

# cfil

Center for Ledelse

## Modsatrettede krav til ledelse

Indikator 2009  
Udarbejdet af rådgiver Lena Jensen



## Generelt om undersøgelsen

- **Undersøgelsesperiode**

Undersøgelsen er gennemført som en online undersøgelse i perioden den 16. april 2009 til den 24. april 2009.

- **Respondenter**

Undersøgelsen er udsendt via CfL Center for Ledelses Trendpanel til i alt 1102 personer.

183 respondenter besvarede spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent for undersøgelsen på 17%.

# Hvem har svaret?

## ▪ **Jobniveau**

- 25% Adm. direktører eller sidder i virksomhedens direktion
- 24 % Funktionsdirektører (hvoraf HR-funktionsdirektører udgør 9%)
- 42 % Funktionschefer (hvoraf HR-funktionschefer udgør 14%)
- 9 % Projektledere, funktionærer (inkl. HR-konsulent)

## ▪ **Virksomhedens størrelse**

- Under 49 medarbejdere 16%
- 50-199 medarbejdere 24%
- 200 medarbejdere eller derover 60%

## ▪ **Branchefordeling**

Respondenterne er bredt repræsenteret i forhold til brancher, men primært er det Fremstillingsindustri (15%), It- og databehandling (14%), Finansierings- og forsikringsvirksomhed (12%), Rådgivende virksomhed (11%), Handel, transport- og hotelvirksomhed (10%), Offentlig virksomhed, Forsvar og sundhed (9%)

# Konklusioner

- De fleste har et bud på den fremtidige udvikling. Kun 7% erkender, at de ikke ved, hvad fremtiden bringer.
- De fleste forventer, at de vil opleve den samme påvirkning i de næste 2-3 år, som de oplever nu.
- Det overflødige fedt skæres væk, der ændres i strategi- og organisationsdesign, og udviklingsprojekter reduceres.  
20% har øget fokus på kompetenceudvikling.
- 2/3 har en strategi, der i høj eller nogen grad kan anvendes til at håndtere evt. nye markedskrav.
- Hele 45% ser et behov for at styrke det strategiske beredskab.
- 25% af de, der i høj grad har kunnet anvende deres strategi til at håndtere den nye situation, ser stadig et behov for at styrke det strategiske beredskab.
- Overraskende mange ledere mener, at de har kompetencerne til at håndtere krisen.
- 70% oplever i nogen eller høj grad modsatrettede krav, men de fleste mener, at de kompetencemæssigt kan håndtere disse.
- Jo mere hverdagen er præget af modsatrettede krav, des større usikkerhed oplever lederne i forhold til at håndtere disse krav.
- Mere end 2/3 har ikke ændret fokus på udvikling af lederkompetencer.
- Mere end 1/3 vil have større eller meget større fokus på lederkompetencer fremover.

# cfil

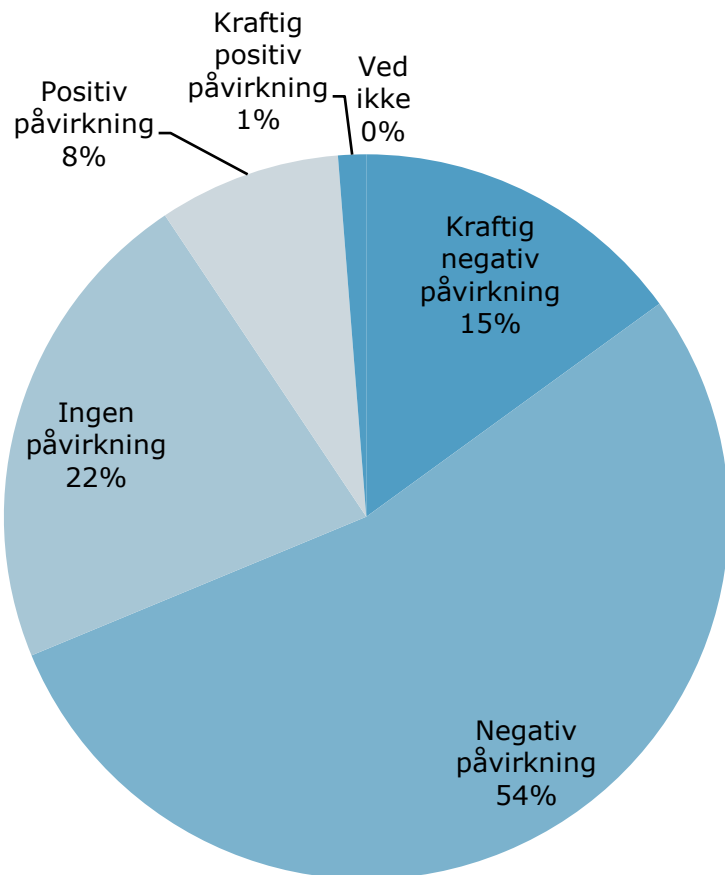
Center for Ledelse

Den økonomiske effekt af  
den globale finanskriser

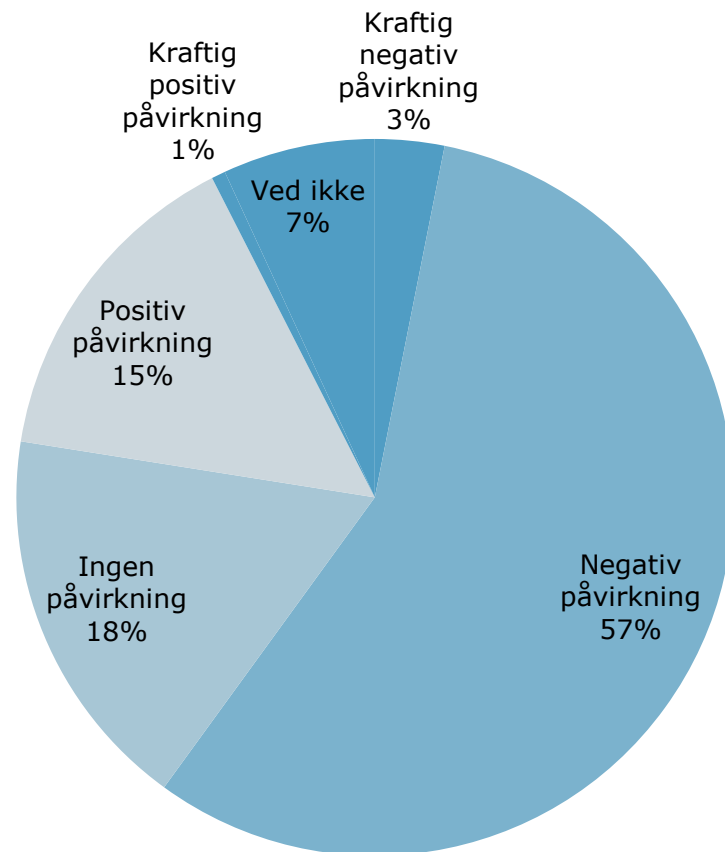


De fleste har et bud på den fremtidige udvikling. Kun 7% erkender, at de ikke ved, hvad fremtiden bringer.

