

Hindringer for den gode ledelse



Indledning

God ledelse er uden tvivl et af de vigtigste elementer i bestræbelserne på at skabe større produktivitet og bedre konkurrenceevne. Derfor har det stor relevans at afdække, hvilke barrierer, der eventuelt måtte være for den gode ledelse.

Nærværende undersøgelse sætter fokus på, hvad der i respondentens optik opleves som hindringer for det, respondenter selv opfatter som god ledelse.

Lederne vurderer, at den vigtigste hindring for god ledelse i 2012 er for lidt tid til opgaverne. Denne prioritering var også gældende i en tilsvarende undersøgelse i 2008.

Sammenligningen med 2008 viser i øvrigt, at konjunktursituationen i 2012 sætter spor i ledernes oplevelse af, hvad der er væsentlige hindringer for den gode ledelse.

Undersøgelsen er gennemført i november 2012 og baserer sig på 1.035 svar fra respondenter i Ledernes Spørgepanel. Alle respondenter har ledelses- og personaleansvar.

Hindringer for god ledelse anno 2012

Undersøgelsens respondenter er blevet bedt om at forholde sig til, i hvilken grad 19 potentielle ledelsesvilkår fungerer som begrænsninger i deres søgen efter den gode ledelse. Tabel 1 viser i prioriteret form resultatet af svarene på dette spørgsmål.

Tabel 1. Hindringer for god ledelse anno 2012. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Prioriteret efter svarene I meget høj grad/I høj grad. Procent.

Hindringer for god ledelse	Alle	Privat Sektor	Offentlig sektor
For lidt tid til mine opgaver	41	40	45
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	33	32	37
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	32	32	37
Manglende koordinering	32	30	44
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	29	28	35
For få økonomiske ressourcer	28	25	42
Mange modsatrettede krav	27	26	35
Manglende sparring	27	27	27
Den politiske virkelighed	25	19	58
Mange udsættelser af planer/opgaver	24	23	28
Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid	23	22	30
For mange forandringer	22	21	30
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	22	22	23
For få medarbejdere	22	20	33
Strategien er uklar	21	20	25
For lidt information	19	18	24
Dårligt samarbejde i ledergruppen	14	13	22
Uenighed med min nærmeste chef	10	10	13
For få forandringer	9	9	8

Note: Svarskala: I meget høj grad/ I høj grad/ I nogen grad/ I ringe grad/ Slet ikke

For lidt tid til opgaverne er klart den største hindring for den gode ledelse. Fire ud af ti ledere oplever, at for lidt tid i meget høj grad eller i høj grad er en barriere for den gode ledelse.

Som nævnt i afsnittet "Om undersøgelsen" er offentlige ledere underrepræsenteret sammenlignet med den faktiske fordeling på arbejdsmarkedet. Prioriteringen i kolonnen "Alle" er blandt andet af den årsag meget lig prioriteringen for de privatansatte ledere.

Svarene fra henholdsvis private og offentlige ledere er på mange punkter forskellige, og det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at offentlige ledere på 17 af de 19 svarmuligheder markerer stærkere end private ledere for, at de nævnte forhold opleves som hindringer for den gode ledelse.

I gennemsnit markerer 31% af de offentlige ledere for, at de nævnte forhold i meget høj grad eller i høj grad fungerer som barrierer. Det samme gør i gennemsnit 25% af de private ledere.

Svarmuligheden *Den politiske virkelighed* har topprioritet hos de offentlige ledere, og det er antageligvis en svarmulighed, som primært har relevans for netop de offentlige ledere.

Blandt øvrige forskelle i svarene fra henholdsvis offentlige og private ledere kan nævnes, at offentlige ledere i højere grad end private markerer for *For få økonomiske ressourcer*. Markant forskel er der ligeledes vedrørende *Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid*, *For mange forandringer* samt *For få medarbejdere*.

Fordeling af svarene på de tre ledelsesniveauer (topledere, mellemledere, linjeledere) giver det indtryk, at topledere på flere punkter ser færre forhindringer for den gode ledelse end øvrige ledere. Det gælder eksempelvis usikkerhed, uklarhed, personaleressourcer, informationsniveau, beslutningshastighed samt behovet for yderligere koordinering.

Endelig skal det nævnes, at det gælder for en stor del af de nævnte ledelsesvilkår, at der er flere ledere, som finder, at de i ringe grad eller slet ikke opleves som hindringer for god ledelse end der er ledere, der mener, at de i meget høj eller i høj grad er det.

Fem af de nævnte vilkår opleves i ringe grad eller slet ikke som en hindring for mere end 50% af respondenterne. Det drejer sig om

- For få forandringer (70%)
- Usikkerhed om virksomhedens/afdelingens fremtid (50%)
- For lidt information (51%)
- Uenighed med nærmeste chef (74%)
- Dårligt samarbejde i ledergruppen (62%)

Barrierer for den gode ledelse 2008-2012

Samme spørgsmål blev stillet til respondenter i Det Danske Ledelsesbarometer 2008. Sammenligning mellem de to undersøgelser er potentielt interessant af den grund, at 2008 må tegnes som højkonjunktur og 2012 som lavkonjunktur.

De svar, der ligger til grund for Tabel 2, er renset for såvel sektor- som niveauforskelle i respondentgrupperne¹.

Tabel 2. Hindringer for god ledelse anno 2008 og 2012. *I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Svar: I meget høj grad/I høj grad. Procent.*

Hindringer for god ledelse	2008	2012	Stigning/ fald Procent
For lidt tid til mine opgaver	40	41	1
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	27	33	21
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	28	33	20
Manglende koordinering	24	32	36
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	30	29	-3
Mange modsatrettede krav	21	27	27
Manglende sparring	29	27	-7
Mange udsættelser af planer/opgaver	23	24	6
Usikkerhed om organisationens/afdelingens fremtid	17	23	38
For mange forandringer	22	22	2
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	24	22	-8
For få medarbejdere	26	22	-16
Strategien er uklar	19	21	9
For lidt information	17	19	12

Note: Svarskala: I meget høj grad/ I høj grad/ I nogen grad/ I ringe grad/ Slet ikke

Tabel 2 viser, at *For lidt tid til mine opgaver* i begge årene opleves som den væsentligste hindring for god ledelse. Færre ledere peger på, at de har for få medarbejdere, og flere peger på, at usikkerhed om fremtiden og manglende koordinering er en barriere.

¹ 2012-tallene i Tabel 2 er justeret med henblik på en mere reel sammenligning med 2008. Tallene svarer derfor ikke til tallene i Tabel 1.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i november 2012 og baserer sig på 1.035 svar fra respondenter i Lederne Spørgepanel. Alle respondenter har ledelses- og personaleansvar.

Respondenterne er fordelt med 791 mænd (76%) og 244 kvinder (24%). Gennemsnitsalderen er 48 år.

Langt de fleste respondenter kommer fra den private sektor. Det drejer sig om 884 (85%).

Niveaumæssigt er respondenterne fordelt med 133 topledere (13%), 480 mellemledere (46%) og 422 linjeledere (41%).

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen kml@lederne.dk eller chefkonsulent Steen Ancher Jensen saj@lederne.dk telefon 32 83 32 83.