

LEDERJOBET

Hvordan er det at være leder?



Særanalyse af Det Danske Ledelsesbarometer 2008.

Ledernes Hovedorganisation, juni 2009.

Introduktion

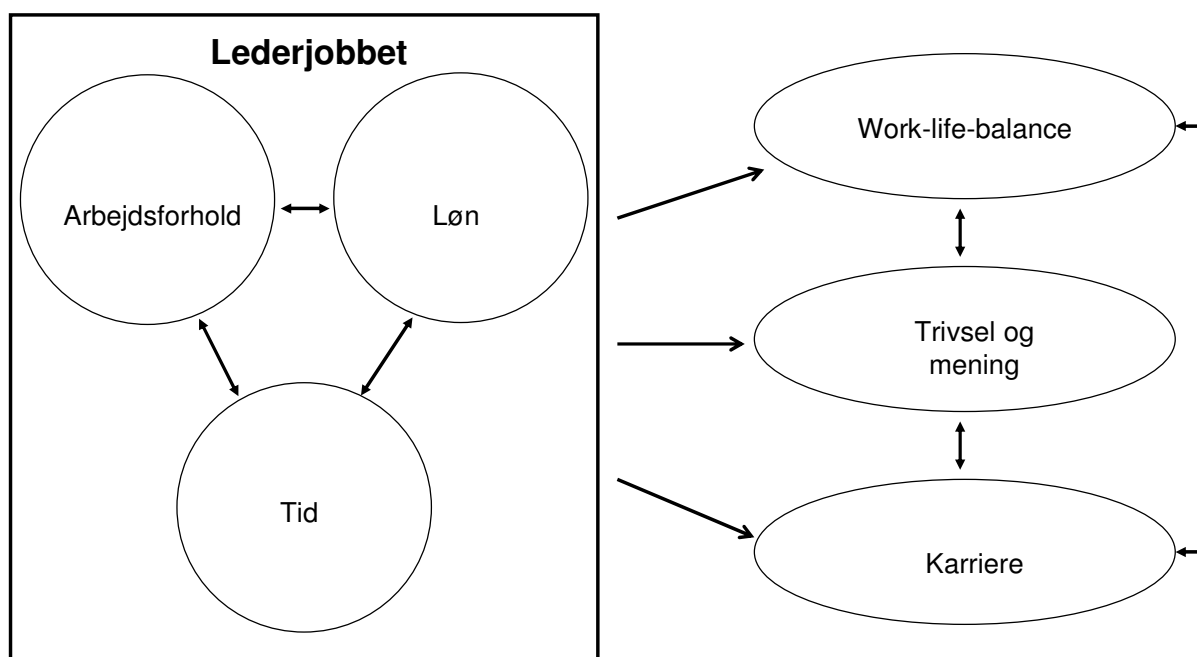
Denne analyse af lederjobbet i danske virksomheder baserer sig på svarene fra de knap 2800 respondenter, der deltog i undersøgelsen Det Danske Ledelsesbarometer 2008. Undersøgelsens data blev indsamlet i perioden januar til februar 2008.

Analysen har to formå. For det første afdække lederjobbets rammer og vilkår, som de ser ud med ledernes egne briller. Det sker i form af en beskrivelse af arbejdsforholdene (dagligdagen, frihedsgrader, beslutninger, arbejdsbyrde m.m.), af lønforholdene og af omfanget og prioriteringen af den tid, der medgår til ledelsesopgaven.

For det andet er det hensigten at gennemføre en forsøgsvis kortlægning af de konsekvenser, som lederjobbet synes at have for den enkelte leder. Det være sig i forhold til den personlige trivsel, i forhold til familie- og fritidsliv eller i forhold til de personlige overvejelser om den fremtidige karriere.

I modsætning til Statusrapporten for Det Danske Ledelsesbarometer 2008 er det således ikke hensigten at beskrive selve ledelsesopgaven.

Analysemodel.



I analysen henvises visse steder til data, som ikke umiddelbart fremgår af de anførte tabeller. Disse data kan findes ved opslag i Dokumentationsrapporten for Det Danske Ledelsesbarometer 2008. For interesserede henvises til www.ledelsesbarometer.dk

Indhold

<i>Introduktion</i>	<i>Side 2</i>
<i>RESUMÈ</i>	<i>Side 3</i>
1. ARBEJDSFORHOLD	<i>Side 8</i>
1.1. <i>Dagligdagen</i>	<i>Side 8</i>
1.2. <i>Frihedsgrader</i>	<i>Side 9</i>
1.3. <i>Beslutninger</i>	<i>Side 12</i>
1.4. <i>Barrierer for den gode ledelse</i>	<i>Side 14</i>
1.5. <i>Ledelsesgrundlag</i>	<i>Side 17</i>
1.6. <i>Forhold til chef og kolleger</i>	<i>Side 18</i>
1.7. <i>Arbejdsbyrde</i>	<i>Side 19</i>
2. ARBEJDSTID	<i>Side 22</i>
2.1. <i>Daglig arbejdstid</i>	<i>Side 22</i>
2.2. <i>Tid til ledelse</i>	<i>Side 23</i>
3. LØN	<i>Side 27</i>
3.1. <i>Vurdering af lønnen</i>	<i>Side 27</i>
3.2. <i>Lønnen i sammenligning</i>	<i>Side 28</i>
3.3. <i>Løn eller fritid?</i>	<i>Side 29</i>
4. LEDERENS TRIVSEL	<i>Side 31</i>
4.1. <i>Lederjobbet er spændende og udfordrende</i>	<i>Side 31</i>
4.2. <i>Lederjobbet giver god mening</i>	<i>Side 33</i>
4.3. <i>Hver femte leder føler sig alene</i>	<i>Side 34</i>
4.4. <i>Psykisk belastning</i>	<i>Side 36</i>
4.5. <i>Den anerkendte og værdsatte leder</i>	<i>Side 38</i>
4.6. <i>Stress</i>	<i>Side 39</i>
5. WORK-LIFE-BALANCE	<i>Side 42</i>
5.1. <i>Den gode balance</i>	<i>Side 42</i>
5.2. <i>Hjemmearbejde</i>	<i>Side 43</i>
5.3. <i>Arbejde eller familie?</i>	<i>Side 43</i>
5.4. <i>Lederjobbet som livsstil</i>	<i>Side 44</i>
5.5. <i>Den familievenlige virksomhed</i>	<i>Side 45</i>
6. KARRIERE	<i>Side 47</i>
6.1. <i>Planer om jobskifte</i>	<i>Side 47</i>
6.2. <i>Hvorhen?</i>	<i>Side 50</i>
6.3. <i>Hvad skal et nyt job indeholde?</i>	<i>Side 50</i>
6.4. <i>Fastholdelse i nuværende job?</i>	<i>Side 51</i>

RESUMÉ

Denne analyse giver et billede af lederjobbet, som det tog sig ud for knap 2800 ledere i januar og februar måned 2008. Analysens primære fokus er de rammer og vilkår, der danner grundlag for selve ledergerningen. Sekundært belyses den sammenhæng, der efter analysen at dømme er mellem disse rammer og vilkår og lederens trivsel, work-life-balance og forestillinger om den fremtidige karriere.

Vilkår og rammer

Lederjobbet er først og fremmest karakteriseret ved at være meget varieret. Den ene dag ligner ikke den anden. Arbejdsdagen byder på et utal af forskellige problemstillinger og er for det meste underkastet et væld af afbrydelser. Små og store beslutninger er vævet ind i hinanden. En del ledelsesbeslutninger opleves som ganske svære. Enten fordi de simpelthen er svære eller fordi de involverer en række modsætningsfyldte interesser eller deciderede dilemmaer.

Lederjobbet kan sammenlignes med kunsten at gå på line. Det kræver balance, mod og et stift blik på målet.

Hvor kalejdoskopisk dagligdagen end måtte være, så er det netop en af de sider ved lederjobbet, der gør det spændende, udviklende og attraktivt.

Til at hjælpe sig i dette virvar af opgaver og problemstillinger har lederen – udover tillærte eller medfødte lederegenskaber – to redskaber. For det første står det flertallet af lederne klart, hvad deres ansvar og beføjelser er. Også præstationsmålene synes rimeligt klare. For det andet har langt de fleste ledere ganske store frihedsgrader i prioriteringen og tilrettelæggelsen af eget arbejde.

Et af de få forhold, som lederne har knapt så meget indflydelse på, er selve arbejdsbyrden. For hver fjerde leder forekommer arbejdsbyrden at være for stor, og cirka hver ottende leder giver udtryk for, at de arbejder mere end de har lyst til.

Arbejdstid

Ledere arbejder i gennemsnit 48 timer om ugen. Heraf 42 timer på arbejdet og 6 timer derhjemme. Det er specielt de ledere, hvis samlede arbejdstid kommer over 48 timer, der har en negativ vurdering af arbejdsbyrden.

Ledere bruger i gennemsnit lige meget tid på henholdsvis eksternt og internt fokuserede arbejdsopgaver. Modsat bruger de i gennemsnit ca. 60% af tiden på driftsopgaver og kun ca. 40% af tiden på udviklingsopgaver.

Denne fordeling er stærkt påvirket af ledelsesniveau. Jo højere niveau, jo mere tid går der med udviklingsopgaver.

Løn

Godt halvdelen af lederne giver udtryk for, at deres løn i forhold til det ledelsesmæssige ansvar er for lav. Dette synspunkt er markant højere for de ledere, der i bruttoløn har mindre end 400.000 kr. i årsindkomst. Desuden giver offentlige ledere i markant højere grad udtryk for, at deres løn er for lav.

Blandt de offentligt ansatte ledere er det specielt de kommunalt ansatte, der finder, at lønnen er for lav.

Fire ud af ti ledere giver udtryk for, at deres løn er lavere end andre ledere i tilsvarende stillinger. Det er specielt de privatansatte ledere, der har det synspunkt.

På spørgsmålet om, hvorvidt man i givet fald ville foretrække højere løn eller mere fritid, deler lederne sig i to lige store grupper. I sammenligning mellem offentlig og privat sektor, er de offentlige ledere mere tilbøjelige til at pege på højere løn.

Valget afhænger desuden af alder og indkomstniveau. Jo lavere alder og jo mindre indkomst, jo mere udbredt er ønsket om højere løn frem for mere fritid.

Lønfastsættelsen er de senere år blevet væsentlig mere både fleksibel og individuel. Efter tallene at dømme er der imidlertid fortsat et udækket behov for mere fleksibilitet og individualisering. Det er ikke overraskende sådan, at jo lavere ledelsesniveau, jo stærkere er dette ønske.

Lederjobbet er spændende og udfordrende

Langt de fleste ledere giver udtryk for, at lederjobbet i høj eller meget høj grad er både spændende og udfordrende. Så godt som ingen ledere giver udtryk for det modsatte.

Analysen bekræfter den almindelige antagelse, at jo højere ledelsesniveau, jo mere spændende og udfordrende opleves lederjobbet.

Oplevelsen af at jobbet er spændende og udfordrende synes i almindelighed at være tæt forbundet med

- 1) at jobbet giver god mening,
- 2) at jobbet er varieret og fyldt med vanskelige beslutninger,
- 3) at der er mange frihedsgrader i tilrettelæggelsen og prioriteringen af opgaverne og
- 4) at lederens vilkår og rammer er klare.

Offentlige ledere er mere tilbøjelige til at mene, at deres job er spændende og udfordrende. Baggrunden for denne forskel er formentlig, at offentlige ledere i væsentlig større omfang end de private giver udtryk for, at jobbet giver god mening.

Jobbet giver god mening

Lederjobbet giver i høj eller meget høj grad god mening for otte ud af ti ledere. Som nævnt lidt mere mening for offentlige end private ledere.

Ledelsesniveauet har en vis betydning. Jo højere niveau, jo mere mening.

Evnen til at opleve situationen som meningsfuld synes faciliteret af klarhed, indflydelse, anerkendelse og fællesskab.

Anerkendelse og værdsættelse

Knap seks ud af ti leder føler sig anerkendt og værdsat. Denne oplevelse forstærkes jo højere ledelsesniveau.

Følelsen af at være anerkendt og værdsat er markant sammenfaldende med tre ting: klarhed, indflydelse og sparring.

Hver femte føler sig alene

Hver femte leder føler sig i høj eller meget høj grad alene. Lederjobbet har altid været karakteriseret som mere ensomt end mange ikke-lederjob, men det er nødvendigt at være opmærksom på, at oplevelsen af at være alene synes at have betydning for oplevelsen af at være stresset og for ønsket om at søge nyt job.

Psykisk belastende for hver fjerde

Hver fjerde leder giver udtryk for, at lederjobbet i høj eller meget høj grad er psykisk belastende. Denne oplevelse synes tæt forbundet med oplevelsen af at skulle tilfredsstille modsætningsfyldte interesser, at jobbet er fyldt med dilemmaer, at arbejde mere end man har lyst til og en dårlig balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Hver tiende er stresset

Godt hver tiende leder føler sig i høj eller meget høj grad stresset. Denne oplevelse er markant forbundet med oplevelsen af arbejdsbyrden – eller rettere sagt med oplevelsen af at arbejde mere end man har lyst til. Stressoplevelsen har kun marginalt et sammenfald med den ugentlige arbejdstid som sådan.

Work-life-balance

Tre ud af fire ledere giver udtryk for, at der er god balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Godt halvdelen af lederne benytter sig hjemmearbejdsdage. Fire ud af ti arbejder ofte i weekenden og et tilsvarende antal giver udtryk for, at de ofte må prioritere arbejdet frem for familien.

Lederjobbet som livsstil

Tre ud af fire ledere oplever lederjobbet som en livsstil. En oplevelse, der forstærkes jo højere ledelsesniveau.

Ledere, der opfattet lederjobbet som livsstil, giver i markant grad udtryk for, at de tænker på jobbet, når de har fri, at de ofte må prioritere arbejdet frem for familien, at arbejde, familie og fritid flyder sammen og, at de ofte arbejder i weekenden.

Karrieren

Næsten fire ud af ti ledere har konkrete planer eller overvejelser om at søge nyt job, og heraf er knap halvdelen de facto i gang med jobsøgningen.

Væsentlige faktorer bag overvejelserne om jobskifte – bortset fra de rene karriereovervejelser – er hensynet til balancen mellem arbejdsliv og familieliv, stress, mangel på mening samt oplevelsen af, hvorvidt jobbet er spændende og udfordrende. Lønnen er kun af mindre betydning, og det i store træk kun for de privatansatte ledere.

