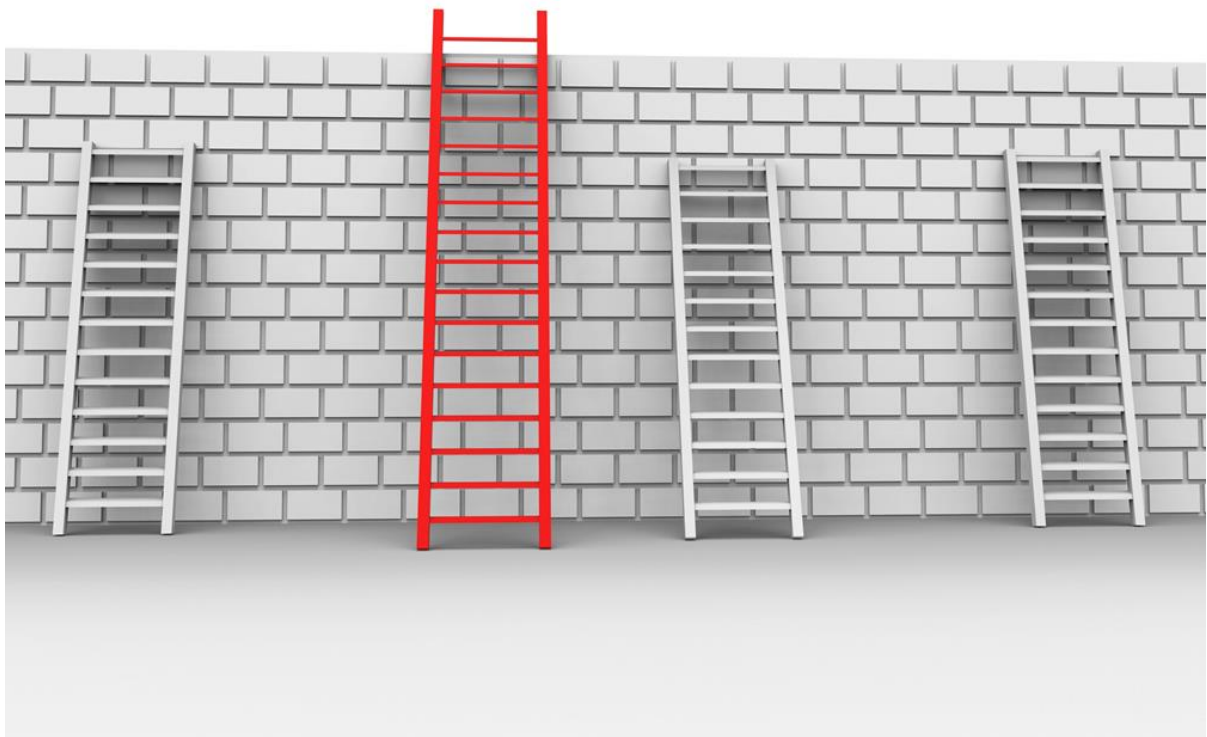


Hindringer for god ledelse



Indledning

Undersøgelsen belyser

- hvilke forhold der ifølge respondenterne begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse
- forskelle i vurderingen blandt ledere i den private og i den kommunale sektor
- forskelle i vurderingen mellem topledere og mellem- og linjeledere i den private sektor

Blandt ledere i den private sektor sammenlignes der desuden med en tilsvarende undersøgelse gennemført for tre år siden med henblik på at vurdere, om der er sket ændringer.

Respondentgruppens sammensætning fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen".

Hindringer for god ledelse

Flest peger på for lidt tid til opgaverne som en begrænsning for at udøve god ledelse. Det gælder fire ud af ti fulgt af u hensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer, som 36 procent vurderer, er en begrænsning for at udøve god ledelse.

Tabel. 1. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse¹? Andel, der har svaret I høj/I meget høj grad. Alle. (N=4.240)

	Procent
For lidt tid til mine opgaver	41
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	36
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	33
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	31
Manglende koordinering	30
For få økonomiske ressourcer	29
Mange modsatrettede krav	29
For få medarbejdere	27
Mange udsættelser af planer/opgaver	26
Strategien er uklar	25
Manglende sparring	24
For lidt information	23
Usikkerhed om virksomhedens/organisationens/afdelingens fremtid	22
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	21
For mange forandringer	20
Den politiske virkelighed	20
Dårligt samarbejde i ledergruppen	19
Uenighed med min nærmeste chef	13
For få forandringer	10

¹ Svarene er ikke vægtet i forhold til sektor med mere. Svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår af bilagstabellen.

