

Erfaren leder

- Udvikling eller afvikling -



Indhold

Indhold	2
Sammenfatning	2
Ledighed	4
Mobilitet	7
Rekrutteringskanaler til lederjob	8
Fremtidig karriere	9
Fordele og ulemper ved jobskift	10
Uddannelse som drivkraft i karrieren	11
Uddannelses- og karriereplaner	14
Lederkvalifikationer	15
Lederen som ansvarlig for ansættelser	18
Virksomhedernes seniorpolitik	19
Om undersøgelsen	20

Sammenfatning

Ledigheden blandt ledere er lav – også lavere end i den øvrige befolkning. For ledere under 55 år var ledigheden i 2001 således kun omkring 2 procent. For ledere over 55 år er billedet imidlertid helt anderledes. I aldersgruppen mellem 55-59-årige er ledigheden tre gange højere, og for de ældste ledere på arbejdsmarkedet er det hver 10., der står uden arbejde.

Den høje ledighed blandt de ældre skyldes to faktorer. For det første har ældre ledere en større risiko for at miste deres arbejde. Det er altså dem, der er ekstra udsatte, når virksomhederne omstrukturerer, har fyringsrunder eller lignende. For det andet har de ældre sværere ved at finde et nyt job, når først de er blevet ledige.

Lederne peger selv på flere årsager til den markant højere ledighed blandt ældre ledere. Af størst betydning er det, at virksomhederne foretrækker yngre ansøgere. 73 procent af alle mener, at det har stor betydning. Imidlertid er der også en del af især de ældre ledere, der ikke har vedligeholdt deres ledelsesmæssige og faglige kompetencer og som ofte også er blevet længe i det samme job, hvor de måske har kørt på rutinen de seneste år. Omkring 60 procent af lederne i undersøgelsen mener, at manglende kompetenceudvikling og fornyelse er af stor betydning for den høje ledighed blandt ældre.

Mobilitetsmønstrene på arbejdsmarkedet er imidlertid ved at ændre sig. Det er i dag mindre almindeligt at blive hele sit arbejdsliv på den samme virksomhed. Af lederne er det i dag kun en mindre gruppe på 7 procent, der kun har haft ét lederjob i karrieren og som samtidig har været i det samme job i mere end 10 år. Samtidig viser undersøgelsen, at 28 procent af lederne har søgt et konkret job i løbet af det seneste år. Når det gælder aldersgruppen under 40 år, er det 40 procent, som er aktivt jobsøgende. Af de yngre ledere er det kun 6 procent, som regner med at være i det samme job om fem år.

Det er især nye udfordringer, der vejer tungt, når lederne overvejer at skifte job. Mindst vægt lægges der på mulighederne for at forhandle sig til en højere løn i forbindelse med et eventuelt jobskifte. Alligevel viser undersøgelsen, at der er gode kontante grunde til at skifte job i løbet af lederkarrieren. Jævnligt jobskift betyder mange tusinde kroner ekstra i lønningsposen hver måned.

Barriererne for jobskift er tilsyneladende ikke så store som fordelene. Størst betydning har det, at man skal begynde forfra med at opbygge netværk på den nye virksomhed. 28 procent mener, at det er en stor barriere. 21 procent synes, det er psykisk hårdt at begynde i nyt job, mens 20 procent mener, at det kræver en ekstra stor arbejdsindsats.

Den mest almindelige vej til et lederjob er at svare på interne opslag eller annoncer i for eksempel aviser. Også personlige netværk har haft betydning for mange besættelser af lederjob.

Det er næsten hver femte leder, som har fået sit job gennem personligt netværk. Arbejdsformidlingen har derimod ikke meget at byde på for ledige ledere, når det drejer sig om egentlig jobformidling. Det bekræfter, at meget få virksomheder henvender sig til AF for at få besat en lederstilling. Resultaterne understreger dermed, at ledige ledere står vanskeligere end mange andre grupper, når det drejer sig om formidling til ledige job. Deres udbytte af AF må i første omgang knytte sig til kompetenceafklaring og -udvikling i ledighedsperioden.

Lederne peger selv på, at uddannelse er vigtigt for at kunne klare sig på arbejdsmarkedet som senior. 94 procent mener, det er vigtigt eller endda meget vigtigt. Undersøgelsen viser da også, at der er en betydelig efteruddannelsesaktivitet blandt ledere. I 2001 var ledere i gennemsnit på efteruddannelse i ledelse i 3,9 dage og yderligere 3,8 dage på kurser, som ikke var direkte ledelsesorienteret. Alligevel er der grupper, som kun sjældent eller aldrig er på efteruddannelse. Det er således 4 ud af 10 ledere, der ikke har været på efteruddannelse de seneste fire år. Det er især kortuddannede ledere, ledere på mindre virksomheder og ledere, der har passeret de 50, som enten ikke har muligheden eller som selv fravælger efteruddannelse.

Ved at sammenligne efterspurgte lederkompetencer og vurdering af de kvalifikationer ældre og yngre ledere besidder, viser undersøgelsen, at der tilsyneladende eksisterer en række fordomme om ældre på arbejdsmarkedet. På trods af at ældre på en lang række ledelsesmæssige områder bedømmes som bedre end yngre, har de stadig en væsentlig højere ledighed. Det drejer sig især om kompetencer, som evnen til at skabe resultater på bundlinien, overskue udviklede problemstillinger og træffe ubehagelige beslutninger. Den umiddelbare fortolkning af sammenhængen mellem vigtighed af forskellige lederkompetencer og alder kunne være, at man i langt højere grad bør satse på ældre ledere. Imidlertid understreger analysen, at det er godt at have en sammensat ledergruppe – også når det gælder alder – fordi det er vigtigt at have adgang til alle væsentlige lederkompetencer.

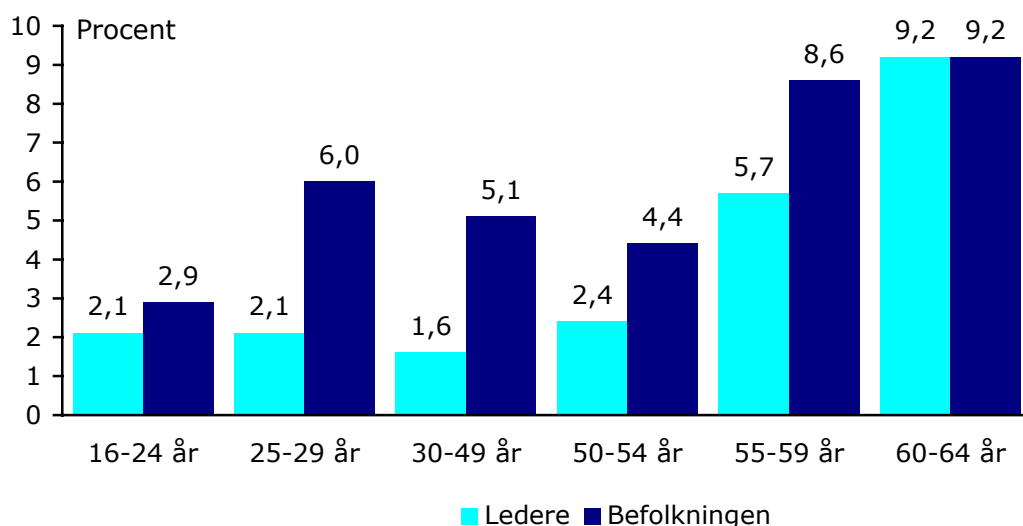
Langt de fleste ledere forventer, at de også om fem år vil befinde sig i et lederjob. Alligevel er der en mindre del af de ældre ledere, som overvejer muligheden for at finde et mindre ansvarsfuldt lederjob eller et job helt uden ledelsesansvar. Der er imidlertid en betydelig barriere for ledere, som ønsker at drosle deres lederkarriere ned og fortsætte i en stilling med mindre eller intet lederansvar. Undersøgelsen viser, at kun 40 procent af lederne uden betænkning vil ansætte en ledig leder som menig medarbejder. Til sammenligning vil 65 procent gerne ansætte en ledig leder i et lederjob. Årsagen til den forskel er formentlig, at de ledere, der står for ansættelsen af nye medarbejdere, er nervøse for, at der kan blive stillet spørgsmålstegn ved deres autoritet og lederevner, hvis der er en tidligere leder blandt medarbejderne.