De jobsøgende leders ønsker til det nye job er meget klare. Det handler om, at jobbet skal give god mening, det skal være muligt at være sig selv i lederrollen, jobbet skal indebære personlige eller ledelsesmæssige udfordringer og lederjobbet skal medvirke til personlig udvikling.

Lederjobbet anno 2008

Lederjobbet er spændende og udfordrende for langt de fleste ledere. Mindre end 10% af de ledere, der af en eller anden grund er jobsøgende, forestiller sig en videre karriere i et ikke-lederjob.

Det handler om variation, vanskelige beslutninger og stor indflydelse på eget job.

En mindre gruppe ledere har vanskeligheder med at få tingene til at hænge fornuftigt sammen, og analysen synes at indikere, at for denne gruppe er arbejdsbyrden et betydende omdrejningspunkt. En for stor arbejdsbyrde og mangel på sparring med nærmeste chef og kolleger gør lederjobbet stressende og psykisk belastende.

1. ARBEJDSFORHOLD

Lederens arbejdsforhold spiller en afgørende rolle for lederens personlige motivation og engagement og udgør et væsentligt element i fremtidige karriereovervejelser. Arbejdsforholdene danner derfor grundlag for en stor del af lederjobbets attraktivitet.

Analysen af lederens arbejdsforhold har – som nævnt indledningsvis – afsæt i svarene på en række af spørgsmålene i Det Danske Ledelsesbarometer 2008. Svarene fortæller ikke hele sandheden om lederens arbejdsforhold, men belyser en række betydningsfulde forhold. Disse er: lederens dagligdag, lederjobbets frihedsgrader, lederjobbets rammer og vilkår samt lederens relationer til chef og kolleger.

1.1. Dagligdagen

Man kan sige meget om lederjobbet, men kedeligt er det ikke. Tabel 1 giver et indblik i, hvor kalejdoskopisk lederjobbet forekommer langt de fleste ledere.

Tabel 1: I hvilken grad karakteriserer nedenstående dine arbejdsforhold?

Procent af alle ledere.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Jeg forholder mig til mange forskellige problemstillinger	0	1	10	46	44
Jeg udsættes for afbrydelser i mit daglige arbejde	1	6	22	33	38

Et af de mest markante træk ved lederjobbet er, at ledere forholder sig til mange forskellige problemstillinger. Hele ni ud af ti ledere giver udtryk for, at de i høj eller meget høj grad oplever stor variation i de daglige opgaver.

Det kan ikke overraske, at der er et vist sammenfald med ledelsesniveauet. Jo højere niveau, jo flere opgaver. Således giver 95 % af lederne på øverste niveau udtryk for, at de i høj eller meget høj grad forholder sig til mange forskellige problemstillinger. Det samme gør 90 % af mellemliderne og 81 % af lederne på nederste niveau.

Størst variation i jobbet finder man hos toplederne i den offentlige sektor (99 %). Mindst variation synes der at være hos de mandlige ledere på nederste ledelsesniveau i den private sektor (81 %).

At blive afbrudt i det daglige arbejde er et andet almindeligt træk ved lederjobbet, som - i modsætning til de mange forskelligartede opgaver - ikke varierer markant med ledelsesniveauet. Der synes derfor ikke umiddelbart grund til at antage, at opstigen i ledelseshierarkiet øger behovet for styring eller regulering af omfanget af daglige afbrydelser.

Afbrydelser kan komme mange steder fra, men tallene kunne antyde, at i dansk ledelseskultur, er det almindeligvis ikke forbundet med uoverstigelige forhindringer at få sin chef i tale. Og det bliver tilsyneladende ikke vanskeligere jo højere niveau, chefen befinder sig på.

Kvindelige ledere er mere tilbøjelige til at give udtryk for, at de afbrydes i de daglige opgaver. 80 % af kvinderne giver udtryk for, at de i høj eller meget høj grad afbrydes i de daglige opgaver. Det samme gør kun 68 % af mændene.

Desuden synes afbrydelser i højere grad at være en jobkarakteristik, der gælder for offentligt ansatte ledere end for privat ansatte (81 % mod 68 %).

Det er således de kvindelige ledere i den offentlige sektor, der i størst omfang markerer for mange afbrydelser (86%). Færrest markeringer for synspunktet har de mandlige ledere i den private sektor (66%).

Helt generelt synes omfanget af afbrydelser at have en sammenhæng med eller betydning for omfanget af arbejdstimer forlagt til hjemmet. Se tabel 2.

Tabel 2: Sammenhæng mellem afbrydelser og hjemmearbejde.
Alle ledere.

	Ugentlige arbejdstimer hjemme
Jeg udsættes slet ikke for afbrydelser i mit daglige arbejde	4,9
Jeg udsættes i ringe grad for afbrydelser i mit daglige arbejde	5,0
Jeg udsættes i nogen grad for afbrydelser i mit daglige arbejde	5,5
Jeg udsættes i høj grad for afbrydelser i mit daglige arbejde	6,2
Jeg udsættes i meget høj grad for afbrydelser i mit daglige arbejde	6,6

Der synes desuden at være en svag tendens til, at omfanget af afbrydelser har en sammenhæng med ancienniteten. Jo flere afbrydelser, jo kortere anciennitet. Tendensen er svag, men antyder måske at man med tiden lærer at mindske eller beherske omfanget af afbrydelser.

Derimod synes der ikke umiddelbart at være sammenhæng mellem omfanget af afbrydelser og antallet af direkte medarbejdere.

1.2. Frihedsgrader

Det er en almindelig antagelse, at lederjobbets attraktivitet i vid udstrækning hænger sammen med, at ledere generelt har større mulighed for selv at prioritere arbejdets tilrettelæggelse samt selv definere eller i det mindste have indflydelse på de rammer og vilkår, der danner grundlag for ledelsesgeringen. Tabel 3 gengiver ledernes oplevelse af disse forhold.

Tabel 3: I hvilken grad karakteriserer nedenstående udsagn dine arbejdsforhold?
 Procent af alle ledere.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Jeg planlægger selv min arbejdstid	2	6	24	34	34
Jeg har medindflydelse på jobindhold	1	6	25	42	26
Jeg prioriterer selv mine opgaver	0	5	29	45	22
Jeg har de nødvendige frihedsgrader til mine ledelsesmæssige beslutninger	1	6	31	40	22
Jeg har indflydelse på min arbejdsbyrde	2	17	49	24	8

Tallene viser, at to ud af tre danske ledere i høj eller meget høj grad har indflydelse på arbejdstiden, på arbejdsindholdet og på prioriteringen af arbejdsopgaverne. Og to ud af tre ledere mener, at de i høj eller meget høj grad har de nødvendige frihedsgrader til de ledelsesmæssige beslutninger. Det er meget få ledere for hvem disse muligheder slet ikke eller kun i ringe grad er til stede. I det perspektiv må lederjobbet siges at være frit.

Den udstrakte fleksibilitet og selvbestemmelse omfatter ikke selve arbejdsbyrden. Hver tredje leder giver udtryk for, at de i høj eller meget høj grad har indflydelse på arbejdsbyrden, og hver femte leder synes ikke at have mulighed for at selv at påvirke arbejdsbyrden. Totalt set er der dog flere, der mener, at de har indflydelse på arbejdsbyrden end ledere, der mener, at de ikke har indflydelse.

Svarene synes at vise, at størstedelen af ledere har udstrakt selvstyre i tilrettelæggelsen og prioriteringen af lederjobbet. Væsentlig færre har tilsvarende stor indflydelse på selve arbejdsbyrden.

Underliggende analyser antyder, at indflydelse på egen situation ikke er knyttet til hverken alder, køn eller sektor. Derimod er muligheden for indflydelse tæt forbundet med ledelsesniveauet. Se tabel 4.

Tabel 4: I hvilken grad karakteriserer nedennævnte dine arbejdsforhold?
Procent af alle ledere.

	Nederste ledelses-niveau	Mellemste ledelses-niveau	Øverste ledelses-niveau
Jeg planlægger i høj eller meget høj grad selv min arbejdstid	52	68	82
Jeg har i høj eller meget høj grad medindflydelse på mit jobindhold	51	69	84
Jeg prioriterer i høj eller meget høj grad selv mine arbejdsopgaver	55	66	78
Jeg har i høj eller meget høj grad de nødvendige frihedsgrader til mine ledelsesmæssige beslutninger	44	60	79
Jeg har i høj eller meget høj grad indflydelse på min arbejdsbyrde	21	31	46

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Det skal bemærkes, at spørgsmålet om frihedsgrader ikke omhandler frihedsgrader som sådan, men derimod kun de for lederjobbet *nødvendige* frihedsgrader. Tabel 4 viser tydeligt, at jo længere nede i ledelseshierarkiet lederen befinder sig, jo mindre er det oplevelsen, at de nødvendige frihedsgrader til de ledelsesmæssige beslutninger er til stede. Mindre end halvdelen af lederne på det nederste niveau giver udtryk for, at de har de nødvendige frihedsgrader.

Det Danske Ledelsesbarometer 2008 dokumenterer, at lederjobbet på mange måder indeholder de samme elementer uanset ledelsesniveau (og for så vidt også uafhængigt af en række andre baggrundsvariable). Muligheden for selv at tilrettelægge arbejdsdagen er imidlertid et af de forhold, der i væsentlig grad adskiller lederjobbet på de tre ledelsesniveauer. Jo højere niveau, jo større indflydelse.

Indflydelse på egen situation har på nogle områder sammenhæng med hvorvidt man har en jævnlig dialog med nærmeste chef om udviklingen i lederjobbet. Se tabel 5.

Tabel 5: Sammenhæng mellem dialog med nærmeste chef og indflydelse på jobsituationen.

Alle ledere.

	Jeg har i høj eller meget høj grad indflydelse på min arbejdsbyrde	Jeg har i høj eller meget høj grad medindflydelse på mit jobindhold	Jeg har i høj eller meget høj grad frihedsgrader i mine ledelsesmæssige beslutninger
Jeg har en jævnlig dialog med min nærmeste chef	36	76	68
Jeg har ikke en jævnlig dialog med min nærmeste chef	26	58	50

Som tallene viser, har dialogen med nærmeste chef primært betydning for oplevelsen af indflydelse på eget job og på egne ledelsesmæssige beslutninger.

1.3. Beslutninger

Beslutningsprocessen fremhæves ofte som den proces, der mest grundlæggende konstituerer begrebet ledelse. Synspunktet er, at evnen til at træffe rigtige beslutninger er den vigtigste forudsætning for god ledelse. Udvikling af god ledelse handler inden for denne ledelsesforståelse derfor om at udvikle den organisatoriske beslutningsevne.

Tabel 6 gengiver ledernes oplevelse af kompleksiteten og vanskelighederne forbundet med de ledelsesmæssige beslutninger.

Tabel 6: Ledelsesmæssige beslutninger.

Procent af alle ledere.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Jeg skal dagligt forsøge at balancere forskellige interesser	1	4	27	45	22
Mit job indebærer svære beslutninger	1	9	36	37	17
Mit job er fyldt med dilemmaer	6	28	36	22	8

Et særligt træk ved lederjobbet er rollen som balancekunstner. To ud af tre ledere giver udtryk for, at de i høj eller meget høj grad dagligt skal balancere mellem forskellige interesser. Dette krav er i nogen grad knyttet til ledelsesniveau (jo højere niveau, jo mere fremtrædende er kravet), men svarene er i øvrigt relativt enslydende på tværs af køn, sektor etc.

Ledelsesmæssige beslutninger har ofte karakter af dilemmaer. Tre ud af ti ledere giver udtryk for, at det i høj eller meget høj grad er en beskrivelse, som passer til deres lederjob. Omvendt er der lige så mange ledere, der giver udtryk for, at dilemmaer slet ikke eller i hvert fald kun i ringe grad er en del af dagligdagen.

Dilemmafyldte beslutninger synes i markant højere grad at være knyttet til ledelse i den offentlige sektor end den private. Se tabel 7.

Tabel 7: Dilemmafyldte beslutninger.

Procentandel af alle ledere i henholdsvis privat og offentlig sektor.

	Privat sektor	Offentlig sektor
Mit job er i høj eller meget høj grad fyldt med dilemmaer	25	40

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

En forklaring på den store forskel mellem private og offentlige lederes oplevelse af omfanget af ledelsesmæssige dilemmaer kunne potentielt hænge sammen med, at offentlige ledere generelt har flere direkte medarbejdere under sig. En plausibel hypotese kunne således være, at jo flere direkte medarbejdere, jo flere dilemmaer. Men det er ikke tilfældet. Inden for den offentlige sektor har de kommunalt ansatte ledere væsentligt flere direkte medarbejdere end både regionalt og statsligt ansatte, men der er ikke forskel på omfanget af dilemmaer.

Forklaringen skal således findes i et andet forhold. Mulige forklaringer kunne være

- at de offentlige ledere i særlig grad er spændt ud mellem på den ene side store ambitioner og høje idealer og på den anden side oplevelsen af knappe ressourcer
- at de offentlige ledere de senere år har fået flere frihedsgrader i de ledelsesmæssige beslutninger (det såkaldte ledelsesrum) og at denne udvikling begrundes oplevelsen af flere dilemmaer

Ledelsesmæssige beslutninger opleves ikke udpræget som nemme og lige-til-ud-ad-landevejen. Mere end halvdelen af lederne giver udtryk for, at mange beslutninger i høj eller meget høj grad er svære at træffe, og kun én ud af ti ledere markerer for, at de ledelsesmæssige beslutninger ikke er svære at træffe.

På dette punkt er der forskel mellem ledelsesniveauerne. Rent intuitivt må opstigning i ledelsesniveauerne forventes at indebære flere vanskelige beslutninger. Antallet af rutinebeslutninger (dvs. beslutninger med forudsigelige konsekvenser og med dyb forankring i erfaringen og virksomhedshistorikken) vil mindskes og antallet af beslutninger, hvor både beslutningsgrundlaget for og konsekvenserne af beslutningerne er usikre, vil øges. Jo højere niveau, jo større vil grundlaget desuden være for interesse- og værdikonflikter. Se tabel 8.

Tabel 8: Svære beslutninger.

Procentandel af alle ledere på de tre ledelsesniveauer.

