

## Undersøgelse af lederes udfordringer og vilkår i dag

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

I maj, juni og juli måned 2007 gennemførte Teglkamp & Co. en større internetbaseret undersøgelse af lederes udfordringer og vilkår i dag.

Der indkom i alt 436 besvarelser. Besvarelserne er fordelt således:

- 251 mænd og 185 kvinder
- 327 privat ansatte, 73 offentligt ansatte og 36 selvstændige
- 50 projektledere, 179 mellemledere, 114 afdelingschefer, 64 direktører og 29 andet.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 100 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

### Overordnede konklusioner

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

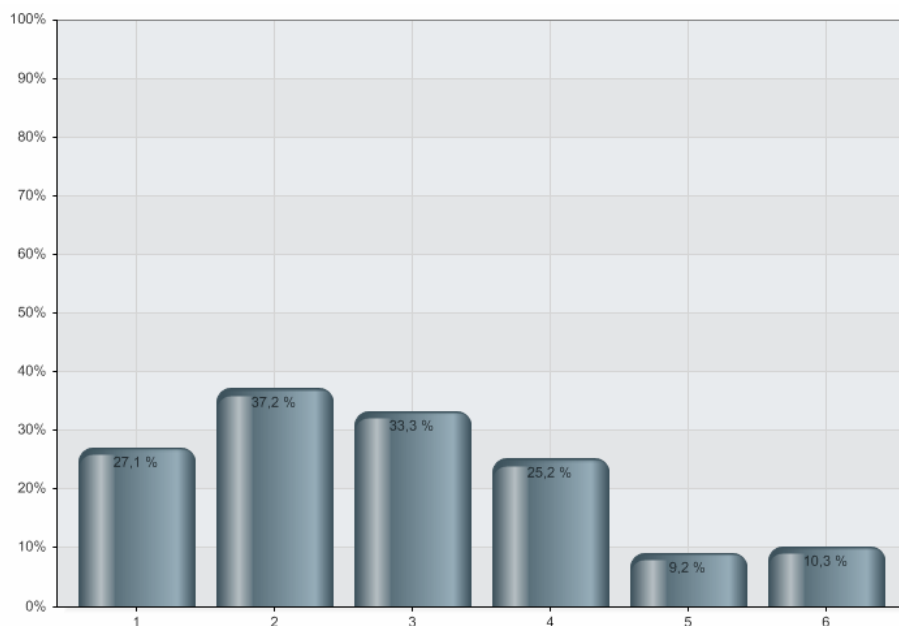
- Mere end hver 4. leder har ikke fået nogen egentlig lederuddannelse.  
Det behøver jo ikke i sig selv have nogen betydning for kvaliteten af den udøvede ledelse, da god ledelse både handler om at have de faglige kompetencer og de personlige kompetencer. Men en lederuddannelse vil oftest hjælpe lederen et godt stykke på vej.
- Lederuddannelse er vejen frem til topstillingerne  
Hvis man gerne vil have en lederstilling på topniveau, er der noget der kunne tyde på, at det er en god idé at tage en egentlig lederuddannelse. Samtidig viser undersøgelse også, at mænd typisk har mere lederuddannelse end kvinderne. Måske et fingerpeg til kvinder, er gerne vil have en lederuddannelse på topniveau.
- Forskel på fokus  
Det er oplevelsen at den overordnede ledelse udøver en form for controlling funktion og har fokus på alt, hvad der kan måles og vejes. Lederne selv bruger mest tid på medarbejderne og har mest fokus på de bløde værdier.
- Der bruges meget tid på administration  
Administration fylder relativt meget i ledernes hverdag. Således angiver mere end hver 3. leder, at administration er en af de 5 ledelsesopgaver, de bruger mest tid på. Til gengæld føler de ikke, at opgaven er ret vigtigt. Kun 3% af lederne anser administration som en af de vigtigste opgaver.
- Lederne får tillagt stor selvstændig kompetence men mangler klare mål og rammer  
Lige knapt halvdelen af lederne har angivet, at de har fået tillagt stor kompetence til at løse deres opgaver. Til gengæld kniber det lidt mere med at få klare mål og rammer fra den overordnede ledelse. Således angiver 4 ud af 10 ledere angiver, at de ikke får klare mål og rammer fra deres overordnede ledelse.

- Mellemliderne føler sig ofte ladt i stikken  
Mellemlidergruppen har ofte de vanskeligste ledelsesvilkår. Lige knapt halvdelen af mellemliderne slås med utilstrækkelige ressourcer til at løse opgaverne mod f.eks. kun 12% af direktørerne. Hver 3. mellemlider oplever ikke i det daglige at kunne få støtte og sparring fra deres overordnede ledelse. Og lige knapt halvdelen af mellemliderne oplever ikke at få klare mål og rammer.
- Hver 3. helt nye leder lades alene  
For at få succes i ledelsesrollen har en helt ny leder selvfølgelig brug for støtte, sparring, coaching og i det hele taget positiv opmærksomhed fra sin nærmeste leder. Det er imidlertid ikke virkeligheden for ca. hver 3. leder med mindre end 1 års ledererfaring. De føler sig ikke tilstrækkeligt klædt på til at løse ledelsesopgaven og de kan heller ikke regne med at få støtte og sparring fra deres overordnede ledelse samtidig med at de heller ikke får klare mål og rammer for deres virker.
- For lidt tid til at udvikle sig som leder  
Det er tydeligvis svært at få sat tid af til at udvikle sig som leder. 4 ud af 10 ledere ville gerne have mere tid, end de rent faktisk har til at kunne udvikle sig som ledere. Det er interessant, at de ledere, som i forvejen har meget lederuddannelse, også er de ledere, som har størst fokus på fortsat at videreudvikle sig.
- Glem alt om 37 arbejdsuge, når du er leder  
Tilsyneladende er det de færreste, der kan forene lederjobbet med en 37 timers arbejdsuge. Således angiver 9 ud af 10 ledere, at de arbejder mere end 37 timer om ugen. Og 4 ud af 10 ledere oplyser, at de i gennemsnit arbejder mere end 45 timer om ugen.

