

Gode ledere og gode medarbejdere

**Leders og medarbejders vurdering af,
hvad der kendetegner den gode leder og den gode medarbejder
i den private sektor**



Introduktion

Hvad kendetegner den gode leder, og hvad kendetegner den gode medarbejder? Det belyses i denne undersøgelse, hvor ledere og medarbejdere er blevet bedt om at vurdere, hvilke personlige egenskaber der kendetegner den gode leder.

I forhold til medarbejderne belyser undersøgelsen blandt andet, hvilke personlige egenskaber der ifølge lederne karakteriserer den gode medarbejder i lederens afdeling/team. Tilsvarende svarer medarbejderne på, hvilke personlige egenskaber blandt medarbejderne de oplever, at deres nærmeste chef lægger mest vægt på.

Undersøgelsen omfatter ledere og medarbejdere i den private sektor, se nærmere om respondenterne i afsnittet "Om undersøgelsen".

Hvad kendetegner den gode leder – ifølge ledere

Der er næppe en entydig facitliste for, hvad der er god ledelse, og hvad den gode skal kunne. Nogle af de kompetencer og kvalifikationer, den gode leder skal besidde, vil variere afhængig af blandt andet ledelsesniveau og stilling.

Derimod kan de personlige egenskaber, som den gode leder skal besidde, i højere grad anvendes som en fællesnævner for, hvad der karakteriserer den gode leder. Lederes vurdering af, hvilke personlige egenskaber der kendetegner den gode leder fremgår af tabel 1.

Tabel 1. Ledere. Vælg blandt nedenstående de tre personlige egenskaber¹, som efter din mening bedst karakteriserer den gode leder? Sæt tre krydser. Prioriteret. Procent.

Troværdig	47
Handlekraftig	43
Ærlig og ligefrem	36
Helhedsorienteret	33
Ansvarlig	27
Uddelegerende	23
God coach	22
Resultatorienteret	16
Visionær	15
God mentor	15
Retfærdig	14
Loyal	8

Respondenterne har fået mulighed for at vælge tre egenskaber – hverken mere eller mindre. De personlige egenskaber en leder skal besidde vil naturligvis indeholde en bredere vifte, men når der skal træffes et valg, er det følgende personlige egenskaber, som de fleste ledere peger på, kendetegner den gode leder:

- Troværdig
- Handlekraftig
- Ærlig og ligefrem

¹ Der er blevet udvalgt et antal personlige egenskaber, som respondenterne er blevet bedt om at vælge i mellem. Der er langt flere personlige egenskaber end de udvalgte. De personlige egenskaber, som er udvalgt til denne undersøgelse, er udvalgt på baggrund af resultaterne fra undersøgelsen "Ledelse af generationer", Lederne, september 2010.

Ledelsesniveauet kan spille en rolle for, hvilke personlige egenskaber lederen vurderer bedst karakteriserer den gode leder. Svarene i tabel 1 er derfor opdelt på ledelsesniveau, se tabel 2.

Tabel 2. Ledere fordelt på ledelsesniveauer. Vælg blandt nedenstående de tre personlige egenskaber, som efter din mening bedst karakteriserer den gode leder. Sæt tre krydser. Prioriteret. Procent angivet i parentes.

