

“WORK SMARTER – NOT HARDER”



Marts 2012

Indledning

Økonomisk krise sætter fokus på innovation og nytænkning. Men i hvilket omfang opleves innovation og nytænkning som en prioriteret ledelsesopgave, og i hvilket omfang er det ledernes egen opfattelse, at mål og midler hænger fornuftigt sammen, hvis målet er mere innovation?

Denne korte undersøgelse kaster lys over temaet innovation som ledelsesopgave set i ledernes egen optik.

Undersøgelsens resultater

Ledere under pres

Ledelse anno 2012 er blandt andet karakteriseret ved et meget stort fokus på omkostninger og ressourcer. Den ledelsesmæssige udfordring er ikke alene at få reduceret ressourceforbruget, men i forlængelse heraf også at få mål og ressourceanvendelse til fortsat at hænge fornuftigt sammen. Denne situation vil for mange ledere sætte fokus på innovation og udvikling som en endnu vigtigere del af lederrollen.

Det er indledningsvist interessant at vide, i hvor høj grad ledere i danske virksomheder føler et pres for at få bedre balance mellem mål og ressourcer.

Tabel 1. Ledelsesmæssigt pres

Hvor stort et pres oplever du, at der hviler på dig som leder for at få mål og ressourcer til at hænge endnu bedre sammen? Procent.

	Intet pres	Lille pres	Middel pres	Stort pres	Meget stort pres
Alle	2	7	33	47	11

Næsten seks ud af ti ledere føler et stort/ meget stort pres for at få mål og ressourcer til at hænge endnu bedre sammen. Ikke overraskende har meget få respondenter - under ti procent tilkendegivet, at presset på dem er til at overse.

Der er ikke statistisk signifikante forskelle på hverken sektor eller ledelsesniveau.

Behov for bedre arbejdsprocesser

Det ledelsesmæssige pres må almindeligvis forventes udmøntet i blandt andet overvejelser om, hvorvidt det er muligt at forbedre eksisterende arbejdsprocesser.

Tabel 2. Behovet for nye eller forbedrede arbejdsprocesser

Hvor stort oplever du behovet er for dig og dine medarbejdere for at tænke i nye måder "at gøre tingene på" (nye eller forbedrede arbejdsprocesser)? Procent.

	Intet behov	Lille behov	Middel behov	Stort behov	Meget stort behov
Alle	1	3	24	56	16

Fokus på arbejdsprocesser har de senere mange år været en kilde til forbedret service og forbedret økonomi. Svarene i tabel 2 viser, at dette fokus ikke synes at være aftaget.

Hele tre ud af fire ledere oplever et stort behov for at tænke i nye eller forbedrede arbejdsprocesser.

Analyser viser, at behovet for nye eller forbedrede arbejdsprocesser vurderes som værende lidt højere hos offentlige ledere i forhold til de private ledere. Eksempelvis vurderer 81% af de offentlige ledere, at der er et stort/meget stort behov for at tænke i nye måder at gøre tingene på. Det samme gør 72% af de private ledere.

Der er ikke forskel på de to ledelsesniveauer.

Der er som forventet et markant sammenfald mellem svarene i tabel 1 og tabel 2. Det er herunder sådan, at 83% af de respondenter, der oplever et stort/meget stort pres for at få mål og ressourcer til at hænge endnu bedre sammen, også svarer, at de oplever et stort/meget stort behov for at tænke i nye måder "at gøre tingene på".

Udvikling eller drift?

Lederrollen har mange dimensioner. Én af dem handler om fokus på henholdsvis drift og udvikling. Undersøgelsen afdækker ledernes egen oplevelse af, hvilke forventninger virksomheden har til deres prioritering af netop henholdsvis drift og udvikling.

Tabel 3. Ledelsesmæssig prioritering

Hvilke forventninger har virksomheden til din ledelsesmæssige prioritering af henholdsvis drift og udvikling? Procent.

	Driftsopgaver er vigtigere end udviklingsopgaver	Drifts- og udviklingsopgaver er lige vigtige	Udviklingsopgaver er vigtigere end driftsopgaver
Alle	31	59	10

For seks ud af ti ledere opleves drifts- og udviklingsopgaver som lige vigtige¹.