## Uddrag af resultater fra undersøgelsen

### **Mere end hver 4. leder har ikke nogen lederuddannelse**

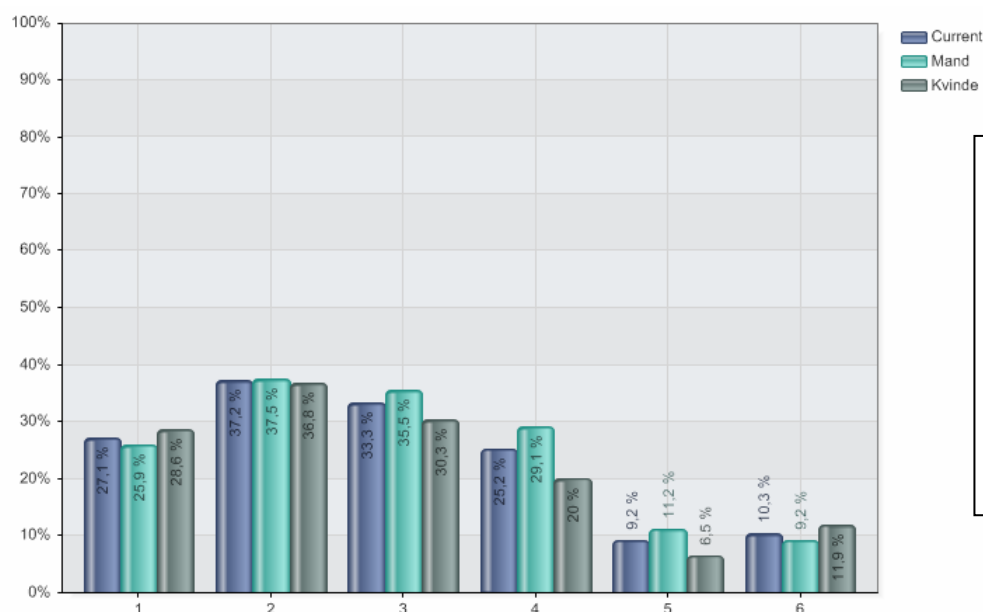
Mere end hver 4. deltager i undersøgelsen har ikke fået nogen egentlig lederuddannelse. Det behøver jo ikke i sig selv have nogen betydning for kvaliteten af den udøvede ledelse, da god ledelse både handler om at have de faglige kompetencer og de personlige kompetencer. Men en lederuddannelse vil oftest hjælpe lederen et godt stykke på vej. Mange virksomheder har da også erkendt, at ledelse er en disciplin, som for en del kan læres og at det oftest er en god investering at sende lederne af sted på en eller anden form for lederuddannelse. Således har ca. hver 3. deltager i undersøgelsen fået en intern lederuddannelse og hver 4. har fået en ekstern lederuddannelse. Under hver 10. deltager i undersøgelsen har fået en længerevarende lederuddannelse i form af en MBA eller lignende.



- |   |                                             |
|---|---------------------------------------------|
| 1 | Nej, ikke en egentlig lederuddannelse       |
| 2 | Jeg har fået enkelte kortere lederkurser    |
| 3 | Ja, jeg har fået en intern lederuddannelse  |
| 4 | Ja, Jeg har fået en ekstern lederuddannelse |
| 5 | Ja, jeg har taget en MBA, MPA el.l.         |
| 6 | Andet                                       |

## Mændene har typisk mere lederuddannelse end kvinderne

Uden at det siger noget om ledelseskvaliteten i sig selv, viser undersøgelsen, at mændene er relativt bedre lederuddannet end kvinderne. Således har eksempelvis knapt hver 3. mandlige leder en ekstern lederuddannelse mod kun hver 5. kvindelige leder. Og når det kommer til en MBA-uddannelse er mændene også i overtal, 11% af mændene har taget en MBA mod kun 6% af kvinderne.



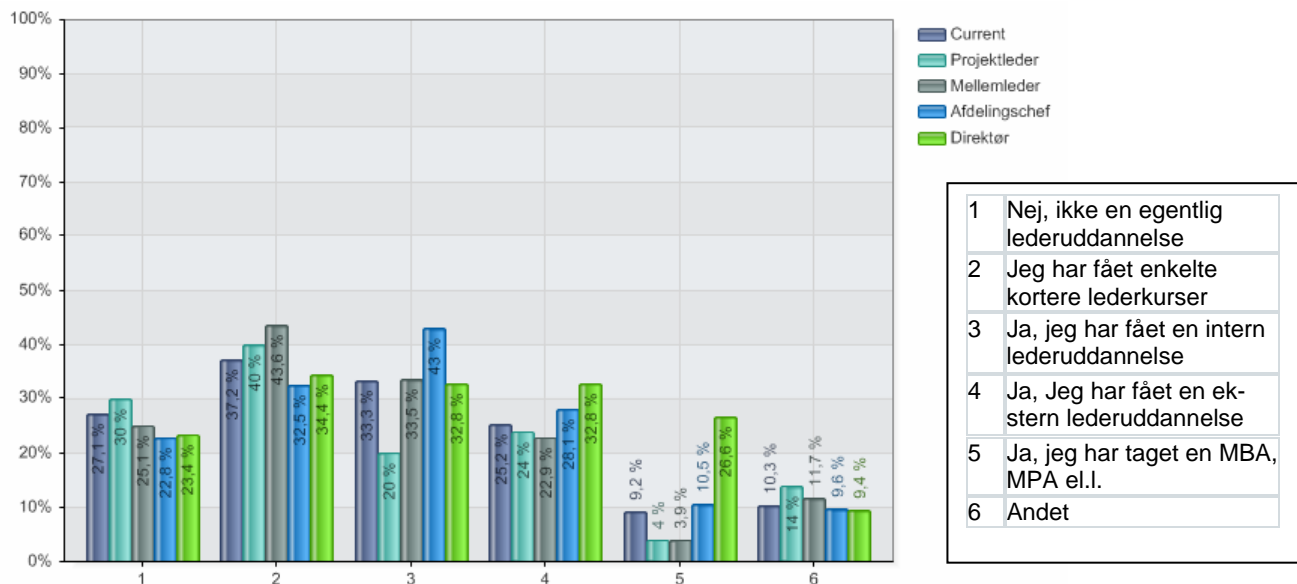
- |   |                                             |
|---|---------------------------------------------|
| 1 | Nej, ikke en egentlig lederuddannelse       |
| 2 | Jeg har fået enkelte kortere lederkurser    |
| 3 | Ja, jeg har fået en intern lederuddannelse  |
| 4 | Ja, Jeg har fået en ekstern lederuddannelse |
| 5 | Ja, jeg har taget en MBA, MPA el.l.         |
| 6 | Andet                                       |

## Lederuddannelse er vejen frem til topstillingerne

Hvis man gerne vil have en lederstilling på topniveau, er der noget der kunne tyde på, at det er en god idé at tage en egentlig lederuddannelse. Således har hele 27% af direktørerne i undersøgelsen taget en MBA og 33% har en ekstern og/eller en intern lederuddannelse.

Undersøgelsen viser dog også, at en lederuddannelse ikke er en betingelse for at komme til tops. Knap hver 4. direktør og afdelingschef har således ikke nogen egentlig lederuddannelse.

