

Ledelse og lederudvikling i Lillebæltområdet



Specialanalyse af
Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Oktober 2009



LEDERNE 
bringer dig videre

Indledning

Det Danske Ledelsesbarometer 2008 er den største undersøgelse af ledere og ledelse i Danmark.

Denne undersøgelse bygger på en særkørsel af Det Danske Ledelsesbarometer og afdækker ledelses- og lederudviklingssituationen i Lillebæltområdet, som den ser ud med lederens briller.

Undersøgelsen er udarbejdet i et samarbejde mellem Ledelsesakademiet Lillebælt og Lederne for at styrke den regionale ledelsesdebat og give et vigtigt fingerpeg om, i hvilken retning lederjobbet udvikler sig i Lillebæltområdet.

Med undersøgelsen vil vi understøtte udviklingen af den regionale ledelsespolitik og de virksomhedsinterne drøftelser om, hvordan udvikling af god ledelse bedst finder sted - ikke mindst gennem en løbende udvikling og fornyelse af lederuddannelser og andre tilbud om lederudvikling i Lillebæltområdet.

Vi håber undersøgelsen kan medvirke til en livlig debat om ledelse og øge opmærksomheden på lederudvikling i Lillebæltområdet.

Følgende temaer indgår i undersøgelse:

- Efteruddannelse i ledelse
- Evaluering
- Ledelsesopgaverne i dag
- De ledelsesmæssige udfordringer
- Indflydelse
- Ledelsesform
- Lederens trivsel
- Balance mellem arbejdsliv og familieliv

Bagerst i rapporten er et kortfattet faktaafsnit.

God fornøjelse.

1. Efteruddannelse

Ledelse kan i et vist omfang karakteriseres som en faglig disciplin, der skal læres – og som kan læres. Læring i ledelse udspringer ofte af dagligdagens aktiviteter og mange ledere giver da også udtryk for, at læring på jobbet dvs. ved at udøve ledelse eller ved kommunikation med medarbejdere, chef eller kolleger udgør en væsentlig inspirationskilde til deres personlige ledelsesparadigme.

Formel lederudvikling

En del læring i ledelse foregår i mere formelle rammer og er ofte knyttet til uddannelsesinstitutionerne eller til private udbydere af lederudviklingsaktiviteter. Tabel 1 viser brugen af formel læring i ledelse.

Tabel 1: Udviklingsaktiviteter. Spørgsmål: Hvilke udviklingsaktiviteter har du deltaget i inden for de seneste to år for så vidt angår din ledelseskompetence? Procent af alle. Prioriteret.

Udviklingsaktivitet	JA	NEJ
Interne eller eksterne konferencer/seminarer/te madage	72	28
Korte kurser	56	44
Jobrelaterede netværk/erfagrupper	41	59
Personlig coach	12	88
Diplomuddannelse i ledelse	7	93
Mentor	5	95
Akademiuddannelsen i ledelse	4	96
Den grundlæggende lederuddannelse	3	97
Master/MBA med hovedvægt på ledelse	3	97

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Tallene bekræfter den almindelige antagelse, at konferencer, seminarer, korte kurser etc. langt hen ad vejen foretrækkes som afsæt for den formelle efteruddannelse. Men det er bemærkelsesværdigt, at hver sjette leder (17%) har deltaget i en offentlig uddannelse ledelse inden for de seneste to år.

Det er tænkeligt, at konferencer og kurser dækker specifikke eller særligt tidsaktuelle ledelsesemner, medens uddannelsernes emnepalette er væsentlig bredere og grundigere og formentlig også mere tidløse.

Coaching har de senere år været meget omtalt og coaching er efterhånden en almindelig anerkendt og udbredt ledelsesteknologi. En del af ovenstående efteruddannelsesaktiviteter har således antageligvis indeholdt introduktion til eller læring i coaching. Tabellen viser imidlertid, at kun hver ottende leder har haft en decideret personlig coach. Mentorordninger synes endnu mindre udbredte.

