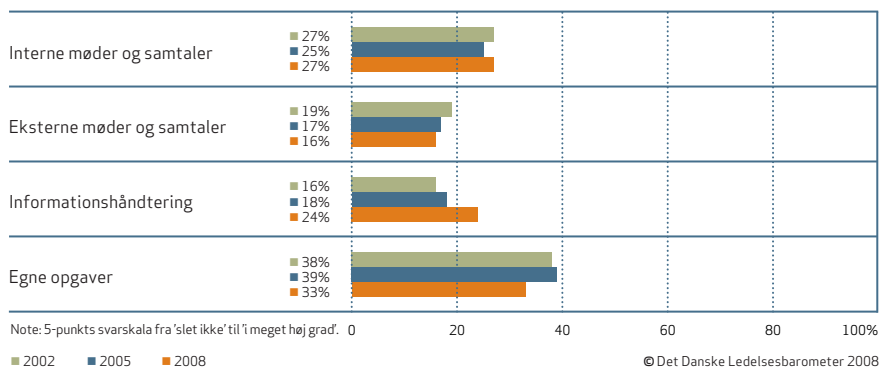
Som nævnt kan de begrebsdefinitioner, der blev benyttet i 2002-undersøgelsen have påvirket svarene, hvorfor disse skal tolkes med en vis varsomhed. Umiddelbart antyder tallene ingen nævneværdig ændring i tidsforbruget fordelt på interne og eksterne opgaver. Tallene antyder desuden, at ledere i danske virksomheder i gennemsnit bruger mere tid på interne frem for eksterne opgaver.

Tid fordelt på aktivitetstype

Fordelingen af arbejdstiden på fire forskellige aktiviteter er gengivet i figur 2.6.

Figur 2.6. Relativt tidsforbrug fordelt på aktivitetstype.

Procent af samlet arbejdstid.



Svarene viser, at lidt under halvdelen af arbejdstiden bruges i direkte kontakt med andre og, at denne fordeling har været relativ stabil i perioden 2002-2008. Svarene synes desuden at antyde, at tiden udelukkende anvendt på egne opgaver er for nedadgående. Til gengæld vokser det tidsforbrug, der medgår til informationsbehandling.

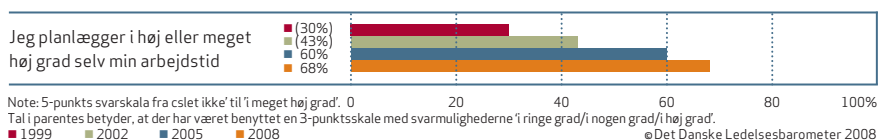
Der er ikke en fuldstændig klar afgrænsning mellem aktiviteten informationsbehandling og de øvrige tre aktivitetstyper, men begrebet indfanger tilsyneladende et væsentligt aspekt ved lederjobbet. Undersøgelsen dokumenterer i afsnit 3 og 6, at lederne selv bedømmer informationshåndtering til ikke alene at være en opgave af stor men tillige af stigende betydning. Denne vurdering understøttes af, at lederne – som gengivet i figur 2.6 – har den oplevelse, at der medgår flere og flere timer til informationsbehandling.

ARBEJDSFORHOLD

Lederjobbet er generelt karakteriseret ved flere frihedsgrader end i et ikke-lederjob. Det drejer sig eksempelvis om prioriteringen af jobbet indhold, arbejdstiderne og de ledelsesmæssige beslutninger. Ledelsesbarometret bekræfter denne gængse karakteristika, men der kan ikke iagttages markante ændringer på disse områder i perioden 1999-2008. Det gælder imidlertid ikke et enkelt arbejdsforhold, nemlig planlægning af egen arbejdstid. Se figur 2.7.

Figur 2.7. Planlægning af arbejdstid.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at de i høj eller meget høj grad selv planlægger deres arbejdstid. Procent af alle ledere.



Konklusionen er, at ledere fortsat har mange frihedsgrader, men lederjobbet er tilsyneladende generelt ikke blevet mere frit i de forløbne ti år. Dog er fleksibiliteten i arbejdstiden øget markant, men det gælder antageligvis arbejdsmarkedet generelt. Blandt årsagerne til denne udvikling kan være øget krav om individualisering og et større fokus på at sikre en acceptabel balance mellem arbejder og familieliv.

Godt halvdelen af alle ledere giver udtryk for, at deres ansvar og beføjelser er klare. Denne situation har kun svagt forbedret sig i perioden 1999 til 2008.

Et andet generelt træk ved lederjobbet er, at ledere dagligt forholder sig til mange forskellige problemstillinger og ofte udsættes for mange afbrydelser. Der er over tiårsperioden en lille tendens til, at lederne konfronteres med stadigt flere problemstillinger, mens omfanget af afbrydelser synes uændret.

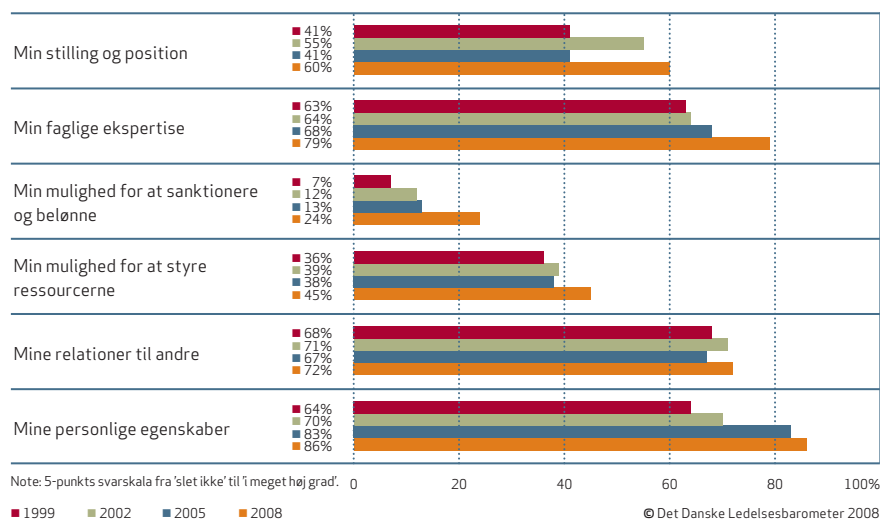
INDFLYDELSE

Indflydelse er et af de mest almindelige motiver for at påtage sig lederrollen. Traditionelt har lederens indflydelse været funderet på en formel stillingsrelateret magt eller en økonomisk magt, men i de seneste årtier har det været holdningen, at lederens magtbase i stigende grad må tage afsæt i andre forhold. Eksempelvis i personlige egenskaber eller social kompetence.

Figur 2.8 gengiver ledernes eget bud på, hvad der giver dem indflydelse i lederjobbet.

Figur 2.8. Indflydelse i lederjobbet.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at de anførte forhold i høj eller meget høj grad giver dem indflydelse i lederjobbet. Procent af alle ledere.



Tabellen viser først og fremmest respondenternes stigende tilbøjelighed til at markere for, at de nævnte magtbaser i høj eller meget høj grad har betydning for indflydelsen

i lederjobbet. Dernæst viser svarene en særlig markant stigning i markeringerne for indflydelsespotentialet i dels muligheden for at sanktionere eller belønne og dels i selve stillingen eller positionen.

Endelig antyder svarene en forskydning i den indbyrdes betydning, lederne tillægger de nævnte magtbaser. Primær magtbase i 2005 og 2008 er de personlige egenskaber, medens det i 1999 og 2002 var de sociale relationer.

Formentlig afspejler denne tendens, at der generelt har været et stigende fokus på at sikre en 'god' overensstemmelse mellem person og situation – det være sig eksempelvis mellem medarbejder og team, medarbejder og virksomhed eller leder og medarbejder. I denne udvikling har personlighedstest haft 'sin anden ungdom', og der har i den almindelige ledelsesdebat været lagt meget stort fokus på lederen som menneske.

Det skal i den forbindelse bemærkes, at efter ledernes egen mening spiller de faglige kompetencer fortsat en meget stor rolle i grundlaget for lederens indflydelse.

Det har særligt i de senere år været fremført i ledelsesdebatten, at god ledelse i sagens natur først og fremmest må baseres på god ledelseskompetence. Faglig kompetence kommer i det perspektiv i anden række. Synspunktet ligger sandsynligvis bag den stigende interesse for formelle lederuddannelser. Ikke desto mindre er det fortsat – og faktisk i stigende grad – generelt ledernes opfattelse, at faglig indsigt er en betydelig kilde til indflydelse.