Undersøgelsen, der er den anden i LederPanelet, bygger på svar fra 905 ud af 1.518 ledere. Det giver en svarprocent på 60. Panelet er repræsentativt sammensat, så det svarer til sammensætningen af ledere i Danmark.

Ledighed

Som de fleste andre grupper på arbejdsmarkedet har ledere oplevet et stort fald i ledigheden siden begyndelsen af 90'erne. Hvor 8 procent af lederne var ledige ved årsskiftet mellem 1993 og 1994, er ledigheden i dag nede på 3 procent. Dermed har ledere generelt også en lavere ledighed end resten af befolkningen, hvor der er i gennemsnit var 5,2 procent ledige i 2001. Imidlertid er der stor variation i ledigheden for forskellige aldersgrupper. Som det fremgår af figur 1, er næsten hver tiende leder over 60 ledig, mens det kun gør sig gældende for 1,6 procent af lederne mellem 30 og 49 år. Det er først for aldersgrupperne over 55 år, at ledigheden for alvor er bekymrende stor. Hvor ledigheden hele vejen til de 55 ligger omkring de 2 procent, sker der tilsyneladende en ændring i beskæftigelsesmulighederne. Det på trods af at mange ledere måske har op til 10 arbejdsår tilbage, når de fylder 55.

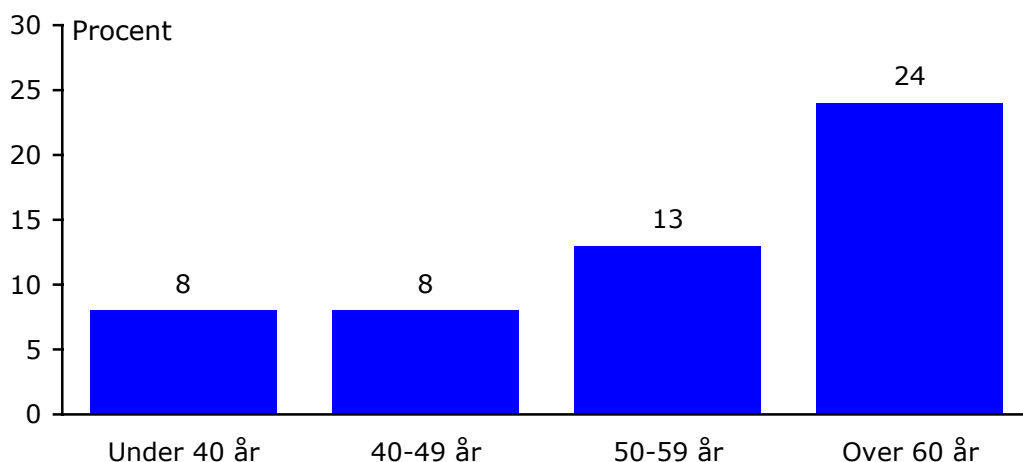
Figur 1: Ledighedsprocent for ledere og hele befolkningen - 2001



Forklaringen på den højere ledighed for ældre kan splittes op i to hovedforklaringer. For det første kan der være større risiko for at blive ledig, jo ældre man er. Det vil sige, at de ældre er mere udsat, når der er omstruktureringer, rationaliseringer eller fyringsrunder på virksomhederne. For det andet har ældre ledere sværere ved at komme i arbejde igen, når først de er blevet ledige.

Den første del af forklaringen, altså at ældre står i første række, når der skæres ned eller omorganiseres, dokumenteres af figur 2. I alt var 11 procent af alle ledere ledige i kortere eller længere tid i 2001. Lavest ledighedsrisiko er der for aldersgrupperne under 40 år og 40-49 år, hvor der var 8 procent, der var berørt af ledighed i 2001. For de 50-59-årige var der 13 procent ledighedsrisiko, mens det næsten var hver fjerde leder over 60 år, der var ledig i kortere eller længere tid i løbet af 2001. Ledighedsrisikoen for de ældste ledere på arbejdsmarkedet er altså tre gange så høj som for deres kolleger under 50 år.

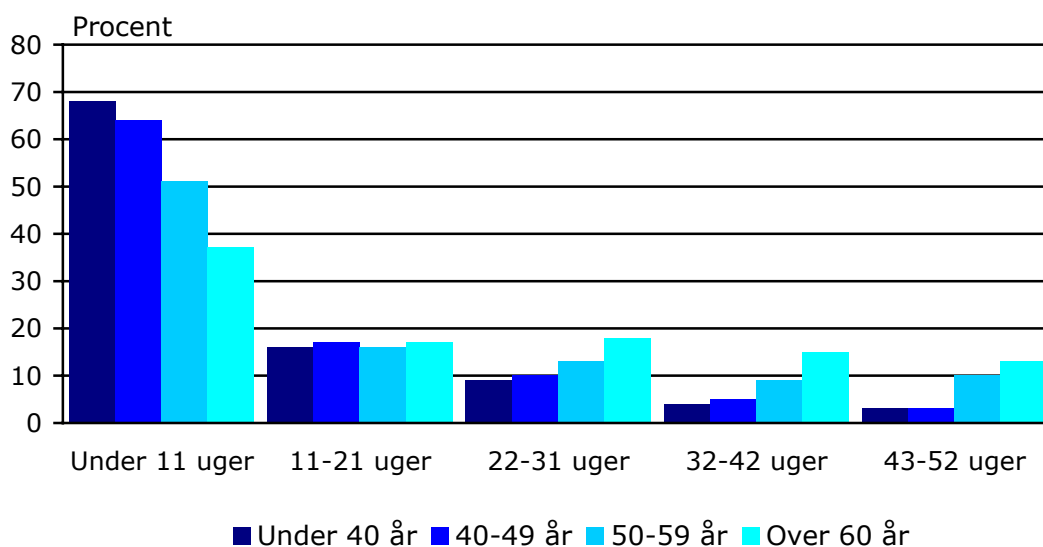
Figur 2: Andel af ledere i forskellige aldersgrupper der var berørt af ledighed i 2001



Den anden hovedforklaring på den høje ledighed blandt ældre ledere er den højere ledighedsgrad, hvor ledighedsgraden er et udtryk for længden af den periode, man er uden arbejde, når først man er blevet ledig. Som det fremgår af figur 3, er det meget lettere for unge ledere, at finde et nyt lederjob, når de bliver ledige. Mellem 60 og 70 procent er ledige i mindre end 11 uger, og når der er gået 42 uger er det kun 3 procent, som stadig er ledige. Netop de 42 uger markerer grænsen for overgangen til den gruppe, der er defineret som langtidsledige.

Udsigterne for de ledige over 50 år er noget mere dystre. Kun godt 50 procent er ledige i mindre end 10 uger, og mere end 10 procent ender i gruppen af langtidsledige. Det kan altså konkluderes, at ældre ledere både har højere risiko for ledighed samt at de har betydelig sværere ved at komme i arbejde igen, hvis de skulle være uheldige at miste jobbet.

Figur 3: Ledighedslængde for ledere fordelt på aldersgrupper - 2001



Det bliver ofte fremhævet, at der er koldt på toppen, og at der er større risiko blandt topledere for at blive fyret. Det er muligt, at der er koldt på toppen, men undersøgelsen kan afkræfte, at

der er større risiko for at miste jobbet blandt topledere end på lavere ledelsesniveauer. Som det fremgår af tabel 1, er der faktisk lidt mindre risiko for at ryge ud for en direktør end for en leder på laveste niveau. Til gengæld har ledige topledere svært ved at komme tilbage i et nyt lederjob. Hvor den gennemsnitlige ledighedsgrad for alle ledere er 28 procent, har topledere en ledighedsgrad på 38 procent.

Tabel 1: Ledighed for forskellige ledelsesniveauer

Lederniveau før ledighed	Ledighedsgrad*	Ledighedsrisiko*
Leder på laveste niveau	27%	11%
Mellemlider	27%	12%
Topleder**	38%	9%
Alle ledere	28%	11%

* **Ledighedsgraden** udtrykker den procentdel af tiden i 2001, som de ledighedsberørte i gennemsnit har været uden arbejde. En topleder, der bliver ledig, kan således forvente at være ledig i 38% af det næste år, hvilket svarer til cirka 4½ måned. Til gengæld har han mindre risiko for at miste jobbet (**ledighedsrisiko**). Kun 9% af toplederne blev berørt af ledighed i 2001. Til sammenligning var det 11% af alle ledere.