Værdi af efteruddannelsesaktiviteterne

Deltagerne i oven for nævnte lederudviklingsaktiviteter har givet udtryk for, hvilken værdi denne deltagelse har haft for deres daglige ledelsespraksis. Resultatet er gengivet tabel 2. Bemærk det meget lille antal besvarelser for visse udviklingsaktiviteter.

Tabel 2: Værdi af efteruddannelsesaktiviteterne. Spørgsmål: I hvilken grad har efteruddannelsesaktiviteterne haft værdi for dig som leder? Procent af alle, der har deltaget i de nævnte udviklingsaktiviteter. Prioriteret rækkefølge.

Uddannelsesaktivitet	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
Master/MBA med hovedvægt på ledelse (N=12)	0	25	75
Diplomuddannelse i ledelse (N=28)	0	29	71
Akademiuddannelse i ledelse (N=15)	0	40	60
Mentor (N=19)	11	31	58
Grundlæggende lederuddannelse (N=14)	7	36	57
Personlig coach (N=51)	8	35	57
Jobrelaterede netværk/erfagrupper (N=170)	9	45	46
Korte kurser (N=232)	10	61	29
Interne eller eksterne konferencer/seminarer/te madage (N=300)	15	57	28

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Det forekommer umiddelbart indlysende, at længerevarende efteruddannelsesaktiviteter sætter sig større spor i den daglige ledelsespraksis end korterevarende aktiviteter. Under alle omstændigheder synes især master- og diplomuddannelserne at give stor værdi til deltagerne.

I betragtning af hvor stor værdi respondenterne tillægger en personlig coach eller en mentor, er det umiddelbart overraskende, at de to udviklingskoncepter ikke er mere udbredte end tilfældet er.

Efteruddannelse generelt

Der er i de senere år kommet stigende fokus på ledelse som konkurrenceparameter. Og specielt i den offentlige sektor synes der at brede sig den erkendelse, at ledelse er en særlig profession. Derfor har der i stigende omfang været fokus på lederudvikling, og formelle lederuddannelser har i stigende grad tiltrukket sig opmærksomhed.

God ledelse kan næppe certificeres eller sættes på en simpel formel. Dertil spiller bl.a. den personlige evne til at udfylde den konkrete lederrolle en alt for stor betydning. Men accepten af, at håndværkselementet et langt stykke ad vejen kan læres, vil i stigende omfang sætte sit præg på den samlede lederudviklingsindsats og vil på sigt cementere uddannelsesfunderet ledelse som en afgørende konkurrenceparameter.

Undersøgelsen afdækker gennem en række spørgsmål efteruddannelsessituationen, som den ser ud med ledernes briller.

Efteruddannelse er lederens eget ansvar.

Det synes i det store og hele at være sådan, at lederne selv skal tage initiativ til og har selv ansvaret for egen efteruddannelse i ledelse.

Tabel 3: Initiativ og ansvar for efteruddannelse. Procent af alle.

	JA	NEJ
Jeg skal selv tage initiativ til uddannelse	85	15
Jeg har selv ansvaret for min egen efteruddannelse og udvikling	85	15

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Svarene er markant afhængigt af ledelsesniveau. Jo højere ledelsesniveau, jo højere grad er efteruddannelse i ledelse på eget initiativ og på eget ansvar.

Efteruddannelsen i ledelse er mangelfuld!

Ledergerningen er under konstant forandring. Derfor vil udviklingen af god ledelse kræve en jævnlig ledelsesfaglig opdatering. På den baggrund er det tankevækkende, at undersøgelsen afdækker, at næsten halvdelen af respondenterne (48 %) vurderer, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld.

Denne generelle opfattelse dækker over store forskelle lederne imellem. Først og fremmest er der stor forskel på svarene fra lederne i henholdsvis privat og offentlig sektor. Godt halvdelen af lederne i den private sektor mener, at efteruddannelsen er mangelfuld. Det samme gør kun hver tredje leder i den offentlige sektor. Se tabel 4.

