

Survey om ledelseskvalitet

I dette faktaark præsenteres resultaterne af en survey om ledelseskvalitet. Data er indsamlet af Epinion for DeFacto i april 2014. Der er 1.025, der har besvaret undersøgelsen. Resultaterne offentliggøres i DeFacto den 11. juni 2014.

Hovedresultater

- Der synes at tegne sig et klart billede af den gode leder som en, der fokuserer på de overordnede beslutninger, giver medarbejderne frie rammer til at løse deres arbejdsopgaver, som er dygtig til personaleledelse, og som forstår at motivere og støtte.
- De fem vigtigste udsagn om ledelsesadfærd er: udviser tillid, uddelegerer ansvar, skaber resultater med andre, sikrer balance mellem arbejde og privatliv og er lydhør overfor medarbejderne
- Omkring en tredjedel af respondenterne svarer, at de ville påpege overfor deres nærmeste leder, hvis de var utilfredse med hans/hendes ledelsesstil.

Indhold

Hovedresultater	1
Om undersøgelsen	2
En god leder er en, der.....	2
God ledelsesadfærd	6
Ledelsesadfærd – hvor vigtigt er det og i hvilken grad agerer din leder sådan	9
I hvilken grad ville du påpege over for din nærmeste leder, hvis du er utilfreds med hans/hendes ledelsesstil?	10

Spørgsmål vedrørende indhold kan rettes til: Chefkonsulent i Djøf Christian Ahlefeldt-Laurvigen på cal@djof.dk/ 33 95 98 36

Spørgsmål vedrørende metode kan rettes til: Analysekonsulent i Djøf Kathrine Marie Skou Brandt på kab@djof.dk/33 95 98 66

Om undersøgelsen

Nærværende befolkningssurvey omhandler ledelseskvalitet. Der er stillet en række spørgsmål om respondenternes *nærmeste leder*. Dvs. både medarbejdere og ledere er blevet bedt om at vurdere deres nærmeste leder på en række parametre. Topledere er ikke blevet spurgt, da nærmeste leder er vanskelig at definere for denne gruppe.

Der er opstillet en række udsagn to og to, hvor respondenterne er blevet bedt om at vælge det udsagn, de er mest enig i. Herefter er respondenterne blevet bedt om at vurdere ledelsesadfærd; hvor vigtige en række forskellige udsagn om ledelsesadfærd er for respondenterne, og i hvilken grad de vurderer, at deres nærmeste leder har denne adfærd. Begge er vurderet på en skala fra 1-10.

Til slut er stillet et spørgsmål om, hvorvidt respondenterne ville påpege overfor deres nærmeste leder, hvis de er utilfredse med hans/hendes ledelsesstil.

En god leder er en, der.....