Faglig ekspertise – som det er formuleret i undersøgelsen – kan givetvis dække over mange ting. Måske endog ledelsesfaglig kompetence. Undersøgelsen tyder på, at den faglige og ledelsesmæssige kompetence i allerhøjeste grad komplementere hinanden som grundlag for indflydelse.

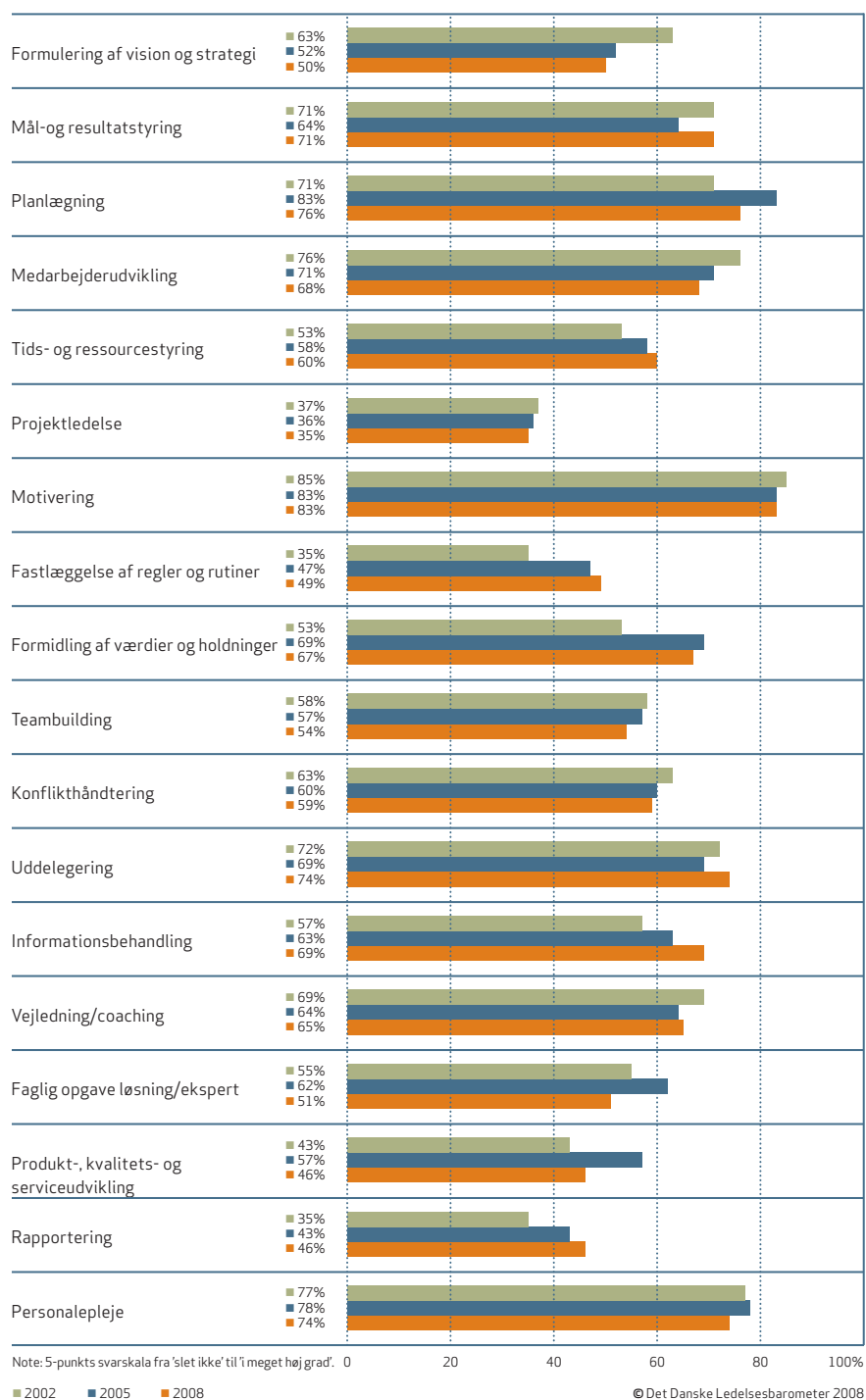
En nærmere analyse af tallene viser, at tilkendegivelserne om stigning i betydningen af flere af ovennævnte indflydelsesfaktorer primært stammer fra ledere på mellemste og højeste ledelsesniveau. Bortset fra de personlige egenskaber markerer ledere på nederste niveau for uændret betydning af de øvrige faktorer gennem hele perioden.

3. Ledelsesopgaverne i dag

Ledelsesbarometret har i årene 2002, 2005 og senest 2008 spurgt lederne om, hvilken betydning de tillægger en række ledelsesopgaver her-og-nu. Resultatet er gengivet i figur 3.1.

Figur 3.1. Ledelsesopgavernes betydning.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at de anførte ledelsesopgaver har stor eller meget stor betydning i dag. Procent af alle ledere.



Første prioritet har lederne givet til motivering. Høj prioritet har tillige medarbejderudvikling og personalepleje, men det er bemærkelsesværdigt, at begge disse ledelsesopgaver langsomt mister prioritering i perioden. Medarbejderudvikling fra en klar 3. prioritet til at ryge ud af top-5 og personalepleje fra en 2.prioritet til en 3/4. plads.

Interessen for de to ledelsesopgaver er fortsat høj, og disse gennemsnitstal skal givetvis fortolkes med en vis varsomhed. Ikke desto mindre er det værd at lægge mærke til, at når lederne – som nævnt i afsnit 6 – skal bedømme betydningen af de kommende års ledelsesopgaver, så stiger fokus på medarbejderudvikling. Men i beskrivelsen af det aktuelle ledelsesfokus er tendensen om ikke modsat så dog alligevel ikke helt den samme.

I praksis og hvis man udelukkende tager udgangspunkt i ledelsesopgavernes top-5, fremstår traditionelle ledelsesopgaver såsom mål- og resultatstyring og i særdeleshed planlægning som værende meget betydningsfulde ledelsesopgaver i dag (henholdsvis 5. og 2. prioritet).

Det er i den forbindelse desuden bemærkelsesværdigt, at andre traditionelle ledelsesopgaver som tids- og ressourcestyring, rapportering og informationsbehandling stiger i betydning i perioden 2002-2008.

Uddelegering hører i alle tre undersøgelser til ledelsesopgavernes top-5, og det bør næppe overraske. I princippet har alle ledere to typer af opgaver. De, der håndteres af lederen selv, og de, der overlades til andre. Ledere har i store træk kun medarbejdere enten fordi de ikke kan overkomme alle opgaverne selv, eller fordi de mangler de fornødne faglige eller sociale kompetencer. Derfor må uddelegering nødvendigvis være en af de mest grundlæggende opgaver i langt de fleste lederjob.

Uddelegering forudsætter, at man har medarbejdere at delegere til. Heraf det aktuelt store fokus på rekrutteringsproblematikken. Dernæst forudsætter uddelegering, at dem man uddelegerer til har den fornødne kompetence og motivation til at udføre arbejdet med et tilfredsstillende resultat. Heraf det store fokus på medarbejderudvikling og personalepleje.

På trods af, at ledere generelt synes at afvise, at ledelse gennem regler og rutiner ikke er elementer, der i nævneværdig grad karakteriserer deres måde at lede på, er det ikke desto mindre en ledelsesopgave, som lige knap halvdelen af lederne vurderer til at have stor eller endog meget stor betydning i 2008. Betydningen af denne ledelsesopgave har været stigende gennem hele perioden.

Konflikthåndtering og coaching er vigtige ledelsesopgaver (eller måske snarere ledelsesredskaber), men tilsyneladende ikke opgaver, der har stigende betydning.