	Nederste ledelses-niveau	Mellemste ledelses-niveau	Øverste ledelses-niveau
Mit job indebærer i høj eller meget høj grad svære beslutninger	40	53	73

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Tallene bekræfter den almene antagelse, at jo højere ledelsesniveau, jo mere vil lederjobbet indebære beslutninger, der opleves som svære.

Svarene på de tre spørgsmål i tabel 6 er tæt forbundne. Oplevelsen af at de ledelsesmæssige beslutninger er svære, er således i stor udstrækning knyttet til oplevelsen af, at mange beslutninger involverer modsætningsfyldte interesser eller egentlige dilemmaer. Særligt i den offentlige sektor synes oplevelsen af svære beslutninger at være knyttet til oplevelsen af dilemma situationer.

Som nævnt i afsnit 4.1. giver langt de fleste ledere udtryk for, at deres job er både spændende og udfordrende. En del af denne oplevelse har en positiv sammenhæng med omfanget af vanskelige beslutninger og til dels også med styringen af modsætningsfyldte interesser. Derimod synes der ikke at være nogen sammenhæng til omfanget af dilemmaer i de ledelsesmæssige beslutninger.

1.4. Barrierer for den gode ledelse

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

Ledelsesbarometret spørger ind til femten mulige begrænsninger for udøvelse af den gode ledelse. Intentionen har været at afdække, hvilke forhold der i størst omfang opleves som begrænsninger med henblik på at informere relevante beslutningstagere om, hvor der i givet fald skal sættes ind, hvis man vil fremme den gode ledelse.

Tabel 9 gengiver i prioriteret rækkefølge de femten begrænsninger. Prioriteringen bygger på hvor mange ledere, der har tilkendegivet, at det pågældende forhold i høj eller meget høj grad opleves som begrænsning for den gode ledelse.

Table 9: Barriers to good leadership.

Percent of all leaders. Prioritized sequence.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
For lidt tid til mine opgaver	4	15	41	24	15
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	7	30	34	19	10
Manglende sparringsmuligheder	10	29	33	19	9
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	20	31	23	14	12
For få medarbejdere	12	27	37	15	9
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	12	34	31	16	8
Manglende koordinering	9	31	38	16	7
Mange modsat rettede krav	15	35	28	15	7
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	9	33	36	17	5
For mange forandringer	13	37	29	14	7
Strategien er uklar	21	38	22	12	7
Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid	26	38	19	10	7
For lidt information	15	41	30	10	5
Udelukkelse af kredsen af beslutningstagere	28	37	22	8	5

As expected, lack of time is in a separate class the largest hindrance for good leadership. It is in this connection interesting to note that only every fifth leader (19%) expresses that a lack of time is not or only to a limited extent experienced as a restriction. Lack of time is considered to be a job condition for quite a few leaders.

It should be noted that "for lidt tid" receives more markings in the response options "i høj/meget høj grad" than "slet ikke/i ringe grad". Lack of time is the only hindrance, which more leaders consider a problem than leaders, who find it not a problem.

It is not surprising that leaders, who express that lack of time is a hindrance for good leadership, at the same time express that they work more than they have time for and that their workload is too large.

The experience of lack of time is also related to the actual working hours. See table 10.

Tabel 10: Sammenhæng mellem oplevelsen af at have for lidt tid og ugentlig arbejdstid.
Alle ledere.

	Ugentlig arbejdstid Timer
Jeg har slet ikke for lidt tid til mine opgaver	44,5
Jeg har i ringe grad for lidt tid til mine opgaver	45,9
Jeg har i nogen grad for lidt tid til mine opgaver	47,7
Jeg har i høj grad for lidt tid til mine opgaver	49,1
Jeg har i meget høj grad for lidt tid til mine opgaver	51,3

Oplevelsen af manglende tid er i sammenligning med undersøgelsens øvrige spørgsmål desuden tæt forbundet med oplevelsen af at være udsat for mange afbrydelser og, at jobbet er fyldt med dilemmaer.

Som nævnt i afsnit 1.7. er der sammenhæng mellem oplevelsen af arbejdsbyrden og indflydelsen på arbejdsbyrden. Det samme gør sig gældende her. Oplevelse af mangel på tid er tæt forbundet med oplevelsen af mangel på indflydelse på arbejdsbyrden. Svarene tyder imidlertid ikke på, at manglende tid hænger sammen med mulighederne for selv at planlægge arbejdstiden. Hverken i den ene eller den anden retning.

Der synes at være en svag, negativ sammenhæng mellem manglende tid og frihedsgraderne i de ledelsesmæssige beslutninger samt mulighederne for selv at prioritere de daglige ledelsesopgaver.

Oplevelsen af manglende tid som barriere for den gode ledelse er således tæt forbundet med manglende muligheder for selv at kunne regulere dels arbejdsbyrden og dels prioriteringen af og råderummet i de ledelsesmæssige opgaver. Denne sammenhæng er vigtig al den stund, der eksisterer en meget tæt kobling mellem oplevelsen af at have for lidt tid og oplevelsen af at være stresset. Se afsnit 4.6.

Usikkerhed, uvished eller mangel på information er ikke afgørende, når temaet er forhindringer for den gode ledelse. Undersøgelsen antyder således, at lederne generelt føler sig ganske velinformerede, om end ca. hver fjerde leder dog føler sig generet af uklare eller skiftende signaler fra øverste ledelse.

Det er værd at nævne, at ledere på tværs af sektor, niveau etc. generelt er ganske enige i ovenstående prioritering af de ledelsesmæssige barrierer. Der er dog nogle enkelte forskelle. Ikke overraskende har oplevelsen af "informationsniveauet" samt betydning af "ikke at deltage i kredsen af beslutningstagere" nogen sammenhæng med ledelsesniveau: Jo lavere niveau, jo større problem. Synspunktet om for lidt information er desuden mere udbredt i den private sektor.

Det skal nævnes, at oplevelsen af at have for lidt tid tilsyneladende ikke påvirkes af, hvorvidt man har en jævnlig dialog med nærmeste chef eller ej. Denne oplevelse er ikke påvirket af om lederen er mand eller kvinde, og ej heller af hvorvidt den nærmeste chef er mand eller kvinde.

1.5. Ledelsesgrundlag

At påtage sig den formelle lederrolle er normalt ensbetydende med at påtage sig et stort ansvar. Det er i det perspektiv ganske logisk, at ansvarlighed er en skattet egenskab hos ledere.

Omvendt vil lederes forbliven i lederjobbet typisk være forbundet med oplevelsen af, at både det ledelsesmæssige ansvar samt forventninger til de ledelsesmæssige resultater er klare. Eller i det mindste nogenlunde klare. Tabel 11 giver et indblik i ledernes oplevelse af disse forhold.

Tabel 11: Ansvar, beføjelser og præstationsmål.
Procent af alle ledere.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Jeg har et klart defineret ansvar	1	8	28	41	21
Jeg har klart definerede beføjelser	1	10	31	40	18
Jeg har beføjelser, der matcher mit ansvar	2	7	26	44	21
Jeg har klart definerede præstationsmål/ succeskriterier	6	17	34	28	15

To ud af tre ledere oplever i høj eller i meget høj grad, at ansvar og beføjelser er klare og, at ansvar og beføjelser hænger fornuftigt sammen. Mindre end hver tiende giver udtryk for, at det slet ikke eller kun i ringe grad er tilfældet.

Fire ud af ti ledere giver udtryk for, at deres præstationsmål i høj eller meget høj grad er klart definerede. Hver fjerde leder oplever slet ikke eller kun i ringe grad at have klart definerede præstationsmål/succeskriterier.

Der er ikke markante forskelle mellem offentligt og privatansatte ledere på ovennævnte fire spørgsmål.

Klarhed i ansvar og præstationsmål er tæt forbundet med muligheden for medindflydelse på jobindholdet. Eksempelvis er det sådan, at 81% af de ledere, der i høj/meget høj grad har klare præstationsmål samtidigt tilkendegiver, at de i høj/meget høj grad har medindflydelse på jobindholdet. Det samme er kun tilfældet for 51% af de ledere, der giver udtryk for, at de slet ikke eller kun i ringe grad har klare præstationsmål. Denne sammenhæng er ikke markant forskellig på de tre ledelsesniveauer.

Jævnlig dialog med nærmeste chef synes i moderat omfang at have en positiv indflydelse på oplevelsen af klarhed i ansvar, beføjelser og præstationsmål.

Tabel 12: Sammenhæng mellem klarhed i ansvar, beføjelser, præstationsmål samt ledelsesmæssige frihedsgrader og dialog med nærmeste chef.

Alle ledere.

	Jeg har i høj eller meget høj grad et klart defineret ansvar	Jeg har i høj eller meget høj grad klart definerede beføjelser	Jeg har i høj eller meget høj grad klare præstationsmål/r esultatkrav
Jeg har en jævnlig dialog med min nærmeste chef	67	64	50
Jeg har <i>ikke</i> en jævnlig dialog med min nærmeste chef	56	48	33

Forskellen er knap så udtalt på øverste ledelsesniveau, som tilfældet er på mellemste og nederste.

Mange virksomheder bekender sig til en eller anden form for mål- og rammestyring. Denne ledelsesteknologi har bl.a. afsæt i det synspunkt, at detaljeret adfærdsstyring ofte hverken er effektivt eller hensigtsmæssigt. I det perspektiv kan det undre, at klare mål ikke er mere udbredte end tilfældet synes at være.

Klart definerede mål er en vigtig faktor til måling af succes eller fiasko, som igen er vigtig for engagement og arbejdsenergi. Omvendt har tidligere Barometerundersøgelser vist, at lederne generelt trives ganske godt med præstationsmål, der lige netop er så tilpas upræcise, at de rummer mulighed for en vis fleksibilitet og situationsbestemthed. Eller rum for en vis autonomi og selvledelse, om man vil.

1.6. Forhold til chef og kolleger

Selv om mange ledere giver udtryk for, at de har stor fleksibilitet og mange frihedsgrader i jobbet, vil ledelsesstil, ledelsesfokus og ikke mindst ledelsesadfærd i en vis udstrækning være formet af den ledelsesmæssige kontekst. Her spiller kolleger og nærmeste chef en rolle som medfortolkere af denne kontekst.

Tabel 13 og 14 beskæftiger sig med enkelte aspekter af disse betydningsfulde relationer.

Tabel 13: Lederens forhold til kollegerne.

Procent af alle ledere.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Jeg og mine lederkolleger støtter hinanden	2	11	34	36	17
Kommunikationen i ledergruppen er positiv og konstruktiv	2	11	32	39	16

Tilkendegivelserne i tabel 9 er i store træk uafhængige af køn, alder, niveau og sektor. Der er en svag tendens til, at ledere på øverste niveau er lidt mere positive end lederne på de øvrige to niveauer. Og blandt lederne på øverste niveau er lederne fra den offentlige sektor en del mere positive end lederkollegerne fra den private sektor. Eksempelvis mener 71 % af lederne på det øverste niveau i den offentlige sektor, at lederkollegerne støtter hinanden. Det samme gør kun 54 % af lederne fra den private sektor. Og 78% af lederne på øverste niveau i den offentlige sektor mener, at kommunikationen i ledergruppen er positiv og konstruktiv. Det samme mener kun 64% af lederne fra den private sektor.

Tabel 14: Lederens dialog med nærmeste chef.

Procent af alle ledere.

	Ja	Nej
Jeg har en løbende dialog med min nærmeste chef om udviklingen i mit lederjob	62	38

Næsten fire ud af ti ledere giver udtryk for, at de ikke har en løbende dialog med deres nærmeste chef om udviklingen i deres lederjob.

Andelen af ledere, der tilkendegiver, at de ikke har en jævnlig dialog med deres nærmeste chef stiger med ledelsesniveauet. Det drejer sig om 45 % af lederne på øverste niveau, 37 % af mellemlederne og 34 % af lederne på nederste niveau. Svarene er i øvrigt uafhængige af alder, køn og sektor.

Som sagt udøves ledelse sjældent i et vacuum. Det gælder nedadtil som opadtil. På den baggrund forekommer det lidt overraskende, at godt hver tredje leder på mellemste og nederste niveau ikke oplever en jævnlig dialog med deres nærmeste chef om udviklingen i lederjobbet.

1.7. Arbejdsbyrden

Arbejdsbyrden er – og har altid været – et vigtigt emne i den enkeltes vurdering af arbejdsforholdene. På spørgsmålet om hvorvidt arbejdsbyrden er for stor, tilkendegiver godt hver fjerde leder, at det i høj eller i meget høj grad er tilfældet. Se tabel 15.

Tabel 15: Lederens arbejdsbyrde.

Procentandel af alle ledere.

	Slet ikke/ i ringe grad	I nogen grad	I høj/ meget høj grad
Min arbejdsbyrde er for stor	29	45	28
Jeg arbejder mere end jeg har lyst til	57	29	14

Der er en svag tendens til, at offentligt ansatte ledere markerer stærkere end de privatansatte for dette synspunkt. Ledelsesniveauet spiller tilsyneladende ingen rolle.

Selvom der er en positiv sammenhæng mellem på den ene side oplevelsen af at arbejdsbyrden er for stor og på den side at give udtryk for, at man arbejder mere end man har lyst til, så er oplevelsen af at arbejdsbyrden er for stor ikke umiddelbart ensbetydende med, at lederen arbejder mere end, hvad lysten tilsiger. Af tabel 11 fremgår det, at 28 % mener, at arbejdsbyrden i høj eller meget høj grad er for stor. Derimod er det kun 14 %, der i høj eller meget høj grad synes, at de arbejder mere, end de har lyst til.

Ikke overraskende eksisterer der en markant sammenhæng mellem den ugentlige arbejdstid og oplevelsen af hvorvidt arbejdsbyrden er for stor eller ej. Se tabel 16.

Tabel 16: Sammenhæng mellem ugentlig arbejdstid og arbejdsbyrden.

Alle ledere.

	Ugentlige arbejdstimer
Min arbejdsbyrde er slet ikke for stor	44,7
Min arbejdsbyrde er i ringe grad for stor	45,6
Min arbejdsbyrde er i nogen grad for stor	48,6
Min arbejdsbyrde er i høj grad for stor	49,8
Min arbejdsbyrde er i meget høj grad for stor	52,8

Som nævnt i afsnit 2.1 er den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid 48 timer. Det virker derfor logisk, at ledere der passerer de 48 timer i stigende grad giver udtryk for, at arbejdsbyrden er for stor.