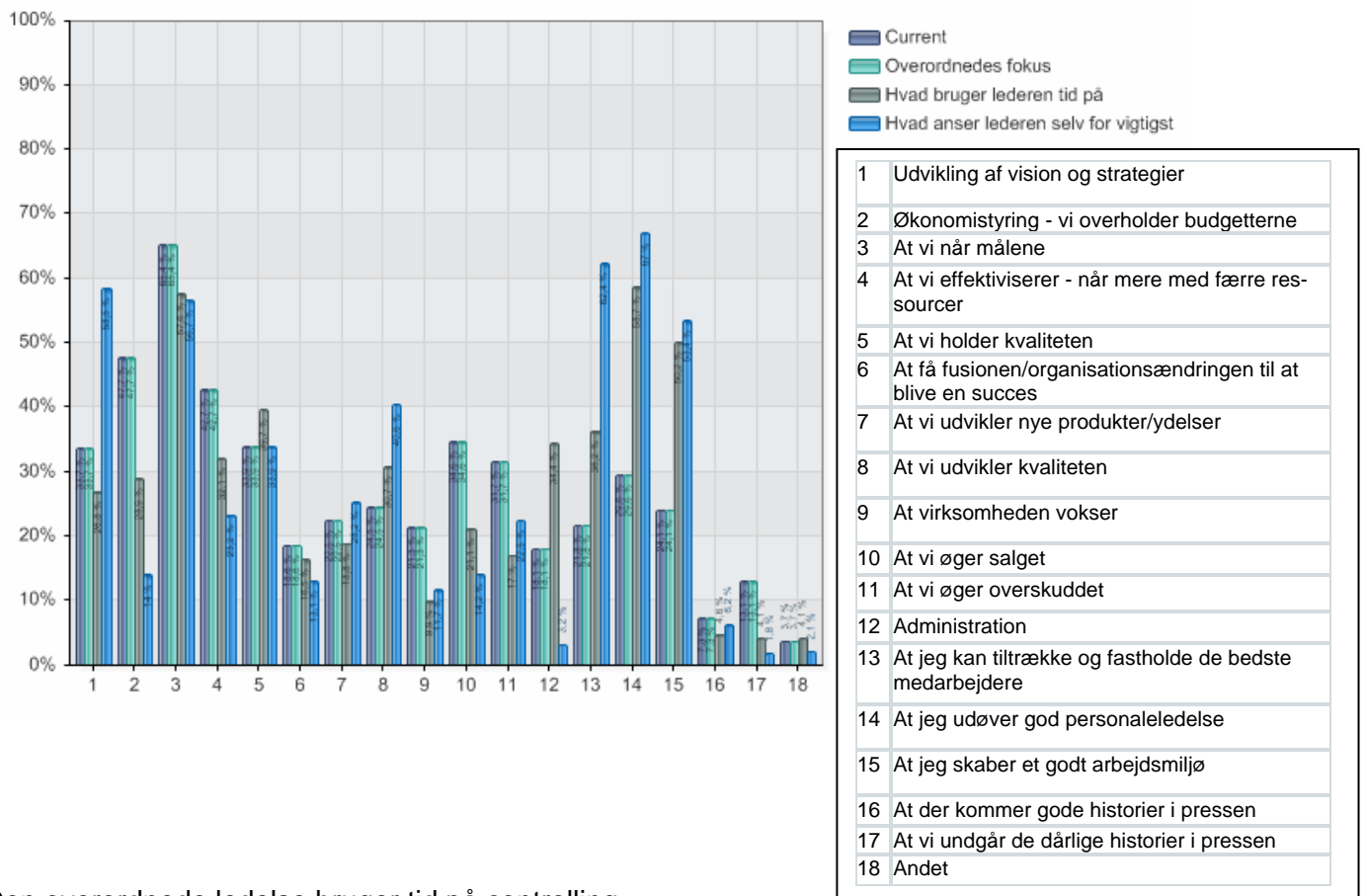
Undersøgelsen kunne være et fingerpeg til kvinderne om, at gå efter de længerevarende lederuddannelser, hvis de gerne vil forøge chancerne for en lederstilling på topniveau.



## Forskel på fokus

Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om, at give deres vurdering af, hvilke 5 ledelsesopgaver, der har den overordnede ledelses fokus, hvad man selv som leder bruger mest tid på og hvilke ledelsesopgaver, man selv anser for vigtigst. Resultaterne fremgår af figuren nedenfor:

	Overordnetes fokus	Lederen bruger mest tid på	Lederen anser selv for vigtigst
<b>1. prioritet</b>	65,4% - At vi når målene	58,7% - At udøve god personaleledelse	67% - At udøve god personaleledelse
<b>2. prioritet</b>	47,7% - Økonomistyring – vi overholder budgetterne	57,6% - At vi når målene	62,4% - At jeg tiltrækker og fastholder de bedste medarbejdere
<b>3. prioritet</b>	42,7% - At vi effektiviserer – når mere med færre ressourcer	50,2% - At skabe et godt arbejdsmiljø	58,5% - Udvikling af vision og strategier
<b>4. prioritet</b>	34,6% - At vi øger salget	39,7% - At vi holder kvaliteten	56,7% - At vi når målene
<b>5. prioritet</b>	33,9% - At vi holder kvaliteten	36,2% - At jeg tiltrækker og fastholder de bedste medarbejdere	53,4% - At skabe et godt arbejdsmiljø



### Den overordnede ledelse bruger tid på controlling

Oplevelsen er, at den overordnede ledelse på mange måder udøver en form for controlling funktion. Den overordnede ledelse har fokus på alt, hvad der kan måles og vejes – at målene nås, at budgetterne overholdes, at der effektiviseres, at salget øges og at kvaliteten holdes. Lederne bruger imidlertid deres tid på noget helt andet – nemlig alt det ”bløde”, alt det der umiddelbart kan være sværere at måle og veje - medarbejderne.

### Lederne prioriterer medarbejderne

Der er ingen slinger i valsen, lederne har tilsyneladende helt fat i, at resultaterne – alt det der kan måles og vejes, skabes af medarbejderne. Derfor giver det god mening, at bruge meget tid på medarbejderne for på den måde at sikre, at medarbejderne har de bedste vilkår til at skabe de resultater, som lederne i den sidste ende blive målt på af deres overordnede.

### Udvikling af visioner og strategier fylder ikke meget

Det er meget slående, at udvikling af visioner og strategier fylder meget lidt i hverdagen. I hverdagen er der i højere grad fokus på management fremfor leadership. Kun hver 3. af lederne vurderer, at deres overordnede ledelse har fokus på udvikling af visioner og strategier.

Selvom hele 80% af lederne på direktørniveau anser udvikling af visioner og strategier som en af deres vigtigste arbejdsopgaver, som er det kun godt 55% af direktørerne, der angiver det som en af de 5 opgaver de bruger mest tid på. Heri behøver der faktisk ikke være noget misforhold. Udvikling af visioner og strategier er ikke noget man gør dagligt. En vision skal gerne have flere års holdbarhed, hvor strategierne er noget der jævnligt kan tages op og revideres.

## Der bruges meget tid på administration

Administration fylder også relativt meget i ledernes hverdag. Således angiver mere end hver 3. leder, at administration er en af de 5 ledelsesopgaver, de bruger mest tid på. Til gengæld føler de ikke, at opgaven er ret vigtig. Kun 3% af lederne anser administration som en af de vigtigste opgaver.

Her skulle lederne måske overveje om de i højere grad kunne delegerede de administrative opgaver, så der blive mere plads til at arbejde med udvikling af vision og strategier, som de selv anser for en af de vigtigste opgaver.

## Mænd har mere fokus på målene og den overordnede ledelse

Der er visse kønsmæssige forskelle i ledernes prioriteringer. Således angiver f.eks. 64% af de mandlige ledere, at de bruger meget tid på at nå målene mod kun 49% af de kvindelige ledere. Til gengæld er der en lille overvægt i kvindernes fokus på den bløde del af ledelsen. Således angiver eksempelvis 56% af kvinderne at de bruger meget tid på at skabe et godt arbejdsmiljø mod kun 46% af mændene. Og kvinderne angiver også personaleledelse, som en af de ledelsesopgaver, der anser for vigtigst. 75% af kvinderne angiver personaleledelse som en af de vigtigste opgaver mod kun 61% af mændene.

Man kan måske sige, at der er en tendens til, at de mandlige ledere i højere grad end de kvindelige ledere orienterer sig mod den overordnede ledelse og hvad de bliver målt på af den overordnede ledelse.

## Offentlige ledere bruger mere tid på udvikling af vision og strategier

Privatansatte ledere har i langt højere grad en offentligt ansatte ledere fokus på at nå målene. Således angiver 62% af de privatansatte ledere, at det at nå målene er en af de 5 ledelsesopgaver, de bruger mest tid på mod kun 44% af de offentligt ansatte ledere.