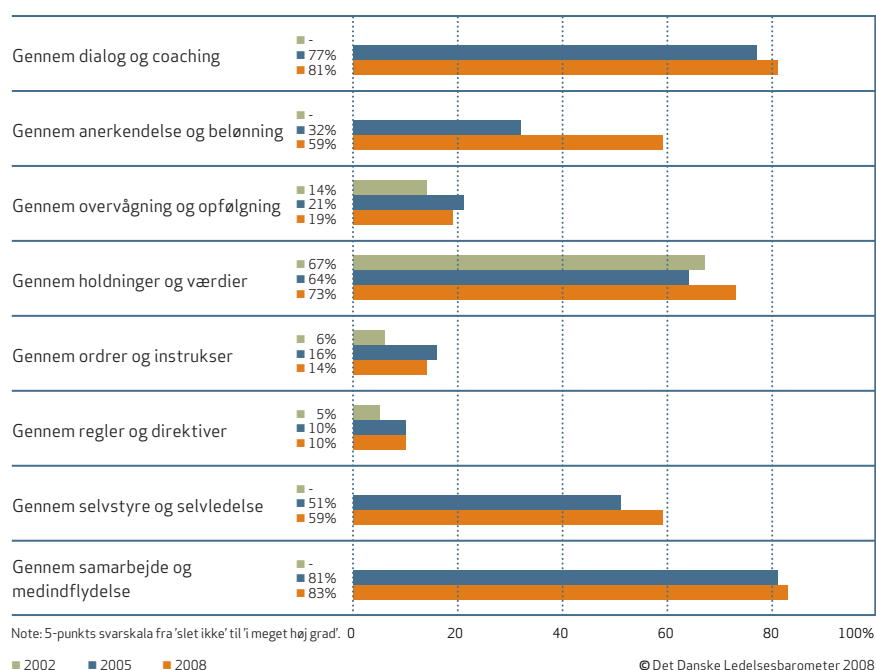
Formidling af værdier og holdninger steg kraftigt i betydning fra 2002- til 2005-undersøgelsen. Tallene antyder, at betydningen fastholdes på et højt niveau, men fremtidige Ledelsesbarometre må be- eller afkræfte en sådan hypotese.

4. Ledelsesform

Spørgsmålet om ledelsesform har i de fire undersøgelser været udsat for en del omformuleringer eller sproglige præciseringer. Derfor er det i denne rapport kun i begrænset omfang muligt at sige noget om udviklingen i ledernes foretrukne måde at lede på.

Figur 4.1. Ledelsesform.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at de i høj eller meget høj grad udøver ledelse på den nævnte måde. Procent af alle ledere.



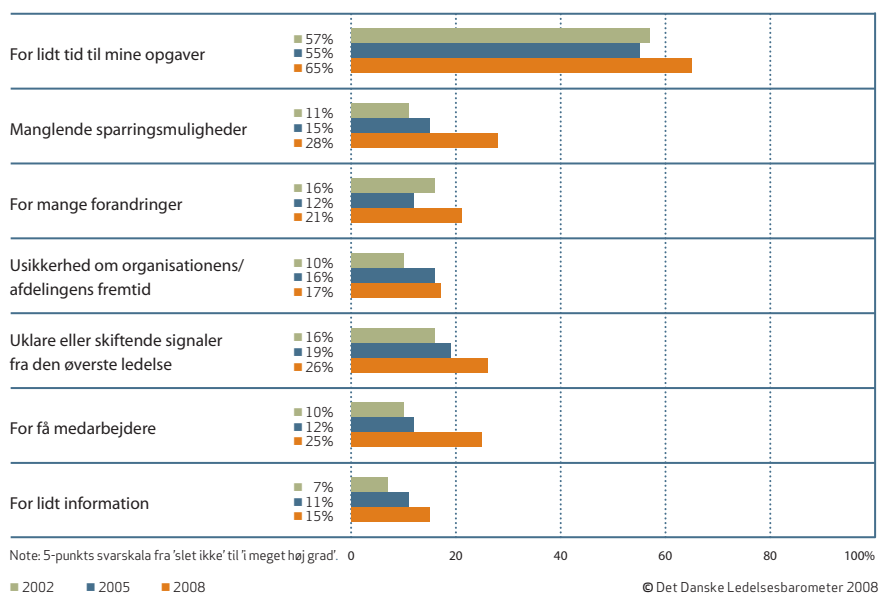
Den foretrukne ledelsesform karakteriseres primært af begreberne samarbejde, medindflydelse, dialog og coaching. Deri er der ingen ændring fra 2005 til 2008. Den eneste tydelige ændring synes at være en markant stigning i markeringerne for den anerkendende og belønnende ledelsesstil. Denne udvikling kan hænge sammen med, at kommunikationskonceptet Appreciative Inquiry (AI) generelt har vundet stor opmærksomhed de senere år.

5. Forhindringer for den gode ledelse

Ledelsesmæssige beslutninger vil næsten altid være påvirket af forhold, som lederen ikke selv er herre over. Nogle af disse forhold opleves som forhindringer for at udøve det, som lederen selv vil karakterisere som god ledelse.

Figur 5.1. Forhindringer for ledelse.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at de anførte forhold i høj eller meget høj grad opleves som forhindringer for den gode ledelse. Procent af alle ledere.



Som forventet fremhæves for lidt tid som største forhindring for at udøve det, som lederne selv betegner som god ledelse. Øvrige faktorer spiller ikke nær samme rolle, men det er dog bemærkelsesværdigt, at alle de nævnte forhindringer stiger i betydning i hele perioden.

Næstvigtigste forhindring er manglende sparringsmuligheder. Der synes at være et relativt stort og udækket behov hos mange ledere for at få lejlighed til at gennemdrøfte aktuelle ledelsesmæssige problemstillinger med andre. I det lys kan det derfor næppe overraske, at stadigt flere ledere benytter coaching som efteruddannelsesaktivitet (se Statusrapporten 2008).

At flere og flere ledere peger på manglende sparringsmuligheder harmonerer ikke umiddelbart med ledernes egne tilkendegivelser af, at der i stigende grad er støtte at hente hos lederkollegerne og at dialogen med nærmeste chef omend langsomt forbedres. Derimod harmonerer svaret ganske godt med, at flere og flere ledere giver udtryk for, at de i høj eller meget grad føler sig alene i lederjobbet.

At føle sig alene er tydeligvis ikke det samme som at føle sig ensom. Det drejer sig antageligvis snarere om at føle sig alene i de ledelsesmæssige beslutninger.

Det må under alle omstændigheder give stof til eftertanke, at hvis man ser bort fra problemet med manglende tid (en udfordring som formentlig aldrig finder en endegyldig løsning), så burde det være muligt for virksomhederne at fjerne en række af de andre forhindringer med forholdsvis enkle midler.

Endelig er det bemærkelsesværdigt, at selvom rollen som informationsbehandler synes at få større og større betydning samt lægge beslag på en større del af arbejdstiden, så er der ifølge tallene flere og flere ledere, der giver udtryk for, at manglende information er en hindring for den gode ledelse.