Tabel 4: Mangelfuld efteruddannelse. Procent af privat og offentlig sektor.

	Privat sektor	Offentlig sektor
Min efteruddannelse i ledelse er mangelfuld	56	33

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Svaret er desuden markant forbundet med ledelsesniveau. Jo lavere niveau, jo mere opfattes efteruddannelsen som mangelfuld. Se tabel 5.

Tabel 5: Initiativ og ansvar for efteruddannelse. Procent pr. ledelsesniveauer.

	Nederste ledelsesniveau	Mellemste ledelsesniveau	Øverste ledelsesniveau
Min efteruddannelse i ledelse er mangelfuld	51	43	34

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Som vist i tabel 3 skal langt de fleste ledere selv tage initiativ til den nødvendige efteruddannelse i ledelse. Svarene matcher den generelle opfattelse, at ledere har mange frihedsgrader i tilrettelæggelsen og udviklingen af eget job. Bagsiden af medaljen er, at ledere, der selv skal tage initiativ til egen efteruddannelse, er mere tilbøjelige til at give udtryk for, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld.

Det handler ikke om økonomi...

Generelt giver lederne udtryk for, at virksomhedens økonomiske situation ikke begrænser deres efteruddannelse i ledelse. Kun 22 % af respondenterne har den opfattelse, at økonomien begrænser. Der er ikke markant forskel mellem offentlig og privat sektor.

...men tiden mangler.

Derimod synes det at knibe mere med at få tid til efteruddannelse. Seks ud af ti ledere giver udtryk for, at de generelt ikke har tilstrækkelig tid til at deltage i efteruddannelsesaktiviteter. Det er bemærkelsesværdigt, at lederne på tværs af køn, niveau og sektor er ganske enige om, at tiden er en begrænsende faktor.

Der er ikke overraskende sammenfald mellem manglende tid og manglende lederudvikling. Oplevelsen af om man har tilstrækkelig tid til efteruddannelse, synes at være sammenfaldende med i hvilket omfang man selv skal tage initiativ. Initiativpligten synes i et vist omfang at have negativ effekt på oplevelsen af i hvilket omfang, der er tilstrækkelig tid til efteruddannelse i ledelse.

Lederudviklingspolitik

En mulig løftestang for mere lederudvikling kunne være en formel lederudviklingspolitik. Som vist i tabel 6 giver tre ud af fire ledere imidlertid udtryk for, at deres virksomhed ikke har en formel, nedskreven politik for lederudvikling.

Undersøgelsen viser desuden, at kun fire ud af ti ledere mener, at virksomheden prioriterer lederudvikling højt. Se tabel 6.

Tabel 6: Efteruddannelse i ledelse. Politik og prioritering.

Procent af alle.

	JA	NEJ
Min virksomhed har en nedskreven politik for lederudvikling	26	74
Min virksomhed prioriterer lederudvikling højt	41	59

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Høj prioritering af lederudvikling og formel lederudviklingspolitik har den virkning, at lederen i mindre grad har initiativpligten til egen efteruddannelse.

Politik og prioritering hænger sammen. Hele 80 % af de virksomheder, der har en lederudviklingspolitik, prioriterer efter lederens eget udsagn lederudvikling højt. Og godt halvdelen af de virksomheder, der prioriterer lederudvikling højt, har tillige formuleret en politik for lederudviklingen.

Begge dele har stor indflydelse på oplevelsen af, om efteruddannelsen i ledelse er mangelfuld eller ej. Størst virkning har en de facto høj prioritering af lederudvikling.

Ikke systematisk opfølgning på efteruddannelse

Stillet over for at skulle svare ja eller nej til spørgsmålet, om der systematisk følges op på efteruddannelsesaktiviteter i ledelse, har kun 13 % svaret "ja – der foregår en systematisk opfølgning".