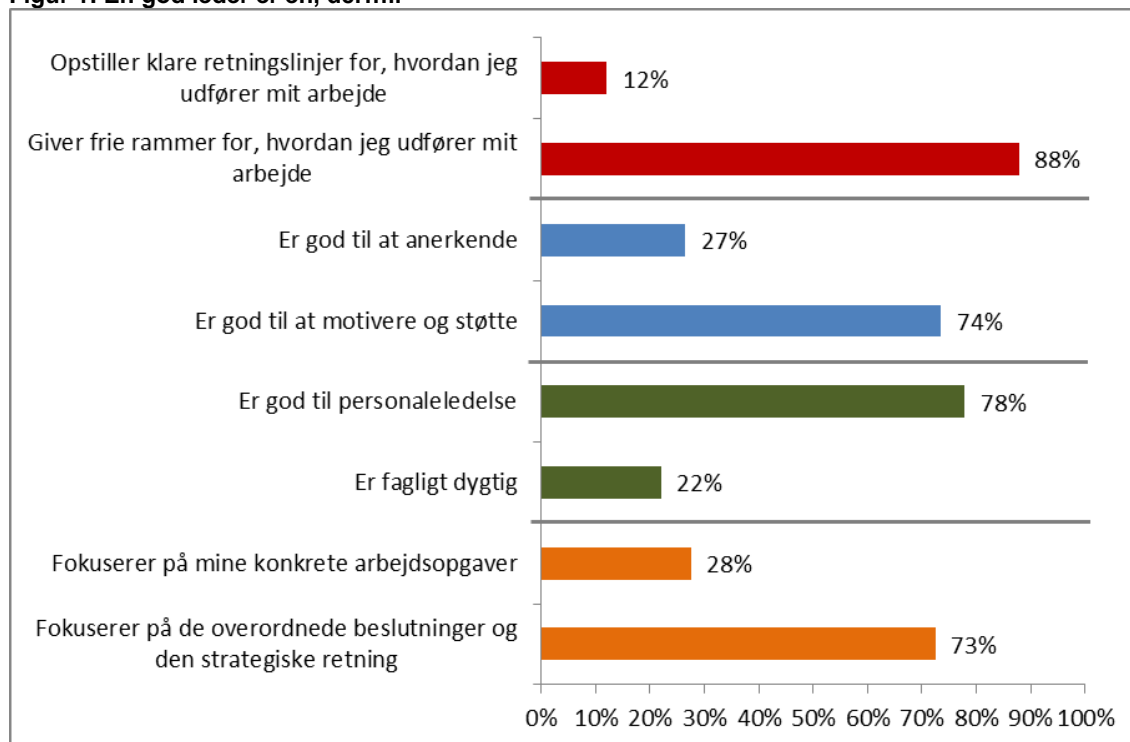
Figur 1 viser, hvad der kendetegner en god leder. Spørgsmålet er stillet således, at man har skullet vælge det udsagn, man er mest enig i inden for de fire forskellige spørgsmål.

Det fremgår, at en leder, der giver frie rammer for, hvordan en medarbejder udfører sit arbejde, foretrækkes fremfor en leder, der opstiller klare retningslinjer for, hvordan en medarbejder udfører sit arbejde.

Derudover foretrækkes det, at en leder er god til at motivere og støtte fremfor at være god til at anerkende. En dygtig personaleleder foretrækkes fremfor en fagligt dygtig leder.

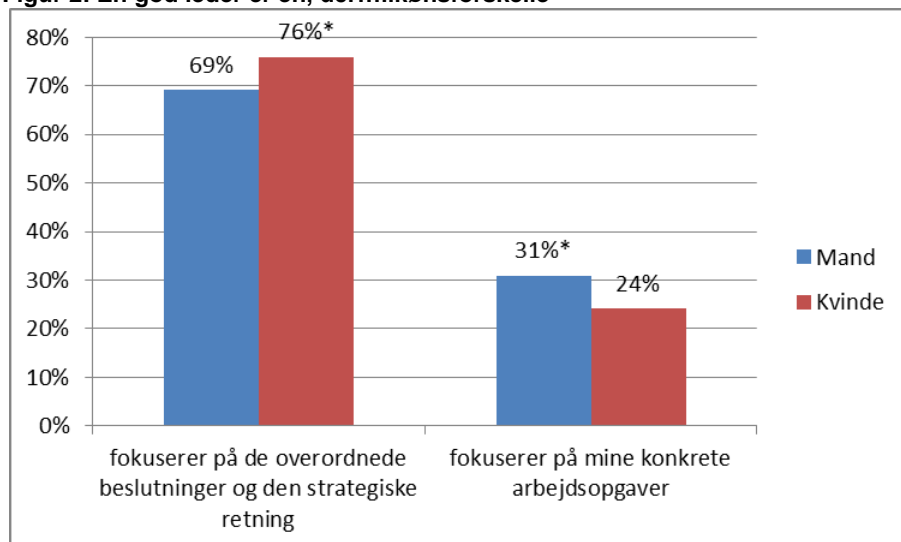
Endelig foretrækkes det, at en leder fokuserer på de overordnede beslutninger og den strategiske retning fremfor medarbejdernes konkrete opgaver.

Figur 1: En god leder er en, der.....



Når der ses på forskellene mellem mænd og kvinder, er der ikke forskel på, hvilken ledelsesadfærd, mænd og kvinder foretrækker mest, men mænd ønsker i højere grad end kvinder, at deres nærmeste leder fokuserer på deres konkrete arbejdsopgaver og kvinderne omvendt, at der fokuseres på de overordnede beslutninger og den strategiske retning.