**Hvilken økonomisk effekt har den globale finanskrisen haft på jeres virksomhed?**



**Hvilken fremtidig økonomisk effekt forventes den globale finanskriser at få i jeres virksomhed i de næste 2-3 år?**



De fleste forventer, at de vil opleve den samme påvirkning i de næste 2-3 år, som de oplever nu.

Hvilken økonomisk effekt har den globale finanskrise haft på jeres virksomhed?

Negativ påvirkning

Ingen påvirkning

Positiv påvirkning

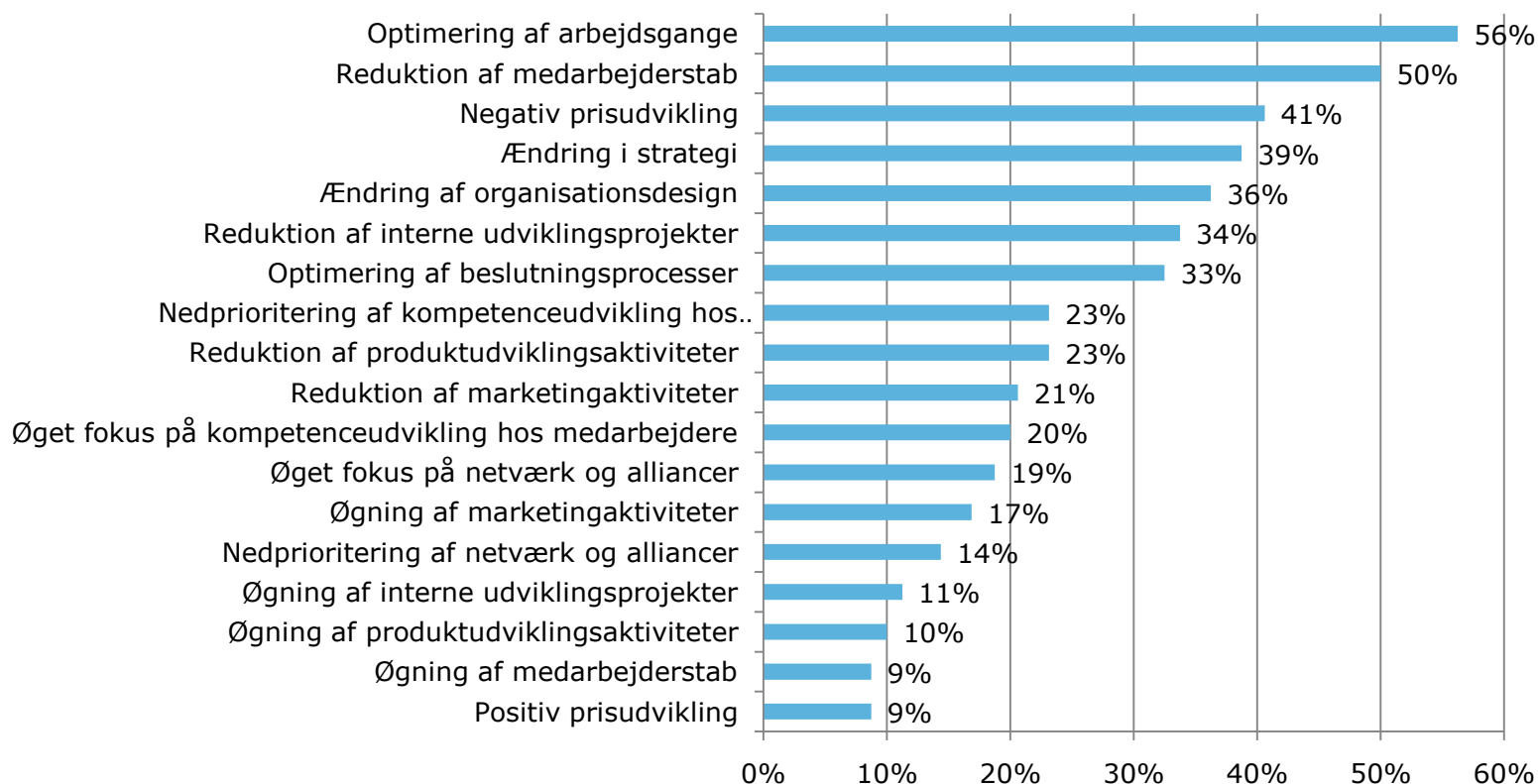
Hvilken fremtidig økonomisk effekt forventes den globale finanskrise at få i jeres virksomhed i de næste 2-3 år?

0% 20% 40% 60% 80% 100%

■ Negativ påvirkning ■ Ingen påvirkning ■ Positiv påvirkning ■ Ved ikke

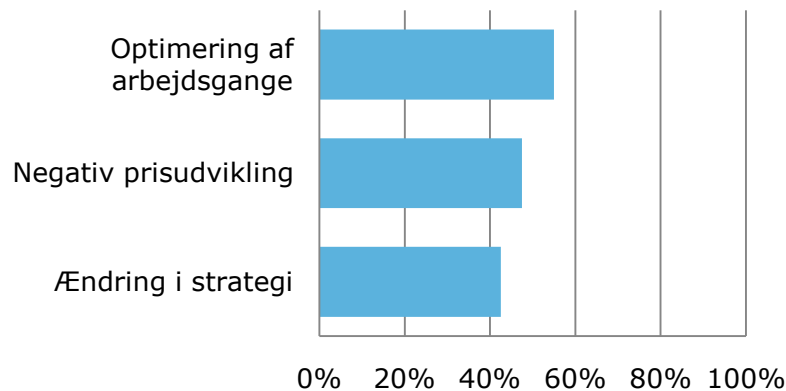
Det overflødige fedt skæres væk, der ændres i strategi- og organisationsdesign, og udviklingsprojekter reduceres. 20% har øget fokus på kompetenceudvikling.