Af de 13 % har 34 % svaret ja på spørgsmålet, om der også foregår en systematisk effektmåling på uddannelsesaktiviteterne. Det må således konstateres, at 4 % af alle ledere oplever både en systematisk opfølgning og en effektmåling af efteruddannelsesaktiviteterne.

2. Evaluering

I enhver virksomheds stræben efter at fremme den gode ledelse er evaluering af lederen et nyttigt værktøj. Evaluering er desuden en vigtig feedback til lederen selv med henblik på den personlige udvikling eller fremtidige karriere.

Undersøgelsen afdækker evalueringssituationen, som den tegner sig anno 2008.

Tabel 7: Evaluering af lederen. Procent af alle samt henholdsvis privat og offentlig sektor, der har svaret Ja til de nævnte spørgsmål.

	Alle	Privat sektor	Offentlig sektor
Jeg er til lederudviklingssamtale hos min overordnede chef	62	61	65
Jeg har klart definerede evalueringskriterier	34	36	28
Der foregår en systematisk evaluering af mine ledelsesmæssige resultater	28	30	23
Der foregår en systematisk evaluering af mine personlige egenskaber	27	28	23
Jeg er enig i relevansen af de forhold jeg bliver evalueret på	62	59	71
Evalueringsprocessen har været tilfredsstillende	58	55	66
Jeg har en løbende dialog med min nærmeste chef om udviklingen i mit lederjob	63	62	64

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Lederudviklingssamtale (LUS)

To ud af tre ledere deltager i en lederudviklingssamtale hos deres overordnede. Lidt flere offentlige ledere end private er til lederudviklingssamtale hos deres overordnede (65 % mod 61 %).

Uklar evaluering

Klare mål angiver retning og prioritering. Klare mål gør problemløsning til en mindre kompliceret og diffus opgave og klare mål danner grundlag for en mere præcis og specifik feedback.

På den baggrund er det interessant, at to ud af tre ledere tilkendegiver, at evalueringskriterierne ikke er klare. Uklarheden synes at være en anelse større i den offentlige sektor.

Det skal bemærkes, at uklarhed er i denne sammenhæng ikke ubetinget er negativt. Rigoristisk forfølgelse af meget klare mål kan være til mere skade end gavn. Ledere har ofte behov for at kunne agere fleksibelt og situationsbestemt og det er sjældent muligt med en stram målstyring eller firkantede evalueringskriterier.

Ikke systematik i evalueringen.

Knapt tre ud af fire ledere giver udtryk for, at evalueringen ikke er systematisk. Det skal nævnes, at de offentlige ledere synes at opleve mere systematik i evalueringen end de private ledere.

Seks ud af ti ledere erklærer sig enige i relevansen af de forhold, de bliver evalueret på. Det betyder modsat, at 40 procent af lederne mener, at evalueringen ikke har tilstrækkelig relevans eller, at evalueringen inkluderer en række irrelevante forhold. Det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at det ledelsesmæssige fokus rammer forkert, men risikoen for suboptimering vil alt andet lige være til stede.

Evalueringsprocessen

Oplevelsen af evalueringssituationen afhænger ikke udelukkende af evalueringens indhold og konsekvenser, men også af selve evalueringsprocessen. Seks ud af ti ledere giver udtryk for, at evalueringsprocessen har været tilfredsstillende. Dette synspunkt er tilsyneladende uafhængigt af niveau og sektor.

Dialog med nærmeste chef mangler

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. Denne tilkendegivelse er ikke unik for ledere i Lillebæltområdet i forhold til øvrige ledere. Det bliver den imidlertid ikke mindre bekymrende af.

I den forbindelse kan det nævnes, at tilfredshed med evalueringsprocessen og enighed i relevansen af evalueringskriterierne stor betydning for lederens samlede bedømmelse af lederjobbet og dermed betydning for engagementet og eventuelle overvejelser om at søge nyt job. Dialogen med nærmeste chef spiller i denne proces en særlig stor rolle.

