



DET DANSKE LEDELSESBAROMETER

*Dansk ledelse anno 2002*  
– *Statusrapport*



DET DANSKE  
LEDELSESBAROMETER

**Sådan søger du i Statusrapporten:**

1. For at finde den rigtige figur: Klik på det ønskede figurnummer i "Bookmarks" i venstre side af skærmen.
2. For at finde det rigtige kapitel: Indholdsfortegnelsen på side 4 er dynamisk. Dvs. at du i indholdsfortegnelsen kan klikke på det kapitel du ønsker at læse.

Endvidere kan du foretage fri søgning på specifikke ord og figurnumre på følgende to måder:

1. Klik på "kikkert" i menubjælken øvert på skærmen. I dialogboksen som fremkommer skrives nummeret på den ønskede figur. Tryk "Enter".
2. Tast "Ctrl F" på PC, eller "æble F" på MAC. I dialogboksen som fremkommer skrives nummeret på den ønskede figur. Tryk "Enter".

**Sådan forbedres skærbilledet:**

Acrobat Reader 5.0 installeres på din computer. Efter installering og genstart af computeren, åbnes programmet og følgende foretages:

Rediger \ Indstillinger \ Vis – Udglatning: "Udglat tekst", "Udglat streggrafik" og "Udglat billeder" aktiveres med hver sit flueben.

**DET DANSKE LEDELSESBAROMETER**

*Dansk ledelse anno 2002*  
*– Statusrapport*



DET DANSKE  
LEDELSESBAROMETER

Det Danske Ledelsesbarometer  
Dansk ledelse anno 2002  
– Statusrapport  
Handelshøjskolen i Århus &  
Ledernes Hovedorganisation  
Rapporten kan bestilles via  
[www.ledelsesbarometer.dk](http://www.ledelsesbarometer.dk)

Forfattere:  
Steen Hildebrandt  
Steen Ancher Jensen  
Kim Møller Laursen  
Henning Madsen  
Bettina Skårup  
John Parm Ullhøi

Design/produktion:  
Gramstrup Design ApS  
September 2002

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

DDL (2002), Det Danske Ledelsesbarometer  
Dansk Ledelse anno 2002 – Statusrapport,  
Handelshøjskolen i Århus & Ledernes Hovedorganisation

ISBN 87-90313-55-0

2002 © Det Danske Ledelsesbarometer

# **INDHOLDSFORTEGNELSE**

| <b>DEL 1</b> | <b>INDLEDNING</b>                                | <b>SIDE</b> |
|--------------|--|-------------|
|              | Forord   | 5           |
|              | Introduktion til Det Danske Ledelsesbarometer    | 6           |
|              | Resume   | 8           |
|              | Fakta om lederne i undersøgelsen                 | 14          |
| <br>         |  |             |
| <b>DEL 2</b> | <b>RESULTATER</b>                                | <b>SIDE</b> |
| Kap. 1       | Ledelsesmæssige udfordringer                     | 24          |
| Kap. 2       | De organisatoriske rammer                        | 30          |
| Kap. 3       | Lederjobbet                                      | 40          |
| Kap. 4       | Ledelsesformen                                   | 56          |
| Kap. 5       | Lederens evaluering, løn, uddannelse og karriere | 66          |
| Kap. 6       | Ledelsesmæssige rammer og vilkår                 | 80          |
| Kap. 7       | Trivsel og resultater                            | 86          |
| <br>         |  |             |
| <b>DEL 3</b> | <b>AFSLUTNING</b>                                | <b>SIDE</b> |
|              | Konklusion                                       | 92          |
|              | Om forfatterne                                   | 96          |



## FORORD

Det Danske Ledelsesbarometer er den største undersøgelse af ledere og ledelse i Danmark. Ledelsesbarometret blev offentliggjort første gang i 2000 og siden er der lavet en række mindre målinger for enkelte virksomheder og brancher samt i 2001 en større samlet måling for statens ledere i samarbejde med Personalestyrelsen i Finansministeriet.

Interessen for det første Ledelsesbarometer har været endog meget stor. Vi er overbeviste om at de nye tal ligeledes vil blive studeret flittigt af virksomhedsejere, politikere, personaleudviklingsfolk, forskere og ikke mindst af en stor del af landets ca. 250.000 ledere.

Nærværende undersøgelse er nummer to i rækken af det landsdækkende Ledelsesbarometer og undersøgelsen udgør derfor det næste skridt i den fælles vision om at tilvejebringe Danmarks mest betydningsfulde videnbase om ledere og ledelse.

Det Danske Ledelsesbarometer anno 2002 er justeret på enkelte punkter i forhold til undersøgelsen i 2000. Hermed er undersøgelsens resultater blevet mere præcise og mere konsistente, men der er på visse områder ikke fuld sammenlignelighed mellem de to undersøgelser.

Det Danske Ledelsesbarometer 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 organisationsinterne drøftelser vedrørende fremtidige aktiviteter til udvikling af god ledelse.

Indtil den næste måling foreligger kan udviklingen i Ledelsesbarometeret følges på [www.ledelsesbarometer.dk](http://www.ledelsesbarometer.dk). Nyt om den forskningsmæssige side kan ses på [www.org.bha.dk/org/ddll](http://www.org.bha.dk/org/ddll)

God læsning!

*Jan Beyer Schmidt-Sørensen, rektor*  
Handelshøjskolen i Århus

*Svend Askær, formand*  
Ledernes Hovedorganisation



## **INTRODUKTION TIL DET DANSKE LEDELSESBAROMETER**

Er der noget der hedder 'dansk ledelse'? Ja, selvfølgelig er der det! Dansk ledelse bygger på danske traditioner og dansk historie. Dansk ledelse udvikler sig i sin helt egen politiske, økonomiske og sociale kontekst. Dansk ledelse har givetvis en række invariante elementer, men er ikke nogen statisk størrelse, og danske ledere er ikke upåvirkede af, hvad der foregår ude i 'den store verden'. Den galopperende internationalisering, den tættere samkøring inden for EU og internettets unikke muligheder for at kommunikere på tværs af landegrænser og kulturer påvirker uden tvivl drøftelserne i Danmark om god og dårlig ledelse. Men en lang række forhold gør, at dansk ledelse er noget særligt og ofte meget forskellig fra de samfund, hvor vi typisk henter inspiration til nye ideer om ledelse. Det er vigtigt, at vi i Danmark er opmærksomme på de mange hypoteser og teorier, som tilflyder os fra eksempelvis USA – men også kritiske og eftertænksomme.

Den danske ledelsesdebat har de senere år vristet sig løs fra at være et ekko af den nordamerikanske debat. Grundlaget herfor er blandt andet Det Danske Ledelsesbarometer men også en lang række andre faktabaserede undersøgelser over dansk ledelse, herunder de undersøgelser, som staten gennemførte i forbindelse med drøftelserne af en national ledelsespolitik. Ledelsesdebatten i Danmark er kommet for at blive, og det er ikke længere suspekt at bekende sig til nødvendigheden af god ledelse.

I de kommende år vil vi formentlig beskæftige os endnu mere med ledelse, lederudvikling, lederuddannelse, ledelsesforskning og med forskellige former for formidling og samarbejde omkring ledelse. Derfor er der behov for mere viden om ledelse. Og behov for at kunne tage pejling af, hvor vi er på vej hen ledelsesmæssigt.

### **Største måling af dansk ledelse**

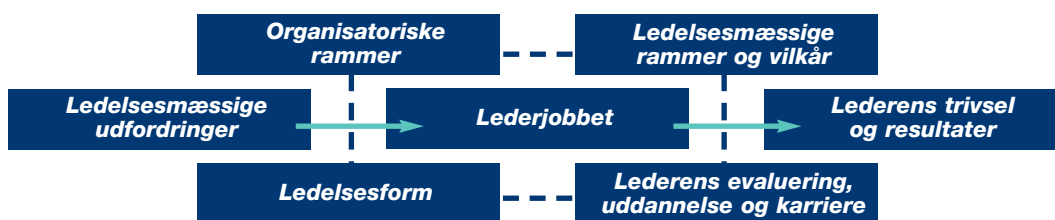
Vi har behov for målinger af og viden om, hvordan lederens situation og forventninger ser ud: Hvordan ser dansk ledelse ud, og hvordan ser de vilkår ud, som danske ledere arbejder i og befinder sig i? Hvilke udviklingstræk karakteriserer lederens vilkår? Hvilke redskaber og værktøjer er til lederens disposition? Hvilke forventninger stilles der til ledere, og hvilke forventninger har ledere til sig selv og deres omgivelser? Det er barometerets 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 Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus i 1998 indledte et samarbejde om en omfattende og dybtgående måling af dansk ledelse. Resultatet er kaldt Det Danske Ledelsesbarometer. Et barometer er noget, man bruger; det er et målingsredskab til brug blandt andet i forbindelse med forudsigelser af vejret og vejrforandringer. Man foretager jævnlige målinger af vejsituationen og bruger målingsresultatet på mange forskellige måder. Således også med Det Danske Ledelsesbarometer. Ved løbende at gennemføre målinger af ledelsessituationen i danske virksomheder og offentlige organisationer er det håbet, at blive i stand til at kunne forudsige udviklingsretningen, så ledere, virksomheder og organisationer i tide kan tage bestik af situationen.

### 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 cirka 350 spørgsmål om en række forhold af væsentlig betydning for, hvordan man udøver ledelse i danske virksomheder og offentlige institutioner. Spørgsmålene hviler på følgende hovedtemaer.

Figur 0.1: Det Danske Ledelsesbarometer sætter fokus på følgende temaer



Hvad er så dansk ledelse? 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 og styrker de praktiske, uddannelsesmæssige og forskningsmæssige muligheder for at videreudvikle ledelsesområdet i private og offentlige virksomheder i Danmark.

## RESUME

Ledelsesbarometeret er udviklet i samarbejde mellem Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus. Undersøgelsen bygger på svar fra omkring 1000 danske ledere fra både den offentlige og den private sektor.

For at kunne sammenligne bedst muligt med Det Danske Ledelsesbarometer fra år 2000 blev det besluttet at spørge de respondenter, som deltog dengang, om de ville medvirke igen. Langt over halvdelen gav tilsagn. Den øvrige del blev erstattet med nye respondenter. De kriterier, som stikprøven blev udtaget efter, er identiske med de kriterier, som blev benyttet ved undersøgelsen i år 2000.

### **Ledelsesmæssige udfordringer**

Det Danske Ledelsesbarometer afdækker en række centrale udfordringer, som lederne forventes at stå over for i de nærmeste år. De områder, som optager lederne i særlig grad i de nærmeste år er følgende:

Fastholdelse af medarbejdere, effektivisering, kundeorientering, kvalitetsudvikling, udvikling af ledelseskompotence, mål- og resultatstyring samt viden- og kompetenceudvikling.

Der er dog betydelige forskelle på, hvad ledere i det private og det offentlige anser for at være de største udfordringer.

Det er også interessant at se, hvad lederne ikke tillægger så stor betydning. Blandt de udfordringer, der kommer i denne kategori, er eksportorientering og internationalisering, men også udfordringer som multikulturel medarbejderstab, afskedigelser, outsourcing, udlicitering, fusioner, opkøb og miljøledelse er temaer, der ikke presser sig særligt kraftigt på.

Set i forhold til Det Danske Ledelsesbarometer fra år 2000 er der ikke de store forskelle i prioriteringen af udfordringerne. Betragter man de ti vigtigste udfordringer i 2000- henholdsvis 2002-målingen, så er det kun værdiledelse og forbedring af ejerens afkast, der relativt set er avanceret.

### **De organisatoriske rammer**

Hvordan ser de organisatoriske rammer ud, som lederne fungerer inden for? Hvad karakteriserer disse rammer og hvordan udvikler de sig?

Medarbejderne anses af lederne for at være den vigtigste interessentgruppe – i den forstand, at det er denne gruppe, der har størst indflydelse på lederfunktionen. Efter medarbejderne følger kunderne som den næstvigtigste gruppe og derefter bestyrelse og politisk ledelse. De grupper, som respondenterne mener har begrænset indflydelse, er blandt andre medier, leverandører, fagforeninger, forsknings- og uddannelsesinstitutioner samt interessegrupper. I disse svar er der betydelige forskelle mellem private og offentligt ansatte ledere.

Undersøgelsen viser også, at der fortsat sker en opblødning af virksomhedens grænser over for omverdenen. Organisering af netværk med eksterne interessenter spiller en voksende rolle i forhold til tallene fra Ledelsesbarometeret i år 2000.

Ledelsesbarometeret 2002 viser desuden, at der sker en tydelig decentralisering af beslutningsprocesserne i de offentlige og de private virksomheder. I forhold til målingen fra år 2000 er der sket en ændring, når det gælder decentralisering, idet andelen af ledere, der bekræfter decentraliseringen, er steget markant. Men undersøgelsen viser samtidigt, at ledeshierarkiet består, idet der er tale om et uændret antal ledelsesniveauer. Opfattelsen af, at antallet af stabsfunktioner er under kraftig reduktion bekræftes heller ikke af undersøgelsen – tværtimod.

På den ene side tegner der sig et billede af private og offentlige virksomheder, hvor der på det formelle plan er tale om meget traditionelle organisationsformer. Den hierarkiske ledelsesopfattelse lever, og den er fortsat meget synlig. På den anden side tegner der sig et billede, hvor der inden for den hierarkiske struktur og tænkemåde gennemføres en række initiativer, der i nogle tilfælde synes at være i strid med hierarkiet. Nyere organisationsprincipper er i et vist omfang mere udbredt i den offentlige sektor end i den private.

#### **Lederjobbet**

Det er svært at være leder. Virksomhederne presses fra flere sider med krav om højt tempo, større konkurrenceevne og mere individualiserede løsninger.

Ledelsesbarometeret har sat fokus på de ledelsesopgaver, som de enkelte ledere vurderer har betydning for deres job i dag. Dernæst på hvordan lederne fordeler arbejdstiden, og endelig på de kompetencer, den enkelte leder mener bør være tilstede for, at han/hun kan tage vare på opgaverne på tilfredsstillende vis.

I ledelsesopgavernes Top-10 er der i denne undersøgelse klart fokus på det, der med en samlet betegnelse kommer ind under Human Ressource Development. De tre øverste valg er alle knyttet hertil, nemlig motivering, personalepleje og medarbejderudvikling. Først noget længere nede optræder mere traditionelle opgaver som planlægning og resultatstyring. Opgaver uden betydning er blandt andre udvikling af markeder samt overvågning og udvikling af produkter. Her er dog markante forskelle mellem den private og den offentlige sektor.

Det ser ud til at lederjobbet i stigende grad bliver mere helhedsorienteret, samtidig med at undersøgelsen viser, at en meget stor del af lederne i Danmark har orienteret deres udviklingsfokus indad i organisationen – mod personalet.

Når det drejer sig om ledernes fordeling af arbejdstiden, viser undersøgelsen blandt andet, at de private ledere bruger lidt mere tid på den daglige drift end de offentligt ansatte. Til gengæld bruger lederne i det offentlige mere tid på personaleledelse og udviklingsopgaver. Jo højere lederen er i ledelsesniveauet, jo mindre tid bruges der på daglig drift, mens den tid der bruges på ledelsesudvikling stiger. Generelt bruger lederne over halvdelen af deres tid på klassiske ledelsesopgaver.

Svarerne i år 2002 bekræfter at, at det primære grundlag for at udøve lederrollen er lederens personlige egenskaber samt ledelsesmæssige kompetencer – i den rækkefølge. Først derefter kommer de faglige kvalifikationer.

Når det drejer sig om lederne personlige egenskaber, skiller tre egenskaber sig klart ud som de mest betydningsfulde, nemlig troværdighed, ansvarlighed og samarbejdsevne.

### **Ledelsesformen**

I dette afsnit fokuseres på tre hovedområder: ledelsesstilen, lederne magtbase og lederværktøjer.

For så vidt angår lederstilen er et stort flertal af lederne enige om, at ledelse udøves gennem dialog og samarbejde, gennem motivation og gensidig respekt samt gennem holdninger og værdier. Men på den anden side giver de adspurgte ledere også udtryk for, at de traditionelle ledelsesformer baseret på ordrer, regler og direktiver samt overvågning og opfølgning ikke helt kan afskrives.

Den mest udbredte måde at udøve lederjobbet på i danske virksomheder er sammen med andre. Hvis man ser på offentlige og private ledere, er der forskel i opfattelsen af, hvordan man udøver lederjobbet – for eksempel ser det ud til at ledere i det offentlige i højere grad udfører lederjobbet gennem ledergruppen. Måden at lede på afspejler sig også i, hvilket niveau lederen er på. Arbejdsledere er således mere afvisende overfor at udøve lederjobbet gennem ledergruppen.

I fremtiden må det forventes, at lederne personlige kompetence og egenskaber bliver en større kilde til en ny eller ændret form for magt og indflydelse. Formel position betyder mindre som magtbase, men personlighed og relationer til andre mennesker har stor betydning. Der tegner sig et billede af, at lederne autoritet ikke i så høj grad udspringer af deres formelle position, men derimod udspringer af deres personlige kompetence og egenskaber. Lederne må derfor i stigende omfang selv skabe deres platform og legitimere deres funktion i virksomheden. Også her er der forskelle mellem vurderingen i den offentlige og den private sektor.

I Ledelsesbarometeret spørges der til anvendelsen af 22 forskellige ledelsesværktøjer. Svarene viser, at medarbejdersamtaler hører til det mest benyttede værktøj i lederne arbejde, efterfulgt af virksomhedsplaner og regnskab, strategisk planlægning og arbejdspladsvurdering.

De værktøjer, der anvendes mindst er blandt andet benchmarking, projektstyringsværktøjer, produktionsstyringssystemer samt kontrakter og kontraktstyring.

Mænd og kvinder prioriterer forskellige værktøjer, og der er desuden en vis forskel mellem den private og den offentlige sektor, ligesom placeringen i ledeshierarkiet giver anledning til at bruge forskellige værktøjer.

### **Ledernes evaluering, løn, uddannelse og karriere**

Interessen for den enkelte leders kvalifikationer og kompetencer har fået øget fokus de senere år. Hvordan udvikles og systematiseres disse kvalifikationer?

I Ledelsesbarometeret spørges til evalueringen af lederen samt formål og indhold af evalueringen. Desuden spørges til lederens løn, efteruddannelsen samt hidtidige karriereforløb og holdningen til fremtidig karriere.

Sammenholdt med Ledelsesbarometeret 2000 vurderer flere ledere i 2002, at deres indsats som ledere bliver evalueret. Undersøgelsen viser, at medarbejderudviklings-

samtalen fortsat er det meste brugte værktøj i evalueringen af ledere, et værktøj der dog anvendes mere i den offentlige end den private sektor og oftere af kvinder end af mænd.

Anvendelse af resultatkontrakt ses først og fremmest hos toplederne men det er tydeligt, at anvendelsen af resultatkontrakter i stigende grad også gælder mellemledere og arbejdsledere. Medarbejdertilfredshed tillægges klart en stigende betydning i evalueringen sammenholdt med tallene fra år 2000.

Aktier, optioner og lignende udgør en faldende del af lønnen hos lederne set i forhold til undersøgelsen i år 2000, mens det er uændret, hvor mange ledere, der har en pensionsordning som led i deres aflønning. I den offentlige sektor er der sket en markant stigning i kvalifikationstillæggene som lønandel. Det tyder på, at de nye aflønningsformer i den offentlige sektor på visse områder viser sig i ledernes aflønning.

Endelig viser denne del af undersøgelsen, at udvikling og uddannelse i meget høj grad er den enkelte leders eget ansvar – men sammenholdt med Ledelsesbarometeret fra år 2000 er der tale om status quo. Lederne skal fortsat selv tage initiativ til uddannelse og kun en ganske lille del af lederne har en aftalt uddannelsesplan.

Lederne anser ikke en formel lederuddannelse som afgørende for lederjobbet, ej heller en faglig uddannelse. Inspirationskilden til udvikling af lederevner er efter- og videreuddannelse, læring i og på jobbet, kolleger og konferencer/seminarer.

Ledernes karriere er præget af tilfældigheder, sådan som det også viste sig i undersøgelsen fra år 2000. Det er først og fremmest udfordringer, der er vigtigt for, at den enkelte leder forbliver i sit nuværende lederjob – samt at lederjobbet giver den enkelte leder en mening med tilværelsen. Samlet set kan svarene tages som et udtryk for, at det er de meget personlige og individorienterede elementer, der er vigtige for den enkelte leder.

#### **Ledelsesmæssige rammer og vilkår**

Hvilke elementer begrænser lederen i varetagelsen af de daglige ledelsesopgaver? Hvordan er arbejdsforholdene i den organisation, lederen er ansat i?

Det Danske Ledelsesbarometer tegner et generelt billede af de ledelsesmæssige rammer og vilkår. Svarene viser, at mange ledere oplever, at de har for lidt tid til de opgaver, der skal løftes – en oplevelse, der går på tværs af køn, sektorer, alder og ledelsesniveauer.

Andre elementer, der virker begrænsende på lederne, er for eksempel uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer, samt manglende vilje til forandring. Specielt de yngre ledere oplever, at uhensigtsmæssige administrative indretninger hæmmer dem i lederjobbet.

Undersøgelsen bekræfter også det generelle billede af lederjobbet, som et arbejde, der byder på mangeartede opgaver. Lederjobbet anses for spændende og udfordrende, og det er karakteriseret ved en stor grad af beslutningsfrihed og indflydelse samt ansvar, der matcher beføjelserne. Sidstnævnte dog med en markant aftagende styrke jo længere nede i hierarkiet, lederen befinder sig.

Sammenlignet med tallene fra år 2000 er der i denne undersøgelse en endnu stærkere oplevelse af at lederjobbet er et spændende og udviklende arbejde. Hver anden leder tilkendegiver, at det er en livsstil at være leder mod knap hver tredje i år 2000.

### **Trivsel og resultater**

Ledelsesbarometeret sætter fokus på en række forhold, der betyder noget for lederens trivsel og resultater.

Langt de fleste ledere i undersøgelsen vurderer, at lederjobbet er psykisk belastende, og jo højere oppe i ledelseshierarkiet, man befinder sig, jo værre er følelsen af stress. Men der er desuden sammenhæng mellem, hvor tilfredse lederne føler sig og hvor psykisk belastende, lederen oplever sit job. Samme tendens optræder, når lederne skal beskrive omfanget af stress. Jo mere tilfredse lederne er, jo mindre føler de stress. I en sammenligning med tallene fra år 2000 er det blevet markant mere udtalt i 2002, at lederjobbet er psykisk belastende.

Lederjobbet er imidlertid ikke kun psykisk hårdt. Det kan også tære på de fysiske kræfter, og dette synes at slå igennem i denne undersøgelse, især hos de mandlige ledere samt hos toplederne.

Lederne bliver desuden spurgt, hvorvidt de er tilfredse med resultaterne på en række områder i de virksomheder, de er ansat i. Svarerne viser, at tilfredsheden med resultaterne aftager ned gennem ledelseshierarkiet, men generelt udtrykker respondenterne en stor tilfredshed inden for en række områder, for eksempel inden for økonomi og kundetilfredshed. Til gengæld er tilfredsheden på kompetence- og udviklingsområderne markant mindre, især hos de mandlige ledere i den private sektor.

Mandlige ledere er generelt lidt mere tilfredse med deres job end kvindelige ledere. Sammenlignet med år 2000 er der en øget oplevelse af tilfredshed blandt 2002-lederne. Samtidig er der markant flere ledere i 2002, der oplever, at deres berettigelse som leder er truet.



## **FAKTA OM LEDERNE I UNDERSØGELSEN**

Målet med Det Danske Ledelsesbarometer er at gennemføre en bred og relativ detaljeret undersøgelse af ledelsessituationen i Danmark baseret på et repræsentativt udsnit af danske ledere i både den private og offentlige sektor. For at sikre en tilstrækkelig stor stikprøvestørrelse blev denne – på basis af en række kriterier – fastsat til 1.500 respondenter, således som det også var tilfældet i undersøgelsen i 2000. Det svarer til det typiske antal respondenter i mange større meningsmålinger og omnibusundersøgelser.

I dette kapitel beskrives fremgangsmåden omkring udvælgelsen af respondenter. Herefter følger en række faktuelle oplysninger om de ledere, der har deltaget i undersøgelsen. Dette giver samtidig et billede af den danske leder anno 2002.

### ***Udvælgelse af respondenter***

Når man udsender et spørgeskema til respondenter, der ikke er orienterede på forhånd, giver det normalt en svarprocent på 20 til 30, og det er ikke et tilstrækkeligt grundlag for at gennemføre pålidelige analyser. Derfor blev respondenterne kontaktes telefonisk, hvilket erfaringsmæssigt giver en noget højere svarprocent. Herved blev der også mulighed for at sikre en reel stikprøve på 1.500 respondenter, idet potentielle respondenter allerede ved den indledende kontakt ofte afslår videre deltagelse i en undersøgelse.

For at kunne sammenligne bedst muligt med undersøgelsen i år 2000, blev det besluttet først at spørge de respondenter, som deltog dengang, om de ville medvirke igen. Over halvdelen gav positivt tilsagn (56 procent). For de øvrige vedkommende var nogle gået på pension, andre havde skifte job og kunne derfor ikke kontaktes, medens andre blot ikke ønskede at medvirke igen. I forhold til fordelingen i de indkomne besvarelser i 2000, var kvinder og ansatte i den offentlige sektor samt arbejdsledere gennemgående mere positive over for også at deltage i 2002. En umiddelbar konsekvens af den valgte strategi er, at der må forventes en højere gennemsnitlig alder blandt de deltagende respondenter i og med at dem, der deltog sidste gang er blevet to et halvt år ældre.

Beslutningen om først at kontakte respondenterne fra 2000-undersøgelsen gav dog den negative effekt, at der måtte kontaktes en del flere respondenter for at opfylde kravet om en stikprøvestørrelse på 1.500 respondenter. For det første skulle der findes en erstatning for de 44 procent fra undersøgelsen i 2000, som ikke ønskede at medvirke igen. Men dernæst var der blandt de nye potentielle respondenter en del, der ikke ønskede at medvirke, begrundet i blandt andet manglende tid. Det var derfor nødvendigt at kontakte omkring 2500 personer, førend den ønskede stikprøvestørrelse på 1500 respondenter var opnået. Forklaringen på, at det var nødvendigt at kontakte så mange respondenter, kan derfor delvis henføres til den valgte strategi om først at kontakte respondenterne fra 2000-undersøgelsen og delvis til en større mangel på interesse i at deltage i forhold til 2000.

### Identifikation af ledere

For at kunne gennemføre detaljerede analyser baseret på en række karakteristika – såsom ledelsesniveau, sektor og geografi – blev stikprøven også denne gang taget med udgangspunkt i en tilpasset stratificeret procedure. Proceduren var baseret på oplysninger fra Danmarks Statistik om arbejdsstyrkens geografiske fordeling, dens fordeling på den offentlige og den private sektor samt et erfaringsmæssigt kendskab til fordelingen af ledere på de tre ledelsesniveauer: arbejdsledere, mellemledere og topledere.

Det største problem var at identificere de enkelte respondenter, idet der ikke findes en generel fortegnelse over ledere i Danmark. Det var derfor nødvendigt at udvælge respondenterne tilfældigt fra en række forskellige opslagsværker og elektroniske databaser. Der kan ved denne fremgangsmåde opstå problemer med stikprøvens sammensætning, idet mindre virksomheder herved bliver underrepræsenteret. Men da ledere i mindre – og især de helt små – virksomheder ofte også er ejere, og det kun er undersøgelsens formål at fokusere på ledere, som er ansat til at være leder, anses dette problem ikke for alvorligt.

**Figur 0.2 viser hvor mange respondenter, der er kontaktet, og hvor stor svarprocent der er opnået**

|   |
|---|
| Ca. <b>2.500</b> ledere blev kontaktet telefonisk         |
| <b>1.497</b> ledere sagde ja til at modtage spørgeskemaet |
| <b>976</b> ledere udfyldte og returnerede spørgeskemaet   |
| = <b>65%</b> af de udsendte spørgeskemaer blev returneret |

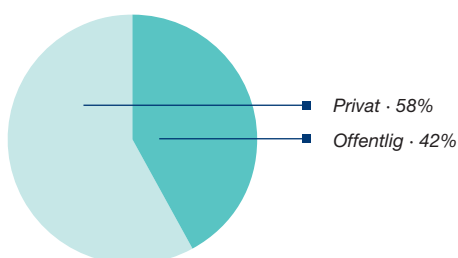
© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Ved den indledende telefoniske kontakt blev en række karakteristika ved alle respondenterne registreret. Derfor er det muligt at sammenligne de respondenter, der rent faktisk deltog i undersøgelsen med de respondenter, som ikke returnerede spørgeskemaet, og ligeledes med de respondenter, som ved den indledende kontakt afslog at deltage.

### Respondentprofil

I afsnittet nedenfor følger en nærmere karakteristik af de 976 respondenter, der har deltaget i undersøgelsen. Af hensyn til overskueligheden vises en del af informationerne i figurform.

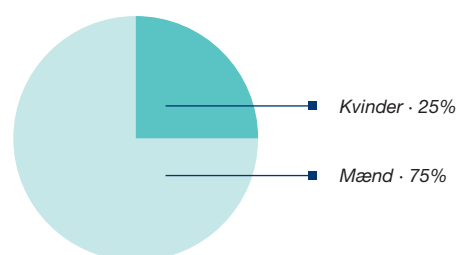
**Figur 0.3: Respondenternes fordeling på sektor**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Som det fremgår af figur 0.3 var 58 procent af besvarelsene fra respondenter i private virksomheder og 42 procent fra respondenter i den offentlige sektor. Dette resultat betyder, at respondenter i den offentlige sektor har været bedre til at returnere et udfyldt spørgeskema end deres kollegaer i den private sektor. Der blev nemlig sendt spørgeskemaer til 64 procent i den private sektor og 36 procent i den offentlige. Respondenter i den offentlige sektor må således forventes at have større indflydelse på undersøgelsen, i det omfang situationen er forskellig i de to sektorer.

**Figur 0.4: Respondenternes fordeling på køn**



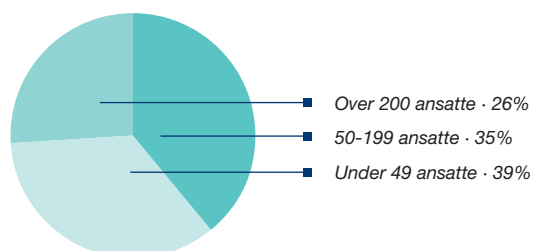
© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Fordelingen af mandlige og kvindelige ledere i undersøgelsen fremgår af figur 0.4. Denne fordeling er praktisk taget identisk med forholdet mellem kvindelige og mandlige ledere i stikprøven, ligesom den ligger tæt på den generelle kønsfordeling på lederniveau. Ifølge Danmarks Statistik er 20 procent af danske ledere nemlig kvinder og 80 procent er mænd.

En fordeling af respondenter på køn og sektor viser, at der relativt set er væsentlig flere kvindelige ledere i den offentlige sektor end i den private. Forholdet i den offentlige sektor er 59 procent mandlige ledere og 41 procent kvindelige mod henholdsvis 86 procent og 14 procent i den private sektor. Det betyder, at 66 procent af de mandlige respondenter kommer fra den private sektor og 68 procent af de kvindelige respondenter fra den offentlige sektor. Den feminine indflydelse på undersøgelsens resultater kan derfor i høj grad henføres til den offentlige sektor. Der vil derfor i undersøgelsens resultater ofte være et vist sammenfald mellem situationen blandt kvindelige ledere og ledere i den offentlige sektor, således som det vil fremgå af de efterfølgende kapitler.

Den mest bemærkelsesværdige forskel er, at hvor der i den private sektor er 16 procent kvindelige ledere på arbejdslederniveau, 21 procent på mellemliderniveau og fem procent på toplederniveau, er der i den offentlige sektor overvægt af kvindelige arbejdsledere, nemlig 59 procent. På mellemliderniveauet er der 43 procent kvindelige ledere og på toplederniveauet 22 procent.