**Inden for hvilke områder har jeres virksomhed, som følge af den globale finanskriser, oplevet et øget behov for forandring, i løbet af de sidste 6 måneder?  
(Mulighed for flere svar)**

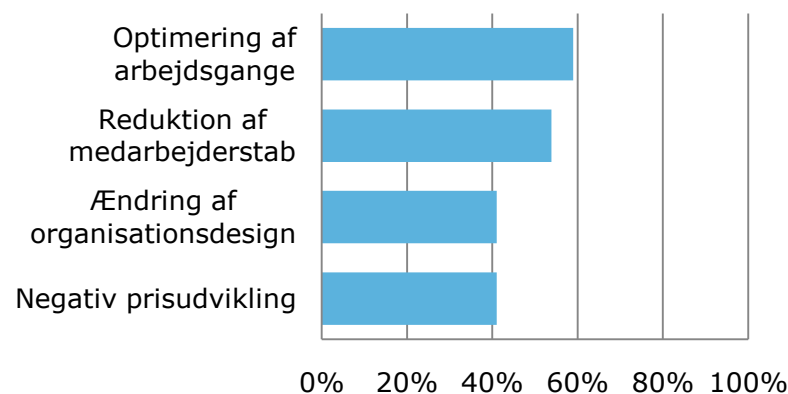


# De områder, hvor lederne som følge af den globale finanskriser, især har oplevet et øget behov for forandring i løbet af de sidste 6 måneder fordelt efter organisatorisk niveau

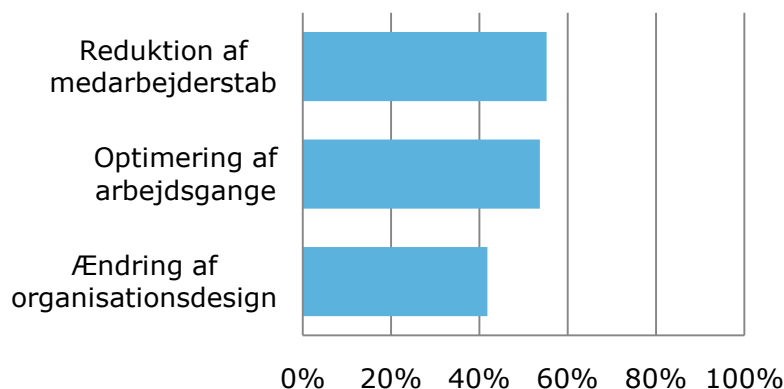
**Adm. direktør / Direktion - øvrige**



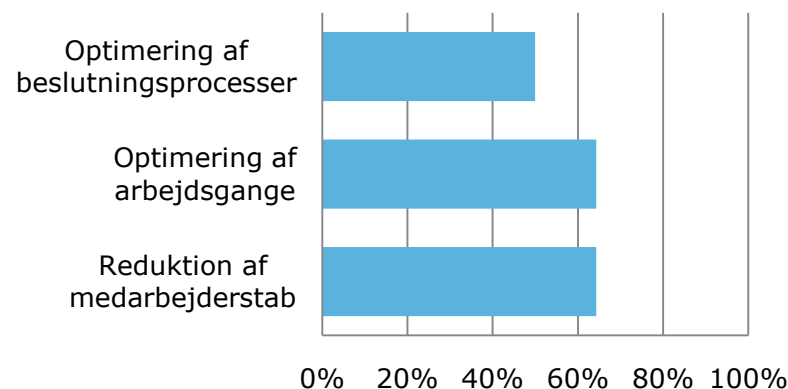
**Funktionsdirektør**



**Funktionschef**

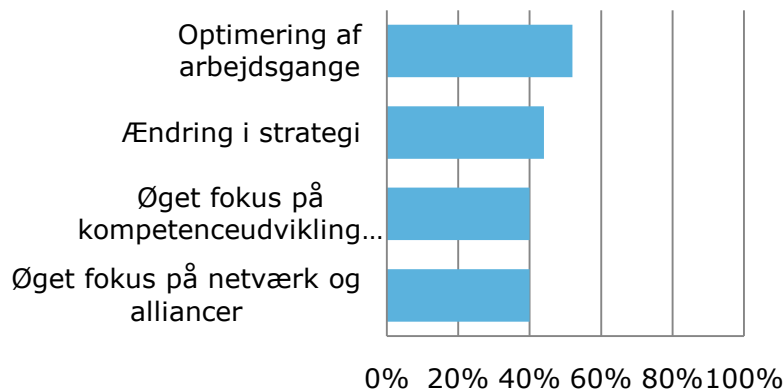


**Projektleder, funktionær mv.**

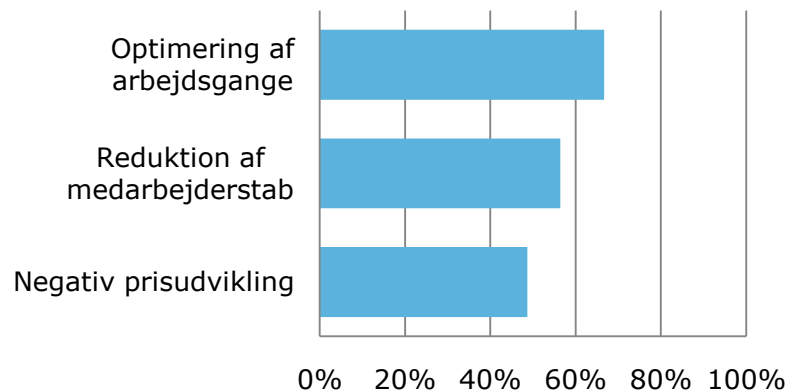


De områder, hvor lederne, som følge af den globale finanskriser, især har oplevet et øget behov for forandring i løbet af de sidste 6 måneder fordelt på virksomhedsstørrelse

