

# Den målsættende, problemløsende og kommunikerende topchef



## Indledning

Undersøgelsen sætter fokus på, hvilke egenskaber den gode topleder skal besidde, når det gælder:

- målsættende
- problemløsende og
- kommunikerende ledelsesadfærd

Har toplederne de egenskaber, de selv har vurderet, er de vigtigste inden for de tre temaer?

Mener de øvrige ledere, at topledelsen samlet set har de egenskaber?

Indledningsvis giver undersøgelsen svar på, hvad der kendetegner respondenternes virksomhed/organisation her og nu, omfanget af resultatmål, betydningen af disse, samt hvordan beslutningsprocesserne er indrettet.

Endelig svarer respondenterne på, hvad der ifølge dem begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse.

Topchefer i denne undersøgelse omfatter respondenter, der er administrerende direktører, direktører eller i øvrigt er medlem af direktionen. Det skal bemærkes, at der er for få offentligt ansatte topchefer til, at svarene fra den respondentgruppe kan anvendes til at beskrive, hvad de offentligt ansatte topchefer som respondentgruppe vurderer.

Respondenter fra selvejende institutioner indgår i de tabeller, som indeholder totaltal, men ikke i forbindelse med sektorsammenligninger, da respondentgruppen er for lille.

Respondentgruppens sammensætning fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen".

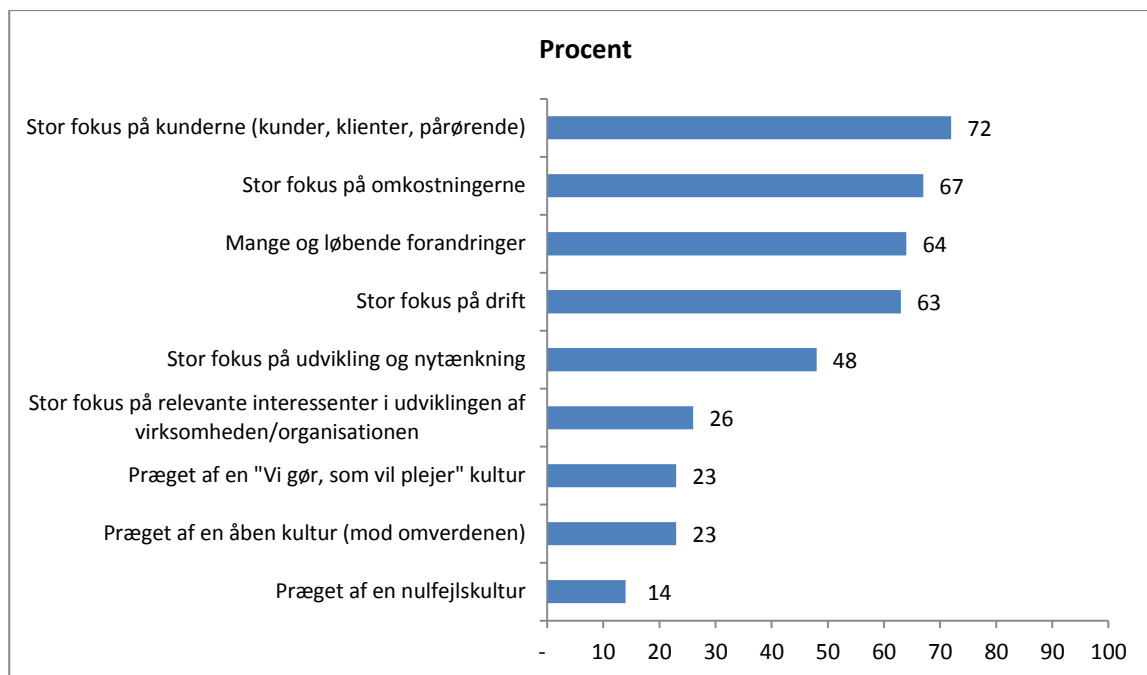
	<u>Side</u>
Virksomheden her og nu – Fokus på kunder, omkostninger, forandringer og drift	3
Resultatmål	5
Beslutningsprocesserne	5
Den målsættende topchef	7
Den problemløsende topchef	12
Den kommunikerende topchef	17
Top 12 for god topledelse	23
Hindringer for god ledelse	24
Om undersøgelsen	27

## Fokus på kunder, omkostninger, forandringer og drift

Respondenterne i undersøgelsen har svaret på, hvad de vurderer bedst beskriver deres virksomhed/organisation her og nu. Som det fremgår af figur 1, er det kunderne, omkostningerne, forandringer og drift, der aktuelt fylder mest på de danske arbejdspladser.

Det er værd at bemærke, at det er under halvdelen af respondenterne, der peger på, at udvikling og nytænkning bedst kendetegner deres virksomhed her og nu. Samtidig peger knap hver fjerde på, at virksomheden er kendetegnet ved, at "man gør, som man plejer".

**Figur 1. Hvilke fire af følgende udsagn beskriver efter din vurdering aktuelt bedst din virksomhed/organisation? Total.**



Note: Respondenterne har skullet vælge fire udsagn – hverken mere eller mindre.

## Ligheder og forskelle mellem den private og den offentlige sektor

Samlet set vurderer ledere i den private og den offentlige sektor, at *kundefokus*, *fokus på omkostningerne*, *mange og løbende forandringer* og *fokus på drift* er de fire udsagn, der bedst kendetegner deres virksomhed her og nu.

Som det fremgår af figur 2, er der imidlertid samtidig nogle markante forskelle.

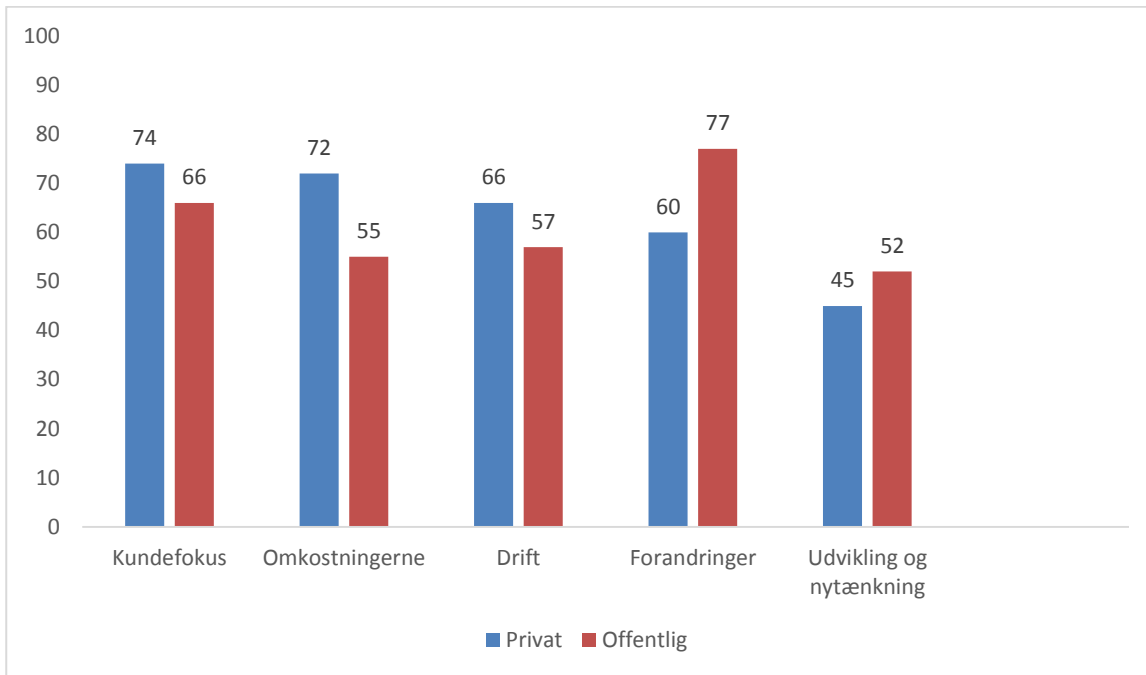
### Mere i fokus i den private sektor end i den offentlige sektor

- Der er markant mere *kundefokus* i den private end i den offentlige sektor
- Der er markant mere fokus på *omkostningerne* i den private end i den offentlige sektor
- Der er markant mere fokus på *drift* i den private end i den offentlige sektor

### Mere i fokus i den offentlige sektor end i den private sektor

- Der er markant flere *forandringer* i den offentlige sektor end i den private sektor
- Der er markant mere fokus på *udvikling og nytænkning* i den offentlige sektor end i den private sektor

**Figur 2: Forskelle i vurderingen mellem privat og offentlig sektor. Procent.**



Note: Totalsvar fordelt på sektorer fremgår af bilagstabel 1 og 2.

## Resultatmål

Knap to ud af tre ledere har resultatmål for det område, de har ledelsesansvar for, se tabel 1.

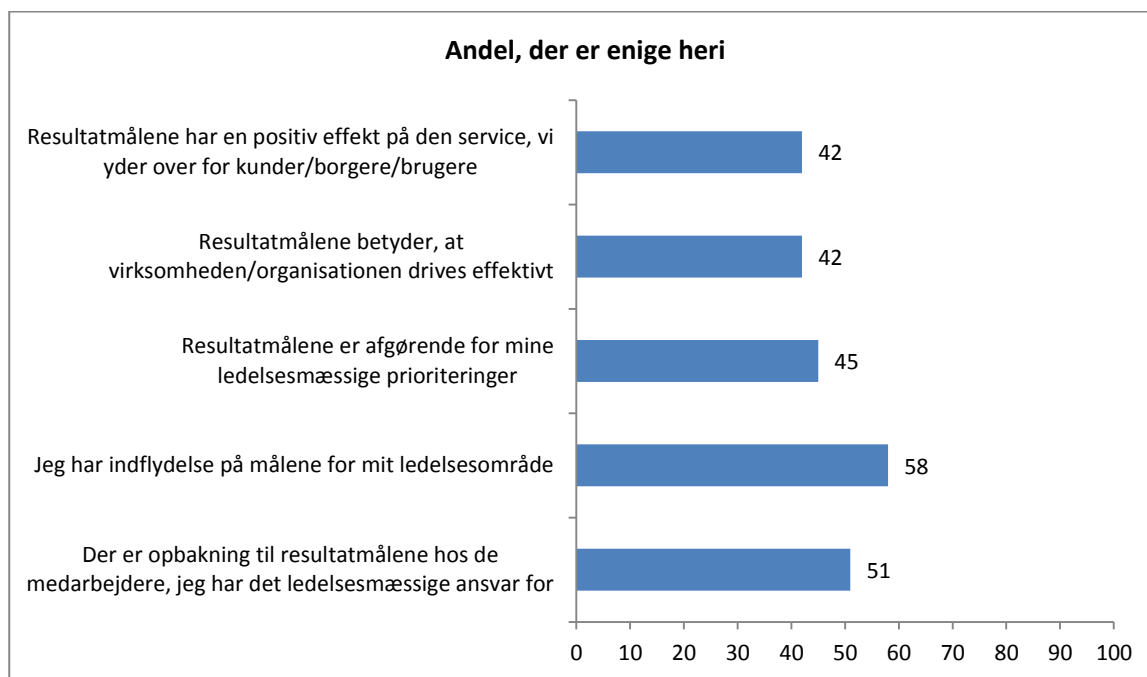
**Tabel 1. Er der fastsat resultatmål for det område, som du har ledelsesansvar for?**

Procent	Procent
Ja	66
Nej	34
<b>Total</b>	<b>100</b>

71 procent af de privatansatte ledere og 55 procent af de offentlige ansatte ledere har svaret, at der er fastsat resultatmål for deres ansvarsområde. De ledere, som har resultatmål, er blevet bedt om at forholde sig til en række udsagn om resultatmålene, se figur 3.

- Kun halvdelen af ledere er enige i, at der er opbakning til resultatmålene blandt de medarbejdere, de har ledelsesansvar for, og kun lidt mere end fire ud af ti er helt enige i, at resultatmålene betyder, at virksomheden/ organisationen drives effektivt.

**Figur 3. Andel af respondenter, der har svaret enig.**



Note: Totalsvar fremgår af bilagstabel 3.

### **Topledelsens holdning til resultatmålene sammenlignet med øvrige ledere**

Samlet set vurderer topledelsen resultatmålene mere positivt end ledere længere nede i ledelseshierarkiet, se tabel 2.

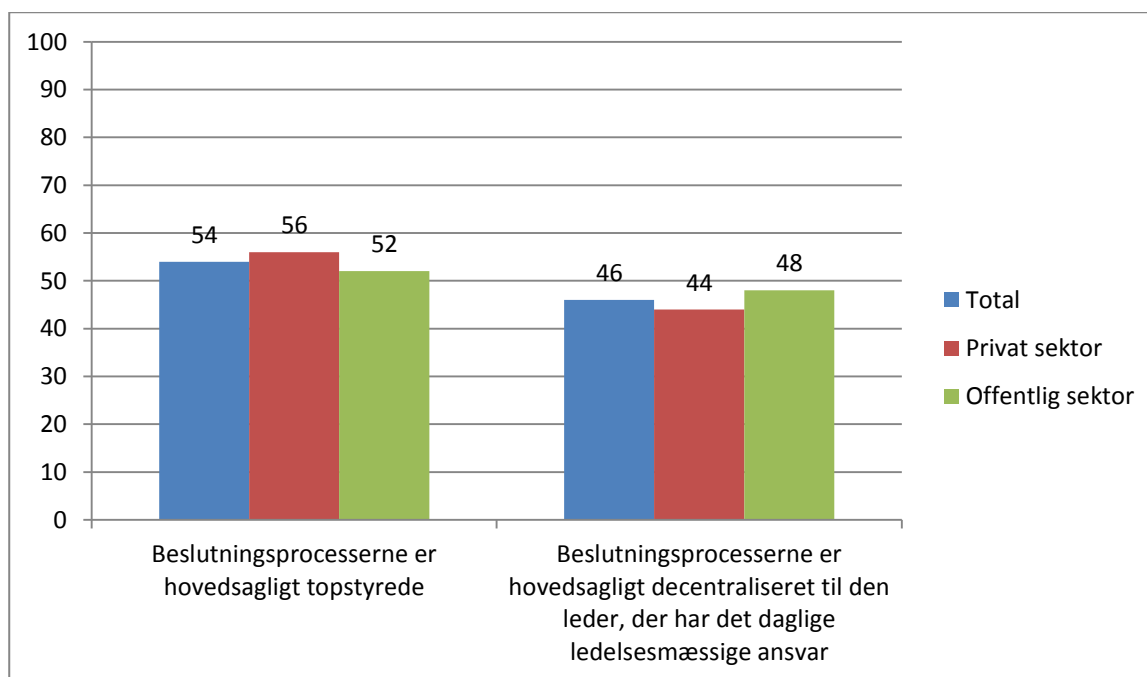
**Tabel 2. Hvor enig eller uenig er du i følgende angående resultatmålene for dit ansvarsområde? Respondenter, der har svaret "enig", fordelt på ledelsesniveauer.**

Procent	Topledelse	Mellemledere <sup>1</sup>	Linjeledere <sup>2</sup>
Der er opbakning til resultatmålene hos de medarbejdere (inklusive ledere), som jeg har det ledelsesmæssige ansvar for	56	54	47
Jeg har indflydelse på resultatmålene for mit ledelsesområde	79	59	51
Resultatmålene er afgørende for mine ledelsesmæssige prioriteringer	52	48	40
Resultatmålene betyder, at virksomheden/organisationen drives effektivt	45	40	43
Resultatmålene har en positiv effekt på den service, vi yder over for kunder/borgere/brugere	46	42	40

## Beslutningsprocesserne

Når det gælder beslutningsprocesserne er holdningen delt. Knap halvdelen af respondenterne vurderer, at de hovedsagligt er decentraliserede, og lidt mere end halvdelen vurderer, at de hovedsagligt er topstyrede, se figur 4. Selv om forskellen ikke er markant, er der en tendens til, at beslutningsprocesserne foregår mere decentralt i den offentlige end i den private sektor. Det kan skyldes, at de offentlige enheder typisk er større end hovedparten af de private virksomheder således, at beslutningsprocesserne helt naturligt derfor er decentraliserede i et lidt større omfang.