Hindringer for god ledelse i den private og den kommunale sektor

Som nævnt i noten til tabel 1 er svarene ikke vægtet i forhold til sektorer. I tabel 2 og tabel 3 er hindringerne for godt ledelse opdelt på privat og kommunal sektor².

Fire ud af ti ledere i den private sektor svarer, at manglende tid til deres opgaver i høj eller i meget høj grad begrænser dem i at udøve god ledelse, og 37 procent peger på uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer.

Tabel 2. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Andel, der har svaret I høj/I meget høj grad. Privat sektor i alt. (N=3.558)

	Procent
For lidt tid til mine opgaver	41
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	37
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	33
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	31
Manglende koordinering	30
Mange modsatrettede krav	28
For få medarbejdere	27
For få økonomiske ressourcer	27
Mange udsættelser af planer/opgaver	27
Strategien er uklar	25
For lidt information	24
Manglende sparring	24
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	21
Usikkerhed om virksomhedens/organisationens/afdelingens fremtid	21
For mange forandringer	20
Dårligt samarbejde i ledergruppen	19
Den politiske virkelighed	15
Uenighed med min nærmeste chef	13
For få forandringer	11

² Der er for få respondenter fra staten og regionerne til, at de kan indgå i en sektorsammenligning.

Mere end hver anden kommunalt ansatte leder peger på den politiske virkelighed som et forhold, der begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse. Og mere end fire ud af ti svarer, at manglende økonomiske ressourcer i høj eller i meget høj grad begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse.

Tablet 3. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Andel, der har svaret I høj/I meget høj grad. Kommunal sektor i alt. (N=267).

	Procent
Den politiske virkelighed	54
For få økonomiske ressourcer	42
Mange modsatrettede krav	36
For lidt tid til mine opgaver	35
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	34
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	34
For mange forandringer	27
Usikkerhed om virksomhedens/organisationens/afdelingens fremtid	27
For få medarbejdere	27
Strategien er uklar	27
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	27
Manglende koordinering	26
Mange udsættelser af planer/opgaver	23
Manglende sparring	22
For lidt information	18
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	15
Uenighed med min nærmeste chef	13
Dårligt samarbejde i ledergruppen	13
For få forandringer	6