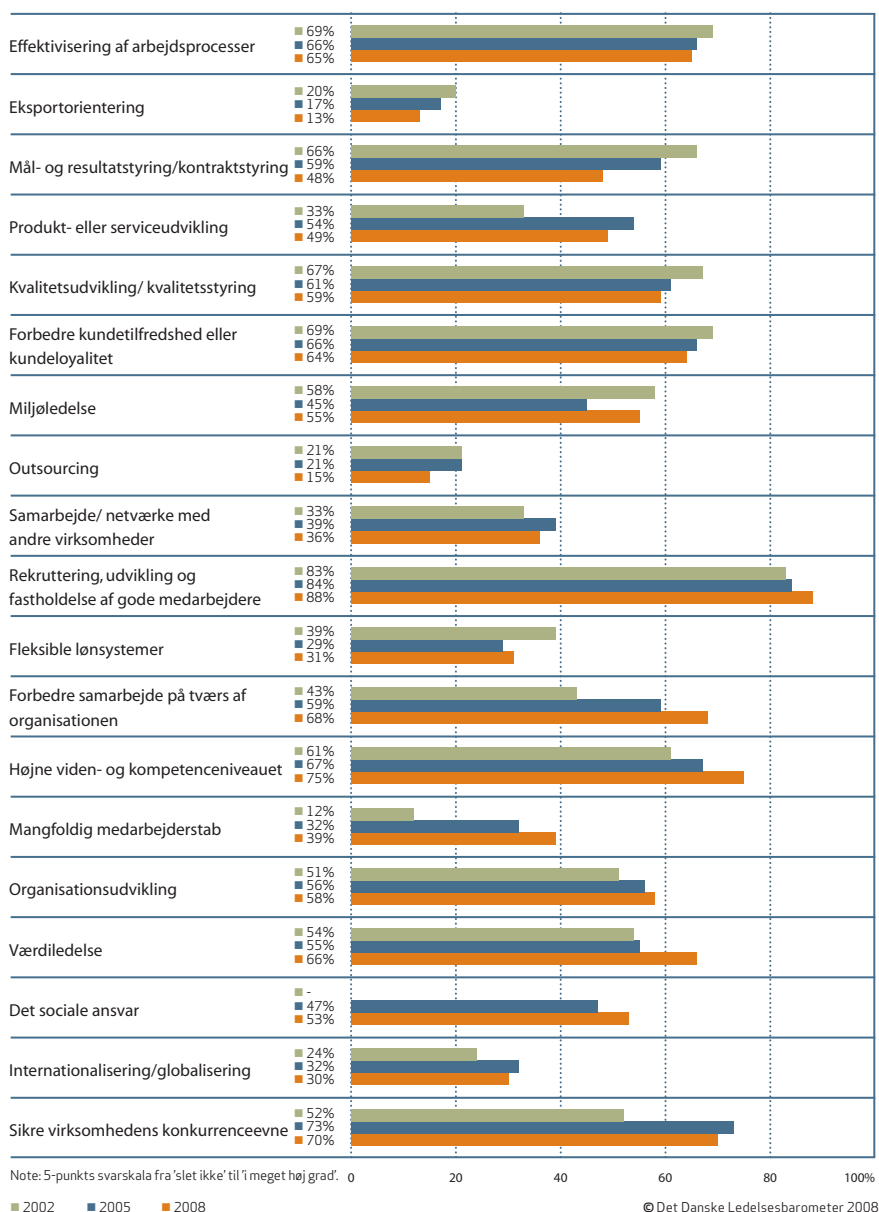
6. Ledelsesmæssige udfordringer

De ledelsesmæssige udfordringer er bestemmende for det ledelsesmæssige fokus. Udfordringerne er et af de filtre, hvorigennem lederen søger, udvælger og behandler informationer fra omverdenen. Udfordringerne er bestemmende for myndigheders, uddannelsesinstitutioners og konsulentvirksomheders valg af indsatsområder, og udfordringerne er ikke mindst pejlemærker for hvilken retning, den danske ledelsesdebat bør eller vil tage.

Figur 6.1 viser den relative betydning lederne i henholdsvis 2002, 2005 og 2008 har tillagt en række ledelsesopgaver for den kommende 3-års-periode.

Figur 6.1. Ledelsesopgavernes fremtidige betydning.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at de anførte ledelsesopgaver i høj eller meget høj grad forventes at få betydning de nærmeste to-tre år. Procent af alle ledere.



I fraværet af umiddelbart sammenlignelige tal fra 1999-undersøgelsen må konklusioner på baggrund af ovenstående nødvendigvis antage karakter af formodninger. Ikke desto mindre antyder tallene, at der på visse områder måske er interessante tendenser undervejs.

Rekruttering, udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere (hvilket i princippet er hele tre forskellige opgaver) er klart den ledelsesopgave, som lederne tillægger størst betydning for de kommende to til tre år. Sådan har det været i alle tre undersøgelser, og efter tallene at dømme med stigende fokus gennem årene. 2008-markeringerne er så meget desto mere interessante i det perspektiv, at de offentlige ledere er lidt underrepræsenterede i undersøgelsen. De offentlige ledere har traditionelt lagt lidt større vægt på denne ledelsesopgave end de privat ansatte ledere.

Det er iøjnefaldende, at ledelsesopgaver, der knytter sig til medarbejdernes motivation, kompetence og samarbejde i stigende grad forventes at komme i fokus. Det gælder eksempelvis ledelsesopgaven at forbedre samarbejdet på tværs af organisationen, at højne viden- og kompetenceniveauet samt værdiledelse. Alle tre ledelsesopgaver har fået markant stigende opmærksomhed på bare seks år.

Modsat har traditionelle ledelsesopgaver svagt mistet fokus. Det drejer sig om effektivisering af arbejdsprocesserne, mål- og resultatstyring, kvalitetsudvikling. Selvom der er tale om forholdsvis små ændringer, så antyder tallene dog klart, at den markante fokus, der trods alt er på at sikre virksomhedens konkurrenceevne, i stadig større omfang giver sig udslag i en ny prioritering af de ledelsesmæssige opgaver.

Det er endvidere fortsat sådan, at eksempelvis effektivisering af arbejdsprocesser eller kvalitetsudvikling forventes at få stor betydning i de kommende års ledelsesarbejde, men disse traditionelle opgaver har tilsyneladende ikke samme bevågenhed som det mere moderne Human Resource perspektiv har.

Tallene afspejler således holdningen, at forbedring af konkurrenceevnen i bred forstand fremover forventes at bygge på medarbejdernes engagement, kompetence og samarbejde.

Det skal bemærkes, at tallene er udtryk for et gennemsnit. Det kan således meget vel tænkes, at den erhvervsstrukturelle udvikling (fra industri til forretningsservice og som konsekvens heraf flere mindre virksomheder) i sig selv bevirker, at en række traditionelle ledelseskoncepter (LEAN, CRM etc.) generelt mister relevans og betydning.

Det skal endvidere bemærkes, at selvom mål- og resultatstyring i undersøgelserne forudsiges at få stadig mindre betydning for de kommende års ledelsesarbejde, så er det jf. figur 3.1 fremdeles en ledelsesopgave, der bevarer sin store betydning i det daglige ledelsesarbejde. Et er tilsyneladende forudsigelse, noget andet er praksis.

Miljøledelse har efter tallene at dømme haft skiftende betydning. Stigningen fra 2005 til 2008 kunne antyde en genoplivning af tidligere tiders fokus på den miljømæssige relation mellem virksomheden og dens omgivelser. Begreber som bæredygtighed og CO₂ neutralitet er nu igen ved at være hyppigt anvendt i ledelsesdebatten, og

overordnet synes der at være en miljømæssig og socialt funderet diskussion i gang om virksomhedernes langsigtede eksistensberettigelse. Figur 6.1 viser i det perspektiv tillige en svagt stigende interesse for virksomhedens sociale ansvar. Alle elementer der p.t. samles under forkortelsen CSR (Corporate Social Responsibility).

Mangfoldig medarbejderstab var i 2002 en ledelsesopgave, som kun ganske få ledere tillagde stor betydning. Denne situation har tilsyneladende ændret sig markant siden da.

Det danske arbejdsmarked har i perioden 2002-2008 i stigende grad været præget af mangel på arbejdskraft. Det har bl.a. haft den konsekvens, at mange flygtninge/indvandrere, som tidligere har haft det svært på arbejdsmarkedet, har fået fast ansættelse. Desuden har specielt byggesektoren været henvist til at klare den store efterspørgsel ved hjælp af udenlandsk arbejdskraft. Disse og andre arbejdskraftrelaterede forhold vil i sig selv skabe større mangfoldighed. Hertil kommer, at selve begrebet mangfoldighed formentlig over tid er gået fra en forholdsvis snæver til en bredere fortolkning. Her tænkes eksempelvis på temaet ung versus ældre, såkaldt generationsledelse.

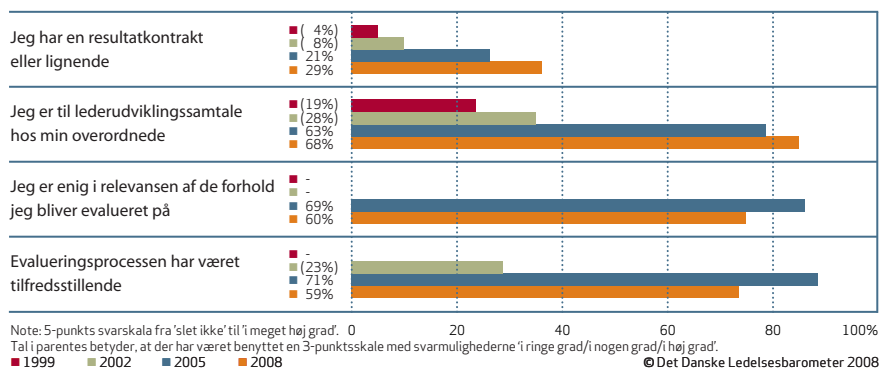
Endelig skal bemærkes, at den generelle (gennemsnitlige) eksportorientering synes at være for nedadgående, men oplevelsen af internationalisering eller globalisering for opadgående.