** Ledere hvor direktør udgør en del af stillingsbetegnelsen.

Selv om analysen viser, at det kan være mere vanskeligt at komme tilbage til et nyt lederjob efter ledighed, når man har rundet de 50, er der også grund til at understrege de store forskelle, der er i mulighederne for de 50-årige. Der er flere faktorer, der spiller ind på muligheden for at finde ny beskæftigelse. Ikke mindst uddannelsesniveau, løbende efteruddannelse og jobmobilitet er væsentlige faktorer, når det gælder om at forbedre sine muligheder på arbejdsmarkedet. Det gælder både med hensyn til at beholde det nuværende job, og når det gælder om at finde et nyt. Andre analyser¹ konkluderer da også, at der er markant bedre mulighed for igen at komme i beskæftigelse, hvis man har haft flere lederjob i karrieren.

Samtidig er de tre forhold nært forbundet. Et højere uddannelsesniveau vil således give adgang til mere efteruddannelse (se nærmere omtale i forbindelse med tabel 9), og både uddannelsesniveau og efteruddannelsesaktivitet har betydning for jobmobiliteten. Sammenhængen mellem uddannelsesniveau og antal lederjob fremgår af tabel 2. Det er tydeligt, at ledere med længere uddannelser bag sig også er mere flittige til skifte job i løbet af deres lederkarriere.

Tabel 2: Sammenhæng mellem antal lederjob i karrieren og uddannelsesniveau

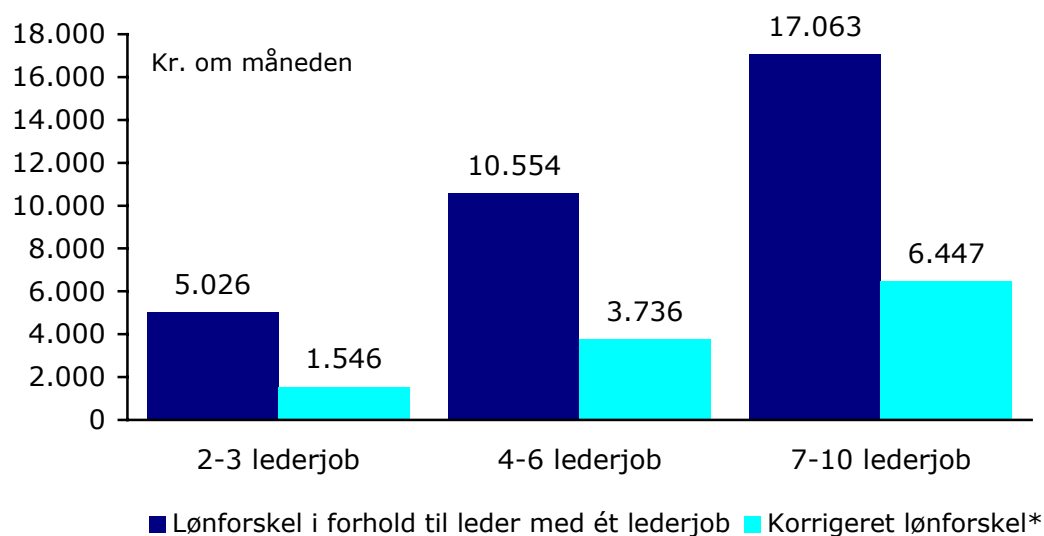
	Gennemsnitlig antal lederjob i karrieren
Ingen erhvervs- eller videregående uddannelse	2,3
Erhvervsfaglig uddannelse	2,7
Kort videregående uddannelse	2,7
Mellemlang videregående uddannelse	3,1
Lang videregående uddannelse	3,8
Alle	2,9

Samtidig med at det tidligere er dokumenteret, at det kan forbedre mulighederne for at komme hurtigt ud af ledighed, når man har erfaring fra flere forskellige lederjob, er der også andre fordele ved at foretage skift i karrieren en gang imellem. Ledernes lønstatistik viser, at det kan betale sig at skifte job. Markedsværdien stiger simpelthen, når lederen har en bred ledererfaring. I figur 4 er vist sammenhængen mellem antallet af jobskift og lederens månedsløn.

Figur 4: Sammenhæng mellem jobskift og løn – 2001

¹ Arbejdsmarkedsadfærd blandt ledige ledere og dens betydning for AF's visitationsproces. Oxford Insight og Roskilde Universitetscenter, 2001.

(Ekstrafortjeneste om måneden målt i forhold til ledere med ét lederjob)



*Den korrigerede lønforskels udtrykker forskellen mellem to ledere i samme stilling, på samme alder og samme antal år i lederstillinger. Eneste forskel er antallet af job i karrieren.

Den umiddelbare lønforskels på en leder, der kun har haft ét lederjob, og en kollega med 2-3 lederjob er godt 5.000 kroner om måneden. Endnu mere markant bliver forskellen, når man sammenligner med en leder med 7-10 lederjob bag sig. Han tjener i gennemsnit over 17.000 mere om måneden.

En del af forklaringen på lønforskellene er, at jobskift også ofte betyder, at man får et lederjob på et højere niveau. At man får en højere løn, når man for eksempel skifter fra en mellemlerstilling til et job som topchef, er ingen overraskelse. I figur 4 er der derfor beregnet en korrigeret lønforskels, hvor effekten af jobmobiliteten er isoleret. Der er dermed taget højde for at flere lederjob ofte betyder, at man befinder sig på et højere lederniveau, at man er ældre og dermed har mere erfaring, og at man har større anciennitet som leder. Den korrigerede lønforskels udtrykker dermed lønforskellen mellem to ledere i identiske job, hvor den eneste forskel er antallet af lederjob, de har bag sig. Eksempelvis kan man forestille sig to lagerchefer på 50 år, der begge har været ledere i tyve år. Den ene har kun haft det samme lederjob, mens den anden har erfaring fra yderligere fire lederjob. Den sidstnævnte vil i gennemsnit tjene 3.736 kroner mere om måneden end sin kollega.

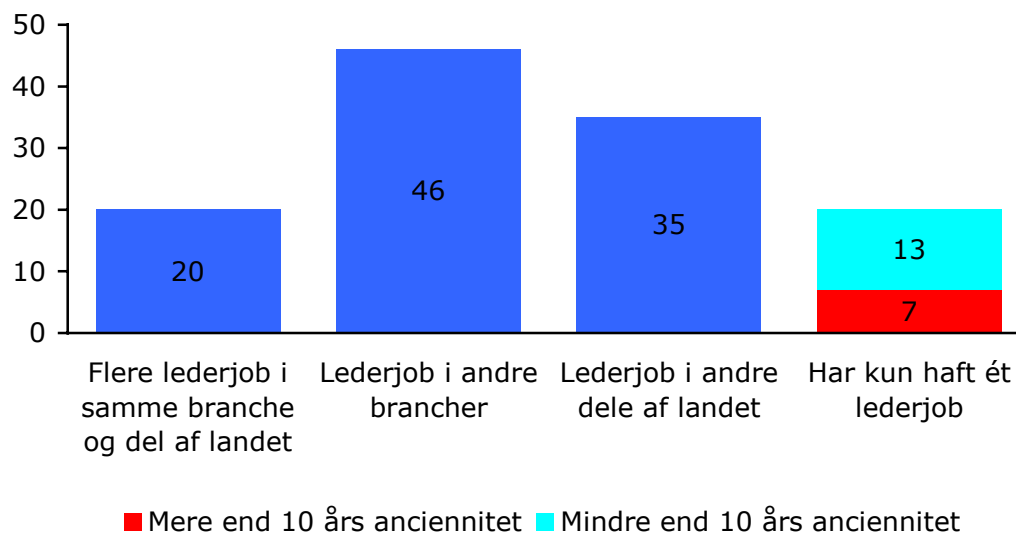
Mobilitet

Der er allerede i dag en betydelig jobmobilitet blandt ledere. Det fremgår af figur 5, hvor det ses, at kun 20 procent af de nuværende ledere er i deres første lederjob. De resterende 80 procent har haft flere forskellige lederjob, ofte i andre brancher og/eller i andre dele af landet.