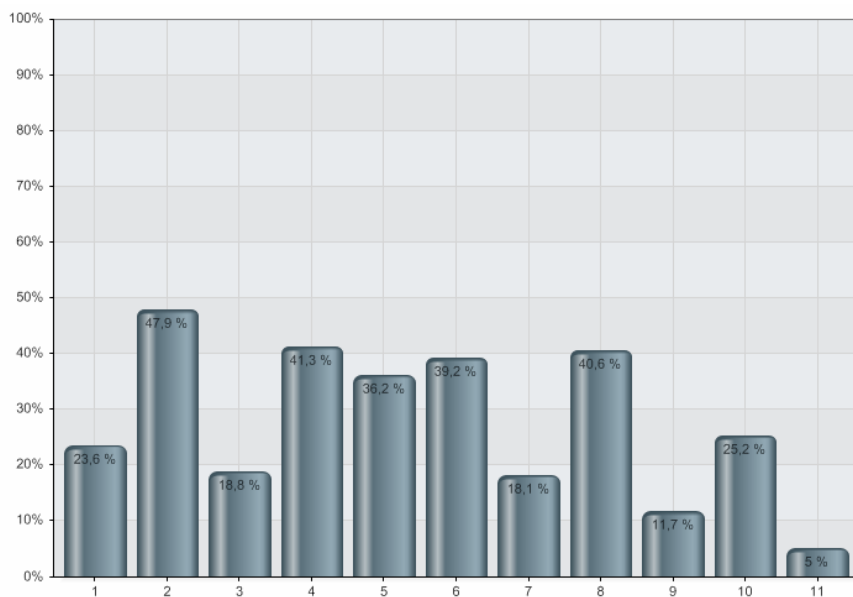
Til gengæld bruger offentlige ansatte ledere tilsyneladende mere tid på udvikling af vision og strategier, således har 39% angivet at formulering af vision og strategier er en af de 5 ledelsesopgaver, de bruger mest tid på mod kun 23% af de privatansatte ledere.

## **Ledelsesvilkårene har stor betydning**

I undersøgelsen er lederne blevet bedt om at forholde sig til, hvad det er for vilkår de udøver ledelse under.

1	Jeg får klare mål og rammer fra min overordnede ledelse
2	Jeg har fået stor kompetence til at løse mine opgaver
3	Jeg har tilstrækkeligt med ressourcer til at løse mine opgaver
4	Jeg føler mig tilstrækkeligt klædt på til at løse mine opgaver
5	Jeg kan oftest få støtte og sparring fra min overordnede ledelse
6	Jeg får ikke klare mål og rammer fra min overordnede ledelse
7	Jeg har ikke fået tillagt den nødvendige kompetence til at løse mine opgaver
8	Jeg har ikke tilstrækkeligt med ressourcer til at løse mine opgaver
9	Jeg føler mig ikke tilstrækkeligt klædt på til at løse mine opgaver
10	Jeg får sjældent støtte og sparring fra min overordnede ledelse
11	Andet





Det er positivt at se, at tilliden generelt er høj til lederne. Dette kommer til udtryk ved, at lige knapt halvdelen af lederne har angivet, at de har fået tillagt stor kompetence til at løse deres opgaver. Til gengæld kniber det lidt mere med at få klare mål og rammer fra den overordnede ledelse. Således angiver lige knapt hver 4. leder at de har klare mål og rammer, hvorimod 4 ud af 10 ledere angiver, at de ikke får klare mål og rammer fra deres overordnede ledelse.

Stor selvstændig kompetence og uklare mål og rammer kan godt være en farlig cocktail. Det kan føre til udvikling af små selvstændige kongedømmer i virksomheden, hvor man ikke nødvendigvis arbejder efter samme mål. Så uddelegering af kompetence bør helt klart hænge sammen med angivelse af klare mål og rammer.

### Dårlige ledelsesvilkår giver mere administration

Ledere har forskellige vilkår for at udøve deres ledelse. Undersøgelsen viser, at der er en sammenhæng mellem de ledelsesopgaver, man bruger mest tid på og ledelsesvilkårene. Således angiver 41% af lederne med dårlige vilkår for ledelse, at de bruger meget tid på administration mod kun 30% af lederne med gode vilkår for ledelse. Tilsvarende bruger ledere med gode ledelsesvilkår også mere tid og fokus på udvikling af vision og strategier. 30% af lederne med gode ledelsesvilkår angiver at udvikling af vision og strategier er en af de ledelsesopgaver, de bruger mest tid på mod kun 20% af lederne med dårlige ledelsesvilkår.

### Lederne bliver presset på ressourcer

4 ud af 10 ledere mener, at de har for få ressourcer til at løse de opgaver, de har ansvaret for. Det er sådanne vilkår, der kan være med til at skabe stress hos lederne eller hos deres medarbejdere.

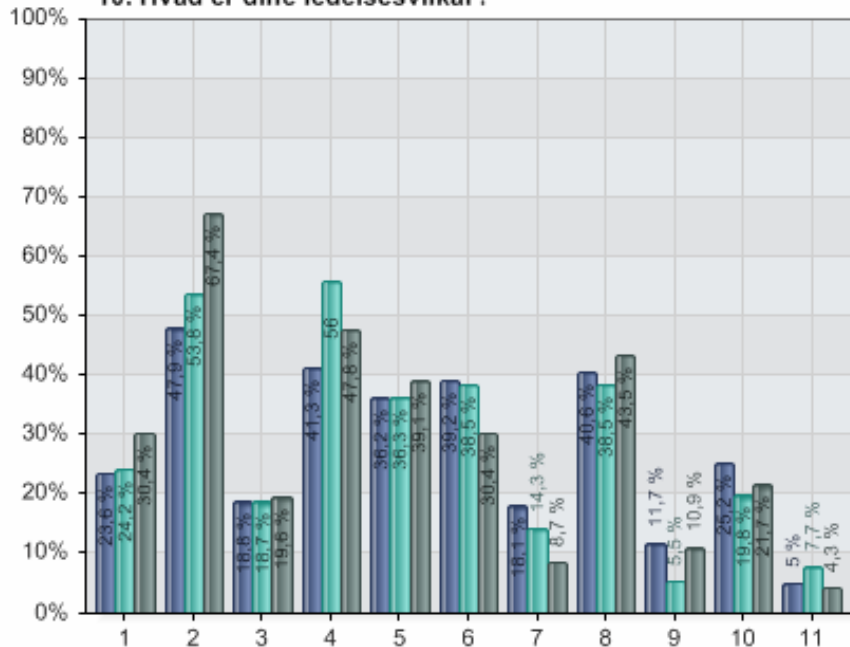
### Mænd føler sig bedre rustet end kvinderne til ledelsesopgaven

Der er kønsmæssige forskelle på, hvor godt man føler sig klædt på til ledelsesopgaven. 45% af de mandlige ledere mod 37% af de kvindelige ledere føler sig godt rustet til at klare ledelsesopgaverne. Til gengæld føler 17% af de kvindelige ledere sig ikke tilstrækkeligt klædt på til at løse deres opgaver mod kun 7% af mændene.