Direktion (N=94)	Mellemlider (N=220)	Linjeleder (N=486)	Ledere uden pers. ansvar/særlig betroet medarbejder (N=222)
Troværdig (45)	Handlekraftig (48)	Troværdig (50)	Troværdig (43)
Handlekraftig (37)	Troværdig (45)	Handlekraftig (43)	Handlekraftig (42)
Ærlig og ligefrem (35)	Ærlig og ligefrem (40)	Ærlig og ligefrem (34)	Ærlig og ligefrem (39)
Helhedsorienteret (33)	Helhedsorienteret (32)	Helhedsorienteret (33)	Helhedsorienteret (35)
Uddelegerende (30)	God coach (25)	Ansvarlig (33)	Uddelegerende (28)
Resultatorienteret (27)	Uddelegerende (22)	God coach (23)	God mentor (24)
God coach (24)	Ansvarlig (21)	Uddelegerende (21)	Ansvarlig (21)
Visionær (21)	Resultatorienteret (20)	Retfærdig (16)	Visionær (19)
Ansvarlig (16)	Visionær (20)	Resultatorienteret (15)	God coach (18)
Retfærdig (16)	God mentor (12)	God mentor (13)	Retfærdig (12)
God mentor (11)	Retfærdig (10)	Visionær (10)	Resultatorienteret (10)
Loyal (5)	Loyal (7)	Loyal (10)	Loyal (9)

Note: Som det fremgår, er der forholdsvis få respondenter i gruppen Direktion

Uanset niveau er der flest ledere, der mener, at det er følgende personlige egenskaber, der kendetegner den gode leder:

- Troværdig
- Handlekraftig
- Ærlig og ligefrem
- Helhedsorienteret

Blandt forskellene er der ikke overraskende en større andel af ledere i gruppen Direktion, der peger på visionær (21 procent) mod kun 10 procent af linjelederne.

Hvad kendetegner den gode leder – ifølge medarbejderne

Medarbejdere i den private sektor er blevet stillet det samme spørgsmål med de samme svarmuligheder som lederne. Dermed bliver det belyst, om medarbejdere og ledere har den samme opfattelse af, hvilke personlige egenskaber den gode leder skal besidde. Medarbejderne har også fået mulighed for at vælge tre egenskaber – hverken mere eller mindre. Medarbejdernes svar fremgår af tabel 3.

Tabel 3. Medarbejdere. Vælg venligst de tre personlige egenskaber, som efter din mening bedst karakteriserer den gode leder? Sæt tre krydser. Prioriteret. Procent.

Ærlig og ligefrem	50
Troværdig	45
Handlekraftig	41
Ansvarlig	31
Retfærdig	28
Helhedsorienteret	21
God coach	20
Uddelegerende	17
Loyal	17
God mentor	15
Visionær	9
Resultatorienteret	6

Det er følgende personlige egenskaber, som de fleste medarbejdere peger på, karakteriserer den gode leder:

- Ærlig og ligefrem
- Troværdig
- Handlekraftig

Forskelle og ligheder i medarbejderes og lederes vurdering af den gode leder

I tabel 4 er medarbejdernes og lederes svar sammenlignet.

Tabel 4. De tre personlige egenskaber, der bedst karakteriserer den gode leder. Prioriteret. Procent angivet i parentes.

Ledere	Medarbejdere
Troværdig (47)	Ærlig og ligefrem (50)
Handlekraftig (43)	Troværdig (45)
Ærlig og ligefrem (36)	Handlekraftig (41)
Helhedsorienteret (33)	Ansvarlig (31)
Ansvarlig (27)	Retfærdig (28)
Uddelegerende (23)	Helhedsorienteret (21)
God coach (22)	God coach (20)
Resultatorienteret (16)	Uddelegerende (17)
Visionær (15)	Loyal (17)
God mentor (15)	God mentor (15)
Retfærdig (14)	Visionær (9)
Loyal (8)	Resultatorienteret (6)

Samlet set viser svarene, at såvel flest ledere som medarbejdere peger på følgende personlige egenskaber som dem, der karakteriserer den gode leder:

- Troværdig
- Handlekraftig
- Ærlig og ligefrem

Der er dog særligt forskel på, hvor stor en andel af lederne og medarbejderne, der peger på "Ærlig og ligefrem". Det gør 36 procent af lederne, og 50 procent af medarbejderne.