Af de 20 procent, der kun har haft et enkelt lederjob, er der en stor del forholdsvis nyudnævnte ledere, der endnu ikke har været så længe i samme job. Hvis man opdeler de 20 procent af lederne, der kun har haft ét lederjob, viser det sig, at det kun er en tredjedel, der har været mere end 10 år i deres nuværende job. Det er altså kun en ganske lille gruppe af ledere, som har siddet meget længe i et og samme lederjob i løbet af deres lederkarriere. I alt drejer det sig om cirka 7 procent af alle ledere. Lederen, der får et guldur efter lang og tro tjeneste i virksomheden, er altså i dag ved at være en sjældenhed. Langt de fleste ledere når i løbet af deres lederkarriere at prøve kræfter med forskellige lederjob.

Figur 5: Jobmobilitet

(Andel af ledere, der i løbet af lederkarrieren, har været ansat i andre brancher eller andre dele af landet)



Rekrutteringskanaler til lederjob

Et væsentligt element i en analyse af jobmobilitet for ledere er naturligvis at undersøge, hvilke jobsøgningskanaler lederne bruger, når de skifter job.

Tabel 3: Hvordan fik du dit nuværende job?

	Procent
Søgte på en annonce	44,1
Jeg blev opfordret til at søge en intern stilling	18,6
Gennem personligt netværk	17,0
Jeg blev headhunted af en anden virksomhed	12,4
Søgte et internt opslag	5,9
Uopfordret ansøgning	4,5
Jeg blev "matched" i en jobbank på internettet	0,8
Via arbejdsformidlingen	0,2
Andet	6,8

* Det har været muligt at svare ja til flere af spørgsmålene, hvorfor tallene summer til mere end 100

Tabel 3 viser, hvor vigtigt det er at spille en aktiv rolle, hvis man ønsker et karriereskift. Langt den mest udbredte rekrutteringskanal er at svare på en annonce. 44 procent fik deres job på den måde. Andre 6 procent søgte på et internt opslag, mens 5 procent fik deres job ved at søge uopfordret. Omvendt har en tredjedel haft en mere passiv rolle, idet de enten er blevet opfordret til at søge en intern stilling, eller er blevet "headhunted" af andre virksomheder.

I mellem den aktive og den passive jobsøgning er der en betydelig del af lederne, som har fået deres nuværende job gennem deres netværk. I alt 17 procent har brugt personlige kontakter, hvilket understreger vigtigheden af at styrke sine netværk.

Der er bemærkelsesværdig få, der er blevet "matched" i en jobbank på internettet, men resultatet skal ses i lyset af, at det stadig er et nyt jobsøgningsredskab, og at mange af lederne har fået deres job inden, der overhovedet fandtes internetbaserede jobbanker. Der er næppe tvivl om, at denne rekrutteringskanal vil vokse i de næste år.

Arbejdsformidlingen har ikke meget at byde på for ledige ledere, når det drejer sig om egentlig jobformidling. Det bekræfter, at meget få virksomheder henvender sig til AF for at få besat en lederstilling. Resultaterne understreger dermed, at ledige ledere står vanskeligere end mange andre grupper, når det drejer sig om formidling til ledige job. Deres udbytte af AF, må i første omgang knytte sig til kompetenceafklaring og -udvikling i ledighedsperioden.

Fremtidig karriere

Samtidig med at der kan konstateres en stor jobmobilitet blandt ledere, er der også en stor del, der holder øjne og ører åbne for nye muligheder. Som det fremgår af tabel 4, er det kun hver fjerde leder, som aldrig overvejer at skifte job. 66 procent overvejer det af og til, mens de resterende 8 procent overvejer det ofte. Samtidig viser tabellen, at 28 procent har søgt en lederstilling i løbet af det seneste år. Det er ikke mindst de yngre ledere, der har mod på nye udfordringer. Blandt ledere under 40 år, er det 40 procent, der har søgt en konkret lederstilling i løbet af det seneste år.

Tallene er et naturligt billede af de unge ledere, der er mere søgende i begyndelsen af lederkarrieren, indtil de finder et job, der passer til deres evner, krav og ambitioner, men samtidig viser tallene også, at der er en del af de ældre ledere, der holder op med at søge nye udfordringer i et nyt job.

Tabel 4: Ønske om nyt job

Overvejer at skifte job	Procent
Ja, ofte	8
Ja, af og til	66
Nej, aldrig	26
Har søgt konkrete stillinger i løbet af det seneste år	
Ja	28
Nej	72

At det især er de unge, der har høj jobmobilitet, bekræftes af tabel 5. Kun 6 procent af ledere under 40 år føler sig sikre på at være i samme job om fem år. Yderligere 54 procent af de unge ledere vil dog ikke udelukke, at de stadig sidder i samme stilling. Endelig er der 40 procent af de unge, som føler sig helt overbevist om, at de har fået nyt job. Blandt de ældre ledere er billedet omvendt. 36 procent er sikre på, at de ikke har skiftet job og kun 15 procent er sikre på, at de sidder i en anden stilling om fem år.

For de unge ledere gælder det om at komme videre og gerne opad i ledelseshierarkiet. 42 procent svarer, at de sidder i et mere ansvarsfuldt lederjob om fem år. Størst er de ambitioner og forventninger til lederkarrieren hos yngre ledere på laveste eller mellemste niveau. Deres direkte modsætning er ældre ledere på det laveste niveau, hvor kun 6 procent forventer et avancement i fremtiden. Det er bemærkelsesværdigt, at topledere har det samme ambitionsniveau, om at få mere ansvar end de har i dag – uanset alder.

I lederkarrieren er det også muligt at bevæge sig i den anden retning, det vil sige at skifte til en stilling med mindre ledelsesansvar eller til et job helt uden ledelsesansvar. Generelt er det en begrænset del af lederne, der har ønske om at drosle ned i deres ansvar, og det er stort set udelukkende de ældre ledere. I alt forventer 7 procent af lederne over 50 år, at være i et mindre ansvarsfuldt lederjob om fem år, mens 4 procent regner med et job helt uden ledelsesansvar. Derudover forventer 24 procent at have trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

Tabel 5: Hvor befinder du dig karrieremæssigt om fem år?

(Andel der svarer ja til spørgsmålet)

	Under 40 år	40-50 år	Over 50 år
I samme job	6	13	36
I et mere ansvarsfuldt lederjob	42	27	12
I et mindre ansvarsfuldt lederjob	1	4	7
I et job uden ledelsesansvar	0	2	4
Jeg har trukket mig tilbage fra arbejdsmarkedet	0	0	24
I en anden virksomhed	27	20	10

Fordele og ulemper ved jobskift

Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt om, hvordan de vurderer forskellige barrierer for at skifte til et andet lederjob. Svarene fremgår af tabel 6.

Tabel 6: Barrierer for at skifte til et andet lederjob

(Alle tal i procent)

	Meget stor barriere	Stor barriere	Mindre barriere	Uden betydning
Det er hårdt psykisk at begynde i et nyt job	2	19	41	38
Det kræver en ekstra stor arbejdsindsats	4	16	44	36
Man skal starte forfra med at opbygge netværk på den nye virksomhed	4	24	47	25
Min nuværende kontrakt gør det svært at skifte	2	6	12	80
Jeg synes ikke, at jeg har været længe nok i mit nuværende job	4	12	20	64

Generelt bliver ingen af barriererne vurderet som uoverstigelige. Kun mellem 2 og 4 procent vurderer de nævnte barrierer som meget store. Størst barriere synes det at være, at et jobskift til en anden virksomhed også betyder, at man skal starte forfra med at opbygge interne kontakter og netværk frem for at blive på sin nuværende ledelsesplatform. 28 procent vurderer det som en stor eller meget stor barriere. Kun 25 procent mener, at det er helt uden betydning. Omkring hver femte leder betragter det som en stor barriere, at jobskift kræver en ekstra arbejdsindsats, og at det er hårdt psykisk.

Den mindste barriere af de nævnte er spørgsmålet om den kontraktlige forpligtigelse. Ledernes lønstatistik fra 2001 viste, at 21 procent havde kunde- og /eller konkurrenceklausuler i deres kontrakter. Undersøgelsen viser, at kun 8 procent betragter klausulerne så restriktive, at de ikke har reel mulighed for at skifte job.

