

Profil af mellemlideren



Indledning

Rapporten tegner en profil af mellemlideren baseret på resultaterne fra en række af Ledernes undersøgelser gennemført inden for de to seneste år. Det betyder også, at det ikke er de samme mellemlidere, hvis svar danner grundlag for alle resultaterne i denne rapport.

Mellemlideren er i denne rapport defineret som en leder med ledelsesansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere uden at være medlem af virksomhedens direktion.

De undersøgelser, som danner grundlag for "Profil af mellemlideren" fremgår af afsnittet "Om rapporten".

Generelt er offentligt ansatte ledere underrepræsenteret i resultaterne i denne rapport.

Indholdsfortegnelse	Side
Køn, alder, uddannelse, bopæl og arbejdssted	3
Løn, pension og anciennitet	4
Arbejdstid og arbejdstidens fordeling på overordnede ledelsesopgaver	9
Rammer og vilkår for mellemliderjobbet	11
Kompetencer og efteruddannelse	15
Work-life-balance og stress	17
Samarbejdskultur, konflikter og relationer på mellemliderens virksomhed	21
Hindringer for god ledelse og ledelsesudfordringer	27
Jobsikkerhed og jobskifteplaner	29
Mellemliderjobbet alt i alt	32
Om rapporten	34

Køn, alder, uddannelse, bopæl og arbejdssted

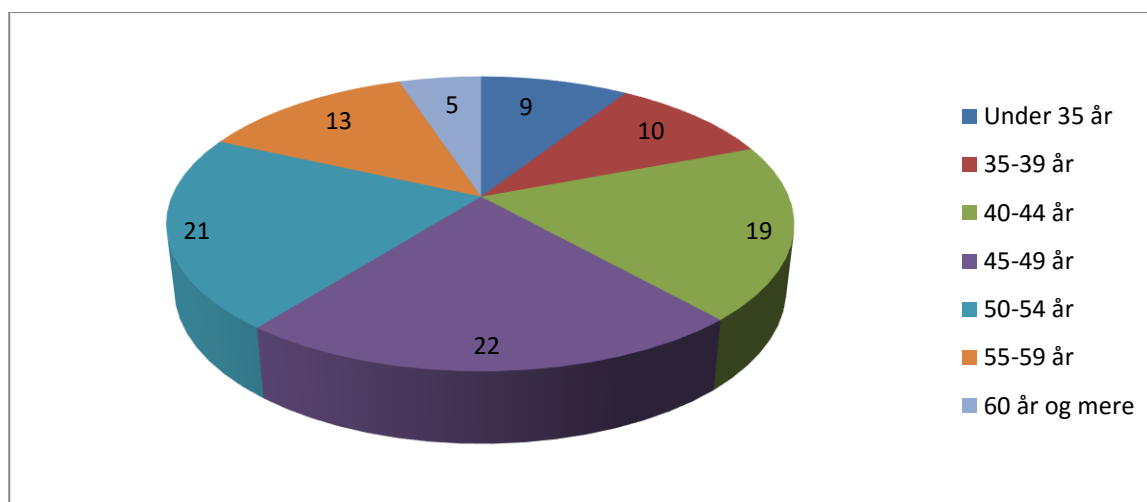
Otte ud af ti mellemledere er mænd.

Tabel 1. Køn.

	Procent
Kvinder	20
Mænd	80
Total	100

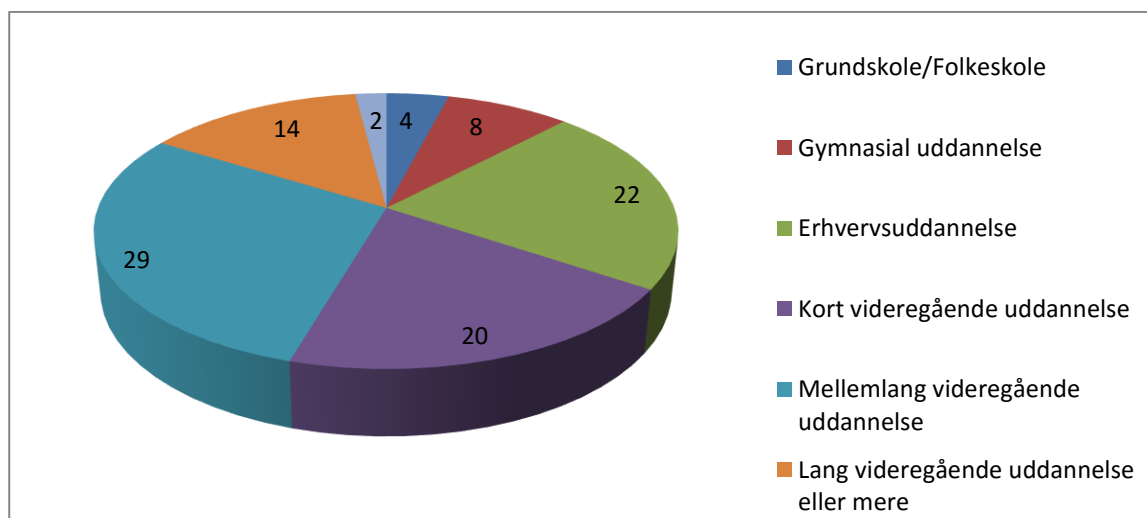
Mellemlederen er i gennemsnit 46,7 år (46 år og otte måneder) gammel. De fleste mellemledere befinder sig i aldersgrupperne 40-44 år, 45-49 år og 50-54 år.

Figur 1. Aldersfordeling. Procent.



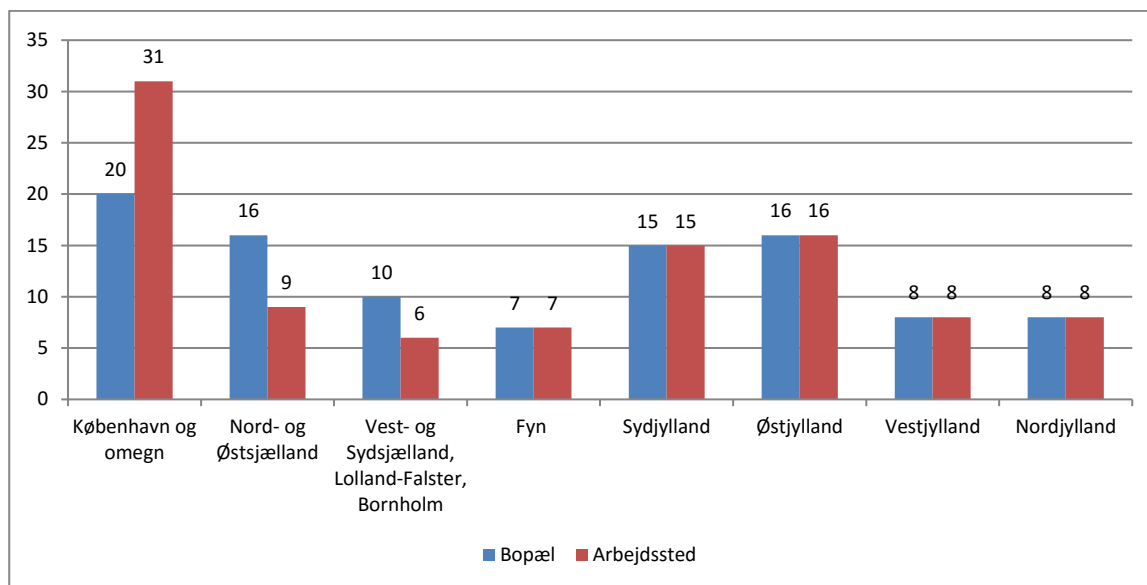
63 procent har en videregående uddannelse. Flest har en mellemlang videregående uddannelse.

Figur 2. Højst fuldførte uddannelse. Procent.



Tre ud af ti arbejder i København og omegn. Hver femte bor i København og omegn.

Figur 3. Bopæl og arbejdssted fordelt på landsdele. Procent.