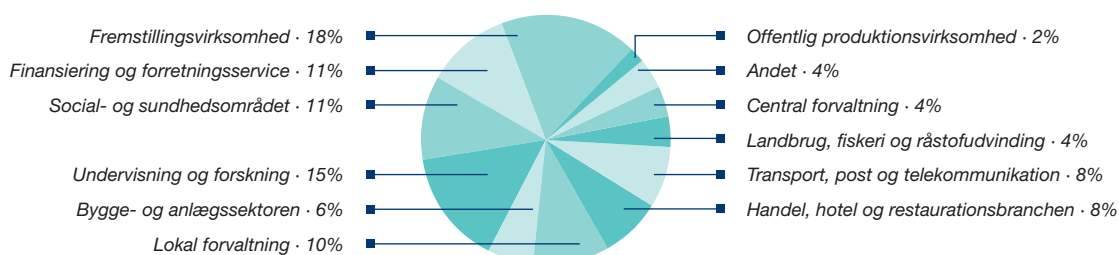
**Figur 0.5: Størrelse på respondenternes virksomheder**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Som det fremgår af figur 0.5, er der en forholdsvis jævn spredning af respondenterne fordelt på størrelsen af den virksomhed eller offentlige institution, de er ansat i. Denne fordeling afspejler ikke helt den danske erhvervsstruktur, der er karakteriseret ved mange enkeltmands og mindre virksomheder. Arbejdssteder i den private såvel som den offentlige sektor med over 20 ansatte fordeler sig ifølge offentlig tilgængelige erhvervsstatistikker med 59 procent til virksomheder med 20 til 49 ansatte, 33 procent til virksomheder med 50 til 199 ansatte og 9 procent til virksomheder med over 200 ansatte. I undersøgelsen er der derfor en overvægt af store virksomheder, hvad der som tidligere nævnt også kan være forårsaget af måden, hvorpå stikprøven blev udtaget. Men det er imidlertid også udtryk for, at der typisk er flere ledere i virksomheden, jo større den er.

**Figur 0.6: Respondenternes fordeling på brancher**



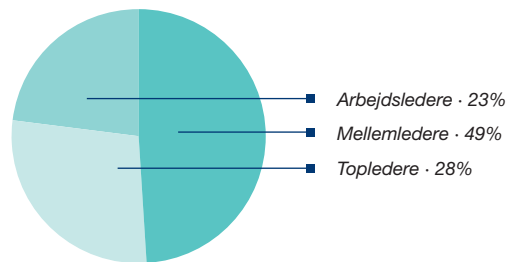
© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Af figur 0.6 fremgår respondenternes branchemæssige fordeling. Det skal nævnes, at de kvindelige ledere i høj grad har deres virke inden for social- og sundhedsområdet. 30 procent af de kvindelige ledere findes her, og de udgør 68 procent af samtlige ledere i denne sektor. Den modsatte situation ses inden for landbrugsområdet, hvor der kun findes 1 procent af de kvindelige ledere, ligesom de kun udgør 5 procent af lederne i denne branche.

Respondenternes fordeling i det traditionelle ledelsesmæssige hierarki er baseret på oplysninger fra selve spørgeskemaet, hvor respondenterne blev bedt om at angive, hvilket af følgende ledelsesniveauer de selv mente, at de var placeret på: topleder (direktører, underdirektører o.lign.), mellemlider (funktionschefer, afdelingschefer, afdelingsledere og lignende ledere, som har ledelsesansvar) eller arbejdsleder (ledere,

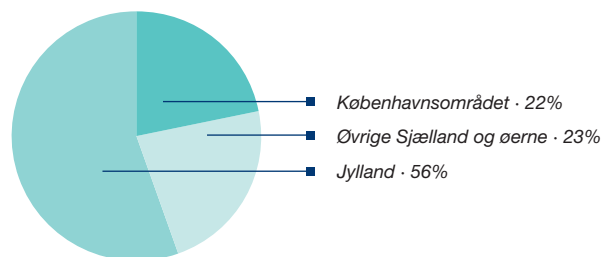
der kun har ledelsesansvar for menige medarbejdere). Fordelingen på disse tre ledelsesniveauer baseret på respondenternes egen vurdering af deres organisatoriske placering er gengivet i figur 0.7.

**Figur 0.7: Respondenternes indplacering i ledelseshierarkiet i henhold til deres egen vurdering**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

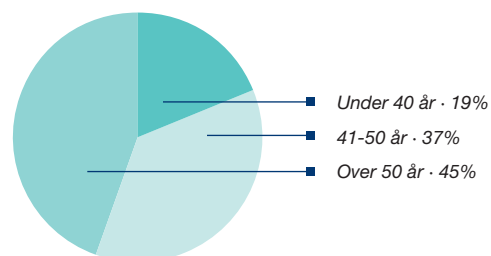
**Figur 0.8: Respondenternes geografiske tilhørsforhold**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Respondenternes geografiske fordeling er illustreret i figur 0.8. Denne fordeling viser, at respondenterne i Jylland i højere grad har returneret spørgeskemaet end respondenterne i københavnsområdet. I henhold til arbejdsstyrkens geografiske fordeling var spørgeskemaerne nemlig udsendt til 26 procent respondenter i københavnsområdet, 23 procent i det øvrige Sjælland og øerne og endelig 52 procent i Jylland.

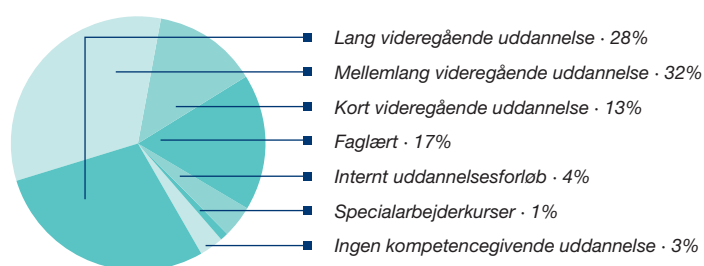
**Figur 0.9: Respondenternes aldersmæssige fordeling**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Aldersmæssigt er respondenterne i gennemsnit i slutningen af 40'erne. Respondenternes fordeling på forskellige aldersgrupper fremgår af figur 0.9. Aldersfordeling adskiller sig en smule mellem sektorerne. Det er nemlig kun otte procent af lederne i den offentlige sektor, som er under 41 år, mens der til gengæld er 55 procent over 50 år. I den private sektor er lederne nogenlunde ligeligt fordelt mellem de tre aldersgrupper, men der er også i denne sektor flest over 50 år og færrest under 41 år. Blandt toplederne er over halvdelen af respondenterne over 50 år.

**Figur 0.10: Respondenternes uddannelsesmæssige baggrund**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Som det fremgår af figur 0.10, har langt de fleste ledere en eller anden form for formel kompetencegivende uddannelse. Hvor de mandlige ledere stort set er ligeligt fordelt mellem at være faglært eller have henholdsvis en mellemlang eller en lang videregående uddannelse, har halvdelen af de kvindelige ledere en mellemlang videregående uddannelse, en fjerdedel en lang videregående uddannelse og kun syv procent er faglærte.

Dette afspejles også i den offentlige sektor, hvor knap 44 procent af lederne har en mellemlang videregående uddannelse. Af de resterende har knap 41 procent en lang videregående uddannelse. I de private virksomheder har godt en fjerdedel af lederne en faglært uddannelse. De øvrige har en mellemlang videregående uddannelse (24 procent), en kortere videregående uddannelse (19 procent) eller en lang videregående uddannelse (18 procent).

Som det kunne forventes, har respondenter med en faglært uddannelse stor vægt på arbejdslederniveauet, hvor de udgør 32 procent. Men der er også mange på dette niveau, som har en mellemlang videregående uddannelse, nemlig 25 procent. Samspillet mellem den offentlige sektor og kvindelige ledere kan forklare dette forhold. På de to øverste ledelsesniveauer er de mellemlange og de lange videregående uddannelser fremherskende. På mellemliderniveau udgør de henholdsvis 37 procent og 26 procent af respondenterne og på toplederniveau 26 procent og 48 procent.

#### **Antal år i lederjob**

Respondenterne har i gennemsnit været ledere i knap 15 år. I den periode har de i gennemsnit haft omkring to lederjobs. Men det har stort set været i samme virksomhed. Mandlige ledere har i gennemsnit været ledere i knap 16 år mod knap 12 år for kvindelige ledere. Der er derimod kun mindre forskelle inden for den private henholdsvis den offentlige sektor. Toplederne har dog i gennemsnit været i en lederfunktion i 18 år mod mellem- og arbejdsledernes knap 14 år. Endelig kan det

konstateres, at arbejdslederne har været i deres virksomhed omkring et år mere end deres anciennitet som leder, medens toplederne har været ledere i godt fire år mere end de har været ansat i deres nuværende virksomhed. For mellemledernes vedkommende er antal år som leder og antal år i nuværende virksomhed næsten ens.

Lederne var i gennemsnit godt 33 år, da de begyndte i et lederjob. Men det spænder fra 17 år og op til 58 år. Mandlige ledere er i gennemsnit yngre end de kvindelige ledere, når de får deres første lederjob nemlig knap 33 år mod kvindernes godt 36 år. I den private sektor starter lederne i gennemsnit, når de er godt 31 år mod 36 år i det offentlige. Endelig er toplederne i gennemsnit yngre, når de begynder deres første lederjob, nemlig godt 32 år mod omkring 34 år for mellem- og arbejdslederne.

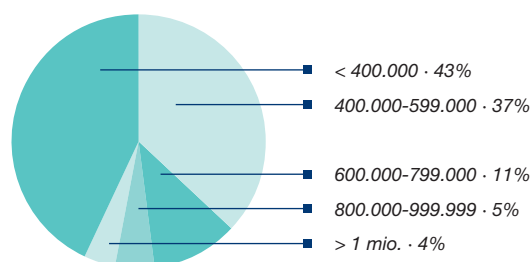
Respondenterne har i gennemsnit knap 27 medarbejdere, som refererer direkte til dem. Men det varierer en hel del, idet nogle ledere slet ikke har nogen medarbejdere, som refererer direkte til dem, hvorimod andre rapporterer, at de har flere hundrede. Langt de fleste – omkring to tredjedele – har dog under 20 medarbejdere, som refererer direkte til dem. Der er en mindre forskel mellem kvindelige og mandlige ledere, idet der i gennemsnit refererer godt 24 medarbejdere til de kvindelige ledere mod knap 28 til de mandlige ledere. I den offentlige sektor har lederne knap 42 personer, som refererer direkte til dem mod godt 17 i de private virksomheder. Ligeledes har toplederne flere medarbejdere med direkte reference, nemlig godt 37 mod mellemledernes knap 26 og arbejdsledernes knap 15.

De deltagende respondenter, der har ledere, som refererer til dem – hvilket er godt halvdelen – har i gennemsnit ansvaret for godt fire ledere. Også i dette tilfælde er der en del variation, som går fra en til 60 refererende ledere. For syv ud af ti ledere gælder det dog, at de højst har fire ledere, der refererer til dem. Der er ikke en nævneværdig forskel mellem kvindelige og mandlige ledere på dette punkt. Men i den offentlige sektor har lederne godt fem andre ledere at holde styr på mod knap fire i den private sektor. Toplederne har endvidere godt seks ledere, som refererer direkte til dem, hvilket er næsten det dobbelte af mellem- og arbejdsledernes tre.

### **Arbejdstiden**

Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid blandt de deltagende ledere er på 48<sup>1/2</sup> time, hvoraf omkring 10 procent bliver karakteriseret som hjemmearbejde. Mandlige ledere arbejder i gennemsnit to en halv time mere om ugen end kvindelige ledere (49 timer i forhold til 46<sup>1/2</sup> time), men der er ikke den store forskel på den tid, de bruger til hjemmearbejde. Der er derimod en tendens til, at offentlige ledere bruger lidt mere tid på hjemmearbejde end deres kollegaer i den private sektor (knap seks timer mod godt fire timer). Den største forskel i den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid kan konstateres, når der tages hensyn til, hvilket ledelsesniveau respondenterne befinder sig på. Arbejdsledere rapporterer, at de ugentligt arbejder 43<sup>1/2</sup> time i gennemsnit og mellemledere 48 timer, medens toplederne rapporterer knap 54 timer. Der er også forskel på omfanget af hjemmearbejde: arbejdsledere har 2<sup>1/2</sup> time pr. uge, mellemledere knap 5 timer og topledere 7 timer.

**Figur 0.11: Fordeling af årsindkomsten**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Som det fremgår af figur 0.11 har størsteparten af respondenterne en årsindkomst på under 400.000 kr., og en hel del har en årsindkomst på mellem 400.000 kr. og 600.000 kr. Der er dog næsten ingen respondenter, som rapporterer om en årsindkomst under 200.000 kr. Knap 60 procent af de kvindelige ledere har en årsindkomst under 400.000 kr., hvilket kun er tilfældet for knap 40 procent af de mandlige ledere. En tilsvarende andel af de mandlige ledere rapporterer om en årsindkomst på mellem 400.000 og 600.000 kr. Der er ligeledes flere mandlige ledere i de højere indkomstklasser, f.eks. 7 procent med en årsindkomst på 800.000 – 1 mio. kr. mod kun 1 procent af de kvindelige ledere. Der er mindre forskelle mellem ledere ansat i den offentlige og den private sektor i de lavere indkomstgrupper – især 400.000-600.000 kr., hvor der er flest offentlige ledere. Men den helt store forskel optræder i de to øverste indkomstgrupper. Der er således 7 procent af ledere i den private sektor, som rapporterer om årsindkomster mellem 800.000 og 1 mio. kr. mod 3 procent af de offentlige ledere, og i indkomstgruppen over 1 mio. kr. er der 6 procent ledere fra den private sektor mod godt 1 procent fra den offentlige sektor. Fordelt på ledelsesniveau er der en klar progressiv udvikling fra arbejdsledere, over mellemledere og til topledere.

### **Familien**

Langt de fleste danske ledere lever i et parforhold enten som gifte eller samboende. Kun 10 procent er enlige. Men der er stor forskel mellem kvindelige og mandlige ledere på dette punkt. Der er nemlig hele 20 procent af de kvindelige ledere, som angiver, at de er enlige mod kun 6 procent for de mandlige ledes vedkommende. Som følge af, at der er overvægt af kvindelige ledere i den offentlige sektor, kan det også konstateres, at der er flest enlige i denne sektor – knap 13 procent – mod kun knap 9 procent i den private sektor. Forholdet mellem enlige kvindelige og mandlige ledere inden for de to sektorer er identisk med det generelle forhold mellem enlige i de to grupper. Da de fleste kvindelige ledere findes blandt mellemlederne, er det også her, at de fleste enlige findes: knap 13 procent mod 8 procent blandt arbejdslederne og knap 5 procent blandt toplederne. Der er endvidere en del variation blandt de kvindelige ledere, idet kun 10 procent af de kvindelige topledere rapporterer, at de er enlige mod 23 procent af kvindelige mellemlederne og 18 procent af de kvindelige arbejdsledere. Endelig kan det nævnes, at de fleste enlige findes i aldersgruppen under 40 år, idet andelen her er 14 procent mod omkring 9 procent blandt ledere over 40 år. For de mandlige ledes vedkommende er der en faldende tendens i antallet af enlige jo ældre de er. For de kvindelige ledes vedkommende er andelen af enlige næsten lige stor i aldersgruppen under 40 år og aldersgruppen over 50 år – omkring 22 procent – medens den mindste andel findes i aldersgruppen mellem 40 og 50 år (18 procent).

Over halvdelen af lederne i undersøgelsen har hjemmeboende børn. I gennemsnit drejer det sig om to hjemmeboende børn, hvoraf det yngste er 11 år. Færre kvindelige ledere har hjemmeboende børn i forhold til deres mandlige kollegaer – 48 procent mod 55 – og det yngste hjemmeboende barn er omkring to år ældre. Men der er kun 17 procent af enlige mandlige ledere, som har hjemmeboende børn, mod knap 33 procent af de enlige kvindelige ledere. Hvor de mandlige ledere ikke skiller sig ud fra det generelle resultat, har enlige kvindelige ledere kun i gennemsnit et hjemmeboende barn, som til gengæld har en alder på knap 16 år. I forlængelse af forskellen mellem kvindelige og mandlige ledere kan det også konstateres, at flere ledere i den private sektor har hjemmeboende børn end deres kollegaer i den offentlige sektor – 56 procent mod 49, og at private lederes yngste hjemmeboende barn er omkring tre år yngre end hos ledere i den offentlige sektor. Næsten 61 procent af arbejdslederne har hjemmeboende børn mod 55 procent af mellemlederne og 51 procent af topledere. Men der er ikke væsentlige forskelle i alderen af det yngste hjemmeboende barn mellem de tre ledelsesniveauer. Det er der til gengæld, når der ses på aldersmæssige forskelle. I aldersgruppen op til 50 år har omkring tre-fjerdedele af lederne hjemmeboende børn mod kun en fjerdedel af lederne over 50 år. Tilsvarende er det yngste hjemmeboende barn kun i gennemsnit fem år, hvis lederen er under 40 år, i gennemsnit 12 år, hvis lederen er i aldersgruppen mellem 40 og 50 år mod godt 16 år i gennemsnit, hvis lederen er over 50 år.

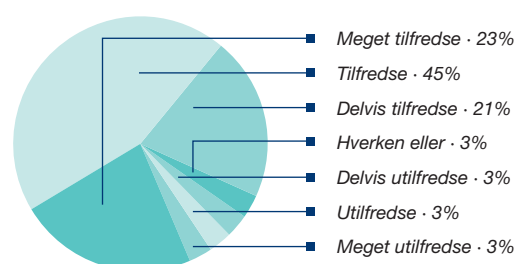
#### Anden kulturel baggrund

Kun en meget lille del af respondenterne har en anden kulturel baggrund end dansk/skandinavisk. Det drejer sig om godt 1/2 procent, og der er i alle tilfælde tale om en anden europæiske baggrund. Der er kun tale om mandlige ledere, og de findes stort set kun i den private sektor.

#### Jobtilfredshed

Som det fremgår af figur 0.12, er det ganske interessant at bemærke, at langt størsteparten af lederne er tilfredse med deres arbejde. Der kan spores en svag tendens til, at mandlige ledere er mere tilfredse end kvindelige ledere. Ledere i den offentlige sektor ser også ud til at være mere tilfredse end deres kollegaer i den private sektor. Desuden er topledere mere tilfredse end mellemlederne, som igen er lidt mere tilfredse end arbejdslederne.

Figur 0.12: Respondenternes jobtilfredshed



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

### **Forskelle fra år 2000 undersøgelsen**

De kriterier, som stikprøven blev udtaget efter, er identiske med de kriterier, som blev benyttet ved undersøgelsen for to et halvt år siden. Derfor er der ikke de helt store forskelle i de respondent-karakteristika, som er beskrevet i det foregående. Men enkelte forhold, som kan have indflydelse på besvarelsen af spørgsmålene i spørgeskemaet, skal dog fremhæves.

Der indgår således denne gang lidt færre kvindelige ledere fra den offentlige sektor i undersøgelsen men til gengæld flere kvindelige mellemledere fra den private sektor. Branchemæssigt er der færre respondenter fra social- og sundhedsområdet og finans- og forretningsservice men til gengæld flere fra transportbranchen. Der er en vis grad af sammenhæng mellem disse to forhold, idet der denne gang er færre kvindelige ledere fra social- og sundhedsområdet.

Generelt set omfatter undersøgelsen denne gang lidt flere ledere på arbejdslederniveau og lidt færre på mellemlederniveau, men der er ikke tale om de helt store forskydninger. Der er til gengæld en del flere ledere fra københavnsområdet og færre fra det øvrige Sjælland og øerne.

Gennemsnitsalderen for de deltagende respondenter er, som tidligere antydte, steget en smule. Men når man udelukkende betragter de respondenter, som ikke deltog i den tidligere undersøgelse, er der ingen forskel.

Til gengæld er der forskydninger med hensyn til respondenternes uddannelsesmæssige baggrund. Denne gang er der en del flere respondenter med en lang videregående uddannelse og færre med en mellemlang videregående- eller en faglært uddannelse. Forskydningen mellem de lange videregående og de mellemlange videregående uddannelser er mest markante inden for den offentlige sektor. Det skal også bemærkes, at langt de fleste ledere på arbejdslederniveau har en faglært uddannelse. I undersøgelsen fra 2000 var en mellemlang videregående uddannelse dominerende i denne ledergruppe.

I forhold til undersøgelsen i 2000 er der sket en stigning i den rapporterede ugentlige arbejdstid på 3 1/2 time. Men her skal der tages hensyn til, at der i 2000 alene blev spurgt om den ugentlige arbejdstid, hvorimod der i denne undersøgelse blev spurgt specifikt til arbejdstid på jobbet og hjemmearbejde. Tendensen i de konstaterede forskelle mellem mandlige og kvindelige ledere samt de forskellige ledelsesniveauer er dog den samme i de to undersøgelser.

Selvom ledernes tilfredshed med deres job blev målt på en udvidet skala i denne undersøgelse i forhold til undersøgelsen i 2000, kan det stadigvæk konstateres, at langt den overvejende del af respondenterne er tilfredse med deres job. Med rimelig hensyntagen til den ændrede skala, kan der endda spores en vis stigning med tilfredsheden. I 2000 gav 81 procent af respondenterne udtryk for en eller anden grad af tilfredshed. I 2002 er tallet 89 procent.

# 1. LEDELSESMÆSSIGE UDFORDRINGER

I Det Danske Ledelsesbarometer bliver lederne spurgt om, hvilke ledelsesmæssige udfordringer de forventer at stå over for i de næste to-tre år. Lederne bliver præsenteret for 29 udfordringer, som de skal tage stilling til på en fem-punkts skala gående fra ingen betydning til meget stor betydning.

Når man ser bort fra de respondenter, der svarer, at den pågældende udfordring ikke er relevant, er der et tydeligt felt af udfordringer, der er karakteriseret ved, at en meget stor gruppe af ledere siger, at disse udfordringer har stor eller meget stor indflydelse. Praktisk talt alle ledere er enige om, at følgende punkter hører til i denne gruppe:

Fastholdelse af medarbejdere, effektivisering, kundeorientering, kvalitetsudvikling, udvikling af ledelseskompetence, mål- og resultatstyring samt viden- og kompetenceudvikling.

90 procent og derover svarer ja til, at disse udfordringer enten har nogen, stor eller meget stor indflydelse, og over 60 procent af lederne svarer ja til, at disse udfordringer har en stor eller en meget stor indflydelse. Ser man på rækken af udfordringer, når man alene spørger, hvilke udfordringer, der i fremtiden får meget stor indflydelse, så er rækkefølgen praktisk talt den samme: Fastholdelse af medarbejdere er øverst efterfulgt af kundeorientering og kvalitetsudvikling.

Der er således ingen tvivl om, at de vigtigste af de udfordringer, som danske ledere ser foran sig i de kommende år, når man tager alle ledere under ét, ser således ud:

1. Fastholdelse af medarbejdere
2. Effektivisering
3. Kundeorientering
4. Kvalitetsudvikling
5. Ledelseskompetenceudvikling

Fokuserer vi på de udfordringer, hvor lederne svarer stor eller meget stor indflydelse, efterfølges de fem udfordringer, der er nævnt ovenfor, af følgende fem valg:

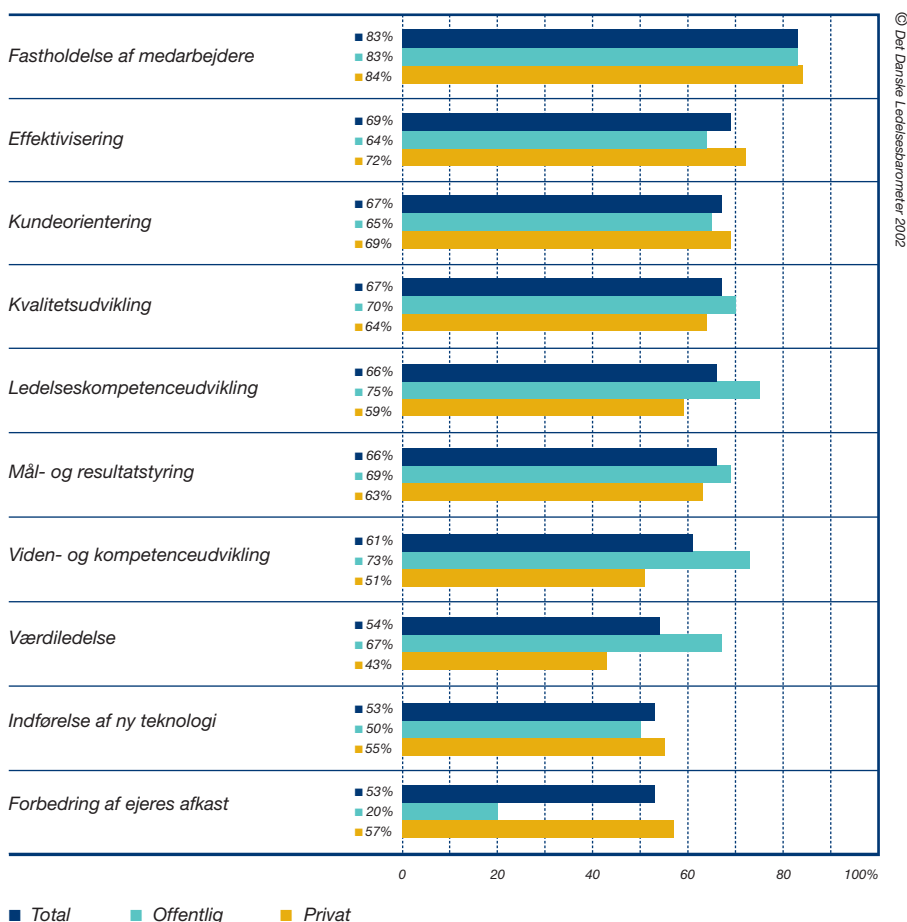
6. Mål- og resultatstyring
7. Viden- og kompetenceudvikling
8. Værdiledelse
9. Indførelse af ny teknologi
10. Forbedring af ejernes afkast

## **Forskel på udfordringer**

Der er betydelige forskelle, når vi ser på svarene fra offentlige og private ledere. Den største forskel i vurderingerne findes på området: Viden- og kompetenceudvikling, hvor 53 procent af de offentlige ledere siger, at dette har stor indflydelse, mens 21 procent siger at dette har en meget stor indflydelse, hvorimod kun 37 procent af de private ledere siger at viden- og kompetenceudvikling har stor betydning, og 14 procent at dette har meget stor betydning.

Et andet område, hvor der er en stor forskel, drejer sig om ledelseskompetenceudvikling. Her siger 53 procent offentlige ledere, at dette vil have stor indflydelse og 22 procent at dette vil have meget stor indflydelse, hvorimod kun 41 procent private ansatte ledere siger dette. Også på andre områder svarer flere offentlige end private ledere ja til stor eller meget stor indflydelse. Det gælder udfordringer som: fusioner og opkøb, outsourcing og udlicitering, samarbejde mellem virksomheder, kvalitetsudvikling, fleksible lønsystemer, tværorganisatorisk samarbejde, multikulturel medarbejderstab, udviskning af faggrænser, arbejdsmiljø, organisationsudvikling, værdiledelse, netværksrelationer og ledelseskompetenceudvikling.

**Figur 1.1: Antallet af ledere der forventer, at følgende ledelsesmæssige udfordringer vil få en stor eller meget stor betydning i de næste 2-3 år (ekskl. respondenter, der har svaret ikke relevant)**



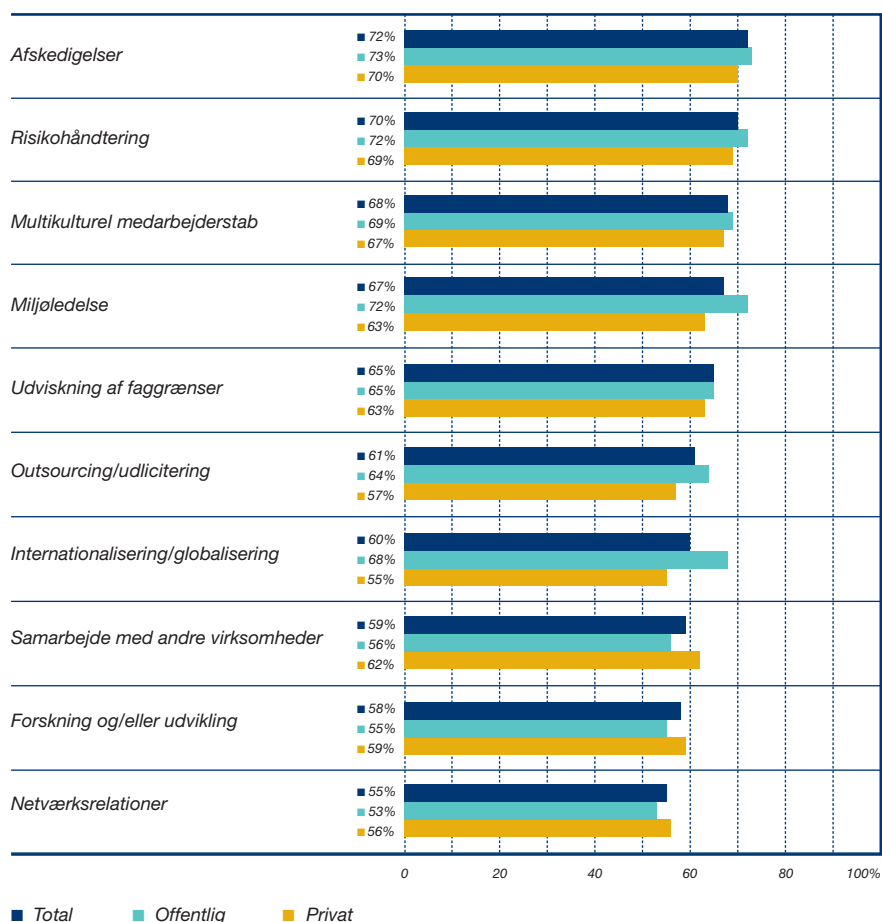
### **Eksportorientering og international orientering – begrænset betydning**

Selv når man ser bort fra de respondenter, der siger, at det pågældende tema ikke er relevant for dem, svarer 32 procent af lederne, at eksportorientering ingen indflydelse har på deres ledelsessituation, fordelt mellem 27 procent private og 55 procent offentligt ansatte. Hertil kommer, at 49 procent private og 38 procent offentligt ansatte ledere siger, at eksport har lille eller nogen indflydelse. Tilbage er reelt

kun cirka 25 procent privat ansatte ledere, for hvem eksportorientering er en stor eller meget stor udfordring i de kommende år.

I forlængelse heraf siger 17 procent, at internationalisering ingen indflydelse har – stort set lige store andele privat og offentligt ansatte. Hertil kommer 60 procent, der siger, at internationalisering har lille eller nogen indflydelse, lidt flere offentligt end privat ansatte siger dette – 68 procent mod 55 procent. Tilbage er imellem en femtedel (offentlige) og en fjerdedel (private) ledere, der siger, at internationalisering har stor eller meget stor indflydelse.

**Figur 1.2: Antallet af ledere der forventer, at følgende ledelsesmæssige udfordringer vil få en lille eller nogen betydning i de næste 2-3 år (ekskl. respondenter, der har svaret ikke relevant)**



Flere topledere end mellemledere og arbejdsledere svarer stor eller meget stor indflydelse til både eksportorientering og internationalisering, men det er ikke store forskelle, der er tale om: Procenttallene er 23, 18 og 21 for eksportorientering og 29, 22 og 20 for internationalisering for henholdsvis top-, mellem- og arbejdsledere.

### **Multikulturel medarbejderstab – lille udfordring**

Et tredje markant udslag, når det drejer sig om ringe indflydelse, er spørgsmålet om en multikulturel medarbejderstab. 20 procent siger, at dette ingen indflydelse har, flere private end offentlige siger dette, men forskellen er lille – 22 procent mod 16 procent. Hertil kommer 68 procent, der siger, at en multikulturel medarbejderstab har en lille eller nogen indflydelse, samme procentandel for private og offentlige ledere. Tilbage er 12 procent, 11 procent private og 15 procent offentlige ledere, der siger, at en multikulturel medarbejderstab har stor eller meget stor indflydelse. Heller ikke her er der særlig stor forskel på svarene afhængig af ledelsesniveau. For topledere, henholdsvis mellemledere og arbejdsledere svarer henholdsvis 12, 13 og 10 procent ja til, at dette har en stor eller meget stor betydning.

### **Outsourcing ingen betydning**

Outsourcing, udlicitering, fusioner, opkøb og sammenlægning af virksomheder er heller ikke temaer, der, efter denne undersøgelse, presser sig særlig kraftigt på. Mindre end 30 procent siger, at disse anliggender har stor eller meget stor indflydelse. 24 procent private og 12 procent offentlige ledere siger, at outsourcing og udlicitering ingen indflydelse har, og henholdsvis 57 procent og 64 procent siger, at det har lille eller nogen indflydelse. Når det gælder fusioner og opkøb, siger 21 procent private og 12 procent offentlige, at det ingen indflydelse har.