Denne kønsmæssige forskel kan ikke kun forklares med det faktum, at mange af mændene har mere lederuddannelse end de kvindelige ledere. Hvis man sammenligner de kvindelige og

mandlige ledere, som angiver at de har fået en ekstern lederuddannelse og/eller en MBA, så er der stadig en kønsmæssig forskel, som det ses af figuren nedenfor:

10. Hvad er dine ledelsesvilkår?



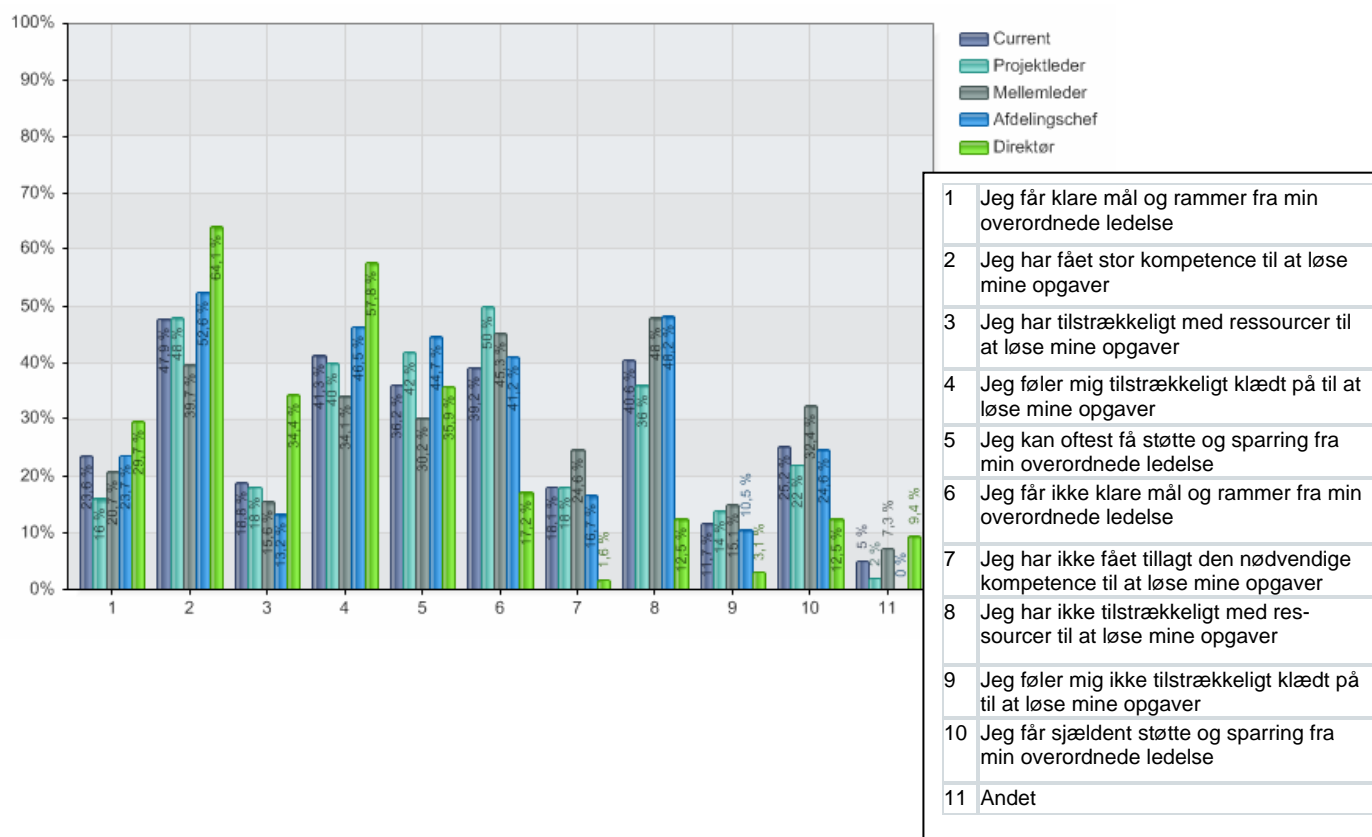
Current  
Mand  
Kvinde

1	Jeg får klare mål og rammer fra min overordnede ledelse
2	Jeg har fået stor kompetence til at løse mine opgaver
3	Jeg har tilstrækkeligt med ressourcer til at løse mine opgaver
4	Jeg føler mig tilstrækkeligt klædt på til at løse mine opgaver
5	Jeg kan oftest få støtte og sparring fra min overordnede ledelse
6	Jeg får ikke klare mål og rammer fra min overordnede ledelse
7	Jeg har ikke fået tillagt den nødvendige kompetence til at løse mine opgaver
8	Jeg har ikke tilstrækkeligt med ressourcer til at løse mine opgaver
9	Jeg føler mig ikke tilstrækkeligt klædt på til at løse mine opgaver
10	Jeg får sjældent støtte og sparring fra min overordnede ledelse
11	Andet

Det er interessant at se, at når man trække de mænd og kvinder ud, som har en ekstern lederuddannelse og en MBA, så er der stadig flere mænd end kvinder, der føler sig tilstrækkeligt klædt på til ledelsesopgaverne. Og tilsvarende er der flere kvinder nemlig ca. hver 10. kvinde mod hver 20. mand, som ikke føler sig tilstrækkeligt klædt på til ledelsesopgaverne. En forklaring kan være, at kvinder stadig slås lidt med selvtilliden. En anden kan være at mænd måske overvurderer sig selv mere. Begge forklaringer kan spille ind.



## Mellemliderne føler sig ofte ladt i stikken



Som figuren viser, er mellemlideren ofte den leder, der har de vanskeligste ledelsesvilkår. Lige 48% af mellemliderne slås med utilstrækkelige ressourcer til at løse opgaverne mod f.eks. kun 12% af direktørerne. Hver 3. mellemlider oplever ikke i det daglige at kunne få støtte og sparring fra deres overordnede ledelse. Og lige knapt halvdelen af mellemliderne oplever ikke at få klare mål og rammer.

At lade mellemliderne i stikken er sådan set, noget at dårligste man kan gøre rent ledelsesmæssigt. Det er mellemliderne der har det direkte ansvar for at få ført visioner og strategier ud i livet og for den daglige ledelse af medarbejderne. Hvis mellemliderne lades i stikken er der ret stor risiko for, at virksomheden ikke leverer de resultater, som den overordnede ledelse ønsker.

### Hver 3. helt nye leder lades alene

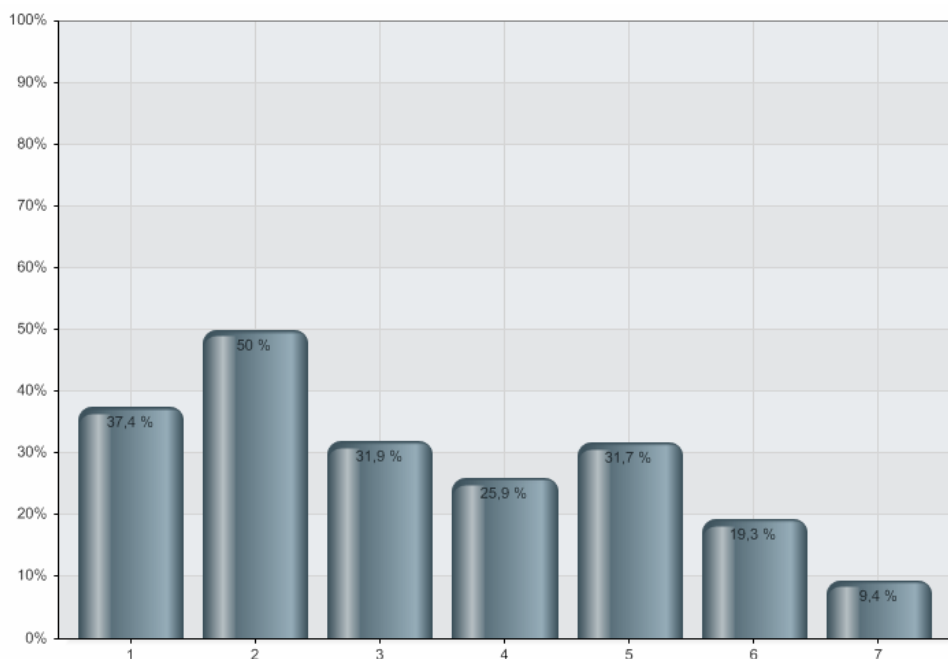
For at få succes i ledelsesrollen har en helt ny leder selvfølgelig brug for støtte, sparring, coaching og i det hele taget positiv opmærksomhed fra sin nærmeste leder. Det er imidlertid ikke virkeligheden for ca. hver 3. leder med mindre end 1 års ledererfaring. De føler sig ikke tilstrækkeligt klædt på til at løse ledelsesopgaven og de kan heller ikke regne med at få støtte og sparring fra deres overordnede ledelse samtidig med at de heller ikke får klare mål og rammer for deres virker.