3. Ledelsesopgaverne i dag

Lederens dagligdag er karakteriseret ved et virvar af små og store opgaver. Nogle er driftsorienterede, andre udviklingsorienterede. Nogle handler om interne forhold, andre relaterer sig til de eksterne omgivelser. Tabel 8 viser i prioriteret rækkefølge de 10 ledelsesopgaver, som efter lederne egen bedømmelse havde størst betydning i 2008 ud af i alt 32 forskellige ledelsesopgaver.

Tabel 8: Ledelsesmæssige opgaver anno 2008. Procentandel, der giver udtryk for, at ledelsesopgaven i høj eller i meget høj grad har betydning for lederjobbet i dag. Prioriteret rækkefølge.

Ledelsesopgave	Procent af alle
Motivering	80
Problemløsning	78
Beslutningstagen	77
Planlægning	76
Personalepleje	72
Uddelegering	70
Mål- og resultatstyring	69
Koordinering	68
Videndeling	66
Medarbejderudvikling	66

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Tabellen tegner i historisk perspektiv et klassisk billede af de ledelsesmæssige opgaver, og tallene indikerer endvidere, at ledelse generelt synes at handle mere om drift end udvikling.

En anden bemærkelsesværdig observation er, at den direkte medarbejderorientering - herunder specielt motivering - har meget høj prioritering. Tallene understøtter den almindelige antagelse, at ledelse i dag indeholder et stort element af personalepleje og personaleudvikling.

4. De ledelsesmæssige udfordringer

Fremtidens ledelsesmæssige udfordringer er bestemmende for det ledelsesmæssige fokus. Udfordringerne sætter dagsordenen for de ledelsesmæssige prioriteringer og de spiller en aktiv rolle i lederens valg af efteruddannelsesaktiviteter. Udfordringerne er et af de filtre, hvorigennem lederen søger, udvælger og behandler informationer fra omverdenen. Udfordringerne er desuden bestemmende for myndigheders, uddannelsesinstitutioners og konsulentvirksomheders valg af indsatsområder.

Personalet i fokus

Ledelsesbarometret har spurgt lederne om hvilken betydning de tillægger i alt 31 forskellige ledelsesopgaver de kommende to til tre år. Tabel 9 viser i prioriteret rækkefølge de ti opgaver, som lederne i Lillebæltområdet mener får størst betydning de nærmeste to til tre år.

Tabel 9: De ledelsesmæssige opgavers betydning i de kommende to til tre år.
 Procentandel, der giver udtryk for, at de nævnte ledelsesopgaver tillægges stor eller meget stor betydning de kommende to til tre år. Prioriteret rækkefølge.

Ledelsesopgave	Procent af alle
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	86
Psykisk arbejdsmiljø	74
Højne videns- og kompetenceniveauet	73
Sikre virksomhedens konkurrenceevne	73
Forbedre samarbejdet på tværs af virksomheden	68
Værdiledelse	65
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	63
Effektivisering af arbejdsprocesserne	63
Forbedre kundetilfredsheden	60
Tids- og ressourcestyring	57

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Tabellens procenttal er udtryk for en gennemsnitsvurdering. Betydningen af den enkelte ledelsesopgave afhænger – udover ledelsesniveauet - også af, hvilken sektor lederen er ansat i. Adskillige af de 31 ledelsesudfordringer har kun ringe relevans for ledere i den offentlige sektor.

Det drejer sig om ejernes afkast, internationalisering og globalisering, anvendelse af ny teknologi og blandt de nævnte top-10 ledelsesudfordringer tillige at sikre virksomhedens konkurrenceevne.

Derimod er det imidlertid mere overraskende, at psykisk arbejdsmiljø og værdiledelse tilsyneladende har noget større betydning for lederne i den offentlige sektor end for lederne i den private sektor.