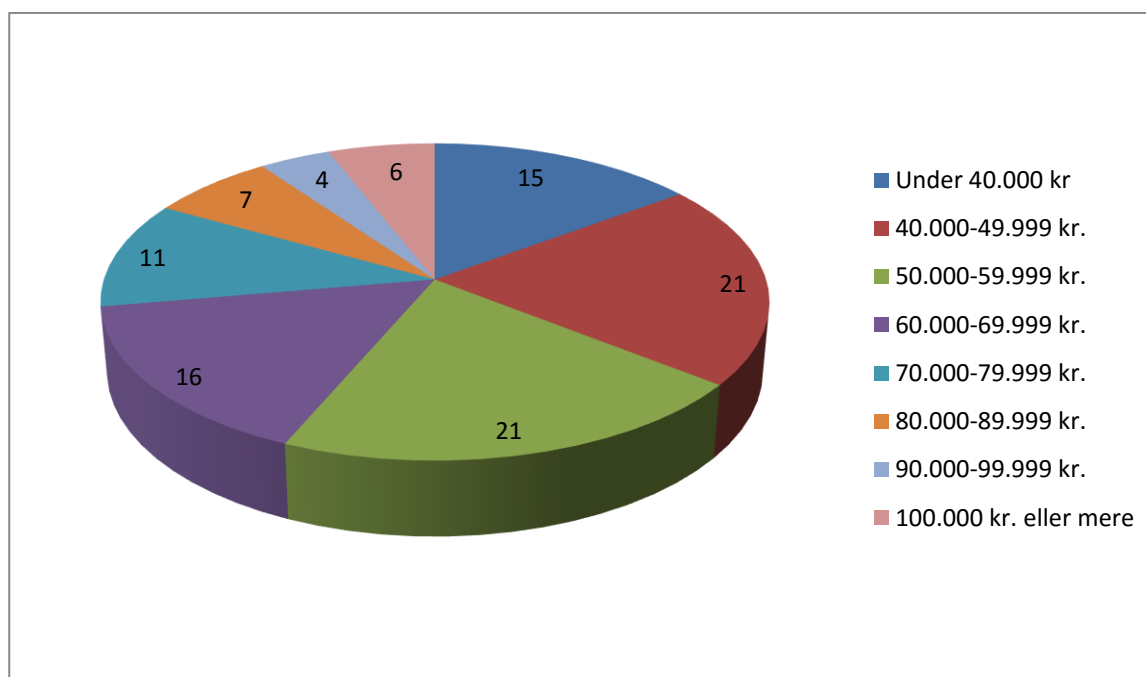


Løn, pension og anciennitet

Løn og pension

I gennemsnit tjener mellemlideren 60.108 kr. om måneden. Det dækker dog over en vis lønspredning. 42 procent af mellemliderne har en bruttomånedsløn på mellem 40.000 og 60.000 kr., mens 28 procent har en bruttomånedsløn på over 70.000 kr.

Figur 4. Lønspredning. Procent.



To procent har ikke en pensionsopsparing. 94 procent har mindst én pensionsordning, som er et led i deres ansættelsesforhold. 26 procent har en privat pensionsopsparing (en pensionsopsparing, som ikke er et led i deres ansættelsesforhold).

Ledelsesanciennitet, stillingsanciennitet, virksomhedsanciennitet

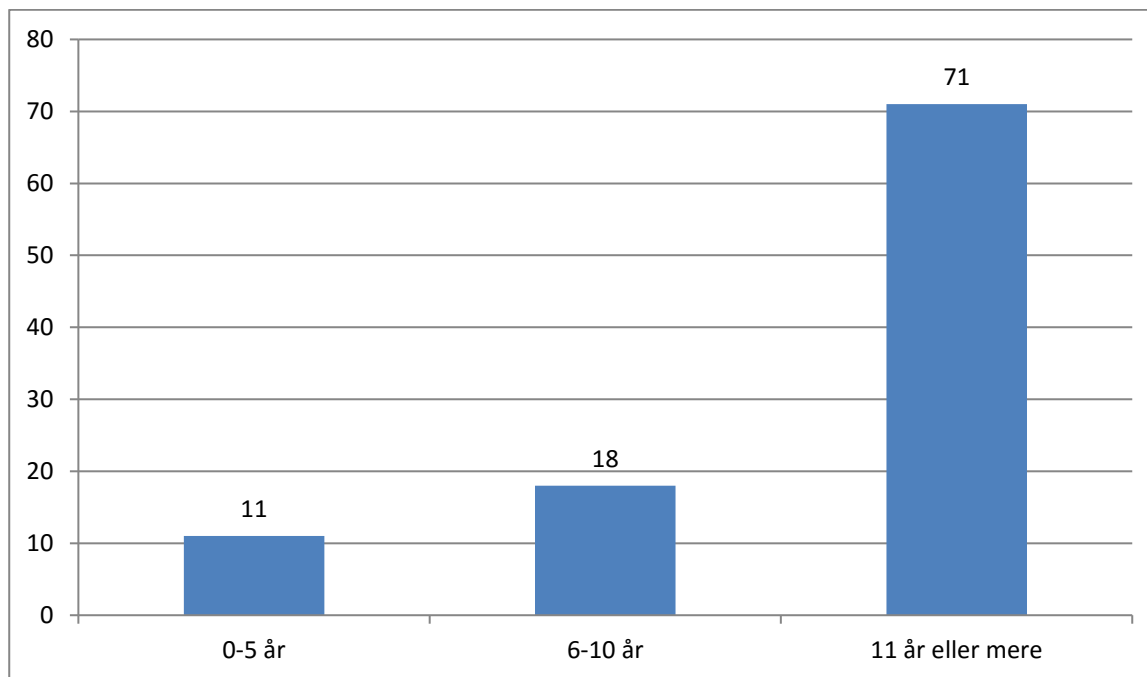
Mellemlideren har i gennemsnit haft fire lederjob (inklusive det nuværende lederjob). De fleste har haft tre lederjob.

Tabel 2. Antal lederjob inklusive nuværende.

	Procent
1-2	26
3-4	36
5-6	24
7-10	12
Flere end 10	2
Total	100

Mellemlideren har i gennemsnit 16,47 års (16 år og 6 måneder) ledelsesanciennitet (beregnet ud fra, hvilket år, man fik sit første lederjob).

Figur 5. Ledelsesanciennitet. Antal år mellemlideren i alt har været leder. Procent.



Mellemlideren har i gennemsnit været ansat i sin nuværende stilling i 4,57 år (4 år og 7 måneder).

Tabel 3. Stillingsanciennitet. Antal år mellemlideren har været ansat i sin nuværende stilling.

Antal år i nuværende stilling	Procent
0-5 år	70
- heraf 3-5 år	22
- heraf 1-2 år	31
- heraf under 1 år	18
6-10 år	18
11 eller mere	11
Total	100

Note: Almindelige afrundningsprincipper betyder, at andelen af mellemledere, der har været i deres nuværende stilling under 5 år opgjort på de tre intervaller er ét procentpoint højere end opgjort samlet. I forhold til gennemsnitsberegningen indgår respondenter, der har været ansat i nuværende stilling under ét år med værdien 0 år.

Mellemlideren har i gennemsnit været ansat 9,56 år (9 år og 7 måneder) i sin nuværende virksomhed.

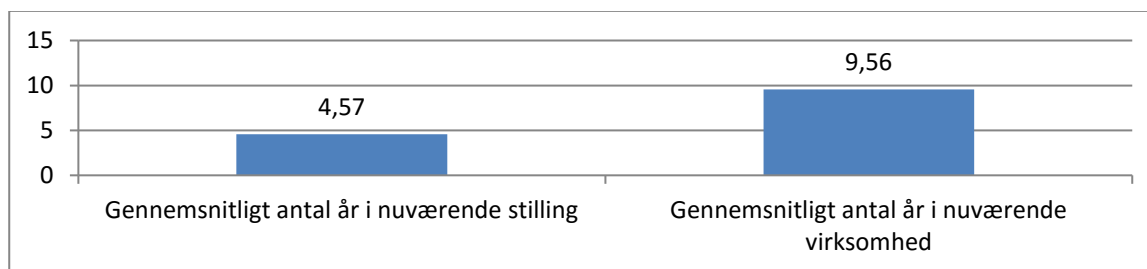
Tabel 4. Virksomhedsanciennitet. Antal år mellemlideren har været ansat i sin nuværende virksomhed.