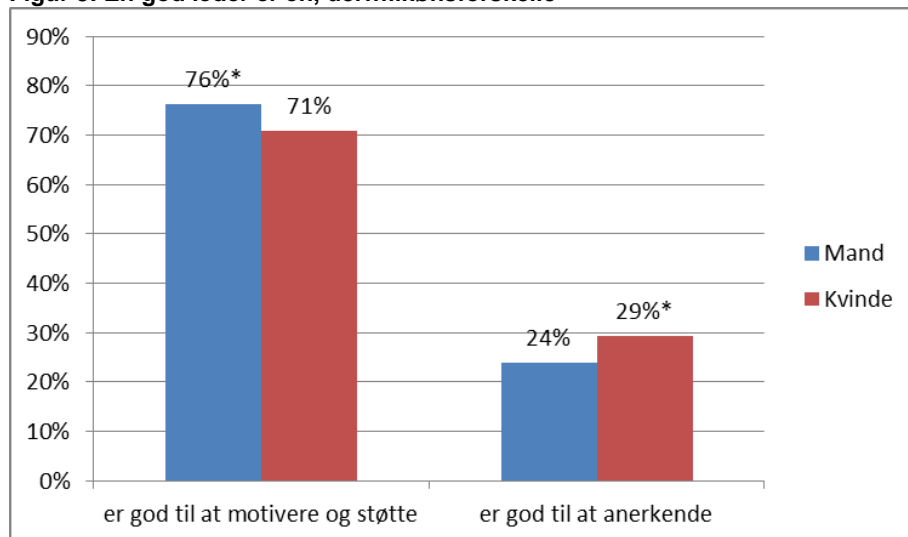
Figur 2: En god leder er en, der.....kønsforskelle



*Forskellen er signifikant

Mænd foretrækker i højere grad end kvinder, at deres nærmeste leder er god til at motivere og støtte, og kvinderne foretrækker i højere grad en leder, der er god til at anerkende.

Figur 3: En god leder er en, der.....kønsforskelle



*Forskellen er signifikant

Tabel 1 viser, at dem med en videregående uddannelse i højere grad foretrækker en leder, der er god til personaleledelse sammenlignet med dem med en erhvervsfaglig uddannelse, der i højere grad foretrækker en fagligt dygtig leder. Dog er der ikke forskel på, hvilket af de to udsagn, der er vigtigst inden for de tre uddannelsesgrupper.

Dem, der ikke har nogen kompetencegivende uddannelse, foretrækker i højere grad en leder, der opstiller klare retningslinjer for, hvordan deres arbejde skal udføres sammenlignet med de to øvrige

uddannelsesgrupper, der i højere grad foretrækker en leder, der giver frie rammer for, hvordan arbejdet skal udføres. Men igen er der ikke forskel mellem grupperne på, hvilket udsagn, der prioriteres højest.

Tabel 1: En god leder er en, der.....uddannelsesforskelle

	Ingen kompetence-givende uddannelse	Erhvervsfaglig uddannelse	Videregående uddannelse
Er fagligt dygtig	26%	27%~	19%
Er god til personaleledelse	74%	73%	81%^
Giver frie rammer for, hvordan jeg udfører mit arbejde	80%	91%*	89%*
Opstiller klare retningslinjer for, hvordan jeg udfører mit arbejde	20%^~	9%	11%

*Signifikant forskellig fra ingen kompetencegivende uddannelse

^Signifikant forskellig fra erhvervsfaglig uddannelse

~Signifikant forskellig fra videregående uddannelse

Tabel 2 viser de signifikante forskelle inden for aldersgrupper. Den midterste gruppe (35-54 år) foretrækker i højere grad end den yngste gruppe en leder, der er god til at motivere og støtte.

Den yngste gruppe foretrækker i højere grad end de to øvrige grupper en leder, der opstiller klare retningslinjer for, hvordan arbejdet skal udføres.

Der er ikke forskel på, hvilket udsagn der vurderes som det vigtigste inden for de tre grupper.