Blandt forskellene i lederes og medarbejderes vurdering kan der blandt andet peges på, at 28 procent af medarbejderne mener, at "Retfærdig" er en personlig egenskab, som kendetegner den gode leder mod 14 procent af lederne. Omvendt mener 16

procent af lederne, at "Resultatorienteret" er en personlig egenskab, som kendetegner den gode leder. Det mener kun 6 procent af medarbejderne.

Hvad kendetegner den gode medarbejder – ifølge lederne

Heller ikke når det gælder medarbejdere, er der en generel facitliste for, hvad den gode medarbejder skal kunne. En del af de kompetencer og kvalifikationer, den gode medarbejder skal være i besiddelse af, vil variere afhængig af, hvilken stilling og funktion medarbejderne udfylder.

Som for ledere kan de personlige egenskaber dog i høj grad beskrive nogle egenskaber, som er mindre afhængige af den konkrete stilling og funktion, medarbejderen udfylder. Ledernes svar fremgår af tabel 5.

Tabel 5. Ledere. Vælg blandt nedenstående de tre personlige egenskaber, som efter din mening bedst karakteriserer den gode medarbejder i din afdeling/team? Sæt tre krydser. Prioriteret. Procent.

	Procent
Ansvarlig	63
Energisk og proaktiv	48
Positiv attitude	38
Samarbejdsvillig	35
Serviceminded	30
Ærlig og ligefrem	20
Godt humør	19
Konstruktiv	18
Loyal	13
Troværdig	12
Kreativ	4

Note: Respondenterne er ledere med direkte medarbejdere, der ikke er ledere.

Respondenterne har fået mulighed for at vælge tre egenskaber – hverken mere eller mindre.

De fleste ledere mener således, at det er følgende personlige egenskaber, der kendetegner den gode medarbejder i deres afdeling/team:

- Ansvarlig
- Energisk og proaktiv
- Positiv attitude

Hvilket ledelsesniveau (direktion, mellemlider, linjeleder) medarbejderen refererer til, kan have betydning for lederens vurdering af de vigtigste personlige egenskaber.

Svarene i tabel 5 er derfor opdelt på ledelsesniveauer, se tabel 6.

Tabel 6. Ledere fordelt på ledelsesniveauer. Vælg blandt nedenstående de tre personlige egenskaber, som efter din mening bedst karakteriserer den gode medarbejder i din afdeling/team? Sæt tre krydser. Prioriteret. Procent angivet i parentes.

Direktion	Mellemlider	Linjeleder
Ansvarlig (66)	Ansvarlig (60)	Ansvarlig (63)
Energisk og proaktiv (52)	Energisk og proaktiv (45)	Energisk og proaktiv (48)
Positiv attitude (34)	Positiv attitude (39)	Positiv attitude (38)
Samarbejdsvillig (30)	Samarbejdsvillig (35)	Samarbejdsvillig (37)
Serviceminded (30)	Serviceminded (33)	Serviceminded (28)
Ærlig og ligefrem (23)	Ærlig og ligefrem (21)	Godt humør (20)
Konstruktiv (16)	Konstruktiv (19)	Ærlig og ligefrem (19)
Troværdig (15)	Godt humør (19)	Konstruktiv (18)
Godt humør (13)	Loyal (13)	Loyal (13)
Loyal (11)	Troværdig (12)	Troværdig (12)
Kreativ (9)	Kreativ (4)	Kreativ (2)

Note. Forholdsvis få svar fra respondenter i gruppen Direktion på dette spørgsmål (79 respondenter)

Som det fremgår af tabel 6 er der ikke tale om markante forskelle i de tre ledelsesniveaues vurdering af, hvilke personlige egenskaber der kendetegner den gode medarbejder.

Hvad mener lederen kendetegner den gode medarbejder – ifølge medarbejderne

Medarbejderne er tilsvarende blevet spurgt, hvilke personlige egenskaber de oplever, deres nærmeste chef lægger mest vægt på i deres nuværende job. Medarbejderne har fået de samme personlige egenskaber at vælge ud fra som lederne, og som lederne har de fået mulighed for at vælge tre – hverken mere eller mindre. Svarene fremgår af tabel 7.