Antal år i nuværende virksomhed	Procent
0-5 år	44
- heraf 3-5 år	17
- heraf 1-2 år	18
- heraf under 1 år	9
6-10 år	22
11 år eller mere	35
Total	100

Note: I forhold til gennemsnitsberegningen indgår respondenter, der har været ansat i virksomheden under ét år med værdien 0 år.

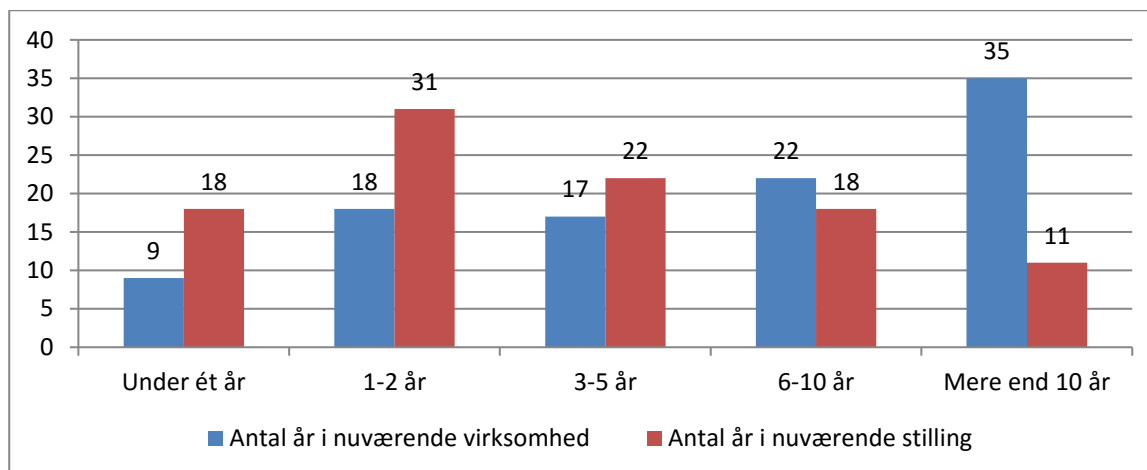
At mellemledere i gennemsnit har været ansat i virksomheden i flere år end de har været ansat i deres nuværende stilling, kan tages som udtryk for, at det er mest udbredt, at mellemliderjobbet besættes internt.

Figur 6. Antal år i nuværende stilling sammenlignet med antal år i nuværende virksomhed. Gennemsnitligt antal år.



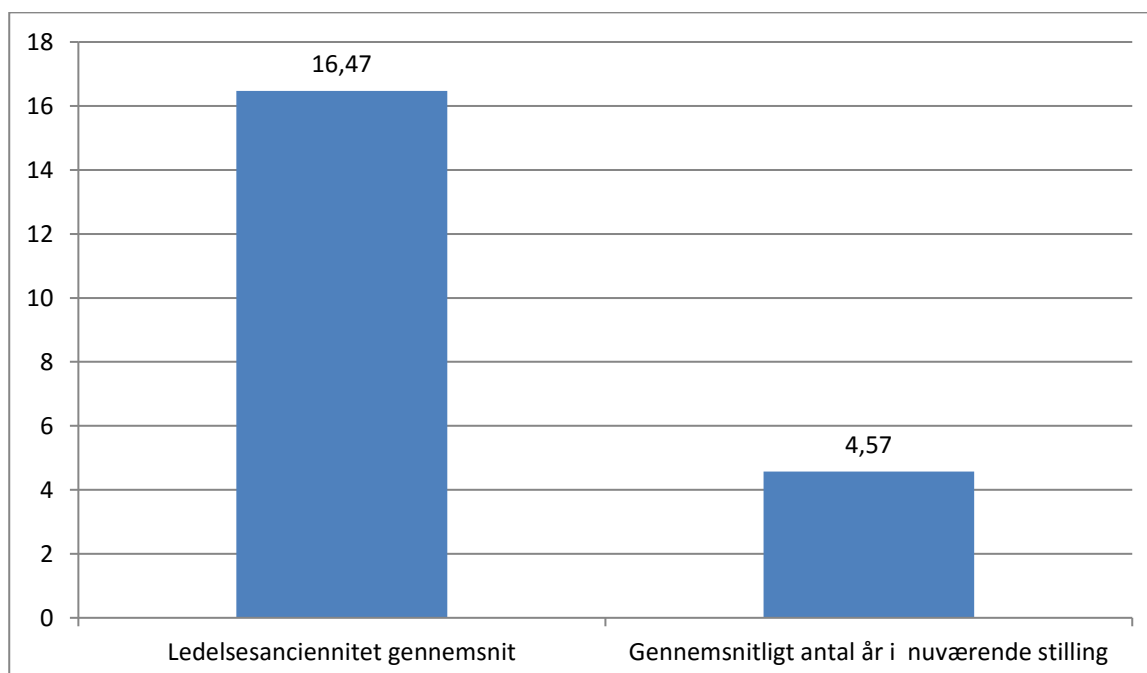
Det understreges også af en sammenligning mellem det antal år, mellemlederen har været ansat i deres nuværende virksomhed, og det antal år mellemlederen har været ansat i deres nuværende stilling. 70 procent har været ansat i deres nuværende stilling i op til fem år, mens 57 procent har været ansat i deres nuværende virksomhed i seks år eller mere.

Figur 7. Antal år i nuværende virksomhed og antal år i nuværende stilling. Procent.



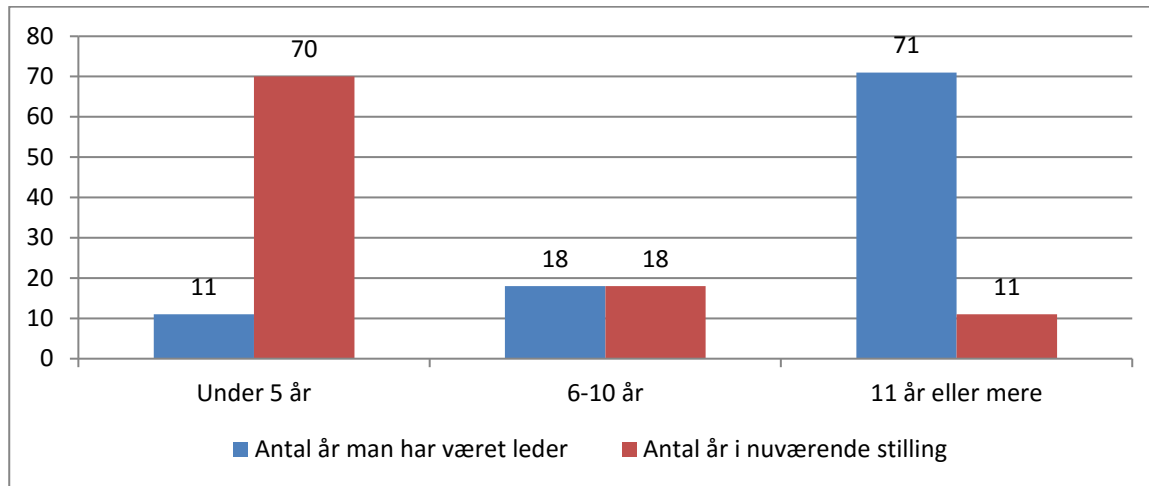
Der er en betydelig mobilitet. En mobilitet, der kan være såvel intern som ekstern og/eller opadgående, tværgående og nedadgående. Det viser sammenligningen mellem, hvor mange år man i gennemsnit har været leder, og hvor mange år man i gennemsnit har været ansat i sin nuværende stilling.