I tabel 10 ses TOP-5 i prioriteringen af de ledelsesmæssige udfordringer i henholdsvis privat og offentlig sektor.

Tabel 10: De ledelsesmæssige opgavers betydning i de kommende to til tre år. TOP-5 i henholdsvis privat og offentlig sektor. Procentandel, der giver udtryk for, at de nævnte ledelsesopgaver tillægges stor eller meget stor betydning de kommende to til tre år.

TOP-5 privat sektor	Procent	TOP-5 offentlig sektor	Procent
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	87	Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	85
Sikre virksomhedens konkurrenceevne	80	Psykiske arbejdsmiljø	82
Højne videns- og kompetenceniveauet	72	Værdiledelse	77
Psykiske arbejdsmiljø	68	Højne videns- og kompetenceniveauet	75
Forbedre samarbejdet på tværs af virksomheden	68	Organisationsudvikling	70

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Svarene i tabel 8, 9 og 10 kan ikke umiddelbart sidestilles, men der synes dog alt i alt belæg for at konkludere, at lederne har et endog stort fokus på personalet som drivkraften i den organisatoriske resultatskabelse.

5. Indflydelse

De fleste ledere har udover en række opgaver med koordinerende og kontaktskabende indhold også til opgave at udtænke, introducere, overbevise, diskutere og implementere nye tiltag, arbejdsopgaver og/eller nye arbejdsprocesser. Og det forventes almindeligvis, at lederen har indflydelse på, hvad der skal gøres, hvordan det skal gøres og hvad resultatet skal blive.

Personlige egenskaber og holdninger giver indflydelse

I undersøgelsen har lederne taget stilling til, hvad der efter deres egen opfattelse giver dem dette grundlag for indflydelse.

Tabel 11: Lederens grundlag for indflydelse. Procentandel, der giver udtryk for, at nedenstående forhold i høj eller i meget høj grad giver indflydelse i lederjobbet. Alle ledere.

Grundlag for indflydelse	Procent af alle
Mine personlige egenskaber	84
Mine holdninger og værdier	82
Mine resultater	78
Min faglige ekspertise	76
Min ledelseserfaring	66
Mine relationer til andre	66
Min stilling og min position	56
Min mulighed for at styre ressourcer	46
Min mulighed for at sanktionere og belønne	20

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Som alle øvrige svar i undersøgelsen er ovennævnte et udtryk for lederens egen opfattelse. Det kan ikke afvises, at besvarelsen indeholder en vis portion ønsketænkning, politisk korrekthed eller decideret mangel på kendskab til, hvad der i virkeligheden giver indflydelse. Det er ikke gennem undersøgelsen muligt at afdække, om den faktiske indflydelse også har det grundlag, som lederne tror den har.

Som svarene foreligger, handler indflydelse i første række om lederen som person, dvs. i hvilket omfang de personlige egenskaber, holdninger og værdier er et godt match til den ledelsesmæssige situation. Et synspunkt der ligger i fuld forlængelse af de senere års diskussion af den stigende betydning af *leadership* i forhold til *management*.

Det kan næppe overraske, at klassiske magtbaser som position, rådighed over ressourcer, muligheden for at belønne, fyre eller afskedige etc. optræder sidst på listen.

6. Ledelsesform

Ledelsesformen udtrykker lederens generelle præferencer for på hvilken måde de daglige ledelsesprocesser skal udføres. En slags personlig styringspræference. Ledelsesformen er et personligt produkt af lederens tidligere erfaringer med ledere og ledelse, men også et produkt af de rationelle, følelsesmæssige eller værdimæssige overvejelser, som udspringer af den konkrete ledelsessituation. Endelig er ledelsesformen ofte påvirket af den herskende ledelseskultur.

Undersøgelsen har spurgt lederne om på hvilken måde, de efter deres egen mening udøver ledelse. Svarene er gengivet i tabel 12.