At dømmе efter denne undersøgelse er afskedigelser ikke et anliggende i de nærmeste to til tre år. Kun 18 procent siger, at det vil få stor eller meget stor indflydelse – lidt flere private end offentlige ledere. Resten, og det er omkring 80 procent, siger, at afskedigelser vil få ingen, lille eller kun nogen indflydelse.

### **Sammenfatning**

Sammenfattende bør vi hæfte os både ved de emner, som lederne anser for at være udfordringer og ved dem, som ikke anses for at være det. Er det i den forbindelse ikke bemærkelsesværdigt, at et sted imellem en tredjedel og halvdelen af de adspurgte ledere overhovedet ikke anser eksportorientering og internationalisering som et relevant spørgsmål? Og videre: Hvordan skal man fortolke eller forholde sig til, at ud af resten af disse ledere, der altså ikke har erklæret spørgsmålet for irrelevant, svarer kun imellem en femtedel og en fjerdedel, at temaer som eksport og internationalisering har stor eller meget stor indflydelse på deres ledelsessituation i de nærmeste to til tre år?

Over for dette står nogle meget klart formulerede udfordringer. Det drejer sig om at fastholde medarbejdere, om at effektivisere produktion og forretningsgange, om at kvalitetsudvikle, om at blive mere kundeorienterede og endelig om at udvikle lederkompetencer og kompetencer i øvrigt.

Det Danske Ledelsesbarometer afdækker en række centrale udfordringer, som ledere forventer at stå over for i de nærmeste år. De områder, som særligt vil optage lederne i de nærmeste år, er følgende: fastholdelse af medarbejdere, effektivisering, kundeorientering, kvalitetsudvikling og -styring samt ledelseskompentenceudvikling. Herefter følger mål- og resultatstyring, viden- og kompetenceudvikling, værdiledelse, indførelse af ny teknologi og forbedring af ejernes afkast.

Når det drejer sig om udvikling af ledelseskompentence og om viden- og kompetenceudvikling i almindelighed gælder det, at forholdsvis flere offentligt end private ledere lægger vægt på dette. Når det drejer sig om at forbedre ejernes afkast, gælder

det omvendte, nemlig at private ledere her ligger mere end dobbelt så højt end de offentlige ledere. Mange af disse udfordringer hænger sammen; det gælder eksempelvis ejernes afkast og effektivisering. Effektivisering er den næstvigtigste udfordring og vil have en direkte indvirkning på ejernes afkast. Sådan gælder det for en række af udfordringerne, at de er gensigt afhængige.

Set i forhold til 2000-målingen er der ikke de store forskelle. Der er byttet om på rækkefølgen af nogle af udfordringerne, men betragter man de ti vigtigste udfordringer i 2000- henholdsvis 2002-målingen, så er det kun værdiledelse og forbedring af ejernes afkast, der relativt set er avanceret. For ejernes afkast gælder, at 53 procent i 2002 mod 40 procent i 2000-målingen anser dette for at være af stor eller meget stor betydning. For værdiledelse gælder også, at det er en udfordring, der er rykket højere op i forhold til de andre udfordringer, men den absolutte procentandel er faldet lidt, nemlig fra 60 til 54 procent.

Det er også interessant at se, hvad lederne ikke tillægger så stor betydning. Efter eliminering af de respondenter, der ikke anser emnet for at være relevant, svarer 32 procent, at eksportorientering ingen betydning har, 20 procent, at en multikulturel medarbejderstab ikke har betydning og 19 procent, at outsourcing og udlicitering er uden betydning. 18 procent mener det samme om fusioner og opkøb, og 17 procent mener, at internationalisering ingen betydning har.

Går vi videre og betragter de ledere under ét, der svarer ingen betydning, lille og nogen betydning, så får vi i prioriteret rækkefølge følgende udfordringer, som lederne ikke tillægger særlig stor betydning: multikulturel medarbejderstab, afskedigelser, eksportorientering, outsourcing og udlicitering, risikohåndtering, internationalisering, miljøledelse, udviskning af faggrænser og fusioner, opkøb og sammenlægning.



## 2. DE ORGANISATORISKE RAMMER

I det danske ledelsesbarometer stiller vi indledningsvis en række spørgsmål, der forsøger at indkredse de rammer, som lederen fungerer i, træffer beslutninger i m.m. Der er både tale om virksomhedens interne forhold og om forhold i virksomhedens og dermed lederens omgivelser. Men for alle spørgsmål gælder, at der alene spørges til den pågældende leders egne vurderinger og egen virksomhed.

Overordnet drejer det sig om temaer som: Hvordan ser de organisatoriske rammer ud, som lederne fungerer i? Hvad karakteriserer disse rammer? Hvorledes udvikler de sig? Hvilke elementer eller variable skal man have fat i for at karakterisere disse rammer?

Først spørges der til den nuværende organisationsstruktur og den nuværende beslutningsproces i virksomheden. Hvordan ser virksomhedernes organisationsstruktur og beslutningsprocesser ud fra et overordnet perspektiv? Hvad karakteriserer dem? Lederne besvarer de stillede spørgsmål på en skala med følgende svarmuligheder: slet ikke; i nogen grad; i høj grad.

### **Topledelse og hurtighed**

Det udsagn, der uden sammenligning scorer højest på i høj grad-svaret, er følgende: Strategiske beslutninger tages af topledelsen. Det bekræfter 72 procent af de adspurgte. Hertil kommer, at 27 procent svarer ja i nogen grad til dette udsagn. Det svarer til, at praktisk talt alle respondenter svarer ja til, at topledelsen træffer strategiske beslutninger.

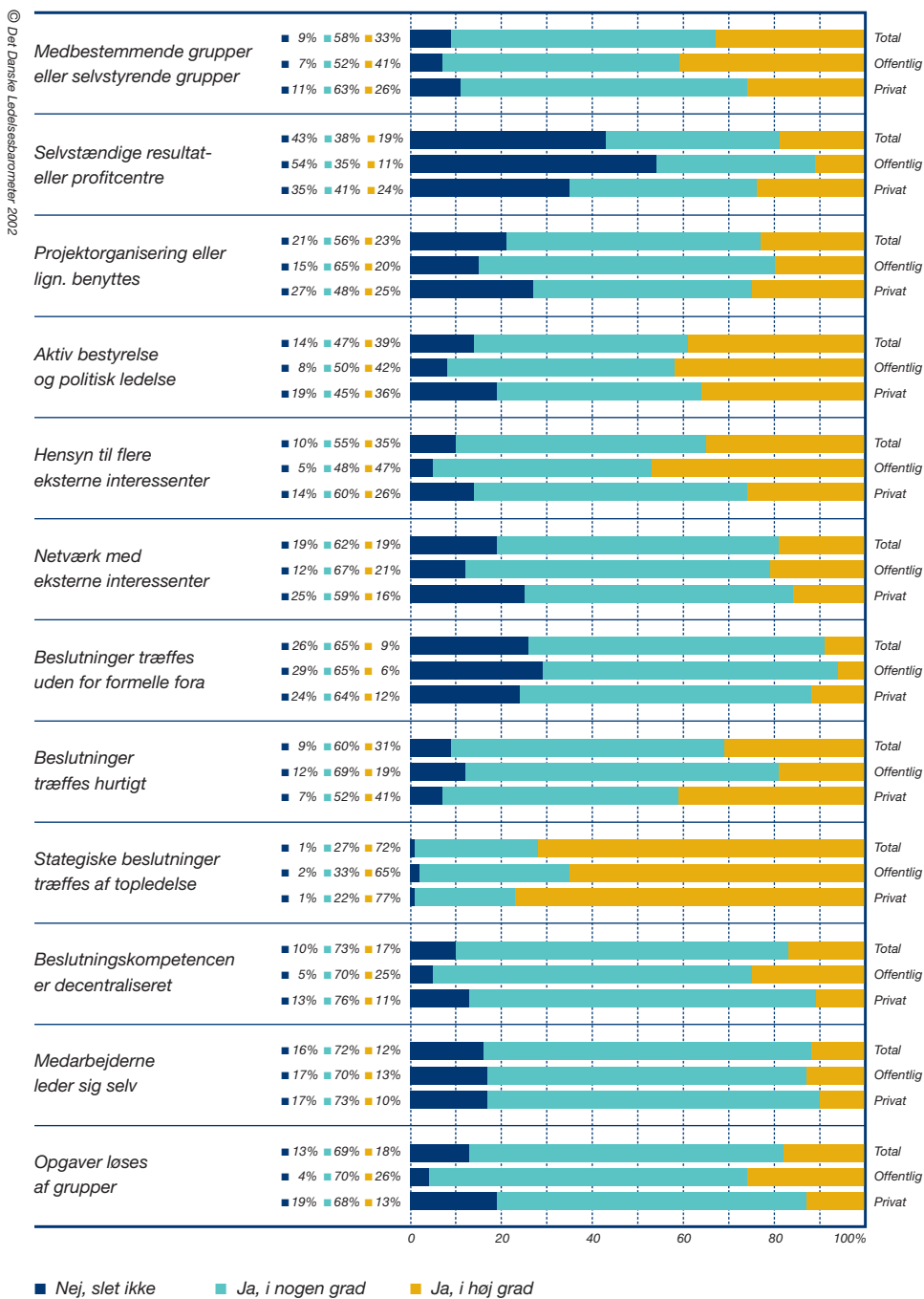
Næsten lige så markant er det, at beslutninger træffes hurtigt. Kun 9 procent svarer nej til, at beslutninger træffes hurtigt. 31 procent svarer, at beslutninger i høj grad træffes hurtigt, og 60 procent svarer, at beslutninger i nogen grad træffes hurtigt. Dobbelt så stor en andel af lederne i private virksomheder svarer ja i høj grad til spørgsmålet, om beslutninger træffes hurtigt, end ledere i offentlige virksomheder.

### **Politisk ledelse**

Bestyrelsen og den politiske ledelse er i fokus i disse år, og cirka 85 procent af alle lederne siger, at bestyrelsen og den politiske ledelse har en aktiv rolle. Det ville man formentlig ikke have sagt for 10 år siden. I dag siger næsten 40 procent af lederne, at bestyrelsen og den politiske ledelse i høj grad har en aktiv rolle, og 47 procent svarer, at bestyrelsen og den politiske ledelse i nogen grad har en aktiv rolle. Dette gælder både ledere i den private og i den offentlige sektor, endda sådan at flere offentlige end private ledere siger, at bestyrelsen og den politiske ledelse i nogen grad spiller en aktiv rolle, nemlig 50 procent offentlige mod 44 procent private. 42 procent offentlige mod 36 procent private ledere siger, at den politiske ledelse og bestyrelsen i høj grad spiller en rolle.

Betragter man spørgsmålet om bestyrelsens og den politiske ledelses rolle i forhold til ledelsesniveauer, viser det sig, at der er meget små forskelle. Den andel af ledere, der svarer i nogen grad, er praktisk talt ens for alle lederne uanset ledelsesniveau. Den andel, der svarer i høj grad, er en anelse større for topledere end for andre ledere (fire procentpoint over gennemsnittet).

Figur 2.1: Udviklingen i virksomhedens organisationsstruktur



**Selvstyrende grupper og eksterne interessenter**

Ud fra denne undersøgelse at dømme spiller selvstyrende grupper en stor rolle i danske offentlige og private virksomheder – og tilsyneladende en uændret rolle set i forhold til sidste måling i år 2000.

En tredjedel af lederne understreger de selvstyrende gruppers betydning ved at svare i høj grad til deres betydning. I høj grad andelen er betydeligt større hos de offent-

ligt ansatte ledere, 41 procent i forhold til 26 procent hos de privat ansatte. Cirka 10 procent har svaret nej slet ikke på spørgsmålet, om der er selvstyrende grupper i deres virksomhed.

Hensynet til eksterne interessenter spiller en stor rolle. Henholdsvis 55 og 35 procent svarer ja i nogen grad og ja i høj grad til dette spørgsmål. Samtidig svarer 65 procent ja til, at beslutninger i nogen grad træffes uden for de formelle beslutningsfora. 9 procent siger i høj grad og 26 procent svarer nej slet ikke til dette spørgsmål.

Næsten tre fjerde af alle respondenter siger således, at beslutninger – det vil sige nogle beslutninger – i deres virksomhed træffes uden for de formelle beslutningsfora.

### **Beslutningskompetence decentraliseres**

Det er tydeligt, at der sker en decentralisering af beslutningskompetencen i danske virksomheder. Lederne bliver i undersøgelsen spurgt om beslutningskompetencen i deres virksomheder bliver decentraliseret, og kun 10 procent svarer nej slet ikke, mens 74 procent svarer ja i nogen grad og 17 procent svarer ja i høj grad til spørgsmålet om decentralisering.

Lige så markant svarer 72 procent ja i nogen grad til spørgsmålet, om medarbejderne leder sig selv (12 procent svarer ja i høj grad), og 69 procent svarer ja i nogen grad til, at opgaver løses af grupper (18 procent ja i høj grad).

Der er en vis forskel på decentraliseringens og gruppearbejds omfang hos offentligt og privat ansatte ledere på den måde, at ja i høj grad andelen er dobbelt så stor hos de offentligt ansatte ledere (25 procent i forhold til 11 procent vedrørende decentralisering og 26 procent i forhold til 13 procent vedrørende gruppearbejde).

Decentralisering, selvledelse og gruppearbejde på forskellige måder og områder er således vigtige karakteristika ved den ledelsessituation, der karakteriserer den danske leder i 2002. Samtidig gælder det, at det er topledelsen, der træffer de strategiske beslutninger, bestyrelsen og den politiske ledelse spiller en stor rolle, og en del beslutninger træffes uden for de formelle beslutningsfora.

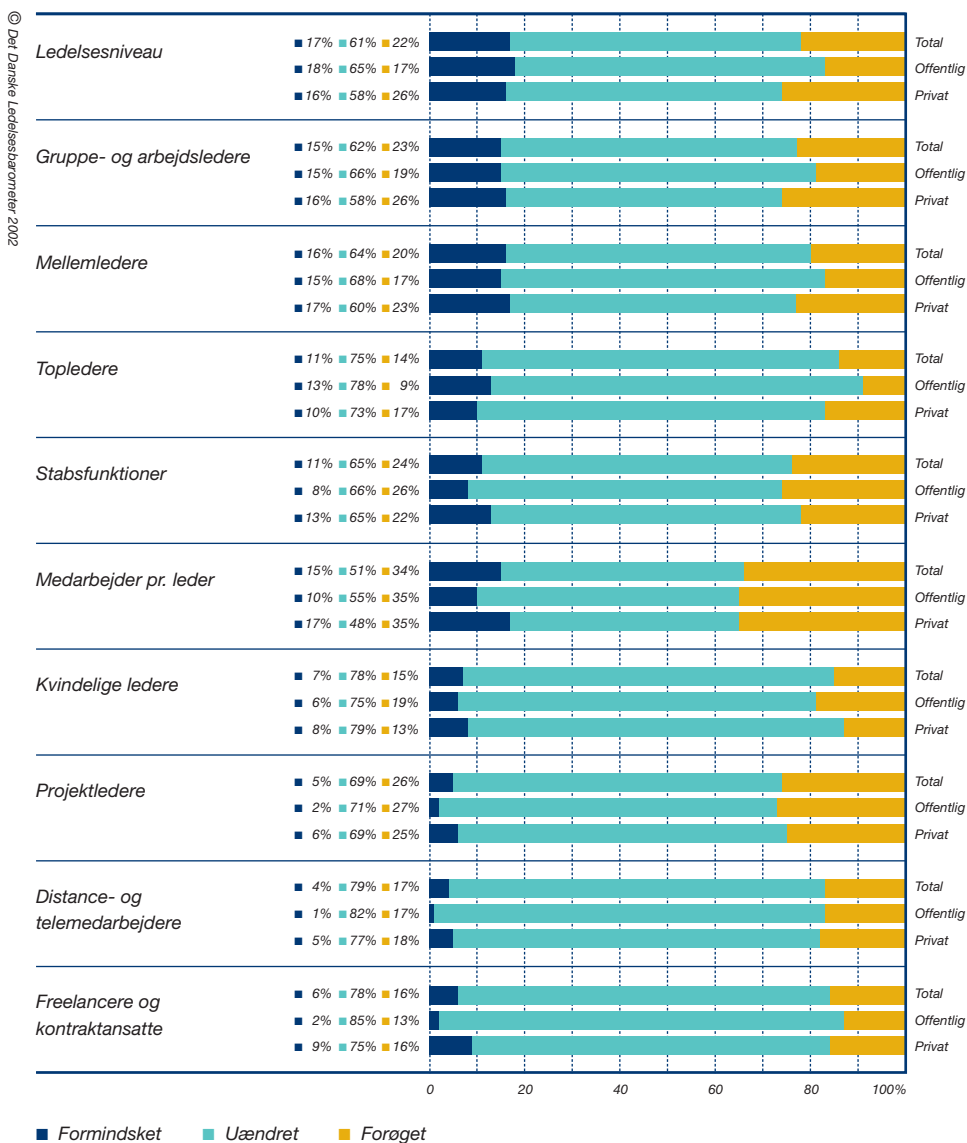
### **Antal ledelsesniveauer**

Når man betragter en række interne organisatoriske forhold i virksomhederne, hvorledes har udviklingen så påvirket disse forhold i de seneste to-tre år?

Ét af de spørgsmål, der har været meget diskuteret, og som repræsenterer et meget vigtigt organisatorisk karakteristikum, er ledeshierarkiet, pyramidestrukturen og det antal lag eller beslutningsniveauer, der findes i organisationen. Der har i de sidste 10-15 år været talt meget om fladere organisationsstrukturer, om at rive pyramiderne ned, osv.

Dette er spørgsmål, som deler skæbne med mange andre spørgsmål på den måde, at der ikke kan gives helt præcise svar. Det mest markante er, at næsten to tredjedele (61 procent) af alle de adspurgte ledere svarer, at antallet af ledelsesniveauer i organisationen er uændret. 22 procent af lederne siger, at antallet af ledelsesniveauer er forøget, og 17 procent svarer, at antal ledelsesniveauer er formindsket.

**Figur 2.2: Udviklingen i antallet af ledere, lederniveauer, kvindelige ledere m.v. i de seneste 2-3 år (ekskl. respondenter, der har svaret ved ikke)**



Ser man på forskellen mellem offentlige og private ledere viser det sig, at en fjerdedel af de private ledere svarer, at antallet af ledelsesniveauer i de seneste to til tre år er føroget, mens kun 17 procent af de offentlige ledere svarer ja til dette. Stort set samme andel private og offentlige ledere siger, at antal lag er reduceret, nemlig 16-17 procent. Tilbage står, at 65 procent offentlige imod 58 procent private ledere siger, at antal ledelseniveauer er uændret.

Når det gælder alder, er der en markant afvigelse på den måde, at 32 procent af ledere under 40 siger, at antallet af lag er føroget, hvorimod den tilsvarende procentandel i de andre aldersgrupper (henholdsvis 41-50 og over 50) kun er 19 og 21.

### ***Ingen ændringer i antal gruppeledere og mellemledere***

Et flertal af de adspurgte svarer, at antallet af gruppeledere og arbejdsledere – det vil sige ledere, der alene har ansvar for såkaldt menige medarbejdere – er uændret (61 procent), og at antallet af mellemledere er uændret (63 procent). Flertallet svarer også, at antallet af topledere (74 procent), stabsfunktioner (62 procent), kvindelige ledere (75 procent), projektledere (64 procent), distance/telemedarbejdere (64 procent) og freelancere/kontraktansatte (64 procent) er uændret.

Det er altså imellem to tredjedele og tre fjerdedele af lederne, der tilkendegiver, at der ikke er sket ændringer i et stort antal vigtige organisatoriske størrelser i deres virksomhed.

### ***Ændringer i antal medarbejdere pr. leder***

Det eneste spørgsmål, hvor et flertal svarer, at der er sket ændringer, drejer sig om antal medarbejdere pr. leder. Her svarer 34 procent, at antal medarbejdere pr. leder i deres virksomheder er forøget, mens 14 procent svarer, at antallet er formindsket. 49 procent svarer, at dette antal er uændret,

15 procent svarer, at antallet af kvindelige ledere er forøget, og kun 7 procent svarer, at dette tal er reduceret.

Disse tal dækker over en vis forskel mellem den private og den offentlige sektor. 18 procent i offentlige mod 12 procent i private virksomheder siger, at antallet af kvindelige ledere er forøget. Omvendt siger 26 procent private mod 19 procent offentlige ledere, at antallet af gruppe- og arbejdsledere er forøget, 22 procent private mod 17 procent offentlige ledere siger, at antallet af mellemledere er forøget, og 17 procent private mod 8 procent offentlige ledere siger, at antallet af topledere er forøget.

Det er svært at drage klare konklusioner ud af dette, men det ser ud til, at billedet er mere nuanceret end ofte antaget i den offentlige debat. Virksomheder bliver ikke bare fladere. Men omvendt er hierarkiet givetvis heller ikke, hvad det har været. Der sker ændringer, og disse ændringer er sammensatte og kan gå i forskellige retninger på samme tid. Det ser således ud til, at hierarkiet er uændret eller er blevet en anelse stejlere samtidig med, at der er en betydelig grad af selvledelse, decentralisering, selvstyrende grupper og lignende.

### ***Interessentgruppers indflydelse***

Virksomhedens interessenter er de personer eller institutioner, der har betydning for virksomhedens evne til at realisere sine mål. I Ledelsesbarometeret spørger vi om, hvilken indflydelse forskellige interessenter har på lederens lederfunktion. Spørgsmålet indeholder en del af den kompleksitet og de øgede krav, der karakteriserer og stilles til ledere og ledelse. Spørgsmålene kan besvares på en fem-punkts skala, der går fra ingen indflydelse til meget stor indflydelse.

### **Medarbejderne er vigtigste interessentgruppe**

Svaret er klart: Medarbejderne er den interessentgruppe, der har størst indflydelse på 'min lederfunktion'. Ser vi bort fra de respondenter, der svarer, at dette spørgsmål ikke er relevant for dem, svarer 94 procent af lederne, at medarbejderne har enten nogen, stor eller meget stor indflydelse.

På andenpladsen kommer kunderne. Her er den tilsvarende procentandel 87. Bestyrelse og politisk ledelse er den tredje vigtigste interessent (79 procent). Betragter vi alene den andel, der svarer stor eller meget stor indflydelse, kommer medarbejderne også på førstepladsen, idet 64 procent svarer ja til dette. Den tilsvarende procentandel for kunderne er 61.

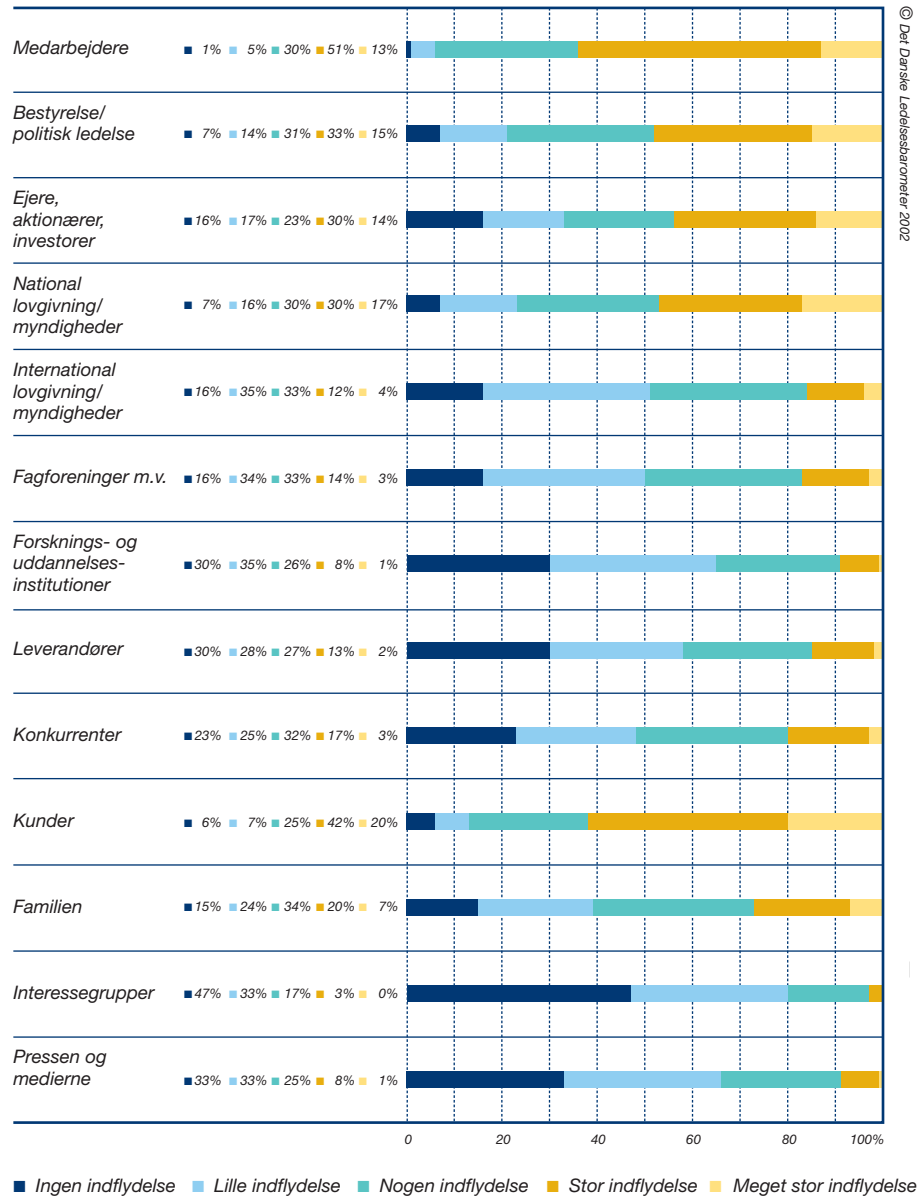
Betrager vi igen den store svarkategori – de, der svarer ja nogen, stor eller meget stor indflydelse, er rækkefølgen for de øvrige interessenter:

4) national lovgivning og myndighed, 5) ejere og aktionærer, 6) familien, 7) konkurrenter, 8) fagforeninger, 9) international lovgivning, 10) leverandører, 11) forsknings- og uddannelsesinstitutioner, 12) pressen og medierne og 13) interessegrupper.

### **Pressen og medierne: Begrænset indflydelse**

32 procent siger, at pressen og medierne ingen indflydelse har på deres ledelsesfunktion, 30 procent siger, at leverandørerne ingen indflydelse har, og 30 procent at forsknings- og uddannelsesinstitutionerne ingen indflydelse har. Herefter er rækkefølgen for ingen indflydelse: konkurrenter (23 procent), fagforeninger (16 procent), ejere og aktionærer (16 procent), international lovgivning (16 procent), familien (15 procent), bestyrelse og politisk ledelse (7 procent), national lovgivning (7 procent), kunder (6 procent) og medarbejdere (1 procent), og så er der en gruppe på hele 47 procent, der siger, at interessegrupper ingen indflydelse har. Betragter vi svar-kategorien lille indflydelse, ser vi stort set samme rækkefølge, som de, der helt afviser. Første er her forsknings- og uddannelsesinstitutioner (36 procent) Derefter følger international lovgivning (35 procent), fagforeninger (34 procent), pressen og medierne (33 procent), interessegrupper (33 procent), leverandører (28 procent), konkurrenter (25 procent), familien (24 procent), ejere og aktionærer (17 procent), national lovgivning (10 procent), bestyrelse og politisk ledelse (14 procent), kunder (7 procent) og medarbejdere (5 procent).

**Figur 2.3: Eksterne interessenters indflydelse på lederfunktionen (ekskl. respondenter, der har svaret ikke relevant). Procent af respondenter**



På negativsiden eller på den manglende indflydelses side står, ironisk nok, interessegrupper øverst på listen over grupper, der ikke har indflydelse. 80 procent svarer, at interessegrupper har ingen eller lille indflydelse. Herefter følger som interessenter, der har ingen eller lille indflydelse: pressen og medierne (66 procent), forsknings- og uddannelsesinstitutioner (65 procent), leverandører (59 procent), fagforeninger (50 procent), international lovgivning (50 procent), konkurrenter (48 procent) og familien (39 procent).

Lederne hævder altså meget klart, at pressen og medierne har ringe indflydelse. Det samme gælder interessegrupper, fagforeninger og forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Omvendt er det meget få, i alt kun 6 procent, der svarer, at medarbejderne har ingen eller lille indflydelse på ledelsesfunktionen.

#### **Forskel mellem private og offentligt ansatte ledere**

Disse svar dækker over betydelige forskelle imellem privat og offentligt ansatte ledere. Et eksempel: Når det drejer sig om bestyrelsens og den politiske ledelses indflydelse, svarer 72 procent privat ansatte og 88 procent offentligt ansatte ledere ja til nogen, stor eller meget stor indflydelse. Tilsvarende forskel er der på den nationale lovgivnings og myndigheders indflydelse. Svarprocenterne er her 64 procent for privat ansatte og 92 procent for offentlige ledere.

Når det drejer sig om de to dominerende interessenter, medarbejdere og kunder, er der kun små forskelle mellem offentligt og privat ansatte ledere. Spørger man om familiens indflydelse, er der derimod her en vis forskel. 66 procent af de adspurgte private ledere siger, at familien har nogen, stor eller meget stor indflydelse, hvorimod kun 51 procent af de offentligt ansatte ledere siger ja til dette. Endnu større forskel eksisterer, når det drejer sig om konkurrenternes indflydelse. 40 procent privat mod 63 procent offentligt ansatte siger, at konkurrenterne har ingen eller lille indflydelse på deres ledelsesfunktion.

Betydeligt flere privat ansatte end offentligt ansatte ledere (76 procent mod 54 procent) svarer, at pressen og medierne har ingen eller lille indflydelse. Tilsvarende gælder for fagforeningernes indflydelse, 60 procent mod 37 procent for henholdsvis private og offentligt ansatte. Omvendt siger flere offentlige end private ledere, at leverandørerne har ringe eller ingen indflydelse, nemlig 77 mod 47 procent.

#### **Kunderne får større indflydelse**

I 2000-barometret blev der spurgt om lederne forventninger med hensyn til forskellige interessenters indflydelse i de nærmeste tre år. Det mest markante udsagn var, at 77 procent af lederne forventede, at kunderne fik en større indflydelse, 59 procent, at politikere og lovgivning fik større indflydelse. 57 procent af lederne forventede, at medarbejderne fik større indflydelse, mens 41 procent antog, at bestyrelsen fik det, og 37 procent, at familien fik større indflydelse.

Respondenterne i denne undersøgelse bekræfter disse forventninger. De er altså blevet indfriet, og for en dels vedkommende måske endda mere end indfriet.

#### **Flere danner eksterne netværk**

Det fremgår klart af det billede, der tegnes, at selvstændige profitcentre, projektorganisering og netværk med eksterne interessenter spiller en større rolle i 2002-end i 2000-undersøgelsen.

Mest markant er ændringen, hvad angår eksterne netværk, hvor andelen af slet ikke er faldet fra 34 til 19 procent, og i høj grad andelen er steget fra 9 til 19 procent. I alt 62 procent svarer ja i nogen grad til spørgsmålet, om der er netværk med eksterne interessenter. Det tilsvarende tal i den forrige undersøgelse var 57 procent.

Slet ikke andelen er dobbelt så stor hos private som hos offentligt ansatte ledere.

### Sammenfatning

Nogle af de store linier i disse resultater er, at strategiske beslutninger træffes af topledelsen, og i forhold til Ledelsesbarometeret fra år 2000 er der en tendens til, at flere understreger dette strategiske aspekt. Der er ligeledes en meget klar tendens i retning af, at beslutninger træffes hurtigt. Bestyrelsen og den politiske ledelse er i fokus, hvilket også gælder selvstyrende grupper og hensynet til eksterne interessenter. For de selvstyrende gruppers vedkommende kan der spores en svag tendens til en øget betydning i den forstand, at flere, sammenlignet med 2000-målingen, svarer at selvstyrende grupper i høj grad har fået en øget betydning.

Der sker en tydelig decentralisering af beslutningskompetencen i danske offentlige og private virksomheder, og samtidig gælder det, at en del beslutninger træffes uden for de formelle beslutningsfora.