Figur 8. Antal år i nuværende stilling sammenlignet med antal år i nuværende virksomhed. Gennemsnitligt antal år.



70 procent af mellemlederne har været ansat i deres nuværende stilling i under fem år, mens 89 procent har været leder i seks år eller mere.

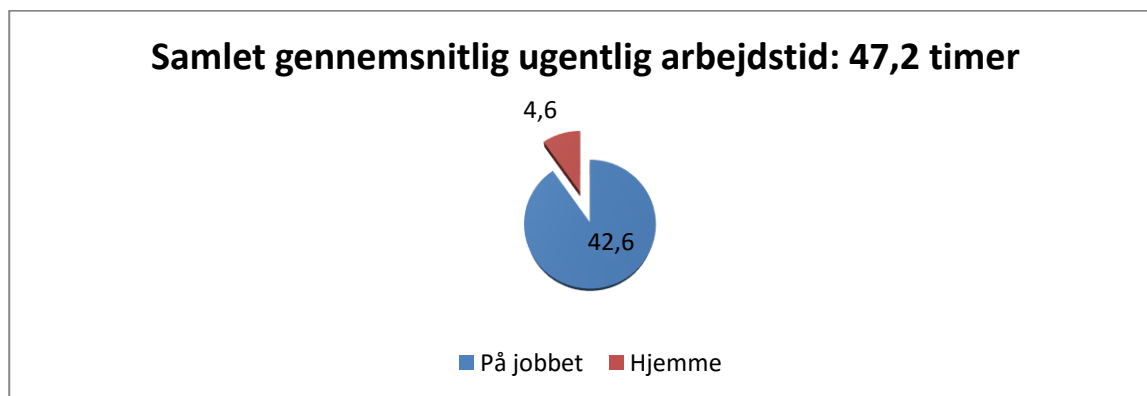
Figur 9. Hvor mange år man har været leder og antal år i nuværende stilling. Procent.



Arbejdstid og arbejdstidens fordeling på overordnede ledelsesopgaver

Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid er på 47,2 timer, fordelt på 42,6 timer på jobbet og 4,6 timer hjemme.

Figur 10. Gennemsnitlig ugentlig arbejdstid.



Mellemlideren bruger det meste af sin arbejdstid på administration og organisering og mindst tid på personaleudvikling og forretningsudvikling. Den ønskede fordeling af arbejdstiden hedder mere tid på personale- og forretningsudvikling og mindre tid på administration og organisering.

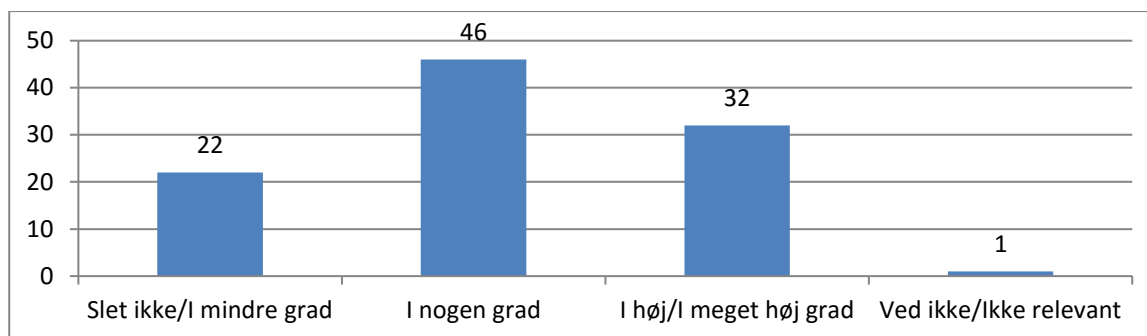
Der er ikke nogen signifikant forskel på den faktiske og den ønskede tid brugt på mål- og resultatstyring.

Table 5. Hvordan arbejdstiden er fordelt sammenholdt med, hvordan man ville foretrække arbejdstiden var fordelt på de fire følgende ledelsesopgaver.

Procent	Faktisk fordeling	Ønsket fordeling
Administration og organisering (informationsbehandling, opfølgning, koordinering, organisering etc.)	34	20
Mål- og resultatstyring (mål, planlægning, effektivitet, produktivitet, økonomi, tidsstyring etc.)	28	25
Personaleudvikling (teambuilding, samarbejde, etik, værdier, konflikt, kompetenceudvikling etc.)	20	29
Forretningsudvikling (produkt-, service- og markedsudvikling, visioner, image, kunderelationer etc.)	19	26
I alt	100	100

Lidt mere end hver femte mellemlider vurderer, at der ikke er en fornuftig sammenhæng mellem, hvordan de bruger deres arbejdstid på de fire ledelsesopgaver og hvordan de gerne så, at deres arbejdstid var fordelt på de fire ledelsesopgaver.

Figur 11. Er der efter din vurdering en fornuftig sammenhæng mellem, hvordan din arbejdstid er fordelt, og hvordan du gerne ville fordele din arbejdstid på disse fire ledelsesopgaver samlet set? Procent.

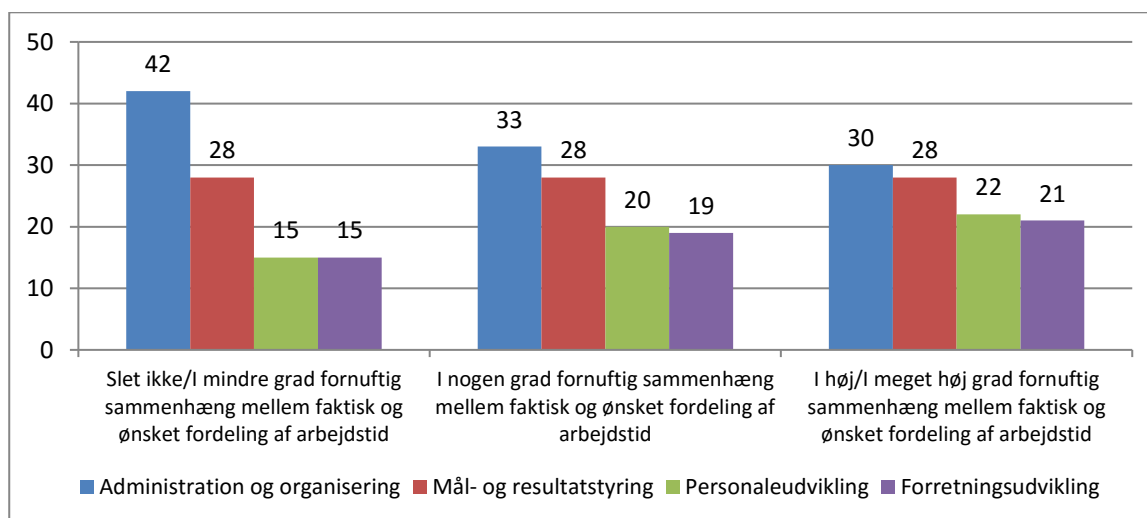


Blandt de mellemlidere, som slet ikke eller i mindre grad vurderer, at der er en fornuftig sammenhæng mellem den faktiske og den foretrukne fordeling af arbejdstiden, går 42 procent af arbejdstiden på administration og organisering og 15 procent af arbejdstiden til henholdsvis personale- og forretningsudvikling.

Blandt mellemlidere, der i høj eller i meget høj grad vurderer, at der er en fornuftig sammenhæng mellem faktisk og ønsket fordeling af arbejdstid bruges 30 procent af arbejdstiden på administration og organisering og 22 henholdsvis 21 procent til personale- og forretningsudvikling.

Der er ingen forskel på, hvor meget af arbejdstiden, der bliver på brugt på mål- og resultatstyring, og i hvilken grad man vurderer, at der er en fornuftig sammenhæng mellem den faktiske og den ønskede fordeling af arbejdstiden.