**Figur 4. Hvordan foregår beslutningsprocesserne i din virksomhed/organisation? Procent.**



Note: Uden svarene "Ved ikke".

<sup>1</sup> Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere

<sup>2</sup> Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere

### Topcheferne vurderer, at beslutningsprocesserne er decentraliserede

Langt flere privatansatte topchefer vurderer, at beslutningsprocesserne hovedsagligt er decentraliserede end de ledere, som ikke er en del af direktionen. Som det fremgår af tabel 3, er forskellen markant.

**Tabel 3. Hvordan foregår beslutningsprocesserne i din virksomhed/organisation? Privat sektor. Topchefer sammenlignet med øvrige ledere i den private sektor.**

Procent	Topchefer Privat sektor	Øvrige ledere Privat sektor
Beslutningsprocesserne er hovedsagligt topstyrede	37	59
Beslutningsprocesserne er hovedsageligt decentraliserede til den leder, der har det daglige ledelsesmæssige ansvar for området	63	41
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Note: Uden svarene "Ved ikke".

### Den målsættende topchef

Respondenterne har svaret på, hvilke egenskaber der bedst kendetegner god målsættende topledelse blandt en række valgmuligheder. Som det fremgår af tabel 4, peger mere end to ud af tre på, at den målsættende topchef er *visionær og fremsynet*.

Knap seks ud af ti peger på egenskaben *kundeorientering* og omkring halvdelen på *helhedsorienteret, resultatorienteret og strategisk*. Kun 14 procent mener, at egenskaben *risikovillig* er en egenskab, der kendetegner god topledelse.

**Tabel 4. Hvilke fire af følgende egenskaber vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder målsættende lederadfærd? Total.**

	Procent
Visionær og fremsynet	67
Kundeorienteret (fokus på kunder, klienter, borgere, pårørende)	58
Helhedsorienteret	49
Resultatorienteret	46
Strategisk	46
Synlig i forhold til omverden	32
Idérig og kreativ	31
Fokuseret	25
Konkurrenceorienteret	21
Risikovillig	14
Omverdensfokuseret (fokus øvrige interessenter)	9

Note: Respondenterne har skullet vælge fire udsagn – hverken mere eller mindre.

### Helhedsorienteret i den offentlige sektor og resultatorienteret i den private sektor

Flest såvel privatansatte som offentligt ansatte ledere vurderer, at egenskaben *visionær og fremsynet* bedst kendetegner god topledelse, se figur 5.

Samtidig er der nogle markante forskelle, se figur 6.

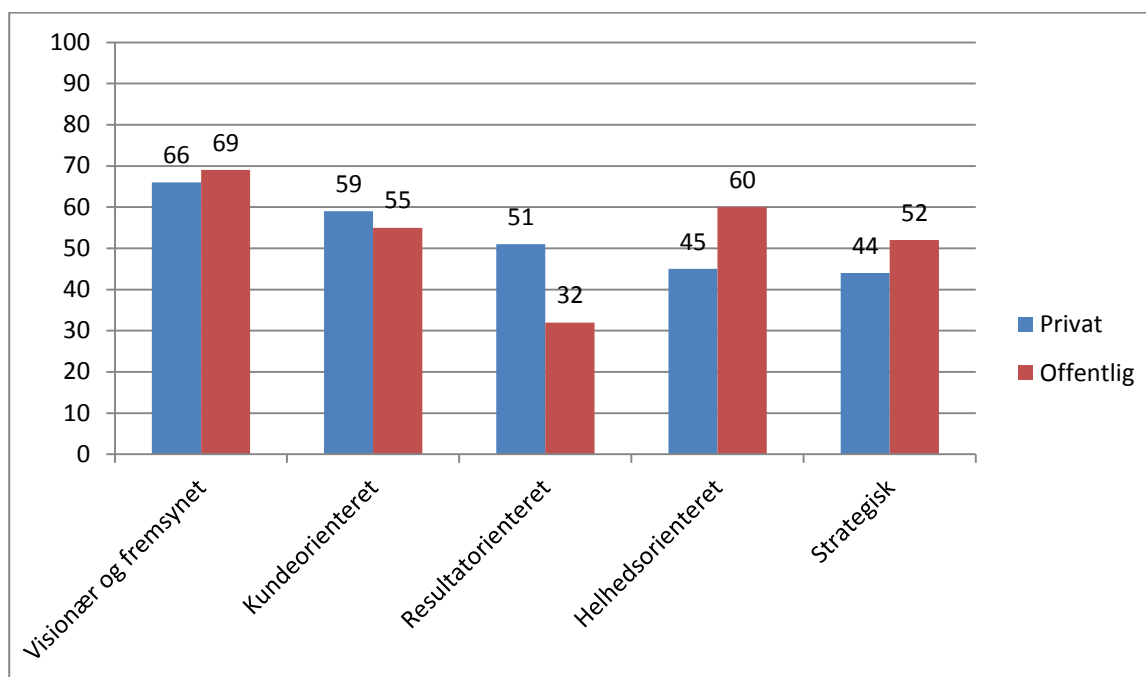
### Egenskaber flere i den private sektor end i den offentlige sektor mener, er god topledelse

- Markant flere fra den private sektor vurderer, at egenskaben *resultatorienteret* kendetegner god topledelse
- Markant flere fra den private sektor – om end en mindre andel – vurderer, at egenskaben *konkurrenceorienteret* kendetegner god topledelse

### Egenskaber flere i den offentlige sektor end i den private sektor mener, er god topledelse

- Markant flere fra den offentlige sektor vurderer, at egenskaben *helhedsorienteret* kendetegner god topledelse
- Markant flere fra den offentlige sektor vurderer, at egenskaben *strategisk* kendetegner god topledelse
- Markant flere fra den offentlige sektor – om end en mindre andel – vurderer, at egenskaben *omverdensfokuseret* kendetegner god topledelse.

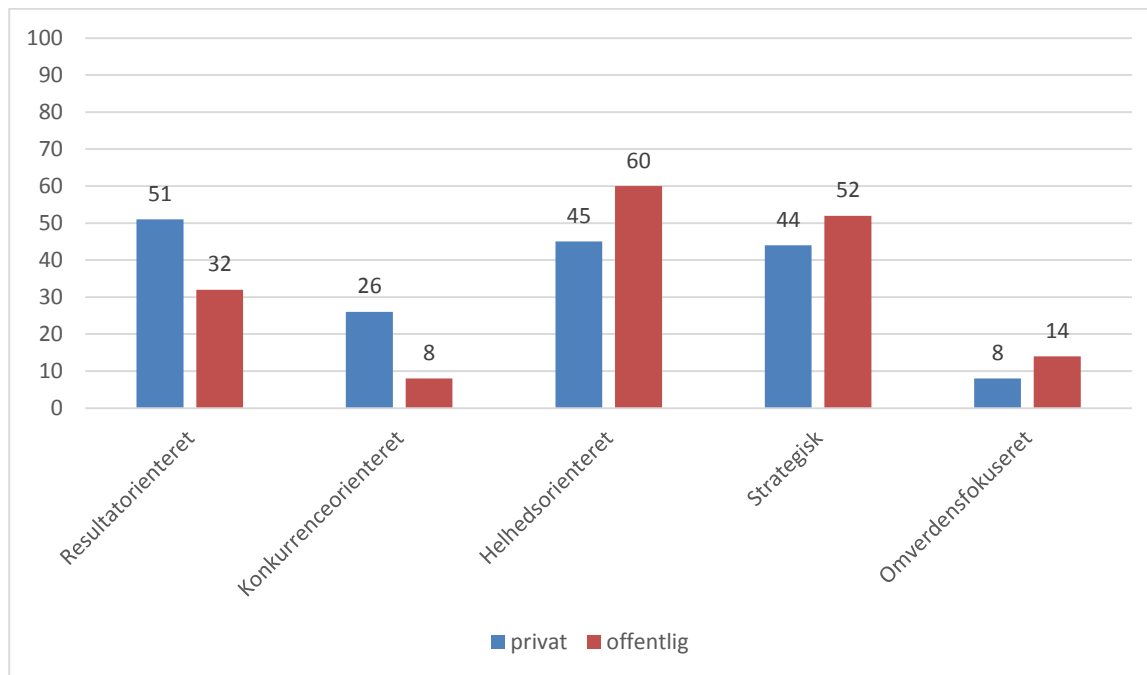
Figur 5. Sammenligning mellem top fire i henholdsvis privat og offentlig sektor. Procent.<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Top 4 i privat sektor er visionær og fremsynet, kundeorienteret, resultatorienteret og helhedsorienteret. Top 4 i offentlig sektor er visionær og fremsynet, helhedsorienteret, kundeorienteret og strategisk. Derfor er der fem søjler. Totalsvar fordelt på sektorer fremgår af bilagstabel 4 og 5.



**Figur 6. Forskelle i vurderingen mellem privat og offentlig sektor. Procent.**

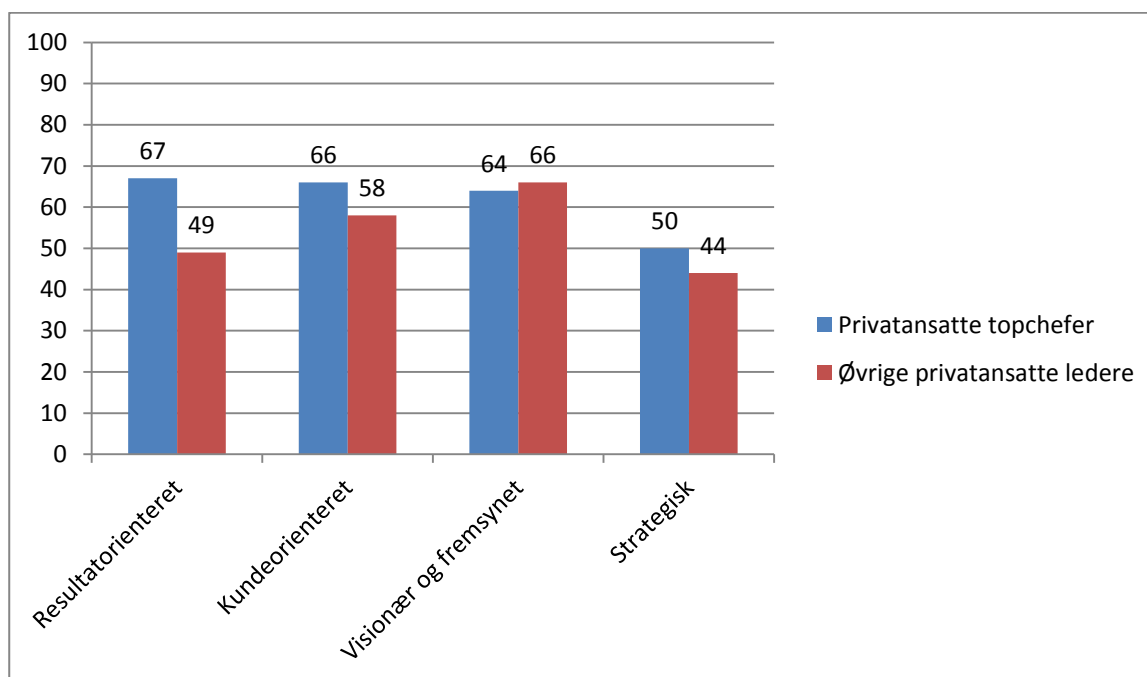


### Ligheder og forskelle mellem topchefer og øvrige ledere i den private sektor

Sammenligner man svarene fra topchefer i den private sektor med øvrige ledere i den private sektor, er der i høj grad enighed i vurderingen af de vigtigste egenskaber for den målsættende topchef.

Der er dog samtidig nogle ganske markante forskelle i, hvor stor en andel, der vurderer, at det er de vigtigste egenskaber, se figur 7.