Tabel 7. Medarbejdere. Vælg venligst de tre personlige egenskaber, som du oplever, at din nærmeste chef lægger mest vægt på i dit job? Prioriteret. Procent.

	Procent af alle
Ansvarlig	57
Samarbejdsvillig	45
Energisk og proaktiv	37
Serviceminded	34
Positiv attitude	31
Loyal	21
Ærlig og ligefrem	18
Konstruktiv	18
Godt humør	16
Troværdig	15
Kreativ	7

Det er således følgende personlige egenskaber, flest medarbejdere oplever, at deres nærmeste chef lægger mest vægt på i deres nuværende job:

- Ansvarlig
- Samarbejdsvillig
- Energisk og proaktiv

Forskelle og ligheder i lederes og medarbejderes vurdering af den gode medarbejder

I tabel 8 er medarbejdernes og lederes svar sammenlignet.

Tabel 8. De tre personlige egenskaber, der bedst karakteriserer den gode medarbejder. Prioriteret. Procent angivet i parentes.

Ledere	Medarbejdere
Ansvarlig (63)	Ansvarlig (57)
Energisk og proaktiv (48)	Samarbejdsvillig (45)
Positiv attitude (38)	Energisk og proaktiv (37)
Samarbejdsvillig (35)	Service-minded (34)
Service-minded (30)	Positiv attitude (31)
Ærlig og ligefrem (20)	Loyal (21)
Godt humør (19)	Ærlig og ligefrem (18)
Konstruktiv (18)	Konstruktiv (18)
Loyal (13)	Godt humør (16)
Troværdig (12)	Troværdig (15)
Kreativ (4)	Kreativ (7)

Som det fremgår af tabellen, er der enkelte forskelle på ledernes og medarbejdernes vurdering. Det samlede billede er dog, at der er god overensstemmelse mellem medarbejdernes og ledernes vurdering.

Den vigtige medarbejderadfærd – ifølge lederne

Hvad er vigtigt for ledere, når det gælder medarbejdernes adfærd på jobbet, og oplever medarbejderne tilsvarende, at det er en vigtig adfærd for deres nærmeste leder? Ledere og medarbejdere er blevet bedt om at forholde sig til vigtigheden af medarbejderadfærden på en række områder.

Ledernes svar fremgår af tabel 9.

Table 9. Leaders. *How important is the following employee behavior in your department/team for you as a leader? Percent.*

Ledere	<i>Ikke vigtig</i>	<i>Mindre vigtig</i>	<i>Noget vigtig</i>	<i>Vigtig</i>	<i>Meget vigtig</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Ved ikke</i>
At være villig til overarbejde	4	25	24	30	16	1	-
At møde på arbejde til tiden	3	13	11	29	42	1	-
At holde private gøremål og arbejde adskilt	6	26	28	26	14	1	-
At gøre tingene rigtigt første gang	1	8	17	34	40	-	-
At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave	-	-	4	27	68	-	-
At komme med forslag til forbedringer	-	1	8	37	53	-	-
At løse opgaverne til den aftalte tid	-	-	5	36	58	-	-
Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer	4	25	34	29	6	1	1

Note: Respondents are leaders with direct employees, who are not leaders.

Prioriteret efter andelen af ledere, der har svaret "Meget vigtigt" viser svarene følgende, se tabel 10.

Table 10. *How important is the following employee behavior in your department/team for you as a leader? Percent. Prioritized in relation to "Meget vigtigt".*

Ledere	<i>Meget vigtigt</i>
At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave	68
At løse opgaverne til den aftalte tid	58
At komme med forslag til forbedringer	53
At møde på arbejde til tiden	42
At gøre tingene rigtigt første gang	40
At være villig til overarbejde	16
At holde private gøremål og arbejde adskilt	14
Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer	6

Over halvdelen af lederne mener,

- At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave
- At løse opgaverne til den aftalte tid
- At komme med forslag til forbedringer

er en meget vigtig medarbejderadfærd.