Figur 12. Fordeling af arbejdstid i forhold til om sammenhængen mellem faktisk og foretrukken fordeling vurderes som fornuftig. Mellemlidere. Procent.

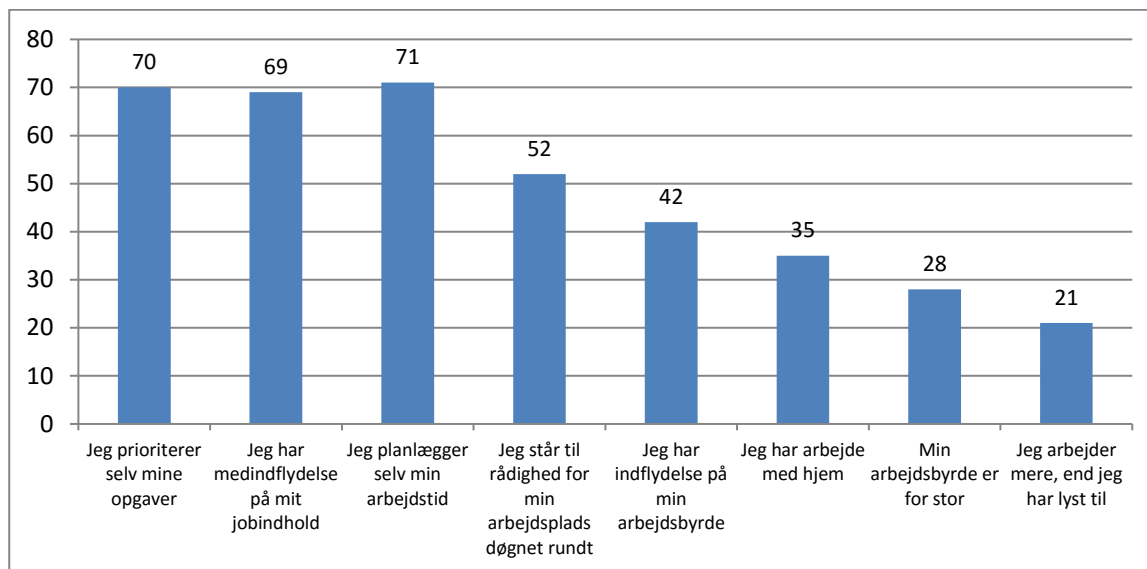


Rammer og vilkår for mellemliderjobbet

Indflydelse på arbejdsvilkår og arbejdsopgaver

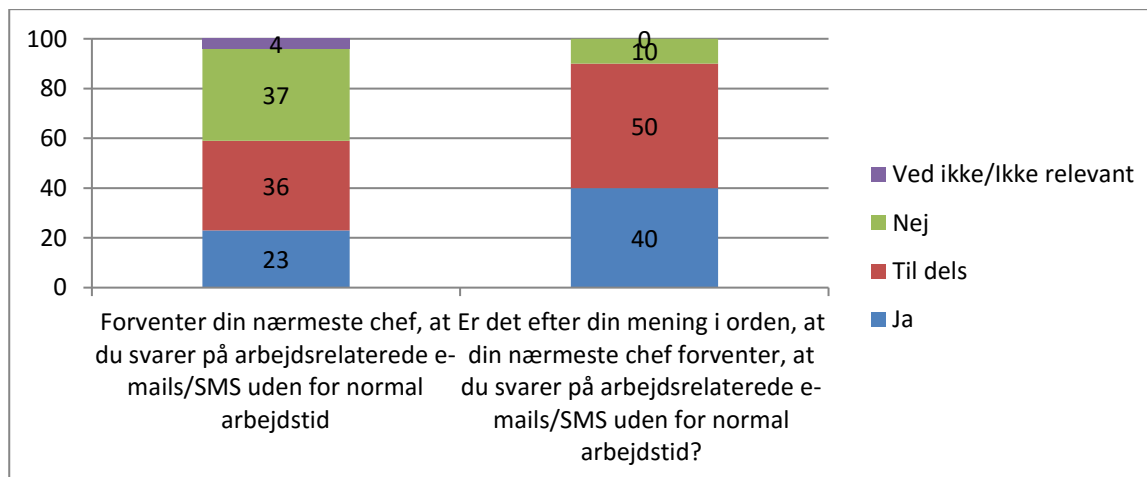
Omkring syv ud af ti mellemledere prioriterer i høj eller meget høj grad selv deres opgaver, har medindflydelse på deres jobindhold og planlægger selv deres arbejdstid. Lidt over halvdelen står i høj eller i meget høj grad til rådighed for deres arbejdsplads døgnet rundt, og 35 procent har i høj eller i meget høj grad arbejde med hjem.

Figur 13. Arbejdsvilkår og arbejdsopgaver. Andel, der svarer I høj/I meget høj grad. Procent.



23 procent svarer, at deres nærmeste chef forventer, at de besvarer arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid. Og 40 procent af de mellemledere, der svarer ja eller til dels på spørgsmålet om deres nærmeste chef forventer, at de besvarer arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid, synes, at det er i orden. Kun 10 procent svarer nej hertil.

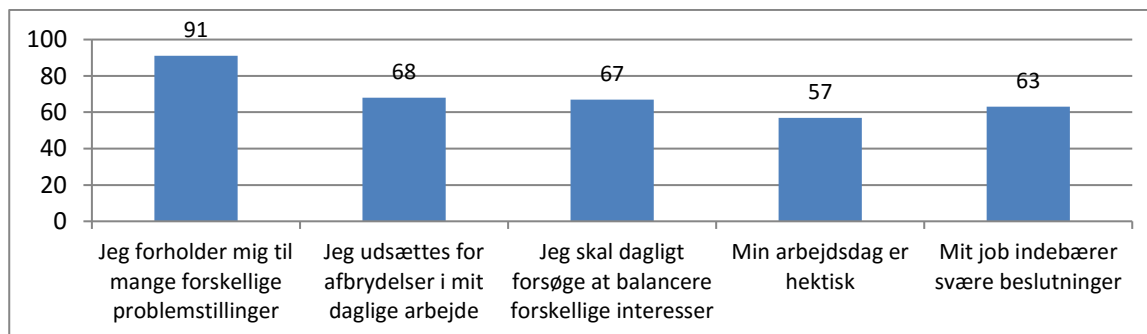
Figur 14. Forventer din nærmeste chef, at du svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid? Og er det efter din mening i orden, at din nærmeste chef forventer, at du svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid? Procent.



Dagligdagen i lederjobbet

Ni ud af ti mellemledere forholder sig i høj eller i meget høj grad til mange forskellige problemstillinger, og knap syv ud af ti udsættes i høj eller i meget høj grad for afbrydelser i deres daglige arbejde og skal dagligt forsøge at balancere forskellige interesser.