Forskelle mellem privat og kommunal sektor

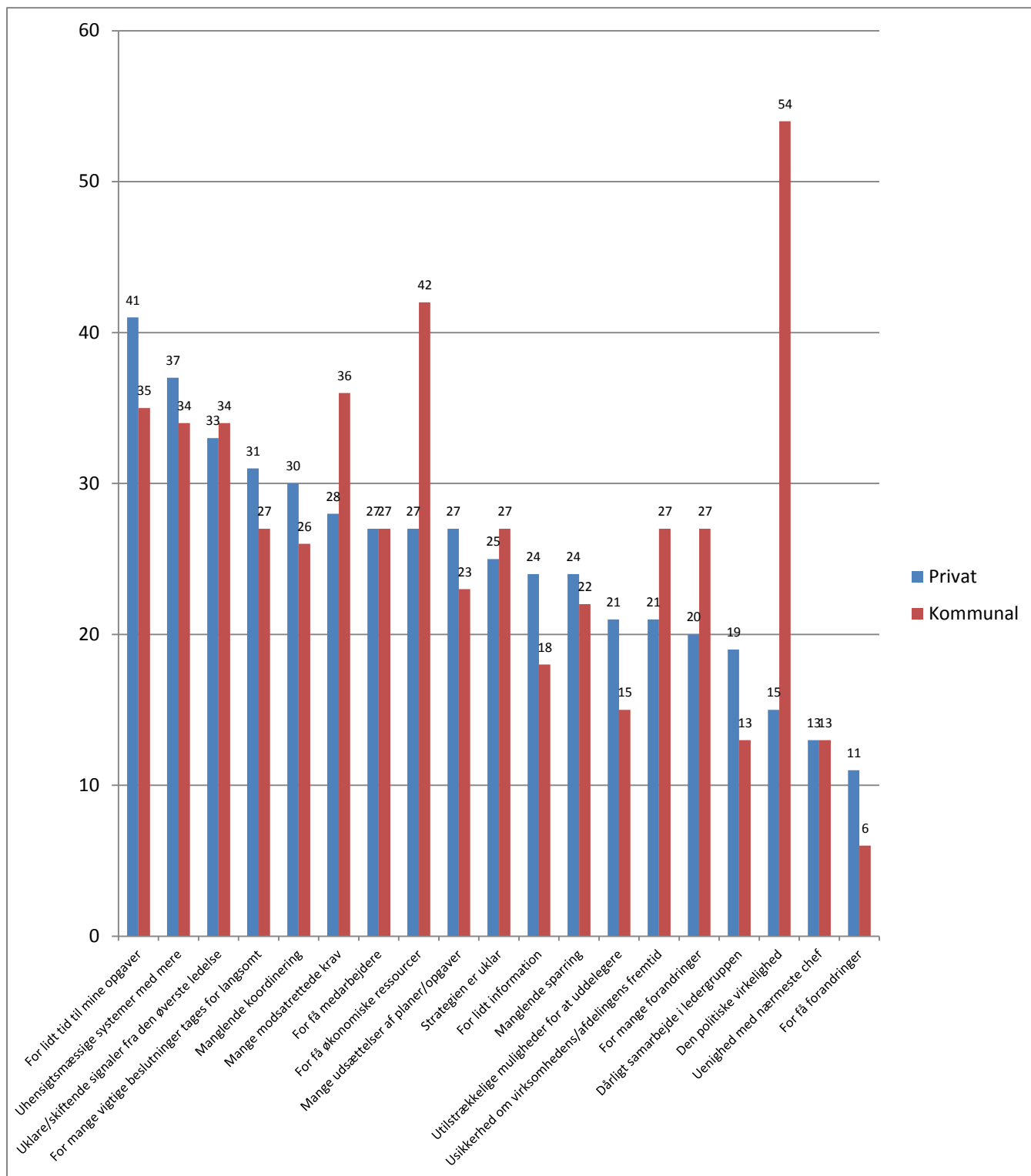
Særligt på to områder er der markante forskelle mellem den private og kommunale sektor, når det gælder de forhold, der begrænser mulighederne for at udøve god ledelse:

- Den politiske virkelighed
- For få økonomiske ressourcer

Hvor 54 procent af de kommunalt ansatte ledere peger på den politiske virkelighed som en begrænsning i mulighederne for at udøve god ledelse, gælder det kun 15 procent af de privatansatte ledere.

Når det gælder økonomiske ressourcer, er forskellen også betydelig. 42 procent af de kommunalt ansatte ledere mod 27 procent af de privatansatte ledere peger på, at for få økonomiske ressourcer i høj eller i meget høj grad begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse.

Figur 1. Andel, der svarer i høj eller i meget høj grad på, at forholdene begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse. Privat sektor og kommunal sektor. Procent.



Begrænsninger for god ledelse ifølge topledere i den private sektor

Generelt oplever færre privatansatte topledere, at de forhold, der spørges ind til i undersøgelsen, begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse.

Som det gælder for privatansatte ledere generelt, er det for lidt tid til opgaverne samt uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer, som flest topledere peger på, begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse.