7. Måling og evaluering

Måling af arbejdsindsatsen og evaluering af resultaterne er efterhånden blevet helt almindeligt selv i job, som tidligere var unddraget omfattende målingsaktivitet. Ledelsesbarometret stiller en række spørgsmål med afsæt i dette evalueringstema, men på grund af væsentlige ændringer i specielt svarskalaen, er der for nærværende kun få muligheder for sammenligninger de fire undersøgelser imellem. I figur 7.1 er vist enkelte resultater.

Figur 7.1. Måling og evaluering.

Procent af alle ledere.

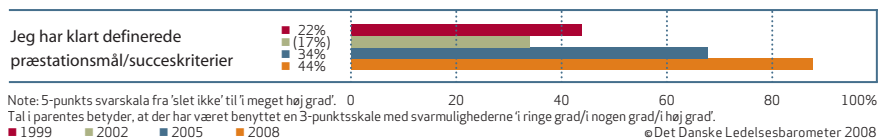


Svarene antyder en faldende tilfredshed med både relevansen af de forhold, der ligger til grund for evalueringen og med selve evalueringsprocessen. Kommende Ledelsesbarometre må bekræfte eller afkræfte gyldigheden af denne observation.

Tallene antyder endvidere, at flere og flere ledere deltager i en eller anden form for udviklingsamtale med deres nærmeste chef.

Figur 7.2. Præstationsmål og succeskriterier.

Procent af alle ledere.

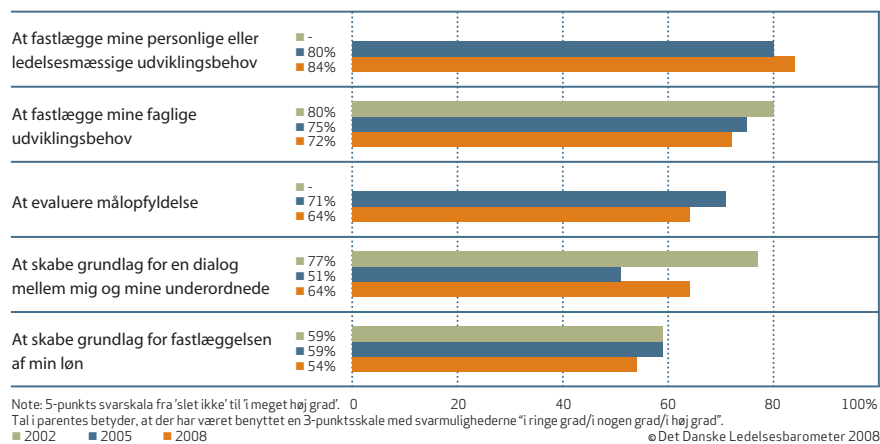


Selvom formulering af og aftaler om præstationsmål og succeskriterier som nævnt er blevet ganske almindeligt, så giver knap halvdelen af lederne i 2008-undersøgelsen udtryk for, at deres præstationsmål/succeskriterier i høj eller meget høj grad er klart definerede. Det skal dog bemærkes, at der synes at være en ganske markant udvikling i gang i retning mod mere klarhed.

Evaluering kan være mange ting. Som det fremgår af figur 7.3 er evalueringens primære formål efter lederne egen opfattelse at fastlægge personlige eller ledelsesmæssige udviklingsbehov.

Figur 7.3. Evalueringens formål.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at nedennævnte i høj eller meget høj grad er formålet med evalueringen af dem som ledere. Procent af alle ledere.



For godt halvdelen af lederne har evalueringen til formål at danne grundlag for fastlæggelsen af lønnen. Selvom der som vist i figur 7.2 i perioden 2002-2008 er sket en fordobling af antal ledere, der tilkendegiver, at deres præstationsmål er klare, så har den større klarhed tilsyneladende ikke smittet af på evalueringens indflydelse på lønfastsættelsen.

Resultaterne er endnu for uklare til at pege på egentlige udviklingstendenser. Der er dog en vis tendens til, at lederevaluering generelt drejer fokus fra de faglige kompetencer til de personlige og ledelsesmæssige kompetencer. Også på dette punkt må efterfølgende Ledelsesbarometre vise, om der er tale om en egentlig tendens.

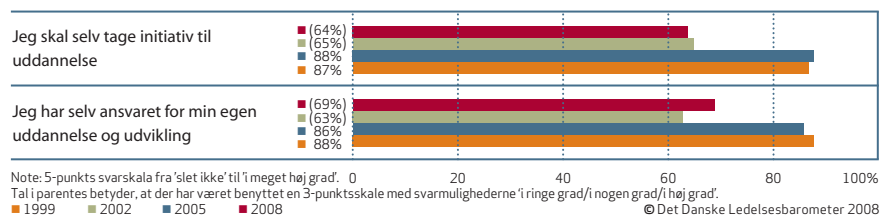
8. Efteruddannelse i ledelse

Frihedsgrader og medindflydelse karakteriserer mange lederjob. De gælder de ledelsesmæssige opgaver, men det gælder tilsyneladende i høj grad også lederens efteruddannelse i ledelse.

Jævnfør figur 8.1 giver knap ni ud af ti ledere udtryk for, at de selv har ansvaret for og selv skal tage initiativ til den nødvendige efteruddannelse. Som forklaret i noten til figuren kan tallene for 1999/2002 ikke direkte sammenlignes med tallene fra 2005/2008. Det er imidlertid næppe helt forkert at antage, at der over det seneste årti ikke har været ændret væsentligt på det forhold, at det i vid udstrækning er op til lederen selv, at sørge for den nødvendige efteruddannelse.

Figur 8.1. Efteruddannelse i ledelse.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver at nedenstående udsagn i høj eller meget høj grad svarer til deres situation. Procent af alle ledere.



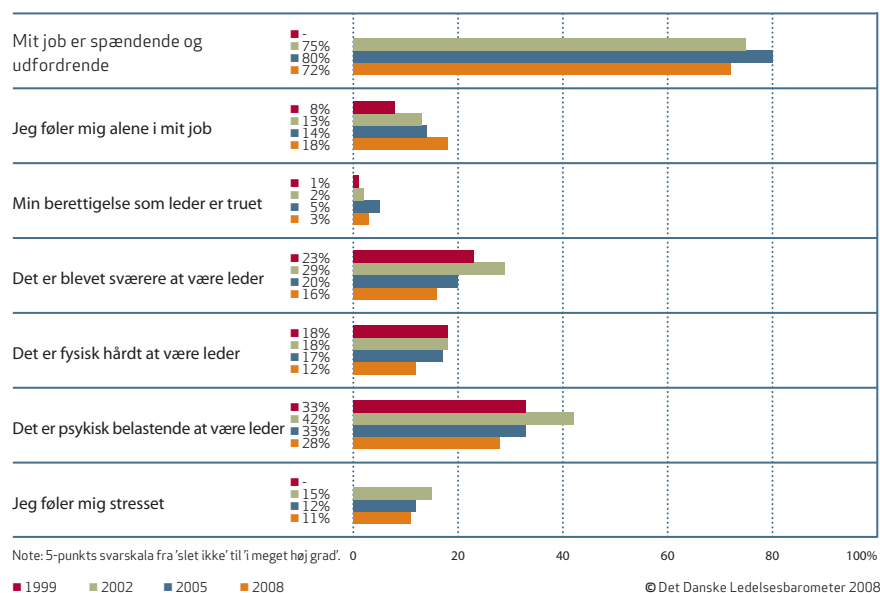
Denne udvikling – eller måske snarere mangel på udvikling – forekommer umiddelbart overraskende, da netop efteruddannelsesaktiviteterne efter ledelsesdebatten at dømmes i de senere år har været udsat for et grundigt værdi-for-bundliniens eftersyn, der typisk indebærer færre frihedsgrader i valget af efteruddannelsens form og indhold.

9. Lederens trivsel

Det forekommer sandsynligt, at de kommende år bl.a. af demografiske årsager byder på decideret ledermangel. I det perspektiv bør fokus på lederens trivsel have høj prioritet. Lederens oplevelse af lederjobbet har betydning for lederens engagement og trivsel, og dermed også for i hvilket omfang lederen overvejer enten at søge over i et andet lederjob eller helt stoppe lederkarrieren. Derfor er det vigtigt, at virksomhederne er opmærksomme på udviklingen i lederens oplevelse af deres job.

Figur 9.1. Lederens trivsel.

Relativ andel af ledere, der tilkendegiver, at de i høj eller meget høj grad har den nævnte oplevelse af lederjobbet. Procent af alle ledere.