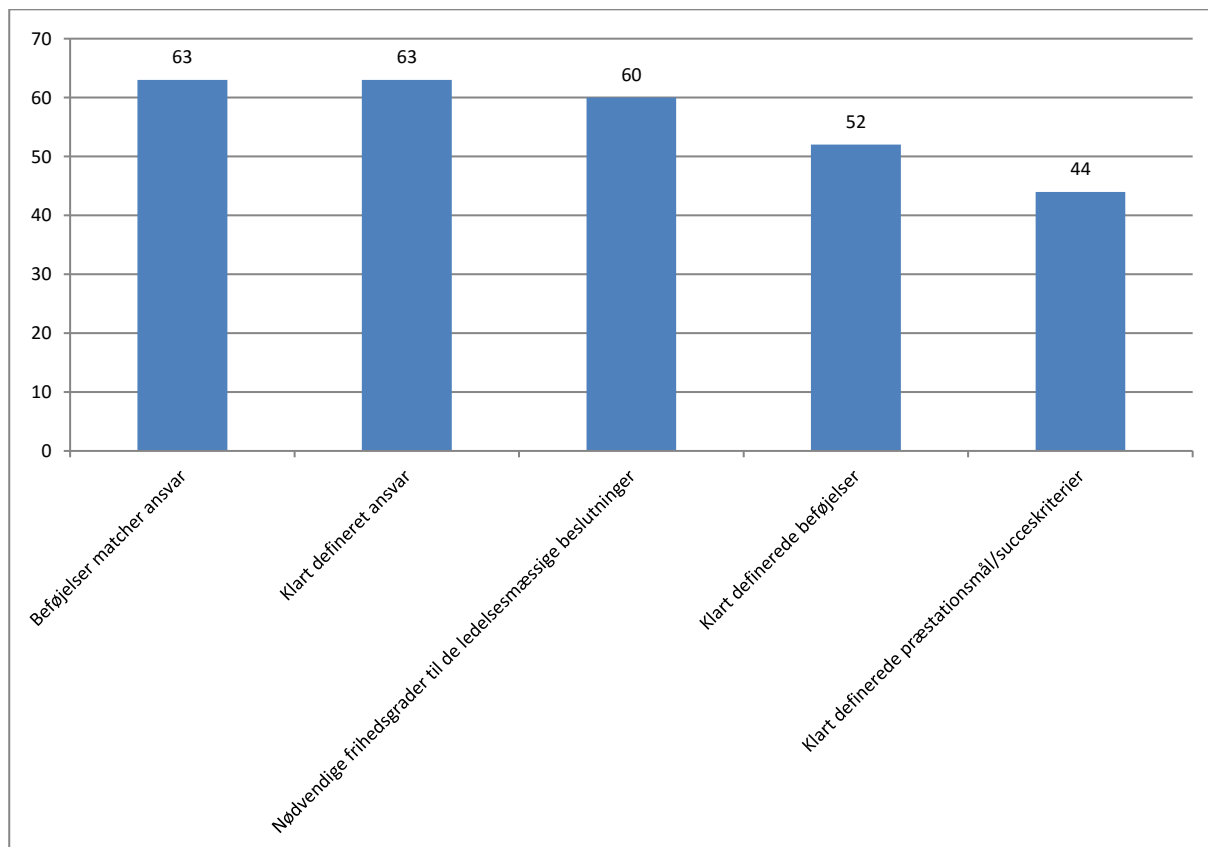
Figur 15. Dagligdagen i lederjobbet. Andel, der svarer I høj/I meget høj grad. Procent.



Rammer og beføjelser

Mere end seks ud af ti mellemledere har i høj eller i meget høj grad beføjelser, der matcher deres ansvar, et klart defineret ansvar og de nødvendige frihedsgrader til deres ledelsesmæssige beslutninger.

Figur 16. Rammer og beføjelser. Andel, der svarer I høj/I meget høj grad. Procent.



Fleksibilitet i arbejdsvilkårene

Tre ud af fire har i høj eller i meget høj grad mulighed for at møde senere eller gå tidligere, hvis det er nødvendigt. Knap to ud af tre kan i høj eller i meget høj grad gå til læge- og/eller tandlæge i arbejdstiden, og halvdelen har i høj eller i meget høj grad mulighed for at tage en hjemmearbejdsdag, hvis de har behov for det.

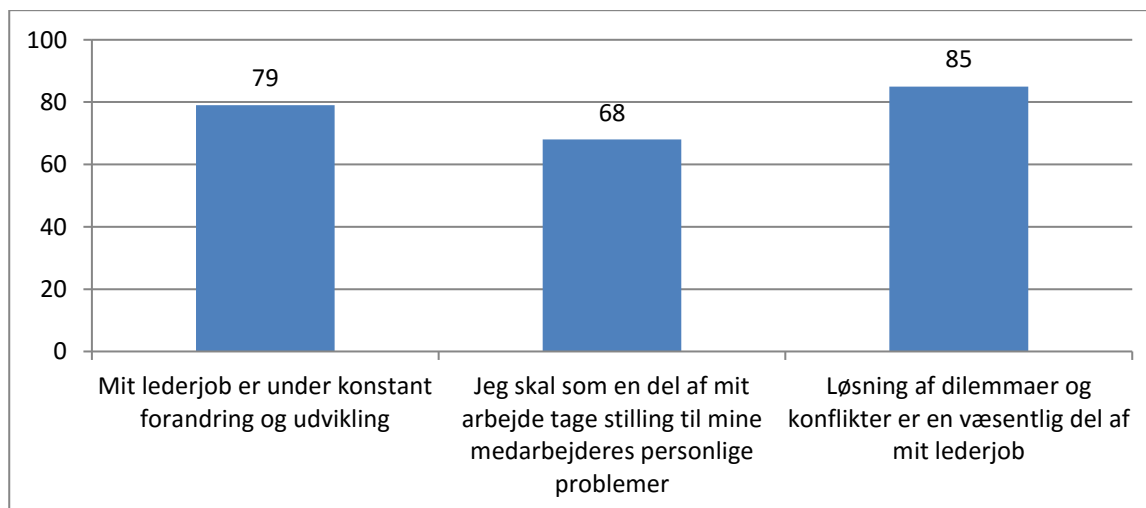
Tabel 6. I hvilken grad karakteriserer følgende dine arbejdsvilkår.

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Ikke relevant	Total
Jeg har mulighed for at møde senere eller gå tidligere, hvis det er nødvendigt	6	17	76	0	0	100
Læge- og tandlægebesøg kan foretages i arbejdstiden	14	20	65	0	1	100
Mulighed for at tage en hjemmearbejdsdag, hvis jeg har behov for det	26	21	50	0	3	100
Eventuelle efteruddannelsesaktiviteter foregår i arbejdstiden	22	26	44	4	4	100

Forandringer, dilemmaer og medarbejdernes personlige problemer

Knap otte ud af ti svarer, at deres lederjob er under konstant forandring og udvikling, og 68 procent at stillingtagen til deres medarbejders personlige problemer er en del af jobbet. For 85 procent er løsning af dilemmaer og konflikter en væsentlig del af lederjobbet.

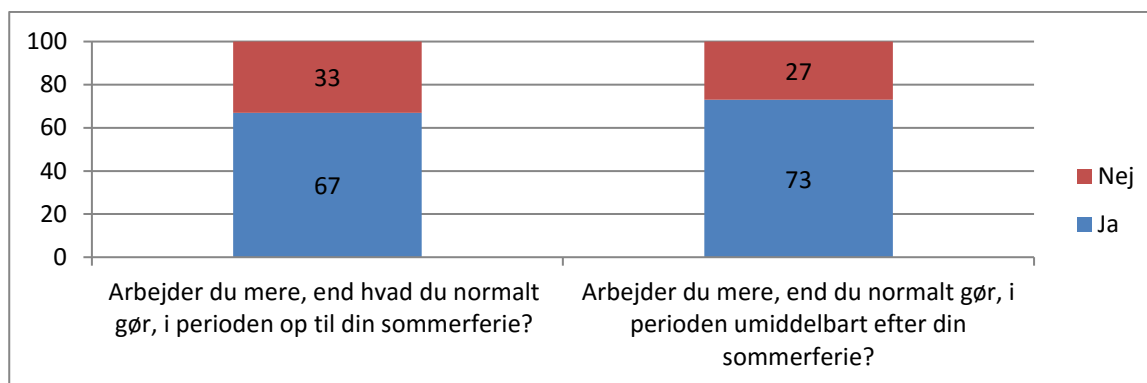
Figur 17. Mit lederjob er under konstant forandring og udvikling. Jeg skal som en del af mit arbejde tage stilling til mine medarbejders personlige problemer. Løsning af dilemmaer og konflikter er en væsentlig del af mit lederjob. Andel, der er enige i de tre udsagn. Procent.



Arbejde og sommerferie

To ud af tre arbejder mere end normalt i perioden op til deres sommerferie, og knap tre ud af fire arbejder mere end normalt i perioden umiddelbart efter deres sommerferie.