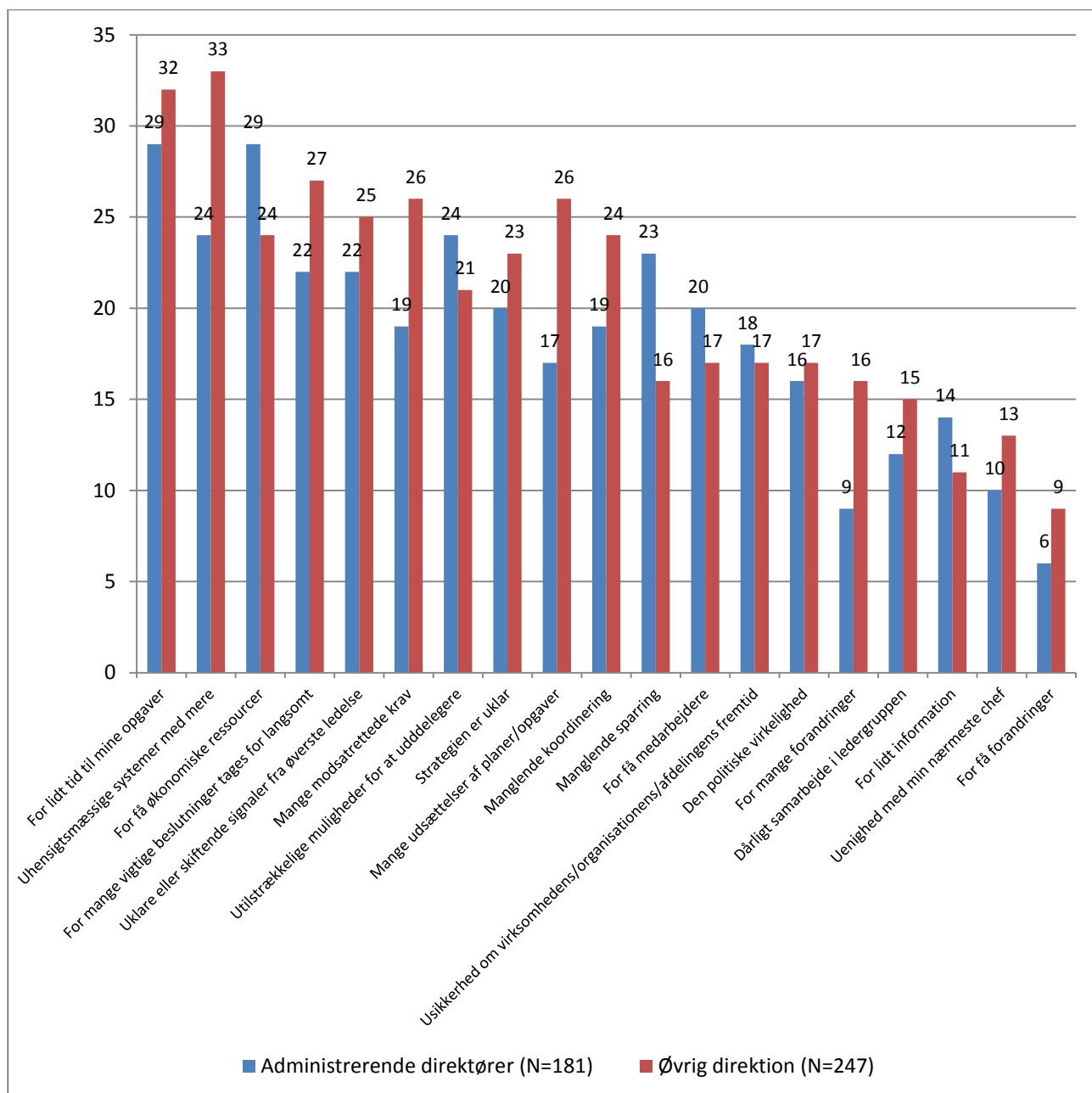
Tabel 4. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Andel, der har svaret I høj/I meget høj grad. Privat sektor. Topledere³. (N=428).

	Procent
For lidt tid til mine opgaver	31
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	29
For få økonomiske ressourcer	26
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	25
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	24
Mange modsatrettede krav	23
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	22
Strategien er uklar	22
Mange udsættelser af planer/opgaver	22
Manglende koordinering	22
Manglende sparring	19
For få medarbejdere	18
Usikkerhed om virksomhedens/organisationens/afdelingens fremtid	17
Den politiske virkelighed	17
For mange forandringer	13
Dårligt samarbejde i ledergruppen	13
For lidt information	12
Uenighed med min nærmeste chef	12
For få forandringer	8

³ Topledere er i denne undersøgelse administrerende direktører samt øvrige direktionsmedlemmer.

Med forbehold for at virksomhedsstørrelse og andre faktorer kan spille ind, er der internt i gruppen af topledere også en række forskelle på, hvad de administrerende direktører oplever som begrænsninger for god ledelse, og hvad de øvrige direktionensmedlemmer oplever, begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse. Der kan blandt andet nævnes, at flere administrerende direktører end øvrige direktionensmedlemmer peger på manglende sparring, og omvendt peger flere af de øvrige direktionensmedlemmer på uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer samt mange udsættelser af planer/opgaver.

Figur 2. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Andel, der har svaret I høj/I meget høj grad. Administrerende direktører og øvrige direktionensmedlemmer i privat sektor. Procent.



Begrænsninger for god ledelse ifølge mellem- og linjeledere i den private sektor

43 procent svarer, at for lidt tid til opgaverne i høj eller i meget høj grad begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse, og 38 procent svarer, at uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer begrænser mulighederne.