Og mindre end hver sjette leder mener,

- At være villig til overarbejde
- At holde private gøremål og arbejde adskilt
- Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer

er en meget vigtig medarbejderadfærd.

Det er klart, at medarbejderens funktion og stilling vil have betydning for, hvor vigtig den enkelte leder vurderer, at medarbejderadfærden er. For eksempel kan medarbejdernes stilling og funktion betyde, at det at møde til tiden er meget vigtigt for, at teamet/afdelingen kan løse sine opgaver optimalt, hvorimod det er mindre vigtigt, hvis det ikke er afgørende for opgaveløsningen.

Hvad lederen mener er vigtig medarbejderadfærd – ifølge medarbejderne

Tilsvarende er medarbejderne blevet spurgt, hvad de oplever, deres leder vurderer, er vigtig medarbejderadfærd. Svarene fremgår af tabel 11.

Tabel 11. *Hvor vigtigt oplever du, at det er for din nærmeste chef, at du har følgende adfærd på arbejdet? Procent.*

	Ikke vigtigt	Mindre vigtigt	Noget vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	Ikke relevant	Ved ikke
At være villig til overarbejde	4	16	24	30	18	4	4
At møde på arbejde til tiden	6	17	16	26	27	5	3
At holde private gøremål og arbejde adskilt	9	31	23	17	9	4	8
At gøre tingene rigtigt første gang	1	9	24	37	23	1	4
At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave	2	6	14	39	32	3	4
At komme med forslag til forbedringer	5	10	19	37	25	1	3
At løse opgaverne til den aftalte tid	-	2	9	38	47	1	2
Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer	11	27	23	22	8	4	6

Prioriteret efter andelen af medarbejdere, der har svaret "Meget vigtigt", viser svarene følgende, se tabel 12.

Tabel 12. *Hvor vigtigt oplever du, at det er for din nærmeste chef, at du har følgende adfærd på arbejdet? Procent. Prioriteret i forhold til "Meget vigtigt".*

Medarbejdere	<i>Meget vigtigt</i>
At løse opgaverne til den aftalte tid	47
At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave	32
At møde på arbejde til tiden	27
At komme med forslag til forbedringer	25
At gøre tingene rigtigt første gang	23
At være villig til overarbejde	18
At holde private gøremål og arbejde adskilt	9
Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer	8

Mere end hver fjerde medarbejder oplever,

- At løse opgaverne til den aftalte tid
- At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave
- At møde på arbejde til tiden

er meget vigtig medarbejderadfærd for deres nærmeste chef.

Mindre end hver femte medarbejder oplever,

- At være villig til overarbejde
- At holde private gøremål og arbejde adskilt
- Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer

er meget vigtig medarbejderadfærd for deres nærmeste chef.

Forskelle og ligheder i lederes og medarbejderes vurdering af den vigtige medarbejderadfærd

I tabel 13 er lederens og medarbejdernes svar sammenlignet.

Tabel 13. Medarbejderadfærd. Prioriteret i forhold til "Meget vigtig". Procent angivet i parentes.

Ledere	Medarbejdere
At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave (68)	At løse opgaverne til den aftalte tid (47)
At løse opgaverne til den aftalte tid (58)	At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave (32)
At komme med forslag til forbedringer (53)	At møde på arbejde til tiden (27)
At møde på arbejde til tiden (42)	At komme med forslag til forbedringer (25)
At gøre tingene rigtigt første gang (40)	At gøre tingene rigtigt første gang (23)
At være villig til overarbejde (16)	At være villig til overarbejde (18)
At holde private gøremål og arbejde adskilt (14)	At holde private gøremål og arbejde adskilt (9)
Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer (6)	Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer (8)

I det samlede billede er der generelt en fælles forståelse af, hvad der er vigtig medarbejderadfærd, når det vurderes ud fra en prioritering.