Specielt hvad angår decentralisering er der, i forhold til Ledelsesbarometeret i år 2000, sket en markant ændring på den måde, at den andel, der svarer ja i høj grad, er faldet fra 38 til 17 procent, hvorimod den andel, der svarer ja i nogen grad er steget fra 56 til 74 procent

Medarbejderne anses af lederne for at være den vigtigste interessentgruppe i den forstand, at det er den gruppe, der har størst indflydelse på lederfunktionen. Efter medarbejderne følger kunderne som den næstvigtigste interessent.

I de senere år har der været talt meget om flade organisationer, det vil sige organisationer med færre ledelsesniveauer. På trods af det svarer i år 61 procent af de adspurgte ledere, at udviklingen i de seneste år har været karakteriseret ved et uændret antal ledelsesniveauer. I år 2000 var svarprocenten 57. 22 procent af lederne svarer dog, at antallet af ledelsesniveauer er blevet forøget mod 29 procent i 2000. Opfattelsen af, at antallet af niveauer er forøget, er mest markant hos private ledere – 26 procent private mod 17 procent offentlige. 17 procent af lederne svarer, at antallet af ledelsesniveauer er formindsket mod 14 procent i 2000.

Tendensen er således en svag stigning i antallet af ledere, der siger, at antallet af ledelsesniveauer er uændret samtidig med, at forholdsvis færre siger, at antallet er forøget og forholdsvis flere siger, at antallet af ledelsesniveauer er formindsket.

Samtidig med denne tendens mod uændret eller større antal ledelsesniveauer i virksomhederne, er der også en tendens mod uændret eller stigende antal medarbejdere pr. leder – det, der undertiden benævnes span of control. Oven i købet på den måde, at 35 procent af lederne svarer, at antal medarbejdere pr. leder er forøget, samtidig med at 22 procent siger, at antal ledelsesniveauer er forøget. Det hænger umiddelbart ikke sammen og skal nok forklares med en række individuelle forskelle samt på det generelle niveau med den modsatrettede tendens og forklaring, at cirka 16 procent svarer ja til, at antallet af gruppe-, arbejds- og mellemledere er reduceret.

Det betyder så omvendt, at et stort flertal af respondenterne svarer, at antallet af gruppe-, arbejds- og mellemledere enten er uændret (63 procent) eller endog forøget (20-23 procent), hvilket ikke er i overensstemmelse med en ofte forekommende opfattelse i den offentlige ledelsesdebat, nemlig at mellemlederen er truet og måske på vej væk.

En anden almindeligt forekommende opfattelse, at antallet af stabsfunktioner er under kraftig reduktion, bekræftes heller ikke af undersøgelsen. Tværtimod. En fjerdedel af lederne siger, at antallet af stabsfunktioner er forøget og hele 65 procent siger, at antallet er uændret.

### **Et nuanceret billede**

Når det drejer sig om spørgsmålet ”Er den hierarkiske ledelsesopfattelse under opbrud”, så er der ingen tvivl om, at problematikken er meget mere nuanceret end den ofte meget forenklede fremstilling, der optræder i litteraturen. Det slog vi fast i Ledelsesbarometeret i år 2000, og den samme udvikling ser vi i 2002.

På den ene side tegner der sig et billede af private og offentlige virksomheder, hvor der på det formelle plan er tale om meget traditionelle organisationsformer. Det vil sige, at antallet af ledelsesniveauer er ret stabilt og at antallet af chefer og mellemledere er stabilt. Eller sagt på en anden måde: Den hierarkiske ledelsesopfattelse lever, og den er meget synlig – i hvert fald i de formelle strukturer, men også langt ind i de måder, som virksomhederne fungerer på i dagligdagen.

På den anden side tegner der sig et billede, hvor der inden for denne hierarkiske struktur og tænkemåde foregår en række ting, gennemføres en række initiativer og eksisterer en række forventninger, der i nogle tilfælde er i strid med og i andre tilfælde er i mindre god overensstemmelse med hierarkiet. I atter andre tilfælde kan det fint tolkes ind i en skandinavisk og tydeligt reformeret, hierarkisk tænkemåde. Nyere organisationsprincipper synes i et vist omfang at være mere udbredte i den offentlige sektor end i den private sektor.

Det billede, der tegnede sig i Ledelsesbarometeret år 2000, var meget nuanceret og formentlig udtryk for, at den hierarkiske ledelsesopfattelse er under forandring, men ændringen forløber meget forsigtigt, kontrolleret og afsøgende uden de store og dristige eksperimenter. Også denne undersøgelse bekræfter, at hierarkiet består, men måske er ved at blive mere komplekst, idet det i stigende grad suppleres af mere ”flade” træk.

### 3. LEDERJOBET

Lederjobbet undergår i disse år markante ændringer. Virksomhederne presses fra alle sider med krav om højt tempo, større konkurrenceevne og mere individualiserede løsninger. Det skaber behov for både nytænkning og omstrukturering af organisationernes interne virke og dermed også et behov for justeringer i prioriteringen af de ledelsesmæssige opgaver.

Under den fælles overskrift Lederjobbet har Ledelsesbarometeret sat fokus på følgende tre temaer:

- De ledelsesopgaver, som den enkelte leder mener har betydning for lederjobbet i dag
- Den måde hvorpå lederen fordeler sin arbejdstid
- De ledelsesmæssige, personlige og faglige kompetencer den enkelte leder mener bør være tilstede, for at han/hun kan varetage ledelsesopgaverne på tilfredsstillende vis.

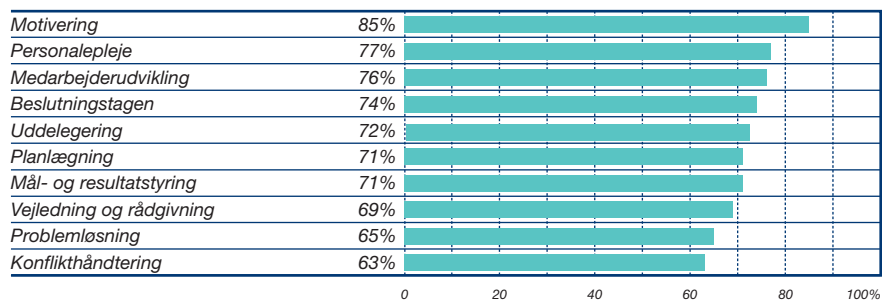
#### DE LEDELSESMÆSSIGE OPGAVER

I undersøgelsen er lederne blevet spurgt, på en 5-punkts-skala, om betydningen af i alt 36 forskellige ledelsesopgaver. Svarmulighederne varierer fra ingen betydning til meget stor betydning. De 36 ledelsesopgaver er valgt ud fra den overvejelse, at de tilsammen skulle være dækkende såvel begrebsmæssigt som opgavemæssigt for det generelle lederjob. Udvælgelsen forfølger ikke bestemte teorier på området.

Enkelte af ledelsesopgaverne har meget generel karakter, og de øvrige har en mere specifik om end utilsigtet placering i dimensionerne: Eksterne og interne opgaver og i dimensionerne: Udviklingsopgaver og driftsopgaver.

Nedenstående figur gengiver de 10 ledelsesopgaver, som har størst betydning for lederne i dag.

Figur 3.1: Ledelsesopgaver med stor/meget stor betydning. Top 10



### Personalet i fokus

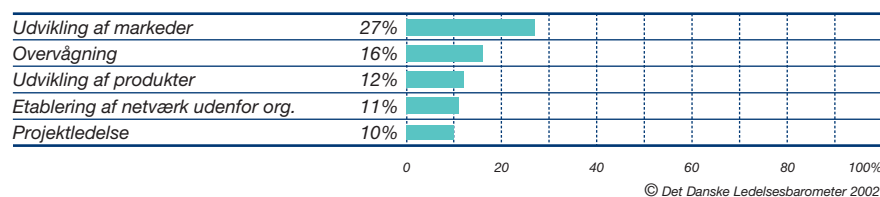
I ledelsesopgavernes Top-10 optræder fem opgaver (nr. et, to, tre, otte og ti) med direkte fokus på det der med en samlet betegnelse kunne kaldes Human Resource Development. Heraf tre på de allerøverste pladser i prioriteringen. Først på henholdsvis sjette og syvende pladsen optræder mere traditionelle ledelsesopgaver som planlægning og resultatstyring.

Det ændrer ikke væsentligt på resultatet, såfremt prioriteringen udelukkende opstilles med svarene fra kategorien meget stor betydning. Dog rykker ledelsesopgaven vejledning og rådgivning op på en tredjeplads, således at de personaleorienterede ledelsesopgaver herved indtager de første fire pladser.

### Opgaver uden betydning

Respondenterne har i spørgeskemaet haft mulighed for at tilkendegive, hvilke ledelsesmæssige opgaver, der er uden betydning. De mest betydningsløse ledelsesopgaver er vist i nedenstående figur.

**Figur 3.2: Ledelsesopgaver med ingen betydning. Top 5**



Ledelsesopgaven udvikling af markeder er nødvendigvis en meget lidt nærværende opgave for lederne i den offentlige sektor, blandt andet af lovgivningsmæssige og strukturelle årsager. For den private sektor er det fortsat således, at opgaven markedsudvikling ikke alene er en strategisk ledelsesopgave, men i høj grad en opgave, der er placeret på det øverste ledelsesniveau.

På de efterfølgende pladser i prioriteringen over ledelsesopgaver uden betydning kommer opgaverne etablering af netværk inden for organisationen (10 procent) og repræsentation/ambassadør for virksomheden (9 procent). Det er kun meget få ledere der karakteriserer de resterende ledelsesopgaver som værende decideret uden betydning.

### Kvinderne er mest personaleorienterede

En sammenligning mellem de kvindelige og mandlige respondenter afslører, at der ikke er væsentlige divergenser i opfattelsen af, hvad der er henholdsvis betydningsfulde og betydningsløse ledelsesopgaver. Det er dog således, at de kvindelige ledere på hele ni ledelsesopgaver har en markering i svarkategorien stor/meget stor betydning, der er 10 procentpoints eller mere højere end mændenes markering på de samme områder.

Der er en lille tendens til, at kvinderne har større fokus på personalet. Hvis man således sammenligner de to gruppers top-5 for så vidt angår de opgaver, der vurderes at have meget stor betydning, viser det sig, at kvinderne prioriterer personaleudvikling øverst, medens mændene har denne opgave på en syvende plads. Ligeledes har

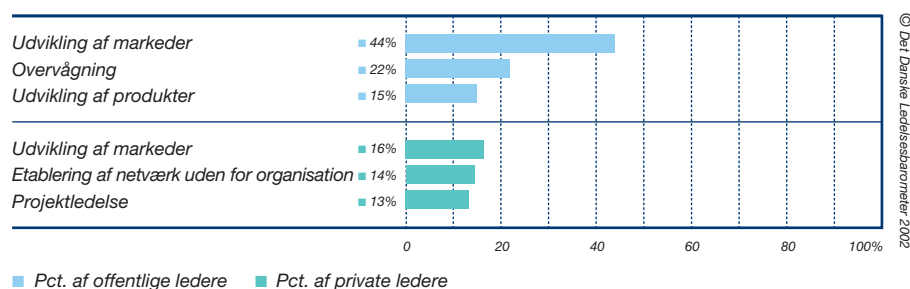
kvinderne ledelsesopgaven formidling af kultur, holdninger og værdier på en fjerde plads, medens denne opgave figurerer helt nede på en 16. plads for mændene. Omvendt figurerer beslutningstagen på en fjerde plads for mændene (10. plads for kvinderne) og idé-generering på en femte plads for mændene (17. plads for kvinderne).

### Mere traditionel fokus i den private sektor.

Der er ikke stor forskel på den private og den offentlige sektor, hvad angår prioriteringen af de ledelsesmæssige opgaver. Som nævnt ovenfor er kvindelige ledere lidt mere tilbøjelige til at pege på de personaleorienterede opgaver, og denne forskel slår igennem på tallene i sammenligningen mellem den private og den offentlige sektor.

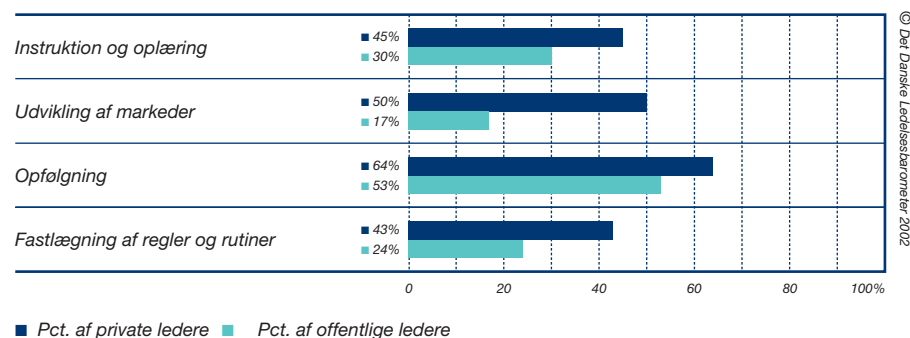
Hvis vi ser på, hvilke opgaver, der vurderes til ikke at have betydning, får vi følgende resultat:

**Figur 3.3: Ledelsesopgaver der vurderes at have ingen betydning i de to sektorer. Top-3**



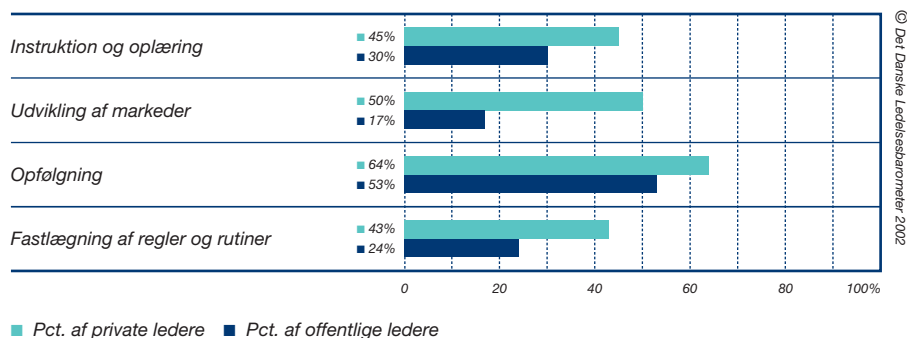
Sammenligner man svarene fra henholdsvis de offentlige og private ledere i svarkategorien opgaver med meget stor betydning og udskiller de områder, hvor der er mere end 10 procentpoints forskel, får man følgende resultat:

**Figur 3.4: Ledelsesopgaver af meget stor betydning med mere end 10 procentpoints forskel i svarene mellem ledere i den offentlige og den private sektor**



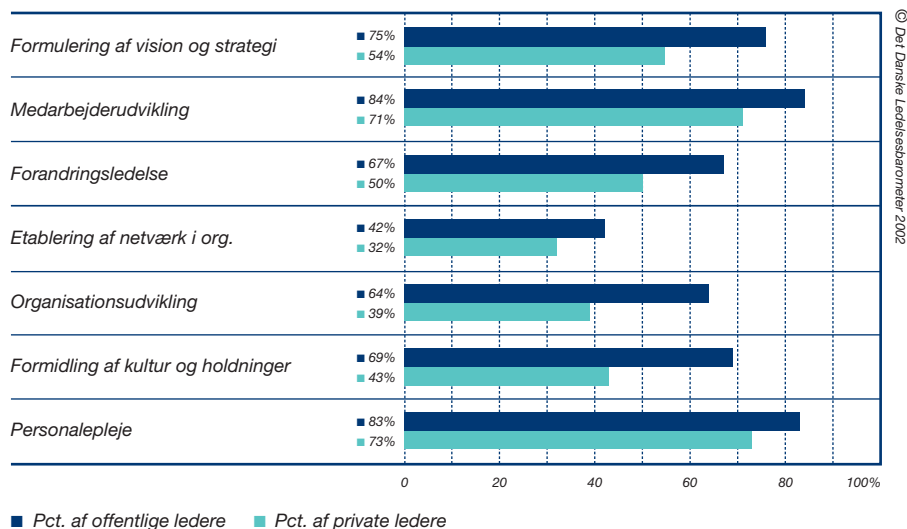
Hvis man dertil lægger svarkategorien stor betydning, afdækkes følgende ledelsesopgaver, der i den private sektor vurderes til at have stor/meget stor betydning på et niveau, der er mindst 10 procentpoint højere end i den offentlige sektor:

**Figur 3.5: Ledelsesopgaver med mere end 10 procentpoint forskel i svarkategorien stor/meget stor betydning**



Hvis man laver den tilsvarende sammenligning blot med modsat fortegn, det vil sige opgaver, der vægtes med mindst 10 procentpoint højere i den offentlige sektor, får man følgende resultat:

**Figur 3.6: Ledelsesopgaver med mere end 10 procentpoints forskel i svarkategorien stor/meget stor betydning**



En del af forklaringen på ovenstående forskelle mellem den private og den offentlige sektor skal formentlig findes i det forhold, at top- og mellemledere udgør 72 procent af de private ledere men hele 86 procent af de offentlige ledere.

**Motivering, motivering og atter motivering**

Undersøgelsens respondenter har som tidligere nævnt selv indplaceret sig i tre stillingsniveauer: topleder, mellemleder eller arbejdsleder. En sammenligning mellem de tre grupper top-5 prioriteringer af de ledelsesopgaver, der har meget stor betydning, ser sådan ud:

**Figur 3.7: Ledelsesopgaver med meget stor betydning. TOP-5. Prioriteret**

| <i>Topleder</i>                          | <i>Mellemlider</i>              | <i>Arbejdsleder</i>             |
|--|---------------------------------|---------------------------------|
| <i>Motivering</i>                        | <i>Motivering</i>               | <i>Motivering</i>               |
| <i>Formulering af vision og strategi</i> | <i>Personalepleje</i>           | <i>Personalepleje</i>           |
| <i>Beslutningstagen</i>                  | <i>Medarbejderudvikling</i>     | <i>Vejledning og rådgivning</i> |
| <i>Personalepleje</i>                    | <i>Vejledning og rådgivning</i> | <i>Medarbejderudvikling</i>     |
| <i>Idégenerering</i>                     | <i>Uddelegering</i>             | <i>Planlægning</i>              |

© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Nedenstående figur gengiver samme prioritering, men med svarene fra kategorierne meget stor betydning og stor betydning under ét.

**Figur 3.8: Ledelsesopgaver med stor/meget stor betydning. TOP-5. Prioriteret**

| <i>Topleder</i>                          | <i>Mellemlider</i>             | <i>Arbejdsleder</i>         |
|--|--------------------------------|-----------------------------|
| <i>Motivering</i>                        | <i>Motivering</i>              | <i>Motivering</i>           |
| <i>Formulering af vision og strategi</i> | <i>Personalepleje</i>          | <i>Planlægning</i>          |
| <i>Beslutningstagen</i>                  | <i>Medarbejderudvikling</i>    | <i>Medarbejderudvikling</i> |
| <i>Mål- og resultatstyring</i>           | <i>Mål- og resultatstyring</i> | <i>Personalepleje</i>       |
| <i>Uddelegering</i>                      | <i>Beslutningstagen</i>        | <i>Problemløsning</i>       |

© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

I lighed med forrige barometerundersøgelse viser Ledelsesbarometeret 2002, at de største forskelle i respondenternes ledelsesmæssige perspektiv skyldes den enkelte leders indplacering i ledeshierarkiet. Så meget desto mere interessant er det, at opgaven motivering figurerer øverst i prioriteringerne for alle tre ledelsesniveauer og i begge ovenstående figurer.

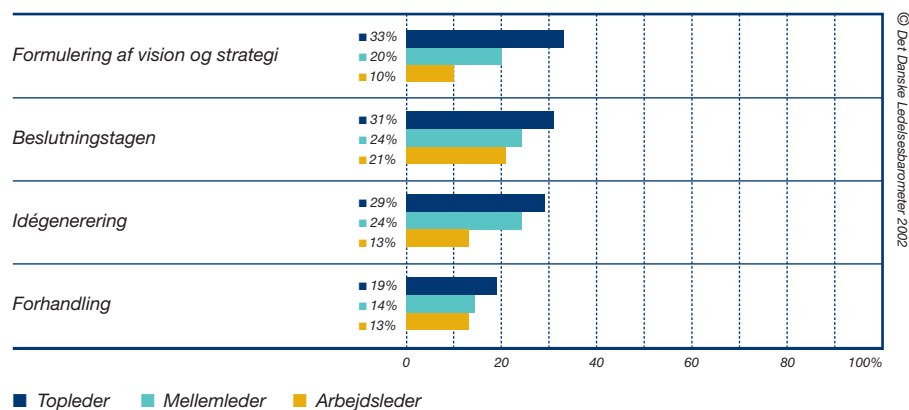
Ledelsesniveaernes 2. prioritering er ligeledes ganske interessant, idet disse i et vist omfang afspejler den grundlæggende opgavedifferentiering niveauerne imellem.

#### **Forskel mellem niveauerne**

Som nævnt viser barometeret interessante forskelle mellem de tre ledelsesniveauer. Her følger et udpluk af disse forskelle:

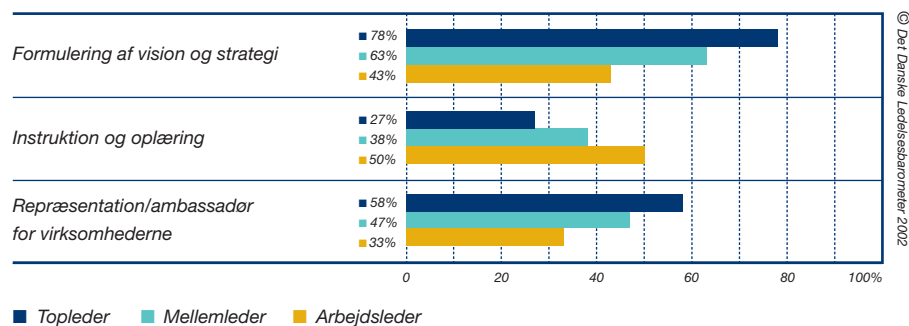
Visse ledelsesopgaver synes gradvist at ændre betydning med stigende eller faldende ledelsesniveau. Følgende ledelsesopgaver har mere en 10 procentpoints forskel i betydning og skifter gradvist betydning afhængigt af niveau:

**Figur 3.9: Ledelsesopgaver der gradvist skifter betydning afhængigt af ledelsesniveau. Svarkategori: Meget stor betydning**



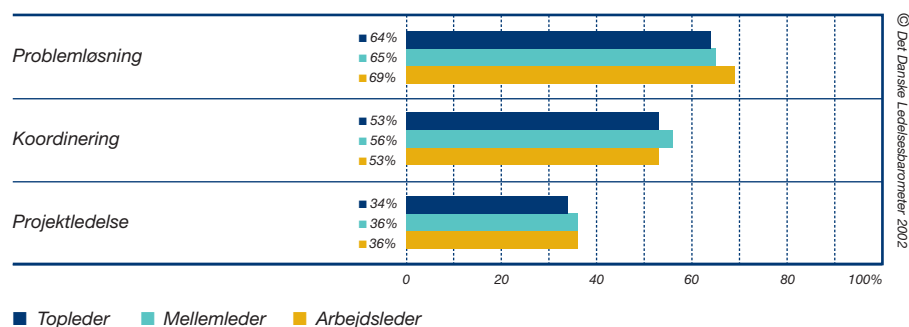
Hvis man inddrager svarene fra svarkategorien stor betydning og udskiller svarene med mindst 20% procentpoints forskel mellem topleder og arbejdsleder, fås den tilsvarende figur med følgende indhold:

**Figur 3.10: Ledelsesopgaver der gradvist skifter betydning afhængigt af ledelsesniveau. Svarkategori: Stor/Meget stor betydning**



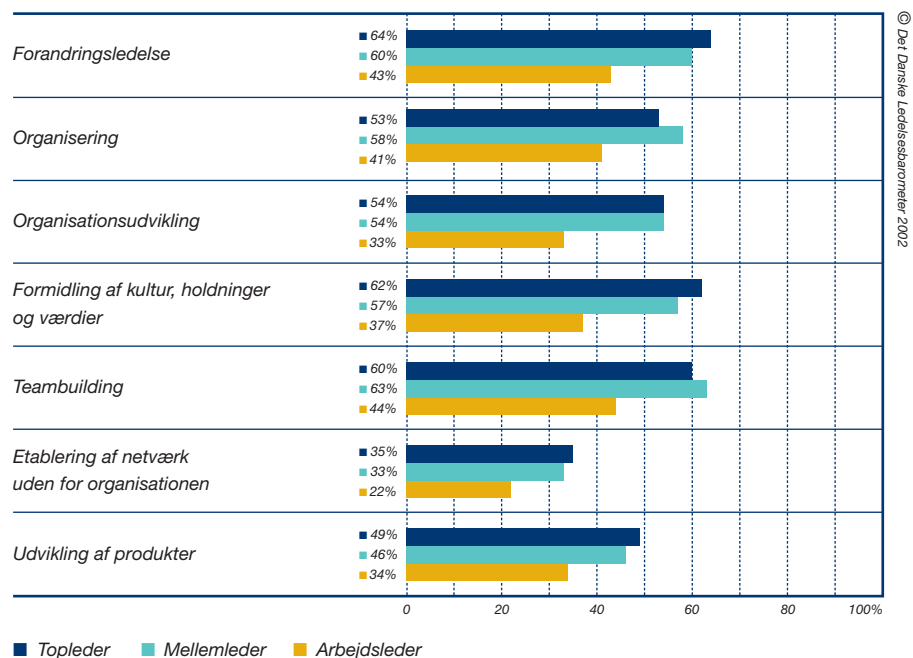
Modsat er der også ledelsesopgaver, som synes at have nogenlunde samme betydning på alle niveauer. Det drejer sig om:

**Figur 3.11: Ledelsesopgaver med stor/meget stor betydning**



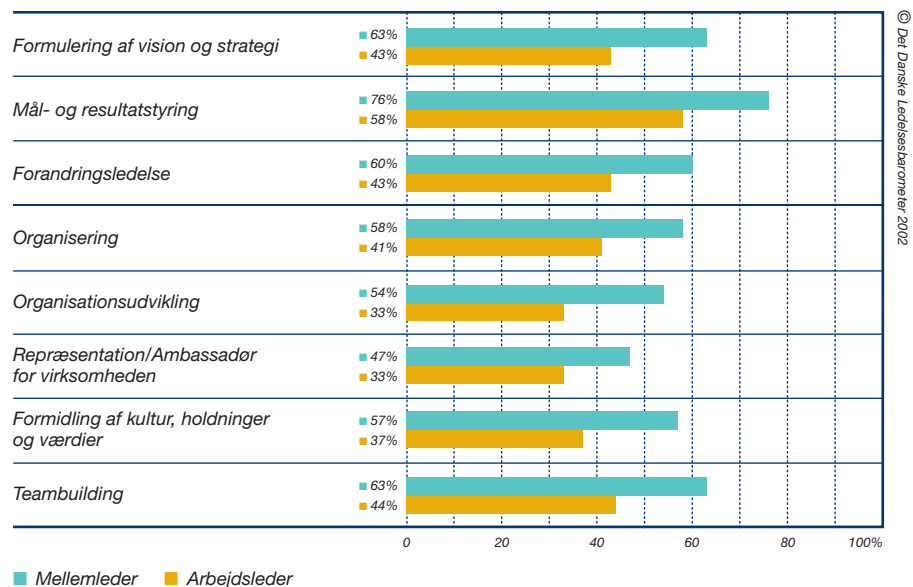
Nogle ledelsesopgaver har stort set samme betydning på de to øverste niveauer men har markant mindre betydning hos arbejdslederne. Det drejer sig om:

**Figur 3.12: Ledelsesopgaver med stor/meget stor betydning**



En del opgaver er markant mere betydningsfulde for mellemlideren end for arbejdslederen. Det drejer sig om:

**Figur 3.13: Ledelsesopgaver med stor/meget stor betydning**



Modsat synes der ikke at være ledelsesmæssige opgaver, der bliver nævneværdigt mindre betydningsfulde i trinnet fra arbejdsleder til mellemlider. Svarene tyder således på, at den meget omtalte helhedsorientering i lederjobbet for alvor først slår igennem på mellemliderniveauet.

### LEDERNES TIDSFORBRUG

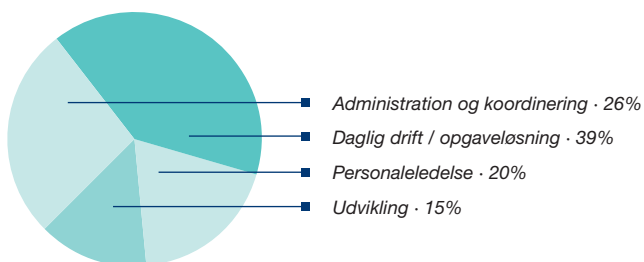
I Ledelsesbarometeret er respondenterne blevet bedt om at angive, hvor mange procent af deres arbejdstid, der anvendes på henholdsvis fire generelle ledelsesopgaver og fire generelle daglige aktiviteter. Formålet har været dels at skabe et overblik over lederens dagligdag og dels at undersøge, hvorvidt der er en sammenhæng mellem ledelsesmæssig fokus og faktisk tidsanvendelse.

Metoden selvscore er på dette område en problematisk dataindsamlingsmetode, og resultatet er behæftet med stor usikkerhed. Ikke desto mindre peger de gennemsnitlige resultater alligevel på tendenser, som formodentlig fortæller en nogenlunde rigtig historie om virkeligheden.

#### Tidsanvendelsen på opgaver

Lederne er blevet spurgt om den procentvise fordeling af den daglige arbejdstid på fire udvalgte ledelsesopgaver. Resultatet er som følgende:

**Figur 3.14: Lederes forbrug af daglig arbejdstid på ledelsesopgaver**



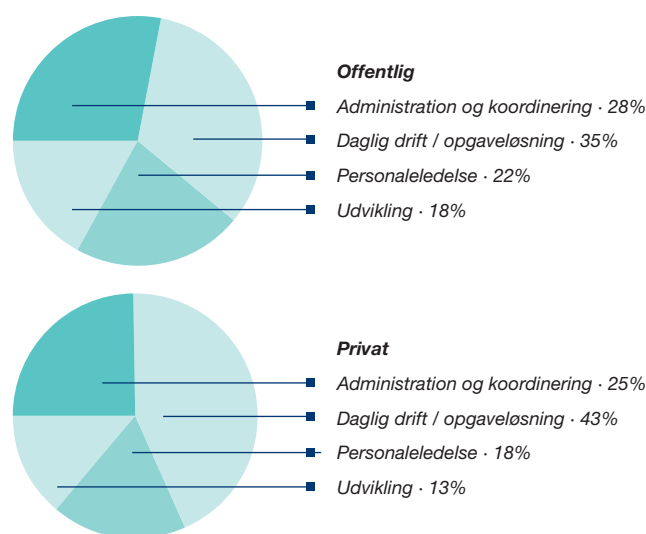
© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Ovenstående tal kan kun med varsomhed samtolkes med betydningen af forskellige ledelsesopgaver, som blev beskrevet i tidligere afsnit. En af årsagerne er at betydningsfulde og betydningsløse ledelsesopgaver ikke nødvendigvis er lige tidkrævende. Ikke desto mindre er det tankevækkende, at 2/3 af lederens tid efter deres eget udsagn går med administration og daglig drift samtidig med at deres primære fokus går i retning af personaleledelse (HRD). Ud fra en rationel betragtning kunne man forvente, at de knappe ressourcer – her tiden – blev tildelt de vigtigste opgaver, men det synes ikke at være tilfældet. Human Resource Development er vigtigst, med det er den daglige drift, der beslaglægger tiden.

### Ledere bruger ikke meget tid på udvikling

Der er ikke markante forskelle mellem kvindelige og mandlige ledere, om end der er en lille tendens til, at mændene i undersøgelsen (hovedsagelig ansat i privat sektor) bruger lidt mere tid på daglig drift end de kvindelige ledere (hovedsagelig ansat i offentlig sektor). Denne forskel viser sig igen i sammenligningen mellem ledere i den offentlige og den private sektor. De adspurgte ledere i den private sektor bruger markant mere tid på daglig drift end deres kolleger i den offentlige sektor (44 procent af tiden mod 33 procent). Modsat bruger lederne i den offentlige sektor lidt mere tid på personaleledelse og på udviklingsopgaver. Se figur 3.15 herunder.