Tabel 2: En god leder er en, der.....aldersforskelle

	16-34 år	35-54 år	55 år+
Er god til at motivere og støtte	69%	77%*	74%
Er god til at anerkende	31%^	24%	26%
Giver frie rammer for, hvordan jeg udfører mit arbejde	82%	90%*	92%*
Opstiller klare retningslinjer for, hvordan jeg udfører mit arbejde	18%^~	10%	8%

*Signifikant forskellig fra 16-34 år

^Signifikant forskellig fra 35-54 år

~Signifikant forskellig fra 55 år +

De privatansatte foretrækker i højere grad end de offentligt ansatte en leder, der er fagligt dygtig samt en leder, der er god til at motivere og støtte. Dog er der ikke nogen forskel på, hvilke af de to udsagn, de offentligt og privatansatte vægter højest.

Tabel 3: En god leder er en, der.....offentlig/privat

	Offentlig ansat	Privat ansat
Er fagligt dygtig	18%	25%*
Er god til personaleledelse	82%*	75%
Er god til at motivere og støtte	70%	77%*
Er god til at anerkende	31%*	23%

*Forskellen er signifikant

Medarbejdere uden ledelsesansvar ønsker i højere grad end ledere (både med og uden personaleansvar), at deres nærmeste leder fokuserer på de konkrete arbejdsopgaver, mens ledere (med og uden personaleansvar) i højere grad end medarbejdere foretrækker en leder, der fokuserer på de overordnede beslutninger og den strategiske retning. Dog er der ikke forskel på, hvilket udsagn, der vægter højest inden for de tre grupper.

Tabel 4: En god leder er en, der.....leder/ikke-leder

	Leder med personaleansvar	Leder uden personaleansvar	Medarbejder uden ledelsesansvar
Fokuserer på de overordnede beslutninger og den strategiske retning	90%~	84%~	68%
Fokuserer på mine konkrete arbejdsopgaver	10%	16%	32%*^

*Signifikant forskellig fra leder med personaleansvar

^Signifikant forskellig fra leder uden personaleansvar

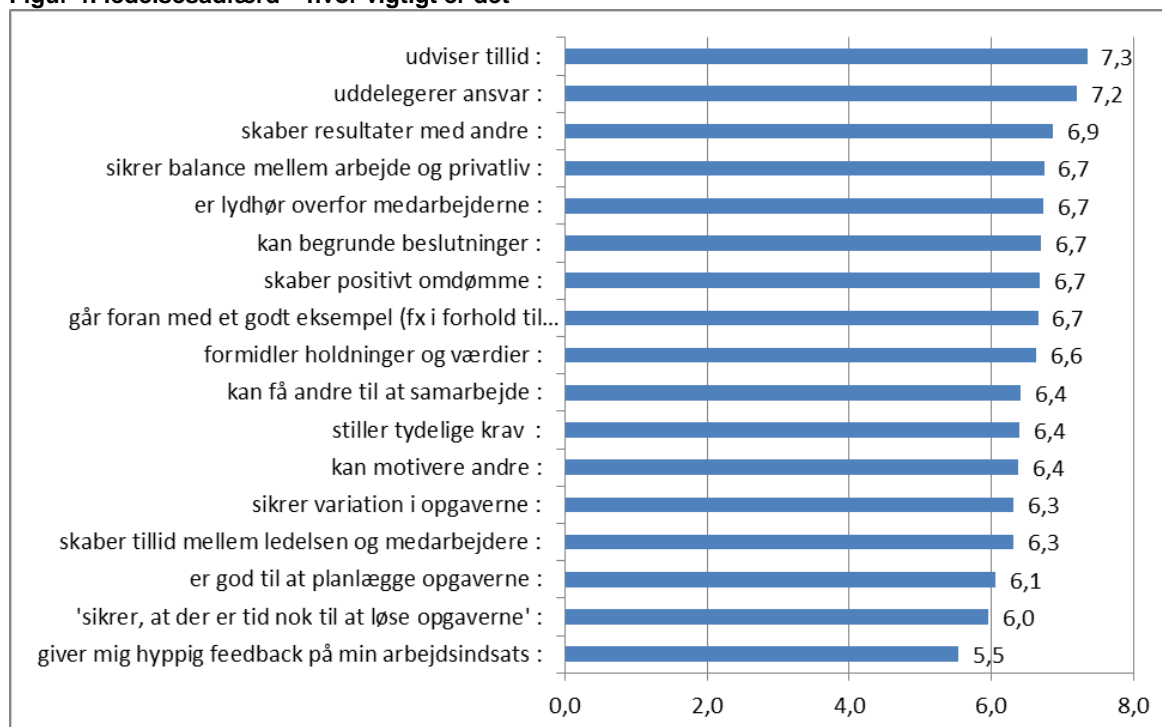
~Signifikant forskellig fra medarbejder uden ledelsesansvar