Det er en synd og skam, hvis man ansætter eller udnævne helt nye ledere og ikke samtidig sørger for, at de får tilstrækkeligt rygstød og opbakning til at løfte opgaven. I bedste fald har man et naturtalent, der selv udvikler sig i rollen i værste fald får man en led der måske enten knækker

nakken eller udvikler sig til en rigtig dårlig leder, hvor det både kommer til at gå ud over medarbejderne og formentlig også kommer til at gå ud over virksomhedens resultater.

## For lidt tid til at udvikle sig som leder

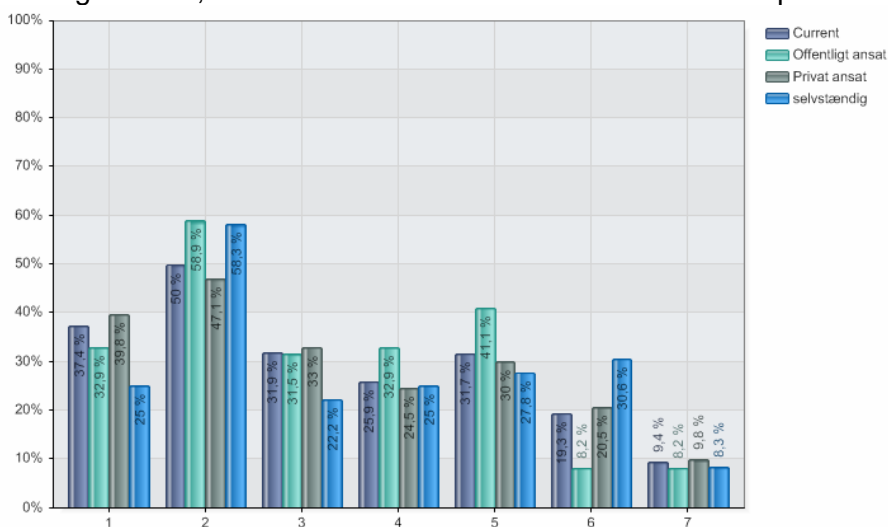
Det er tydeligvis svært at få sat tid af til at udvikle sig som leder. 4 ud af 10 ledere ville gerne have mere tid, end de rent faktisk har til at kunne udvikle sig som ledere. Det der tilsyneladende er lettest at afsætte tid til er læsning af relevant ledelseslitteratur. Halvdelen af lederne forsøger at holde sig opdateret ved at læse ledelseslitteratur. Hver 3. leder deltager i en eller anden form for ledernetværk. Herudover er der relativt mange ledere, nemlig hver 5. leder, som har en personlig sparringspartner/mentor/coach.



1	Det har desværre alt for lidt tid til
2	Jeg læser relevant ledelseslitteratur
3	Jeg går på kurser
4	Jeg går til konferencer
5	Jeg er med i ledernetværk
6	Jeg har en personlig sparringspartner/mentor/coach
7	Andet

## En personlig coach er mere brugt i det private

Der er forskel på, hvordan man udvikler sig som leder i det offentlige og i det private. Således er offentlige ledere tilsyneladende flittigere til at læse relevant ledelseslitteratur. Således angiver 59% offentlige ledere, at de læser ledelseslitteratur mod kun 47% private ledere.



1	Det har desværre alt for lidt tid til
2	Jeg læser relevant ledelseslitteratur
3	Jeg går på kurser
4	Jeg går til konferencer
5	Jeg er med i ledernetværk
6	Jeg har en personlig sparringspartner/mentor/coach
7	Andet

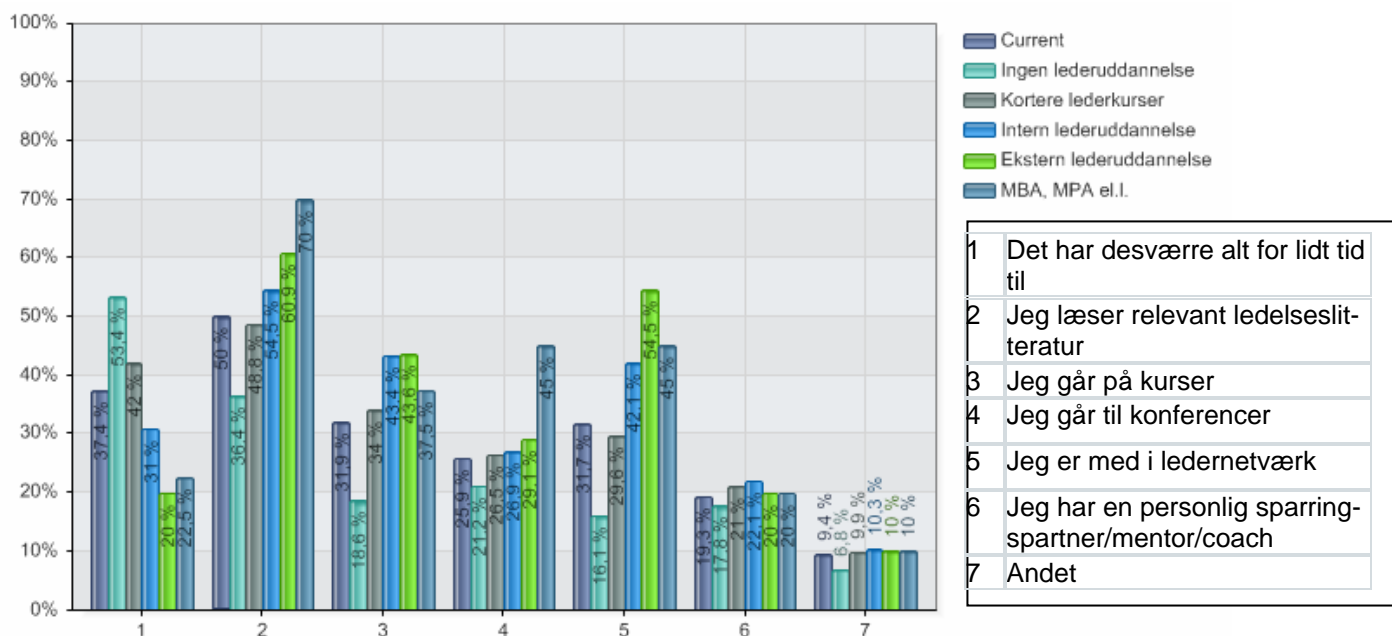
De offentlige ledere deltager også i et højere grad i forskellige former for ledernetværk. Således 41% af de offentlige ledere med en et ledernetværk mod kun 30% af de privatansatte ledere.