Figur 18. Arbejder du mere, end hvad du normalt gør, i perioden op til og i perioden umiddelbart efter din sommerferie? Procent.



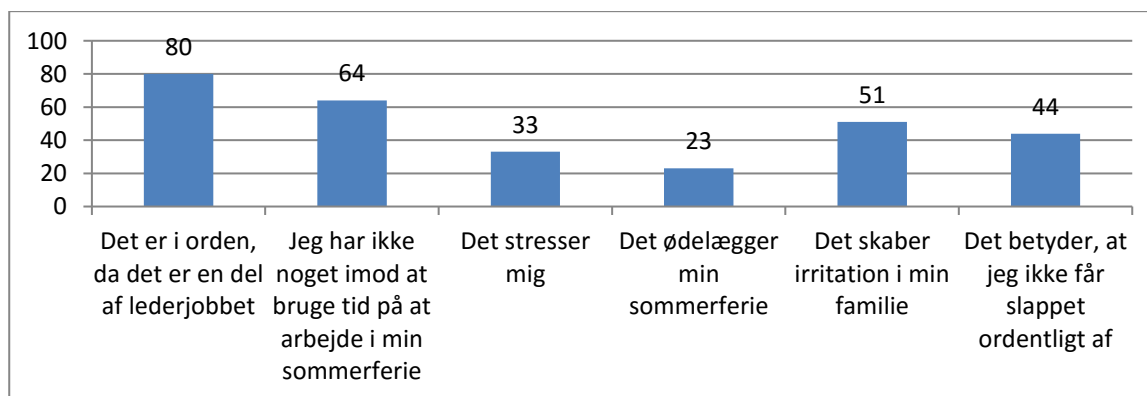
Seks ud af ti mellemledere løser arbejdsopgaver i deres sommerferie. De besvarer i et eller andet omfang arbejdsrelaterede e-mails og/eller sms, taler i telefon med deres arbejdsplads og/eller læser notater, rapporter, papirer eller andet arbejdsrelateret materiale.

Tabel 7. Løser du arbejdsopgaver i din sommerferie?

	Procent
Ja	60
Nej	40
Total	100

Otte ud af ti mellemledere, som i et eller andet omfang løser arbejdsopgaver i sommerferien, mener, at det er i orden, da det er en del af lederjobbet. Lidt over halvdelen svarer, at det skaber irritation i familien.

Figur 19. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om, at du arbejder i din sommerferie? Andel, der er Delvis enige/Enige. Procent.



Kompetencer og efteruddannelse

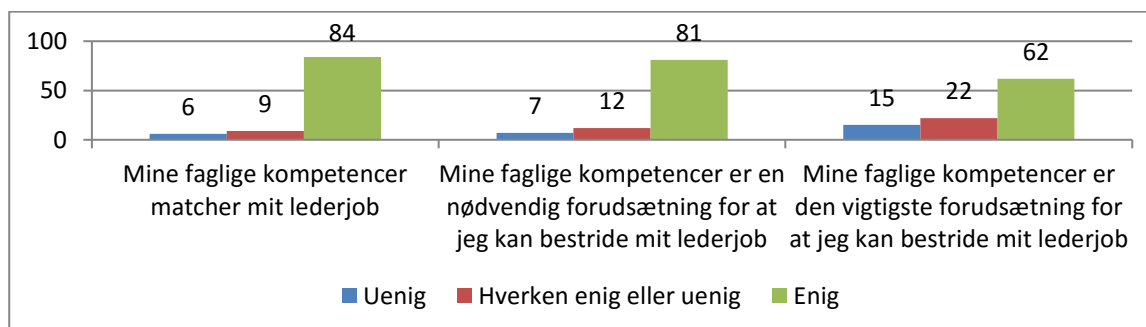
Evnen til at skabe resultater er den kompetence, som flest mellemledere vurderer, er blandt de vigtigste i deres job.

Tabel 8. Hvilke af følgende kompetencer er de vigtigste i dit nuværende lederjob? Mulighed for op til otte svar.

	Procent
Min evne til at skabe resultater	52
Min evne til at skabe trivsel og arbejdsglæde	47
Min evne til at gennemføre forandringer	46
Min evne til at inspirere og motivere	44
Min evne til at tage ansvar	41
Min evne til at træffe beslutninger	41
Min evne til at kommunikere	39
Min ledelseserfaring	38
Min evne til at skabe samarbejde og dialog	37
Min evne til at planlægge og følge op på opgaver	35
Min evne til at sætte mål og rammer	34
Min evne til at tænke og handle strategisk	33
Min faglige indsigt og viden	30
Min evne til at løse problemer	30
Min evne til at uddelegere opgaver	30
Min evne til at fungere som "bindeled" mellem medarbejderne og den øverste ledelse	23
At jeg er robust	22
Min evne til at formidle virksomhedens holdninger og værdier	19
Min evne til at formulere vision og retning	19
Min evne til løbende kompetenceudvikling af mine medarbejdere	18
Min evne til at løse konflikter	16
Min evne til at være ambassadør for virksomheden	14
Min evne til at give og modtage feedback	14
Mine kreative og innovative evner	12
At jeg er udadvendt	10
Ved ikke/Ikke relevant	1

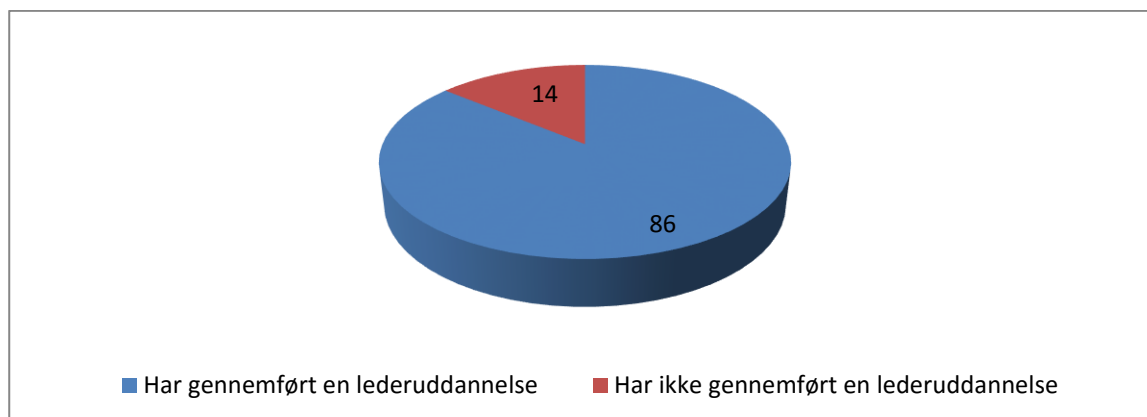
84 procent vurderer, at deres faglige kompetencer matcher lederjobbet.

Figur 20. De faglige kompetencer og lederjobbet. Procent.



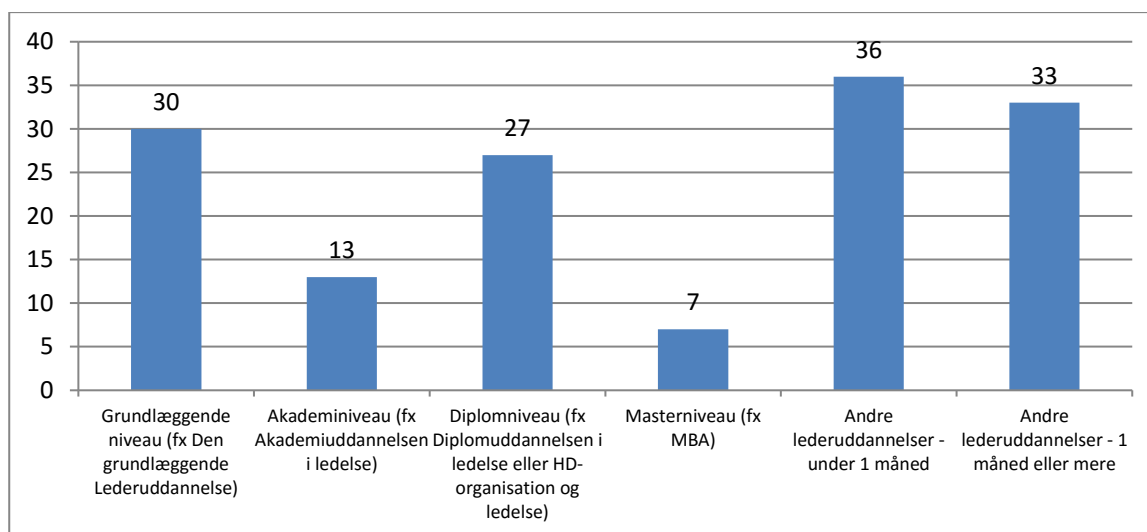
86 procent har gennemført en lederuddannelse. 14 procent har ikke.