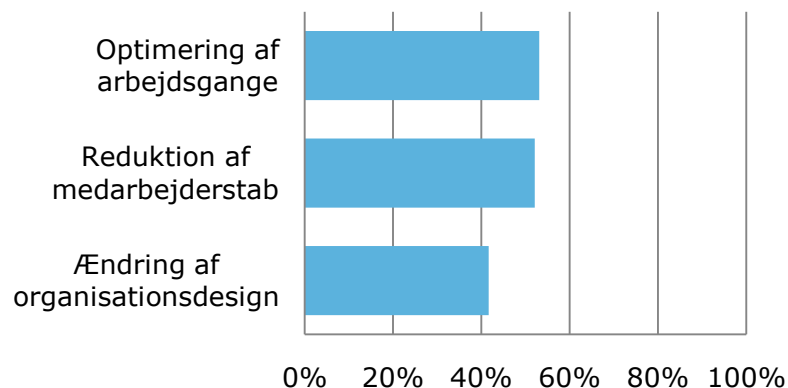
**Under 49 medarbejdere**



**50-199 medarbejdere**



**Over 200 medarbejdere**



# cfl

Center for Ledelse

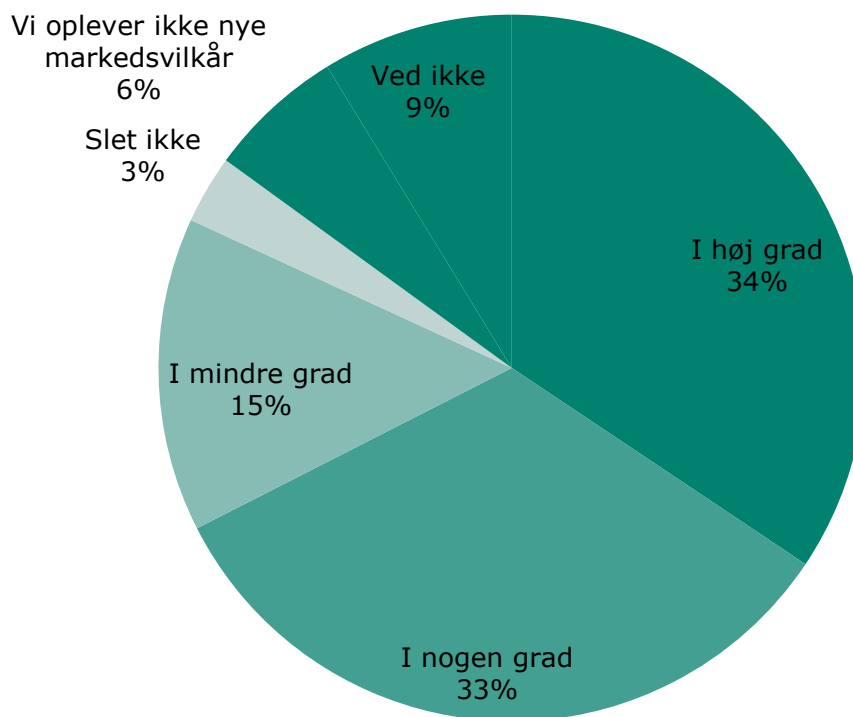
# 02

Den globale finanskriser og virksomhedens strategi



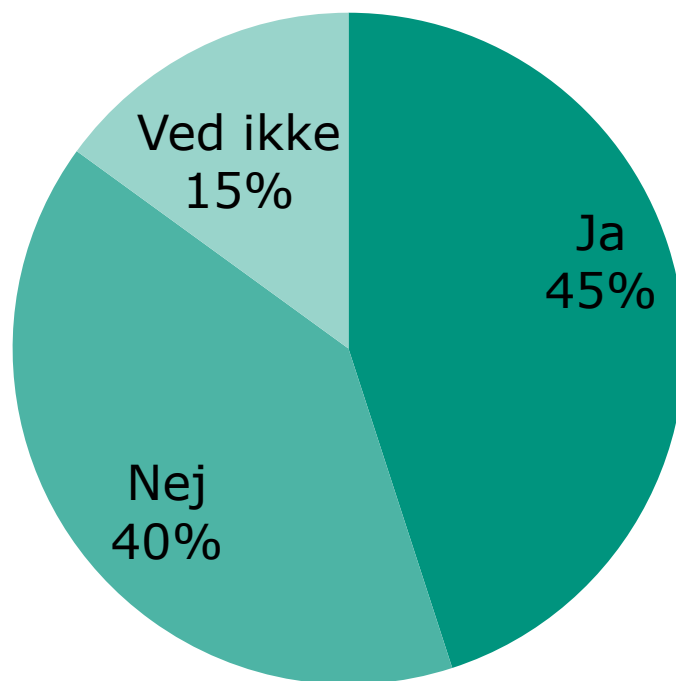
2/3 har en strategi, der i høj eller nogen grad kan anvendes til at håndtere evt. nye markedskrav

**I hvilken grad har virksomhedens strategi kunne anvendes til at håndtere evt. nye markedskrav?**



Hele 45% ser et behov for at styrke det strategiske beredskab

**Ser du et behov for at styrke virksomhedens strategiske beredskab så strategien bedre kan rumme skiftende markedsvilkår?**



25% af de, der i høj grad har kunnet anvende deres strategi til at håndtere den nye situation, ser stadig et behov for at styrke det strategiske beredskab

I hvilken grad har virksomhedens strategi kunne anvendes til at håndtere evt. nye markedskrav?