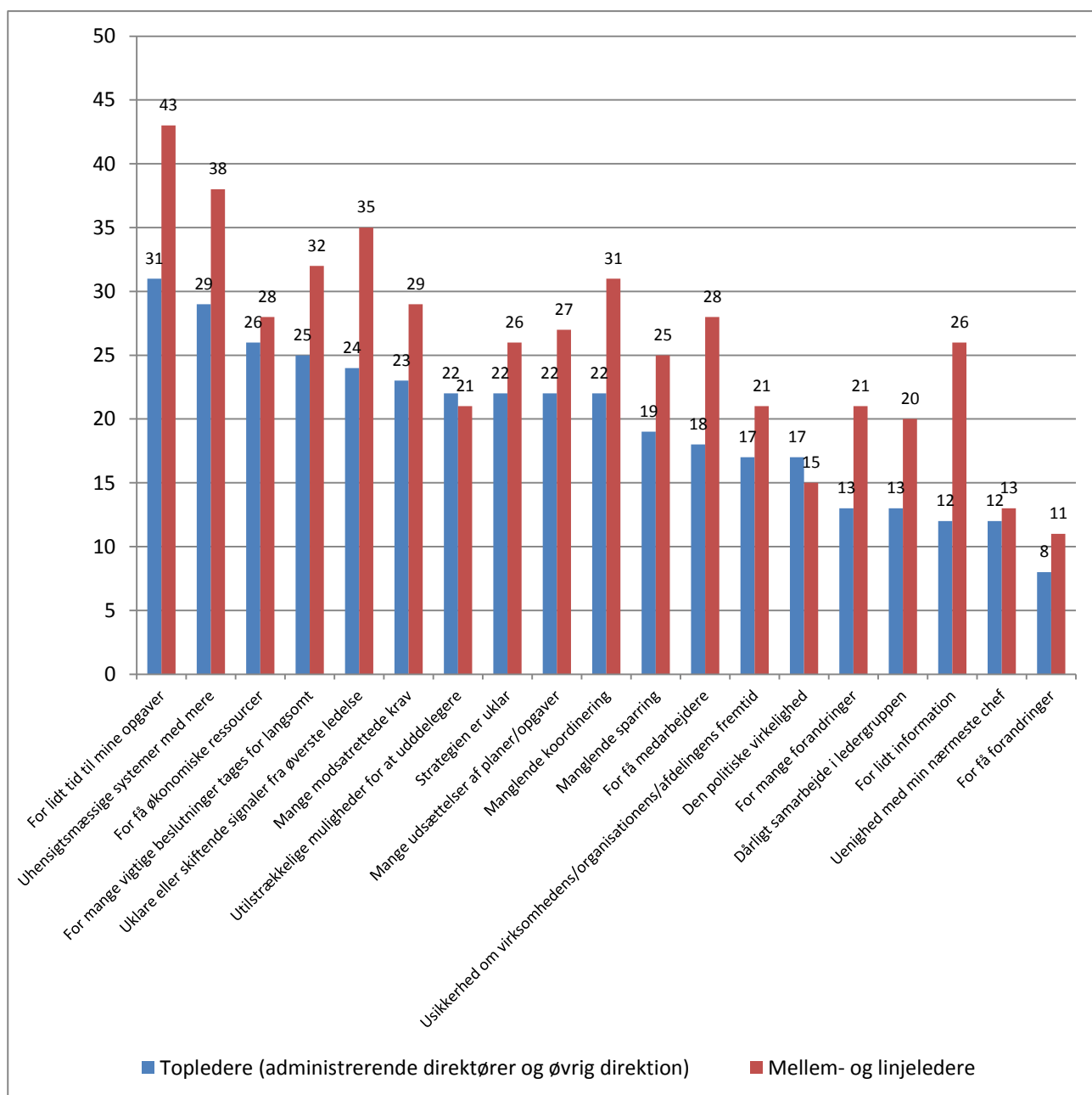
Tabel 5. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Andel, der har svaret I høj/I meget høj grad. Mellem- og linjeledere i den private sektor. (N=3.123)