God ledelsesadfærd

De fem vigtigste udsagn om god ledelsesadfærd er:

- Udviser tillid
- Uddelegerer ansvar
- Skaber resultater med andre
- Sikrer balance mellem arbejde og privatliv
- Er lydhør overfor medarbejderne

Figur 4: ledelsesadfærd – hvor vigtigt er det



Tabel 5 til Tabel 8 viser rangordningen af ledelsesadfærd, hvor 1 er den vigtigste, 2 er den næst vigtigste osv. Opdelt efter uddannelsesgruppe, køn, sektor samt ledelsesansvar.

Tabel 5: rangordning af ledelsesadfærd opdelt efter uddannelsesgruppe

	Ingen kompetence-givende uddannelse	Erhvervs-faglig uddannelse	Videregående uddannelse
udviser tillid	1	1	1
uddelegerer ansvar	2	2	2
skaber resultater med andre	3	5	3
skaber positivt omdømme	5	8	4
sikrer balance mellem arbejde og privatliv	4	3	5
er lydhør overfor medarbejderne	7	4	6
går foran med et godt eksempel (fx i forhold til overholdelse af regler)	10	7	7
kan begrunde beslutninger	8	6	8
formidler holdninger og værdier	6	10	9
kan motivere andre	13	13	10
stiller tydelige krav	12	11	11
kan få andre til at samarbejde	9	9	12
sikrer variation i opgaverne	16	12	13
skaber tillid mellem ledelsen og medarbejdere	11	14	14
er god til at planlægge opgaverne	15	16	15
sikrer, at der er tid nok til at løse opgaverne	14	15	16
giver mig hyppig feedback på min arbejdsindsats	17	17	17

Tabel 6: rangordning af ledelsesadfærd opdelt efter køn

	Mand	Kvinde
udviser tillid	1	1
uddelegerer ansvar	2	2
skaber resultater med andre	3	3
sikrer balance mellem arbejde og privatliv	4	9
er lydhør overfor medarbejderne	5	7
skaber positivt omdømme	6	8
kan begrunde beslutninger	7	5
formidler holdninger og værdier	8	6
går foran med et godt eksempel (fx i forhold til overholdelse af regler)	9	4
kan få andre til at samarbejde	10	12
stiller tydelige krav	11	10
kan motivere andre	12	11
skaber tillid mellem ledelsen og medarbejdere	13	14
sikrer variation i opgaverne	14	13
er god til at planlægge opgaverne	15	15
sikrer, at der er tid nok til at løse opgaverne	16	16
giver mig hyppig feedback på min arbejdsindsats	17	17

Tabel 7: rangordning af ledelsesadfærd opdelt efter sektor

	Offentlig ansat	Privat ansat
udviser tillid	1	1
uddelegerer ansvar	2	2
skaber resultater med andre	3	3
sikrer balance mellem arbejde og privatliv	7	4
er lydhør overfor medarbejderne	6	5
skaber positivt omdømme	9	6
kan begrunde beslutninger	5	7
formidler holdninger og værdier	8	8
går foran med et godt eksempel (fx i forhold til overholdelse af regler)	4	9
kan få andre til at samarbejde	13	10
stiller tydelige krav	11	11
kan motivere andre	10	12
skaber tillid mellem ledelsen og medarbejdere	14	13
sikrer variation i opgaverne	12	14
sikrer, at der er tid nok til at løse opgaverne	16	15
er god til at planlægge opgaverne	15	16
giver mig hyppig feedback på min arbejdsindsats	17	17