**Figur 7. Ligheder og forskelle mellem topchefer i den private sektor og øvrige ledere i den private sektor. Procent.**



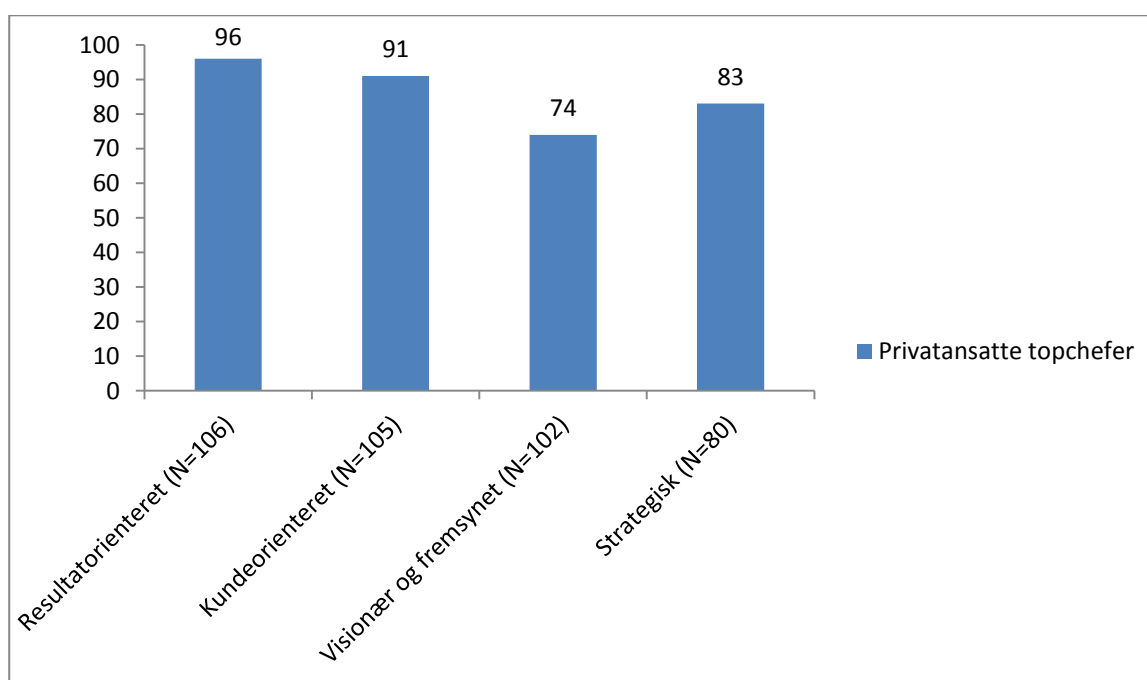
Note: Der er her sammenlignet med de fire egenskaber, som flest i respondentgruppen privatansatte topchefer har peget på. Totalsvar fremgår af bilagstabel 6.

## Har de privatansatte topchefer de målsættende egenskaber, de vurderer, er vigtige?

Topcheferne har svaret på, i hvilken grad de besidder de egenskaber de vurderer, er vigtige, når det gælder de målsættende egenskaber. Spørgsmålet er stillet således, at hvis respondenteren for eksempel har svaret, at det er egenskaberne resultatorienteret, strategisk, helhedsorienteret og konkurrenceorienteret, der kendetegner god topledelse, er det kun de fire egenskaber, de er blevet spurgt om, de selv besidder.

Når det gælder de fire egenskaber (*resultatorienteret, kundeorienteret, visionær og fremsynet samt strategisk*), som den største andel af topcheferne mener, kendetegner god topledelse, vurderer mere end ni ud af ti, at de i høj grad besidder egenskaberne *resultatorienteret* og *kundeorienteret*. Mere end otte ud af ti vurderer, at de i høj grad besidder egenskaben *strategisk*. Til gengæld vurderer kun tre ud af fire, at de i høj grad er *visionære* og *fremsynede*, se figur 8.

**Figur 8. I hvilken grad vurderer du, at du besidder disse fire egenskaber? Kun topchefer i den private sektor. "I høj grad" og "I meget høj grad" tilsammen. Procent.**



Note: Figuren viser de fire egenskaber flest privatansatte topchefer peger på. Antal svar angivet i parentes. Total svar på samtlige svarmuligheder fremgår af bilagstabel 7.

## Hvad mener de øvrige ledere om topchefernes målsættende egenskaber?

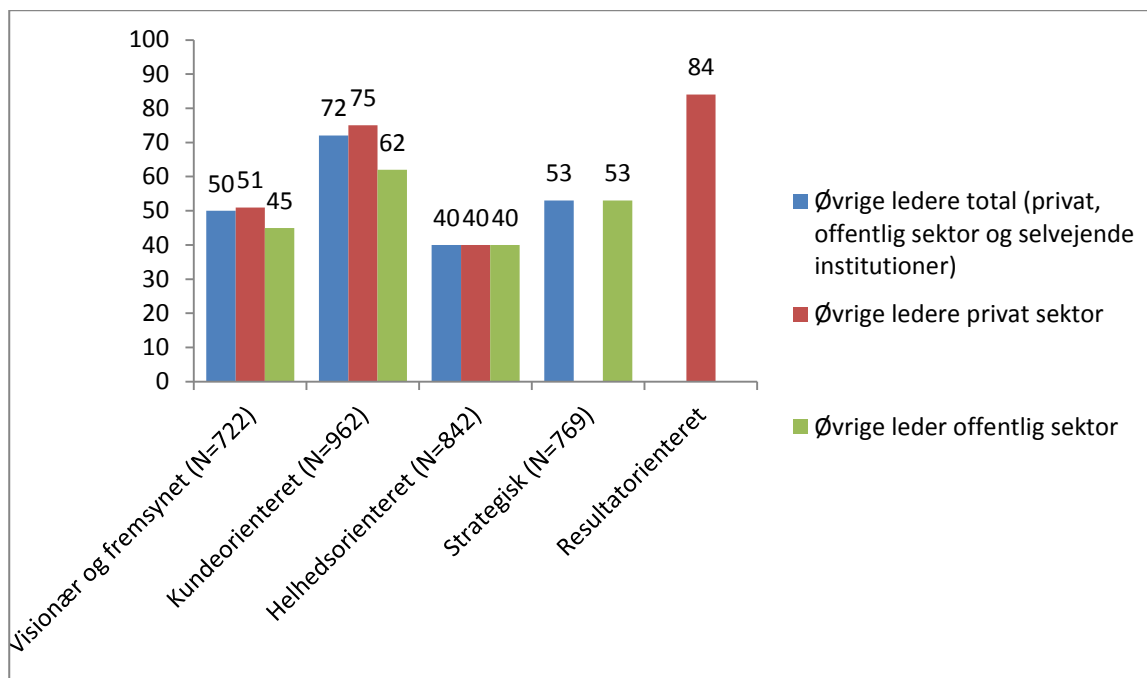
De ledere, som ikke er på direktionsniveau, har svaret på, i hvilken grad de vurderer, at direktionen *betragtet som en helhed* besidder de egenskaber gruppen øvrige ledere vurderer, er vigtige, når det gælder de målsættende egenskaber.

Som det gælder for topcheferne, er spørgsmålet stillet således, at hvis respondenteren for eksempel har svaret, at det er egenskaberne resultatorienteret, strategisk, helhedsorienteret og konkurrenceorienteret der kendetegner god topledelse, er de blevet spurgt, i hvilken grad de vurderer, at direktionen betragtet som en helhed besidder de egenskaber, se figur 9.

Ser man på de øvrige leders vurdering, når det gælder de fire egenskaber, som de vurderer, kendetegner god topledelse, mener kun halvdelen, at direktionen som helhed betragtet besidder egenskaberne *visionær og fremsynet samt strategisk*.

Blandt de respondenter, der mener, at *helhedsorienteret* er en vigtig egenskab, vurderer kun fire ud af ti, at direktionen betragtet som helhed besidder denne egenskab. Fælles for gruppen øvrige ledere i begge sektorer er, at de ikke vurderer, at direktionen betragtet som helhed besidder disse egenskaber.

**Figur 9. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betraget som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Andel, der har svaret "I høj/l meget høj grad". Total. Procent.**

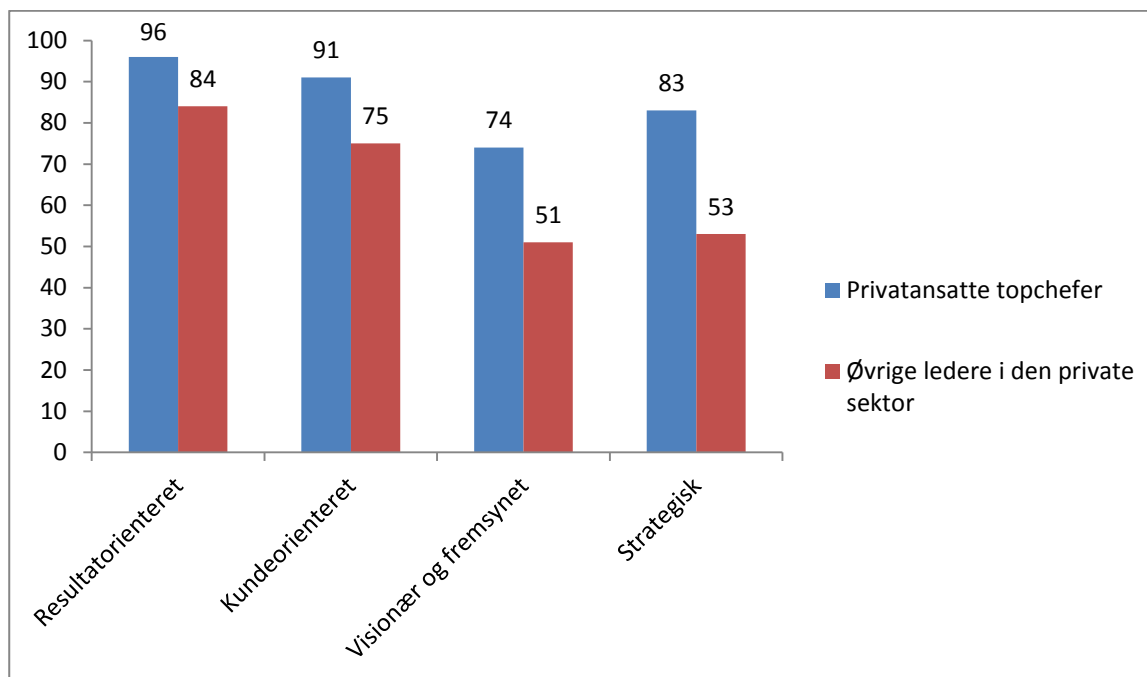


Note: Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere vurderer bedst kendetegner god topledelse. Antal svar er angivet i parentes. "Strategisk" er ikke i top fire blandt "øvrige ledere" i privat sektor og er derfor ikke medtaget i figuren. Resultatorienteret er i top fire blandt "øvrige ledere" i den private sektor, og er derfor medtaget i figuren. Totalsvar på samtlige svarmuligheder fremgår af bilagstabel 8, 9 og 10.

## Privatansattes topchefer vurdering sammenlignet med øvrige privatansatte ledere

Som det fremgår af figur 10, er der betydelig forskel på de privatansatte topchefer vurdering af i hvor høj grad de individuelt besidder de egenskaber, og i hvor høj grad øvrige privatansatte ledere vurderer, at direktionen betragtet som helhed besidder de egenskaber.

**Figur 10. Privatansatte topchefer sammenlignet med øvrige ledere i den private sektor. Andel af respondenter, der har svaret ”I høj grad/I meget grad” i de to respondentgrupper. Procent.**



Note: Der er her sammenlignet med de fire egenskaber, som flest i respondentgruppen privatansatte topchefer har peget på.

## Den problemløsende topchef

Det er først og fremmest egenskaben *handlekraftig*, der kendetegner god topledelse, når det gælder problemløsning, se tabel 5. Ud over *handlekraftig* vurderer omkring halvdelen, at det at være *involverende*, *coachende* og *sparrende* kendetegner den god toplederadfærd på dette felt.

**Tabel 5. Hvilke fire af følgende egenskaber vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder problemløsende lederadfærd? Total.**

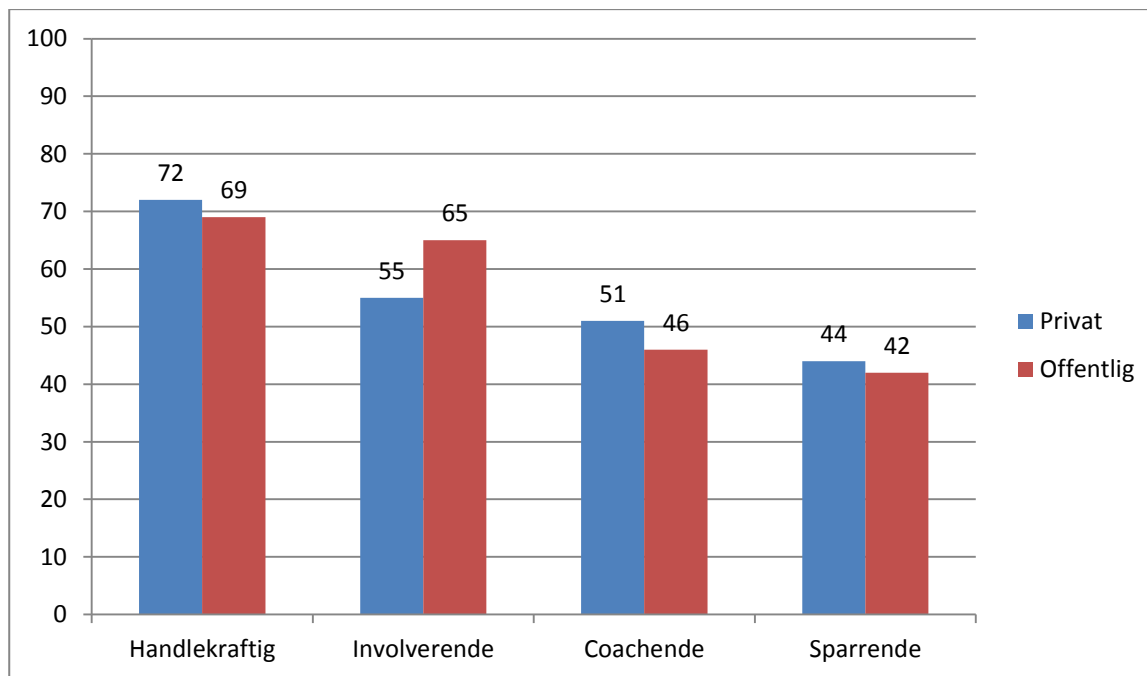
	Procent
Handlekraftig	71
Involverende	57
Coachende	50
Sparrende	44
Velafbalanceret	39
Delegerende	34
Udfordrende	21
Diplomatisk	20
Systematisk	19
Eksekverende	18
Pligttopfyldende	15
Taktisk	13

Note: Respondenterne har skullet vælge fire udsagn – hverken mere eller mindre.

## Forskelle og ligheder mellem privat og offentlig sektor

Flest ledere i både den private sektor og den offentlige sektor vurderer, at egenskaberne *handlekraftig*, *involverende*, *coachende* og *sparrende* bedst kendetegner god topledelse, når det gælder problemløsning, se figur 11.