	Procent
For lidt tid til mine opgaver	43
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	38
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	35
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	32
Manglende koordinering	31
Mange modsatrettede krav	29
For få medarbejdere	28
For få økonomiske ressourcer	28
Mange udsættelser af planer/opgaver	27
Strategien er uklar	26
For lidt information	26
Manglende sparring	25
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	21
Usikkerhed om virksomhedens/organisationens/afdelingens fremtid	21
For mange forandringer	21
Dårligt samarbejde i ledergruppen	20
Den politiske virkelighed	15
Uenighed med min nærmeste chef	13
For få forandringer	11

Sammenligning mellem topledere og mellem-/linjeledere i den private sektor

Der er en række forskelle på, i hvilken grad topledere oplever hindringer for god ledelse sammenlignet med mellem- og linjeledere. Nogle af forskellene, men langt fra alle, kan forklares med forskellen i ledelsesniveauerne.

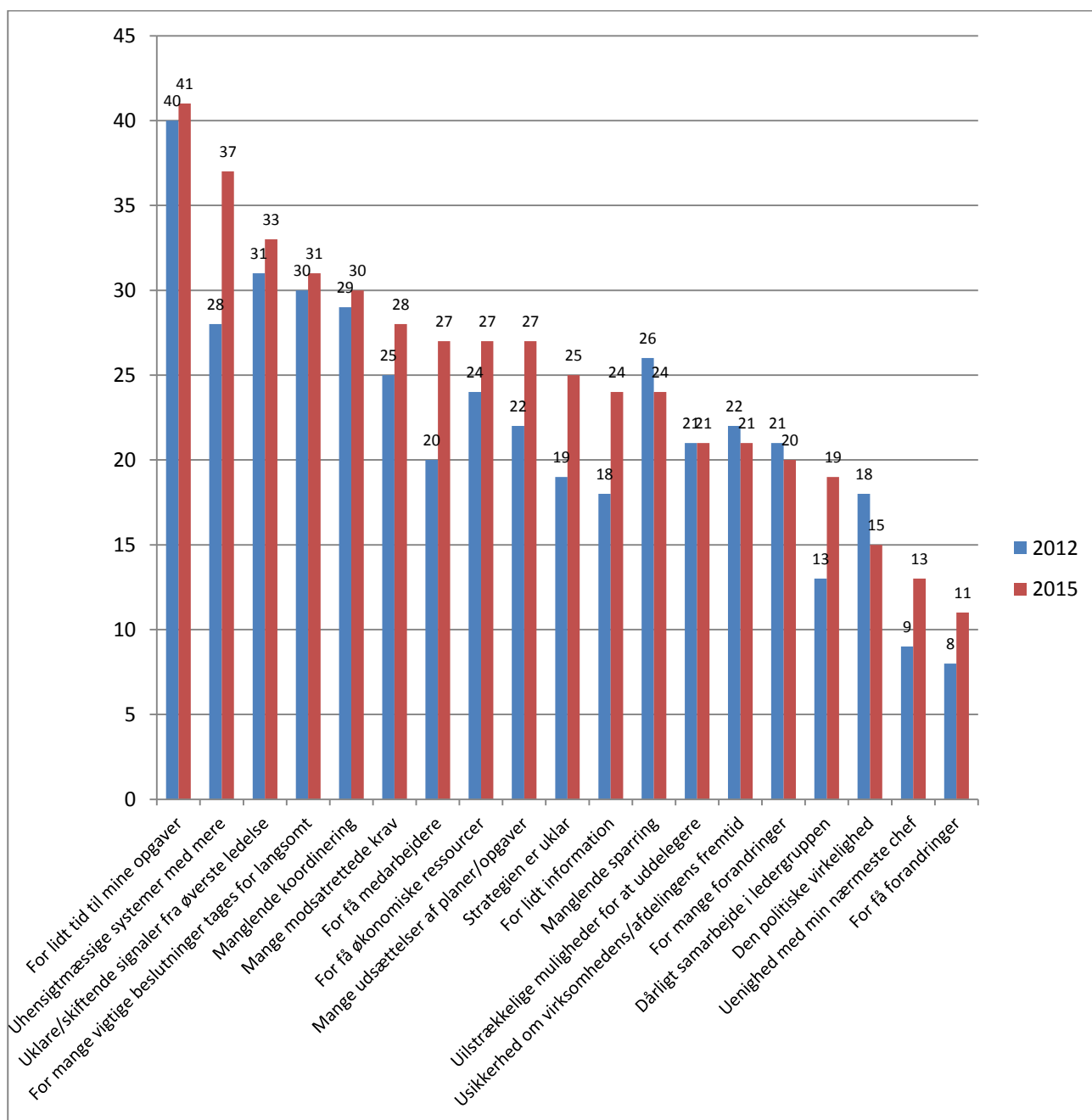
Figur 3. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Andel, der har svaret I høj/l meget høj grad. Privat sektor. Topledere sammenlignet med mellem-/linjeledere. Procent.