Som nævnt fører oplevelsen af, at arbejdsbyrden er for stor ikke nødvendigvis til en tilkendegivelse af, at man arbejder mere end man har lyst til. Personlige forhold må antages at spille ind i denne vurdering.

Sammenhængen mellem oplevelsen af at arbejde mere end man har lyst til og den samlede ugentlige arbejdstid fremgår af tabel 17.

Tabel 17: Sammenhæng mellem ugentlig arbejdstid og arbejdsbyrden.

Alle ledere.

	Ugentlige arbejdstimer
Jeg arbejder slet ikke mere end jeg har lyst til	46,4
Jeg arbejder i ringe grad mere end jeg har lyst til	46,9
Jeg arbejder i nogen grad mere end jeg har lyst til	49,6
Jeg arbejder i høj grad mere end jeg har lyst til	51,6
Jeg arbejder i meget høj grad mere end jeg har lyst til	52,7

Hverken niveau, køn, alder eller sektor spiller afgørende ind på ovennævnte tilkendegivelser.

Jævnlig dialog med nærmeste chef om udviklingen i lederjobbet synes at have nogen indflydelse på oplevelsen af arbejdsbyrden. Se tabel 18.

Tabel 18: Sammenhæng mellem dialog med nærmeste chef og arbejdsbyrden.

Alle ledere.

	Min arbejdsbyrde er i høj eller meget høj grad for stor	Jeg arbejder i høj eller meget høj grad mere end jeg har lyst til
Jeg har en jævnlig dialog med min nærmeste chef	23	10
Jeg har <i>ikke</i> en jævnlig dialog med min nærmeste chef	31	20

Jævnlig dialog med nærmeste chef har ikke markant indflydelse på oplevelsen af, hvorvidt arbejdsbyrden er for stor eller ej. Derimod synes dialogen i nogen grad at kunne influere på hvorvidt den store arbejdsbyrde også giver sig udslag i oplevelsen af at arbejde mere, end man har lyst til.

2. ARBEJDSTID

Stigende interesse for medarbejdernes engagement og loyalitet har blandt andet sat ekstra fokus på arbejdstiden. Det er blevet mere og mere almindeligt med fleksibel arbejdstid dels for at imødekomme et medindflydelsesbehov og dels for at skabe bedre rammer for en sund og mindre anstrengt balance mellem arbejdsliv og familieliv. Hertil kommer, at arbejdstiden i sig selv er et emne i en stadigt voksende diskussion om stress på arbejdspladserne.

2.1. Daglig arbejdstid

Gennemsnitslederen har en ugentlige arbejdstid er 48 timer fordelt med 42 timer på jobbet og 6 timer derhjemme.

Ledere på øverste niveau arbejder i gennemsnit knap 8 timer mere om ugen end ledere på nederste niveau. Der er tale om en relativ glidende overgang, om end springet fra mellemste til øverste niveau synes at være det største. Forskellen (7,7 timer) fordeler sig med 4 timer mere derhjemme og 3,7 timer mere på jobbet. Forskellen i tidsforbruget mellem top og bund skyldes således primært mere hjemmearbejde og sekundært mere tid på jobbet.

Der er kun marginal forskel mellem egentlige topledere og øvrige ledere på øverste niveau. Egentlige topledere synes ikke at opholde sig længere på jobbet end øvrige ledere på øverste niveau. Derimod er de tilbøjelige til at bruge lidt mere tid på hjemmearbejde.

For så vidt angår timer brugt på jobbet, svarer topledernes merforbrug i forhold til lederne på nederste niveau til ca. 45 minutter om dagen beregnet på en fem dages arbejdsuge.

Der er generelt ikke forskel på mandlige og kvindelige ledere. Den samlede ugentlige arbejdstid er den samme, nemlig 48 timer. I gennemsnit bruger mænd en time mere på jobbet. Modsat bruger kvinder en time mere derhjemme. Dette mønster går igen på alle ledelsesniveauer.

Det skal nævnes, at kvindernes gennemsnitlige merarbejde derhjemme i forhold til mændene til dels skyldes, at andelen af kvindelige ledere, der tager arbejde med hjem er større end andelen af mandlige ledere. Tallene antyder, at kvindelige topledere arbejder mere end mandlige topledere (i gennemsnit omkring en time).

Tallene synes i det hele taget at vise, at der ikke umiddelbart er grund til at antage at kvindelige ledere arbejder mindre en mandlige ledere.

Der er generelt heller ikke forskel på privat og offentlig sektor. Begge steder er den gennemsnitlige arbejdstid 48 timer. De privatansatte er 0,8 timer længere på jobbet, mens de offentligt ansatte arbejder 0,8 timer mere derhjemme.

For så vidt angår mandlige ledere arbejder de offentligt ansatte godt en time mere end de privatansatte. For så vidt angår kvindelige ledere arbejder de privatansatte knap to timer mere end de offentligt ansatte. Flest timer på jobbet har de mandlige privatansatte ledere. Mest hjemmearbejde har de kvindelige ledere i den private sektor.

Helt generelt synes arbejdstiden at have sammenhæng med alderen. Der er således en svag tendens til, at jo højere alder, jo lavere samlet arbejdstid. Niveau og køn spiller en vis rolle her. Det er sådan, at arbejdstiden falder med alderen på såvel mellemste som nederste niveau. På øverste niveau stiger arbejdstiden med alderen. Desuden er der en tendens til, at

kvindernes arbejdstid snarere følger et høj-lav-høj mønster i forhold til alderen i forhold til aldersgrupperne under 40 år, mellem 40 og 50 år og over 50 år.

I den forbindelse kan det som kuriosum nævnes, at hjemmeboende børn synes at have indvirkning på arbejdstiden. Men ikke samme indvirkning for mænd og kvinder. Se tabel 19.

Tabel 19: Ugentlig arbejdstid for gifte/samboende ledere med henholdsvis uden hjemmeboende børn. Alle ledere.

	Med hjemmeboende børn	Uden hjemmeboende børn
Gifte eller samboende mandlige ledere	48,5	47,6
Gifte eller samboende kvindelige ledere	47,0	50,3

Tallene antyder således, at gifte eller samboende kvindelige ledere arbejder færre timer om ugen (3,3 timer), hvis de har hjemmeboende børn. Det omvendte gør sig tilsyneladende gælden for gifte eller samboende mandlige ledere. De arbejder knapt en time mere, hvis de har hjemmeboende børn. Ledelsesbarometrets øvrige spørgsmål giver ikke umiddelbart data til forklaring af denne forskel på mandlige og kvindelige ledere.

2.2. Tid til ledelse

Som nævnt i afsnit 2.1 bruger lederne i gennemsnit 48 timer om ugen på ledelsesjobbet. I det følgende belyses det, hvad tiden fordrives med.

I den danske ledelsesdebat kan man finde adskillige temaer, der knytter an til lederens prioritering af egen tid til ledelse. Det gælder eksempelvis behovet for at bruge mere tid på udvikling og innovation, på at indføre mere strømlinede og ressourcebesparende arbejdsprocesser eller på at kompetenceudvikle medarbejderne, skabe god trivsel osv.

Arbejdstid fordelt på arbejdsopgaver

Ledelsesbarometret har spurgt til denne prioritering på en sådan måde, at svarmulighederne er fastlåst i en 2X2 ramme, der dannes af dimensionerne drift kontra udvikling og internt fokus kontra eksternt fokus. Respondenterne har inden for denne ramme forholdt sig til den relative fordeling af deres arbejdstid på følgende fire ledelsesopgaver:

Driftsopgaver, som fordelt på

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

Mål- og resultatstyring
(= mål, planlægning, effektivitet, produktivitet, økonomi, tidsstyring etc.)

Udviklingsopgaver, som fordelt på

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

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

Den estimerede gennemsnitlige anvendelse af daglig arbejdstid ses af tabel 20.

Tabel 20: Procentvis fordeling af daglig arbejdstid på fire arbejdsopgaver.

Alle ledere.

	Procent af daglig arbejdstid
Administration og organisering	33
Mål- og resultatstyring	27
Personaleudvikling	20
Forretningsudvikling	20
I alt	100

For så vidt som, at ovennævnte begrebsdefinitioner er dækkende for dimensionerne internt/eksternt fokus og udvikling/drift, må konklusionen være, at danske ledere i gennemsnit bruger stort set lige meget tid på internt og eksternt fokuserede arbejdsopgaver (53 % mod 47 %). De driftsorienterede opgaver har derimod en klar overvægt i forhold til de udviklingsorienterede opgaver (60 % mod 40 %). Se tabel 21.

Tabel 21: Procentvis fordeling af daglig arbejdstid i forhold til dimensionerne drift/udvikling og internt/eksternt fokus.

Alle ledere.

	Interne opgaver	Eksterne opgaver
Driftsopgaver	33 %	27 %
Udviklingsopgaver	20 %	20 %

Den procentvise fordeling på de fire arbejdsopgaver er ikke helt ens i den offentlige og private sektor. Se tabel 22.

Tabel 22: Procentvis fordeling af daglig arbejdstid på fire arbejdsopgaver.
Privat og offentlig sektor.

	Privat sektor	Offentlig sektor
Administration og organisering	33	33
Mål- og resultatstyring	28	23
Personaleudvikling	19	24
Forretningsudvikling	20	20
I alt	100	100

Efter tallene at dømme bruger offentlige ledere relativt mere tid på personaleudvikling end de private ledere. Offentlige ledere bruger nogenlunde samme antal timer om ugen på arbejde som de private ledere, men til gengæld har de flere medarbejdere under sig. Det ser på den baggrund ikke ud til, at der er nævneværdig forskel på den tid, henholdsvis offentlige og private ledere tildeler den enkelte medarbejder for så vidt angår personaleudvikling.

Denne generelle fordeling af arbejdstiden dækker imidlertid over en del forskelle, afhængigt af ledelsesniveau.

Tabel 23: Procentvis fordeling af daglig arbejdstid på fire arbejdsopgaver afhængigt af ledelsesniveau.
Alle ledere.

	Nederste ledelsesniveau	Mellemste ledelsesniveau	Øverste ledelsesniveau
Administration og organisering	35	34	28
Mål- og resultatstyring	29	27	24
Personaleudvikling	20	21	21
Forretningsudvikling	16	18	27
I alt	100	100	100

Der er stor forskel i anvendelsen af tid på tværs af ledelsesniveauerne. Tallene beretter om en virkelighed, som dog ikke kan overraske: jo højere niveau, jo mindre del af tiden bruges til administration, organisering samt mål- og resultatstyring. Til gengæld går en væsentlig større del af tiden med forretningsudvikling. Opstigning i ledelseshierarkiet er helt tydeligt forbundet med mere tid på udvikling og mindre tid på drift. Den relative fordeling på internt og eksternt fokuserede ledelsesopgaver synes derimod i store træk at være uafhængig af ledelsesniveau.

Arbejdstid fordelt på aktiviteter

I Ledelsesbarometret er spørgsmålet om arbejdstidens fordeling på aktiviteter ligeledes sat ind i en fast ramme, der her fordeler den samlede arbejdstid på fire hovedtyper af aktiviteter. Disse er:

- Interne møder og samtaler
- Eksterne møder og samtaler
- Informationshåndtering
- Egne opgaver ("bag skrivebordet")

Det har ikke været muligt for respondenterne at pege på andre typer daglige aktiviteter end de oven for nævnte. Resultatet er gengivet i tabel 24.

Tabel 24: Procentvis fordeling af daglig arbejdstid på fire aktiviteter.

Alle ledere/Privat og offentlig sektor/Ledelsesniveauer.

	Interne møder og samtaler	Eksterne møder og samtaler	Informationshåndtering	Egne opgaver
Alle	27	16	24	33
Privat	25	16	25	34
Offentlig	30	18	23	29
Øverste niveau	28	21	24	27
Mellemste niveau	26	16	24	34
Nederste niveau	25	12	25	38

Ledere bruger i gennemsnit en tredjedel af deres tid på egne opgaver. Og i knapt halvdelen af tiden deltager lederen i direkte face-to-face samarbejde med andre - det være sig ved sig ved interne eller eksterne møder og samtaler. Generelt synes tallene at pege på eller understøtte det synspunkt, at lederens evne som kommunikator spiller en ganske stor rolle.

Tabel 24 viser, at tidsforbruget på de enkelte aktiviteter afhænger af ledelsesniveauet.

Hvor offentlige og private ledere i gennemsnit bruger stort set lige meget tid på eksterne møder og informationshåndtering, så bruger de offentligt ansatte ledere 30 % af tiden på interne møder og samtaler sammenlignet med 25 % hos deres kolleger i den private sektor. Modsat bruger de private ledere 34 % af tiden på egne opgaver mod 29 % hos de offentlige ledere.

Ledelsesniveauet spiller en markant rolle på to områder. For det første er det ikke overraskende, at jo højere niveau, jo mere tid bruges der på eksterne aktiviteter. For det andet bruger ledere på øverste niveau markant mindre tid på egne opgaver end ledere på nederste niveau.

3. LØN

Løn er i organisatorisk perspektiv en omkostning, og i medarbejderperspektiv en indkomst. Men lønnen er mere end det. Lønnen og lønfastsættelsen er i sig selv et udtryk for en lønpolitik, som spiller en afgørende rolle for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

Lønnen signalerer et bredt spektrum af organisationens værdier og holdninger, og lønnen vurderes subjektivt af den enkelte leder både i forhold til det konkrete lederjob og i forhold til, hvad et tilsvarende lederjob i en anden virksomhed vil kunne indbringe.

Lønvurderingen antages generelt at have betydning for lederens loyalitet, motivation og tilfredshed, og derfor har lønnen afgørende indflydelse på den enkelte leders personlige jobadfærd. Lønnen er desuden en vigtig brik i overvejelserne om eventuelt at fortsætte lederkarrieren i en anden virksomhed eller et helt andet job.

3.1. Vurdering af lønnen

Tabel 25 gengiver ledernes holdning til deres løn i forhold til det ledelsesmæssige ansvar.

Tabel 25: Vurdering af den samlede løn i forhold til det ledelsesmæssige ansvar.
Procent af alle ledere.

Min samlede løn er alt for høj/ for høj	1
Min samlede løn er tilpas	44
Min samlede løn er for lav	46
Min samlede løn er alt for lav	9
I alt	100

Den umiddelbare konklusion må være, at godt halvdelen af lederne mener, at deres løn er for lav.