**Figur 3.15: Lederes forbrug af daglig arbejdstid på udvalgte generelle ledelsesopgaver**



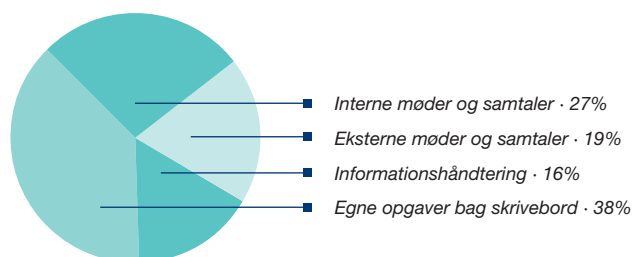
© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Konklusionen, når det handler om tidsanvendelsen på de tre ledelsesniveauer, er at der er en klar tendens til, at tidsforbruget på daglig drift gradvis formindskes fra lavt til højt ledelsesniveau (fra 46 procent til 34 procent af arbejdstiden), samt at tid anvendt på udviklingsopgaver stiger (fra 12 procent til 19 procent af arbejdstiden).

### Tidsanvendelsen på aktiviteter

Respondenterne er desuden blevet bedt om at tage stilling til den relative fordeling af arbejdstiden på fire daglige generelle aktiviteter. Resultatet er anført i figur 3.16:

**Figur 3.16: Lederes forbrug af daglig arbejdstid på fire generelle daglige aktiviteter**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Hovedkonklusionen af denne opgørelse er, at lederne i gennemsnit bruger cirka 40 procent af deres tid på egne opgaver bag skrivebordet. Undersøgelsen afdækker endvidere, at offentlige ledere synes at bruge lidt mere tid på interne møder og samtaler (31 procent mod privates 24 procent) men lidt mindre tid på egne opgaver (35 procent mod privates 40 procent), samt at jo højere lederen er placeret i ledelseshierarkiet, jo mere tid bruger han eller hun på eksterne møder og jo mindre tid på egne opgaver bag skrivebordet.

### LEDERENS PERSONLIGE EGENSKABER

Den moderne ledelsesopgave forudsætter ikke alene faglige kvalifikationer men i høj grad også et sæt af personlige egenskaber. I Ledelsesbarometeret har lederne skulle forholde sig til betydningen af i alt 16 personlige egenskaber, som for de flestes vedkommende kan beskrives som egentlige karakteregenskaber, det vil sige noget iboende hos den enkelte person, der delvist udspringer af dennes personlighed.

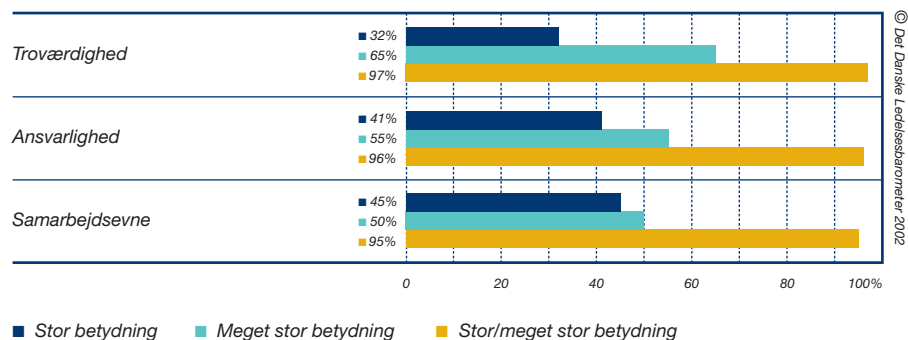
|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| ■ Kreativitet      | ■ Risikovillighed       |
| ■ Fleksibilitet    | ■ Vedholdenhed          |
| ■ Selvtillid       | ■ Ansvarlighed          |
| ■ Indlevelsesevne  | ■ Tolerance             |
| ■ Udadvendthed     | ■ Forandringsevne       |
| ■ Samarbejdsevne   | ■ Logisk analytisk evne |
| ■ Troværdighed     | ■ Følsomhed             |
| ■ Gennemslagskraft | ■ Barskhed              |

De 16 egenskaber er udvalgt blandt mange egenskaber, og de 16 er alle nødvendige i forhold til et lederjob. Dog har de alle ikke lige stor vægt. Der ligger ikke nogen egentlig personlighedsteori bag valget af netop disse, men tilsammen dækker de tre grundlæggende dimensioner, nemlig emotion, kognition og adfærd, altså en god blanding mellem evner, karaktertræk og adfærd.

### Troværdighed er vigtigst

Tre af de 16 anførte personlige egenskaber udskiller sig som klart mere betydningsfulde end de øvrige.

Figur 3.17: Personlige egenskaber. Top-3

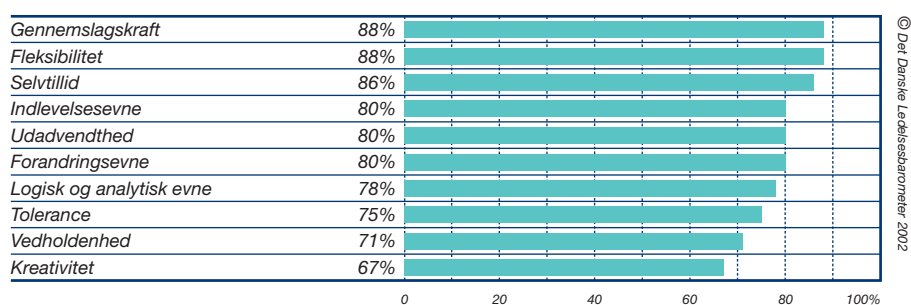


Kun ovennævnte tre personlige egenskaber kan samle mere end 50 procent af lederne i det synspunkt, at egenskaberne har meget stor betydning, og her adskiller egenskaben troværdighed sig markant fra de to andre. Hvis man nøjes med at se på besvarelsen i kategorien stor eller meget stor betydning, udviskes forskellen i betydningen mellem de tre egenskaber.

Troværdighed, ansvarlighed og samarbejdsevne er alle egenskaber, som er alment efterspurgt. De er en nødvendig forudsætning for medmenneskeligt samspil, og er således ikke specifikt lederrelevante. Netop disse tre udgør et fundament for de øvrige egenskaber.

Herefter følger en større gruppe af egenskaber, som alle har det tilfælles, at de ligger markant under de tre ovenfor nævnte i betydning (specielt i svarkategorien meget stor betydning), men vinder dog tilslutning fra mere end 50 procent af lederne.

Figur 3.18: Personlige egenskaber. TOP 4-13.  
Svarkategori: Stor/Meget stor betydning

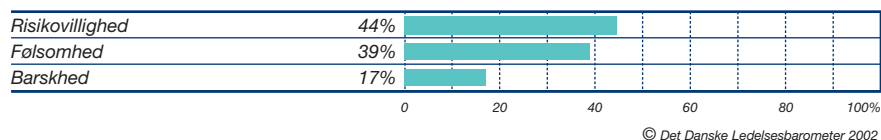


Det er værd at bemærke, at der er mere end 20 procentpoint forskel på top og bund i ovenstående figur.

Kun tre af de i alt 16 egenskaber kan ikke vinde tilslutning som værende betydningsfulde hos mindst 50 procent af respondenterne. Disse er:

**Figur 3.19: Personlige egenskaber. TOP 14-16.**

**Svarkategori: Stor/Meget stor betydning**



#### **Barskhed – ikke prioriteret**

I sammenhæng med det ovenfor nævnte om ledelsesopgaverne er det endvidere bemærkelsesværdigt – om end ganske logisk – at egenskaberne kreativitet og risikovillighed figurerer forholdsvis langt nede i prioriteringsrækken.

Hvad egenskaben barskhed angår, oplever respondenterne det nok ikke som politisk korrekt at fremhæve denne egenskab som vigtig. Derfor er placeringen som nummer 16 ikke overraskende. Det skal dog bemærkes, at der er flere ledere, der mener, at egenskaben har stor eller meget betydning, end der er ledere, der mener, at den ingen betydning har.

#### **Indlevelse og samarbejde blandt kvinderne**

I sammenligningen mellem svarerne fra de mandlige og kvindelige ledere kan vi kun konstatere meget små forskelle i prioriteringerne. Det er måske interessant, at kvinderne har placeret egenskaben troværdighed på en tredje plads og altså samarbejdsevne og ansvarlighed på de to øverste pladser. Der er dog tale om meget små procentforskelle.

På et par områder markerer kvinderne stærkere end mændene. Her er udvalgt de egenskaber, som scorer mere end 10 procentpoints højere i betydning (stor/meget stor betydning) hos kvinderne end hos mændene:

- Indlevelsessevne
- Risikovillighed
- Tolerance

#### **Samarbejde inden for den offentlige sektor**

Der er kun små forskelle mellem prioriteringerne hos ledere ansatte i den private sektor og lederne i den offentlige sektor. Det eneste bemærkelsesværdige er, at egenskaben samarbejdsevne sættes end del højere i den offentlige sektor i svarkategorien meget stor betydning, og at egenskaben forandringsevne generelt vurderes 10 procentpoint højere i den offentlige sektor.

Også mellem de tre ledelsesniveauer er der kun meget små forskelle. Der synes dog at være en lille tendens til at egenskaberne selvtillid og gennemslagskraft stiger i betydning, jo længere oppe i hierarkiet lederen befinder sig.

### **Alder og tolerance**

For så vidt angår lederens alder og betydningen af de nævnte egenskaber er der også her kun ganske små forskelle. Følgende egenskaber synes at stige i betydning med alderen:

- *Indlevelsessevne*
- *Samarbejdsevne*
- *Vedholdenhed*
- *Tolerance*

Betydningen af disse egenskaber er dog samtidigt påvirket af det forhold, at jo ældre lederen er, jo større er sandsynligheden for, at han eller hun befinder sig på et højere ledelsesniveau.

Det er tydeligt at jo ældre lederen er, jo større betydning får egenskaben tolerance.

### **Lederens faglige viden**

I Ledelsesbarometeret har respondenterne forholdt sig til betydningen af tolv udvalgte og generelle områder af faglig viden og til deres behov for yderligere kompetenceudvikling på de samme områder.

Disse faglige vidensområder er:

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| ■ <i>Økonomi og regnskab</i>     | ■ <i>Fremmedsprog</i>                      |
| ■ <i>Salgs- og markedsføring</i> | ■ <i>Andre kulturers værdier og normer</i> |
| ■ <i>Indkøb og logistik</i>      | ■ <i>Miljø</i>                             |
| ■ <i>EDB/IT</i>                  | ■ <i>Kommunikation</i>                     |
| ■ <i>Psykologi</i>               | ■ <i>Kvalitet</i>                          |
| ■ <i>Jura</i>                    | ■ <i>Service og kundeorientering</i>       |

Det gælder for alle respondentgrupper, at kommunikation, kvalitet samt service- og kundeorientering prioriteres øverst. På de næste pladser kommer psykologi, økonomi samt EDB/IT. Det er interessant, at det er sidstnævnte gruppe af områder, der synes at være de primære emner for behovet for efteruddannelse.

Hvad angår vidensområder uden betydning er topscoreren ikke overraskende salg- og markedsføring og kendskab til andre kulturers værdier og normer på en andenplads (17 procent).

### **Kvinder har fokus på psykologi**

Selv om hovedindtrykket er stor enighed, så er der dog flere interessante forskelle respondentgrupperne imellem. Eksempelvis giver 72 procent af de kvindelige ledere udtryk for, at fagområdet psykologi har stor/meget stor betydning, medens det samme tal for mændene er 52 procent. Der er desuden en mindre tendens til, at kvinderne lægger større vægt på kendskabet til andre kulturer samt til økonomi og regnskab. Der er således også lidt flere kvinder end mænd, der vurderer, at de har et behov for øget viden om netop økonomi og regnskab.

Den samme meget markante forskel i oplevelsen af betydningen af viden om psykologi finder man i sammenligningen mellem offentlig og privat sektor. Således er dette område af stor eller meget stor betydning for 69 procent af lederne i den offentlige sektor mod 49 procent i den private sektor. En anden markant forskel er, at området jura har stor/meget stor betydning for 30 procent af de offentlige ledere, men kun for 17 procent af de private ledere.

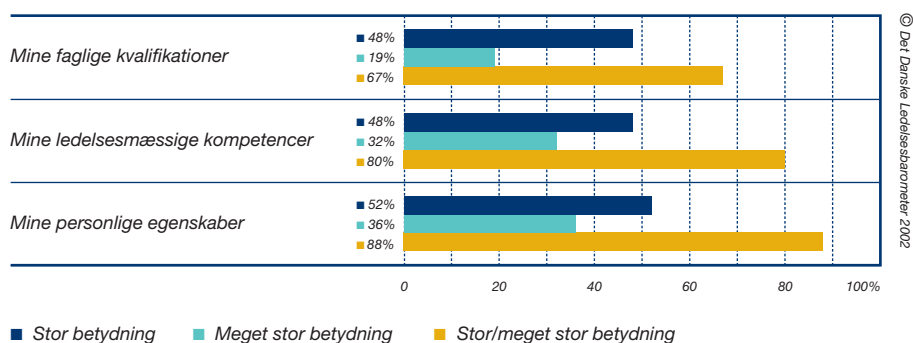
Enkelte fagområder skifter mere markant betydning afhængig af ledelsesniveau. Barometeret viser, at jo højere ledelsesniveau jo større betydning får fagområderne økonomi, salg, jura samt viden om andre kulturer.

Hvad angår behovet for efteruddannelse, så giver næsten 40 procent af arbejdslederne (25 procent af toplederne) udtryk for, at de har behov for mere viden om EDB/IT. Der er desuden en lille tendens til, at behovet for efteruddannelse inden for psykologi og kommunikation falder, jo mere tilfreds lederen er.

### Lederens berettigelse

Det er en tilbagevendende diskussion blandt ledelsesforskere og blandt hverdagens ledere og medarbejdere hvad det er for egenskaber, der udgør grundlaget for en leder. Hvilke evner, adfærd og kompetencer, der gør det nødvendigt for organisationer at strukturere sig i en særlig opgave- og ansvarsfordeling, hvor nogle medarbejdere er ledere og andre ikke? Kan man generelt sige noget om, hvad der i særlig grad udgør grundlaget for lederens rolle? Ledelsesbarometeret giver ikke endeligt svar på disse spørgsmål, men lederne er som input til disse diskussioner blevet bedt om at forholde sig til, hvilke forhold, der giver dem berettigelse i deres rolle som leder.

Figur 3.20: Forhold af betydning for lederens berettigelse



Ovennævnte figur taler sit eget tydelige sprog. Det primære grundlag for at udøve lederrollen er de personlige egenskaber og de ledelsesmæssige kompetencer – og i den rækkefølge. Først derefter kommer de faglige kvalifikationer.

Dette billede gælder på tværs af alle respondentgrupper, om end der er mindre forskelle. Disse forskelle er:

- Der er en lille tendens til, at de kvindelige ledere tillægger de faglige kvalifikationer større betydning end mændene
- Der er en tendens til, at lederne i den offentlige sektor tillægger både de personlige egenskaber og den ledelsesmæssige kompetence større betydning end i den private sektor
- Jo højere ledelsesniveau, jo mere giver lederen udtryk for, at den ledelsesmæssige kompetence har meget stor betydning
- De faglige kvalifikationer bliver mindre dominerende jo højere ledelsesniveauet er – specielt i springet fra arbejdsleder til mellemlider
- Blandt ledere under 40 år vægtes de faglige kvalifikationer ligeså højt som de ledelsesmæssige kvalifikationer

Respondenterne har desuden taget stilling til, hvorvidt det er af betydning, at de har samme faglige baggrund som deres medarbejdere. Generelt svarer mere end halvdelen at det har ingen/lille betydning, og knapt hver femte leder tilkendegiver, at det har stor/meget stor betydning. Det ser ud til, at de kvindelige ledere/lederne i den offentlige sektor lægger større vægt på at have samme faglige baggrund. Desuden er der en lille tendens til at betydningen stiger med alderen.

### **Sammenfatning**

Af i alt 26 udvalgte lederopgaver peger samtlige ledere på tværs af alle baggrundsvariable på opgaven motivering som den mest betydningsfulde. Der er således grund til at antage, at danske ledere generelt oplever, at de ledelsesmæssige udfordringer primært skal løses ved at sætte medarbejderne og medarbejdernes udvikling i fokus. En forklaring kunne være, at markedets og brugernes krav om højt tempo og individualiserede løsninger i stigende grad gør det nødvendigt at forlade det styrings- og planlægningsorienterede ledelsesparadigme, som kendetegnede forrige århundredes industrisamfund.

I det hele taget er de personalemæssige udviklingsopgaver i fokus. I ledelsesopgavernes top-10 optræder således ikke mindre end fem opgaver med klar tilknytning til begrebet Human Resource Development. En forsigtig konklusion kunne være, at lederjobbet i stigende grad bliver mere helhedsorienteret og derfor relativt set mere udviklingsorienteret. Det er imidlertid tankevækkende, at under 50 procent af alle ledere tilkendegiver, at de eksterne udviklingsopgaver er af stor betydning. En meget stor del af lederne i Danmark har orienteret deres udviklingsfokus indad i organisationen – mod personalet.

Sammenfattende kan det konkluderes om ledernes tidsforbrug, at selvom personaleledelse og udviklingsledelse principielt er højt i fokus, så er det de facto den daglige drift der stjæler tiden:

- 60 procent af arbejdstiden bruges til klassiske ledelsesopgaver
- Lederne møder og møder og taler og taler
- Ledelse er i høj grad en kommunikations- og informationsopgave, men egne opgaver fylder fortsat en del af tiden



## 4. LEDELSESFORMEN

Ledelsesformen skal ses i sammenhæng med en række andre forhold i virksomheder og organisationer, således som det også fremgår af figur 0.1. I dette kapitel fokuseres der på tre hovedområder: Måden lederjobbet udøves på (ledelsesstilen), forhold der giver indflydelse i forbindelse med udøvelsen af lederjobbet (ledernes magtbase) og endelig selve de værktøjer, som ledere anvender i deres job.

### LEDELSESSTILEN

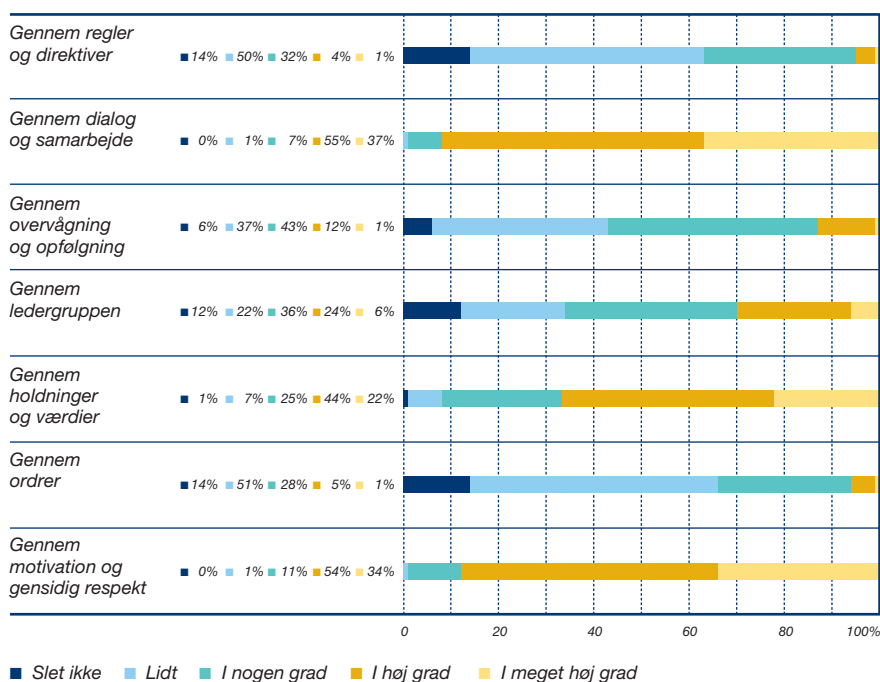
Når ledelsesstilen skal karakteriseres, er det centralt at holde sig for øje, at ledelse drejer sig om at lede. Men hvor der internationalt er en opfattelse af, at ledelse består i at løse opgaver ved hjælp af andre, er en skandinavisk ledelsesstil og -praksis normalt karakteriseret ved, at ledelse består i at løse opgaver sammen med andre.

Lederadfærd i en skandinavisk kontekst har derfor form af gruppeagtige processer, som udøves i et særligt ledelsesmiljø. I denne forståelse bliver begrebet ”proces” et centralt begreb, hvilket hænger sammen med, at ledelse foregår i forløb. Ledelse har en tidsdimension knyttet til sig. Denne forståelse af ledelsesbegrebet bryder således med en mere traditionel forestilling om den omnipotente leder – det vil sige den leder, der ”selv kan”.

Respondenterne i denne del af Det Danske Ledelsesbarometer er blevet spurgt om deres vurdering af, i hvilket omfang de baserer sig på ledelse ved hjælp af andre eller sammen med andre. Det er med andre ord opfattelsen af ledelse som en proces, der er lagt til grund for denne del af undersøgelsen.

Besvarelsen af de enkelte udsagn omkring måden at udøve lederjobbet på foregik ved hjælp af en skala bestående af følgende svaralternativer: slet ikke; lidt; i nogen grad; i høj grad; i meget høj grad. Respondenternes vurdering af deres måde at udøve lederjobbet på fremgår af figur 4.1.

**Figur 4.1: Ledelsesstil**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2012

### **Ledelse gennem samspil og dialog**

Betoningen af ledelsesprocessen som et centralt begreb fører frem til, at ledelse udøves af ledere, og at det foregår i et samspil med andre interessenter i og udenfor virksomheden. Samspil er blandt andet dialog og samarbejde.

Som det fremgår af figur 4.1, vurderer et meget stort flertal af respondenterne, at ledelse udøves gennem dialog og samarbejde samt gennem motivation og gensidig respekt. Desuden udøves ledelse gennem holdninger og værdier fremfor gennem regler og direktiver, overvågning og opfølgning eller ved at udstikke ordrer. Samspil er knyttet til begreber som dialog, motivation og samarbejde. Derimod er den omnipotente leder eller blot det traditionelle, rationelle billede af lederen som den, der træffer beslutninger og uddelegerer beslutningskompetence til andre, snarere knyttet til begreber som eksempelvis ordre, opfølgning, overvågning, direktiv. Mellem disse to yderpunkter findes ledelse gennem ledergruppen, som tyder på, at denne måde at udøve ledelse på kan indeholde elementer fra begge dimensioner.

### **Direktiver og ordrer afvises ikke**

Omkring 90 procent af respondenterne svarer, at ledelse i høj eller meget høj grad udøves gennem dialog og samarbejde samt motivation og gensidig respekt. Ifølge 67 procent af lederne udøves ledelse også i høj eller meget høj grad gennem holdninger og værdier. Kun en meget lille procentdel af respondenterne afviser kategorisk disse måder at udøve ledelse på. Omvendt svarer omkring 13 procent af respondenterne, at ledelse slet ikke udøves gennem regler og direktiver samt gennem ordrer, ligesom ledelse udøvet gennem overvågning og opfølgning afvises kategorisk af 6 procent af respondenterne. Der er imidlertid en betydelig gruppe af respondenter, der ikke helt vil afskrive disse mere traditionelle ledelsesbegreber som

regler, direktiver og ordrer, idet omkring 80 procent af ledere svarer, at ledelse i mindre omfang eller i nogen grad udøves gennem regler og direktiver, overvågning og opfølgning samt ordrer.

Det er klart, at ledelse ikke drejer sig om ledere alene, men om ledere i forskellige former for samspil og relationer, hvor eksempelvis dialog, samarbejde, værdier og respekt er bærende elementer. Det ser altså ud til, at den mest udbredte måde at udøve lederjobbet på i danske virksomheder er sammen med andre. Men det drejer sig også engang imellem om at give en ordre, at formulere en regel og at overvåge og følge op.

#### **Forskellige tendenser hos kvindelige og mandlige ledere**

Der er visse forskelle mellem mandlige og kvindelige ledes besvarelse af, hvorledes de udøver deres lederjob. Det drejer sig dog ikke altid så meget om markante tendenser, men mere om betoningen af tendenserne.

Et eksempel: Ledelse udøvet gennem ordrer afvises kategorisk af 11 procent af mændene mod 24 procent af kvinderne. Der er også en tendens til, at kvindelige ledere tillægger ledelse ved at overvåge og ved at følge op mindre betydning end de mandlige ledere. Det ser altså ud til, at kvinder er mere kategoriske i deres afvisning af de klassiske leder- og ledelsesopfattelser. Modsat er der også en tendens i retning af, at de kvindelige ledere er mere klare i deres lige så kategoriske positive stillingtagen til de mere moderne eller samspilsorienterede ledelsesopfattelser. Et eksempel: Til påstanden om at ledelse udøves gennem holdninger og værdier svarer 77 procent af kvinderne i høj eller meget høj grad mod kun 63 procent blandt mændene. En tilsvarende tendens gør sig gældende omkring ledelse gennem motivation og gensidig respekt (92 procent versus 87 procent).

#### **Forskel i opfattelsen hos offentlige og private ledere**

De samme tendenser i forskelle findes også mellem offentligt og privat ansatte ledere, idet holdningen blandt ledere i den offentlige sektor er meget lig holdningen blandt de kvindelige ledere og tilsvarende for ledere i den private sektor og mandlige ledere. Denne sammenhæng er ikke så overraskende i betragtning af den store andel af kvindelige ledere i den offentlige sektor.

Forskellene i måden at udøve lederjobbet på inden for de to sektorer er mest markante i yderpositionerne. Eksempelvis afviser 21 procent af de offentligt ansatte ledere kategorisk, at ledelse udøves gennem ordrer, hvorimod kun 10 procent af de privat ansatte ledere er lige så kategoriske i deres afvisning. Tilsvarende er der 58 procent af de offentlige ledere, som kun i meget beskedent omfang benytter denne ledelsesstil mod 44 procent i den private sektor. Når det derimod drejer sig om ledelse gennem regler og direktiver, er den kategoriske afvisning mindre markant hos de offentligt ansatte ledere (12 procent) og meget på linie med de privat ansattes afvisning (15 procent).

Omvendt mener 48 procent af de offentligt ansatte i forhold til 29 procent af de privat ansatte, at ledelse i meget høj grad udøves gennem dialog og samarbejde. De tilsvarende procenttal for at lede via holdninger og værdier er 31 procent versus 17 procent. Men der er trods alt 47 procent af de private ledere som i høj grad mener, at de udøver deres lederjob gennem dialog og samarbejde og 41 procent gennem holdninger og værdier. Der er derimod ikke den store forskel i opfattelsen af at

udøve lederjobbet gennem motivation og respekt, selvom tendensen er, at det tillægges større betydning i den offentlige sektor.

Endelig kan det bemærkes, at det er mere udbredt i den offentlige sektor end i den private at udøve sit lederjob gennem ledergruppen. 38 procent af de offentlige ledere vurderer, at de benytter denne måde i høj eller meget høj grad mod 23 procent af ledere i den private sektor. Modsat afvises den kategorisk af 15 procent af de private ledere mod 9 procent af de offentlige.

#### **Forskel i opfattelsen mellem ledelsesniveauerne**

Undersøgelsen viser desuden, at der er enkelte forskelle i holdningen til, hvordan man udøver ledelse afhængig af placeringen i ledeshierarkiet. Arbejdslederne er generelt mest afvisende over for at udøve sit lederjob gennem ledergruppen. 20 procent af arbejdslederne er helt afvisende over for denne ledelsesform i modsætning til 6 procent af toplederne og 11 procent af mellemliderne. På den anden side er både top- og arbejdsledere enige om, at ledelse i nogen grad udøves gennem ordrer. Omkring 33 procent i disse to ledergrupper er af den opfattelse mod 23 procent af mellemliderne. Omvendt er top- og mellemliderne næsten på samme niveau i deres positive vurdering af, at ledelse udøves gennem holdninger og værdier. 75 procent af toplederne mener således, at de i høj eller meget høj grad udøver deres lederjob på denne måde i forhold til 70 procent af mellemliderne, hvorimod der kun er 51 procent af arbejdslederne, som har denne opfattelse. Endelig kan det nævnes, at mellemliderne i meget høj grad benytter dialog og samarbejde, når de er ledere, i forhold til arbejdslederne (henholdsvis 40 og 30 procent).

#### **De tilfredse samarbejder**

Når vi ser på respondenternes aldersmæssige fordeling, har ledere under 40 år til dels samme opfattelse som arbejdslederne hvad angår udøvelse af lederjobbet gennem ordrer. De ældre ledes opfattelse stemmer derimod overens med top- og mellemlidernes holdninger, når det drejer sig om at lede gennem holdninger og værdier.

Ledere, som er mest tilfredse, anvender desuden mere den samarbejdsrelaterede ledelsesstil i forhold til de ledere, som er mindre tilfredse.

### **LEDERNES MAGTBASE**

Lederens formelle magt og ledelsesret – det vil sige retten til at lede og fordele arbejdet – er aftalt i de såkaldte hovedaftaler og er en del af det danske økonomisk-politiske system. Ledelsesretten sættes undertiden til diskussion, men er nok alligevel en af de mest accepterede samarbejdsstrukturer på det danske arbejdsmarked. Begrundelserne er mange, men en af de vigtigste er formentlig en udbredt erkendelse af behovet for ledelse. Og ledelse må nødvendigvis være knyttet til personer. I forhold til ekstremerne enevældig ledelse og kollektiv ledelse hersker der i danske virksomheder og institutioner en stærk demokratisk tradition, hvis spilleregler er nedfældet i både lovgivning og overenskomster. Dette forhold kan også ses i de resultater, der er beskrevet i det foregående afsnit.

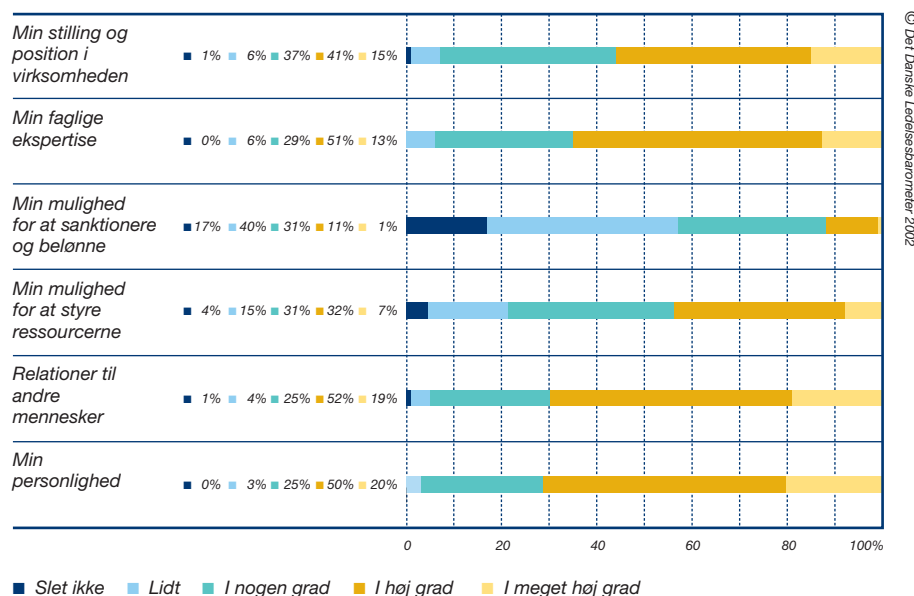
I denne situation kan det forventes, at lederens formelle stilling og position og de dertil knyttede magtredskaber i stadig mindre omfang danner baggrund for traditionel magtudøvelse. På tilsvarende vis kan det formodes, at lederens faglige eksper-

tise, som længe har været et særkende ved lederne sammenlignet med deres medarbejdere, langsomt vil miste sin betydning.

Som beskrevet i det foregående afsnit ser det ud til, at relationen mellem medarbejder og leder er præget af ligeværdighed samt gensidig respekt og tillid. For lederne bliver udfordringen derfor at udvikle en ledelse, som er baseret på dialog og samarbejde samtidig med, at autoriteten bevares. Skal virksomheden desuden kunne tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere er det nødvendigt, at lederne kan skabe engagement og ansvarlighed.

I fremtiden må det derfor forventes, at lederens personlige kompetencer og egenskaber vil blive en større kilde til en ny eller ændret form for magt og indflydelse. I Det Danske Ledelsesbarometer er respondenterne blevet bedt om at svare på hvilke forhold, der giver dem indflydelse i udøvelsen af lederjobbet. De enkelte udsagn kunne besvares ved hjælp af en skala bestående af følgende svaralternativer: slet ikke; lidt; i nogen grad; i høj grad; i meget høj grad. De adspurgte lederes vurdering fremgår af figur 4.2.