Tabel 12: Karakteristik af ledelsesformen anno 2008. Procentandel af alle, der har svaret i høj eller meget høj grad. Prioriteret rækkefølge.

	Alle	Offentlig sektor	Privat sektor
Gennem samarbejde og medindflydelse	79	88	74
Gennem dialog og coaching	76	81	74
Gennem holdninger og værdier	70	86	64
Gennem anerkendelse og belønning	50	60	45
Gennem overvågning og opfølgning	16	3	20
Gennem ordrer og instrukser	12	3	16
Gennem regler og direktiver	10	4	11

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

I lederens egen optik kan deres ledelsesform først og fremmest karakteriseres ved begreberne dialog, coaching, samarbejde og indflydelse. Det skal desuden nævnes, at kvinder i højere grad markerer for disse ledelsesformer end deres mandlige lederkolleger.

Dernæst spiller holdninger, værdier, selvledelse og anerkendelse en betydende rolle, hvorimod ordrer, instrukser, regler og direktiver er begreber, som lederne ikke i nævneværdig grad inkluderer i beskrivelsen af deres ledelsesform.

Ordrer og kontrol er i højere grad knyttet til den private end den offentlige sektor og i højere grad til nederste ledelsesniveau end til øverste.

7. Lederens trivsel

Undersøgelsen 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.

Tabel 13: Lederens trivsel. Procentandel af alle, der har svaret i høj eller meget høj grad.

	Alle	Privat sektor	Offentlig sektor
Mit job er spændende og udfordrende	70	66	80
Mit job giver god mening	76	73	83
Jeg føler mig anerkendt og værdsat som leder	56	53	66
Jeg føler mig alene i mit job	18	21	9
Det er psykisk belastende at være leder	29	30	28
Jeg føler mig stresset	12	13	9

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

Lederjobbet er spændende og udfordrende

Som tabellen viser, er lederjobbet i høj eller meget høj grad spændende og udfordrende for knap tre ud af fire ledere. Så godt som ingen ledere mener, at lederjobbet slet ikke eller blot i ringe grad er spændende eller udfordrende.

Oplevelsen af spænding og udfordring er imidlertid forholdsvis tæt forbundet med ledelsesniveau og som det tydeligt fremgår af tabellen også med sektor.

Giver lederjobbet mening?

God ledelse forudsætter lederens evne til at afkode den ledelsesmæssige situation. Evnen til at skabe mening er en forudsætning for handling. Uden mening ingen fokuseret handling.

Tre ud af fire ledere giver udtryk for, at deres job giver god mening. Også på dette punkt er de offentlige ledere mere "positive" i deres svar end de privatansatte ledere.

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 mistrivsel og demotivation. Det fører til dårlig ledelse og til planer om at søge væk. Også her markerer de offentlige ledere stærkere for synspunktet.

Generelt føler danske ledere sig anerkendte og værdsatte. Et godt stykke over halvdelen af lederne føler sig i høj eller meget høj grad anerkendte og værdsatte.

Hver femte leder føler sig alene

Knap hver femte leder føler sig decideret alene i sit lederjob. Der er på tværs af sektor og ledelsesniveau ingen nævneværdige forskelle lederne imellem.

Den stressede leder

Et af de meget omdiskuterede emner i de senere års danske arbejdsmarkedsdebat er stress. En diskussion der omhandler 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. Undersøgelsen fokuserer udelukkende på ledervinklen.

Cirka hver ottende leder tilkendegiver, at de i høj eller meget høj grad er stressede.

Jobbet er psykisk belastende for hver fjerde leder

Lederjobbet opleves i høj eller meget høj grad som psykisk belastende for godt hver fjerde leder. Der er ikke forskel på offentlig og privat sektor.