Til gengæld bruger de privatansatte ledere i langt højere grad en personlig sparringspartner eller coach. Således angiver ca. hver 5. privatansatte leder, at de har en personlig sparringspartner mod kun hver 12. offentlige leder.

### Jo bedre uddannet leder desto mere fokus på fortsat at udvikle sig

Det er interessant, at de ledere, som i forvejen har meget lederuddannelse, også er de ledere, som har størst fokus på fortsat at videreudvikle sig. Kun hver 5.

leder med en ekstern lederuddannelse eller en MBA har for lidt tid til at udvikle sig mod mere end halvdelen af de ledere, som ikke har nogen lederuddannelse overhovedet.

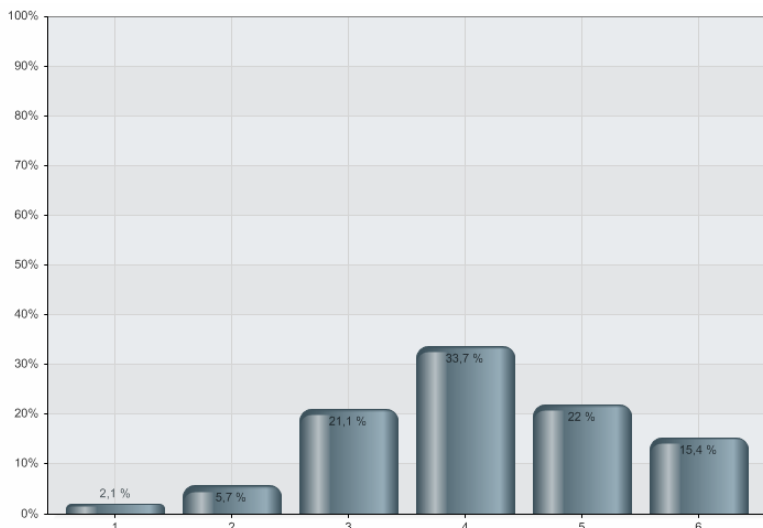


Ledere med en længerevarende lederuddannelse læser relevant ledelseslitteratur og deltager i højere grad i forskellige former for ledernetværk.

Nu er der jo ingen garanti for, at man bliver en god leder, fordi man læser ledelseslitteratur og i det hele taget har fokus på at udvikle sig som leder, men chancen er da uendeligt meget større end de ledere, der ikke har nogen som helst form for lederuddannelse og i øvrigt ikke sætter ressourcer af på at udvikle sig. Virksomhederne bør i langt højere grad sikre, at alle lederne har tilstrækkeligt fokus på at udvikle sig som ledere.

## Glem alt om 37 arbejdsuge, når du er leder

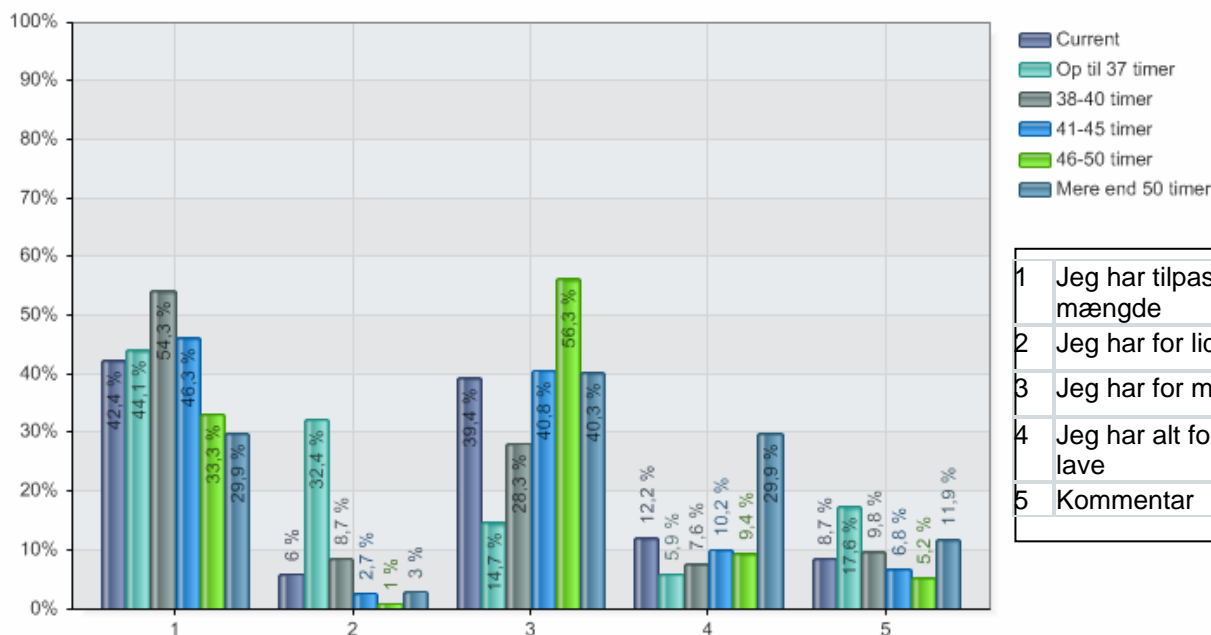
Tilsyneladende er det de færreste, der kan forene lederjobbet med en 37 timers arbejdsuge. Således angiver 9 ud af 10 ledere, at de arbejder mere end 37 timer om ugen. Og det er for det meste ikke kun et par enkelte timer, der lægges mere om ugen. Således oplyser 4 ud af 10 ledere, at de i gennemsnit arbejder mere end 45 timer om ugen.