**Figur 11. Sammenligning mellem top fire i henholdsvis privat og offentlig sektor. Procent.**



Totalsvar fordelt på sektorer fremgår af bilagstabel 11 og 12.

Samtidig er der nogle markante forskelle, se figur 12.

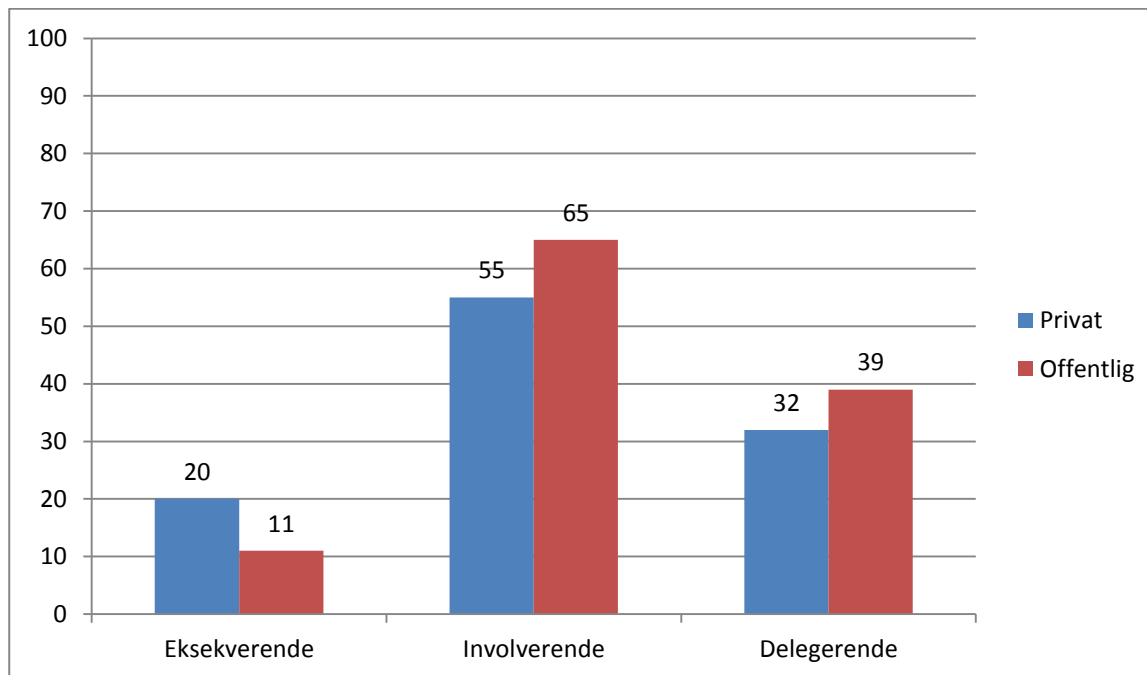
### Egenskaber flere i den private sektor end i den offentlige sektor mener, er god topledelse

- Markant flere fra den private sektor – om end en mindre andel – vurderer, at egenskaben *eksekverende* kendetegner god topledelse

### Egenskaber flere i den offentlige sektor end i den private sektor mener, er god topledelse

- Markant flere fra den offentlige sektor vurderer, at egenskaben *involverende* kendetegner god topledelse
- Markant flere fra den offentlige sektor vurderer, at egenskaben *delegerende* kendetegner god topledelse

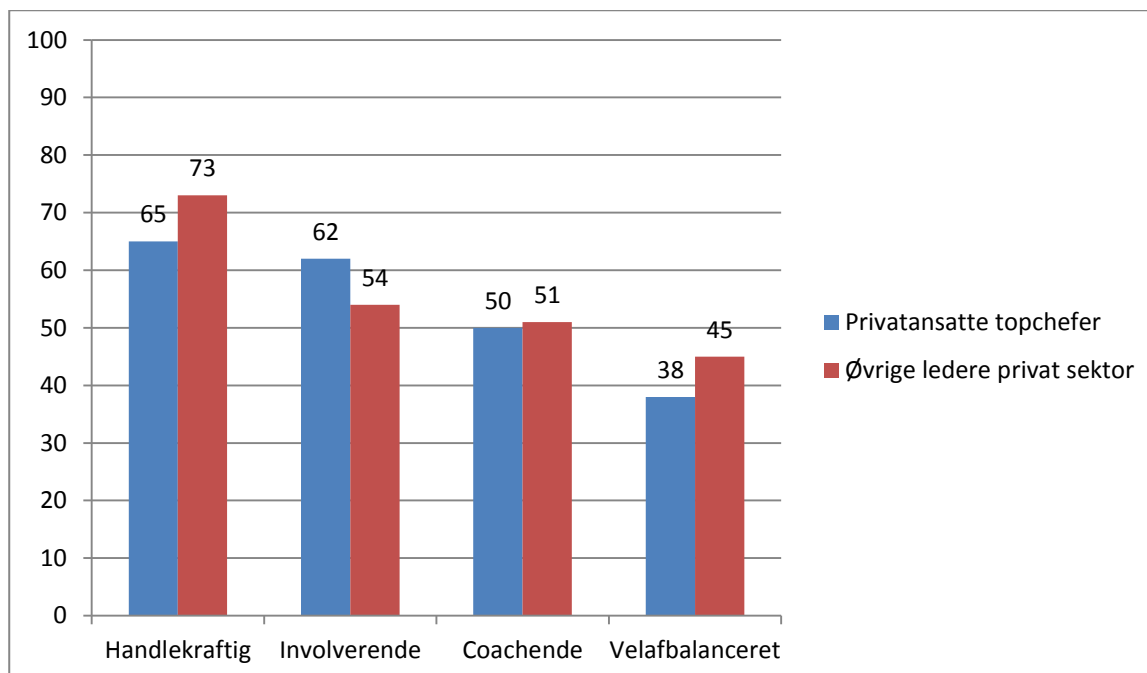
**Figur 12. Forskelle i vurderingen mellem privat og offentlig sektor. Procent.**



### Ligheder og forskelle mellem topchefer og øvrige ledere i den private sektor

Topcheferne og øvrige ledere er enige, når det gælder vurderingen af de vigtigste egenskaber for den problemløsende topchef. Der er dog samtidig nogle enkelte forskelle, se figur 13. Mest markant er, at hver tredje topchef vurderer *eksekverende* som egenskab. Det gælder kun knap hver femte af de øvrige ledere i den private sektor.

**Figur 13. Ligheder og forskelle mellem topchefer i den private sektor og øvrige ledere i den private sektor. Procent.**



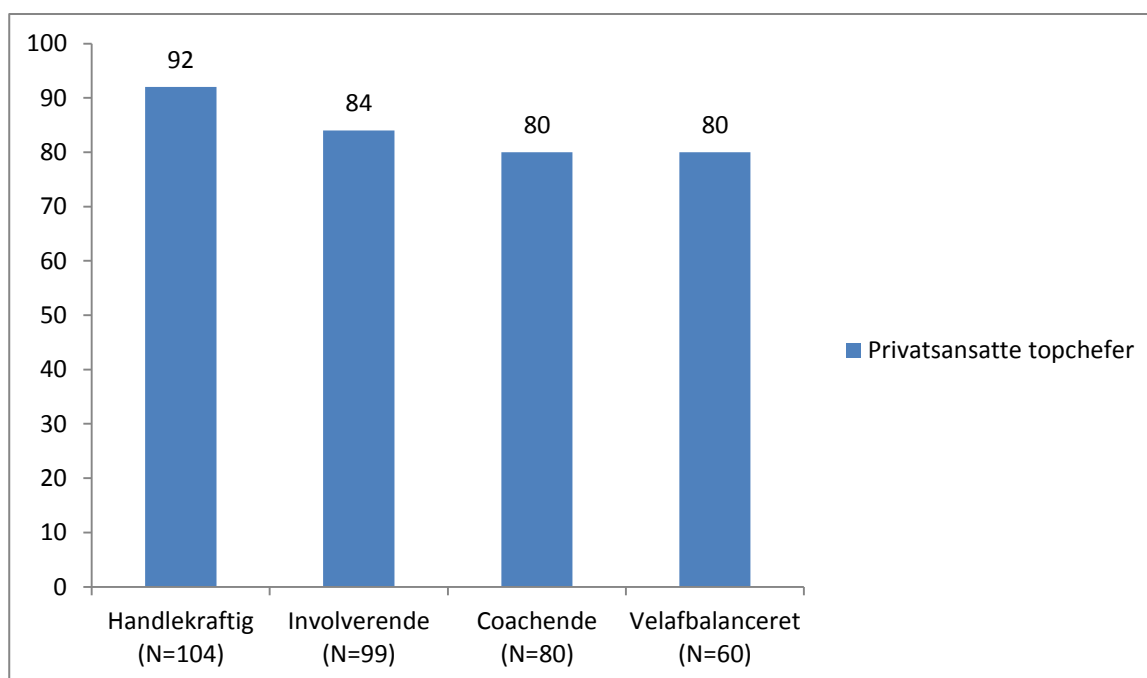
Note: Der er her sammenlignet med de fire egenskaber, som flest i respondentgruppen privatansatte topchefer har peget på. Totalsvar fremgår af bilagstabel 13.

## Har de privatansatte topchefer de problemløsende egenskaber, de vurderer, er vigtige?

Topcheferne har svaret på, i hvilken grad de besidder de egenskaber de vurderer, er vigtige, når det gælder problemløsning. Spørgsmålet er stillet således, at hvis respondenter for eksempel har svaret, at det er egenskaberne handlekraftig, involverende, eksekverende og udfordrende, der kendetegner god topledelse, er det kun de fire egenskaber, de er blevet spurgt om, de selv besidder.

Når det gælder egenskaben *handlekraftig*, vurderer mere end ni ud af ti topchefer, at de i høj grad besidder denne egenskab, og mere end otte ud af ti vurderer, at de i høj grad er *involverende*, se figur 14.

**Figur 14. I hvilken grad vurderer du, at du besidder disse fire egenskaber? Topchefer i den private sektor, der har svaret høj grad/l meget høj grad". Procent.**



Note: Totalsvar fremgår af bilagstabel 14.

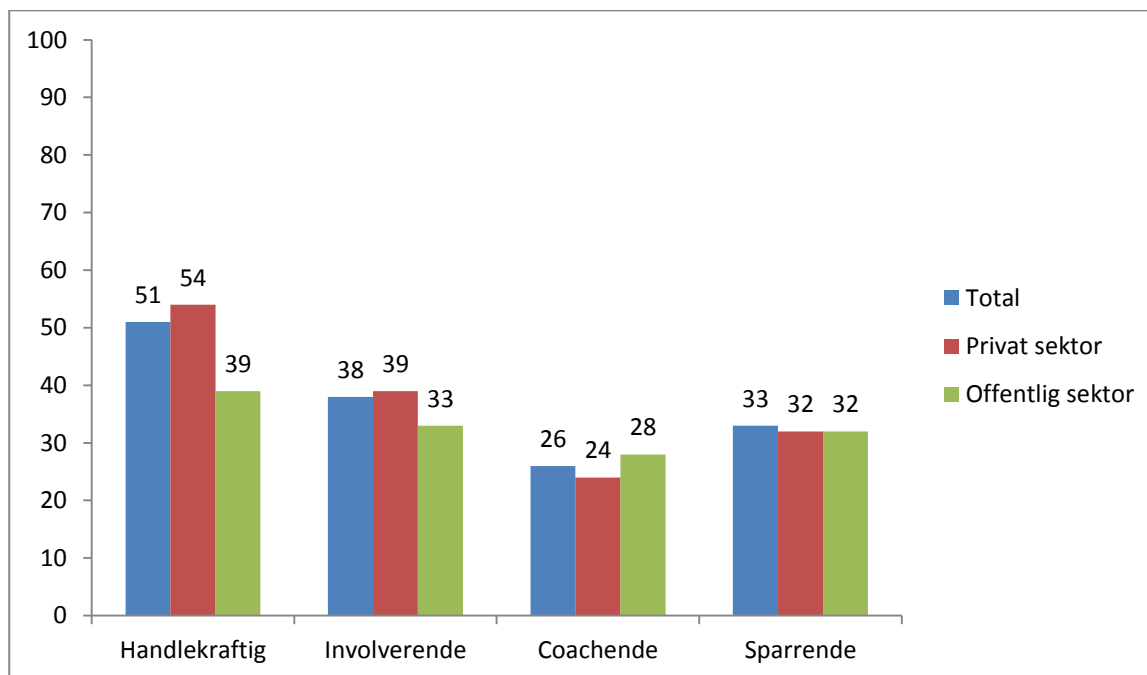
## Hvad mener de øvrige ledere om topchefernes problemløsende egenskaber?

De ledere, som ikke er på direktionsniveau har svaret på, i hvilken grad de vurderer, at direktionen *betragtet som en helhed* besidder de egenskaber, de vurderer, er vigtige når det gælder problemløsning.

Som det gælder for topcheferne, er spørgsmålet stillet således, at hvis respondenter for eksempel har svaret, at det er egenskaberne handlekraftig, involverende, eksekverende og udfordrende, der kendetegner god topledelse, er de blevet spurgt i hvilken grad, de vurderer, at direktionen betragtet som en helhed besidder de egenskaber.

Blandt de egenskaber, som flest i gruppen af øvrige ledere vurderer, kendetegner gode problemløsende egenskaber, er det kun egenskaben *handlekraftig*, hvor godt halvdelen vurderer, at topledelsen som helhed besidder den egenskab, se figur 15.