Udvikling i den private sektor fra 2012-2015

Sammenlignet med undersøgelsen fra 2012 er der en række ændringer, når det gælder, hvor stor en andel af de privatansatte ledere, der svarer, at et eller flere af forholdene i høj eller i meget høj grad begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse. Der kan blandt andet peges på, at 37 procent i 2015 mod 28 procent i 2012 svarer, at uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer i høj eller i meget høj grad begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse, og 27 procent mod 20 procent i 2012 svarer, at for få medarbejdere i høj eller i meget høj grad begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse.

Figur 4. Andel, der svarer i høj eller i meget høj grad på, at forholdene begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse. Privat sektor i 2012 og i 2015. Procent.



Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er gennemført i alt 4.240 CAWI-interview med medlemmer af Lederne i perioden fra den 30. september til den 20. oktober 2015. Nedenfor er en gennemgang af udvalgte baggrundsvARIABLER.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	1.253	30
Mænd	2.987	70
Total	4.240	100

Alder	Antal	Procent
Under 35	276	7
35-39	420	10
40-44	731	17
45-49	967	23
50-54	994	23
55-59	625	15
60 og derover	227	5
Total	4.240	100

Uddannelsesniveau	Antal	Procent
Grundskole/Folkeskole	126	3
Alm�n gymnasial, erhvervsgymnasial uddannelse	293	7
Erhvervsfaglig uddannelse	874	21
Kort videregående uddannelse	951	22
Mellemlang videregående uddannelse	1.328	31
Lang videregående uddannelse, master eller mere	618	15
Anden uddannelse	50	1
Total	4.240	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Administrerende direktør/øvrig direktion	482	11
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	1.349	32
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	2400	57
Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	9	0
Total	4.240	100

Sektor	Antal	Procent
Privat	3.558	84
Stat	83	2
Region	62	2
Kommune	267	6
Selvejende institution	224	5
Andet/Ved ikke	46	1
Total	4.240	100

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, telefon 32 83 32 83.

Undersøgelsen, der sammenlignes med i figur 3 i rapporten, er gennemført primo november 2012. Her var antallet af respondenter i den private sektor 874 (eksklusive selvstændige). Fordelt på ledelsesniveauer var andelen som følger sammenlignet med denne undersøgelse:

Ledelsesniveau privat sektor	2012	2015
Administrerende direktør/Øvrig direktion	14	12
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	38	32
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	48	56
Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	0	0
Total	100	100

Fordelt på ledelsesniveauer var der således flere mellemledere blandt respondenterne i 2012-undersøgelsen og flere linjeledere blandt respondenterne i 2015-undersøgelsen. Andelen af topledere er forholdsmæssigt på cirka samme niveau i de to undersøgelser.

Bilagstabel. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse?

Procent	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke/ikke relevant	Total
For lidt tid til mine opgaver	5	20	33	25	16	1	100
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	6	23	34	24	13	1	100
Manglende koordinering	8	26	35	21	8	1	100
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	10	27	31	21	10	1	100
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	14	26	25	19	14	1	100
For få økonomiske ressourcer	10	28	32	18	10	1	100
Mange modsatrettede krav	11	28	30	19	9	2	100
Mange udsættelser af planer/opgaver	8	31	34	19	7	1	100
For få medarbejdere	12	28	33	17	9	1	100
Manglende sparring	15	30	31	16	8	1	100
For lidt information	14	33	29	15	8	1	100
Strategien er uklar	19	30	25	14	11	1	100
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	16	31	30	16	5	1	100
For mange forandringer	15	35	29	14	6	1	100
Den politiske virkelighed	18	29	26	13	7	6	100
Usikkerhed om virksomhedens/organisationens/afdelingens fremtid	22	32	23	13	9	2	100
Dårligt samarbejde i ledergruppen	24	33	23	11	7	2	100
For få forandringer	32	34	21	8	3	2	100
Uenighed med min nærmeste chef	38	32	15	8	6	2	100