Jævnfør figur 9.1 giver tre ud af fire ledere udtryk for, at deres job i høj eller meget høj grad er spændende og udfordrende. Dette synspunkt har ikke ændret sig markant i de seneste seks år, og det kan tilføjes, at kun er meget få ledere mener, at deres job slet ikke eller kun i ringe grad er spændende og udfordrende. Vigtige forudsætninger for at kunne fastholde de nuværende ledere i lederjobbet og for at kunne rekruttere til kommende ledige job synes således at være til stede.

Med til dette billede hører, at lederne i meget stort omfang ikke kan tilslutte sig det synspunkt, at deres berettigelse i lederjobbet på nogen måde skulle være under pres.

Som tallene foreligger synes der desuden at være en tendens til, at lederne i stadig mindre omfang finder jobbet psykisk belastende (specielt hvis 2002 sammenlignes med 2008). Denne oplevelse hænger statistisk tæt sammen med i hvilket omfang lederne føler sig stressede, og som figuren indikerer, er ledernes tilbøjelighed til at give udtryk for, at de i høj eller meget høj grad føler sig stressede svagt for nedadgående.

Dette sidste forhold er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at der de facto er blevet færre stressede ledere, blot er der færre, der tilkendegiver, at de i høj grad eller meget høj grad føler sig stressede.

Figuren antyder et markant skred i opfattelsen af, at lederjobbet i høj eller meget høj grad skulle være blevet sværere. Dette synspunkt havde knap hver tredje leder i 2002, men kun hver ottende i 2008.

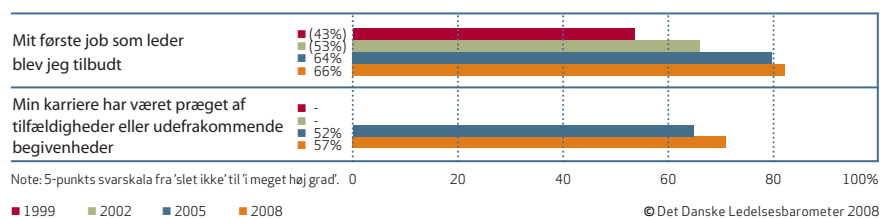
Flere og flere ledere har den opfattelse, at de i høj eller meget høj grad føler sig alene i lederjobbet. Som nævnt tidligere skal dette formentlig ikke tolkes som, at lederne føler sig ensomme, men derimod som et udtryk for et udækket behov for sparring til de ledelsesmæssige beslutninger.

10. Karriere

Er lederjobbet noget man opsøger eller noget man bliver opfordret til? Som vist i figur 10.1 tilkendegiver to ud af tre ledere i 2008, at de blev tilbudt (og ikke aktivt søgte) deres første lederjob. Tilkendegivelsen understøttes af, at godt halvdelen af lederne giver udtryk for, at deres karriere i høj eller meget høj grad har været præget af tilfældigheder.

Figur 10.1. Karriere.

Relativ andel af ledere der tilkendegiver at nedenstående udsagn i høj eller meget høj grad beskriver deres karriere. Procent af alle ledere.



Det er lederjobbets høje attraktivitet taget i betragtning tankevækkende, at så mange medarbejdere skal tilbydes lederjobbet. Denne 'karriereadfærd' udspringer muligvis af dansk kultur i almindelighed, hvor det næppe anses for 'politisk korrekt' at være meget udfarende med hensyn til at opsøge lederjobs.

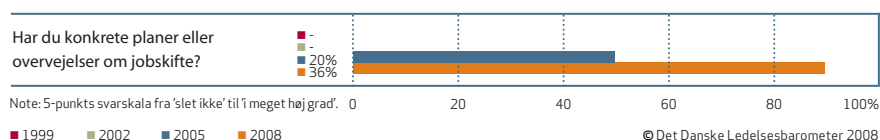
Under alle omstændigheder antyder tallene, at tendensen til, at det første lederjob snarere bliver tilbudt end det aktivt søges, er stigende.

Det kan der i givet fald være mange forklaringer på, men hvis det er en trend, der er kommet for at blive, betyder det i lyset af den forventede tiltagende mangel på ledere, at virksomhederne må sætte endnu mere fokus på før-leder udviklingen end man tidligere har været nødsaget til.

Ledelsesbarometret har i alle fire undersøgelser spurgt ind til lederne aktuelle karriereplaner, blot med meget forskellige spørgsmålsformuleringer. Det vi kan konstatere er, at i perioden 2005 til 2008 er der sket en markant forøgelse i antallet af ledere, der har konkrete planer eller overvejelser om jobskifte.

Figur 10.2. Karriereønsker.

Relativ andel alle ledere, der har konkret planer eller overvejelser om karriereskift. Procent af alle ledere.

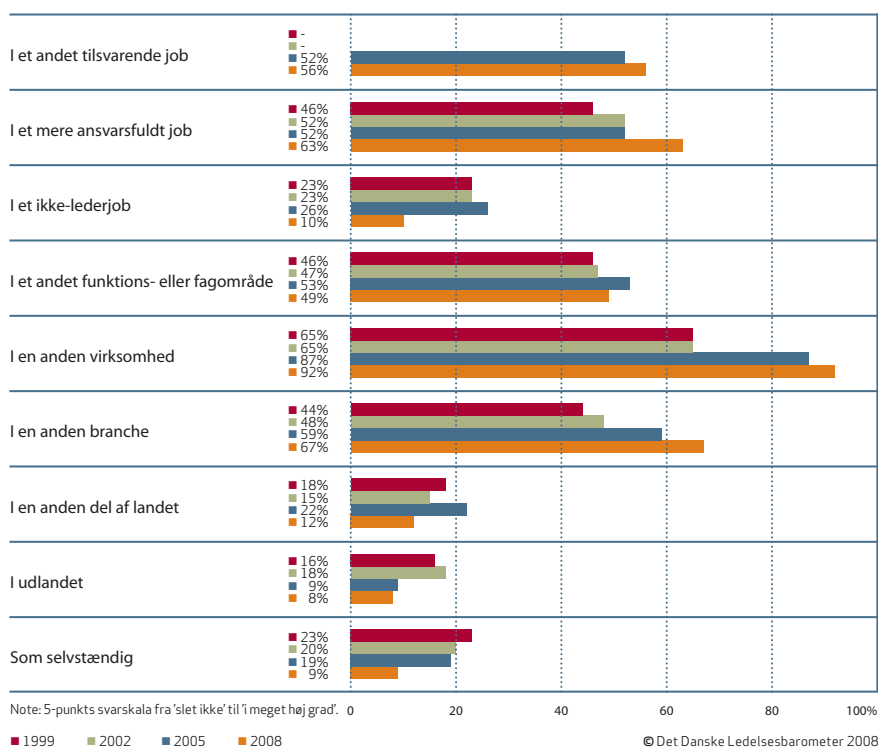


Der er forskel mellem offentlige og private ledere, og konkret er ca. 20% af de private ledere og ca. 10% af de offentlige ledere i 2008 er i færd med at søge nyt job.

De ledere, der har planer eller overvejelser om jobskifte, har desuden tilkendegivet, hvordan de forestiller sig, at deres karriere eventuelt kunne fortsætte. Se figur 10.3

Figur 10.3. Karriereønsker.

Relativ andel af de ledere, der har konkret planer eller overvejelser om karriereskift.



Ønskerne til et eventuelt nyt job går primært i retning af ansættelse i en anden virksomhed eller i en anden branche. Derudover synes det i stigende grad at være et ønske, at det nye job skal være mere ansvarsfuldt end det gamle.

Andelen af jobsøgende ledere, der kunne forestille sig at fortsætte karrieren i et ikke-leder job har ligget nogenlunde konstant omkring 25%, men dette tal er faldet markant i 2008. Årsagen hertil skal muligvis søges i det forhold, at offentlige lederes andel af den samlede respondentgruppe i 2008 er noget lavere end de øvrige år.

Tallene antyder en tendens til mindre og mindre bevægelighed. Det gælder flytning såvel inden for som uden for landets grænser.

Endelig viser svarene, at lysten til at etablere sig som selvstændig er dalende. Også på dette punkt må 2008-tallet antages at være påvirket af den relativt lavere andel af offentlige ledere i forhold til tidligere undersøgelser.

11. Afslutning

Som nævnt i rapportens indledning har spørgsmålsformuleringer og svarskalaer undergået en del justeringer i de fire undersøgelser. Formålet har været at indarbejde erfaringerne med brugen af undersøgelserne sådan, at Ledelsesbarometret i så stort omfang som muligt dækker den ledelsesmæssige virkelighed. Det betyder, at datagrundlaget på en række områder endnu er for spinkelt til at uddrage egentlige tendenser. Efterfølgende Ledelsesbarometre vil mærkbart forbedre denne situation.