Lønvurderingen har et markant sammenfald med selve lønniveauet. Specielt er tilbøjeligheden til at give udtryk for, at lønnen er for lav eller alt for lav markant højere i indtægtsgruppen under 400.000 kr. end i øvrige indtægtsgrupper.

Holdningen til hvorvidt lønnen er for lav eller tilpas er desuden forskellig mellem offentlige og private ledere.

Tabel 26: Vurdering af den samlede løn i forhold til det ledelsesmæssige ansvar.
Procent af ledere i henholdsvis privat og offentlig sektor.

	Privat sektor	Offentlig sektor
Min samlede løn er alt for høj/ for høj	1	1
Min samlede løn er tilpas	48	31
Min samlede løn er for lav	44	52
Min samlede løn er alt for lav	6	16
I alt	100	100

De offentligt ansatte ledere giver i markant højere grad end de privatansatte udtryk for, at deres løn er for lav, og relativt mere en dobbelt så mange offentlige som private ledere tilkendegiver, at lønnen er alt for lav. Denne sektorforskel betyder endvidere, at kvindelige ledere generelt er lidt mere tilbøjelige end mandlige ledere til at mene, at deres løn er for lav.

Offentligt ansatte kvindelige ledere er imidlertid ikke markant mere utilfredse end deres mandlige offentligt ansatte kolleger.

Der er stor forskel på lederne inden for den offentlige sektor. Mest utilfredse er de kommunalt ansatte ledere. Her giver hver fjerde udtryk for, at lønnen er alt for lav.

Det kan ikke overraske, at ledere der giver udtryk for, at arbejdsbyrden er for stor, også i nogen grad er mere tilbøjelige til at mene, at deres løn er for lav. Af de ledere, der vurderer at deres arbejdsbyrde slet ikke eller kun i ringe grad er for stor giver 46% udtryk for, at deres løn er for lav eller alt for lav. Det samme er tilfældet for 69% af de ledere, der mener at deres arbejdsbyrde i høj eller meget høj grad er for stor.

Endelig er der en svag tendens til, at synspunktet om, at lønnen er for lav, finder øget støtte jo længere ned i ledelseshierarkiet, man er placeret. Denne tendens er mest udbredt i den private sektor. Den brede utilfredshed med lønnen i den offentlige sektor synes ikke i nævneværdig grad at være niveaubestemt.

3.2. Lønnen i sammenligning

Tilfredshed eller utilfredshed med lønnen beror ikke alene på en vurdering af lønnen i forhold til det konkrete ledelsesmæssige ansvar, men også på en vurdering af egen løn i forhold til lønniveauet i andre sammenlignelige job. Det Danske Ledelsesbarometer 2008 har spurgt til denne vurdering.

Tabel 27: Lønnen sammenlignet med lønnen i andre tilsvarende lederjob.

Procent af alle ledere.

	Lavere	Tilsvarende	Højere
Min løn sammenlignet med andre ledere i samme job	36	51	13

Halvdelen af lederne finder, at deres løn er på niveau, men måske er det mere interessant at konstatere, at næsten fire ud af ti mener, at deres løn er lavere.

Det generelle svar dækker over forskelle respondenterne imellem. Mest markant er det, at oplevelsen af at tjene mindre end andre i sammenlignelige stillinger stiger, jo længere ned i hierarkiet, man befinder sig (og jo yngre man er). Synspunktet er desuden mest udbredt i den private sektor.

En mindre forskel ses desuden mellem mandlige og kvindelige ledere. Således markerer 40 % af de kvindelige ledere mod 34 % af de mandlige ledere for, at deres løn er lavere end andre i et tilsvarende job..

Der er et meget markant sammenfald i svarene i tabel 25 og 27. Hele 89% af de ledere, der mener, at deres løn er lavere andre i tilsvarende job, giver udtryk for, at deres løn er for lav eller alt for lav. Det samme gør "kun" 40% af dem, der mener, at deres løn er på niveau. Denne sammenhæng gælder for både privat og offentlig sektor.

3.3. Løn eller fritid?

På spørgsmålet "Hvis du havde valget mellem højere løn eller mere fritid, hvad ville du så vælge?" deler lederne sig i to lige store grupper. Halvdelen ville have højere løn og den anden halvdel mere fritid. Der er i store træk ikke forskel på mænd og kvinder og ej heller mellem de tre ledelsesniveauer, men derimod er der ganske stor forskel mellem privat og offentlig sektor. I den private sektor markerer nogenlunde lige mange på de to svarmuligheder, men i den offentlige sektor er der klart flertal for at i givet fald foretrække mere i løn (58 % for lønstigning og 42 % for mere fritid).

Ikke overraskende synes alder at spille ind i vurderingen. Se tabel 28.

Tabel 28: Løn eller fritid.

Procent af alle ledere.

	Højere løn	Mere fritid
< 40 år	56	44
41-50år	50	50
> 50 år	45	55

Tallene i ovenstående tabel peger ikke overraskende på, at jo ældre man er, jo mere tilbøjelig er man til at foretrække mere fritid frem for højere løn. Og modsat jo yngre man er.

Desuden synes den årlige bruttoindkomst at have en vis indflydelse. Se tabel 29.

Tabel 29: Løn eller fritid.

Procentandel af alle ledere fordelt på indkomstgruppe.

	Højere løn	Mere fritid
Årlig bruttoindkomst <399.000 kr.	58	42
Årlig bruttoindkomst >400.000 kr.	48	52

Knap 20 % af alle respondenter har en bruttoindkomst på under 400.000 kr., og denne gruppe er noget mere tilbøjelige til at prioritere løn frem for fritid.

Der argumenteres fra tid til anden for, at løn fungerer som motivationsfaktor eller i det mindste indgår som element i den samlede tilfredshedsvurdering. Barometer-undersøgelsen synes at dokumentere, at hvorvidt højere løn i sig selv kan have en positiv afsmitning på tilfredsheden og motivationen afhænger en del af den pågældende leders aktuelle livssituation.

Gerne større individualisering

Generelt giver lederne udtryk for, at de gerne ser en større fleksibilitet/individualisering i beregningen og sammensætningen af lønnen. På det direkte spørgsmål svarer 60 % ja og 40 % nej. Dette gennemsnit dækker imidlertid over nogen forskel lederne imellem. Størst er forskellen mellem ledelsesniveauerne.

Tabel 30: Fleksibilitet/individualisering i lønfastsættelsen.

Procent af alle ledere på de tre ledelsesniveauer.

	Øverste ledelsesniveau	Mellemste ledelsesniveau	Nederste ledelsesniveau
Jeg ønsker større fleksibilitet/individualisering i min lønfastsættelse	47	62	69

Note: Svorskalaen er Ja/Nej

Som tallene viser, falder interessen for større fleksibilitet eller individualisering i særlig grad i trinnet fra mellemste til øverste ledelsesniveau. At der er forskel på ledere fra henholdsvis øverste og nederste niveau kan næppe undre al den stund det generelt må formodes, at ledere på øverste niveau har større fleksibilitet og individualisering i deres lønftaler.

Der er i mindre grad forskel mellem ledere i den offentlige og private sektor. Størst er ønsket om fleksibilitet/individualisering hos de kvindelige ledere i den offentlige sektor (68 %), og mindst hos de mandlige ledere i den private sektor (56 %).

4. LEDERENS TRIVSEL

Det er ikke kun medarbejderne, der skal trives godt. Det er vigtigt af flere grunde, at også lederen trives. Først og fremmest fordi det giver bedre ledelse, og dernæst fordi det forhindrer den gode men ikke tilfredse leder i at søge til andre virksomheder.

Ledelsesbarometret indeholder en række spørgsmål, hvis hovedtema knytter an til lederens trivselsrelaterede oplevelse af lederjobbet. Forhold som påvirker lederens motivation, trivsel og tilbøjelighed til at blive i det aktuelle job, og som til syvende og sidst øver indflydelse på lederens evne og lyst til at udøve god ledelse.

Nedenstående analyse giver et grundigt indblik i ledernes trivsel og peger på nogle af de faktorer, der synes at påvirke trivslen, og som virksomhederne bør rette et særligt fokus på i arbejdet med at forbedre ledernes generelle trivsel.

4.1. Lederjobbet er spændende og udfordrende

Direkte adspurgt giver langt de fleste ledere udtryk for, at lederjobbet er både spændende og udfordrende.

Tabel 31: Lederjobbet som spændende og udfordrende.

Procent af alle ledere.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Mit job er spændende og udfordrende	1	3	24	59	13

Som tabel 31 viser, er lederjobbet i høj eller meget høj grad spændende og udfordrende for tre ud af fire ledere, og så godt som ingen ledere giver udtryk for, at lederjobbet slet ikke eller blot i ringe grad er spændende eller udfordrende.

Oplevelsen af spænding og udfordring er forholdsvis tæt forbundet med ledelsesniveau og i et vist omfang også med sektor.

Tabel 32: Lederjobbet som spændende og udfordrende.

Procent af alle ledere på de tre ledelsesniveauer.

	Nederste ledelsesniveau	Mellemste ledelsesniveau	Øverste ledelsesniveau
Mit job er i høj eller meget høj grad spændende og udfordrende	64	71	85

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Ledelsesbarometret bekræfter den almindelige antagelse, at jo højere ledelsesniveau, jo mere spændende og udfordrende opleves lederjobbet. For så vidt angår egentlige topledere

(dvs. ledere der referer til en bestyrelse el.lign.), markerer 91 %, at deres job i høj eller meget høj grad er spændende og udfordrende.

Oplevelsen af spænding og udfordring synes desuden at være noget forskellig mellem offentlig og privat sektor. Generelt markerer de offentlige ledere stærkere på dette spørgsmål end de privatansatte ledere.

Tabel 33: Lederjobbet som spændende og udfordrende. Procent af alle ledere i henholdsvis privat og offentlig sektor.

	Privat sektor	Offentlig sektor
Mit job er i høj eller meget høj grad spændende og udfordrende	70	81

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Opdeling af lederne fra den offentlige sektor på henholdsvis stat, region og kommune afslører ikke markante forskelle. Det samme gælder øvrige baggrundsvariable.

Krydstabulering mellem svaret på dette spørgsmål og en række af undersøgelsens øvrige svar med relevans for temaet "spænding og udfordring" viser på visse områder markante sammenfald i besvarelsene. Det er ikke tanken med denne rapport at give en udtømmende profilanalyse af det spændende og udfordrende lederjob, men krydstabeller antyder:

- at svaret på spørgsmålet i høj grad er sammenfaldende med, om lederjobbet opleves som meningsfuldt. Tilsyneladende er begreberne "mening" og "udfordring" tæt forbundne. Forventningerne til lederjobbet er, at det skal være spændende og udfordrende. Hvis ikke, giver det ikke god mening for lederen
- at ledere, der finder, at deres job er spændende og udfordrende samtidigt giver udtryk for, at deres dagligdag er præget af mange forskellige opgaver og i et vist omfang også af vanskelige beslutninger
- at beslutninger er et centralt begreb, når emnet er jobmæssig spænding og udfordring. Således er der et tæt sammenfald til svarene på spørgsmålene om "frihedsgrader i de ledelsesmæssige beslutninger", "medindflydelse på jobindhold", "mulighed for at prioritere de daglige opgaver" samt "mulighed for at påvirke den samlede arbejdsbyrde". Ledere, der tilkendegiver, at deres job er spændende og udfordrende, tilkendegiver også, at det at træffe beslutninger har stor betydning for deres lederjob i dag
- at ledere, der finder jobbet spændende og udfordrende også tilkendegiver, at de har en løbende dialog med deres nærmeste chef om udviklingen i lederjobbet
- og endelig synes klare vilkår og rammer at fremme oplevelsen af udfordring og spænding. Det gælder såvel klart ansvar, klare beføjelser, klar strategi som klare præstationsmål

Det bemærkes, at ovenstående i vid udstrækning beskriver den udvikling i lederjobbet undergår ved opstigning i ledelseshierarkiet.

Offentlige og private ledere er ikke markant forskellige i deres svar på ovenstående. Dog giver offentlige ledere i væsentlig større omfang end de private udtryk for, at deres job er

meningsfuldt. Det må antages, at netop denne oplevelse, er en faktor til forklaring af forskellen mellem offentlige og private ledere, som den kommer til udtryk i tabel 33.

4.2. Lederjobbet giver god mening

God ledelse forudsætter evnen til at afkode en mening i den ledelsesmæssige situation, og evnen til at skabe mening er en forudsætning for handling. Uden mening ingen fokuseret handling.

Mening handler om formål, værdier og indfyldelse. Lederjobbets mange daglige bryderier må til syvende og sidst have et formål, som står rimelig klart for lederen, og som lederen kan forholde sig til.

Mening handler også om værdier. Værdierne definerer, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert, og når vi internaliserer og handler på baggrund af værdier, bekræftes vi i følelsen af at gøre det gode og det rigtige.

Og endelig handler mening om fornemmelsen af personlig kontrol og kompetence, dvs. følelsen af at gøre en forskel. Det giver så at sige ikke mening at have et lederjob, hvor man ikke synligt påvirker tingenes tilstand i en positiv retning.

Ledelsesbarometret har med et enkelt spørgsmål forsøgt at inddrage denne vigtige side af ledernes jobmotivation.

Tabel 34: Mening med lederjobbet.

Procent af alle ledere.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Mit arbejde giver god mening for mig	1	3	18	48	30

Svarene taler et tydeligt sprog. Lederjobbet giver god mening for langt de fleste ledere. Næsten otte ud af ti ledere giver udtryk for, at lederjobbet i høj eller meget høj grad giver god mening.

Denne holdning er ikke nævneværdigt forbundet med køn eller alder, men derimod synes niveau og sektor at spille en vis rolle. Således giver 86 % af de offentlige ledere mod 75 % af de private ledere udtryk for, at jobbet i høj eller meget høj grad giver god mening.

For så vidt angår ledelsesniveau, er de tilsvarende tal 88 % for ledere på øverste niveau, 77 % for mellemledere og 72 % for ledere på nederste niveau.

Uanset baggrundsvariable er det meget få ledere, der giver udtryk for, at jobbet decideret savner mening.