**Figur 4.2: Magtbaser der i stor grad giver indflydelse**



#### Personlig fremfor formel indflydelse

Som det fremgår af figur 4.2 giver omkring to tredjedele af lederne udtryk for, at deres muligheder for indflydelse i høj eller meget høj grad beror på deres relationer til andre mennesker, på deres egen personlighed samt på deres faglige indsigt og viden. Betydningen af disse faktorer fremgår også af, at kun under én procent af de adspurgte ledere mener, at disse tre forhold slet ikke giver dem indflydelse i udøvelsen af lederjobbet. Lederens formelle position vurderes af godt halvdelen af lederne i høj eller meget høj grad at danne grundlag for indflydelse, og muligheden for at styre ressourcerne af godt en tredjedel. Modsat afviser 17 procent af respondenter kategorisk, at mulighederne for at sanktionere og belønne er en kompetence, der giver indflydelse.

### **Formel position betyder mindre**

En uddybning af tallene bag figur 4.2 tyder umiddelbart ikke på de store forskelle i opfattelsen af, at lederens formelle stilling og position i virksomheden giver indflydelse i udøvelsen af lederjobbet. Det kan dog konstateres, at for topledere betyder den formelle position væsentligt mere for mulighederne for indflydelse, end det er tilfældet for både mellemledere og arbejdsledere. Der er således 72 procent af toplederne, som mener, at det i høj eller meget høj grad er tilfældet i forhold til 55 mellemledere og 43 procent arbejdsledere. Der kan desuden observeres et interessant samspil med jobtilfredsheden, idet omkring 60 procent af de tilfredse og meget tilfredse ledere tillægger den formelle position betydning i høj eller meget høj grad, mens dette kun er tilfældet for omkring 50 procent af de ledere, der kun er delvis tilfredse eller direkte utilfredse.

### **Personlighed og relationer til andre mennesker har stor betydning**

Som nævnt ovenfor spiller faktorer som relationer til andre mennesker og lederens egen personlighed en meget stor rolle. Men betydningen vurderes noget forskelligt af forskellige lederkategorier. Således vurderer knap 80 procent af de kvindelige ledere, at disse to forhold i høj eller meget høj grad giver indflydelse i forbindelse med udøvelsen af deres lederjob mod kun knap 70 procent af deres mandlige kollegaer. En tilsvarende situation gør sig gældende mellem ledere i den offentlige og den private sektor, hvilket igen må henføres til den store andel af kvindelige ledere i den offentlige sektor. Desuden viser det sig, at jo højere i ledelsessystemet lederen er placeret desto større indflydelse vurderer de, at deres personlighed og relationer til andre mennesker har i udøvelsen af deres lederjob. Der er nemlig godt 70 procent af mellem- og topledere, som vurderer, at disse to forhold i høj eller meget høj grad giver indflydelse mod kun godt 60 procent af arbejdslederne. Endelig skal det bemærkes, at de tilfredse og meget tilfredse ledere også vurderer disse to forhold til at have større betydning end de mindre tilfredse og utilfredse ledere (godt 70 procent mod godt 60 procent).

### **Faglig viden giver stadig indflydelse**

Lederens faglige indsigt og viden er fortsat en væsentlig kilde til indflydelse, som det fremgår af figur 4.2. Men der er ikke de store forskelle mellem de enkelte ledergrupper på dette punkt. Den eneste tendens, som kan spores er, at de kvindelige ledere tillægger den faglige ekspertise større vægt end deres mandlige kollegaer. Der er således knap 19 procent kvindelige ledere, som vurderer, at deres faglige ekspertise i meget høj grad giver indflydelse i udøvelsen af lederjobbet mod knap 12 procent af de mandlige ledere.

### **Sanktioner og belønning giver ikke stor indflydelse**

Som det fremgår af figur 4.2, er mulighederne for at sanktionere og belønne kun en væsentlig kilde til indflydelse for ganske få ledere. Der er dog visse forskelle lederne imellem. Således vurderer knap 22 procent af de kvindelige ledere, at muligheden for at sanktionere og belønning slet ikke giver indflydelse, mens det tilsvarende tal for de mandlige ledere er knap 15 procent. Mandligere ledere er altså mindre afvisende end kvindelige ledere på dette punkt.

En tilsvarende men lidt mere nuanceret situation gør sig gældende mellem ledere i den private og den offentlige sektor. I den private sektor vurderer 15 procent af lederne, at muligheden for sanktioner og belønning giver indflydelse i udøvelse af lederjobbet i høj eller meget høj grad mod 8 procent i den offentlige sektor. Men

45 procent af lederne i den offentlige sektor tillægger dog dette forhold lidt indflydelse. Der synes desuden at være en tendens til, at denne indflydelsesfaktor i høj eller meget høj grad tillægges betydning blandt topledere (knap 19 procent) i forhold til mellemledere (knap 11 procent) og især arbejdsledere (7 procent). Modsat afvises dette forhold kategorisk af knap 25 procent af arbejdslederne i forhold til godt 17 procent af mellemlederne og knap 8 procent af topledere.

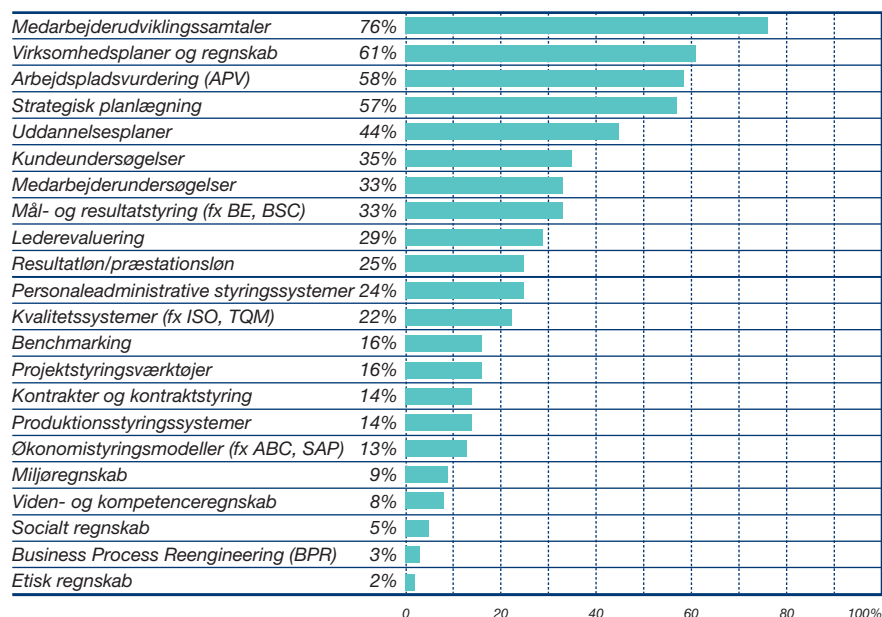
### Muligheden for at styre ressourcer

Respondenterne tillægger muligheden for at styre ressourcerne en vis betydning i forbindelse med indflydelsen i udøvelsen af deres lederjob, som det fremgår af figur 4.2. Den vurderes til at have betydning i nogen eller høj grad af tre fjerdedele af respondenterne. Men en ud af fem respondenter mener slet ikke, at det giver dem indflydelse – eller at det kun gør det i begrænset omfang. Den væsentligste forskel mellem lederkategorierne fremkommer mellem de forskellige ledelsesniveauer. Over 40 procent af top- og mellemlederne vurderer nemlig, at muligheden for at styre ressourcer i høj eller meget høj grad giver dem indflydelse i udøvelsen af deres lederjob mod kun omkring 30 procent af arbejdslederne. En tilsvarende vurdering kan findes blandt de meget tilfredse ledere (46 procent) i forhold til de delvis tilfredse ledere (31 procent).

## LEDELSESVÆRKTØJER

Hvad er det så for nogle ledelsesværktøjer, som lederne benytter sig af i forbindelse med udøvelsen af deres lederjob? I Det Danske Ledelsesbarometer 2002 spørges der om anvendelse af ikke mindre end 22 forskellige ledelsesværktøjer. Respondenterne kunne svare ja eller nej til, om de anvendte disse ledelsesværktøjer. Omfanget af anvendelsen af de 22 ledelsesværktøjer fremgår af figur 4.3.

Figur 4.3: Anvendelse af forskellige ledelsesværktøjer



På basis af omfanget af anvendelsen af de nævnte ledelsesværktøjer, forekommer det naturligt at opdele dem i tre grupper, således som det fremgår af figur 4.3:

1. De mest anvendte: Medarbejderudviklingssamtaler, virksomhedsplaner og regnskab, strategisk planlægning og arbejdspladsvurdering;
2. De ofte anvendte: Uddannelsesplaner, kunde- og medarbejderundersøgelser, mål- og resultatstyring, lederevaluering, resultat- og præstationsløn, personaleadministrative styringssystemer og kvalitetssystemer;
3. De sjældent anvendte: Benchmarking, projektstyringsværktøjer, produktionsstyringssystemer, kontrakter og kontraktstyring, økonomistyringsmodeller, miljøregnskab, viden- og kompetenceregnskab, socialt regnskab, business process reengineering og etisk regnskab.

De forskelle, som naturligt kan konstateres i anvendelsen af ledelsesværktøjerne mellem forskellige lederkategorier, vil i de fleste situationer kunne begrundes i den funktion, som lederen udfører. Men da det ikke er muligt at få en sådan information entydigt belyst gennem undersøgelsen, er de forskelle, som findes, belyst ved hjælp af de tidligere benyttede karakteristika.

#### ***Mænd og kvinder bruger forskellige værktøjer***

Kvindelige ledere bruger således værktøjer som personaleadministrative styringssystemer, arbejdspladsvurdering, lederevaluering, medarbejderudviklingssamtaler, viden- og kompetenceregnskab samt uddannelsesplaner noget hyppigere end deres mandlige kollegaer. De mandlige ledere bruger i modsætning hertil produktionsstyrings- og kvalitetssystemer hyppigere end de kvindelige ledere. Alt andet lige tyder dette på, at kvindelige ledere oftere har med forvaltning af de menneskelige ressourcer at gøre, hvorimod de mandlige ledere oftere har med egentlig produktion at gøre.

#### ***Sektorielle forskelle***

En opdeling på sektorer viser, at ledere inden for den offentlige sektor i højere grad anvender ledelsesværktøjer som arbejdspladsvurdering, personaleadministrative styringssystemer, uddannelsesplaner, benchmarking, lederevaluering, mål- og resultatstyring, virksomhedsplaner og regnskab samt viden- og kompetenceregnskab i forhold til deres kollegaer i den private sektor. Inden for den private sektor er værktøjer som kvalitets- og produktionsstyringssystemer samt kundeundersøgelser derimod mere udbredte. Disse forskelle afspejler i høj grad de strukturelle forskelle mellem de to sektorer.

#### ***Forskelle mellem ledelsesniveauerne***

Med hensyn til brugen af ledelsesværktøjerne i forhold til hvor i ledeshierarkiet lederen befinder sig, er der en del forskelle. Den mest fremherskende er, at topledere gennemgående hyppigere rapporterer om brug af en række ledelsesværktøjer i forhold til mellemlederne, som dog benytter dem hyppigere end arbejdslederne. Det gælder værktøjer som strategisk planlægning, virksomhedsplaner og regnskab, kunde- og medarbejderundersøgelser, lederevalueringer, benchmarking, resultat- og præstationsløn, økonomistyringsmodeller, kontrakter og kontraktstyring samt mål- og resultatstyring. Top- og mellemledere anvender værktøjer som medarbejderudviklingssamtaler, personaleadministrative styringssystemer og projektstyringsværktøjer i lige stort omfang men hyppigere end arbejdsledere. Topledere anvender

miljøregnskab hyppigere end både mellem- og arbejdsledere. Mellemledere anvender viden- og kompetenceregnskab hyppigere end både top- og arbejdsledere. Det er også dem, der anvender uddannelsesplaner hyppigst, men disse anvendes hyppigere af topledere end af arbejdsledere. Endelig kan det nævnes, at arbejdsledere bruger kvalitetssystemer hyppigere end topledere, der dog bruger dem hyppigere end mellemledere.

På baggrund af ledernes alder kan der kun spores ganske få forskelle i brugen af ledelsesværktøjer. De mest iøjnefaldende er, at ledere over 50 år bruger personaleadministrative styringssystemer hyppigere end deres yngre kollegaer, og at ledere over 40 år bruger arbejdspladsvurdering samt benchmarking hyppigere end de helt unge ledere.

### **Sammenligning 2000-2002**

I løbet af de to et halvt år, der er forløbet siden det sidste ledelsesbarometer, er der sket en del forskydninger inden for de tre områder, som er behandlet i dette kapitel. Da disse forskydninger kan være forårsaget af en ændret stikprøve såvel som en holdningsændring, vurderes begge dele. De ændringer, der kan konstateres, vil derfor blive belyst både ved hjælp af en sammenligning af de to undersøgelser helt generelt og en sammenligning, der kun er baseret på de respondenter, der har deltaget i begge undersøgelser.

Med hensyn til ændringer i ledelsesstilen var der en mindre forskel i udformningen af spørgsmålet i de to undersøgelser. I den foregående undersøgelse blev der spurgt om den generelle holdning til udøvelse af lederjobbet og i den nyeste om respondentens egen måde at udøve ledelse på. Denne forskel kan bevirke et ændret svarmønster, som må tages i betragtning ved vurdering af forskelle mellem de to undersøgelser.

Den generelle forskel, som kan konstateres, går på, at lederne i 2002 i mindre grad kategorisk afviser de mere håndfaste ledelsesmetoder så som regler og direktiver samt overvågning og ordre. Men der er ikke tale om en generel forskydning, således at flere i høj eller meget høj grad udøver deres lederjob gennem disse metoder. Til gengæld kan der konstateres et fald i ledelse udøvet gennem motivation og respekt, således at der er færre, som i høj eller meget høj grad gør brug af denne metode, og flere, der kun gør det i lille eller nogen grad. Ændringerne kan observeres såvel i den generelle sammenligning mellem de to undersøgelser som i en sammenligning kun baseret på respondenter, der var med i begge undersøgelser. Der ser således ud til at være tale om en generel tendens.

Der kan også observeres visse ændringer i vurderingen af ledernes magtbase. I denne situation hviler en sammenligning på helt identisk formulerede spørgsmål. Situationen er her, at der er sket en stigning med hensyn til betydningen af lederens formelle stilling og position i virksomheden, muligheden for at sanktionere og belønne samt lederens personlighed. Denne stigning kan konstateres i såvel den generelle sammenligning som sammenligningen baseret på de respondenter, der deltog i begge undersøgelser. Men der er forskelle i den måde, stigningerne er sket på. Med hensyn til lederens stilling og position samt deres personlighed, er der i 2002 flere, der i høj eller meget høj grad vurderer, at dette forhold giver dem indflydelse i forbindelse med udøvelsen af deres lederjob. Vedrørende muligheden for at sanktionere og belønne er situationen den, at der i 2002 er færre, som kategorisk afviser, at

dette forhold giver dem indflydelse i forbindelse med, hvordan de udøver deres lederjob. I den generelle sammenligning kan det desuden konstateres, at der er flere respondenter i 2002, som finder at deres relationer til andre mennesker har en høj eller meget høj grad af indflydelse på udøvelsen af deres lederjob. Denne forskel kan dog ikke genfindes i sammenligningen baseret på respondenter, der har deltaget i begge undersøgelser.

Med hensyn til brugen af ledelsesværktøjer kan der stort set konstateres et fald fra den foregående undersøgelse. Denne udvikling ses såvel ved en generel sammenligning mellem de to undersøgelser som en sammenligning kun baseret på respondenter, der har deltaget i begge undersøgelser. Men der skal også i denne situation tages højde for, at de bagvedliggende spørgsmål ikke var helt identisk formulerede. De mest markante fald kan konstateres i anvendelsen af økonomistyringsmodeller, mål- og resultatstyring, uddannelseplaner og medarbejderundersøgelser. Faldet inden for anvendelsen af disse fire værktøjer varierer fra godt 50 procent til knap 30 procent.

### **Sammenfatning**

Ledelse består i at løse opgaver ved hjælp af andre eller sammen med andre. Som resultaterne viser, er der visse tendenser i opfattelsen af de to former for ledelse, som blandt andet kommer til udtryk i en vis gradsforskel mellem mandlige og kvindelige ledere samt mellem ledere i den private og den offentlige sektor. De adspurgte ledere er dog generelt set enige om, at de udøver deres lederjob på basis af mere dialog- og samspilsbaseret ledelse herunder brug af motivation og gensidig respekt samt ledelse gennem holdninger og værdier. Men på den anden side giver de også udtryk for, at de traditionelle ledelsesformer baseret på ordrer, regler og direktiver samt overvågning og opfølgning ikke helt kan afskrives.

De adspurgte ledeses opfattelse af deres magtbase afspejler også den fremherskende ledelsesstil. Der tegner sig nemlig et billede af, at ledernes autoritet ikke i så høj grad alene stammer fra deres formelle position, men derimod udspringer af deres personlige kompetencer og egenskaber. Alt tyder således på, at ledernes magtbase har ændret sig fra at være formelt givet til at være personligt vundet. Lederne må derfor i stigende omfang selv skabe deres platform og legitimere deres funktion i virksomheden. Men også her er der visse forskelle mellem vurderingen i den offentlige og den private sektor.

Endelig afspejles ledelsesstilen også i et vist omfang i de ledelsesværktøjer, som de adspurgte ledere rapporterer, at de gør brug af i deres daglige arbejde, idet medarbejdersamtaler hører til blandt de mest benyttede. Men blandt de mest benyttede ledelsesværktøjer findes også nogle, som klart sikrer, at den daglige drift af virksomheden også skal tilgodeses og overvåges. Derfor kan man også finde områder som virksomhedsplaner og regnskaber samt strategisk planlægning blandt de mest benyttede ledelsesværktøjer. Der er også i denne situation en vis forskel mellem den private og den offentlige sektor, ligesom placeringen i ledeshierarkiet giver anledning til brug af forskellige ledelsesværktøjer.

Den konsekvente afvisning af de mere kontante ledelsesformer ser ud til at være vigende, sådan som det fremgår af en vurdering af de ændringer, som kan konstateres i forhold til Ledelsesbarometeret fra år 2000. Men i hvilket omfang der er tale om en generel eller en øjeblikkelig tendens kan først vurderes, når det næste ledelsesbarometer bliver offentliggjort.

## 5.

# LEDERENS EVALUERING, LØN, UDDANNELSE OG KARRIERE

De senere års øgede fokus på betydningen og vigtigheden af ledelse har øget interessen for og opmærksomheden på den enkelte leders ledelsesmæssige kvalifikationer og kompetencer samt en mere fortløbende og mere systematisk udvikling heraf.

På den baggrund belyser dette kapitel

- evaluering af lederen, formålet med at evaluere og indholdet i evalueringen
- lederens løn
- efteruddannelse og udvikling af lederevner
- hidtidige karriereforløb og holdninger til fremtidig karriere

Ledernes svarmuligheder fremgår af de enkelte figurer.

### LEDERENS EVALUERING

Evaluering af den enkelte leder kan foregå på flere måder. I Ledelsesbarometeret er der sat fokus på tre hovedområder for evalueringen af den enkelte leder. Det er områderne

- resultatkontrakter
- systematisk lederevaluering
- medarbejderudviklingssamtale for lederen

#### *Udviklingssamtalen er det mest brugte værktøj*

Medarbejderudviklingssamtalen er det mest brugte værktøj i evalueringen af ledere (se figur 5.1). Syv ud af ti ledere deltager i medarbejderudviklingssamtaler. Det er især mellemledere og arbejdsledere, der deltager i medarbejderudviklingssamtaler. Således deltager knap seks ud af ti topledere ikke i disse samtaler. Det gælder kun 18 procent af mellemlederne og 23 procent af arbejdslederne.

Medarbejderudviklingssamtaler anvendes mere i den offentlige end den private sektor. 78 procent af de offentligt ansatte ledere er til medarbejderudviklingssamtale. Det gælder kun 65 procent af lederne i den private sektor.

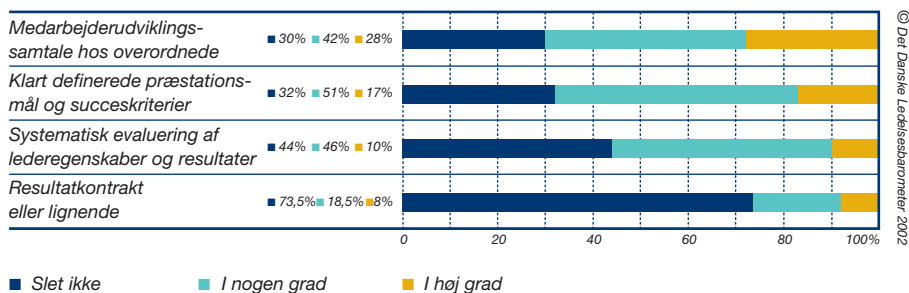
Kvindelige ledere deltager i højere grad i medarbejderudviklingssamtaler end mandlige ledere. Mere end otte ud af ti kvindelige ledere deltager, mens det kun gælder cirka to ud af tre mandlige ledere.

#### *Resultatkontrakter begrænset*

Anvendelsen af resultatkontrakter er generelt begrænset. I det omfang, der anvendes resultatkontrakter, er det først og fremmest topledere, der har en resultatkontrakt. Knap fire ud af ti topledere har således en resultatkontrakt, hvorimod det kun gælder 27 procent af mellemlederne.

Mere end hver anden leder oplever en systematisk evaluering af deres lederegenskaber og resultater. Det er først og fremmest mellemlederne, der giver udtryk for, at de bliver systematisk evalueret. Det gælder mere end seks ud af ti mellemledere.

**Figur 5.1: Andelen af ledere, der bliver evalueret**



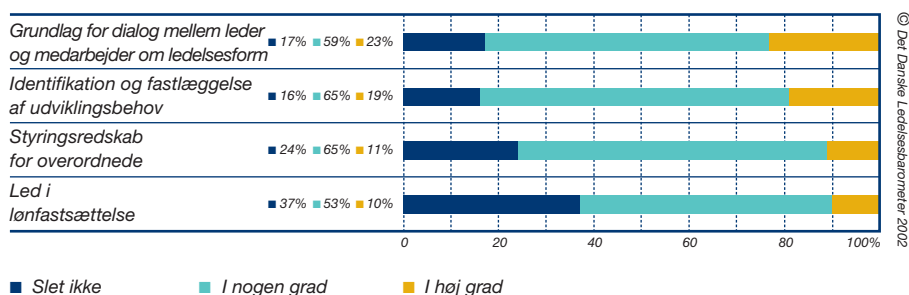
**Kvindelige ledere er mindre tilfredse med evalueringsmåden**

Otte ud af ti ledere er i nogen eller høj grad tilfredse med den måde, evalueringen foregår på. De mandlige ledere er noget mere tilfredse end de kvindelige ledere. Cirka 25 procent af de kvindelige ledere er slet ikke tilfredse med evalueringsmåden. Det samme gælder kun cirka 18 procent af de mandlige ledere.

**Behovet for udvikling er formålet med evalueringen**

Ifølge lederne er formålet med evalueringen først og fremmest at identificere og fastlægge den enkelte leders behov for udvikling samt grundlaget for dialog mellem lederen og lederens medarbejdere (se figur 5.2). Formålet er i mindre grad et led i fastsættelsen af lederens løn.

**Figur 5.2: Formålet med lederevalueringen**

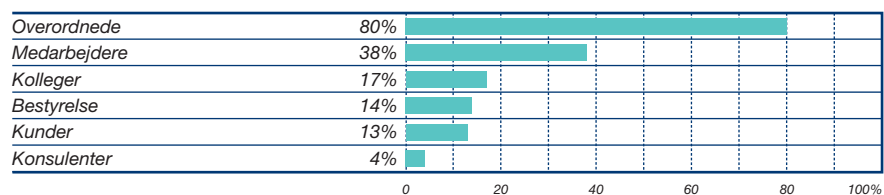


På to områder adskiller den private sektor sig fra den offentlige sektor. Det gælder især evalueringens funktion som element i lønfastsættelsen, som har væsentlig større betydning i den private sektor (74 procent svarer i nogen eller i høj grad) end i den offentlige sektor (50 procent). Desuden gælder det til en vis grad evalueringens funktion som styringsredskab for lederens overordnede. Her svarer 79 procent i den private sektor i nogen eller i høj grad mod 72 procent i den offentlige sektor.

**Chefen evaluerer lederen**

Det er chefen, der er den vigtigste evaluator. Otte ud af ti ledere bliver evalueret af deres overordnede (se figur 5.3).

**Figur 5.3: Andelen af ledere, der bliver evalueret af forskellige interessenter**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Medarbejdernes rolle som evaluatør er langt større i den offentlige end i den private sektor. Knap halvdelen af lederne i den offentlige sektor svarer, at medarbejderne er en evaluatør, hvorimod det kun gælder knap hver tredje leder i den private sektor. Det tilsvarende billede gør sig gældende, når man taler om køn. Hver anden kvindelige leder bliver evalueret af deres medarbejdere, hvor det kun gælder hver tredje mandlige leder.

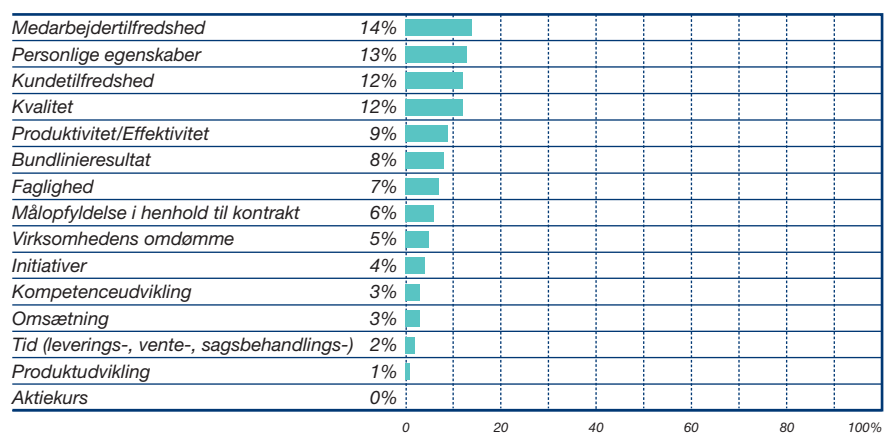
De(n) overordnede spiller en større rolle i evalueringen af offentligt ansatte ledere end i evalueringen af privat ansatte ledere. Knap ni ud af ti offentligt ansatte ledere svarer, at den overordnede er evaluatør, hvorimod det kun gælder lidt over syv ud af ti privat ansatte ledere.

#### **Medarbejdertilfredshed er vigtigst i evalueringen**

Lederne er blevet bedt om at oplyse de tre vigtigste områder i deres lederevaluering. Når lederne skal tage stilling til de vigtigste områder, er det medarbejdertilfredshed, personlige egenskaber, kundetilfredshed og kvalitet, der indgår i de fleste leders evaluering.

Blandt de mindst vigtige områder er aktiekurs, produktudvikling og tid (leverings- tid/ventetid, sagsbehandlingstid). Se figur 5.4.

**Figur 5.4: De vigtigste områder i evalueringen af lederne**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

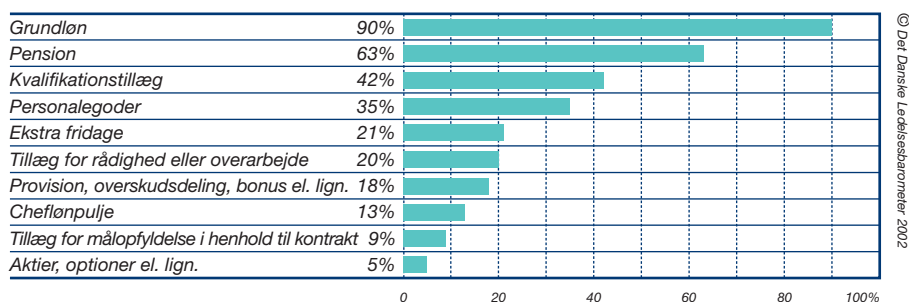
Det er således i høj grad en blanding af de bløde og de lidt hårdere ledelsesegenskaber, der vurderes som de vigtigste i evalueringen.

## LEDERE ER PÅ FAST MÅNEDSLØN

Ni ud af ti ledere har en fast grundløn. Der har gennem de seneste år været meget fokus på forskellige former for aktieafløsning af ledere og nøglemedarbejdere, men denne form for mere resultatorienteret aflønning er ikke slået igennem for alvor (se figur 5.5).

Ifølge Ledelsesbarometeret 2002 får 8 procent af de privat ansatte ledere aktier, optioner og lignende som en del af lønnen. Det er kun hver tiende topleder, der modtager denne form for aflønning som en del af lønnen.

Figur 5.5: Lønsammensætningen for ledere

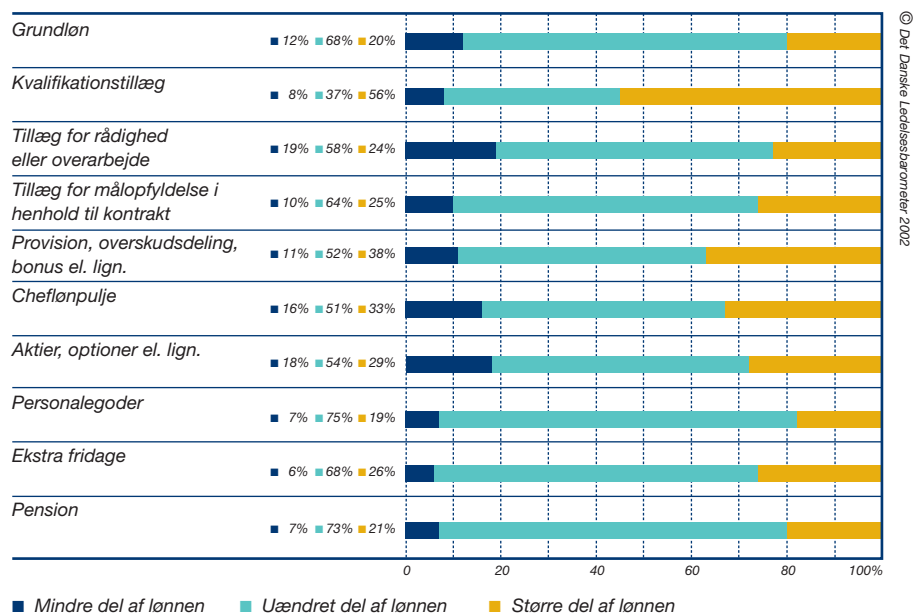


Mere end otte ud af ti offentligt ansatte ledere har et kvalifikationstillæg som en del af lønnen. Det tyder på, at de nye aflønningsformer i den offentlige sektor på visse områder viser sig i ledernes aflønning.

### Ledere ønsker kvalifikationstillæg fremover

Lederne ønsker først og fremmest, at kvalifikationstillæg skal udgøre en større del af lønnen fremover. Blandt de ledere, der modtager kvalifikationstillæg som en del af lønnen, er det mere end hver anden leder, der ønsker, at det fremover skal udgøre en større del af lønnen. Det gælder både privat og offentligt ansatte ledere. Figur 5.6 viser ønskerne til fremtidig løn hos de ledere, hvor lønelementet indgår i nuværende løn.

**Figur 5.6: Ledernes ønsker til fremtidig løn, hvor lønelementet indgår i nuværende løn**



Blandt de ledere, der har aktier, optioner eller lignende som en del af deres nuværende løn ønsker 29 procent, at det skal udgøre en større del af deres løn fremover. 54 procent ønsker, at aktier og optioner skal udgøre en uændret lønandel, mens 18 procent ønsker, at det skal udgøre en mindre andel af deres løn fremover.

#### **Kvindelige ledere mest utilfredse med lønnen**

Samlet set er mere end hver anden leder tilfreds eller meget tilfreds med den aktuelle løn. Kvindelige ledere er generelt mere utilfredse med deres løn end deres mandlige kolleger. Således er mere end hver tredje kvindelige leder utilfreds eller meget utilfreds med deres løn, hvorimod det samme kun gælder cirka hver femte mandlige leder.

Set i forhold til sektorer er de privatansatte de mest tilfredse. Mere end seks ud af ti privatansatte ledere er tilfredse eller meget tilfredse med deres løn, hvorimod det kun gælder lidt over fire ud af ti offentligt ansatte ledere.