Ikke overaskende er det desuden sådan, at der er flere ledere, for hvem driftsopgaver er vigtigere end udviklingsopgaver, end der er ledere med det omvendte ledelsesfokus.

¹Det er ikke ensbetydende med, at denne gruppe ledere bruger lige meget tid på de to ledelsesopgaver.

Svarene fra de to sektorer er ikke forskellige. Derimod markerer ikke overraskende ledere i den øverste ledelse i lidt højere grad til fordel for udviklingsopgaverne i forhold til driftsopgaverne.

Barrierer for udvikling

Én måde at skabe mere innovation og udvikling på er at fjerne eller minimere eventuelle barrierer, der måtte stå i vejen for en omprioritering af den ledelsesmæssige adfærd.

Det er oplagt, at lederens egne forestillinger kan være en af disse barrierer. Tabel 3 viser lederens egne oplevelser af forventningerne til dem, men det kan i princippet ikke udelukkes, at de faktiske forventninger på grund af utilstrækkelig afklaring ikke 100% matcher lederens egne oplevelser. Dermed kan lederens egne tolkninger og prioriteringer (og personlighed) stå i vejen for en større indsats i udviklingsopgaven.

Undersøgelsen spørger ind til hvilke ydre barrierer lederne selv ser i bestræbelserne for at skabe mere kreativitet og udvikling.

Tabel 4. Barrierer for nytænkning og forandringer

I hvilken grad optræder følgende forhold som barrierer i bestræbelserne for nytænkning og forandringer? Prioriteret efter svaret: I høj grad. Procent.

	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
Manglende tid	11	35	54
Manglende muligheder for at belønne nytænkning og udvikling	29	32	39
Manglende indflydelse på ressourceanvendelse og arbejdsprocesser	43	31	26
Gevinster ved nytænkning og udvikling påvirker ikke ressourcetsituationen i min afdeling	44	32	24
Nytænkning og udvikling er ikke et succeskriterium for mig som leder	58	21	21
At nytænkning og udvikling ikke påvirker min løn	56	24	20
Manglende indflydelse på ansættelse og afskedigelse af medarbejdere	64	20	16
Nytænkning og udvikling er ikke min stærkeste kompetence	66	24	10

Bemærk: Den oprindelige 5-punkts-svarskala er ændret: I meget høj grad og I høj grad er lagt sammen, og Slet ikke og I ringe grad er lagt sammen

I denne prioriterede listning ses tydeligt, at manglende tid for godt halvdelen af respondenterne i høj grad opleves som en barriere. Og svarfordelingen på dette spørgsmål viser, at tid – eller rettere mangel på samme – de facto er en vigtig faktor i bestræbelserne for mere kreativitet og innovation.

Fire ud af ti ledere peger på, at manglende muligheder for at belønne nytænkning og udvikling i høj grad udgør en barriere.

Disse to barrierer har en ganske klar topprioritet.

Som tredje og fjerde prioritet ses manglende indflydelse på ressourceanvendelse og arbejdsprocesser samt manglende mulighed for helt eller delvist at råde over eventuelle gevinster skabt ved nytænkning og udvikling. Analyser viser, at svarene på disse to spørgsmål i ganske stor udstrækning er sammenfaldende.

Bortset fra spørgsmålene om tid og samspillet mellem innovation og løn viser analyser, at gruppen af øvrige ledere i højere grad end øverste ledelse markerer for, at de øvrige forhold udgør en barriere for nytænkning og forandringer. Mest iøjnefaldende er de tre spørgsmål om manglende indflydelse.

Eneste markante forskel mellem offentlig og privat sektor er det forhold, at offentlige ledere i højere grad end private peger på manglende mulighed for at belønne nytænkning og udvikling. Blandt de offentlige ledere markerer 57% for, at dette i høj/meget høj grad er en barriere. Det samme gør "kun" 38% af de private ledere.