1	Under 37 timer
2	37 timer
3	38-40 timer
4	41-45 timer
5	46-50 timer
6	Mere end 50 timer

## For nogen er det en livsstil at arbejde meget

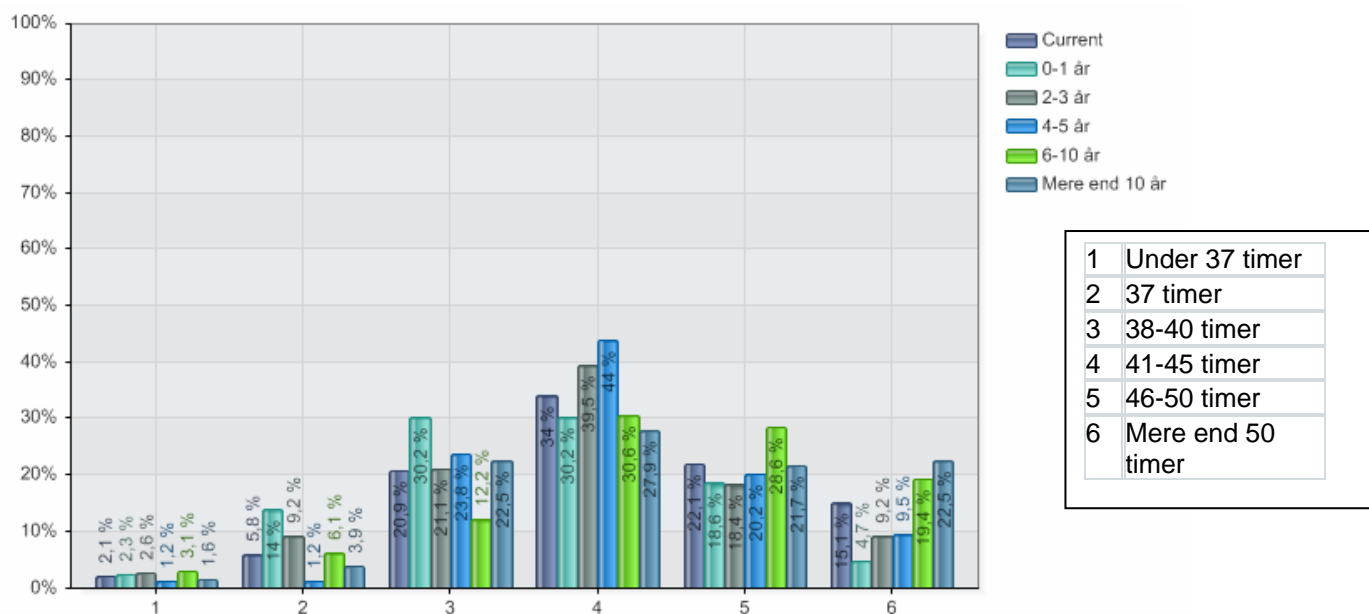
Lederne arbejder meget og synes også selv, at det er for meget. 7 ud af 10 ledere angiver, at de har for meget at lave. For nogle ledere må det imidlertid være lidt af en livsstil at arbejde meget. Således angiver ca. hver 3. leder som arbejder 46 timer eller mere om ugen, at de finder deres arbejdsomfang passende.



1	Jeg har tilpas arbejds- mængde
2	Jeg har for lidt at lave
3	Jeg har for meget at lave
4	Jeg har alt for meget at lave
5	Kommentar

## Jo mere erfaren leder – desto flere arbejdstimer

Man skulle tro, at nye ledere lagde flere timer på arbejdet, netop fordi var nye og havde meget at lære og fordi erfaringerne var mindre. Men sådan forholder det sig ikke. Tværtimod arbejder erfarne ledere langt mere end helt nye ledere. Omkring hver 5. leder med mere en 6 års ledererfaring på bagen lægger flere end 50 timers arbejde om ugen. Tilsvarende er det mindre end hver 10. leder med und 6 års erfaring der lægger så mange timers arbejde om ugen.

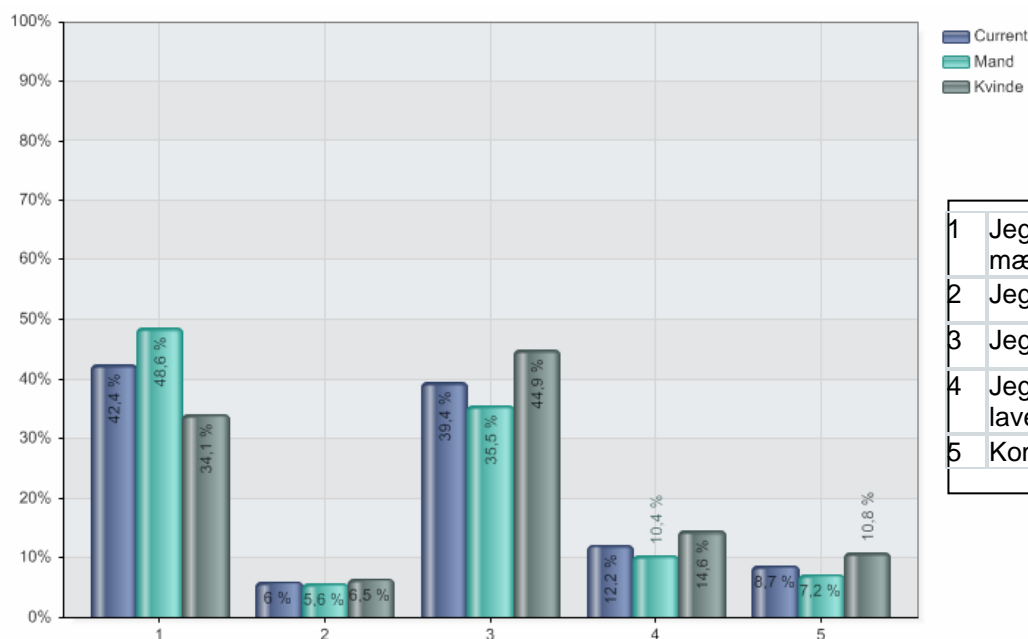


Yngre leder prioriterer tilsyneladende anderledes end ældre ledere. Det kan handle om, at yngre ledere måske i højere grad har fokus på det hele liv og også ønsker at have tid til et liv uden for arbejdet.

## Kvindelige ledere har for meget at lave

Både mandlige og kvindelige ledere lægger mange timer på deres arbejde. Når vi taler om et gennemsnit på 46 timer eller derover om ugen, så er der væsentlig flere mænd end kvinder, der lægger de mange timer, selvom om kvinderne nu også er godt med efterhånden.

De kvindelige ledere er generelt mere utilfredse med de mange timer på arbejdet. Således angiver 60% af kvindelige ledere at de har for meget eller alt for meget at lave mod 46% af de mandlige ledere. Det kan handle om, at kvinder prioriterer anderledes. Det kan også være, at det stadig handler om, at kvinderne lægger flere timers arbejde i hjemmet end mændene.



1	Jeg har tilpas arbejds- mængde
2	Jeg har for lidt at lave
3	Jeg har for meget at lave
4	Jeg har alt for meget at lave
5	Kommentar

## Personlige kommentarer

Jeg synes, at undersøgelsen tydeligt viser, at ledere gerne vil god ledelse. Det er også meget tydeligt, at langt størsteparten af lederne anser ledelse af medarbejdere som en meget vigtig ledelsesopgave, som de giver høj prioritet i det daglige. Det er meget glædeligt.

Derimod er det ret trist at relativt mange ledere og her taler vi særligt om mellemledere og helt unge ledere lades i stikken af den overordnede ledelse. De får ikke tilstrækkeligt gode vilkår til at kunne udøve og udvikle deres ledelse. Og det kan faktisk godt gå hen og blive katastrofalt både her og nu men også på længere sigt. Det kan betyde, at den enkelte leder får det unødigt svært og kommer til at lave en masse fejl, der kunne have været undgået med noget opmærksomhed og coaching fra lederen ovenover. I værste fald, kan lederen gå hen og udvikle sig til en fiasko, hvilket er synd og skam både for lederen men i høj grad også for medarbejderne.

De fleste ledere er arbejdsomme. De lægger mange timer om ugen på deres arbejde. Samtidig har de fleste ledere også store ambitioner og vil gerne levere en ordentlig ledelsesindsats. Mange ledere har imidlertid ikke ordentlige vilkår for at udøve god ledelse. Coacktailen af mange timer på arbejdet, følelsen af ikke at have tilstrækkelig tid til de opgaver, man finder for vigtigst og måske oven i købet ikke at have tilstrækkelig opbakning eller ledelsesmæssig balast, så er der desværre dækket op til stress og dårlig ledelse. Jeg håber, at denne undersøgelse kan være med til at sætte fokus på at skabe gode vilkår for at udøve god ledelse og ikke mindst at pege på topledelsens store ansvar i den forbindelse.

## Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme.

## Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,  
e-mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)

## Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

## Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse, projektledelse, karriererådgivning, web-analyser, udvikling af organisation og medarbejdere. Se mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

2007