Tabel 7: Fordele ved at skifte til et andet lederjob

	Meget stor fordel	Stor fordel	Mindre fordel	Uden betydning
Det ville give mig mulighed for at udvikle mig yderligere	30	48	15	7
Det ville gavne min fortsatte lederkarriere	17	37	27	20
Jeg ville have mulighed for at forhandle mig til en højere løn	17	28	37	18

Som det blev diskuteret tidligere, er der gode muligheder for at forhandle sig til en bedre løn end den nuværende ved et jobskift. Figur 4 viste, at der var betydelige økonomiske argumenter for at skifte til et nyt lederjob med jævne mellemrum. Det er tilsyneladende en betydelig del af lederne, som ikke er klar over mulighederne i en ny lønforhandling, eller som af forskellige grunde vurderer, at netop de ikke har udsigt til gevinst. Mere end halvdelen af alle ledere mener, at de økonomiske fordele ved et jobskifte er små eller slet ikke eksisterende.

Størst fordel vurderes de yderligere udviklingsmuligheder at have. 78 procent betragter det som en stor eller meget stor fordel. Lidt overraskende er det kun 54 procent, som mener det vil gavne deres fortsatte lederkarriere. På trods af den meget store fokus, der har været på værdien af jobskift, er det altså langt fra alle ledere, der vurderer det som værdifuldt for deres karriereudvikling.

Uddannelse som drivkraft i karrieren

Hidtil har undersøgelsen beskæftiget sig med karriereudvikling ved jobskift. Et mindst lige så væsentligt element i at vedligeholde og forbedre sine ledelsesmæssige kvalifikationer er uddannelse. Langt den overvejende del af lederne har deltaget i såvel egentlig lederuddannelse som uddannelse i andre ikke-ledelses fag. De forskellige typer af uddannelse fremgår af tabel 8.

Tabel 8: Andel af ledere, der har taget eller er ved at tage den pågældende efteruddannelse/kurser

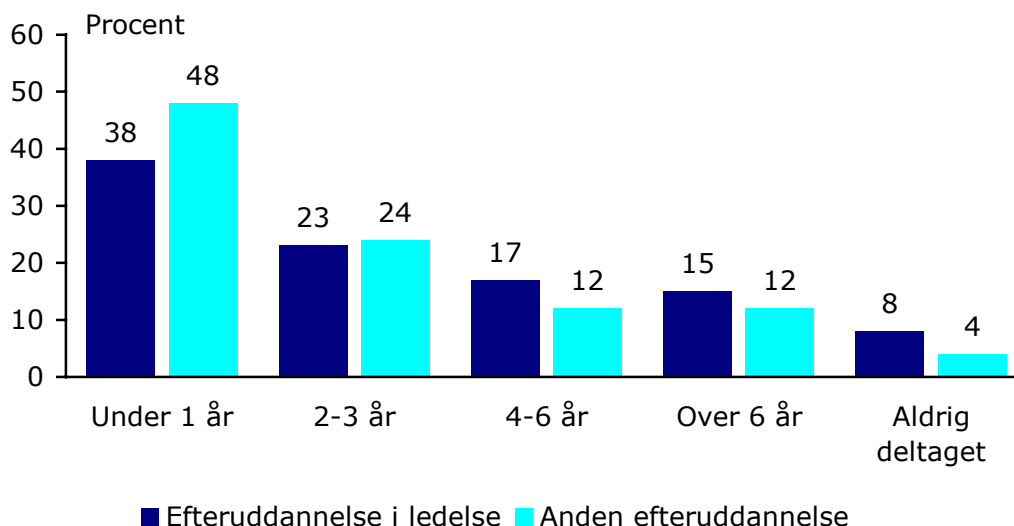
	Leder på første niveau	Leder på mellemste niveau	Topleder
Grundlæggende lederuddannelse	36	47	40
Diplomlederuddannelse	7	14	19
Masteruddannelse i ledelse (for eksempel MBA)	2	3	7
Enkeltfag på merkonom/teknonom	47	58	55
Fuld merkonom/teknonom	30	38	42
Enkeltfag på HD	10	12	17
Fuld HD	7	8	11
Virksomhedsintern lederuddannelse	52	73	69
International lederuddannelse	3	8	20
Anden lederuddannelse eller kurser	66	78	83
Anden efteruddannelse eller kurser der ikke er egentlig lederuddannelse	78	85	90
Har aldrig været på efteruddannelse	6	2	1
Har aldrig været på efteruddannelse i ledelse	11	3	2

Kun 4 procent af lederne i undersøgelsen har aldrig været på efteruddannelse i løbet af deres lederkarriere, mens 8 procent ikke har deltaget i egentlig lederuddannelse. Som det ses af tabel 8, er det primært ledere på laveste niveau, der ikke har deltaget i efteruddannelse. Det gælder både, når det drejer sig om efteruddannelse i ledelse og efteruddannelse i andre fag.

Umiddelbart er efteruddannelsesaktiviteten blandt ledere altså høj. Imidlertid viser figur 6, at der er en gruppe af ledere, som deltager i efteruddannelse uhyre sjældent. Således er der 16 procent, der ikke har været på efteruddannelse i ledelse de seneste seks år, mens yderligere 18 procent ikke har deltaget i efteruddannelse i ledelse i mellem 4-6 år. Fire ud af ti ledere har altså ikke været på efteruddannelse i ledelse de seneste fire år (inklusive de ledere, der slet

ikke har været på lederuddannelse), og som det fremgår af tabel 9, går der i gennemsnit 3,5 år mellem en leder deltager i efteruddannelse i ledelse.

Figur 6 : Så mange år er der gået siden sidste efteruddannelse



I tabel 9 er vist omfanget af efteruddannelse for ledere. I gennemsnit brugte en leder 3,9 dage på efteruddannelse i ledelse i 2001 og yderligere 3,8 dage på anden efteruddannelse, der ikke var direkte ledelsesorienteret. Alt i alt kan efteruddannelsesaktiviteten pr. leder opgøres til 7,7 dage. Imidlertid er der stor forskel fra leder til leder, som det også fremgik af figur 6, og for mange går der år mellem efteruddannelsesaktiviteterne. I gennemsnit går der 3,5 år mellem to efteruddannelsesaktiviteter med decideret ledelsesindhold².

Tabel 9 viser, at der er store forskelle på hvilke grupper af ledere, der deltager meget i efteruddannelse og hvilke grupper, der sjældent eller aldrig deltager. Målt i både omfang (de to første søjler i tabel 9) og hyppighed (sidste søjle i tabel 9) kan man se, at kvinder efteruddanner sig mere end mænd, at ledere på små virksomheder deltager i væsentlig mindre efteruddannelse end deres kolleger på store virksomheder, og at offentligt ansatte ledere har lettere adgang til efteruddannelse end ledere i den private sektor.

Især lederne på de små virksomheder kan ofte komme i klemme, fordi det kan være svært at finde en, der kan løse de daglige opgaver i den tid, man er væk fra virksomheden. Undersøgelsen dokumenterer, at ledere på små virksomheder ofte har vanskeligt ved at blive efteruddannet. Samtidig har de sjældent, som ledere på større virksomheder, mulighed for at være med i rotationsordninger, hvor lederen har forskellige ledelsesopgaver i løbet af lederkarrieren. Dermed udgør de en gruppe af ledere, der er særligt udsatte for manglende kompetenceudvikling, og som derfor må være ekstra opmærksomme på at skifte job i løbet af karrieren.

Når man betragter efteruddannelsesaktiviteten for ledere på forskellige niveauer i virksomhederne, er der ikke noget helt entydigt billede. Ganske vist deltager både topchefer og mellemledere i længerevarende lederkurser, men til gengæld deltager ledere på laveste niveau noget

² Resultaterne, der ligger til grund for tabel 9, bygger på deltagernes egne vurderinger af efteruddannelsens indhold. Det vil sige, at det er deres egen bedømmelse af, om det er et lederkursus, eller om det skal betegnes som uddannelse med andet indhold.

oftere. Samtidig viser tabellen med al tydelighed, at det er de ældre ledere, der ikke deltager i efteruddannelse.