Som nævnt ovenfor er der stort sammenfald i svarene på spørgsmålet, om lederjobbet er spændende og udfordrende, og om lederjobbet giver god mening. Spænding, udfordring og mening synes på det nærmeste at være hinandens forudsætning. Det er ej heller på dette

område tanken at give en udtømmende profilanalyse af de ledere, der finder at deres job i høj eller meget høj grad giver god mening, men foreløbige krydstabuleringer antyder:

- at klarhed medvirker til oplevelsen af god mening. Det gælder i særdeleshed klar strategi, men også klart ansvar, klare beføjelser og klare præstationsmål
- at indflydelse er en side af, eller en forudsætning for, den gode mening. Det gælder i særdeleshed indflydelse på eget jobindhold og antallet af frihedsgrader i de ledelsesmæssige beslutninger. Men også mulighed for prioritering af arbejdsopgaverne og muligheden for at planlægge egen arbejdstid spiller en væsentlig rolle
- at ledere, der finder god mening i deres lederjob føler sig anerkendt og værdsat.
- at jo mindre lederen føler sig alene, jo større tilbøjelighed til at give udtryk for, at lederjobbet giver god mening.

Disse sammenfald i besvarelserne kan dog ikke i sig selv definere endsige operationalisere begrebet mening. Det er snarere tale om faktorer, der indgår i den samlede facilitering af den gode mening. Det handler om klarhed, indflydelse, anerkendelse og fællesskab.

Lønnen spiller tilsyneladende ikke samme rolle i vurderingen af, om jobbet er meningsfyldt eller ej. Ledelsesbarometret viser således, at de offentlige ledere er mest utilfredse med lønnen, men modsat finder de bedst mening i jobbet.

Der er en svag tendens til, at såfremt lønnen opleves som lavere end det, andre får i tilsvarende job, er tilbøjeligheden til at give udtryk for, at jobbet giver god mening, lidt lavere.

4.3. Hver femte leder føler sig alene

Knapt hver femte leder føler sig alene i sit lederjob. Det er ikke muligt præcist at afdække, hvad respondenterne forstår ved at føle sig alene. En nærliggende tolkning er, at mange ledere føler sig alene med de ledelsesmæssige beslutninger. Men det kan ikke udelukkes, at tilkendegivelserne skal tolkes mere bredt.

Følelsen af at være alene i lederjobbet varierer med den konkrete ledelseskultur, men oplevelsen vil i en eller anden grad formentlig altid følge med lederjobbet.

Tabel 35: Følelsen af at være alene i lederjobbet.

Procentandel af alle ledere.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Jeg føler mig alene i mit job	16	28	37	15	4

Der er på tværs af sektor, køn, alder og ledelsesniveau ingen nævneværdige forskelle lederne imellem. Heller ikke virksomhedens størrelse, antal tidligere lederjobs eller antal direkte medarbejdere synes at have betydning.

De indledende betragtninger over, hvad det vil sige at føle sig alene i lederjobbet, underbygges af, at der svarmæssigt er en meget tæt kobling til oplevelsen af, at manglende sparring opleves som en barriere for den gode ledelse. Se tabel 36.

Tabel 36: Sammenfald mellem muligheden for sparring og følelsen af at være alene i lederjobbet.
Procentandel.

	Jeg føler mig i høj eller meget høj grad alene i mit lederjob
Jeg oplever slet ikke eller i ringe grad, at mine muligheder for sparring udgør en barriere for den gode ledelse	6
Jeg oplever i høj eller meget høj grad, at mine muligheder for sparring udgør en barriere for den gode ledelse	43

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Ledere, der i høj grad mangler sparring, giver i markant højere grad udtryk for, at de føler sig alene i lederjobbet.

Der er et ikke overraskende et stærkt sammenfald mellem oplevelsen af at være alene og tilkendegivelserne, om hvorvidt der er hjælp og støtte fra lederkolleger. Se tabel 37.

Tabel 37: Sammenfald mellem hjælp og støtte fra kollegerne og følelsen af at være alene i lederjobbet.
Procentandel.

	Jeg føler mig i høj eller meget høj grad alene i mit lederjob
Jeg og mine kolleger støtter i høj eller meget høj grad hinanden	10
Jeg og mine kolleger støtter slet ikke eller i ringe grad hinanden	43

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Et tilsvarende stærkt sammenfald er der til spørgsmålet om omfanget af løbende dialog med nærmeste chef. Se tabel 38

Tabel 38: Sammenfald mellem løbende dialog med nærmeste chef om udviklingen i lederjobbet og følelsen af at være alene i lederjobbet.
Procentandel.

	Jeg føler mig i høj eller meget høj grad alene i mit lederjob
Jeg har i høj eller meget høj grad en jævnlig dialog med min nærmeste chef og udviklingen i mit lederjob	12
Jeg har slet ikke eller i ringe grad en jævnlig dialog med min nærmeste chef og udviklingen i mit lederjob	29

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

At føle sig alene kan givetvis være et udtryk for decideret ensomhed dvs. manglende tilfredsstillelse af behov for socialt samvær, men Ledelsesbarometret viser, at følelsen i høj grad er knyttet til manglende sparring i ledelsesmæssige beslutninger.

Der er desuden et stærkt sammenfald med tilkendegivelserne om, i hvilket omfang lederjobbet giver god mening. En antagelse kan således være, at manglende dialog og støtte fra kolleger og nærmeste chef i høj grad medvirker til, at mange ledere føler sig alene i deres lederjob og, at denne situation derfor skygger for udsigten til den gode mening. Forventningen er så at sige ikke, at man som leder skal føle sig alene.

Som nævnt i afsnit 6 synes oplevelsen af at være alene i lederjobbet at være en væsentlig faktor i overvejelserne om at søge nyt job.

4.4. Psykisk belastning

Lederjobbet opleves i høj eller meget høj grad som psykisk belastende for ca. hver fjerde leder og følelsesmæssigt belastende for hver ottende. Spørgsmålet om psykisk belastning deler lederne, idet hver fjerde leder slet ikke eller kun i ringe grad giver udtryk for, at det er psykisk belastende at være leder.

Tabel 39: Lederjobbet som psykisk eller følelsesmæssigt belastende.
Procent af alle ledere.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Det er psykisk belastende at være leder	7	19	47	23	4
Mit arbejde er følelsesmæssigt belastende	16	36	36	11	1

Der er et markant sammenfald mellem svarene på disse to spørgsmål således, at ledere, der i høj eller meget høj grad oplever, at jobbet er følelsesmæssigt belastende, også giver udtryk for, at det er psykisk belastende. Og der er en markant kobling mellem det, at jobbet opleves som psykisk eller følelsesmæssigt belastende og tilbøjeligheden til at give udtryk for, at man føler sig stresset.

Generelt føler offentlige ledere i lidt højere grad end private ledere, at deres job er psykisk belastende, og de føler i noget højere grad, at jobbet er følelsesmæssigt belastende.

Tabel 40: Lederjobbet som psykisk eller følelsesmæssigt belastende.

Procent af alle ledere i henholdsvis privat og offentlig sektor.

	Privat sektor	Offentlig sektor
Det er i høj eller meget høj grad psykisk belastende at være leder	27	31
Mit arbejde er i høj eller meget høj grad følelsesmæssigt belastende	10	17

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Det skal i øvrigt nævnes, at blandt offentligt ansatte ledere er det specielt de kommunalt ansatte, der giver udtryk for, at deres job i høj eller meget høj grad er følelsesmæssigt belastende. Køn og alder spiller ingen nævneværdig rolle.

I forhold til Ledelsesbarometrets øvrige spørgsmål synes der at være et markant sammenfald mellem på den ene side tilbøjeligheden til at give udtryk for, at lederjobbet er psykisk belastende og på den anden side oplevelsen af

- at dagligt at skulle balancere mellem forskellige interesser
- at lederjobbet er fyldt med dilemmaer
- at arbejde mere end man har lyst til
- at der er dårlig balance mellem arbejdsliv og privatliv

For så vidt angår det sidstnævnte sammenfald, er der således noget der tyder på, at det psykisk belastende ikke udelukkende udspringer af jobbet, men også forstærkes i krydsfeltet mellem arbejdsliv og privatliv.

Det overrasker ikke, at der er et sammenfald mellem oplevelsen af jobbet som psykisk belastende og oplevelsen af, at man arbejder mere end man har lyst til. I den forbindelse er der – jf. tidligere bemærkninger – en kobling til mulighederne (eller snarere manglende muligheder) for indflydelse på selve arbejdsbyrden. Arbejdets psykiske belastning er således særlig tydelig i de tilfælde hvor indflydelsen på arbejdsbyrden er ringe og hvor oplevelsen er, at man arbejder for meget.

Omfanget af dialog og støtte fra kolleger eller nærmeste chef synes ikke at have markant indflydelse på oplevelsen af, hvorvidt jobbet er psykisk belastende eller ej.

Tilkendegivelsen af, at lederjobbet er følelsesmæssigt belastende har de samme svarmæssige sammenfald, som gælder for oplevelsen af jobbet som psykisk belastende.

Der er et tæt sammenfald mellem oplevelsen af, at lederjobbet er psykisk/følelsesmæssigt belastende, og tilbøjeligheden til at give udtryk for, at man føler sig alene i jobbet. Og der er et tæt sammenfald med tilbøjeligheden til at give udtryk for, at man føler sig stresset. Eksempelvis giver 45 % af de ledere, der i høj eller meget høj grad oplever jobbet som

følelsesmæssigt belastende, at de i høj eller meget høj grad er stressede. Og modsat giver 68 % af dem, der slet ikke eller i ringe grad føler jobbet som følelsesmæssigt belastende udtryk for, at de slet ikke eller i ringe grad føler sig stressede.

Det er desuden interessant at bemærke, at jo mere psykisk og følelsesmæssigt belastende jobbet er, jo større er tilbøjeligheden til at have konkrete planer om at søge nyt job (se afsnit 6).

4.5. Den anerkendte og værdsatte leder

At være anerkendt og værdsat er et grundlæggende psykologisk behov hos alle, herunder også ledere. Mangel på anerkendelse fører til mistro og demotivation. Det fører til dårlig ledelse og til planer om at søge væk.

Generelt føler ledere i danske virksomheder sig anerkendte og værdsatte. Godt halvdelen af lederne føler sig i høj eller meget høj grad anerkendte og værdsatte. Se tabel 41.

Tabel 41: Anerkendelse og værdsættelse af lederen.

Procent af alle ledere.

	Slet ikke/ i ringe grad	I nogen grad	I høj eller meget høj grad
Jeg føler mig anerkendt og værdsat som leder	9	33	58

Der er markant forskel på denne oplevelse afhængigt ledelsesniveau.

Tabel 42: Anerkendelse og værdsættelse af lederen.

Procent af alle ledere på de tre ledelsesniveauer.

	Nederste ledelsesniveau	Mellemste ledelsesniveau	Øverste ledelsesniveau
Jeg føler mig i høj eller meget høj grad anerkendt og værdsat som leder	46	58	68

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Desuden synes der at være nogen forskel på oplevelsen i henholdsvis offentlig og privat sektor (66 % mod 55 %).

Det har været hævdet i den almindelige ledelsesdebat, at kvindelige ledere skulle være mere tilbøjelige til at rose og anerkende. At kvindelige ledere så at sige i højere grad skulle være eksponent for en anerkendelseskultur. Ledelsesbarometret kan ikke dokumentere en sådan påstand. Køn på nærmeste chef eller fordelingen af køn i ledergruppen synes ikke umiddelbart at have betydning for, om man føler sig anerkendt og værdsat eller ej. Det være sig mand eller kvinde.

Følelsen af at være anerkendt og værdsat synes derimod at være markant sammenfaldende med tre ting: klarhed, indflydelse og dialog.

Klart ansvar, klare beføjelser og klare præstationsmål synes at facilitere grundlaget for anerkendelse og værdsættelse. Endnu vigtigere synes det at være, at lederen har indflydelse i og på sit lederjob. Det gælder først og fremmest omfanget af frihedsgrader i de ledelsesmæssige beslutninger samt indflydelse på jobindholdet. Men indflydelse på arbejdsopgaver og arbejdstid spiller også en rolle.

Anerkendelse synes kun i nogen grad knyttet til følelsen af at være stresset. Derimod er der en tæt forbindelse mellem anerkendelse og det at give udtryk for, at lederjobbet giver god mening. Og der er en tæt kobling til overvejelserne om at søge nyt job. Se tabel 43.

Tabel 43: Sammenfald mellem anerkendelse og værdsættelse og konkrete planer om jobskifte.
Procentandel.

	Jeg har konkrete planer om at søge nyt job
Jeg føler mig slet ikke eller i ringe grad anerkendt og værdsat i mit job som leder	77
Jeg føler mig i høj eller meget høj grad anerkendt og værdsat i mit job som leder	35

Note: Svarskala: Ja/Nej

4.6. Stress

Et meget diskuteret emne i de senere års danske arbejdsmarkedsdebat er stress. Diskussionen handler om definitionen på stress, forebyggelsen af stress, og hvordan man tackler stress, når den først er dukket op. Stress har både en ledervinkel og en ledelsesvinkel. Barometret fokuserer udelukkende på ledervinklen.

Lederne er uden forudgående udfoldning af stressbegrebet blevet spurgt om eget stressniveau. Resultatet er gengivet i nedenstående tabel 44.

Tabel 44: Stressniveau.
Procentandel af alle ledere.

	Slet ikke/ i ringe grad	I nogen grad	I høj eller meget høj grad
Jeg føler mig stresset	53	36	11

Tallene synes at vise, at man ikke i almindelighed kan sige, at lederjobbet er stressende. Godt hver tiende leder giver udtryk for, at de i høj eller meget høj grad føler sig stressede, mens godt halvdelen af lederne mener, at stress faktisk ikke er et personligt nærværende tema.

Disse tilkendegivelser er ikke nævneværdigt forskellige afhængigt af køn, sektor, alder eller ledelsesniveau.

Det kan argumenteres, at 11 % stressede ledere er 11 % for meget, al den stund en leder, der i høj eller meget høj grad føler sig stresset, alt andet lige næppe er en god leder. Ledelsesbarometrets mange svar antyder, at følgende faktorer medvirker til et højt stressniveau:

Arbejdsbyrden

Oplevelsen af stress er markant sammenfaldende med oplevelse af, at arbejdsbyrden er for stor og sammenfaldende med tilbøjeligheden til at give udtryk for, at man arbejder mere, end man har lyst til. Tilsvarende er stressede ledere mere tilbøjelige til at give udtryk for, at de har for lidt tid til deres arbejdsopgaver.

Arbejdstid

Rent intuitivt må et meget højt antal arbejdstimer være sammenfaldende med et højt stressniveau. Mange arbejdstimer kan potentielt i sig selv være stressende eller omvendt være udtryk for et højt stressniveau. Ledelsesbarometret kan imidlertid ikke bekræfte denne sammenhæng. Se tabel 45.