Tabel 8: rangordning af ledelsesadfærd opdelt efter ledelsesansvar

	Leder med personaleansvar	Leder uden personaleansvar	Medarbejder uden ledelsesansvar
udviser tillid	1	1	1
uddelegerer ansvar	2	2	2
skaber resultater med andre	3	5	3
sikrer balance mellem arbejde og privatliv	9	11	4
er lydhør overfor medarbejderne	7	4	5
skaber positivt omdømme	10	3	6
kan begrunde beslutninger	4	6	7
går foran med et godt eksempel (fx i forhold til overholdelse af regler)	8	7	8
formidler holdninger og værdier	6	8	9
kan få andre til at samarbejde	11	13	10
stiller tydelige krav	12	14	11
kan motivere andre	13	10	12
skaber tillid mellem ledelsen og medarbejdere	14	12	13
sikrer variation i opgaverne	5	9	14
er god til at planlægge opgaverne	15	16	15
sikrer, at der er tid nok til at løse opgaverne	16	15	16
giver mig hyppig feedback på min arbejdsindsats	17	17	17

Ledelsesadfærd – hvor vigtigt er det, og i hvilken grad agerer din leder sådan

Tabel 9 viser rangordningen af ledelsesadfærd sammenlignet med i hvor høj grad det vurderes, at den nærmeste leder har denne adfærd. Begge er vurderet på en skala fra 1-10.

Det fremgår, at det tredje vigtigste og fjerde vigtigste udsagn om ledelsesadfærd ligger relativt langt nede på listen over den adfærd, som den nærmeste leder har.

Tabel 9: rangordning af ledelsesadfærd samt i hvilken grad nærmeste leder har denne adfærd

	Hvor vigtigt er det	Nærmeste leder har det
udviser tillid	1	1
uddelegerer ansvar	2	5
skaber resultater med andre	3	13
sikrer balance mellem arbejde og privatliv	4	10
er lydhør overfor medarbejderne	5	2
kan begrunde beslutninger	6	4
skaber positivt omdømme	7	11
går foran med et godt eksempel (fx i forhold til overholdelse af regler)	8	8
formidler holdninger og værdier	9	15
kan få andre til at samarbejde	10	9
stiller tydelige krav	11	12
kan motivere andre	12	6
sikrer variation i opgaverne	13	16
skaber tillid mellem ledelsen og medarbejdere	14	3
er god til at planlægge opgaverne	15	14
sikrer, at der er tid nok til at løse opgaverne	16	7
giver mig hyppig feedback på min arbejdsindsats	17	17

I hvilken grad ville du påpege over for din nærmeste leder, hvis du er utilfreds med hans/hendes ledelsesstil?

Omkring en tredjedel af respondenterne svarer, at de ville påpege overfor deres nærmeste leder, hvis de var utilfredse med hans/hendes ledelsesstil, mens den resterende tredjedel siger, at de i mindre grad eller slet ikke ville påpege utilfredshed med deres nærmeste leder.

Tabel 10: I hvilken grad ville du påpege over for din nærmeste leder, hvis du er utilfreds med hans/hendes ledelsesstil?

	Antal	Procent
I høj grad	174	17%
I nogen grad	472	47%
I mindre grad	284	28%
Slet ikke	73	7%

Når der deles op på alder, viser det sig, at den ældste gruppe (55 år+) i højere grad end de øvrige grupper siger, at de ville påpege utilfredshed med deres nærmeste leder.

Tabel 11: I hvilken grad ville du påpege over for din nærmeste leder, hvis du er utilfreds med hans/hendes ledelsesstil? Opdelt på alder

	16-34 år	35-54 år	55 år+
I høj grad	15%	16%	26%*^
I nogen grad	43%	50%	47%
I mindre grad	32%~	29%	21%
Slet ikke	9%	6%	6%

*Signifikant forskellig fra 16-34 år

^Signifikant forskellig fra 35-54 år

~Signifikant forskellig fra 55 år+