På det foreliggende grundlag synes undersøgelserne at vise:

- At det klassiske hierarki fortsat danner grundstruktur i virksomhedernes opbygning, men hierarkiet suppleres i stigende grad med dels konstruktioner som selvstyrende grupper, projektgrupper og medarbejdernes selvstyre og dels accept af, at beslutninger om nødvendigt kan træffes uden for de formelle beslutningsfora.
- At lederjobbet fortsat er et job med mange frihedsgrader og som lederne ikke oplever som mere kompliceret, mere fysisk eller psykisk belastende og heller ikke mere stressende.
- At lederjobbet for langt de fleste ledere opleves som spændende og udfordrende, men der er sket en fordobling i antallet af ledere, der føler sig alene i jobbet. I 2008 giver knap hver femte leder udtryk for, at de i høj eller meget høj grad føler sig alene i lederjobbet.
- At lederne gradvist skifter fokus fra drift til udvikling. Det drejer sig primært om større fokus på forretningsudvikling, men også personaleudvikling målt i tid pr. medarbejder er stigende. Driftsorienteringen er fortsat dominerende.
- At indflydelse i lederjobbet efter ledernes egen opfattelse i stigende grad beror på personlige egenskaber. Det er ikke ensbetydende med, at faglige kompetencer kan undværes. Tværtimod peger lederne selv på stigende betydning af faglig indsigt.
- At Human Ressource perspektivet fylder mere og mere, når ledelsesopgaverne skal prioriteres. Undersøgelserne viser imidlertid også, at traditionelle ledelsesopgaver såsom målstyring og planlægning tilsyneladende ikke har mistet betydning i den daglige ledelsespraksis.
- At ledere i danske virksomheder i stigende omfang måles på indsatsen og evalueres på resultatet. En måling der primært danner grundlag for afdækning af eventuelle personlige eller ledelsesmæssige udviklingsbehov.

Undersøgelserne synes at vise, at udviklingen i lederjobbet sker i meget behersket tempo, og at en del af denne udvikling sandsynligvis må tilskrives et generelt skift i erhvervsstrukturen fra industrisamfund til viden- og servicesamfund.

Samlet set efterlader de fire undersøgelser det hovedindtryk, at lederjobbet er under udvikling. Fra stillingsmagt til indflydelse baseret på personlige egenskaber. Fra mig og dem til vi og os. Fra drift til udvikling.

Fakta om lederne i undersøgelserne

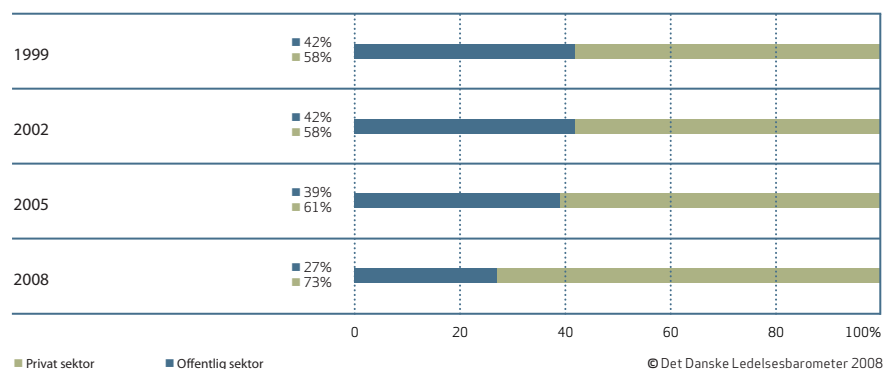
Det har i forbindelse med indsamlingen af data været tilstræbt, at fordelingen af respondenter i så vid udstrækning som muligt matcher den faktiske fordeling af ledere i Danmark. Der findes ingen officiel anerkendt oversigt over, hvor mange ansatte i Danmark, der har et ledelsesansvar, og ej heller hvordan ledergruppen fordeler sig på køn, alder, ledelsesniveau etc. Ledelsesbarometrets respondentgruppe er repræsentativ men ikke nødvendigvis et udtryk for, hvordan den faktiske ledergruppe i danske virksomheder er sammensat.

Offentlig eller privat ansat

Som figur A viser, har fordelingen mellem offentligt og privatansatte ledere været nogenlunde ensartet i de tre første undersøgelser, men i 2008 er andelen af offentlige ledere dalet betydeligt.

Figur A. Respondenter fordelt på arbejdssted.

Procent af alle.



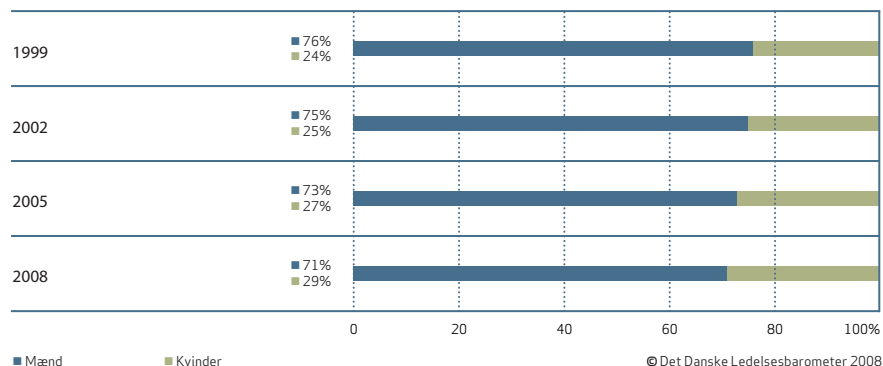
I forhold til den almindelige beskæftigelsesfordeling for fuldtidsansatte er offentlige ledere i 1999 og 2002 antageligvis overrepræsenterede i undersøgelsen. Modsat er de underrepræsenterede i 2008-undersøgelsen.

Mandlige og kvindelige ledere

Andelen af kvindelige respondenter har været støt stigende gennem de fire undersøgelser. Denne stigning svarer antageligvis til den faktiske udvikling i ledergruppen.

Figur B. Respondenter fordelt på køn.

Procent af alle.



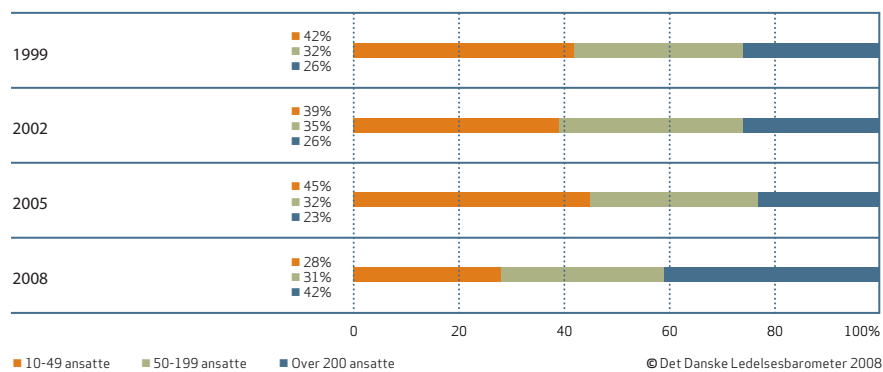
To forhold skal nævnes. For det første er det erfaringen, at kvinder generelt er lidt mere flinke til at besvare undersøgelsens forholdsvis omfattende spørgeskema. For det andet skal det bemærkes, at den lavere andel af offentlige ledere i 2008 undersøgelsen i sig selv vil have en negativ effekt på andelen af kvindelige ledere i den samlede respondentgruppe.

Virksomhedsstørrelse

Respondenterne matcher beskæftigelsesfordelingen og ikke erhvervsfordelingen. Det skal desuden bemærkes, at undersøgelsen i al væsentlighed ikke beskæftiger sig med ledelsessituationen i virksomheder med mindre end 10 ansatte.

Figur C. Respondenter fordelt på virksomhedsstørrelse.

Procent af alle.