Sammenholdes svarene i henholdsvis tabel 3 og tabel 4 fremkommer det interessante svarmønster, at ledere, der har primær fokus på enten drift eller udvikling, er mere tilbøjelige til at pege på de nævnte forhold som barrierer end ledere, hvis prioritering er lige dele drift og udvikling. Dette gælder dog ikke svarene på det sidste spørgsmål.

Det er i den forbindelse interessant, at det i særklasse er ledere, hvis fokus primært er på driftsopgaverne, der markerer for, at manglende tid og belønningsmuligheder fungerer som barrierer for nytænkning og udvikling.

Match mellem behov og vilkår

Svarene i tabel 3 viser, at der hviler meget forskellige forventninger til vægtningen af henholdsvis drift og udvikling på ledere i danske virksomheder. Ét er, hvorvidt denne vægtning generelt set er hensigtsmæssig set i det mere langsigtede konkurrenceperspektiv. Noget andet er, hvorvidt de faktiske ledelsesvilkår matcher forventningerne til og behovet for udvikling.

Tabel 5. Match mellem behov og vilkår

I hvilket omfang er du enig eller uenig i, at dine ledelsesmæssige vilkår alt i alt matcher behovet for nytænkning og forandringer? Procent.

	Enig	Hverken-eller	Uenig
Alle	50	26	25

Bemærk: Den oprindelige 5-punkts-svarskala er ændret: Meget enig og Enig er lagt sammen, og Meget uenig og Uenig er lagt sammen

Svarene viser, at halvdelen af respondenterne er enige i, at de ledelsesmæssige vilkår matcher behovet for nytænkning og forandringer.

Under den forudsætning, at fokus på udvikling i stadig stigende omfang bliver en nøglefaktor for fremtidens danske konkurrenceevne, er svarene en anelse bekymrende.

Svarene viser ingen forskel mellem privat og offentlig sektor. Niveaumæssigt er gruppen af øvrige ledere knap så positive som den øverste ledelse.

Analysen viser, at der ikke er et svarmæssigt sammenfald mellem tabel 5 og tabel 2. Match mellem behov og vilkår er således uafhængigt af, hvor stor behovet er for at gøre tingene på en ny måde (procesfokus).

Derimod er der sammenfald til oplevelsen af pres for at få mål og ressourcer til at hænge endnu bedre sammen (tabel 1). Jo større presset er, jo mere uenig er respondenterne i, at udviklingsbehov og ledelsesmæssige vilkår matcher.

Og ligeledes er der et sammenfald til prioriteringen af henholdsvis drift og udvikling. 44% af respondenterne, der er uenige i, at behov og vilkår matcher, har markeret, at driftsopgaver er vigtigere end udviklingsopgaver. Modsat giver kun 22% af de respondenterne, der er enige i, at behov og vilkår matcher, udtryk for, at driftsopgaver er vigtigere end udviklingsopgaver.

Undersøgelsen er ikke i stand til at kvalificere svarene i tabel 5 yderligere, men analysen viser, at på visse punkter er der et sammenfald til svarene i tabel 4. Det antydes hermed, at først og fremmest

- manglende tid
- manglende indflydelse på ressourceanvendelse og arbejdsprocesser
- manglende mulighed for at belønne nytænkning og udvikling
- manglende indflydelse på ansættelse og afskedigelse

er en del af forklaringen på svarene i tabel 5.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført primo februar måned 2012 og baserer sig på svar på elektronisk survey fra 1.880 medlemmer af Lederne's spørgepanel.

Af de 1.880 respondenter er 74% mænd og 26% kvinder. Med hensyn til ledelsesniveau kommer 11% fra den "Øverste ledelse", dvs. administrerende direktør samt øvrige direktion. Følgelig kommer 89% fra gruppen af "Øvrige ledere".

Undersøgelsen har primært svar fra ledere i den private sektor. Det drejer sig om 84%. Denne sektorfordeling matcher ikke den faktiske fordeling af lederne på det danske arbejdsmarked. Eventuelle forskelle i svarene fra de to sektorer er nævnt i de enkelte afsnit.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk eller chefkonsulent Steen Ancher Jensen, saj@lederne.dk, Tlf.: 3283 3283.

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100%, 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.