Tabel 45: Ugentlig arbejdstid afhængt af stressniveau

Alle ledere.

	Ugentlige arbejdstimer
Jeg føler mig slet ikke stresset	47,1
Jeg føler mig i ringe grad stresset	48,0
Jeg føler mig i nogen grad stresset	48,5
Jeg føler mig i høj grad stresset	49,4
Jeg føler mig i meget høj grad stresset (N=48)	48,3

Som tabellen viser, stiger den ugentlige arbejdstid med stigende stressniveau – men ikke hos den gruppe, der har givet udtryk for, at de *i meget høj* grad føler sig stressede. Det skal bemærkes, at der kun er 48 respondenter i denne gruppe. Ud af en samlet respondentgruppe på ca. 2770 er det således kun ganske få, der har oplevelsen af at være stressede i meget høj grad. Der er så at sige næppe tvivl om, at de faktisk er stressede. Svarene antyder måske, at netop de meget stressede forsøger at afhjælpe stress situationen ved at reducere den ugentlige arbejdstid.

Derimod synes en lang arbejdstid kombineret med fraværet af en fleksibel familiepolitik at øge stressniveauet. Der er en del ledere for hvem, en lang arbejdstid påvirker balancen mellem arbejdsliv og privatliv i negativ retning, og dette forhold vil angiveligt påvirke stressniveauet.

Lederjobbet

Ledere med et højt stressniveau er mere tilbøjelige til at give udtryk for, at deres dagligdag er karakteriseret ved mange afbrydelser og mange dilemmaer. Der synes derimod ikke at være

et sammenfald med sværhedsgraden af de ledelsesmæssige beslutningernes eller med variationen i opgaverne.

Work-life-balance

Stressniveauet har et markant sammenfald med oplevelsen af god eller dårlig balance mellem arbejdsliv og privatliv. Der er som tidligere nævnt et tæt sammenfald mellem arbejdsbyrden og oplevelsen af balance. Stressede ledere er desuden mere tilbøjelige til at give udtryk for, at de ofte må prioritere arbejdet frem for private interesser.

Alene

Et højt stressniveau synes at have sammenfald med tilbøjeligheden til at give udtryk for, at man føler sig alene i lederjobbet.

Det er lidt bemærkelsesværdigt, at mere eller mindre dialog med nærmeste chef om udviklingen i lederjobbet tilsyneladende ikke har svarmæssigt sammenfald med omfanget af stressoplevelsen.

5. WORK-LIFE-BALANCE

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv har i høj grad indflydelse på lederens karrieremæssige beslutninger. Den unge generation synes ikke i samme grad som den ældre at være indstillet på at ofre familie- og fritidsliv på karrierens alter, men den ældre generation er til gengæld blevet mere opmærksomme på, at fleksible ansættelsesvilkår kan danne en mere glidende overgang fra arbejdsliv til pensionisttilværelse og derigennem en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv.

I det hele taget er balancetemaet genstand for øget opmærksomhed i mange sammenhænge, og man kan diskutere i hvilket omfang, det er virksomhedens eller lederens opgave at påtage sig et ansvar for denne balance. Meget tyder dog på, at balance mellem arbejdsliv og privatliv har fået fodfæste som et vigtigt element i det, vi i dag opfatter som moderne personaleledelse.

5.1. Den gode balance

Hovedtemaet for dette afsnit er den gode balance. Nedenstående tabel 46 gengiver ledernes holdning til, hvorvidt de har god balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Tabel 46: Balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Procent af alle ledere.

	JA	NEJ
Der er god balance mellem mit arbejdsliv, mit familieliv og mit fritidsliv	74	26

Note: Svarskalaen er Ja/Nej

Stillet over for at skulle svare enten ja eller nej giver tre ud af fire ledere udtryk for, at der er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Der er en lille tendens til, at jo lavere ledelsesniveau, jo større ubalance. Derudover er der på tværs af køn, alder, sektor og ledelsesniveau ingen nævneværdig forskel på ledernes besvarelse.

En antagelse kunne være, at det at have hjemmeboende børn i sig selv spiller en rolle, men det synes ikke at være tilfældet. Ej heller antallet af hjemmeboende børn eller alderen på det yngste barn har betydning for oplevelsen af balance.

Antallet af tidligere lederjob kunne ligeledes forventes at have en vis indflydelse i den forstand, at erfaringen kunne medvirke til en tilpasning af forventningerne til de faktiske forhold, men heller ikke på dette punkt er der sammenfald i besvarelserne.

Ubalancen kan principielt have afsæt i forhold i arbejdslivet, i privatlivet eller begge steder, og der er da også en tendens til, at man i forskningen foretager en opsplitting af arbejdslivets indflydelse på privatlivet og vice versa. Fokus for Ledelsesbarometret er arbejdslivet. Derfor indeholder undersøgelsen en række spørgsmål, der kortlægger arbejdslivets potentielle sammenhæng med balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Tabel 47: Balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Procent af alle ledere.

	JA	NEJ
Jeg tænker på mit job, når jeg har fri	82	18
Jeg benytter mig af hjemmearbejdsdage	53	47
Jeg må ofte prioritere arbejdet frem for familielivet/privatlivet	42	58
Arbejde, familie og fritid flyder sammen	52	48
Jeg arbejder ofte i weekenden	41	59

Note: Svarskalaen er Ja/Nej

5.2. Hjemmearbejde

Godt halvdelen af alle ledere benytter sig af hjemmearbejdsdage. Kvinderne mere end mændene (59 % mod 50 %), ledere under 50 år i højere grad end ledere over 50 år (56 % mod 46 %) og ledere på højere niveau i højere grad end ledere på lavere niveau (59 % mod 53 % og 44 %). Mandlige ledere på nederste ledelsesniveau benytter sig mindst af hjemmearbejdsdage.

Godt fire ud af ti ledere arbejder ofte i weekenden. Her er der markant forskel på ledelsesniveauerne. Hele 55 % af lederne på øverste ledelsesniveau tilkendegiver, at de ofte arbejder i weekenden. Det samme er tilfældet for 39 % af mellemliderne og 35 % af lederne på nederste niveau. Desuden markerer de offentlige ledere stærkere end de private ledere (48 % mod 39 %). Således tilkendegiver 57 % af lederne på øverste niveau i den offentlige sektor, at de ofte arbejder i weekenden, medens kun 30 % af de offentlige ledere på nederste niveau giver udtryk for denne oplevelse.

At tage arbejde med hjem og herunder arbejde i weekenden er i nogen grad knyttet til omfanget af afbrydelser i det daglige arbejde. Derimod synes afbrydelser i det daglige ikke at have nogen betydning for decideret hjemmearbejdsdage.

Som forventet er der et meget markant sammenfald mellem tilkendegivelserne om på den ene side at arbejde i weekenden og balancen mellem arbejdsliv og privatliv på den anden. Af de 1590 ledere, der har markeret for, at de ikke arbejder ofte i weekenden, har ni ud af ti svaret, at der er god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Det samme har kun godt halvdelen af de 1114, der har svaret, at de ofte arbejder i weekenden.

5.3. Arbejde eller familie?

Ligeledes giver fire ud af ti ledere udtryk for, at de ofte prioriterer arbejdet frem for familien. To tredjedele af disse tilkendegiver samtidigt, at de ofte arbejder i weekenden, og blandt andet derfor er der også her et markant sammenfald i forhold til svarene om balance mellem arbejdsliv og familieliv. Hele ni ud af ti af dem, der giver udtryk for, at de ikke ofte prioriterer arbejdet frem for familien, finder, at der er god balance mellem arbejdsliv og familieliv. Det samme gør kun knapt halvdelen af dem, der ofte prioriterer arbejdet frem for familien.

Godt halvdelen af alle ledere oplever, at arbejde, familie og fritid "flyder sammen". Hensigten med spørgsmålet er at afdække i hvilket omfang, lederen sikrer eller har mulighed for at

sikre, at arbejdsliv, familieliv og fritidsliv holdes adskilt. En slags mål for den grad af fleksibilitet eller overlapning, der hersker mellem de "tre liv".

Også på dette område er der stor forskel mellem de tre ledelsesniveauer. Eller rettere sagt er der stor forskel mellem lederne på øverste ledelsesniveau og øvrige ledere. Hele 66 % af lederne på øverste niveau giver udtryk for, at arbejds-, familie- og fritidsliv flyder sammen. Det samme gør kun 49 % af mellemliderne og 43 % af lederne på nederste niveau. Af samme grund er opfattelsen noget mere udbredt blandt mandlige i forhold til kvindelige ledere.

Et markant sammenfald finder man mellem i hvilket omfang arbejds-, familie- og fritidsliv flyder sammen og oplevelsen af balance mellem selvsamme. Blandt dem, der giver udtryk for, at de tre liv flyder sammen, oplever seks ud af ti, at der er god balance. Men blandt dem, der giver udtryk for, at tingene ikke flyder sammen, er det næsten ni ud af ti, der tilkendegiver, at der er god balance.

Denne forskel bør næppe undre al den stund, at ledere, der oplever et stort arbejdspress, nødvendigvis i et eller andet omfang er tilbøjelige til at tage arbejde med hjem. De vil i nogen udstrækning forlægge dette arbejde til weekenden og af den årsag acceptere, at arbejdsliv, familieliv og fritidsliv ikke klart kan afgrænses i planlægningen af den til rådighed stående tid.

5.4. Lederjobbet som livsstil

Er der knyttet særlige forventninger eller myter til lederjobbet? Kræver lederjobbet, at man er gjort af et særligt stof, eller at man har et særligt sæt opfattelser af, hvordan dagligdagens gøren og laden er sat sammen? Eller kræver lederjobbet de facto, at man kan omlægge sit liv på et særligt sæt af jobrelaterede prioriteringer? Og i givet fald, hvordan påvirker en personlig internalisering af disse krav og forventninger holdningen og evnen til at tackle både arbejdslivets og privatlivets udfordringer? Og hvordan giver det sig til udtryk i en undersøgelse som denne, hvor det er lederens egen opfattelse af tingene der præsenteres?

Det Danske Ledelsesbarometer 2008 har et enkelt spørgsmål, der belyser dette tema. Det handler om, hvorvidt lederjobbet i sig selv er en livsstil.

Tabel 48: Lederjobbet som livsstil.

Procent af alle ledere.

	JA	NEJ
Det er en livsstil at være leder	72	28

Note: Svorskalaen er Ja/Nej

Tre ud af fire ledere oplever, at det er en livsstil at være leder. Det skal tilføjes, at det er en oplevelse, som er meget forskellig afhængigt ledelsesniveau.

Tabel 49: Lederjobbet som livsstil.

Procent af alle ledere på de tre ledelsesniveauer.

	Øverste niveau	Mellemste niveau	Nederste niveau
Det er en livsstil at være leder	81	71	63

Note: Svorskalaen er Ja/Nej

Men uanset niveau er det klart mere end halvdelen, der oplever, at det er en livsstil at være leder.

Der er et markant sammenfald mellem opfattelsen af lederjobbet som en særlig livsstil og en række af de øvrige arbejds-/fritidsrelaterede faktorer. Således giver de ledere, der svarer ja til at lederjobbet er en livsstil, i markant grad også udtryk for:

- at de tænker på jobbet, når de har fri
- at de ofte må prioritere arbejdet frem for familie-/privatlivet
- at arbejde, familie og fritid flyder sammen
- at de ofte arbejder i weekenden

Alle forhold knytter sig markant til ledelsesniveauet. Jo højere niveau, jo højere grad gør disse forhold sig gældende.

Derimod synes der kun at være et svagt sammenfald mellem at opleve lederjobbet som en livsstil og oplevelsen af balance mellem arbejdsliv og familieliv. Logikken er formentlig, at selv om lederjobbet generelt opleves som en særlig livsstil – som en særlig rolleidentifikation - kan det i sig selv ikke begrunde en ubalance. Derimod får rolleidentifikationen tilsyneladende mange ledere til at acceptere en udbredt sammenblanding af arbejdsliv og privatliv, og det er denne sammenblanding, der medvirker til at skabe en oplevet ubalance.

Der er nogen sammenhæng mellem på den ene side opfattelsen af, at lederjobbet indebærer eller fordrer en særlig livsstil og på den anden side oplevelsen af, at arbejde mere, end man egentlig har lyst til. Ledere, der svarer ja på spørgsmålet om, hvorvidt lederjobbet indebærer en særlig livsstil, er i mindre grad tilbøjelige til at give udtryk for, at de arbejder mere, end de har lyst til.

5.5. Den familievenlige virksomhed

De arbejdsmæssige rammer og vilkår – og i denne sammenhæng den konkrete familiepolitik – kan i teorien fungere som den regulator, der får de mange interesse modsætninger til at spille sammen på en måde, der er acceptabel for alle parter. Muligheden for at have fleksibel arbejdstid, muligheden for at tage fri efter eget ønske, muligheden for at arbejde hjemme etc. kan tilsammen skabe den nødvendige fleksibilitet i den daglige tilpasning mellem arbejdsliv og privatliv.

Ledelsesbarometret har spurgt lederne, om de oplever, at deres virksomhed er familievenlig.

Tabel 50: Den familievenlige virksomhed.

Procent af alle ledere.

	JA	NEJ
Min virksomhed er familievenlig	72	28

Note: Svarskalaen er Ja/Nej

Syv ud af ti ledere giver udtryk for – når de kun har muligheden for at svare ja eller nej – at virksomheden efter deres opfattelse er familievenlig. Ledere på øverste ledelsesniveau har

en svagt mere positiv opfattelse end øvrige ledere (79 % mod henholdsvis 71 % og 70 %). Det samme gælder de offentlige ledere i forhold til de privatansatte ledere (79 % mod 70 %).

Der er som forventet en meget markant sammenhæng mellem tilbøjeligheden til på den ene side at give udtryk for, at virksomheden er familievenlig, og på den anden side tilbøjeligheden til at tilkendegive, at der er god balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Table 51: Sammenfald mellem den familievenlige virksomhed og balancen mellem arbejdsliv og familie- og fritidsliv.
Procentandel.