**Figur 15. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Total og fordelt på privat og offentlig sektor. Andel af respondenter, der har svaret "I høj/I meget høj grad Procent.**

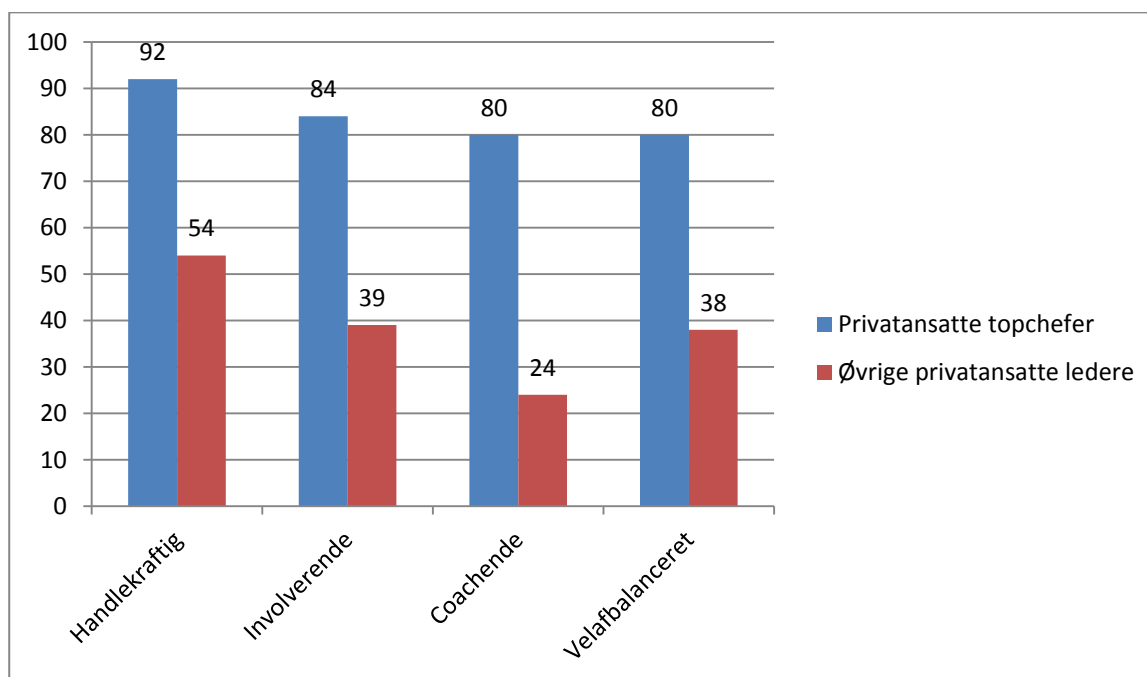


Note: Totalsvar fremgår af bilagstabellerne 15, 16 og 17.

### Privatansattes topchefer vurdering sammenlignet med øvrige privatansatte ledere

Der er betydelig forskel på de privatansatte topchefer vurdering af, om de individuelt besidder de egenskaber, og øvrige privatansatte ledere vurdering af direktionen betragtet som helhed.

**Figur 16. Privatansatte topchefer sammenlignet med øvrige ledere i den private sektor. Andel af respondenter, der har svaret "I høj/I meget høj grad" i de to respondentgrupper. Procent.**



Note: Der er her sammenlignet med de fire egenskaber, som flest i respondentgruppen privatansatte topchefer har peget på.



## Den kommunikerende topchef

Det er egenskaberne *motiverende og engagerende*, *troværdig*, *ærlig og ligefrem* samt *anerkendende* de fleste ledere vurderer, kendetegner god topledelse, når det gælder kommunikerende lederadfærd.

**Tabel 6. Hvilke fire af følgende egenskaber vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder kommunikerende lederadfærd? Total.**

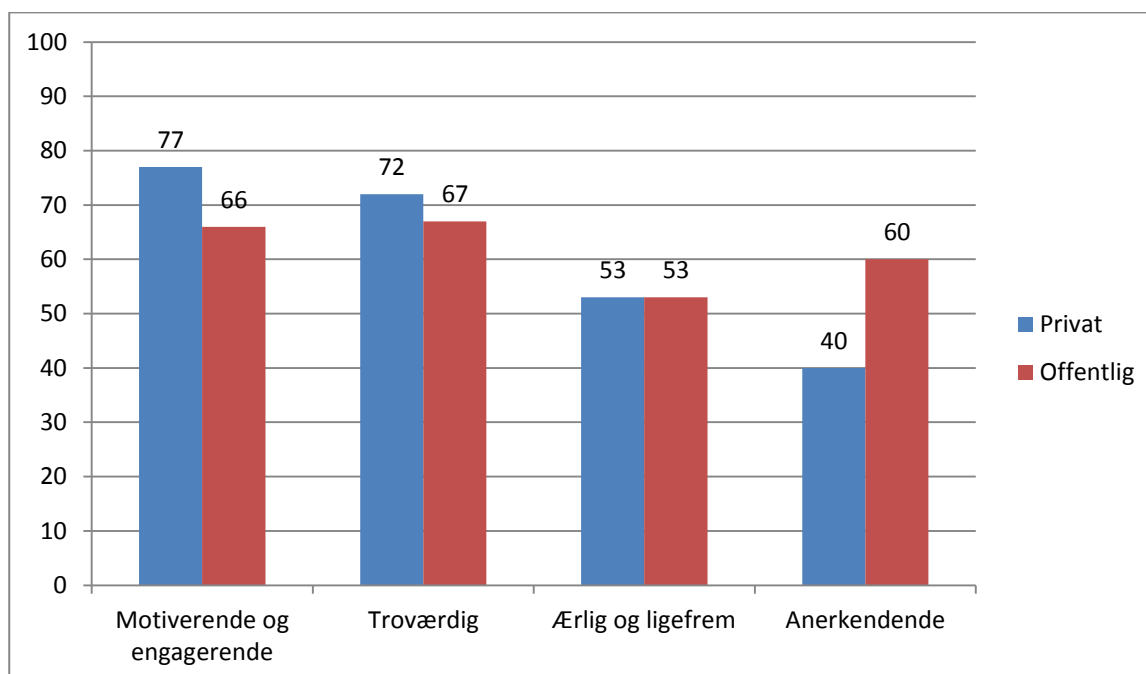
	Procent
Motiverende og engagerende	74
Troværdig	71
Ærlig og ligefrem	52
Anerkendende	46
Synlig indadtil (i virksomheden/organisationen)	39
Lydhør	37
Tillidsvækkende	33
Entusiastisk	14
Overbevisende	13
Opmuntrende	12
Energisk	9

Note: Respondenterne har skullet vælge fire udsagn – hverken mere eller mindre.

## Forskelle og ligheder mellem privat og offentlig sektor

Flest ledere i både den private sektor og den offentlige sektor vurderer, at egenskaberne *motiverende og engagerende*, *troværdig* samt *anerkendende* bedst kendetegner god topledelse, se figur 17.

**Figur 17. Sammenligning mellem top fire i henholdsvis privat og offentlig sektor. Procent.**



Note: Totalsvar fordelt på sektorer fremgår af bilagstabel 18 og 19.

Samtidig er der nogle markante forskelle, se figur 18.

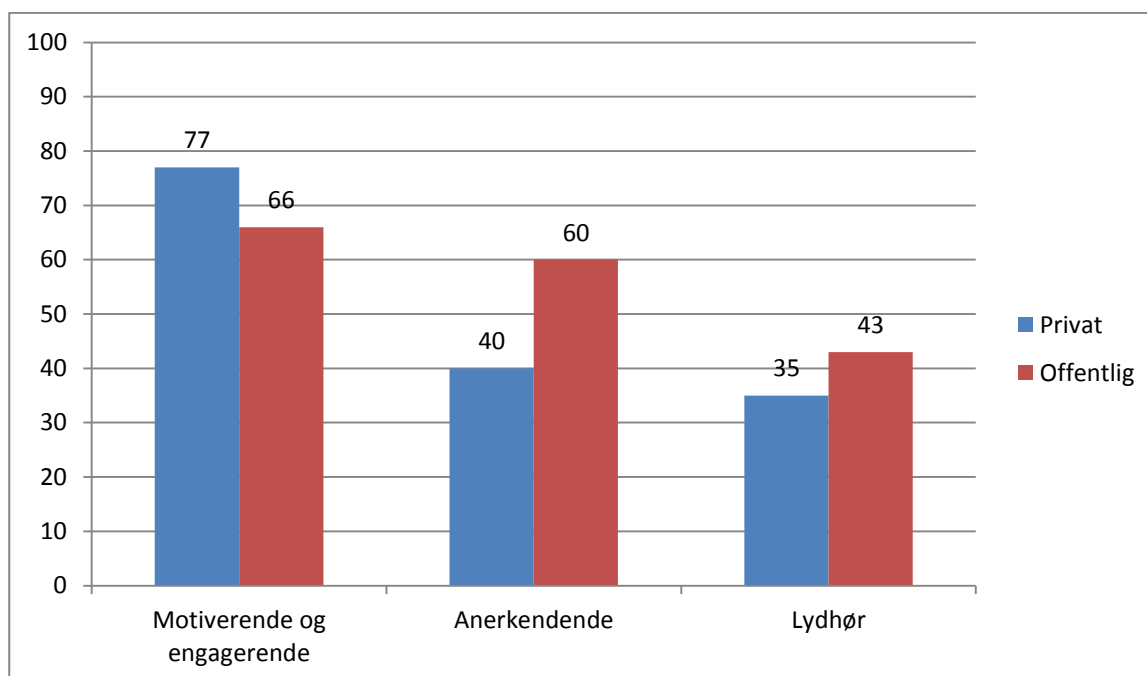
### Egenskaber flere i den private sektor end i den offentlige sektor mener, er god topledelse

- Markant flere fra den private sektor vurderer, at egenskaben *motiverende og engagerende* kendetegner god topledelse

### Egenskaber flere i den offentlige sektor end i den private sektor mener, er god topledelse

- Markant flere fra den offentlige sektor vurderer, at egenskaben *anerkendende* kendetegner god topledelse
- Markant flere fra den offentlige sektor vurderer, at egenskaben *lydhør* kendetegner god topledelse

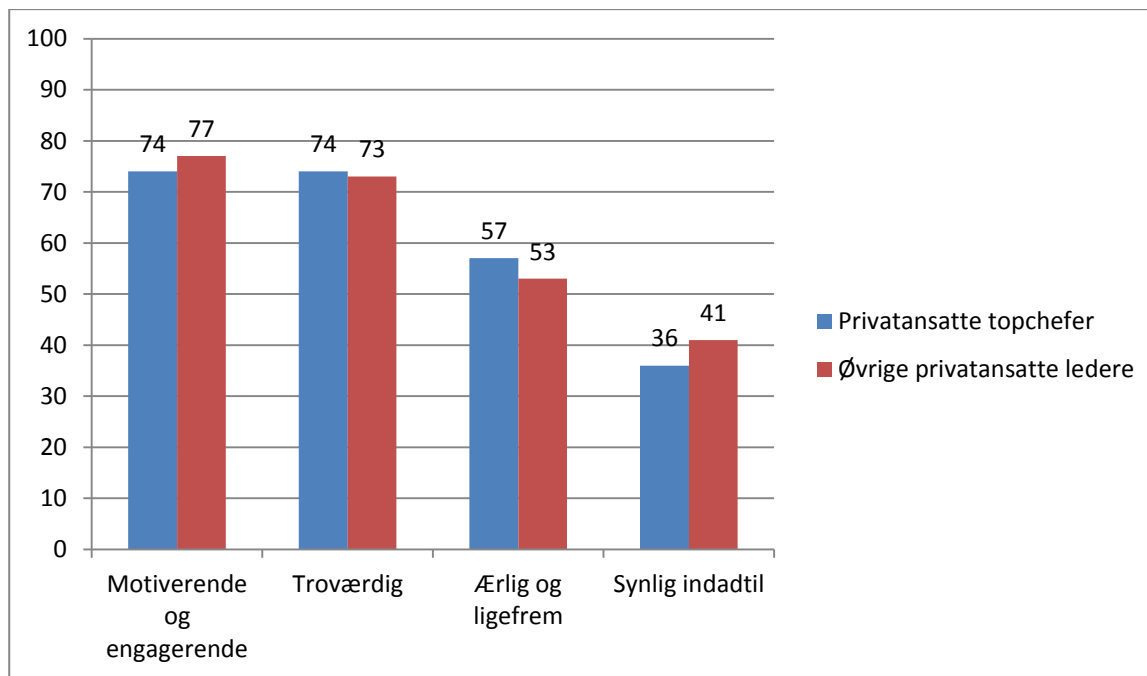
**Figur 18. Forskelle i vurderingen mellem privat og offentlig sektor. Procent.**



## Ligheder og forskelle mellem topchefer og øvrige ledere i den private sektor

Ser man på svarene fra topcheferne i den private sektor i forhold til øvrige ledere i den private sektor, er der samlet stor enighed, når det gælder god kommunikerende topledelse, se figur 19.

**Figur 19. Ligheder og forskelle mellem topchefer i den private sektor og øvrige ledere i den private sektor. Procent.**



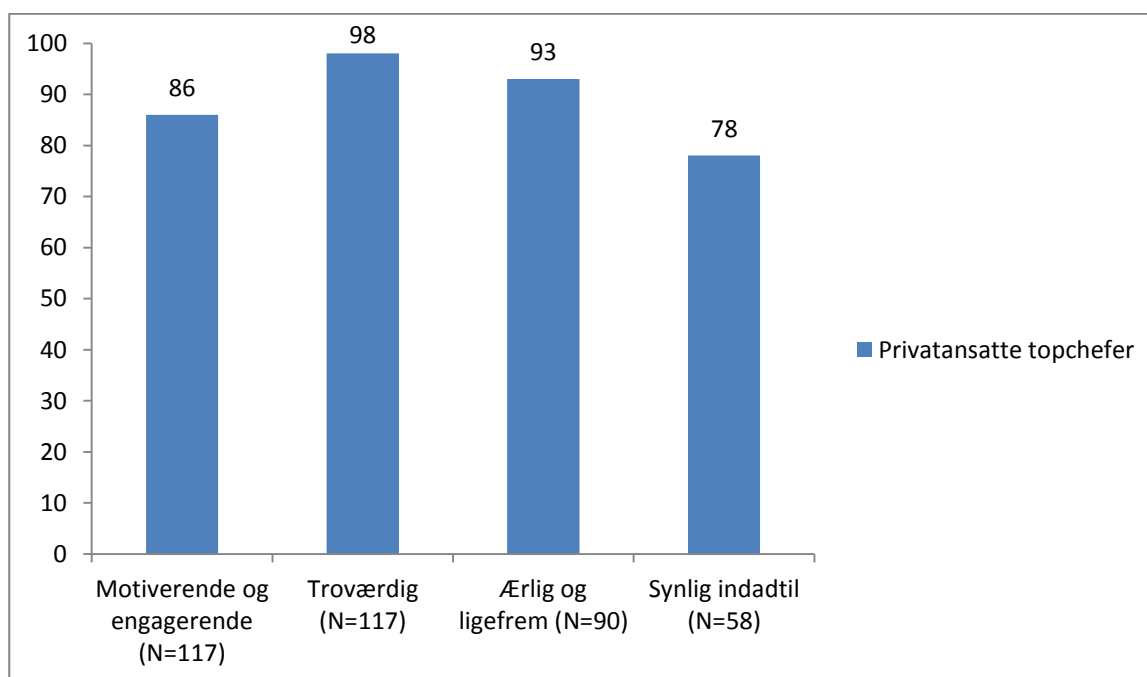
Note: Der er sammenlignet med de fire egenskaber, som flest i respondentgruppen privatansatte topchefer har peget på. Totalsvar fremgår af bilagstabel 20.