Tabel 9: Efteruddannelsesprofil for forskellige grupper af ledere

	Antal dage på Efteruddannelse i ledelse i 2001	Antal dage på Anden uddannelse i 2001	Antal år siden sidste efteruddannelse i Ledelse
Alle ledere	3,9	3,8	3,5
Mænd	3,7	3,7	3,6
Kvinder	4,4	4,1	3,0
Ledere på små virksomheder	3,2	2,9	4,3
Ledere på store virksomheder	4,4	4,6	2,9
Offentligt ansatte	4,9	4,8	2,6
Privat ansatte	3,4	3,2	3,8
Topchefer	4,3	3,0	4,0
Mellemledere	4,9	4,1	3,2
Ledere på første niveau	3,2	3,5	2,9
Ingen erhvervs eller videregående uddannelse	2,2	2,4	3,9
Faglærte	3,8	3,7	4,0
Kort videregående uddannelse	3,5	3,8	3,4
Mellemlang eller lang videregående uddannelse	4,6	4,0	3,3
Ledere under 40 år	4,3	4,8	2,0
Ledere mellem 40 og 49 år	4,5	3,4	2,5
Ledere over 50 år	3,1	3,4	5,1

Resultaterne viser også, at der er lettere adgang til uddannelse for ledere, der allerede har en uddannelse. Hvor ledere helt uden erhvervs- eller videregående uddannelse kun deltog i efteruddannelse i ledelse i 2,2 dage i 2001, var ledere med en mellemlang eller lang uddannelse 4,6 dage på kursus/uddannelse. Denne tendens findes på hele arbejdsmarkedet og går under betegnelsen Matthæus-effekten ("Den der har, skal mere gives..." i Matthæus-evangeliet). Forklaringen skal dog i lige så høj grad findes i, at dem, der allerede har en uddannelse, også er vant til at deltage i uddannelse og derfor ofte er mere motiveret/har færre barrierer. Samtidig ønsker mange kortuddannede ledere ikke at bruge deres fritid på efteruddannelse, hvilket vil være en barriere på nogle virksomheder.

Tabel 10: Lederes holdning til uddannelse og karriereudvikling

	Helt eller delvis enig	Hverken enig eller uenig	Helt eller delvis uenig
Jeg udvikler mig gennem mit job og behøver ikke efteruddannelse i ledelse	21	14	65
Jeg har ikke behov for (mere) uddannelse i ledelse	13	8	79
Jeg er for gammel til at efteruddanne mig	8	5	87
Jeg har ikke tid til at efteruddanne mig i arbejdstiden	32	14	55
Min virksomhed vil ikke betale min efteruddannelse	20	14	66
Jeg ønsker ikke at bruge min fritid til at uddanne mig	15	14	71
Jeg skal selv tage initiativ til efteruddannelse	76	11	13

Den væsentligste årsag til ikke at deltage i efteruddannelse er manglende tid i hverdagen, og de daglige opgaver bliver dermed en forhindring for en mere langsigtet karriereplanlægning med efteruddannelse og kompetenceudvikling. Det er især de yngre ledere, der har svært ved at få tid til efteruddannelse.

En del ledere mener dog ikke, at de har behov for efteruddannelse. Det fremgår af tabel 10. 21 procent mener, at de udvikler sig gennem jobbet og ikke behøver efteruddannelse i ledelse, og 13 procent mener ikke, de har behov for mere uddannelse i ledelse. Det er især ældre ledere, der svarer ja til de to udsagn, men også topchefer og ledere på mindre virksomheder mener i mindre grad, at de har behov for uddannelse i ledelse.

Endelig er hver femte leder ansat på virksomheder, hvor de ikke får dækket udgifterne til efteruddannelse. Det drejer sig især om ledere på laveste niveau samt ledere i mindre virksomheder. Resultaterne viser, at sidstnævnte gruppe både mangler tid, lyst og penge til efteruddannelse i ledelse.

Skema 1: Grupper af ledere, der i særlig høj grad er enige i udsagnet

Jeg udvikler mig gennem mit job og behøver ikke efteruddannelse i ledelse	Ældre ledere Topchefer
Jeg har ikke behov for (mere) uddannelse i ledelse	Ledere på mindre virksomheder Ældre ledere
Jeg er for gammel til at efteruddanne mig	Ældre ledere
Jeg har ikke tid til at efteruddanne mig i arbejdstiden	Ledere på mindre virksomheder Yngre ledere Ledere i den private sektor
Min virksomhed vil ikke betale min efteruddannelse	Ledere på mindre virksomheder Ledere på første niveau
Jeg ønsker ikke at bruge min fritid til at uddanne mig	Kortuddannede

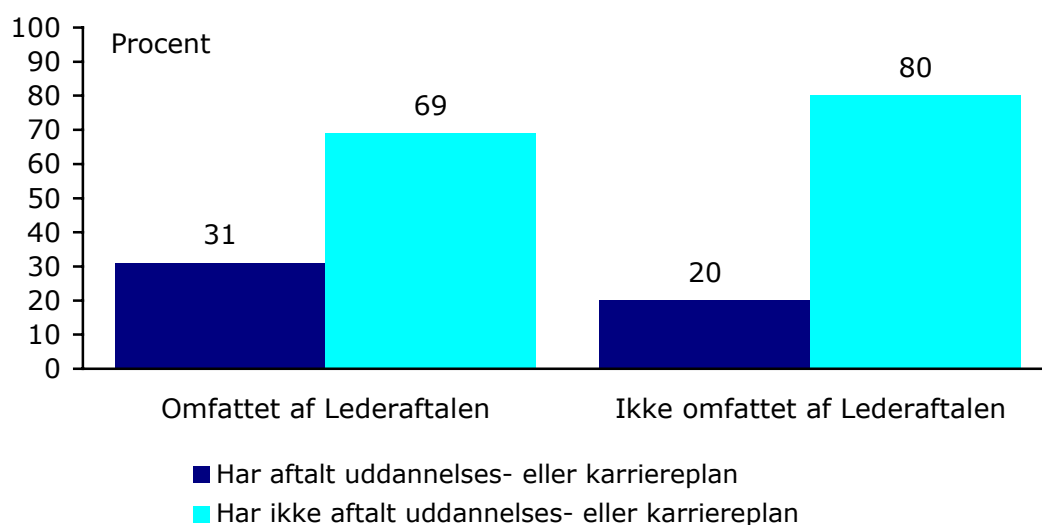
Langt størstedelen af lederne skal selv tage initiativ til efteruddannelse. Det fremgår af tabel 10. Faren for ledere er dermed, at det aldrig bliver til noget, fordi det bliver svært at få passet ind i en presset hverdag. Derfor kan det også være en hjælp, hvis der på forhånd er aftalt en uddannelses- og karriereplan, der kan fastholde både arbejdsgiver og leder, i at deltage i efteruddannelse på trods af travlhed.

Uddannelses- og karriereplaner

Det var netop et af de væsentlige punkter i Lederaftalen, der blev indgået mellem Ledernes Hovedorganisation og DA i 1998 og senere også mellem Ledernes Hovedorganisation og SALA. Her fastslås det, at der efter nærmere aftale skal gennemføres en planlægning af lederens uddannelse. Som det fremgår af figur 7, er det kun 31 procent af de ledere, der er omfattet af Lederaftalen, som har aftalt en uddannelses- og karriereplan. Dermed er der heller ikke den store forskel til den gruppe af ledere, som ikke er omfattet af aftalen. For dem er det 20 procent, der har indgået en aftale.

De ledere, som har indgået en uddannelses- eller karriereplan med deres arbejdsgiver deltager i langt flere efteruddannelsesaktiviteter. Ledere, der har aftalt en plan, var i gennemsnit på efteruddannelse i 10,4 dage i 2001 – heraf de 5,4 dage i ledelse. Til sammenligning var ledere, som ikke er omfattet af aftalen kun på efteruddannelse i alt 6,5 dage i 2001. Også hyppigheden af efteruddannelse stiger, når der foreligger en uddannelses- eller karriereplan. De ledere, som har en plan, venter i gennemsnit 2,3 år mellem to uddannelsesaktiviteter i ledelse. Ledere uden plan må i gennemsnit vente 3,9 år.

Figur 7: Sammenhæng mellem Lederaftale og uddannelses- og karriereplaner



Lederkvalifikationer

I tidligere afsnit er det dokumenteret, at ældre ledere både har større risiko for at blive opsagt og at de samtidig har sværere ved at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Derfor er ledigheden for ældre ledere tre gange højere end for ledere under 50 år. Som udgangspunkt kan man forestille tre hovedforklaringer. Den første hypotese er, at ældre ledere ikke er så dygtige som yngre ledere, mens den anden hypotese mere går på fordomme omkring ældre ledere. Som en tredje forklaring kan det tænkes, at arbejdsgiverne af forskellige personlige eller personale-mæssige årsager ønsker at ansætte yngre ledere frem for ældre.