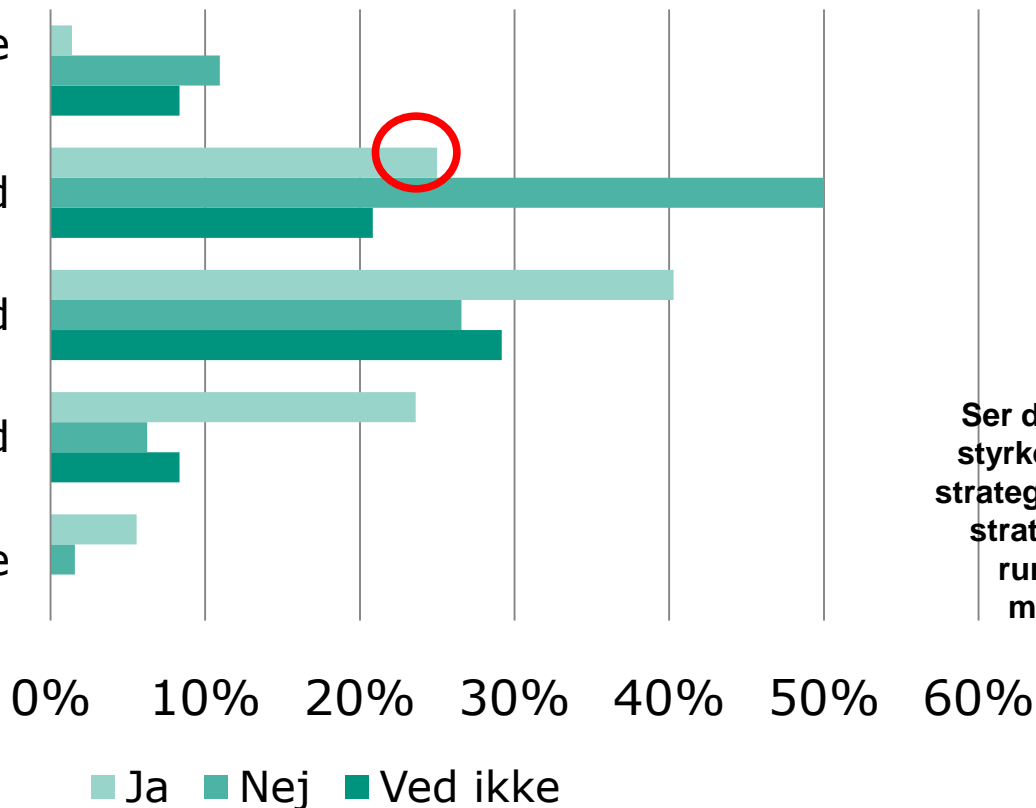
Vi oplever ikke nye markedsvilkår

I høj grad

I nogen grad

I mindre grad

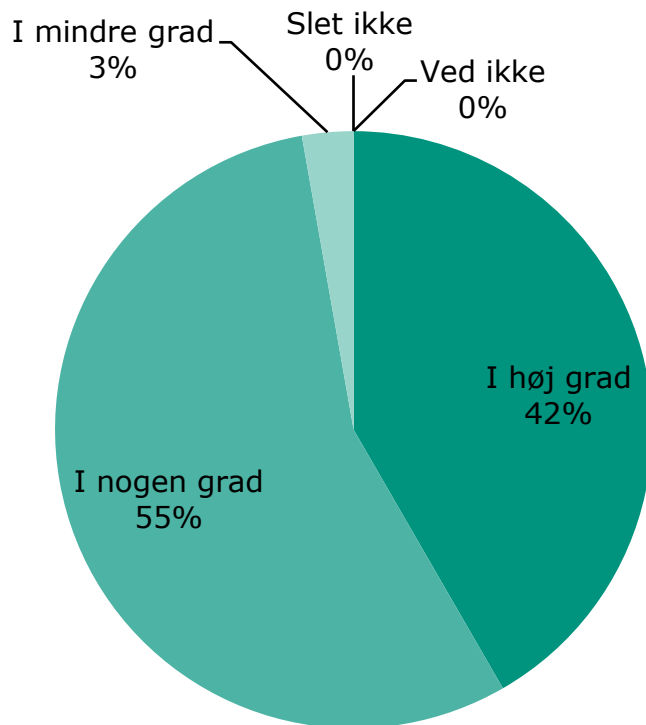
Slet ikke



Ser du et behov for at styrke virksomhedens strategiske beredskab så strategien bedre kan rumme skiftende markedsvilkår?

Overraskende mange ledere mener, at de har kompetencerne til at håndtere krisen

**I hvilken grad oplever du at dine lederkompetencer er fyldestgørende til at håndtere denne strategiske opgave?**



# cfl

Center for Ledelse

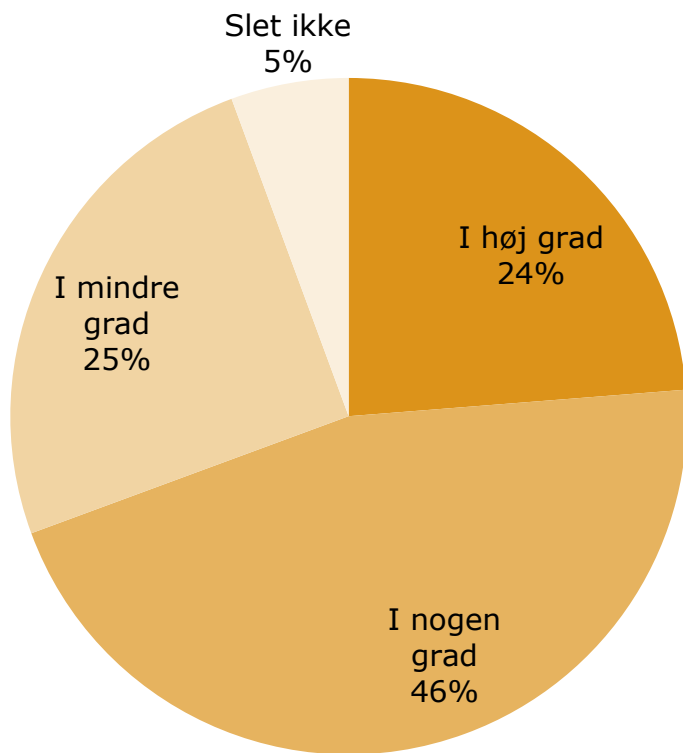
# 03

Kompleksitet i lederopgaverne  
og ledernes kompetencer

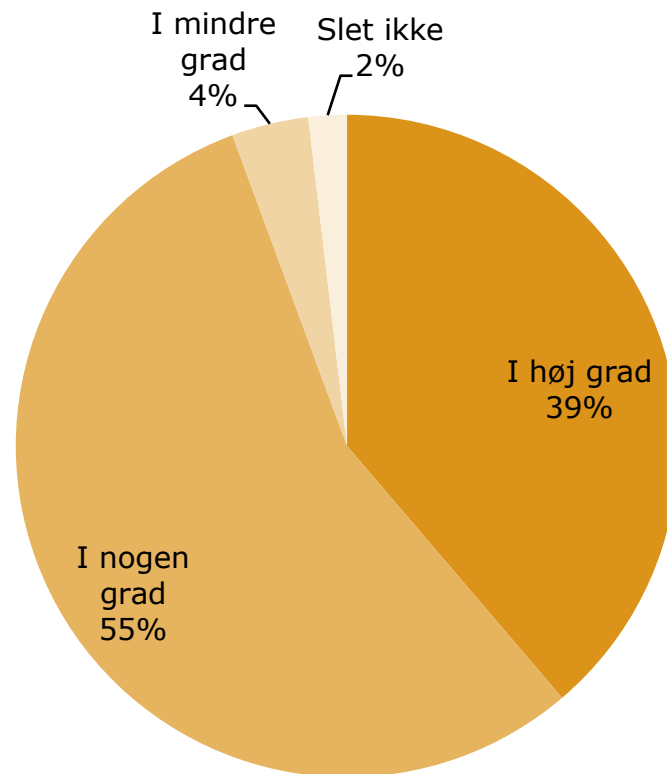


70% oplever i nogen eller høj grad modsatrettede krav, men de fleste mener, at de kompetencemæssigt kan håndtere disse.