## Har de privatansatte topchefer de kommunikerende egenskaber, de vurderer, er vigtige?

Topcheferne har svaret på, i hvilken grad de besidder de egenskaber, de vurderer, er vigtige, når det gælder den kommunikerende adfærd. Spørgsmålet er stillet således, at hvis respondenter for eksempel har svaret, at det er egenskaberne opmuntrende, energisk, tillidsvækkende og entusiastisk der kendetegner god topledelse, er det kun de fire egenskaber, de er blevet spurgt om, de selv besidder.

Når det gælder egenskaben *troværdig*, vurderer stort set alle topchefer, at de i høj grad besidder denne egenskab, mere end otte ud af ti vurderer, at de i høj grad er *motiverende og engagerende*, og mere end ni ud af ti vurderer, at de besidder egenskaben *ærlig og ligefrem*. Knap otte ud af ti vurderer, at de i høj grad er *synlige indadtil i virksomheden/organisation*, se figur 20.

**Figur 20. I hvilken grad vurderer du, at du besidder disse fire egenskaber? Topchefer i den private sektor. Andel af respondenter, der har svar "I høj/l meget høj grad". Procent.**



Note: Totalsvar fremgår af bilagstabel 21.

## Hvad mener de øvrige ledere om topchefernes kommunikerende egenskaber?

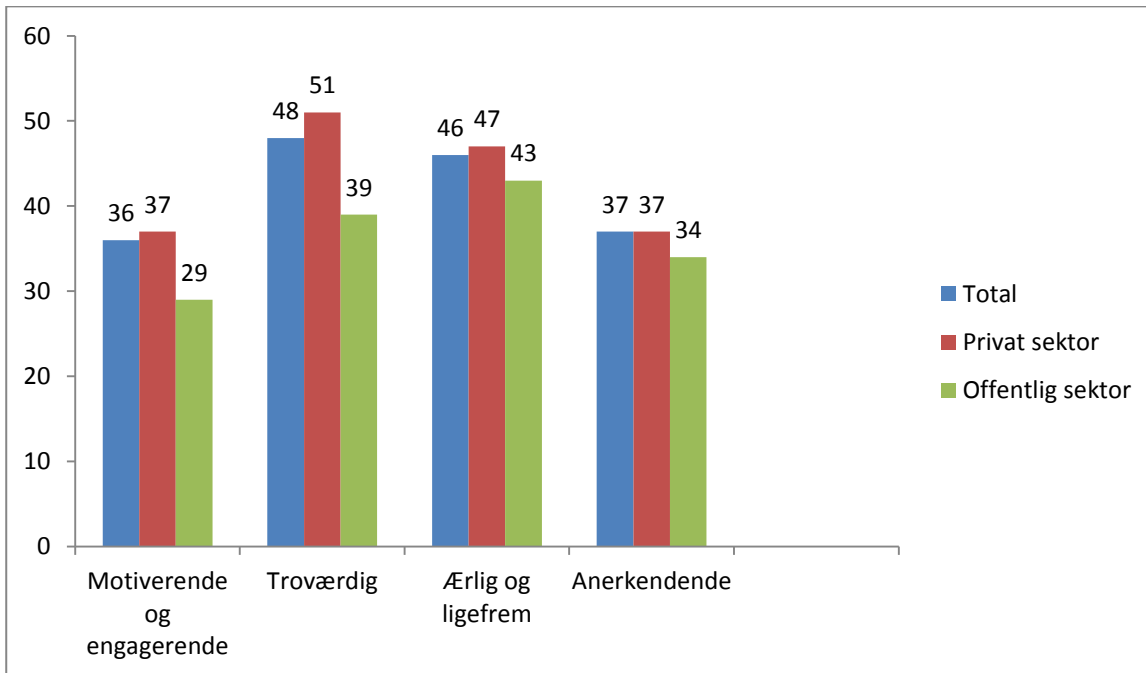
De ledere, som ikke er på direktionsniveau, har svaret på i hvilken grad de vurderer, at direktionen *betragtet som en helhed* besidder de egenskaber, de vurderer, er vigtige, når det gælder de kommunikerende egenskaber.

Som det gælder for topcheferne, er spørgsmålet stillet således, at hvis respondenter for eksempel har svaret, at det er egenskaberne, opmuntrende, energisk, tillidsvækkende og entusiastisk, der kendetegner god topledelse, er de blevet spurgt, i hvilken grad, de vurderer, at direktionen betragtet som en helhed besidder de egenskaber.

Blandt de fire egenskaber, som flest i gruppen af øvrige ledere vurderer, kendetegner gode kommunikerende egenskaber, er det kun egenskaberne *troværdig* samt *ærlig og ligefrem*, som knap halvdelen af gruppen af øvrige ledere vurderer, topledelsen som helhed i høj grad besidder.

Når det gælder egenskaberne *motiverende og engagerende* samt *anerkendende*, er det mindre end fire ud af ti ledere, der vurderer, at topledelsen i høj grad besidder de egenskaber, se figur 21.

**Figur 21. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Total og fordelt på sektor. Andel af respondenter, der har svar "I høj/I meget høj grad". Procent.**

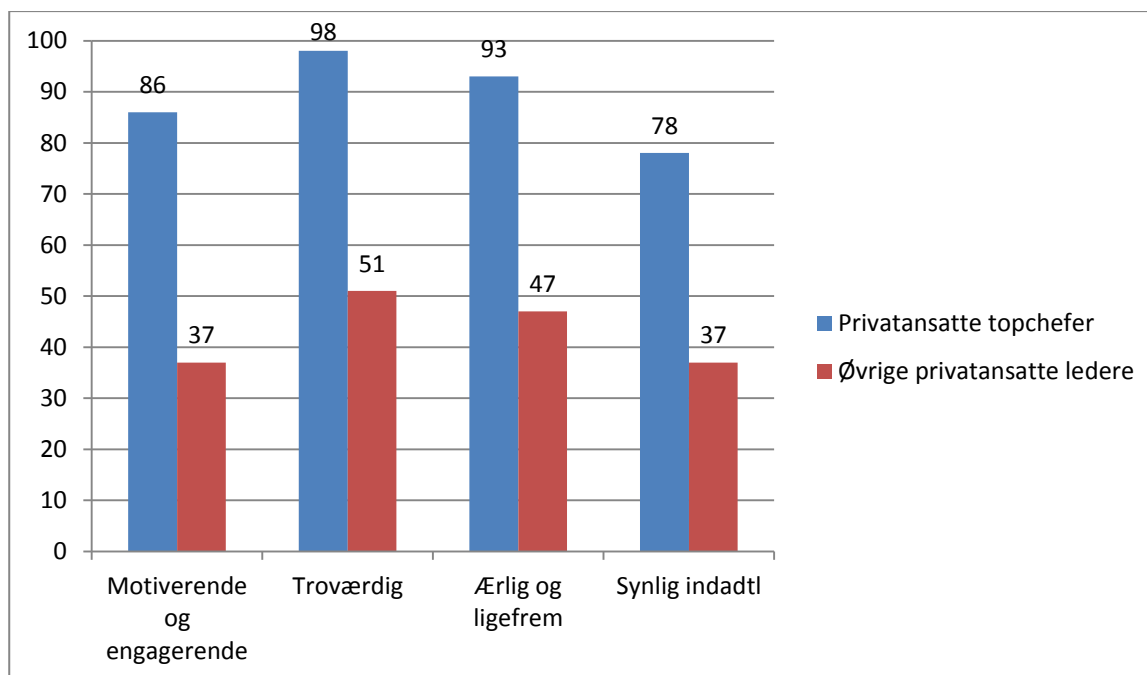


Note: Totalsvar fremgår af bilagstabellerne 22, 23 og 24.

## Privatansattes topchefer vurdering sammenlignet med øvrige ledere i den private sektor

Som det fremgår af figur 22, er der betydelig forskel på de privatansatte topchefer vurdering af i hvor høj grad de individuelt besidder de egenskaber, og i hvor høj grad øvrige privatansatte ledere vurderer, at direktionen betragtet som helhed besidder de egenskaber.

**Figur 22. Privatansatte topchefer sammenlignet med øvrige ledere i den private sektor. Andel af respondenter, der har svaret "I høj grad/I meget grad" i de to respondentgrupper. Procent.**



Note: Der er her sammenlignet med de fire egenskaber, som flest i respondentgruppen privatansatte topchefer har peget på.

## Top 12 for god topledelse

Selv om man ikke kan sætte en facitliste op for god topledelse, er der med afsæt i de tre temaer, som denne undersøgelse belyser, udarbejdet en top 12 liste med de fire egenskaber, som flest ledere har peget på inden for henholdsvis, god målsættende, god problemløsende og god kommunikerende toplederadfærd

På trods af, at privat og offentligt ansatte ledere prioriterer nogle af egenskaberne forskelligt, er det samlede indtryk, at der er enighed om hvilke fire egenskaber, der er de vigtigste, når det gælder god topledelse, se tabel 7. Det er kun egenskaberne *resultatorienteret* og *strategisk* under de målsættende egenskaber, hvor der er forskel på de privat og offentligt ansatte lederes vurdering.

**Tabel 7. De egenskaber flest ledere vurderer, kendetegner god topledelse, når det gælder målsættende, problemløsende og kommunikerende topledelse.**

Visionær og fremsynet	
Kundeorienteret	
Helhedsorienteret	
Handlekraftig	
Involverende	
Coachende	
Sparrende	
Motiverende og engagerende	
Troværdig	
Ærlig og ligefrem	
Anerkendende	
<b>Privat sektor</b>	<b>Offentlig sektor</b>
Resultatorienteret	Strategisk

Det gælder også i et væsentligt omfang, når man sammenligner privatansatte topcheferes vurdering af, hvad der kendetegner god topledelse med gruppen af øvrige ledere i den private sektor, også selv om der her er forskelle i prioriteringen. Forskellen består i, at hvor topcheferne peger på egenskaben *strategisk*, peger gruppen af øvrige leder på egenskaben *helhedsorienteret*, hvor topcheferne peger på *velafbalanceret*, peger gruppen af øvrige ledere på *sparrende*, og hvor topcheferne peger *synlig indadtil*, peger gruppen af øvrige leder på *anerkendende*.

**Tabel 8. De egenskaber flest ledere vurderer, kendetegner god topledelse, når det gælder målsættende, problemløsende og kommunikerende topledelse. Topchefer i privat sektor og øvrige ledere privat sektor.**

Visionær og fremsynet	
Kundeorienteret	
Resultatorienteret	
Handlekraftig	
Involverende	
Coachende	
Motiverende og engagerende	
Troværdig	
Ærlig og ligefrem	
<b>Topchefer – privat sektor</b>	<b>Øvrige ledere – privat sektor</b>
Strategisk	Helhedsorienteret
Velafbalanceret	Sparrende
Synlig indadtil	Anerkendende

Den generelle enighed, der er i vurderingen af de vigtigste egenskaber både på tværs af sektorer og mellem topchefer og øvrige ledere i den private sektor gør sig imidlertid langt fra gældende, når gruppen af øvrige ledere – både i den private og offentlige sektor – vurderer, om direktionen som helhed betragtet besidder disse egenskaber<sup>4</sup>. Både i den private og den offentlige sektor vurderer en stor andel af gruppen af øvrige ledere, at direktionen betragtet som helhed ikke i tilstrækkelig grad besidder disse egenskaber. Det samme gælder i sammenligningen mellem de privatansatte topchefer vurdering af, om de individuelt besidder disse egenskaber, og gruppen af privatansatte lederes vurdering af, om direktionen som helhed besidder disse egenskaber.

## Hindringer for god ledelse

Respondenterne har forholdt sig til en række udsagn, der kan begrænse deres muligheder for at udøve god ledelse. Knap fire ud af ti peger på *manglende tid til opgaver*, og cirka hver tredje peger på, *at for mange vigtige beslutninger tages for langsomt samt for få økonomiske ressourcer*.

Det er værd at bemærke, at hver sjette leder peger på *utilstrækkelige kompetencer og kvalifikationer blandt medarbejderne* som en hindring, se tabel 9.

**Tabel 9. I hvilken grad begrænser følgende dine muligheder for at udøve god ledelse? Prioriteret efter andel af respondenter, der har svaret "I høj/I meget høj grad". Total.**

Procent	I høj grad/ I meget høj grad
For lidt tid til mine opgaver	37
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	31
For få økonomiske ressourcer	31
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	29
Mange modsatte krav	28
Manglende koordinering	27
Stigende krav til service fra kunder/brugere inden for mit ledelsesområde	27
Mange udsættelser af planer/opgaver	26
For få medarbejdere	26
Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid	24
Strategien er uklar	24
For detaljeret styring gennem lovgivning og regler	21
Pres fra andre interessenter	20
Utilstrækkelige kompetencer og kvalifikationer blandt medarbejderne	16
Pres fra fagforeninger	6
Pressens/mediernes bevågenhed	6

## Sammenligning mellem privat og offentlig sektor

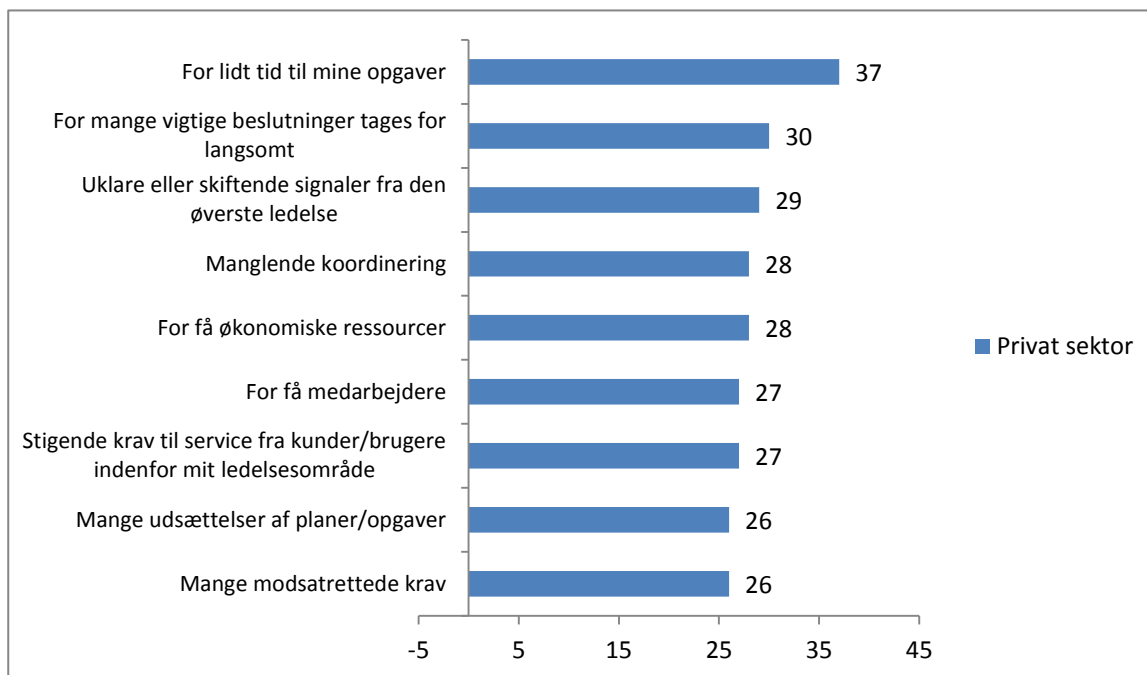
Ledere i den private og den offentlige sektor peger på, at for lidt tid til opgaverne i høj grad er en hindring for god ledelse. Det gælder 37 procent af de privatansatte ledere og 39 procent af de offentligt ansatte ledere, se figur 23 og 24.