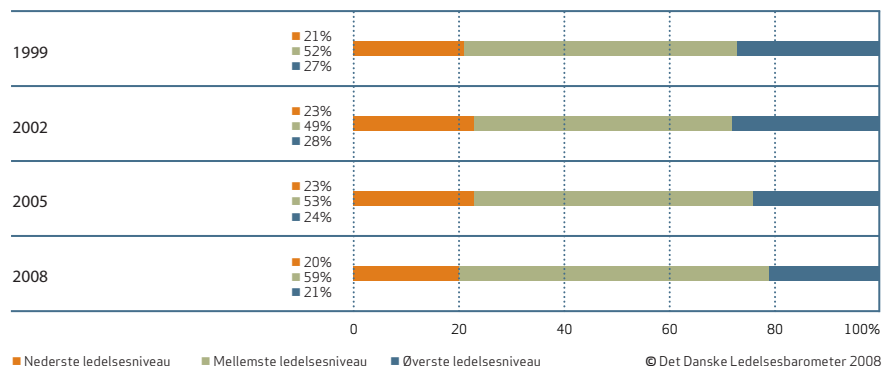
Også på dette punkt er 2008-undersøgelsen lidt atypisk i forhold til de tre øvrige undersøgelser. Således er der i 2008 relativt væsentlige flere respondenter fra store virksomheder og væsentlig færre fra mindre virksomheder.

Ledelsesniveauer

Respondenterne har selv indplaceret sig på tre forud beskrevne ledelsesniveauer benævnt nederste, mellemste og øverste ledelsesniveau.

Figur D. Respondenter fordelt på ledelsesniveau.

Procent af alle.



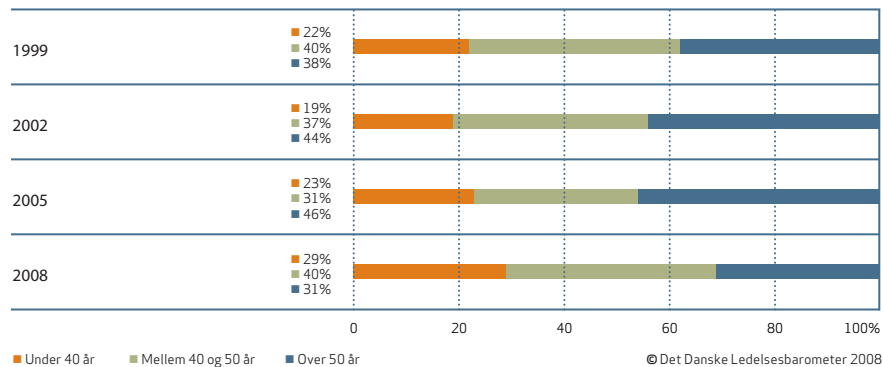
Igen afviger 2008-undersøgelsen en anelse fra de tre øvrige. Der er relativt lidt flere mellemledere og lidt færre fra den øverste ledelse.

Alder

Nedenstående ses de fire undersøgelsers aldersfordeling. Generelt er ledere under 50 år mere repræsenterede i 2008-undersøgelsen end i de foregående undersøgelser.

Figur E. Respondenter fordelt på alder.

Procent af alle.



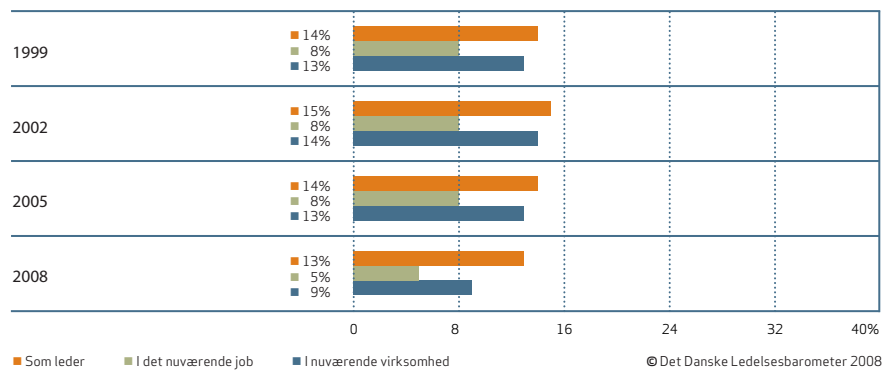
Erfaring har vist, at alder kun udgør en afgørende forskel på meget få af undersøgelsens spørgsmål.

Anciennitet

Som det fremgår af nedenstående figur F har respondenternes anciennitet som leder været ganske konstant. I 2008 falder ancienniteten i nuværende lederjob.

Figur F. Respondenternes anciennitet.

Antal år.

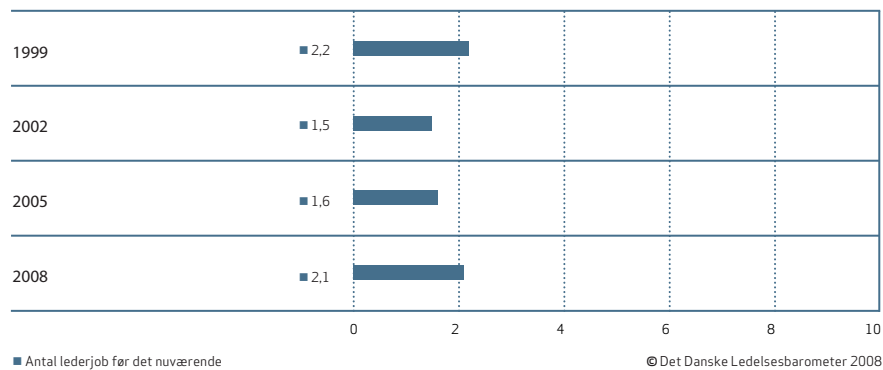


Dette fald i den gennemsnitlige anciennitet afspejler antageligvis, at gruppen af ledere under 50 år er relativt stor i 2008-undersøgelsen. Overgangen fra trykt til elektronisk spørgeskema kan desuden have spillet en mindre rolle.

En anden erfaringskilde for den enkelte leder er antallet af lederjob. Som vist i figur G faldt det gennemsnitlige antal lederjob før det nuværende markant fra 1999 til 2002, men herefter har der været tale om en svag stigning mod det oprindelige 1999-niveau.

Figur G. Respondenternes anciennitet.

Antal lederjob.



I betragtning af at gennemsnitsalderen i 2008 undersøgelsen er faldet og i betragtning af, at 2008-undersøgelsen ikke indeholder relativt flere ledere fra nederste ledelsesniveau, antyder ovenstående måske en stigning i jobrotationen.

Om forfatterne

Steen Ancher Jensen er chefkonsulent i ledelsespolitisk afdeling i Ledernes Hovedorganisation. Han er uddannet cand.merc. fra Handelshøjskolen i København med speciale i organisationsudvikling og har til ansvar for udviklingen af Det Danske Ledelsesbarometer samt en række af organisationens vidensbaserede udviklingsprojekter. Kan kontaktes via saj@lederne.dk

Kim Møller Laursen er chef for ledelsespolitisk afdeling i Ledernes Hovedorganisation. Han er uddannet cand.jur. fra Københavns Universitet. I Ledernes Hovedorganisation har Kim Møller Laursen ansvaret for det arbejdsmarkeds-, arbejdsmiljø- og uddannelsespolitiske arbejde samt organisationens undersøgelser og statistikker. Han repræsenterer organisationen i en række centrale råd, nævn og udvalg. Kan kontaktes via kml@lederne.dk

John Parm Ulhøi er professor ved Institut for Ledelse, Handelshøjskolen, Århus Universitet. Han har udgivet over hundrede videnskabelige publikationer inden for organisation og ledelse. Gennem årene har han modtaget en række priser og udmærkelser for sin forskning. Han fungerer hyppigt som rådgiver nationalt og internationalt for en række videnskabelige såvel som kommercielle organisationer og institutioner. Kan kontaktes via jpu@asb.dk

Christian Waldstrøm, ph.d. er lektor ved Institut for Ledelse, Handelshøjskolen, Århus Universitet. Han forsker i betydningen af sociale netværk i virksomheder og underviser i organisationsadfærd. Derudover fungerer han som rådgiver og foredragsholder inden for områderne netværksanalyse og sociale netværk. Kan kontaktes via cwa@asb.dk



Ledernes Hovedorganisation

Vermlandsgade 65

2300 København S

Tlf. 3283 3283

Fax 3283 3284

www.lederne.dk



**Aarhus School of Business
University of Aarhus**

Handelshøjskolen
Aarhus Universitet

Handelshøjskolen

Aarhus Universitet

Fuglesangs Allé 4

8210 Århus V

Tlf. 8948 6688

Fax 8615 0188

www.asb.dk