8. Balance mellem arbejdsliv og familieliv

Balance mellem arbejdsliv og privatliv har i høj grad indflydelse på lederens karrieremæssige beslutninger, og i det hele taget er balancetemaet grundlag for øget opmærksomhed i mange sammenhænge. Man kan diskutere i hvilket omfang, det er virksomhedens eller lederens opgave at påtage sig et ansvar for denne balance, men meget tyder på, at balance mellem arbejdsliv og privatliv har fået fodfæste som et vigtigt element i det, vi i dag opfatter som moderne personaleledelse.

Tabel 14: Balance mellem arbejdsliv og familieliv. Procentandel af alle, der har svaret Ja på de nævnte spørgsmål

	Alle	Privat sektor	Offentlig sektor
Der er god balance mellem mit arbejdsliv, mit familieliv og mit fritidsliv	75	74	77
Jeg benytter mig af hjemmearbejdsdage	48	47	51
Min virksomhed er familievenlig	70	67	81
Jeg må ofte prioritere arbejdet frem for familie/privatlivet	39	42	31
Arbejde/familie og fritid flyder sammen	49	51	45

© Det Danske Ledelsesbarometer 2008

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

Det er bemærkelsesværdigt, at de offentlige ledere i noget større grad giver udtryk for, at deres virksomhed er familievenlig.

Lidt fakta

Nærværende undersøgelse af ledere og ledelse i Lillebæltsområdet baserer sig på svar, der er indhentet i forbindelse med Det Danske Ledelsesbarometer 2008.

Undersøgelsen omfatter i alt 419 respondenter fordelt på følgende kommuner: Middelfart, Assens, Faaborg-Midtfyn, Kerteminde, Nyborg, Odense, Svendborg, Nordfyn, Langeland, Ærø, Billund, Fredericia, Vejle, Kolding, Vejen og Hedensted. De nævnte kommuner er hjemstedet for respondenternes virksomheder.

Respondenterne er fordelt med 23% kvinder og 77% mænd, og 27% fra den offentlige sektor og 73% fra den private. For de mandlige ledere vedkommende er 77% ansat i den private sektor og 23% i den offentlige. For kvindernes vedkommende er 58% ansat i den private sektor og 42 % i den offentlige sektor.

Gennemsnitsalderen er 46 år og respondenterne har været leder 13,3 år heraf 5,4 år i det nuværende lederjob.

Respondenterne er organisatorisk fordelt med 22% på nederste ledelsesniveau, 60% på mellemste niveau og 18% på øverste niveau.

Respondenternes kompetenceniveau målt som uddannelse efter folkeskole/gymnasium kan beskrives ved, at 14% har en lang videregående uddannelse, 37% en mellemlang videregående uddannelse, 16% en kort videregående uddannelse og 17% en faglært uddannelse. Der er forskel på offentligt og privat ansatte. Således har 85% af de offentligt ansatte enten en lang eller mellemlang videregående uddannelse. Det er samme er kun tilfældet for 39% af de privatansatte. Modsætningsvis har flere de privatansatte ledere en faglært uddannelsesbaggrund (29% mod 6%).

Respondenternes gennemsnitlige ugentlige arbejdstid er 48 timer, heraf knap 6 timer derhjemme.

Undersøgelsens respondenter afviger ikke markant fra øvrige respondenter i Det Danske Ledelsesbarometer 2008. Dog skal bemærkes, at andelen af kvindelige ledere er noget lavere (23% mod 30%). Uddannelsesniveaet synes lavere forstået sådan, at der er færre respondenter med en lang videregående uddannelse (14,2% mod 18,7%) og flere med en faglært baggrund, med en AMU uddannelse eller slet ingen uddannelse efter folkeskole/gymnasium (i alt 19,3% mod 26,9%). Respondentgruppen indeholder lidt færre fra det øverste ledelsesniveau (17,5% mod 21,3%), men ikke markant færre decideret topledere. Endelig er lederancienniteten generelt lidt højere. Det gælder såvel den samlede lederanciennitet som ancienniteten i det nuværende lederjob.

Undersøgelsens tal og resultater må frit gengives med kildeangivelse.