Det generelle billede er, at der er en større andel af ledere i den offentlige sektor, som i høj grad vurderer, at der er hindringer for god ledelse end i der er i den private sektor.

<sup>4</sup> Som nævnt i indledningen er det ikke muligt at sammenligne de offentligt ansatte topchefer vurdering med vurderingen fra gruppen af øvrige ledere i den offentlige sektor, da der er få offentligt ansatte respondenter, der er offentligt ansatte topchefer.

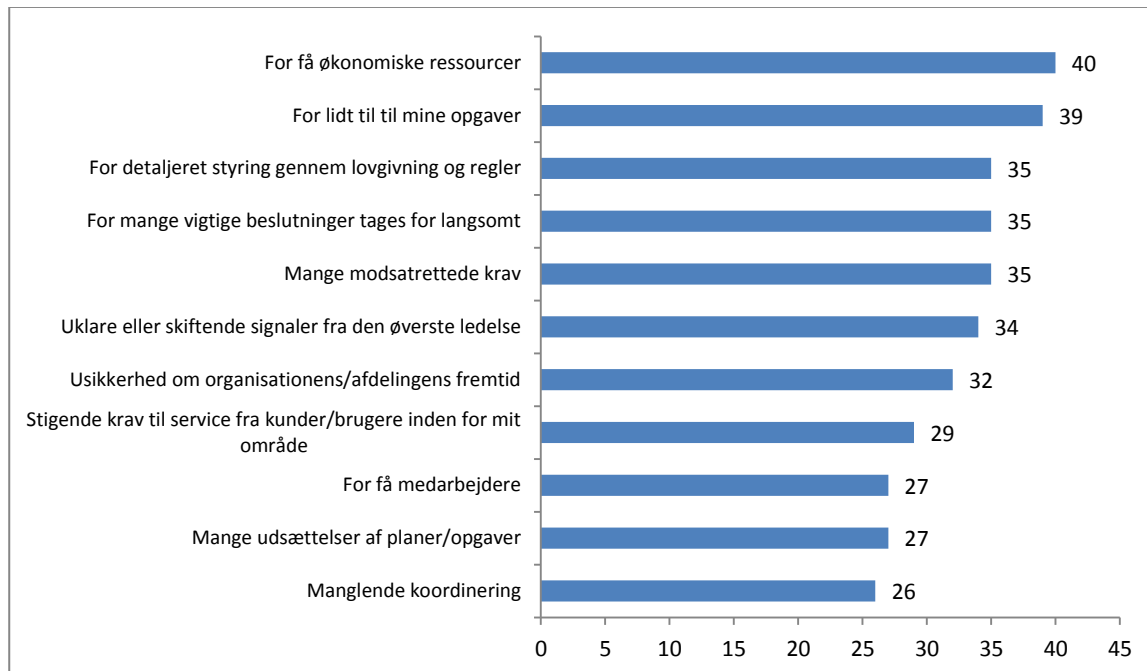


**Figur 23. Privat sektor – mindst hver fjerde leder peger på, at dette ”I høj/I meget høj grad” er en hindring for god ledelse. Procent.**



Note: Totalsvar privat sektor ”I høj/I meget høj grad” fremgår af bilagstabel 25.

**Figur 24. Offentlig sektor – mindst hver fjerde leder peger på, at dette ”I høj/I meget høj grad” er en hindring for god ledelse. Procent.**



Note: Totalsvar offentlig sektor ”I høj/I meget høj grad” fremgår af bilagstabel 26.

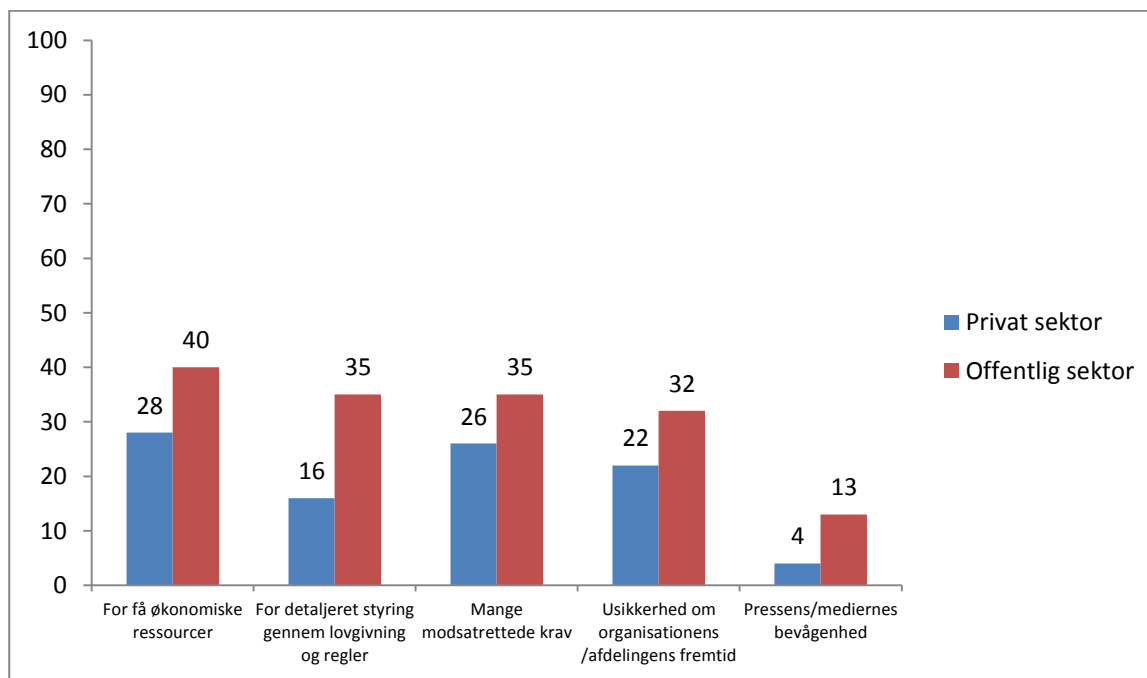
### Forskelle og ligheder mellem privat og offentlig sektor

Som nævnt peger ledere i den private og den offentlige sektor i lige høj grad på *manglende tid* til opgaverne, som en hindring for god ledelse. Blandt de markante sektorforskelle i vurderingen af hindringer, kan der peges på følgende (figur 25):

Markant flere fra den offentlige sektor peger på:

- For få økonomiske ressourcer
- Mange modsatrettede krav
- For detaljeret styring gennem lovgivning og regler
- Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid
- Pressens/mediernes bevågenhed (dog en mindre andel)

**Figur 25. Forskelle mellem privat og offentlig sektor. Respondenter, der har svaret "I høj/ meget høj grad". Procent.**



## Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde mellem Lederne, Mercuri Urval og med analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 1.870 CAWI-interview med ledere i Danmark, i perioden 2. juni til 10. juni 2014. Nedenfor er udvalgte baggrundsvariable

Køn	Antal	Procent
Kvinder	631	34
Mænd	1.239	66
<b>Total</b>	<b>1.870</b>	<b>100</b>

Alder	Antal	Procent
18-39	264	14
40-49	682	37
50-59	737	39
60 og derover	187	10
<b>Total</b>	<b>1.870</b>	<b>100</b>

Sektor	Antal	Procent
Privat	1.358	73
Offentlig	414	22
Selvejende institution	98	5
<b>Total</b>	<b>1.870</b>	<b>100</b>

Uddannelse	Antal	Procent
Folkeskole	65	3
Student, HF, HH, HTX og lignende	116	6
Erhvervsfaglig uddannelse	443	24
Kort videregående uddannelse, akademi, merkonom, teknonom	410	22
Mellemlang videregående uddannelse eller diplomuddannelse	548	29
Etatsuddannelse	4	0
Lang videregående uddannelse, master eller mere	256	14
Anden uddannelse	28	2
<b>Total</b>	<b>1.870</b>	<b>100</b>

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Topchef (Administrerende direktør/Direktør/Øvrig direktion)	188	10
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	488	26
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	793	42
Leder uden personaleansvar/ Særligt betroet medarbejder	401	21
<b>Total</b>	<b>1.870</b>	<b>100</b>

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 en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, [kml@lederne.dk](mailto:kml@lederne.dk), telefon 32 83 32 83.

## Bilagstabeller

**Tabel 1. Hvilke fire af følgende udsagn beskriver efter din vurdering aktuelt bedst din virksomhed/ organisation? Privat Sektor.**

	<b>Procent</b>
Den har stor fokus på kunderne (fokus på kunder, klienter og pårørende)	74
Den er præget af stor fokus på omkostningerne	72
Den er præget af stor fokus på drift	66
Den er præget af mange og løbende forandringer	60
Den er præget af stor fokus på udvikling og nytænkning	45
Den er præget af en "vi gør som vi plejer" kultur	24
Den har stor fokus på relevante interesser i udviklingen af virksomheden/organisationen	24
Den er præget af en åben kultur (mod omverdenen)	21
Den er præget af en nulfejlskultur	14

**Tabel 2. Hvilke fire af følgende udsagn beskriver efter din vurdering aktuelt bedst din virksomhed/ organisation? Offentlig sektor (stat, regioner og kommuner tilsammen).**

	<b>Procent</b>
Den er præget af mange og løbende forandringer	77
Den har stor fokus på kunderne (fokus på kunder, klienter og pårørende)	66
Den er præget af stor fokus på drift	57
Den er præget af stor fokus på omkostningerne	55
Den er præget af stor fokus på udvikling og nytænkning	52
Den har stor fokus på relevante interesser i udviklingen af virksomheden/organisationen)	31
Den er præget af en åben kultur (mod omverdenen)	26
Den er præget af en "vi gør som vi plejer" kultur	22
Den er præget af en nulfejlskultur	15

**Tabel 3. Hvor enig eller uenig er du i følgende angående resultatmålene for dit ansvarsområde?**

	Uenig	Delvis uenig	Hverken uenig eller enig	Delvis enig	Enig	Ved ikke	Total
Der er opbakning til resultatmålene hos de medarbejdere (inklusive ledere), som jeg har det ledelsesmæssige ansvar for	2	4	11	32	51	0	100
Jeg har indflydelse på resultatmålene for mit ledelsesområde	4	7	7	24	58	0	100
Resultatmålene er afgørende for mine ledelsesmæssige prioriteringer	2	7	11	35	45	0	100
Resultatmålene betyder, at virksomheden/organisationen drives effektivt	4	9	13	33	42	0	100
Resultatmålene har en positiv effekt på den service, vi yder over for kunder/borgere/brugere	4	10	14	30	42	1	100

**Tabel 4. Hvilke fire af følgende egenskaber, vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder målsættende lederadfærd? Privat sektor.**

Procent	Procent
Visionær og fremsynet	66
Kundeorienteret (fokus på kunder, klienter, borgere, pårørende)	59
Resultatorienteret	51
Helhedsorienteret	45
Strategisk	44
Synlig i forhold til omverden	32
Idérig og kreativ	31
Konkurrenceorienteret	26
Fokuseret	24
Risikovillig	14
Omverdendfokuseret (fokus øvrige interessenter)	8

**Tabel 5. Hvilke fire af følgende egenskaber, vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder målsættende lederadfærd? Offentlig sektor.**

	<b>Procent</b>
Visionær og fremsynet	69
Helhedsorienteret	60
Kundeorienteret (fokus på kunder, klienter, borgere, pårørende)	55
Strategisk	52
Synlig i forhold til omverden	33
Idérig og kreativ	33
Resultatorienteret	32
Fokuseret	27
Risikovillig	17
Omverdensfokuseret (fokus øvrige interessenter)	14
Konkurrenceorienteret	8

**Tabel 6. Hvilke fire af følgende egenskaber, vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder målsættende lederadfærd? Privat sektor. Topchefer/ Øvrige ledere.**

<b>Procent</b>	<b>Topchefer Privat sektor</b>	<b>Øvrige ledere Privat sektor</b>
Resultatorienteret	67	49
Kundeorienteret (fokus på kunder, klienter, borgere, pårørende)	66	58
Visionær og fremsynet	64	66
Strategisk	50	44
Helhedsorienteret	36	47
Fokuseret	26	24
Idérig og kreativ	24	31
Konkurrenceorienteret	23	26
Synlig i forhold til omverden	23	33
Risikovillig	14	14
Omverdensfokuseret (fokus øvrige interessenter)	8	8

Note: Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest topchefer vurderer bedst kendetegner god topledelse.