**I hvilken grad oplever du som leder, at hverdagen er præget af modsatrettede krav?**

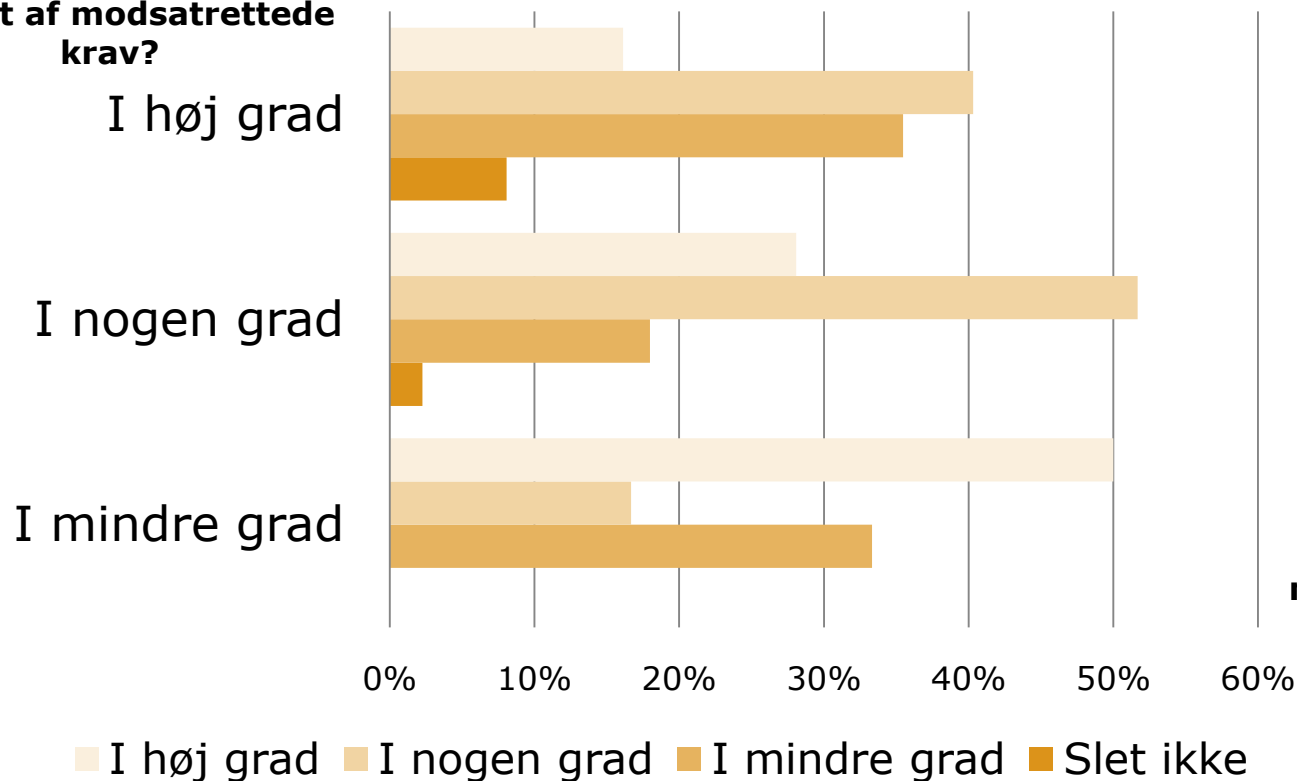


**I hvilken grad oplever du, at dine lederkompetencer er fyldestgørende til at håndtere eventuelle modsatrettede krav du i dag står overfor som leder?**



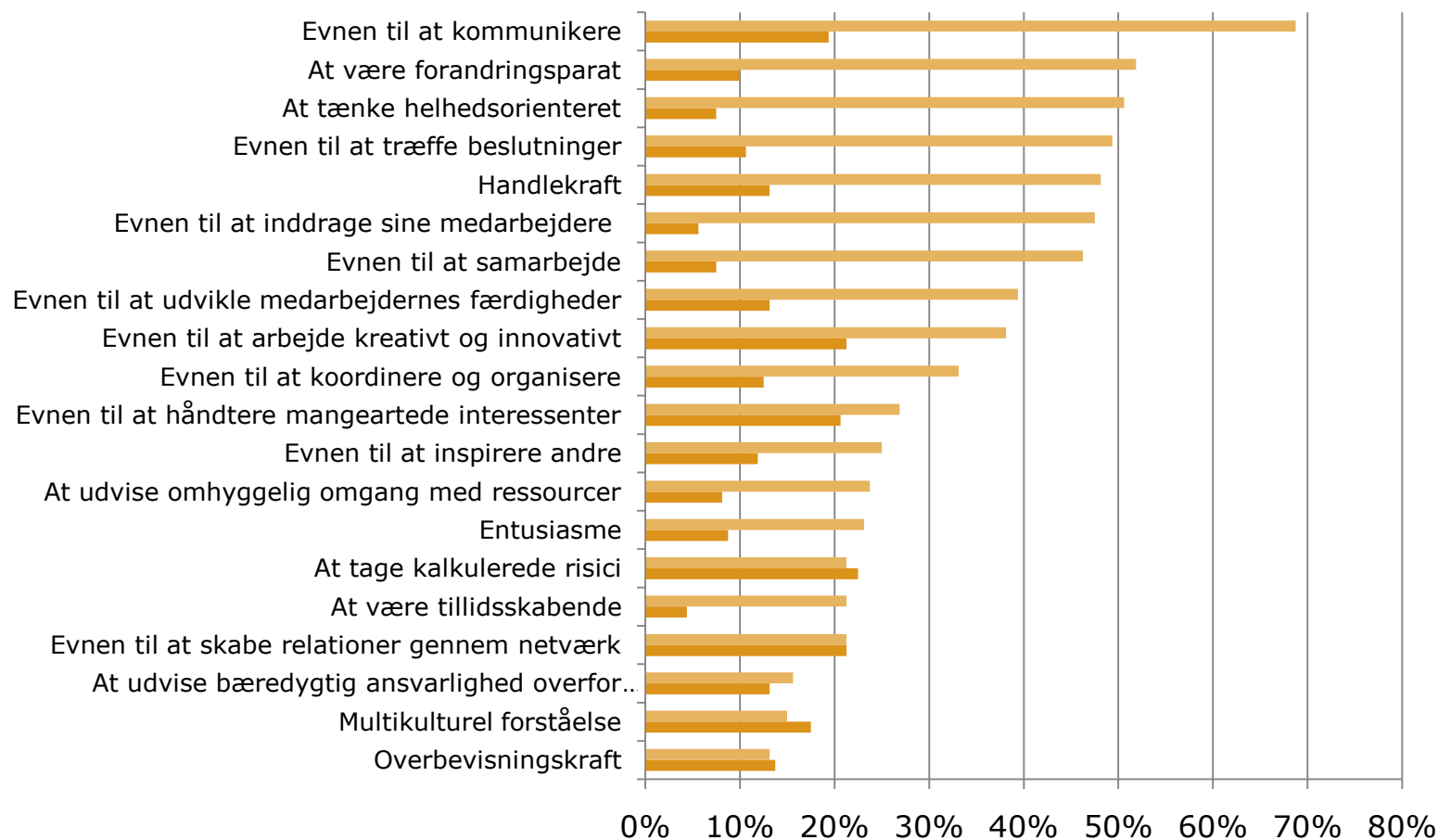
Jo mere hverdagen er præget af modsatrettede krav, des større usikkerhed oplever lederne i forhold til at håndtere disse krav.

**I hvilken grad oplever du som leder, at hverdagen er præget af modsatrettede krav?**



**I hvilken grad oplever du, at dine lederkompetencer er fyldestgørende til at håndtere eventuelle modsatrettede krav du i dag står overfor?**

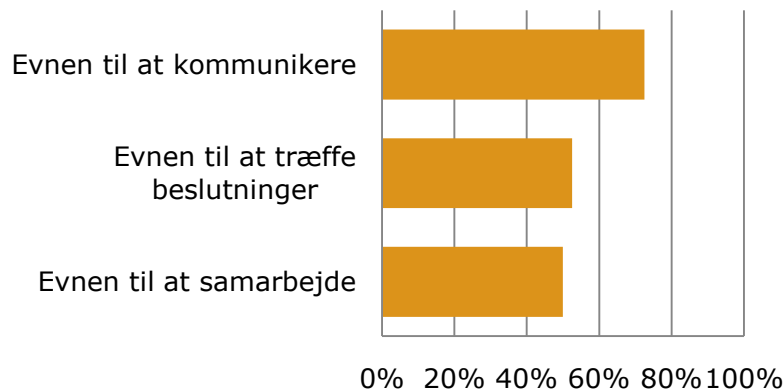
Er de højest prioriterede kompetencer, de der skal få os ud af krisen? De bredt formulerede kompetencer prioriteres over de mere handlingsorienterede.