Utilfredsheden med lønnen er størst blandt kvindelige ledere i den offentlige sektor. Knap fire ud af ti kvindelige ledere i den offentlige sektor er utilfredse eller meget utilfredse med lønnen. Det samme gælder lidt over tre ud af ti mandlige ledere i den offentlige sektor. 20 procent af de kvindelige ledere i den private sektor er utilfredse eller meget utilfredse med deres løn. For de mandlige ledere i den private sektor er det tilsvarende tal 15 procent.

Tilfredshed med lønnen hænger også sammen med ledelsesniveau. Toplederne er generelt mere tilfredse end mellemliderne, som igen er mere tilfredse end arbejdslederne.

De yngre ledere er mest tilfredse. Der er således faldende tilfredshed fra ledere under 40 år (59 procent tilfredse eller meget tilfredse) til ledere mellem 41 og 50 år (56 procent) og til ledere over 50 år (49 procent).

## LEDERENS EFTERUDDANNELSE OG UDVIKLING

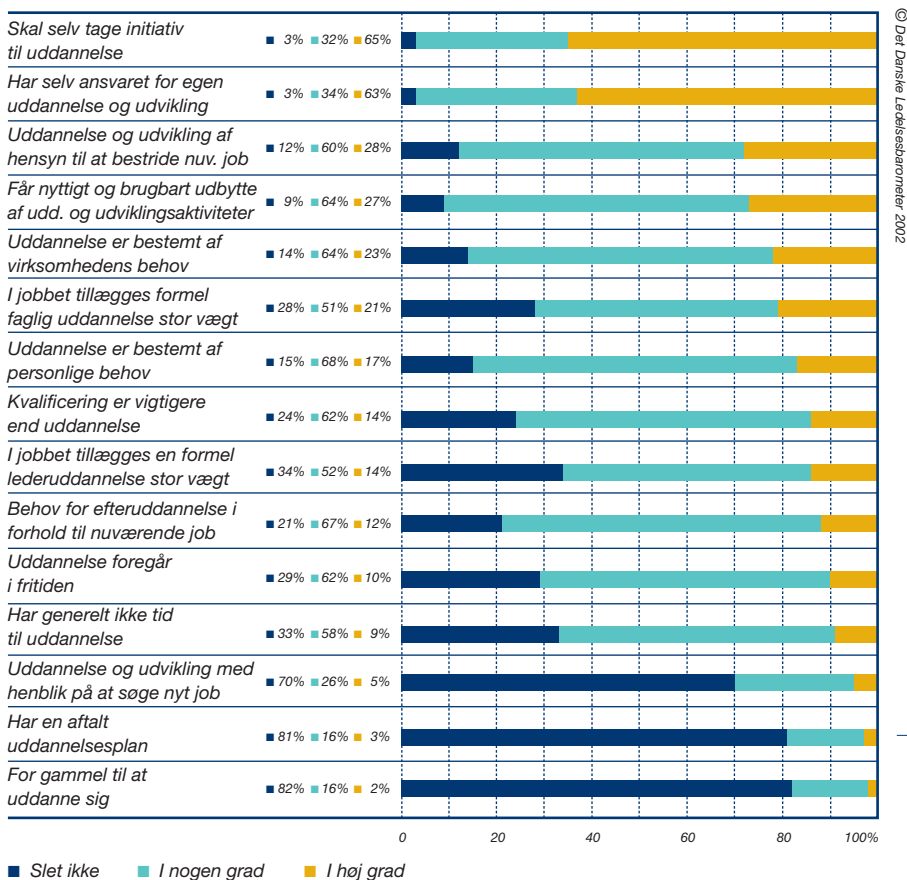
Lederudvikling og efteruddannelse af ledere har fået større og større betydning gennem de seneste år. Kompetenceudvikling for ledere behøver imidlertid ikke nødvendigvis kun at foregå via formel efteruddannelse. De mere uformelle læringsmiljøer er også i høj grad kommet i fokus, når det drejer sig om kompetenceudvikling for ledere.

Samtidig er opmærksomheden omkring ledelse som et fag blevet øget. Når det drejer sig om efteruddannelse og udvikling for ledere, har efteruddannelse og udvikling inden for de ledelsesmæssige kompetencer været i fokus.

### Lederens eget ansvar

Næsten to ud af tre ledere vurderer, at de i høj grad selv har ansvaret og selv skal tage initiativ til egen uddannelse og udvikling (se figur 5.7). Ansvaret hænger sammen med ledelsesniveau. Topledere vurderer, at de i høj grad selv har ansvaret og skal tage initiativ. Det gælder i noget mindre omfang mellemledere og igen i mindre omfang arbejdsledere.

Figur 5.7: Lederes holdning til egen uddannelse og udvikling



To ud tre ledere svarer, at en formel lederuddannelse i nogen eller høj grad tillægges stor vægt. Mere end syv ud af ti ledere vurderer, at en formel faglig uddannelse i nogen eller høj grad tillægges stor vægt i deres job.

Kvindelige ledere vurderer nytteværdien af uddannelse langt højere end mandlige ledere. Mere end fire ud af ti kvindelige ledere vurderer, at de i høj grad har udbytte af uddannelse og udviklingsaktiviteter. Det samme gælder kun to ud af ti mandlige ledere.

Mere end syv ud af ti ledere svarer, at uddannelse i nogen eller høj grad foregår i fritiden.

Formel faglig uddannelse eller lederuddannelse tillægges mindre vægt i den private end i den offentlige sektor. Fire ud af ti privatansatte ledere svarer, at en formel lederuddannelse ikke tillægges stor vægt. Det gælder kun 25 procent af de offentligt ansatte ledere. Omkring formel faglig uddannelse vurderer 33 procent af de privatansatte ledere, at det ikke tillægges stor vægt. Det samme gælder kun 20 procent af de offentligt ansatte ledere.

#### ***Uddannelsesplaner og tid er en mangelvare***

Uddannelsesplaner er ikke særligt udbredte. Mere end otte ud af ti ledere har ikke aftalt en uddannelsesplan. Der er en vis sammenhæng mellem alder og uddannelsesplan. Mere end tre ud af ti ledere under 40 år har en uddannelsesplan. I aldersgruppen 41-50 år gælder det kun knap to ud af ti, hvorimod kun lidt mere end én ud af ti ledere over 50 år har en uddannelsesplan.

For to ud af tre ledere kniber det med at finde tid til efteruddannelse. Denne vurdering gælder både ledere i den private og offentlige sektor og såvel topledere, mellemledere som arbejdsledere.

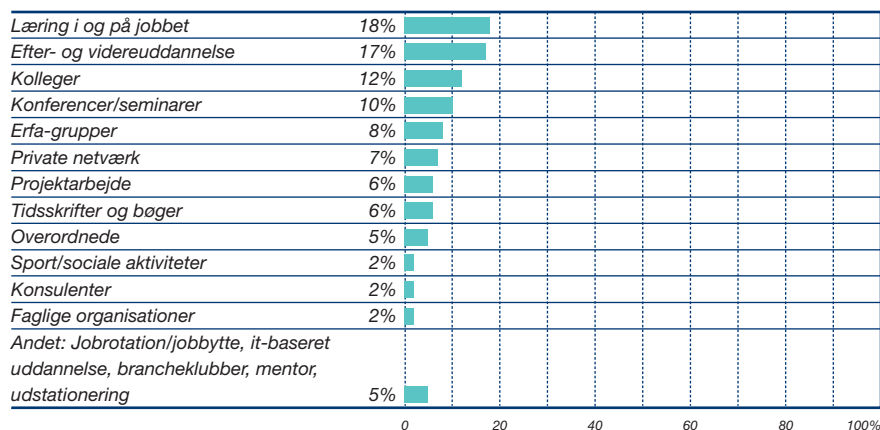
Mangel på tid til efteruddannelse og alder hænger sammen. Dog ikke ud fra en formodning om, at de yngre ledere på grund af mindre børn er dem, der synes det kniber mest med tiden. Som det fremgår af afsnittet ”Fakta om lederne i undersøgelsen” har tre ud af fire ledere under 50 år hjemmeboende børn mod kun en ud af fire ledere over 50 år. Alligevel er det de ældre ledere, der vurderer, at det er svært at finde tid til efteruddannelse. For lidt mere end syv ud af ti ledere over 50 år kniber det med at finde tid til efteruddannelse. For ledere under 40 år gælder det knap seks ud af ti ledere.

#### ***Læring på job og efteruddannelse er vigtigst i udvikling af lederevner***

Lederne er blevet bedt om at vurdere deres vigtigste inspirationskilder til udvikling af deres lederevner. Som det fremgår af figur 5.8, er de tre vigtigste inspirationskilder læring i og på jobbet (18 procent), efter- og videreuddannelse (17 procent) samt kolleger (12 procent).

Den øgede fokus på e-learning og it-baseret efteruddannelse er ikke slået igennem som inspirationskilde for ledere i deres udvikling af lederevner.

**Figur 5.8: Lederes vigtigste inspirationskilde til udvikling af lederevner**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

I forhold til ledelsesniveauer vurderer topledere private netværk meget højere som inspirationskilde end mellemledere og arbejdsledere. Omvendt vurderer mellemledere og arbejdsledere efter- og videreuddannelse som en vigtigere inspirationskilde end topledere.

Selv om der således er visse forskelle i prioriteringen af inspirationskilderne i forhold til ledelsesniveauer, er læring i og på jobbet, efter- og videreuddannelse, kolleger samt konferencer/seminarer de mest gængse inspirationskilder uafhængigt af ledelsesniveau.

## LEDERENS KARRIEREFORLØB

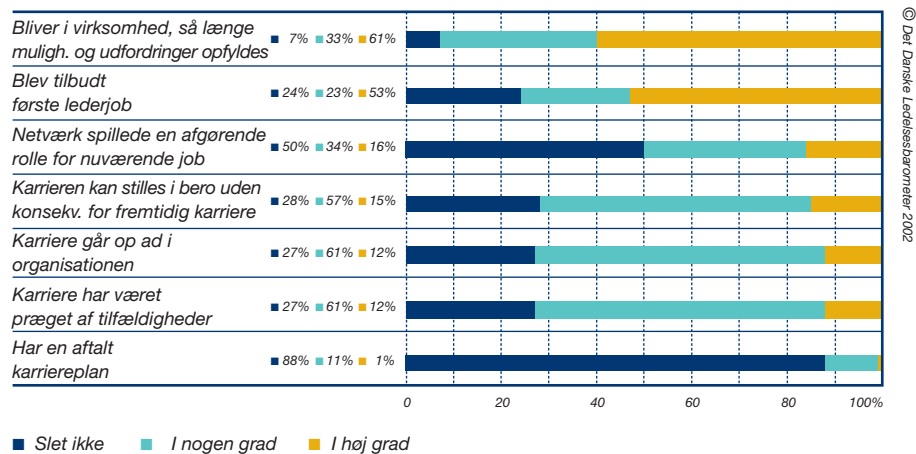
Vejen til lederjobbet kan være resultatet af en systematisk og målrettet indsats eller være præget af tilfældigheder. Med Ledelsesbarometeret sættes der fokus på, hvordan den enkelte leder fik sit første lederjob og hvilke faktorer, der er vigtige for, at lederen bliver i sit nuværende job.

Barometeret belyser desuden, hvordan lederen ser sin fremtidige karriere samt holdningen til, hvordan og hvornår den enkelte leder gerne vil videre.

### Leder ved et tilfælde

Knap tre ud af fire ledere oplyser, at deres karriere har været præget af tilfældigheder, se figur 5.9. Det er en meget lille del af lederne, der svarer slet ikke på spørgsmålet, om karrieren har været præget af tilfældigheder.

**Figur 5.9: Lederes vurdering af karriereforløbet**



Det tyder på, at de færreste ledere går målrettet til værks i karrieremæssig sammenhæng. Der er ingen væsentlig forskel på mandlige eller kvindelige ledere i den sammenhæng, ej heller på alder eller på offentligt eller privatansatte ledere.

Desuden er der ikke nogen entydig sammenhæng mellem ledelsesniveau og tilfældigheden i om de er blevet ledere. Således svarer 73 procent af toplederne, at deres karriere har været præget af tilfældigheder. Det samme svarer 69 procent af mellemlederne og 88 procent af arbejdslederne.

Tre ud af fire ledere blev tilbudt deres første lederjob. Her er der en tydelig forskel mellem de privatansatte og de offentligt ansatte ledere. 84 procent af de privatansatte ledere mod 63 procent af de offentligt ansatte ledere fik tilbudt deres første lederjob.

Hver anden leder vurderer, at netværket slet ikke har spillet en afgørende rolle for det nuværende job. Netværket har dog spillet en større rolle for de privatansatte leders nuværende job end for de offentligt ansatte ledere. Det gælder 58 procent af de privatansatte ledere mod kun 40 procent af de offentligt ansatte ledere.

### Meget få karriereplaner

Karrierebevidsthed og målrettethed kan komme til udtryk gennem en karriereplan. Knap ni ud af ti ledere har imidlertid ikke nogen aftalt karriereplan. Der er således endnu færre ledere med en karriereplan end med en uddannelsesplan, se herom tidligere i afsnittet.

Der er en tendens i retning af, at flere yngre ledere har en karriereplan.

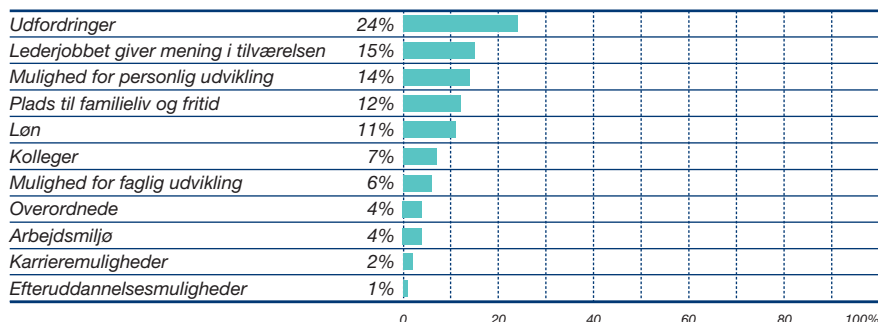
Knap tre ud af fire ledere mener, at karriere er en udvikling, der går op ad i organisationen. Ledere deler således den traditionelle vurdering af karrierebegrebet som et løbende advancement, der går mod et højere ledelsesniveau, dog med den nuance, at 12 procent svarer i høj grad, mens 61 procent svarer i nogen grad på dette spørgsmål.

Denne holdning er mest markant hos de yngre ledere og i forhold til ledelsesniveauer mest udtalt hos topledere og mellemledere. Derimod svarer næsten fire ud af ti arbejdsledere "slet ikke" til dette spørgsmål.

### Udfordringer fastholder lederne

Det er udfordringer, der er det vigtigste element for, at lederen bliver i sit nuværende lederjob, se figur 5.10. Det mener knap en ud af fire ledere. Derimod spiller muligheder for efteruddannelse og karriere ikke nogen nævneværdig rolle.

Figur 5.10: De vigtigste faktorer for at ledere bliver i nuværende job



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Ser man på kvindelige ledere i forhold til mandlige ledere, er der et par interessante forskelle. 13 procent af de mandlige ledere oplyser, at plads til familieliv og fritid er et væsentligt element for fastholdelse, hvorimod det kun gælder 9 procent af de kvindelige ledere. Det kan ses i sammenhæng med, at 20 procent af de kvindelige ledere oplyser, at de er enlige mod 6 procent af de mandlige ledere, se afsnittet ”Fakta om lederne i undersøgelsen”.

Desuden lægger de mandlige ledere større vægt på aflønningen (12 procent), mens kun 7 procent af de kvindelige ledere anser aflønning for et vigtigt fastholdelses-element.

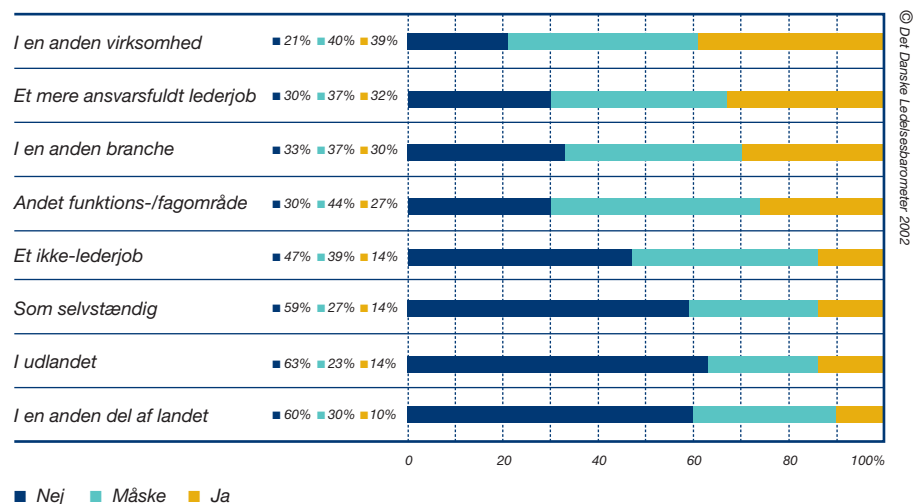
De fem vigtigste faktorer for at ledere bliver i deres nuværende job gælder generelt uanset ledelsesniveau og alder.

### Leder for livet

I sammenhæng med ledernes vurdering af karrierevejen er det interessant at se, om det harmonerer med ledernes egne forestillinger om deres fremtidige karriere. Knap en ud af tre ledere svarer ja på spørgsmålet, om de kan forestille sig at fortsætte karrieren i et mere ansvarsfuldt lederjob, se figur 5.11.

På den anden side svarer næsten lige så mange ”nej”. Det gælder tre ud af 10 ledere.

**Figur 5.11: Lederes holdning til fremtidige karrieremuligheder**



Ser man på ledelsesniveauer er ambitionerne størst hos mellemliderne. 37 procent svarer ja på spørgsmålet om at fortsætte karrieren i et mere ansvarsfuldt lederjob. Det samme gælder 35 procent af topledere. Derimod er det kun 24 procent af arbejdslederne, der har fokus på et lederjob med større ledelsesansvar.

Jo yngre lederen er, jo større er ambitionsniveauet. Mere end fem ud af ti ledere under 40 kan se sig selv i et mere ansvarsfuldt lederjob. Det gælder kun knap fire ud af ti ledere mellem 41 og 50 år og knap to ud af ti ledere over 50 år.

Næsten hver anden leder svarer nej på spørgsmålet om at fortsætte karrieren i et ikke-lederjob og kun 14 procent svarer ja.

Samlet set er ledernes vurdering i høj grad, at de karrieremæssigt vil fortsætte som ledere.

#### Højere ambitionsniveau hos mændene

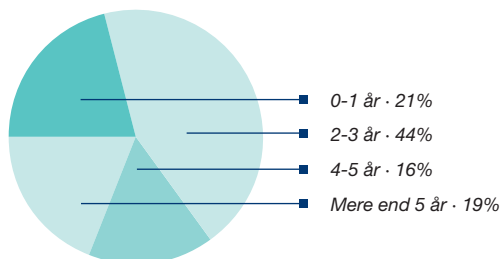
Mandlige ledere har et lidt højere ambitionsniveau end kvindelige ledere. 35 procent af de mandlige ledere kan forestille sig et mere ansvarsfuldt lederjob, hvorimod det samme kun gælder 26 procent af de kvindelige ledere. Tilsvarende kan mandlige ledere i langt højere grad forestille sig en karriere som selvstændige. Det svarer 17 procent af de mandlige ledere ja til, mens det kun gælder 6 procent af de kvindelige ledere.

De privatansatte ledere oplever vejen fra den private sektor til en karriere som selvstændig mere nærliggende (20 procent mod 7 procent hos offentligt ansatte ledere). Topledere og de yngre ledere kan også i meget højere grad forestille sig en karriere som selvstændige end henholdsvis mellemledere og arbejdsledere samt de lidt ældre ledere.

#### Ledere i jobskiftetanker

Næsten hver anden af de ledere, der overvejer et jobskifte, forventer at skifte job i løbet af to til tre år, se figur 5.12.

**Figur 5.12: Tidshorisont for ledere, der overvejer jobskifte**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Der er en klar sammenhæng mellem, hvor tilfreds man generelt er i sit nuværende job og så tidshorisonten for at skifte job. Således overvejer mere end halvdelen af de ledere, der i et eller andet omfang ikke er tilfredse i deres nuværende job at skifte job inden for et år. Modsat vil kun 6 procent af de ledere, der er meget tilfredse med deres job, skifte job inden for et år.

Aldersmæssigt kan det konstateres, at det er ledere over 50 år og ledere mellem 41 og 50 år, der forventer at skifte job hurtigst. Således har syv ud af ti ledere over 50 år, der overvejer jobskifte, en tidshorisont på maksimalt tre år. Tallet for ledere mellem 41 og 50 år er næsten det samme, hvorimod det kun gælder cirka hver anden leder under 40 år.

### **Sammenfatning**

Sammenholdt med Ledelsesbarometeret for 2000 vurderer flere ledere i 2002, at deres indsats som ledere bliver evalueret. Denne udvikling gælder for samtlige de fire områder, der er blevet spurgt om. Medarbejderudviklingssamtalen er fortsat det mest anvendte værktøj og brugen heraf har også været stigende.

Den forholdsmæssigt største stigning finder man i ledernes vurdering af, om de har klart definerede præstationsmål og succeskriterier. I 2000 svarede 8 procent af lederne i høj grad til dette spørgsmål. I 2002 gælder det 17 procent af lederne.

Selv om det fortsat først og fremmest er topledere, der har en resultatkontrakt, er det især mellemlederne, der i højere og højere grad har en resultatkontrakt. Hvor 16 procent af mellemlederne i 2000 havde en resultatkontrakt, er det i 2002 knap 27 procent. Også 1. linieledere har i stigende omfang en resultatkontrakt. Det tyder på, at anvendelsen af resultatkontrakter i stigende grad også gælder mellemledere og arbejdsledere.

I den offentlige sektor har der generelt været meget fokus på resultatkontrakter gennem de senere år, og det er da også i den offentlige sektor, den største forholdsmæssige stigning er sket siden Ledelsesbarometeret 2000.

De(n) overordnede er fortsat den vigtigste aktør i evalueringen. Samtidig er der en tendens til, at de andre aktører generelt set spiller en lidt mindre rolle sammenlignet med Ledelsesbarometeret for 2000.

Personlige egenskaber, kundetilfredshed og kvalitet vurderes både i 2002 og i 2000 blandt de vigtigste kriterier. Medarbejdertilfredshed tillægges dog klart en stigende betydning sammenholdt med Ledelsesbarometeret for 2000.

Ifølge Ledelsesbarometeret 2002 får 8 procent af de privat ansatte ledere aktier, optioner og lignende som en del af lønnen. Sammenholdt med Ledelsesbarometeret 2000 er der faktisk tale om en faldende tendens, hvor 12 procent af de privat-ansatte ledere svarede, at aktier, optioner og lignende var en del af lønnen. Det er kun hver tiende topleder, der modtager denne form for aflønning som en del af lønnen.

Det er uændret, hvor mange ledere, der har en pensionsordning som led i deres aflønning. De seneste års større opmærksomhed og debat om, hvorvidt det samfundsmæssigt er muligt fortsat at have offentligt finansierede tilbagetrækningsordninger har ikke betydet, at ledere i højere grad end i 2000 har en pensionsordning som led i deres ansættelsesforhold. Som i 2000 er der fortsat cirka 2/3 af lederne, der har en pensionsordning.

I den offentlige sektor er der sket en markant stigning i kvalifikationstillæggene som lønandel. Ifølge Ledelsesbarometeret 2000 modtog lidt mere end hver anden offentlig leder kvalifikationstillæg som en del af lønnen. I 2002 er det mere end otte ud af ti offentligt ansatte ledere. Det tyder på, at de nye aflønningsformer i den offentlige sektor på visse områder viser sig i ledernes aflønning.

Undersøgelsen viser, at udvikling og uddannelse i meget høj grad er den enkelte leders eget ansvar. Sammenholdt med Ledelsesbarometeret for 2000 er der tale om status quo. Ledere skal fortsat selv tage initiativ til uddannelse, og det er fortsat en ganske lille del af lederne, der har en aftalt uddannelsesplan.

En formel lederuddannelse er ikke afgørende for lederjobbet. Det samme gælder en formel faglig uddannelse. Sammenholdt med Ledelsesbarometeret for 2000 er der tale om, at lederne i 2002 vurderer, at både en formel lederuddannelse og en formel faglig uddannelse tillægges mindre vægt i deres nuværende job. I 2002 svarer 14 procent, at en formel lederuddannelse i høj grad tillægges vægt mod 20 procent i 2000. Tilsvarende vurderer to ud af ti ledere i 2002, at en formel faglig uddannelse i høj grad tillægges vægt i deres nuværende job mod tre ud af ti ledere i 2000.

Inspirationskilder til udvikling af lederevner er i høj grad de traditionelle inspirationskilder. Det er formel efter- og videreuddannelse, læring i og på jobbet, kolleger og konferencer/seminarer, der er de vigtigste inspirationskilder. IT-baseret uddannelse og e-learning har fortsat ingen betydning som inspirationskilde til udvikling af lederevner.

Undersøgelsen viser, at karrieren er præget af tilfældigheder for langt hovedparten af lederne. Kun en mindre del af lederne tilkendegiver klart, at det ikke er tilfældet. Det kan også ses i sammenhæng med, at langt hovedparten af lederne blev tilbudt deres første lederjob. Der er ikke sket nogle signifikante ændringer i forhold til Ledelsesbarometeret for 2000.

Det er først og fremmest udfordringer, der har betydning for, at den enkelte leder forbliver i sit nuværende lederjob, samt at lederjobbet giver den enkelte leder en mening med tilværelsen. Mulighederne for personlig udvikling, plads til familieliv og fritid samt aflønning er også vigtige elementer i fastholdelsen ifølge lederne. Samlet set kan det tages som udtryk for, at det er de meget personlige og individorienterede elementer, der er vigtige for den enkelte leder.

Ledernes opfattelse af et karriereforløb er generelt set, at karriere er en bevægelse op ad i organisationen. Således giver meget få ledere udtryk for, at de kan forestille sig at fortsætte karrieren i et ikke-lederjob, hvorimod mere end dobbelt så mange ledere kan forestille sig at fortsætte karrieren i et mere ansvarsfuldt lederjob.

## 6.

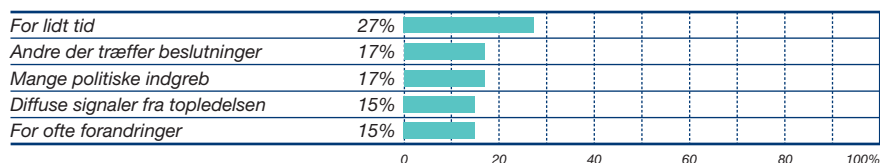
## LEDELSESMÆSSIGE RAMMER OG VILKÅR

Det interne arbejdsmiljø på arbejdspladsen har været genstand for en betydelig interesse gennem de sidste årtier. Traditionelt bliver arbejdsmiljørelaterede forhold opdelt i forhold, der vedrører det fysiske miljø – som for eksempel temperatur, luftfugtighed og lys, og i forhold, der omhandler det psykiske arbejdsmiljø – som for eksempel samarbejds klima og stressniveau. Sidstnævnte forhold vil i betydeligt omfang påvirke oplevelsen af de rammer og vilkår, den enkelte leder er underlagt under udøvelsen af lederjobbet.

I denne undersøgelse har de deltagende ledere haft mulighed for at tilkendegive, i hvilket omfang de oplever, at forskellige elementer begrænser dem i varetagelsen af ledelsesopgaven. De har desuden svaret på, hvordan den enkelte leder oplever arbejdsforholdene i den organisation, vedkommende er ansat i.

I hovedparten af tilfældene er der anvendt sammenlagte tal, det vil sige at svar-kategorierne ”lidt” og ”i nogen grad” henholdsvis ”i høj grad” og ”i meget høj grad” er blevet lagt sammen. I enkelte tilfælde, som er markeret ved den ikke-sammenlagte skala, er dette gjort for at få identificeret tydelige forskelle.

**Figur 6.1: Faktorer der i høj/meget høj grad opleves at begrænse ledelsesopgaven. Top 5**

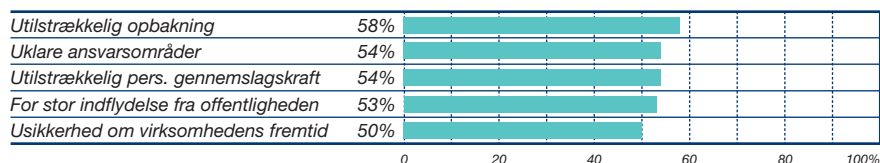


© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

De væsentligste faktorer, der i høj eller meget høj grad begrænser udøvelsen af ledelsesopgaver, er overvejende karakteriseret ved at være forhold, som den enkelte leder har ringe muligheder for at påvirke.

Respondenterne har også haft mulighed for at angive, hvilke faktorer der slet ikke begrænser ledelsesopgaven. De fem betydningsløse faktorer, som flest ledere fremhæver, er angivet i nedenstående figur.

**Figur 6.2: Faktorer der slet ikke begrænser ledelsesopgaven. Top 5**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

### **For lidt tid til alle opgaver**

Mere end hver fjerde adspurgte leder oplever, at der i høj eller meget høj grad er for lidt tid til alle opgaverne i hverdagen. En udbredt oplevelse, der i det store hele går på tværs af køn, sektorer, alder, og ledelsesniveauer.

Enkelte mindre forskelle kan dog fremhæves. Således træder en mindre forskel frem i sammenligningen mellem kvinder og mænd. Specielt kvindelige ledere (30 procent) oplever tidsproblemet en smule stærkere end mændene (26 procent).

Der er ligeledes en svag tendens til, at tidspresset føles stærkere blandt ledere længere nede i hierarkiet. Således tilkendegiver 30 procent af mellemlederne, at de i høj eller meget høj grad oplever, at der ikke er tid til at klare alle opgaverne (mod 25 procent af toplederne).

Endvidere er det især yngre ledere op til 40 år (30 procent), der i høj eller meget høj grad oplever for lidt tid til at klare opgaverne – i forhold til de ældste ledere på 50 år og derover, hvor 24 procent i høj eller meget høj grad oplever dette.

### **Træffer ikke beslutninger alene**

Mere end hver tredje leder tilkendegiver, at andre i nogen grad træffer beslutninger, der betyder noget for vedkommendes ansvarsområde, hvilket opleves som begrænsende i udøvelsen af ledelsesfunktionen. Dette forhold er lidt mere udbredt i den offentlige sektor, hvor 39 procent i nogen grad har denne opfattelse mod 33 procent af lederne fra den private sektor.

En lidt stærkere forskel optræder inden for de forskellige ledeshierarkier, idet kun 28 procent af toplederne mod 37 procent af mellemlederne i nogen grad oplever, at sådanne beslutninger hæmmer dem i at udøve deres arbejde som ledere.

### **Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer**

Udover tidsfaktoren er ledelses- og informationsrelaterede systemer, værktøjer eller procedurer typisk også faktorer, der potentielt kan påvirke den enkelte leders oplevelse af de givne rammer og vilkår for varetagelsen af lederjobbet. Mere end to ud af tre ledere finder således, at uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer i lidt eller nogen grad hæmmer dem i deres arbejde.

Denne oplevelse går på tværs af køn, sektorer og ledelsesniveauer. Dog er det mere udtalt for yngre ledere (< 40 år), hvor knap hver tredje leder fremhæver disse faktorer som hæmmende for varetagelsen af lederfunktionen, mod 21 procent af lederne over 50 år.

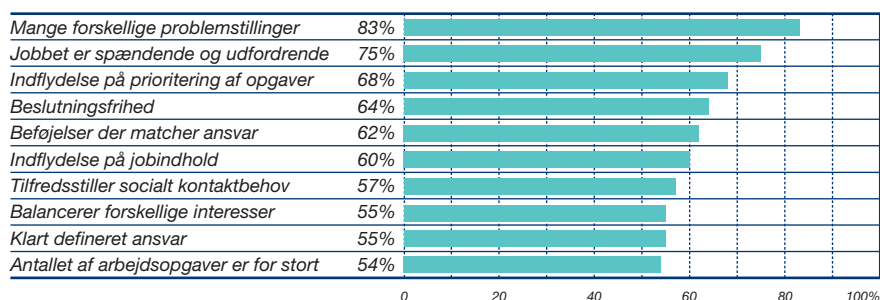
### **Manglende vilje til forandring**

Mere end halvdelen af respondenterne (54 procent) tilkendegiver, at manglende forandringsvilje lidt eller i nogen grad begrænser dem i deres arbejde. En oplevelse, der i lidt mere udtalt grad eksisterer i det private erhvervsliv (29 procent) end i den offentlige sektor (25 procent).