Til gengæld er der betydelige forskelle på graden af vigtighedsvurderingen blandt ledere og medarbejdere, hvor langt flere ledere end medarbejdere vurderer medarbejderadfærden som meget vigtig, når det gælder

- At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave
- At løse opgaverne til den aftalte tid
- At komme med forslag til forbedringer
- At møde på arbejde til tiden
- At gøre tingene rigtigt første gang

Den gode kollega ifølge medarbejderne

Hvad kendetegner den gode kollegaadfærd ifølge medarbejderne? Det spørgsmål er medarbejderne blevet stillet. Medarbejderne er blevet stillet over for de samme svarmuligheder som på spørgsmålet om, hvad de oplever deres chef vurderer, er vigtig medarbejderadfærd.

Svarene fremgår af tabel 14.

Tabel 14. I hvilket omfang karakteriserer, efter din mening, følgende adfærd den gode kollega?

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave	0	1	15	50	32	2
At løse opgaverne til aftalt tid	1	2	22	54	20	2
At komme med forslag til forbedringer	1	6	40	40	11	2
At møde på arbejde til tiden	4	14	26	35	18	3
At gøre tingene rigtigt første gang	2	15	36	34	10	3
At være villig til overarbejde	6	25	45	17	4	4
At deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer	8	24	40	19	4	3
At holde private gøremål og arbejde adskilt	8	27	39	15	6	4

Prioriteret efter andelen af medarbejdere, der har svaret "I meget høj grad", viser svarene følgende, se tabel 15.

Tabel 15. Den gode kollega. Prioriteret efter andelen, der svarer "I meget høj grad".

At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave	32
At løse opgaverne til aftalt tid	20
At møde på arbejde til tiden	18
At komme med forslag til forbedringer	11
At gøre tingene rigtigt første gang	10
At holde private gøremål og arbejde adskilt	6
At være villig til overarbejde	4
At deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer	4

Mere end hver sjette medarbejder mener således,

- At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave
- At løse opgaverne til den aftalte tid
- At møde på arbejde til tiden

i meget høj grad kendetegner den gode kollega. Lederes og medarbejderes svar på spørgsmålet om, hvad de mener, er god medarbejderadfærd sammenholdt med medarbejdernes vurdering af, hvad der kendetegner den gode kollega, viser følgende, se tabel 16.

Tabel 16. Medarbejdere. Medarbejderadfærd ifølge ledere og medarbejdere sammenholdt med den gode kollega. Procent. Prioriteret i forhold til andel, der svarer "Meget vigtigt" og andel, der svarer "i meget høj grad".

Vigtig medarbejderadfærd ifølge lederne (meget vigtigt)	Vigtig medarbejderadfærd ifølge medarbejderne (meget vigtigt)	God kollegaadfærd ifølge medarbejderne (I meget høj grad)
At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave	At løse opgaverne til den aftalte tid	At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave
At løse opgaverne til den aftalte tid	At være villig til at hjælpe en kollega, der har for meget at lave	At løse opgaverne til den aftalte tid
At komme med forslag til forbedringer	At møde på arbejde til tiden	At møde på arbejde til tiden
At møde på arbejde til tiden	At komme med forslag til forbedringer	At komme med forslag til forbedringer
At gøre tingene rigtigt første gang	At gøre tingene rigtigt første gang	At gøre tingene rigtigt første gang
At være villig til overarbejde	At være villig til overarbejde	At holde private gøremål og arbejde adskilt
At holde private gøremål og arbejde adskilt	At holde private gøremål og arbejde adskilt	At være villig til overarbejde
Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer	Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer	Deltage aktivt i virksomhedens sociale arrangementer

Også her er der alt i alt en ganske god overensstemmelse set ud fra en prioriteringsmæssig sammenhæng².