	Der er god balance mellem mit arbejdsliv, familieliv og fritidsliv	Der er <i>ikke</i> god balance mellem mit arbejdsliv, familieliv og fritidsliv
Min virksomhed er familievenlig	84	16
Min virksomhed er <i>ikke</i> familievenlig	48	52

Note: Svorskalaen er Ja/Nej

6. KARRIERE

Ledelsesbarometrets respondenter er blevet bedt om at forholde sig til i hvilket omfang, de er på vej væk fra deres nuværende job eller eventuelt overvejer et nyt trin i karrieren. Spørgsmålet medvirker sammen med flere af Ledelsesbarometrets andre spørgsmål til at kortlægge, hvad der tilskynder ledere til at forlade eller forblive i det nuværende job.

6.1. Planer om jobskifte

Indgangsspørgsmålet handler om, hvorvidt lederen har konkrete planer eller overvejelser om jobskifte.

Tabel 52: Konkrete planer om jobskifte.

Procent af alle ledere.

	JA	NEJ
Har du konkrete planer eller overvejelser om jobskifte?	36	64
<i>Hvis JA,</i>		
Er du ved at søge nyt job?	49	51
Har du fået tilbudt andet job?	38	62

Note: Svarkalaen er Ja/Nej

Næsten fire ud af ti ledere arbejder mere eller mindre konkret med ideen om jobskifte. Heraf er cirka halvdelen i gang med en faktisk søgeproces. Tallene dækker imidlertid over forskellige lederne imellem.

For det første har yngre ledere som forventet i højere grad end ældre ledere konkrete planer om jobskifte (44 % mod 27 %). Af samme årsag har lidt flere på nederste ledelsesniveau jobskifteplaner end ledere på øverste niveau.

For det andet forekommer de private ledere i højere grad end de offentlige ledere at overveje et jobskifte (39 % mod 29 %). De private ledere er endvidere længere fremme med planerne om jobskifte, idet 52 % af dem, der tilkendegiver, at de har konkrete jobskifteplaner, faktisk er i gang med at søge nyt job. Det samme er kun 39 % af de offentlige ledere.

På den baggrund må det konstateres, at hver femte leder i den private sektor og godt hver tiende leder i den offentlige sektor de facto er jobsøgende.

Det er ikke hensigten med nærværende rapport at afdække hverken hele eller dele af det forklaringskompleks, der ligger bag lederes mere eller mindre konkrete planer eller overvejelser om jobskifte. Foreløbige krydstabuleringer antyder imidlertid, at følgende elementer har potentiale til at indgå i en forklaringsmodel:

Work-life-balance

Mangel på balance mellem privatliv og arbejdsliv må forventes at give anledning til overvejelser om justeringer enten i privatlivet eller i arbejdslivet. En mulig justering i

arbejdslivet er at søge over i et nyt job, hvor rammer og vilkår er et bedre match til familielivet.

Af de respondenter, der tilkendegiver, at der er god balance mellem arbejdsliv og privatliv, svarer 31 %, at de har konkrete jobskifteplaner. Blandt dem, der ikke har god balance, svarer hele 52 %, at de har konkrete jobskifteplaner. Der er ikke nævneværdig forskel på kvinders og mænds besvarelse, men der er en lille tendens til, at de yngre ledere med ubalance i højere grad er jobsøgende.

Work-life-balancen er, som navnet antyder, påvirkelig fra to sider. Ledelsesbarometret afdækker kun virksomhedskonteksten, og det er i den forbindelse interessant at konstatere, at 51 % af de ledere, der tilkendegiver, at deres virksomhed ikke er familievenlig, har jobskifteplaner. Det gælder kun for 31 % af dem, der mener, at deres virksomhed er familievenlig.

Lederjobbet

Mængden af arbejde må antages at have indflydelse på overvejelserne om at blive eller søge væk. Ledelsesbarometret viser da også en markant sammenhæng mellem på den ene side i hvilket omfang lederen arbejder mere, end lysten rækker til, og arbejdsbyrden opleves for stor, og på den anden side i hvilket omfang lederen har konkrete planer om jobskifte.

Tabel 53: Sammenfald mellem oplevelsen af arbejdsbyrden og planer om jobskifte.
Procentandel.

	Jeg har konkrete planer eller overvejelser om jobskifte	Jeg har ikke konkrete planer eller overvejelser om jobskifte
Jeg arbejder slet ikke eller i ringe grad mere end jeg har lyst til	28	72
Jeg arbejder i høj eller meget høj grad mere end jeg har lyst til	61	39

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Hjælp og støtte

De ledelsesmæssige opgaver og den ledelsesmæssige kontekst er under et bestandigt forandringspres. Nutidens ledere må være villige til hele tiden at kaste et kritisk lys på deres personlige udvikling og deres lederstil. Der er kort sagt brug for stadigt hyppigere ledelsesmæssige serviceeftersyn.

Derfor har dialogen med dem, som "udsættes" for ledelse, og med dem, i hvis sted man udøver ledelse, stor betydning. Der er en meget klar sammenhæng mellem lysten til at søge væk, og i hvilket omfang lederen oplever en løbende dialog med nærmeste chef om udviklingen i lederjobbet. Således har 28 % af dem, der tilkendegiver, at de har en løbende dialog, konkrete jobskifteplaner. Det samme har 51 % - altså godt halvdelen - af dem, der ikke synes, de har en løbende dialog med deres nærmeste chef.

Et centralt pejlemærke er oplevelsen af at være alene. Af de 500 respondenter (svarende til knapt hver femte), der giver udtryk for, at de føler sig alene i lederjobbet, har 65 % konkrete planer om at skifte job. Det samme har kun 23 % af dem, der slet ikke eller kun i ringe grad føler sig alene.

Et sidste vigtigt element i dette tema er oplevelsen af at føle sig anerkendt og værdsat. Generelt føler danske ledere sig anerkendt og værdsat, men for de 9 %, der ikke gør det, har det den meget klare og ikke uventede betydning, at de udvikler konkrete jobskifteplaner. Hele 77 % i denne gruppe ledere har konkrete planer om at søge væk.

Stress

Vedvarende stress må i vid udstrækning anses for at være et symptom på ubalance. Konteksten for Ledelsesbarometrets spørgsmål om stressniveauet er jobbet. Derfor må det forventes, at når respondenterne giver udtryk for, at de er stressede, så ligger der implicit i svaret en kobling til de rammer og vilkår, som lederjobbet er en del af.

Der kan konstateres en moderat sammenhæng mellem det oplevede stressniveau og tilbøjeligheden til at udvikle konkrete planer eller overvejelser om jobskifte. Således tilkendegiver to tredje dele af dem, der i høj eller meget høj grad føler sig stressede, at de har konkrete jobskifteplaner. Det samme er kun tilfældet for en tredjedel af de ledere, der slet ikke eller kun i ringe grad føler sig stressede.

Mening

Krydstabulering viser, at der er en stærk sammenhæng mellem, i hvilken grad lederjobbet anses for give god mening, og i hvilken grad jobskifte er aktuel. Det skal bemærkes, at meget få ledere tilkendegiver, at deres lederjob slet ikke eller kun i ringe grad giver god mening, men 18 % af lederne giver udtryk for, at jobbet kun i nogen grad giver god mening. I denne gruppe er det hele 62 %, der tilkendegiver, at de har konkrete planer eller overvejelser om jobskifte.

Udfordringen

Meget stærk samvariation findes i forhold til svarene på spørgsmålet om i hvilken grad, lederjobbet vurderes som 'spændende og udfordrende'. Det skal bemærkes, at meget få ledere tilkendegiver, at jobbet slet ikke eller kun i ringe grad er spændende og udfordrende.

Lønnen

Der kan generelt spores nogen, men ikke markant, sammenfald mellem overvejelserne om jobskifte og vurderingen af den samlede løn i forhold til ledelsesansvaret. Men gennemsnitstallene dækker over nogle forskelle – specielt mellem offentlig og privat sektor. Ganske stor sammenhæng finder man hos de privatansatte ledere, og relativ lav sammenhæng hos de offentligt ansatte. De offentligt ansatte er ganske vist mest utilfredse med lønnen, men de er tilsyneladende mindre tilbøjelige til at lade et nyt job være konsekvensen af utilfredsheden. Det må bl.a. forklares ved den udbredt større fastlåsthed i lønssystemet end tilfældet er i den offentlige sektor.

I øvrigt er det sådan, at privatansatte ledere, der har konkrete planer om jobskifte i gennemsnit har en arbejdsuge på 49,3 timer. Privatansatte ledere, der ikke har nogen planer, har i gennemsnit en arbejdsuge på 47,3 timer. På det punkt er der ikke forskel på lederne i den offentlige sektor.

6.2. Hvorhen?

De respondenter, der har tilkendegivet, at de har konkrete planer eller overvejelser om jobskifte, har desuden forholdt sig til hvor og i hvilket job, karrieren i givet fald skal fortsætte.

Table 54: Fortsættelsen af karrieren.

Procentandel af de ledere, der har konkrete planer eller overvejelser om et karriereskift.

	JA	NEJ	MÅSKE
I et andet tilsvarende job	36	29	35
I et mere ansvarsfuldt lederjob	49	28	23
I et ikke-lederjob	8	72	20

Respondenterne har haft mulighed for at afkrydse i "JA"-feltet for alle svarmuligheder, og det har en del respondenter benyttet sig af. Specielt er der en del, der har svaret ja ud for både et andet tilsvarende job og et mere ansvarsfuldt job. Hvis man ser bort fra dem, der har svaret ja i flere svarfelter, er det kun 40 % af dem, der har konkrete jobskifteplaner, der samtidig har en klar mening, om de vil søge et tilsvarende job, et mere ansvarsfuldt job eller et ikke-leder job.

Ovennævnte tal viser desuden, at tre fjerdedele af dem, der søger væk, afviser at vende tilbage til en ikke-leder stilling.

Private ledere er relativt mere tilbøjelige til at overveje et andet tilsvarende job end de offentlige ledere (40 % mod 24 %), som til gengæld er marginalt mere tilbøjelige til at overveje et ikke-leder job.

Det samme (men knapt så markant) gælder for lysten til at påtage sig et lederjob med mere ansvar. Her gælder den ikke overraskende forskel, at ønsket om mere ansvar er væsentligt lavere hos ledere over 50 år. Desuden er mandlige ledere markant mere fokuseret at påtage sig mere ansvar i et nyt job, end kvinderne er.

Ledere over 50 år markerer forventeligt stærkere for en eventuel overgang til et ikke-leder job end ledere under 50 år (14% mod 6%).

To ud af tre ledere markerer for, at de forestiller sig at fortsætte karrieren i en anden "virksomhed", og generelt forestiller meget få ledere sig, at de skal videre til en anden del af landet (9 %), til udlandet (6 %) eller forsøge sig som selvstændig (7 %).

6.3. Hvad skal et nyt lederjob indeholde?

Som supplement til ovennævnte beskrivelser af potentielle motiver til jobskifte, har de ledere, som har givet udtryk for, at de har konkrete planer eller overvejelser, prioriteret elleve ønsker til et eventuelt nyt lederjob.

Table 56: Prioriterede ønsker til et nyt job.

Procentandel, der giver udtryk for, at nedenstående faktorer i høj eller meget høj grad har betydning for en eventuel tiltrædelse af et nyt job. Alle ledere.

At jobbet giver mening	93
At jeg kan være mig selv i jobbet	84
Personlige eller ledelsesmæssige udfordringer	83
Personlig udvikling	81
Faglig udvikling	65
Plads til familie- og fritidsliv	53
Mulighed for efteruddannelse i ledelse	50
Virksomhedens image	50
Lønstigning	37
Større ansvar	35
Mulighed for forfremmelse	32

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

Det ændrer ikke afgørende på denne prioritering, såfremt man udelukkende lister i forhold til de faktorer, som 'i meget høj grad' har betydning.

Mening og integritet står meget højt på ønskesedlen. Men også udfordringer samt personlig og faglig udvikling har stor betydning. Godt halvdelen af lederne peger på, at tid til familie og fritid er et vigtigt element i overvejelserne. Derimod synes højere løn og mere ansvar ikke generelt at være tungen på vægtskålen.

Tallene i tabel 56 dækker over en del forskelle lederne imellem. Det er først og fremmest alderen, der afgør betydningen af de enkelte faktorer. Jo yngre lederen er, jo større betydning har større ansvar, faglig udvikling, lønstigning og endnu mere markant personlig udvikling, mulighed for efteruddannelse i ledelse samt mulighed for forfremmelse.

Sammenlignes mænd og kvinder, lægger kvinderne i langt højere grad vægt på faglig udvikling (specielt yngre kvinder), og at jobbet giver mening. Desuden synes kvinder at lægge lidt mere vægt på muligheden for at være sig selv i lederjobbet. Omvendt synes mændene i højere grad at lægge vægt på de personlige eller ledelsesmæssige udfordringer.

6.4. Fastholdelse i nuværende job?

Med stort set samme svarmuligheder er de respondenter, som ikke har konkrete jobskifteplaner, blevet bedt om at tilkendegive elleve forskellige faktors betydning for deres forbliven i det nuværende job. Svarene er vist i prioriteret rækkefølge i tabel 57.

Tabel 57: Prioriterede ønsker til det nuværende job.

Procentandel, der giver udtryk for, at nedenstående faktorer i høj eller meget høj grad har betydning for en eventuel forbliven i det nuværende lederjob. Alle ledere.

At jobbet giver mening	89
At jeg kan være mig selv i lederjobbet	87
Personlig udvikling	71
Høj moral og etik i ledergruppen	69
Plads til familie- og fritidsliv	57
Faglig udvikling	56
Flere udfordringer	49
Efteruddannelse i ledelse	44
Lønstigning større end inflationen	44
Større ansvar	35
Mulighed for forfremmelse	25

Note: 5-punkts svarskala fra 'slet ikke' til 'i meget høj grad'.

De to sæt prioriteringer er næsten identiske. Mest bemærkelsesværdigt er måske, at mening og integritet tydeligt er øverst på listen uanset, om det drejer sig om nyt job eller forbliven i nuværende job. Som nævnt ovenfor, er det meget få ledere, der finder at deres job er uden mening, men der er dog en ganske betragtelig del, som tilkendegiver, at jobbet "kun" i nogen grad giver mening.

Årsagen til at udfordringer er rykket forholdsvis langt ned i prioriteringen af fastholdelseskriterierne må søges i, at manglende udfordringer netop er grundlaget for at søge væk. Derfor er det logisk, at de, der ikke har planer om jobskifte, ikke i nær samme omfang har behov for flere eller nye udfordringer.