Der er en tydelig tendens til, at meget tilfredse ledere ikke i nær samme omfang (19 procent) oplever manglende forandringsvilje som en hæmmende faktor i lederjobbet som for eksempel ledere, der kun er delvist tilfredse (33 procent).

De adspurgte ledere har desuden haft mulighed for at tage stilling til, hvordan de oplever, at en række forskellige forhold øver indflydelse på vedkommendes arbejdsforhold.

**Figur 6.3: Vurdering af forskellige forholds betydning for de ledelsesmæssige rammer og vilkår. Top 10 for respondenter der har svaret i høj grad/i meget høj grad**

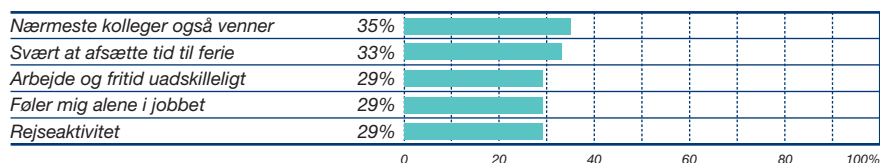


© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

Som det kan ses af ovennævnte Top-10, er det især jobkarakteristika som variation i jobbet, spænding, frihed, indflydelse og ansvar, der udløser markante tilkendegivelser blandt respondenterne.

Men der er også forhold uden nogen betydning for, hvordan lederen oplever sine arbejdsforhold. De fremgår af næste tabel.

**Figur 6.4: Forhold der ikke har betydning for de ledelsesmæssige rammer og vilkår. Top 5 for respondenter der har svaret slet ikke**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

### Meget varieret arbejdsdag

Et kendetegn, der bliver fremhævet ved ledergerningen er, at den ofte byder på mange forskelligartede opgaver. Det slår også meget tydeligt igennem i denne undersøgelse, hvor mere end fire ud af fem adspurgte ledere tilkendegiver, at de i høj grad eller meget høj grad forholder sig til forskellige problemstillinger i jobbet. En tendens der slår endnu tydeligere igennem blandt kvindelige ledere (91 procent) end hos mandlige ledere (81 procent). Dette træder endnu stærkere frem, når vi sammenligner ledere fra den offentlige og den private sektor, hvor 91 procent af de offentlige ledere tilkendegiver dette mod 77 procent af respondenterne fra den private sektor.

### **Spændende og udfordrende job**

Et spændende og udfordrende arbejde er ofte forbundet med at skulle forholde sig til mange forskellige opgaver i løbet af dagen. Ikke overraskende ligner svarerne på dette forhold, hvad vi lige har set ovenfor. Men det opleves dog endnu kraftigere blandt ledere fra den offentlige sektor, hvor 83 procent vurderer, at de har et spændende og udfordrende job mod 69 procent af lederne fra den private sektor. Og jo højere oppe i ledelseshierarkiet, respondenten befinder sig, jo stærkere opleves denne følelse. Således markerer 86 procent af adspurgte topledere, at de i høj eller meget høj grad oplever, at de har et spændende og udfordrende job mod henholdsvis 77 procent og 58 procent blandt mellem- og arbejdsledere.

### **Sammenhæng med tilfredshed**

Styrken i oplevelsen af ovennævnte forhold hænger tydeligvis også sammen med, hvor tilfreds den adspurgte leder er i sit nuværende job. Således oplever kun 41 procent af utilfredse eller neutrale ledere, at de i høj eller meget høj grad har et spændende og udfordrende job, og der er en markant stigende tendens desto større tilfredshed, der hersker blandt respondenterne. Henholdsvis 61, 80 og 97 procent (de delvist tilfredse, henholdsvis tilfredse og meget tilfredse ledere) oplever, at de har et spændende og udfordrende job.

### **Beslutningsfrihed og indflydelse**

Omkring to ud af tre respondenter oplever, at de i høj eller meget høj grad har indflydelse på prioriteringen af opgaverne (68 procent) og beslutningsfrihed i jobbet (64 procent). En oplevelse, der først giver sig udslag i form af forskelle, når ledelsesniveauet inddrages. Således oplever knap fire ud af fem topledere, at de i høj eller meget høj grad har indflydelse på prioriteringen af opgaverne (78 procent) og beslutningsfrihed i jobbet (81 procent), hvorimod samme forhold kun opleves af omkring to ud af tre mellemledere og af omkring hver anden arbejdsleder.

### **Beføjelser matcher ledelsesansvaret**

Knap to ud af tre ledere oplever i høj eller meget høj grad, at ledelsesbeføjelserne matcher ledelsesansvaret. Men undersøgelsen viser en markant forskel i denne oplevelse på tværs af ledelsesniveauerne. Således oplever 84 procent af topledere (mod henholdsvis 60 og 43 procent af mellem- henholdsvis arbejdsledere), at de har beføjelser, der matcher deres ledelsesansvar.

### **Sammenfatning**

Det Danske Ledelsesbarometer tegner et generelt billede af de ledelsesmæssige rammer og vilkår. Blandt de negative forhold kan fremhæves, at tiden er knap i forhold til de mange opgaver, der skal løftes. Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer samt manglende vilje til forandring hæmmer lederen i udøvelsen af lederjobbet. Specielt de yngre ledere oplever, at uhensigtsmæssige administrative indretninger hæmmer dem i lederjobbet.

Undersøgelser understøtter også det generelle billede af lederjobbet, der gennemgående er karakteriseret ved at byde på mangeartede opgaver. Lederjobbet anses for spændende og udfordrende og er karakteriseret ved en stor grad af beslutningsfrihed og indflydelse samt ansvar, der matcher beføjelserne. Sidstnævnte dog med en markant aftagende styrke jo længere nede i ledelseshierarkiet, lederen befinder sig.

Svarerne viser også, at mange ledere synes, de bestrider et spændende og udviklende job. Det afspejler sig i en markant øget opfattelse af, at det er blevet en livsstil at være leder. De generelt positive karakteristika er altså ikke særligt påvirkede af, at lederne i betydeligt omfang oplever, at de skal stå rådighed døgnet rundt og må tage arbejde med hjem.

Sammenlignet med Ledelsesbarometeret fra år 2000 er der i denne undersøgelse en endnu stærkere oplevelse af at have et spændende og udviklende job. Knap hver tredje leder har i høj eller meget høj grad et sådant arbejde mod godt og vel hver femte i 2000. Tilsvarende oplever endnu flere ledere, at kunne planlægge sin arbejdsdag i 2002 – 43 procent føler dette i høj eller meget høj grad mod 30 procent i 2000. I forlængelse heraf kommer det markant stærkere frem i denne undersøgelse, at det er en livsstil at være leder. Hver anden leder tilkendegiver dette i høj eller meget høj grad mod knap hver tredje i 2000.

Dette sker til trods for at oplevelsen af at være til rådighed døgnet rundt også er blevet mere udtalt i 2002, hvor knap halvdelen i høj eller meget høj grad tilkendegiver dette mod ca. hver tredje i 2000. Omkring hver fjerde leder svarer, at de i høj eller meget høj grad tager arbejde med hjem – mod 18 procent i 2000.

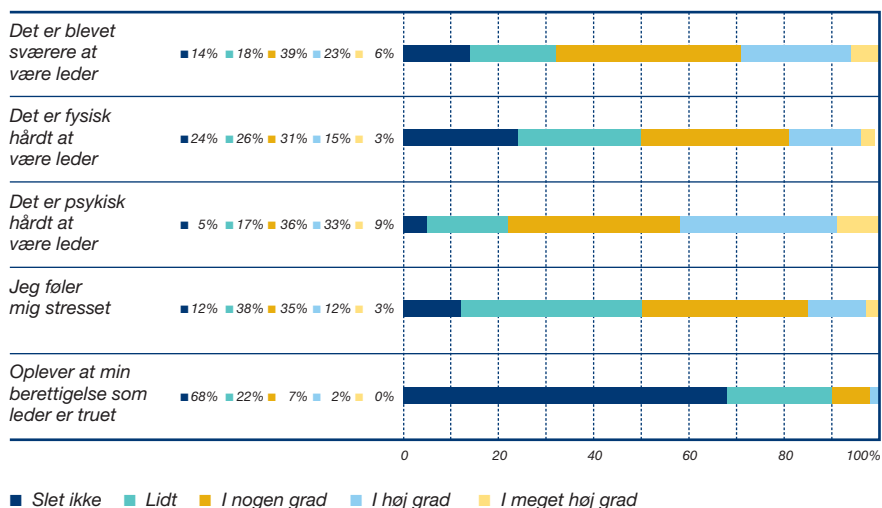


## 7. TRIVSEL OG RESULTATER

Det Danske Ledelsesbarometer sætter også fokus på en række forhold, der betyder noget for lederens trivsel og resultater.

I denne undersøgelse har de deltagende ledere haft mulighed for at markere i hvilket omfang, de oplever forskellige elementer, der vedrører lederens trivsel, og de resultater de opnår.

**Figur 7.1: Lederes oplevede trivsel**  
**Lederjobbet er psykisk hårdt og stressende**



Størstedelen af respondenterne oplever, at lederjobbet er psykisk belastende. Knap halvdelen oplever, at lederjobbet i høj eller meget høj grad er psykisk hårdt. Dette opleves stærkere jo højere oppe i ledelseshierarkiet, man befinder sig. 35 procent af arbejdsledere udtrykker, at de i høj eller meget høj grad føler sig stressede. Blandt topledere angiver 45 procent, at de har denne følelse.

Jo mindre tilfredse lederne angiver, de er i deres nuværende job, jo mere markant øges oplevelsen af psykisk belastning i jobbet. Knap hver tredje leder, der er meget tilfreds i sit nuværende job, oplever i høj grad denne belastning. Heroverfor udtrykker mere end hver anden leder, der kun er delvist tilfreds i deres nuværende job, at de i høj grad oplever lederjobbet som en psykisk belastning.

Samme tendens optræder, når adspurgte ledere bliver bedt om at tilkendegive i hvilket omfang, de føler stress. Her svarer omkring hver fjerde delvist tilfredse ledere, at de føler stress i høj eller meget høj grad – mod kun 6 procent blandt de meget tilfredse ledere.

### Fysisk hårdt

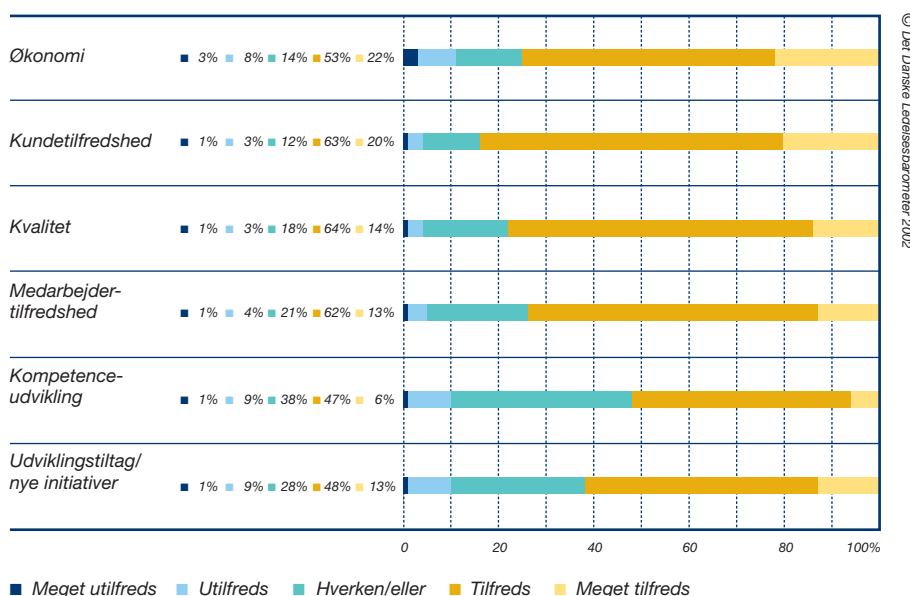
Lederjobbet er ofte forbundet med billedet af lange arbejdsdage, få pauser og søvnproblemer. Dette synes til dels også at slå igennem i denne undersøgelse. Hver tredje leder oplever, at det er fysisk hårdt at være leder. Denne tendens træder lidt tydeligere frem blandt mandlige ledere, hvor hver tredje leder i nogen grad oplever, at det er fysisk hårdt – mod kun hver fjerde kvindelige leder.

En yderligere variation af denne oplevelse optræder inden for de forskellige ledelseshierarkier. 39 procent af topledere oplever således i nogen grad, at det er fysisk hårdt at være leder mod henholdsvis 29 procent og 27 procent for mellem- og arbejdslederniveauerne.

### (Selv)tilfredshed med resultaterne

Respondenterne udtrykker generelt stor tilfredshed med de resultater, der er opnået inden for en række områder i de virksomheder, de er ansat i.

Figur 7.2: Lederes tilfredshed med opnåede resultater



Omkring hver femte leder er endog meget tilfreds med de opnåede resultater indenfor en række traditionelle områder såsom økonomi og kundetilfredshed. Dog oplever de kvindelige ledere kundetilfredsheden markant højere. 27 procent af kvinderne er meget tilfredse mod 18 procent blandt mandlige ledere.

Offentlige leders tilfredshed med kompetenceudvikling ligger på et meget lavere niveau end de private leders tilfredshed på samme område. Således udtrykker 43 procent af de offentlige ledere (mod 52 procent ledere fra den private sektor), at de er tilfredse med de resultater, der er opnået.

Følelsen at være tilfreds er stærkest hos topledelsen, hvor omkring hver femte leder er meget tilfreds med de opnåede resultater med en klar faldende tendens blandt mellem- og arbejdsledere – henholdsvis 13 procent og 4 procent.

Tilfredshed med resultaterne er tilsvarende mest markant hos de mest tilfredse ledere. Således udtrykker henholdsvis 87 og 90 procent af de meget tilfredse ledere tilfredshed eller meget tilfredshed med de opnåede resultater inden for henholdsvis økonomi og kundetilfredshed – mod henholdsvis 65 procent og 79 procent af de delvist tilfredse ledere.

Størst tilfredshed med opnåede resultater findes inden for kunde- og kvalitetsområdet. Her tilkendegiver omkring fire ud af fem ledere, at de er tilfredse eller meget tilfredse med resultaterne.

#### **Markant mindre tilfredshed med kompetence- og udviklingsresultaterne**

Til gengæld er tilfredsheden på kompetence- og udviklingsområderne markant mindre, idet kun omkring hver anden leder giver udtryk for, at de er tilfredse eller meget tilfredse med opnåede resultater inden for kompetenceudviklingsområdet. 61 procent udtrykker dette i forhold til resultaterne på udviklingsområdet. Tilfredsheden inden for de førnævnte områder er dog markant større blandt kvindelige ledere, hvor henholdsvis 62 og 70 procent er tilfredse og/eller meget tilfredse med de opnåede resultater. Blandt de mandlige ledere giver henholdsvis 50 og 57 procent udtryk for, at de er tilfredse eller meget tilfredse med de opnåede resultater på kunde- og kvalitetsområderne.

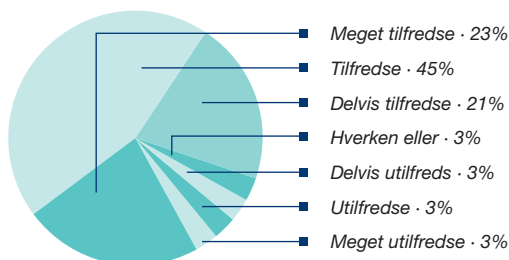
En tilsvarende forskel optræder igen, når vi sammenligner svarene fra offentligt ansatte ledere med privatansatte ledere på førnævnte to områder. Således oplever henholdsvis 60 og 69 procent af de offentlige ledere, at de er tilfredse eller meget tilfredse med opnåede resultater inden for kompetence og udvikling, hvorimod noget færre nemlig henholdsvis 50 og 57 procent af de private ledere giver udtryk for tilfredshed eller meget tilfredshed med resultaterne inden for de to områder.

#### **Tilfredshed aftager nedad i hierarkiet**

Oplevelsen af tilfredshed med opnåede resultater på de to områder, som er nævnt ovenfor, aftager ned gennem ledelseshierarkiet. Lidt over to ud af tre topledere er tilfredse eller meget tilfredse med resultaterne inden for kompetence og udvikling, hvorimod kun henholdsvis 43 og 50 procent af arbejdslederne giver udtryk for dette.

Endelig optræder der en generel tendens til, at tilfredsheden med de opnåede resultater inden for alle de områder, som undersøgelsen opfatter (økonomi, kundetilfredshed, kvalitet, medarbejdertilfredshed, kompetenceudvikling og udviklingsiltag) markant øges i takt med, hvor tilfreds lederen er i sit nuværende job.

**Figur 7.3: Ledernes tilfredshed i nuværende job**



© Det Danske Ledelsesbarometer 2002

På trods af at det både er psykisk og fysisk belastende at være leder, giver respondenterne udtryk for, at de er tilfredse eller meget tilfredse med deres lederjob, og der er ikke nævneværdige forskelle mellem de forskellige typer af lederjob.

Mandlige ledere er tilbøjelige til at være mere tilfredse end kvindelige ledere. Således udtrykker knap halvdelen af de mandlige ledere tilfredshed mod 37 procent af kvindelige ledere.

Tilfredsheden synes også at være generelt aftagende ned igennem ledelseshierarkiet. 30 procent af topledere udtrykker, at de er meget tilfredse mod henholdsvis 21 procent og 17 procent for mellem- og arbejdslederniveauerne.

### **Sammenfatning**

Undersøgelsen viser, at de fleste ledere generelt er tilfredse med deres lederjob til trods for, at det er en psykisk belastning og til en vis grad også en fysisk belastning, hvilket specielt er tilfældet hos toplederne. Forhold, der blandt andet kan tilskrives en udbredt følelse af stress, der er en manifestation af fysiske og psykiske belastninger.

De belastninger, der er nævnt ovenfor, kan blandt andet hænge sammen med, at en betydelig andel af de adspurgte ledere (41 procent) mener, at de skal stå til rådighed døgnet rundt samt at den gennemsnitlige arbejdstid siden 2000 er øget med omkring tre timer ugentligt.

Ligeledes er der en tydelig sammenhæng mellem, hvor tilfreds lederen tilkendegiver at være, og hvor stærk følelsen af stress er, samt hvor psykisk belastende jobbet opleves. Jo større tilfredshed, jo mindre udtalt er følelsen af stress og psykisk belastning.

Der er en betydelig oplevelse af tilfredshed med de opnåede resultater – dog lidt mindre udtalt blandt offentlige ledere end blandt ledere fra den private sektor. Tilfredsheden med opnåede resultater er også aftagende ned gennem ledelseshierarkiet. Jo mindre tilfredse lederne er i deres job, jo mindre tilfredse er de også med de opnåede resultater.

Et forhold af mere negativ karakter er imidlertid, at der i 2002 er markant flere, der oplever, at deres berettigelse som leder er truet. Således oplevede 17 procent i lidt eller nogen grad deres berettigelse truet i 2000, hvorimod knap hver tredje i 2002 giver udtryk for denne oplevelse.

Når vi sammenligner med Ledelsesbarometret fra år 2000, er det blevet mere udtalt i 2002, at lederjobbet er psykisk belastende. Således har 43 procent af 2002-lederne i høj eller meget høj grad denne følelse mod 33 procent i 2000.

I forhold til undersøgelsen i år 2000, er der en øget oplevelse af tilfredshed blandt 2002-lederne. Således tilkendegiver omkring to ud af tre ledere i 2002, at de er tilfredse mod omkring hver anden i 2000.



## KONKLUSION

Hvad kendetegner dansk ledelse? Det Danske Ledelsesbarometer, der er den mest omfattende undersøgelse af ledelse og ledere i Danmark, har forsøgt at indkredse svaret på dette spørgsmål ved at spørge lederne selv om deres holdninger, deres praksis og deres erfaringer inden for ledelsesområdet. Undersøgelsen, der både undersøger ledere i offentlige og private virksomheder, er lagt tilrette på en sådan måde, at det vil være muligt at identificere de interne og eksterne faktorer, der påvirker lederjobbet og den konkrete ledelsespraksis. Mange af undersøgelsens resultater ligger tæt op ad den første barometerundersøgelse, der blev gennemført i år 2000, men som det fremgår af denne rapport, er der også interessante forskelle de to målinger imellem.

### **Medarbejdere og kunder har stor betydning**

I 2002 har det igen vist sig, at medarbejdere og kunder er de interessentgrupper, der har stor eller meget stor indflydelse på ledelsesfunktionen. Næsten 50% af lederne svarer, at den bestyrelse eller politiske ledelse, som de agerer på vegne af, har stor eller meget stor indflydelse på deres lederfunktion. Denne tendens er, som man kunne forvente, stærkere blandt top- og mellemledere end blandt arbejdsledere. Når det gælder ejeres, aktionærers eller investorers indflydelse siger knap halvdelen af lederne (44%), at denne gruppe har stor eller meget stor indflydelse på deres virke. Der er her væsentligt at anføre, at 79% af de offentlige og 18% af de private ledere ikke fandt denne interessentgruppe relevant for deres virksomheder, hvorfor resultatet primært kun kan siges at være relevant for gruppen af private ledere.

### **Personaleledelse vigtigst, især blandt kvinder**

Som noget nyt i 2002 er lederne også blevet spurgt om, hvilke ledelsesopgaver, de anser for at have betydning for deres job, samt hvordan deres arbejdstid overordnet set er fordelt. Det er her bemærkelsesværdigt, at ledelsesopgaver som motivering, personalepleje og medarbejderudviklingssamtaler af mere end 3/4 af lederne er prioriteret som havende stor eller meget stor betydning, mens det kun er 20% af deres arbejdstid, der bruges på regulær personaleledelse.

Det Danske Ledelsesbarometer viser endvidere, at det er de kvindelige ledere, der prioriterer personaleorienterede aktiviteter højest. Sammenligner man mandlige og kvindelige ledere, er en opgave som personaleledelse hos kvinderne prioriteret højest, mens den ligger på en 7. plads hos mændene. Ligeledes hører ledelsesopgaven formidling af kultur, holdninger og værdier til blandt de højeste hos kvinderne, nemlig på 4. pladsen, mens den hos mændene ligger på en 16. plads.

Sammenligner man den offentlige og den private sektor, viser der sig også en stærkere tendens til at ledere i den offentlige sektor lægger større vægt på at formidle kultur, holdninger og værdier. Knap 70% af de offentlige ledere anfører dette som havende stor eller meget stor betydning for dem i deres job, mens det kun er 43% af de private ledere, der anfører dette. Igen skal det erindres, at der er procentuelt flere kvinder blandt de offentlige ledere, der er blevet spurgt, hvilket godt kan have påvirket resultatet.

### **Bløde regnskaber anvendes næsten ikke**

I undersøgelsen har vi spurgt om, hvilke ledelsesværktøjer lederne anvender eller ikke anvender i deres job. Igen er det interessen for medarbejderne og deres udvikling, der scorer højest, idet 76% af lederne svarer, at de benytter medarbejderudviklingssamtaler som ledelsesværktøj. Virksomhedsplaner anvendes også af store dele af lederne (61%), ligesom arbejdspladsvurdering (58%) og strategisk planlægning (57%) udgør nogle af de værktøjer, som en del ledere benytter sig af i deres job.

Omvendt er det bemærkelsesværdigt, at næsten ingen af lederne anfører, at de benytter sig af de nyere måder at måle virksomhederne på. 98% anfører således, at de ikke anvender etiske regnskaber, 95% at de ikke anvender sociale regnskaber, 93% at de ikke benytter sig af miljøregnskaber, og 92% at de ikke anvender videns- og kompetenceregnskab.

### **Både hierarki og flade organisationer**

Ligesom i år 2000 er det igen i denne undersøgelse klart, at lederne ikke afviser den traditionelle hierarkiske organisationsstruktur. Mere end én ud af fem ledere siger, at antallet af ledelsesniveauer er forøget inden for de sidste 2-3 år og lige knapt 2 ud af 3 ledere siger, at antallet er forblevet uændret. Kun 17% af lederne har på deres virksomheder oplevet, at antallet af ledelsesniveauer er blevet mindre. I forhold til undersøgelsen i 2000 er der en svag tendens i retning af, at ledelsesmetoderne er blevet hårdere og ikke blødere. Om denne tendens vil holde i fremtiden, eller om der er tale om tilfældige forskydninger, er det endnu for tidligt at afgøre.

I forbindelse med analysen af ledeshierarkier er det ligeledes værd at bemærke, at hele 72% af de adspurgte ledere svarer, at de strategiske beslutninger i deres virksomheder i høj grad tages af topledelsen, hvilket er en stigning i forhold til 2000. Mellem 2/3 og 3/4 af lederne tilkendegiver endvidere, at der ikke er sket væsentlige ændringer i den interne fordeling i virksomhederne af de forskellige medarbejdergrupper, dvs. i antallet af arbejdsledere, mellemledere, topledere, stabsfunktioner, kvindelige ledere, projektlede, distance/telemedarbejdere, og freelance/kontraktansatte.

På den ene side er der altså ikke tale om at 'rive pyramiderne ned' i danske virksomheder. På den anden side er det i undersøgelsen klart, at danske ledere generelt er gode til at decentralisere beslutningsprocesserne og ligeledes flittige til at organisere arbejdet, så opgaverne i stigende grad løses i grupper. Kun 10% svarer, at der slet ikke sker nogen decentralisering af beslutningerne i deres virksomhed, og kun 13 % svarer, at opgaver slet ikke løses af grupper. Hvad angår medarbejdernes evner til at lede sig selv, så svarer 72% af lederne, at medarbejderne i nogen grad leder sig selv, og 12% svarer at de i høj grad gør det, hvilket peger i retning af, at ledere i betydelig grad formår at motivere medarbejderne til at kunne lede sig selv. Hierarkiet lever således samtidig med, at der gennemføres en række decentraliseringstiltag i virksomhederne.

### **Vision og strategi har væsentlig mindre betydning for arbejdslederne**

Barometerundersøgelsen 2002 har også vist, at der i organisationerne ser ud til at være forskel på orienteringen blandt de forskellige ledelsesniveauer i virksomhederne, hvilket blandt andet kan spores i, at der blandt top- og mellemlederne lægges meget større vægt på formuleringen af visioner og strategi end blandt arbejdslederne, samt at de to ledelsesgrupper i højere grad end arbejdslederne ser sig selv som

repræsentanter eller ambassadører for den virksomhed, de arbejder for. Den samme tendens gør sig gældende, når det drejer sig om formidlingen af kultur, holdninger og værdier, organisationsudvikling, forandringsledelse og teambuilding. Også her er det lederne på de øverste niveauer, der er mest aktive, hvilket måske kunne tyde på at man i virksomhederne er mindre gode til at inddrage lederne på de lavere ledelsesniveauer, når virksomhedens strategi diskuteres.

Det er naturligvis ikke muligt at konkludere, at der i alle virksomheder skulle være problemer med dette, men det tyder dog alligevel på, at nogle organisationer ikke prioriterer højt nok at få kommunikeret visioner og strategier ud til alle ledelsesniveauer, hvilket vanskeliggør at alle ledere og medarbejdere i praksis kan involveres.

#### **Læring på jobbet og efteruddannelse som væsentligste inspirationskilder**

Lederne er i undersøgelsen også blevet spurgt, hvor de henter mest inspiration, når de skal udvikle deres lederevner. Igen i år er det læring i og på jobbet samt efter- og videreuddannelse, der scorer højest. Det er altså vigtigt, at der i det daglige ledelsesarbejde er muligheder for at lære, samtidigt med at det for lederne også er muligt at deltage i eksterne lederuddannelsesaktiviteter.

#### **Ledelse på tværs af sektorer og ledelsesniveau**

Undersøgelsen synes at vise interessante forskelle mellem de forskellige respondentgrupper, hvilket kun delvist er blevet beskrevet ovenfor. Dokumentationsrapporten er i år vedlagt på en cd-rom, således at det omfattende tabelmateriale, der ligger til grund for undersøgelsen, er tilgængeligt for de læsere, der måtte ønske at udforske resultaterne nærmere. Ligeledes ligger denne Statusrapport også på vedlagte cd-rom.

Det er vigtigt, at Det Danske Ledelsesbarometer tolkes med meget stor forsigtighed, idét videre fortolkninger af bagvedliggende årsagssammenhænge vil kræve mere detaljerede og opfølgende kvalitative undersøgelser.

Der er givetvis mange forklaringer på forskellene mellem respondentgrupperne. Én kunne være forskel i ledernes uddannelsesniveau. En anden kunne være forskel i de resultatkrav, som lederne står overfor. En tredje forklaring kunne være, at ledernes udgangspunkter er vidt forskellige. Konklusionerne på tværs af respondentgrupperne skal derfor ansues relativt.

#### **Det Danske Ledelsesbarometer i fremtiden**

Dette er den anden statusrapport fra en barometerundersøgelse af danske ledere. Der arbejdes videre med uddybende analyser af nogle af rapportens temaer, ligesom barometeret løbende vil overvåge udviklingen på ledelsesområdet. Arbejdet med Det Danske Ledelsesbarometer fortsættes således, og man kan forvente, at den næste omfattende måling vil blive gennemført om 2-3 år. For den interesserede læser er det muligt at følge med i udviklingen på hhv. [www.ledelsesbarometeret.org](http://www.ledelsesbarometeret.org) og [www.org.bha.dk/org/ddl](http://www.org.bha.dk/org/ddl)



## OM FORFATTERNE

**Steen Hildebrandt**, ph.d., er professor ved Institut for organisation og ledelse, Handelshøjskolen i Århus. Han har et omfattende forfatterskab inden for ledelses- og organisationsteoretiske emner. Har skrevet en række bøger, herunder Lærende Organisationer, Ledelse & Kvalitet og Børsens Management Leksikon. Hovedredaktør af håndbøgerne Strategi & Ledelse, Human Resource Management og Økonomistyring. Litteraturanmelder ved dagbladet Børsen. Medlem af flere bestyrelser. Kan kontaktes via [shi@asb.dk](mailto:shi@asb.dk)

**Steen Ancher Jensen** er afdelingschef for ledelsesudvikling i Ledernes Hovedorganisation. Han er uddannet cand.merc. fra Handelshøjskolen i København med speciale i organisationsudvikling og har til dagligt ansvaret for Ledernes kursusaktiviteter samt en lang række af organisationens ledelsesudviklingsprojekter. Kan kontaktes via [saj@lederne.dk](mailto:saj@lederne.dk)

**Kim Møller Laursen** er chef for arbejdsmarkedspolitisk 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](mailto:kml@lederne.dk)

**Henning Madsen** er lektor ved Institut for informationsbehandling, Handelshøjskolen i Århus. Han er cand.scient.oecon fra Århus Universitet og har en erhvervsøkonomisk ph.d. grad fra Handelshøjskolen i Århus. Forskningsmæssigt har han de seneste år fokuseret på undersøgelser omkring miljøledelse i danske og europæiske virksomheder. Desuden arbejder han med erhvervsøkonomiske prognoser blandt andet omkring den teknologiske udvikling. Kan kontaktes via [hem@asb.dk](mailto:hem@asb.dk)

**Bettina Skårup** er projektleder på Det Danske Ledelsesbarometer og ledelseskonsulent hos Ledernes Hovedorganisation. Hun er cand.mag. i idéhistorie og organisationsanalyse fra Århus Universitet med speciale i ledelsesidéernes historie. Bettina Skårup har tidligere bl.a. været ansat som forsker ved Handelshøjskolen i København, og har senest arbejdet for et mindre konsulentfirma i San Francisco, USA. I Ledernes Hovedorganisation arbejder hun med ledelsesudviklingsprojekter. Kan kontaktes via [bsk@lederne.dk](mailto:bsk@lederne.dk)

**John Parm Ulhøi**, ph.d., er professor ved Institut for organisation og ledelse, Handelshøjskolen i Århus. 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 såvel som internationalt for en række videnskabelige såvel som kommercielle organisationer og institutioner. Kan kontaktes via [jpu@asb.dk](mailto:jpu@asb.dk)



HANDELSHØJSKOLEN I ÅRHUS

Fuglesangs Allé 4

8210 Århus V

Tlf. 89 48 66 88

Fax 86 15 01 88

[www.asb.dk](http://www.asb.dk)



LEDERNES HOVEDORGANISATION

Vermlandsgade 65

2300 København S

Tlf. 32 83 32 83

Fax 32 83 32 84

[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