**Tabel 7. hvilken grad vurderer du, at du besidder disse fire egenskaber? Kun topchefer i den private sektor.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Resultatorienteret (N=106)	0	4	96	0	100
Kundeorienteret (N=105)	2	7	91	0	100
Visionær og fremsynet (N=102)	1	25	74	0	100
Strategisk (N=80)	3	15	83	3	100
Helhedsorienteret (N=57)	0	11	88	2	100
Fokuseret (N=41)	0	12	88	0	100
Idérig og kreativ (N=38)	3	13	82	3	100
Konkurrenceorienteret (N=37)	3	14	84	0	100
Synlig i forhold til omverden (N=36)	3	28	67	0	100
Risikovillig (N=22)	5	45	45	5	100
Omverdensfokuseret (fokus øvrige interessenter) (N=12)	0	8	92	0	100

Note: Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest topchefer vurderer bedst kendetegner god topledelse. I forhold nogle svar er der meget få respondenter. Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 8. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Kun stillet til respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Total.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Visionær og fremsynet (N=1.129)	16	32	50	1	100
Kundeorienteret (N=962)	8	20	72	1	100
Helhedsorienteret (N=842)	23	36	40	1	100
Strategisk (N=769)	15	31	53	1	100
Resultatorienteret (N=749)	3	16	80	1	100
Synlig i forhold til omverden (N=561)	26	32	41	1	100
Idérig og kreativ (N=538)	22	35	42	1	100
Fokuseret (N=415)	18	28	53	1	100
Konkurrenceorienteret (N=358)	10	22	69	0	100
Risikovillig (N=243)	35	33	31	1	100
Omverdensfokuseret (fokus øvrige interessenter) (N=162)	18	31	51	0	100

Note: Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere vurderer bedst kendetegner god

**Tabel 9. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Privat sektor.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Visionær og fremsynet (N=722)	17	31	51	2	100
Kundeorienteret (fokus på kunder, klienter, borgere, pårørende) (N=695)	7	17	75	1	100
Resultatorienteret (N=589)	2	13	84	1	100
Helhedsorienteret (N=557)	23	35	40	1	100
Strategisk (N=522)	16	31	53	1	100
Synlig i forhold til omverden (N=401)	30	29	40	1	100
Idérig og kreativ (N=377)	21	31	46	1	100
Konkurrenceorienteret	9	21	70	0	100
Fokuseret (N=291)	18	29	52	1	100
Risikovillig (N=167)	32	33	34	1	100
Omverdendfokuseret (fokus øvrige interessenter) (N=92)	17	33	50	0	100

Note: Kun stillet til respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere i den private sektor vurderer bedst kendetegner god topledelse Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 10. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Offentlig sektor.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Visionær og fremsynet (N=280)	16	39	45	0	100
Helhedsorienteret (N=243)	20	40	40	0	100
Kundeorienteret (fokus på kunder, klienter, borgere, pårørende) (N=224)	10	27	62	0	100
Strategisk (N=209)	13	34	53	0	100
Synlig i forhold til omverden (N=136)	19	41	39	1	100
Idérig og kreativ (N=134)	28	43	29	0	100
Resultatorienteret (N=131)	6	30	63	1	100
Fokuseret (N=110)	20	24	55	1	100
Risikovillig (N=70)	44	33	23	0	100
Omverdendfokuseret (fokus øvrige interessenter) (N=55)	20	38	42	0	100
Konkurrenceorienteret (N=32)	16	31	53	0	100

Note: Kun stillet til respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere i den offentlige sektor vurderer bedst kendetegner god topledelse Antal svar er angivet i parentes.



**Tabel 11. Hvilke fire af følgende egenskaber, vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder problemløsende lederadfærd? Privat sektor.**

	<b>Procent</b>
Handlekraftig	72
Involverende	55
Coachende	51
Sparrende	44
Velafbalanceret	38
Delegerende	32
Udfordrende	21
Eksekverende	20
Systematisk	19
Diplomatisk	19
Pligtopfyldende	16
Taktisk	13

**Tabel 12. Hvilke fire af følgende egenskaber, vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder problemløsende lederadfærd? Offentlig sektor.**

	<b>Procent</b>
Handlekraftig	69
Involverende	65
Coachende	46
Sparrende	42
Velafbalanceret	40
Delegerende	39
Diplomatisk	22
Udfordrende	21
Systematisk	20
Taktisk	14
Pligtopfyldende	14
Eksekverende	11

**Tabel 13. Hvilke fire af følgende egenskaber, vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder problemløsende lederadfærd? Privat sektor. Topchefer/Øvrige ledere.**

Procent	Topchefer Privat sektor	Øvrige ledere Privat sektor
Handlekraftig	65	73
Involverende	62	54
Coachende	50	51
Velafbalanceret	38	38
Sparrende	37	45
Delegerende	35	32
Eksekverende	34	18
Udfordrende	21	21
Systematisk	19	19
Diplomatisk	16	19
Taktisk	13	13
Pligtopfyldende	9	17

Note: Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest topchefer vurderer bedst kendetegner god topledelse.

**Tabel 14. I hvilken grad vurderer du, at du besidder disse fire egenskaber? Topchefer i den private sektor.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Handlekraftig (N=104)	0	7	92	1	100
Involverende (N=99)	1	14	84	1	100
Coachende (N=80)	0	19	81	0	100
Velafbalanceret (N=60)	1	16	81	1	100
Sparrende (N=59)	0	13	87	0	100
Delegerende (N=56)	1	14	84	0	100
Eksekverende (N=54)	0	5	95	0	100
Udfordrende (N=34)	0	30	70	0	100
Systematisk (N=30)	3	17	80	0	100
Diplomatisk (N=26)	3	24	73	0	100
Taktisk (N=20)	0	12	88	0	100
Pligtopfyldende (N=14)	0	6	89	6	100

Note: Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest topchefer vurderer bedst kendetegner god topledelse. I forhold nogle svar er der meget få respondenter. Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 15. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Total.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Handlekraftig (N=1.211)	17	31	51	1	100
Involverende (N=957)	28	33	38	2	100
Coachende (N=842)	40	33	26	2	100
Sparrende (N=757)	33	33	33	2	100
Velafbalanceret (N=648)	24	37	38	2	100
Delegerende (N=563)	20	31	48	1	100
Udfordrende (N=354)	16	35	47	2	100
Diplomatisk (N=328)	26	33	40	1	100
Systematisk (N=313)	24	35	40	2	100
Eksekverende (N=271)	19	32	49	0	100
Pligtopfyldende (N=258)	17	31	51	1	100
Taktisk (N=226)	12	36	50	1	100

Note: Kun stillet til respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere vurderer bedst kendetegner god topledelse. Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 16. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Privat sektor.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Handlekraftig (N=877)	16	29	54	1	100
Involverende (N=651)	27	33	39	1	100
Coachende (N=616)	41	34	24	1	100
Sparrende (N=545)	34	32	32	2	100
Velafbalanceret (N=457)	25	35	38	2	100
Delegerende (N=383)	18	32	49	1	100
Udfordrende (N=250)	14	32	52	2	100
Eksekverende (N=244)	19	30	51	0	100
Systematisk (N=224)	22	36	40	2	100
Diplomatisk (N=226)	28	32	39	0	100
Pligtopfyldende (N=199)	20	29	51	1	100
Taktisk (N=157)	13	38	48	2	100

Note: Kun stillet til respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere i den private sektor vurderer bedst kendetegner god topledelse. Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 17. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Offentlig sektor.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Handlekraftig (N=281)	18	42	39	1	100
Involverende (N=264)	32	34	33	1	100
Coachende (N=187)	40	30	28	2	100
Sparrende (N=170)	34	34	32	1	100
Velafbalanceret (N=161)	22	42	34	2	100
Delegerende (N=156)	22	33	44	1	100
Diplomatisk (N=86)	22	36	41	1	100
Udfordrende (N=83)	22	42	35	1	100
Systematisk (N=79)	30	28	41	1	100
Taktisk (N=58)	12	36	52	0	100
Pligtopfyldende (N=55)	9	40	51	0	100
Eksekverende (N=44)	16	34	48	2	100

Note: Kun stillet til respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere i den offentlige sektor vurderer bedst kendetegner god topledelse. Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 18. Hvilke fire af følgende egenskaber, vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder kommunikerende lederadfærd? Privat Sektor.**

	Procent
Motiverende og engagerende	77
Troværdig	72
Ærlig og ligefrem	53
Anerkendende	40
Synlig indadtil (i virksomheden/organisationen)	40
Lydhør	35
Tillidsvækkende	32
Entusiastisk	15
Overbevisende	13
Opmuntrende	12
Energisk	9

**Tabel 19. Hvilke fire af følgende egenskaber, vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder kommunikerende lederadfærd? Offentlig sektor.**

	<b>Procent</b>
Troværdig	67
Motiverende og engagerende	66
Anerkendende	60
Ærlig og ligefrem	53
Lydhør	43
Tillidsvækkende	36
Synlig indadtil (i virksomheden/organisationen)	36
Opmuntrende	11
Entusiastisk	11
Overbevisende	9
Energisk	7

**Tabel 20. Hvilke fire af følgende egenskaber, vurderer du bedst kendetegner god topledelse, når det gælder kommunikerende lederadfærd? Privat sektor. Topchefer/øvrige ledere.**

<b>Procent</b>	<b>Topchefer Privat sektor</b>	<b>Øvrige ledere Privat sektor</b>
Motiverende og engagerende	74	77
Troværdig	74	72
Ærlig og ligefrem	57	52
Synlig indadtil (i virksomheden/organisationen)	36	40
Tillidsvækkende	36	32
Anerkendende	35	41
Lydhør	33	35
Entusiastisk	23	14
Overbevisende	13	14
Energisk	11	9
Opmuntrende	8	13

Note: Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest topchefer vurderer bedst kendetegner god topledelse

**Tabel 21. I hvilken grad vurderer du, at du besidder disse fire egenskaber? Topchefer i den private sektor.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Motiverende og engagerende (N=117)	1	13	86	0	100
Troværdig (N=117)	0	1	98	1	100
Ærlig og ligefrem (N=90)	0	7	93	0	100
Synlig indadtil (i virksomheden/organisationen) (N=58)	2	19	78	2	100
Anerkendende (N=56)	4	21	75	0	100
Tillidsvækkende (N=57)	0	4	95	2	100
Lydhør (N=53)	0	23	77	0	100
Entusiastisk (N=36)	3	6	92	0	100
Energisk (N=18)	0	6	89	6	100
Opmuntrende (N=13)	0	0	92	8	100
Overbevisende (N=12)	0	0	100	0	100

Note: Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest topchefer vurderer bedst kendetegner god topledelse. I forhold nogle svar er der meget få respondenter. Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 22. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Total.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Motiverende og engagerende (N=1.250)	26	38	36	1	100
Troværdig (N=1.192)	18	33	48	1	100
Ærlig og ligefrem (N=873)	21	33	46	1	100
Anerkendende (N=780)	31	32	37	1	100
Synlig indadtil (i virksomheden/organisationen) (N=651)	29	34	37	0	100
Lydhør (N=632)	31	34	34	0	100
Tillidsvækkende (N=553)	22	36	42	0	100
Entusiastisk (N=222)	17	31	50	2	100
Opmuntrende (N=203)	26	38	34	1	100
Energisk (N=146)	9	30	61	0	100
Overbevisende (N=113)	17	32	50	1	100

Note: Kun stillet til respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere vurderer bedst kendetegner god topledelse. Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 23. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Privat sektor.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Motiverende og engagerende (N=923)	25	37	37	1	100
Troværdig (N=864)	22	38	39	1	100
Ærlig og ligefrem (N=624)	23	33	47	1	100
Anerkendende (N=492)	33	29	37	1	100
Synlig indadtil (i virksomheden/organisationen) (N=482))	28	34	37	1	100
Lydhør (N=425)	32	33	35	0	100
Tillidsvækkende (N=384)	23	34	42	0	100
Entusiastisk (N=168)	16	29	54	1	100
Overbevisende (N=184)	17	28	52	1	100
Opmuntrende (N=151)	28	35	34	2	100
Energisk (N=110)	3	48	48	0	100

Note: Kun stillet til respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere i den private sektor vurderer bedst kendetegner god topledelse. Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 24. I hvilken grad vurderer du, at direktionen (betragtet som en helhed) i din virksomhed/organisation besidder disse fire egenskaber? Offentlig sektor.**

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj grad/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Troværdig (N=274)	22	38	39	1	100
Motiverende og engagerende (N=270)	28	43	29	1	100
Anerkendende (N=244)	28	38	34	0	100
Ærlig og ligefrem (N=216)	23	34	43	0	100
Lydhør (N=175)	33	39	28	0	100
Tillidsvækkende (N=145)	20	39	39	1	100
Synlig indadtil (i virksomheden/ organisationen) (N=142)	35	33	32	0	100
Opmuntrende (N=46)	22	50	28	0	100
Entusiastisk (N=44)	23	35	37	5	100
Overbevisende (N=39)	12	59	29	0	100
Energisk (N=29)	3	48	48	0	100

Note: Kun stillet til respondenter, som ikke er på direktionsniveau. Prioriteret i forhold til, hvilke egenskaber flest i gruppen øvrige ledere i den offentlige sektor vurderer bedst kendetegner god topledelse. Antal svar er angivet i parentes.

**Tabel 25. I hvilken grad begrænser følgende dine muligheder for at udøve god ledelse?  
Privat sektor. Prioriteret efter I høj grad/I meget høj grad.**

<b>Procent</b>	<b>I høj grad/ I meget høj grad</b>
For lidt tid til mine opgaver	37
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	30
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	29
Manglende koordinering	28
For få økonomiske ressourcer	28
For få medarbejdere	27
Stigende krav til service fra kunder/brugere inden for mit ledelsesområde	27
Mange udsættelser af planer/opgaver	26
Mange modsatrettede krav	26
Strategien er uklar	24
Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid	22
Pres fra andre interessenter	19
Utilstrækkelige kompetencer og kvalifikationer blandt medarbejderne	16
For detaljeret styring gennem lovgivning og regler	16
Pres fra fagforeninger	6
Pressens/mediernes bevågenhed	4

**Tabel 26. I hvilken grad begrænser følgende dine muligheder for at udøve god ledelse?  
Offentlig sektor. Prioriteret efter I høj grad/I meget høj grad.**

<b>Procent</b>	<b>I høj grad/ I meget høj grad</b>
For få økonomiske ressourcer	40
For lidt tid til mine opgaver	39
For detaljeret styring gennem lovgivning og regler	35
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	35
Mange modsatrettede krav	35
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	34
Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid	32
Stigende krav til service fra kunder/brugere inden for mit ledelsesområde	29
For få medarbejdere	27
Mange udsættelser af planer/opgaver	27
Manglende koordinering	26
Strategien er uklar	24
Pres fra andre interessenter	21
Pressens/mediernes bevågenhed	13
Utilstrækkelige kompetencer og kvalifikationer blandt medarbejderne	12
Pres fra fagforeninger	8