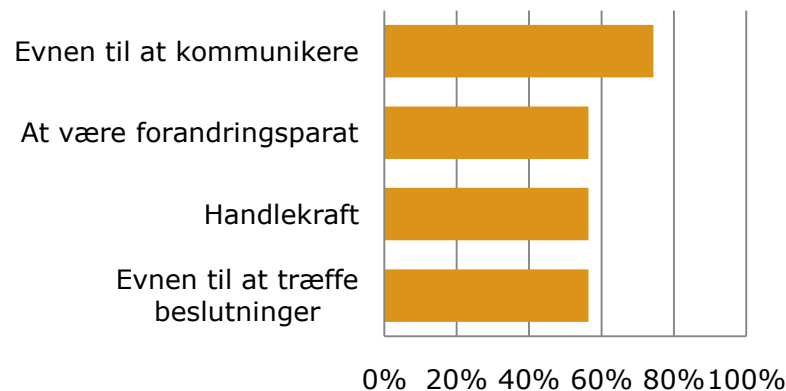
- Hvilke af nedenstående kompetencer ser du som leder som afgørende for, at virksomheden kan opnå succes i de kommende år?
- Hvilke af nedenstående kompetencer savner du som leder, for at virksomheden kan opnå succes i de kommende år?

De kompetencer ledere især anser som afgørende for, at virksomheden kan opnå succes i de kommende år fordelt efter organisatorisk niveau.

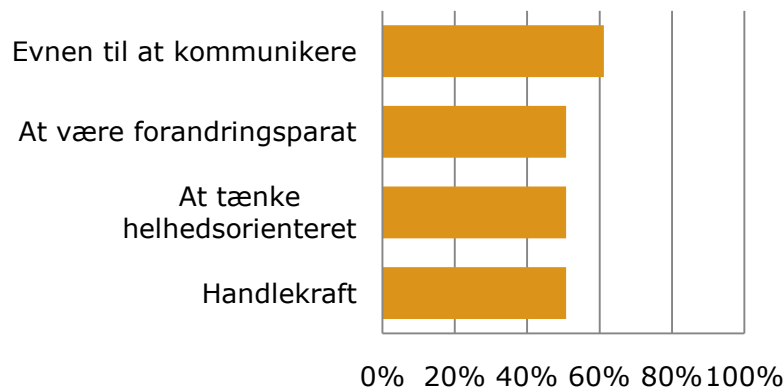
**Adm. direktør / Direktion - øvrige**



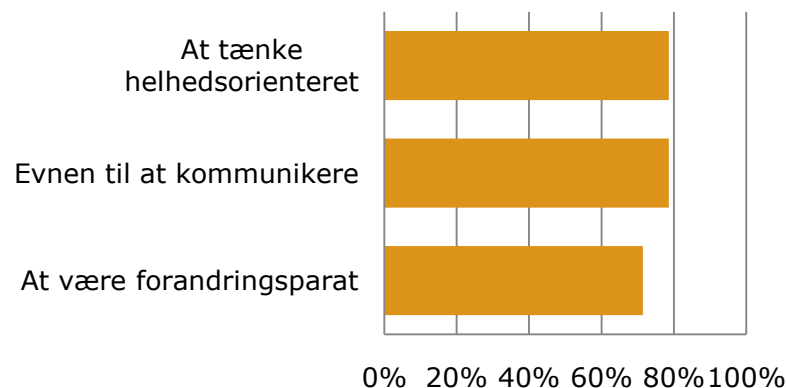
**Funktionsdirektør**



**Funktionschef**

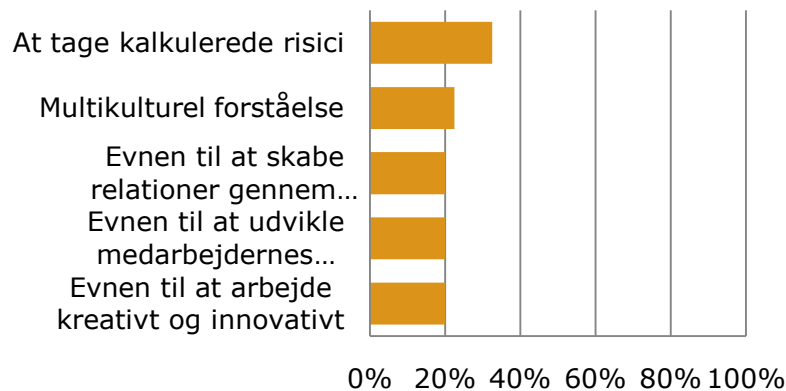


**Projektleder, funktionær mv.**

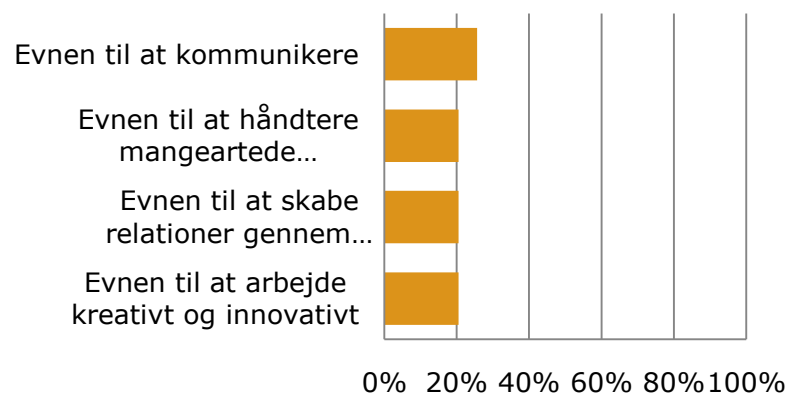


# De kompetencer ledere især savner, for at virksomheden kan opnå succes i de kommende år fordelt efter organisatorisk niveau