Hypotesen, om yngre ledere er bedre end ældre, er belyst i tabel 11. Deltagerne er blevet bedt om at vurdere 13 forskellige lederkompetencer. I den første kolonne i tabel 10 er de forskellige kompetencer opstillet efter vigtighed. Efter ledernes vurdering er evnen til at skabe netværk den væsentligste kvalifikation for at være en god leder, mens den dårligste placering gives til evnen til kommunikere og informere. Samtidig er deltagerne blevet bedt om at give en generel vurdering af ældre og yngres evner på de 13 områder, baseret på deres egne erfaringer på arbejdsmarkedet. Den vurdering er vist i den sidste søjle i tabel 11.

Resultaterne er bemærkelsesværdige i forhold til de ledighedsmønstre, der er for ældre ledere. Når man ser bort fra evnen til at skabe netværk, hvor yngre og ældre ledere vurderes som lige gode, er der en lang række kompetencer, hvor de ældre står stærkere. Det gælder ikke mindst væsentlige kompetencer, som at kunne overskue udviklede problemstillinger, skabe resultater på bundlinien og træffe ubehagelige beslutninger. Først på femtepladsen finder man et kompetenceområde, hvor de yngre vurderes som bedre. Det drejer sig om evnen til at finde på nye løsninger, og netop initiativrigdom og omstillingsparathed synes at være de yngres force.

Den umiddelbare fortolkning af sammenhængen mellem vigtighed af forskellige lederkompetencer og alder kunne være, at man i langt højere grad bør satse på ældre ledere. Imidlertid understreger analysen, at det er godt at have en sammensat ledergruppe – også når det gælder alder – fordi det er vigtigt at have adgang til alle væsentlige lederkompetencer.

Samtidig må den første hypotese, om at ældre ledere er mindre dygtige end yngre forkastes. Forskellige aldersgrupper har typisk forskellige forcer, men der er intet, der peger på, at ældre skulle stå specielt dårligt i forhold til yngre.

Tabel 11: Lederes holdning til uddannelse og karriereudvikling

Vigtighed	Kompetence	Vurdering
1	Skabe netværk	Ingen forskel på ældre og yngre ledere
2	Overskue indviklede problemstillinger	Ældre ledere er bedre
3	Skabe resultater på bundlinien	Ældre ledere er bedre
4	Træffe ubehagelige beslutninger	Ældre ledere er bedre
5	Finde på nye løsninger	Yngre ledere er bedre
6	Parat til at omstille sig til andre opgaver	Yngre ledere er bedre
7	Igangsætte nye initiativer	Yngre ledere er bedre
8	Løse konflikter	Ældre ledere er bedre
9	Udvise handlekraft	Ældre ledere er bedre
10	Skabe et godt psykisk arbejdsmiljø	Ældre ledere er bedre
11	Coache og vejlede medarbejderne	Ældre ledere er bedre
12	Få det bedste ud af medarbejderne	Ældre ledere er bedre
13	Informere og kommunikere	Yngre ledere er bedre

Den anden hypotese om overledigheden blandt de ældre er, at det er fordomme på arbejdsmarkedet, der gør det svært for ældre ledige at finde beskæftigelse. I tabel 12 er vist ledernes vurdering af en række årsager til den høje ledighed. 44 procent svarer, at det har stor eller meget stor betydning, at der er fordomme om, at ældre medarbejdere ikke er så dygtige som yngre. Når det sammenholdes med vurderingen af de konkrete kvalifikationer, der blev diskuteret ovenfor, kunne det tyde på, at der er en del fordomme omkring ældres evner på arbejdsmarkedet.

Imidlertid bør man også erkende, at der kan være en lille del af de ældre ledere, der har for sømt at udvikle kompetencer gennem uddannelse og jobskift. Omkring 60 procent af deltagerne i undersøgelsen mener, at det har stor betydning. I den sammenhæng er det også vigtigt at understrege, at når der er godt 5 procent af de 55-59 årige, der går ledige, så er der 95 procent, som har et arbejde, og som må formodes at leve op til de forventninger, der stilles til dem.

Den væsentligste årsag til den høje ledighed blandt ældre er efter ledernes vurdering, at virksomhederne foretrækker yngre medarbejdere ved nyansættelser. Det kan skyldes, at arbejdsgiveren ønsker en længere planlægningshorisont, hvor unge ledere er en del af en langsigtet strategi. Imidlertid er det ud fra det synspunkt ofte bedre at satse på ældre, idet unge ledere har en væsentlig højere jobmobilitet. En anden virksomhedsintern barriere kan være, at andre top- og mellemledere ikke ønsker at ansætte en underordnet leder, som er ældre end dem selv. Nogen vil måske føle det som en trussel mod deres autoritet, hvis de får en ældre leder som deres underordnede. Halvdelen af alle ledere mener, at det har stor betydning for ældres muligheder for ansættelse. Samtidig mener 42 procent, at ældre ledere risikerer at blive skubbet væk nedefra af yngre ledere med ambitioner.

Tabel 12: Hvad er efter din mening årsag til, at ledigheden er tre gange højere for ledere over 50 år?

	Meget stor betydning	Stor betydning	Mindre betydning	Helt uden betydning
Virksomhederne foretrækker yngre medarbejdere ved nyansættelser	26	46	26	1
En del ældre ledere har ikke vedligeholdt deres ledelsesmæssige kompetencer	17	46	35	2
Mange ledere bliver for længe i samme job	16	42	38	5
Top- og mellemledere bryder sig ikke om at ansætte ledere, der er ældre end dem selv	16	34	44	6
Der er mange fordomme om, at ældre medarbejdere ikke er så dygtige som unge	13	31	47	10
En del ældre ledere har ikke vedligeholdt deres faglige kompetencer	12	42	43	3
Ældre ledere fyres først, når der sker nedskæringer	10	33	49	8
Det er billigere at ansætte yngre ledere	9	19	60	12
Ældre ledere risikerer at blive skubbet væk nedefra af yngre med lederambitioner	7	35	55	3
Ældre ledere får ikke mulighed for at udvikle deres kompetencer	5	31	59	5
En del ældre ledere er ved at være udbrændte	4	29	60	6

Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om deres bud på, hvad der er vigtigt for at klare sig på arbejdsmarkedet som senior. Fordelingen af svarene er vist i tabel 13. Ifølge lederne vurdering er det vigtigst at uddanne sig livet igennem. 50 procent mener, at det er meget vigtigt, mens yderligere 44 procent betegner det som vigtigt. Det bliver også vurderet som vigtigt, at have plejet de personlige netværk og at have erfaring fra flere forskellige lederjob. Netop spørgsmålet netværk blev tidligere omtalt i forbindelse med jobsøgning. Der viste undersøgelsen, at 17 procent af alle ledere får deres job gennem personlige netværk, hvilket understreger betydningen af vedligeholdelse af netværk.

Lidt mindre vægt lægges der på, at lederen må være parat til at træde til siden og gøre plads til yngre ledere eller decideret træde ned og få et job uden ledelsesansvar. I den sammenhæng er det også værd at trække resultaterne fra tabel 5 frem, hvor deltagerne i undersøgelsen blev spurgt om, hvor de forventede at være karrieremæssigt om fem år. Kun en ganske lille del af såvel yngre som ældre ledere forventede at sidde i mindre ansvarsfulde lederstillinger eller i ikke-lederjob. Det er altså i høj grad på det generelle plan, at ledere mener, man skal være parat til at træde til siden eller ned for at klare sig på arbejdsmarkedet. Når det drejer sig om deres egen situation, er det kun de færreste, som forventer, at det bliver relevant for dem selv.

Tabel 13: Hvad er vigtigt for at klare sig som senior på arbejdsmarkedet?