² Bemærk dog forskellige svarskalaer i forhold til sammenligning. Når det gælder medarbejderadfærd, var svarskalaen: Ikke vigtigt, Mindre vigtigt, Noget vigtigt, Vigtigt, Meget vigtigt. Når det gælder kollegaadfærd var svarskalaen: Slet ikke, I mindre grad, I nogen grad, I høj grad, I meget høj grad.

Er lederens forventninger til medarbejderne klare?

Forskellen i graden af vigtighedsvurderingen, når det gælder medarbejderadfærd (se side 14), kan ses i sammenhæng med, om lederens forventninger til medarbejderne er klare for medarbejderne. Ledernes og medarbejdernes vurdering heraf fremgår af tabel 14 og 15.

Tabel 17. Ledere. *I hvilken grad er dine forventninger til dine medarbejdere klare for dem? Procent*

	<i>Slet ikke</i>	<i>I mindre grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I høj grad</i>	<i>I meget høj grad</i>
Ledere	-	-	18	62	19

Note: Respondenterne er ledere med direkte medarbejdere, der ikke er ledere.

Tabel 18. Medarbejdere. *I hvilken grad er din chefs forventninger til dig klare for dig?*

	<i>Slet ikke</i>	<i>I mindre grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I høj grad</i>	<i>I meget høj grad</i>
Medarbejdere	4	11	32	45	9

Svarene viser, at der er forskel på ledernes og medarbejdernes vurdering. Således vurderer 81 procent af lederne, at deres forventninger i høj grad/i meget grad er klare for medarbejderne. Det samme gælder 54 procent af medarbejderne.

OM UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen er gennemført som to spørgeskemaundersøgelser. En blandt ledere i den private sektor, og en blandt medarbejdere i den private sektor.

Undersøgelsen blandt ledere er gennemført af Lederne i perioden 13. til 23. juni 2013. Respondenterne er 1.115 ledere i den private sektor fra Ledernes spørgepanel. Undersøgelsen blandt medarbejdere er gennemført af analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 1.504 CAWI-interview med danskere i job i alderen 18-64 år, i perioden 13. til 19. juni 2013.

Nedenstående er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

Table A. Respondenternes køn – ledere

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Mænd	768	69
Kvinder	347	31
<i>Total</i>	<i>1.115</i>	<i>100</i>

Table B. Respondenternes køn – medarbejdere

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Mænd	927	62
Kvinder	577	38
<i>Total</i>	<i>1.504</i>	<i>100</i>

Table C. Uddannelsesniveau – ledere

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ingen ud over folkeskoleniveau	35	3
Student/HF/HH/HTX o.l.	98	9
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	186	17
Videregående uddannelse	664	60
Anden/uoplyst uddannelse	132	12
<i>Total</i>	<i>1.115</i>	<i>100</i>

Table D. Uddannelsesniveau – medarbejdere

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ingen ud over folkeskoleniveau	72	5
Student/HF/HH/HTX o.l.	146	10
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	442	29
Videregående uddannelse	833	55
Anden/uoplyst uddannelse	11	1
<i>Total</i>	<i>1.504</i>	<i>100</i>

Tabel E. Stillingsniveau – ledere

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Direktion ³	94	8
Mellemledere ⁴	220	20
Linieledere ⁵	486	44
Leder uden personaleansvar/særligt betroet medarbejder	222	20
Øvrige ⁶	93	8
<i>Total</i>	<i>1.115</i>	<i>100</i>

I undersøgelsen blandt ledere er kvindelige respondenter relativt mindre repræsenteret i grupperne Direktion og Mellemledere.

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1–2 point højere eller lavere. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes, at procentangivelsen er afrundet.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk, telefon 32 83 32 83.

³ Administrerende direktør samt øvrig direktion

⁴ Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuel også andre medarbejdere

⁵ Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere

⁶ Betegnelsen Øvrige dækker over Uoplyst ledelsesniveau/Andet