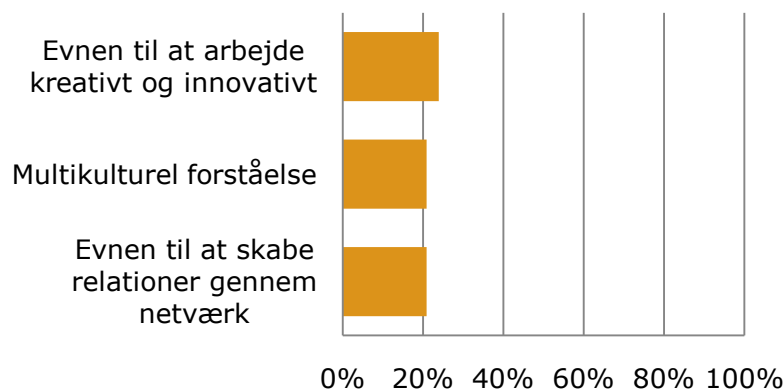
## Adm. direktør / Direktion - øvrige



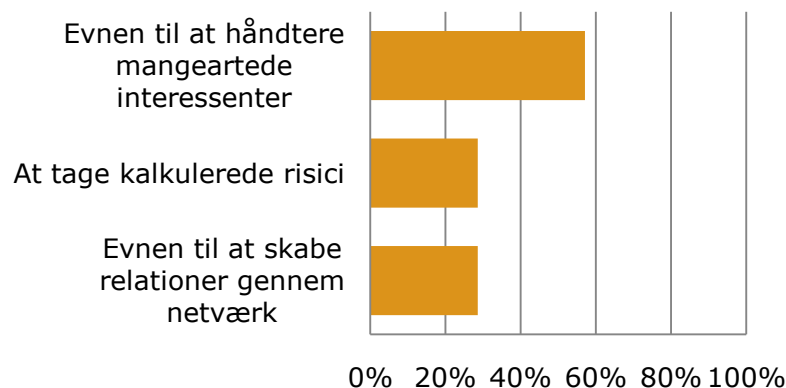
## Funktionsdirektør



## Funktionschef

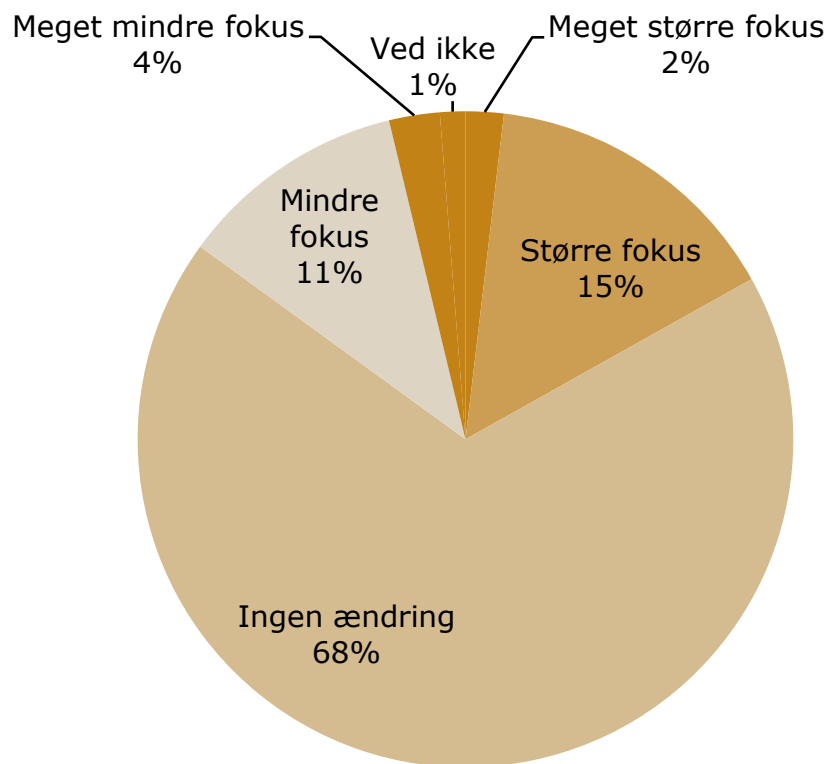


## Projektleder, funktionær mv.



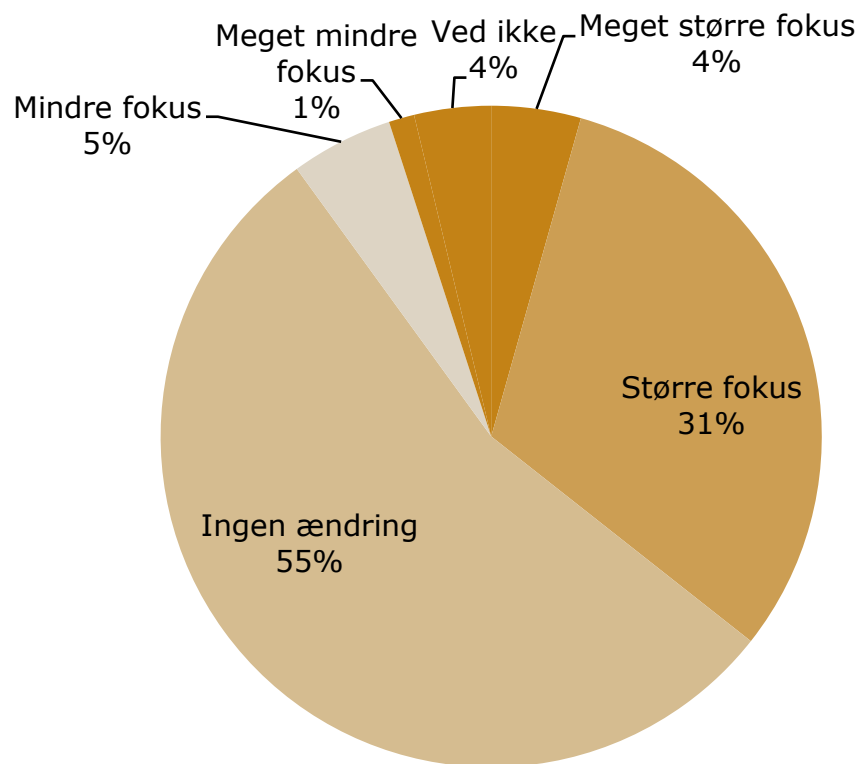
Mere end 2/3 har ikke ændret fokus på udvikling af lederkompetencer

**Hvorledes har fokus på udvikling af lederkompetencer i jeres virksomhed frem til nu ændret sig, som følge af den globale finanskrise?**



Mere end 1/3 vil have større eller meget større fokus på lederkompetencer fremover

**Hvorledes forventes fremtidig fokus på udvikling af lederkompetencer i jeres virksomhed at ændre sig, som følge af den globale finanskriser?**



# Vil du vide mere?

## **Kontakt vedr. håndtering af ledelsens modsatrettede krav**

Videncenterchef Jens Holmgren

Tlf.: 8730 2107

E-mail: [jho@cfl.dk](mailto:jho@cfl.dk)

## **Kontakt vedr. indikatoren:**

Rådgiver Lena Jensen

Tlf.: 3348 8893

E-mail: [lej@cfl.dk](mailto:lej@cfl.dk)

## **Besøg vores hjemmeside:**

[www.cfl.dk/tendens](http://www.cfl.dk/tendens)



cfil

Center for Ledelse