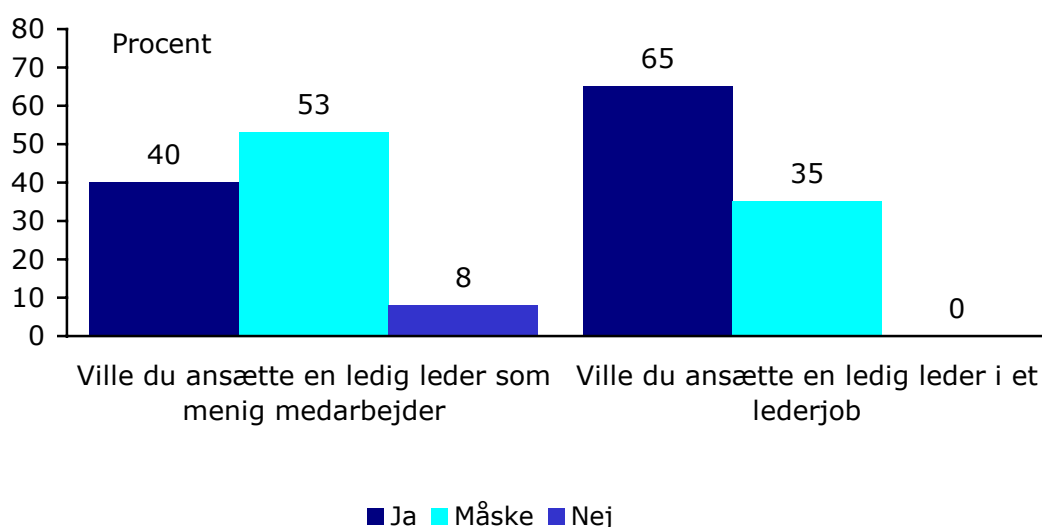
	Meget vigtigt	Vigtigt	Mindre vigtigt	Ikke vigtigt
At have uddannet sig gennem hele karrieren	50	44	6	0
At have plejet personlige netværk	37	48	14	1
At have erfaring fra forskellige lederjob	32	50	17	1
At være villig til at afgive magt og indflydelse til yngre ledere	20	60	18	2
At være villig til at tage et ikke-lederjob	13	44	35	8

Lederen som ansvarlig for ansættelser

Hidtil har undersøgelsen især fokuseret på lederens egen situation på arbejdsmarkedet. Imidlertid har lederen en dobbeltfunktion i og med, at det også er ham, der ansætter andre medarbejdere og ledere. Dermed får han også stor betydning for ledige ledes muligheder for at finde ny beskæftigelse.

Som omtalt i forbindelse med tabel 13, mener to ud af tre ledere, at man må være parat til at tage et ikke-lederjob, hvis man som ældre skal klare sig på arbejdsmarkedet. Spørgsmålet er imidlertid, om der er nogen, der vil ansætte en ledig leder. Svarene på det spørgsmål er vist i figur 6.

Figur 6: Lederen som ansvarlig for ansættelser



65 procent af lederne er parat til at ansætte en ledig leder i et lederjob i deres virksomhed og de resterende 35 procent svarer måske på spørgsmålet. Der er altså en relativ positiv tilgang til at ansætte ledige ledere – når det vel og mærke er i et lederjob. Straks mere tøvende bliver lederne, når de bliver spurgt, om de vil ansætte en ledig leder i et ikke-lederjob. Her er det kun 40 procent, der umiddelbart svarer ja. Det bliver særlig markant, hvis man fordeler svarene efter alder. Af ledere under 40 år, er det kun 32 procent, der er parat til at ansætte en ledig leder som menig medarbejder.

Der er altså en betydelig barrierer for ledere, som ønsker at drosle deres lederkarriere ned og fortsætte i en stilling med mindre eller intet lederansvar. Det gælder i hvert tilfælde, hvis de har været så uheldige at være blevet ledige. Ledige ledere har altså ekstra svært ved at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Årsagen er formentlig, at de ledere, der står for ansættelsen af nye medarbejdere, er nervøse for, at der kan blive stillet spørgsmålstejn ved deres autoritet og lederevner, hvis der er en tidligere leder blandt medarbejderne.

Der er en lang række forhold, der spiller ind, når man ansætter medarbejdere, som er vanskelige at forklare præcist, og som også i høj grad afhænger af, hvilket job det er, der skal besættes. Når lederne er blevet bedt om at svare på, hvilke forhold de lægger vægt på, når de ansætter medarbejdere, kan det ikke blive andet end meget generelle betragtninger. Alligevel viser svarene på spørgsmålet en række interessante resultater. Svarene er gengivet i tabel 14.

Tabel 14: Hvilken betydning har følgende forhold, når du ansætter medarbejdere?

	Meget stor betydning	Stor betydning	Mindre betydning	Helt uden betydning
Personlige egenskaber	65	32	4	0
"Kemi"	57	38	7	0
Kompetence	27	55	17	1
Erhvervserfaring	18	60	21	1
Formel lederuddannelse, hvis der er tale om et lederjob	6	28	63	3
Formel uddannelse	4	18	75	3
Alder	1	11	79	10

Det helt afgørende i ansættelsessituationen er personlige egenskaber og "kemi". Hvis de ikke er i orden, vil der næppe blive tale om ansættelse. Over 90 procent tillægger de to forhold meget stor betydning. Tabellen viser også, at der lægges mere vægt på kompetence og erfaring end formel uddannelse. Det gælder uanset, om der er tale om formel lederuddannelse eller anden formel uddannelse.

Det bliver ofte diskuteret, om der foregår aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet. Ifølge svarene i tabel 14 lægger 12 procent af lederne stor vægt på alder ved rekruttering af nye medarbejdere, mens kun 10 procent mener, at alderen er helt uden betydning. Det er især yngre ledere, der skæver til alderen ved nyansættelse. Således mener 16 procent af lederne under 40, at alderen har stor betydning, når de ansætter nye medarbejdere. For ledere over 50 er det "kun" 9 procent, der svarer, at det har stor betydning.

Virksomhedernes seniorpolitik

Diskussionen om at have en seniorpolitik på virksomhederne tog for alvor fart i midten af 90'erne. I dag har 36 procent af virksomhederne indført en seniorpolitik. Det gælder især de store virksomheder med flere end 500 ansatte. Der har 44 procent en seniorpolitik, men også de mindre virksomheder med færre end 50 ansatte er med, idet 30 procent har formuleret en politik på dette område. Hertil kommer de mange virksomheder, hvor der ikke er nedskrevet retningslinier eller regler, men hvor man aktivt søger at løse seniorpolitiske problemer, når de opstår.

På de virksomheder, der har en mere formaliseret seniorpolitik, indgår der en række forskellige elementer. Mest almindeligt indgår muligheden for nedsat arbejdstid for ældre medarbejdere – en mulighed der findes på 53 procent af virksomhederne. I forhold til den tidligere diskussion om lederens muligheder for at drosle ned i den sidste del af karrieren og få et job uden ledelsesansvar, er det interessant at se, at 43 procent af virksomhederne har karriereskift som en mulighed for seniorer, og at yderligere 35 procent af virksomhederne vil arbejde på at få det som en del af fremtidens seniorpolitik. Tilsyneladende er der altså bedre muligheder for at komme nedad i hierarkiet for ældre ledere, når de befinder sig på den samme virksomhed end, hvis de søger til andre virksomheder. Det gælder ikke mindst, hvis de er ansat på en større virksomhed, hvor der er bedre mulighed for at finde eller tilrettelægge en mindre ansvarsfuld stilling.

Tabel 15: Virksomhedernes seniorpolitik
(virksomheder som allerede har en seniorpolitik)

	Indgår i dag	Vil indgå i fremtiden	Skal ikke indgå
Mulighed for nedsat arbejdstid	53	30	18
Seniorsamtaler	47	35	18
Mulighed for mindre belastende opgaver for ældre medarbejdere	46	33	21
Mulighed for karriereskift	43	35	22
Synliggørelse af ældre medarbejderes kompetencer	29	40	31
Seniorkurser	26	30	44
Mulighed for særlige uddannelsesforløb for ældre medarbejdere	23	34	43

Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har oprettet et LederPanel, der består af et bredt udsnit af ledere fra alle niveauer og brancher i dansk erhvervsliv. For at sikre en bred sammensætning af panelet er resultaterne vægtet, så de svarer til erhvervsstrukturen i Danmark, virksomhedernes geografiske placering i landet samt alders- og kønssammensætning blandt ledere.

Lederpanelet består af 1.518 ledere, og de 905 indkomne svar giver dermed en svarprocent på 60. Den høje svarprocent og den brede sammensætning af panelet sikrer en stor pålidelighed i undersøgelsens resultater.

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse marts 2002