Figur 21. Mellemledere, der har og ikke har gennemført en lederuddannelse. Procent.



Blandt de mellemledere, som har gennemført en lederuddannelse, har de fleste gennemført lederuddannelser af kortere varighed, defineret som lederuddannelser på under en måneds varighed. 30 procent har gennemført en lederuddannelse på grundlæggende niveau, og 27 procent har gennemført en lederuddannelse på diplomniveau.

Figur 22. Hvilke af følgende lederuddannelser har du gennemført? Procent.



Note: Summer til mere end 100 procent, da man kan have gennemført mere end en lederuddannelse.

Work-life-balance og stress

Hensynet til balancen mellem arbejdsliv og privatliv i forbindelse med ansættelsen i nuværende job

33 procent af mellemlederne tillagde hensynet til balancen mellem arbejdsliv og privatliv stor eller meget stor betydning i forbindelse med ansættelsen i deres nuværende job. Lidt flere – 35 procent af mellemlederne – tillagde det ingen eller mindre betydning.

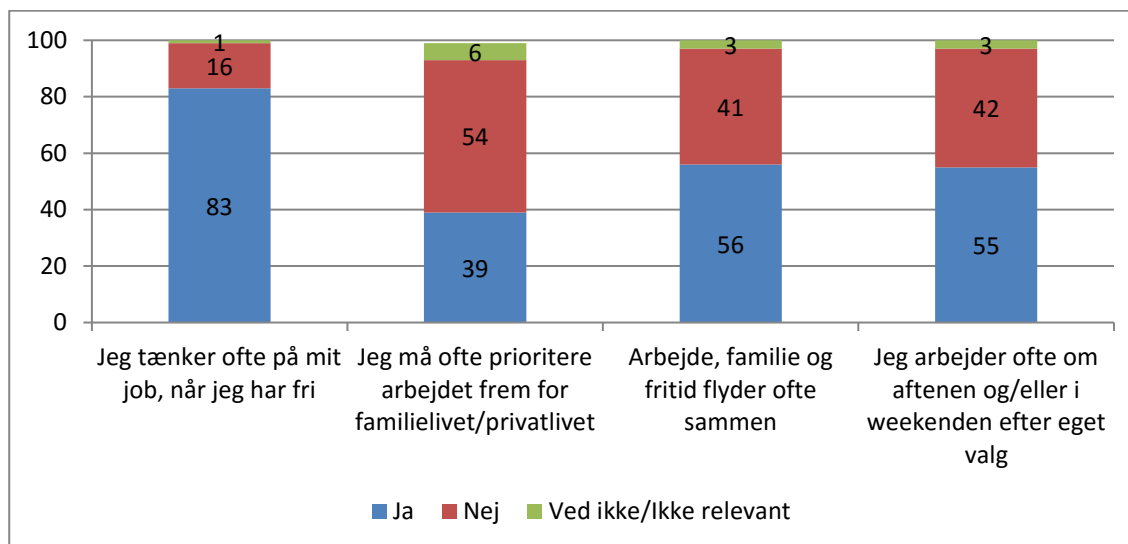
Tabel 9. Hvor stor betydning havde hensynet til balancen mellem arbejdsliv og privatliv i forbindelse med din ansættelse i dit nuværende job?

Procent	Procent
Ingen/Mindre betydning	35
Nogen betydning	29
Stor/Meget stor betydning	33
Ved ikke	3
Total	100

Oplevelsen af sammenhængen mellem arbejde, familie og fritid

Mere end otte ud af ti tænker ofte på deres job, når de har fri, og for over halvdelen flyder arbejde, familie og fritid ofte sammen.

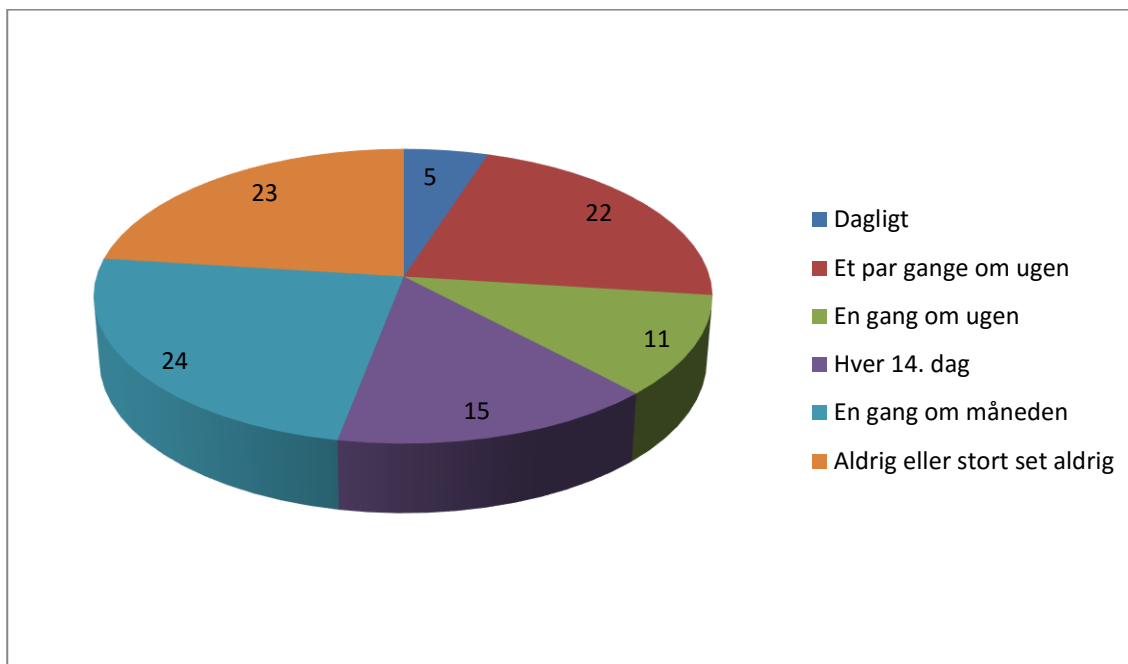
Figur 23. Dækker følgende udsagn din oplevelse af sammenhængen mellem arbejde, familie og fritid? Procent.



Knap halvdelen har stort set ingen problemer med at få arbejdsliv og privatliv til at hænge fornuftigt sammen

47 procent oplever aldrig, stort set aldrig eller højst en gang om måneden, at de ikke kan få arbejdsliv og privatliv til at hænge fornuftigt sammen. 27 procent svarer, at det sker et par gange om ugen eller mere.

Figur 24. Hvor ofte oplever du, at du ikke kan få arbejdsliv og privatliv til at hænge fornuftigt sammen? Procent.



Knap tre ud af ti er bekymret over, at de ind i mellem ikke kan få arbejdsliv og privatliv til at hænge fornuftigt sammen

28 procent af de mellemledere som dagligt, et par gange om ugen, en gang om ugen, hver 14. dag eller en gang om måneden oplever, at de ikke kan få arbejdsliv og privatliv til at hænge fornuftigt sammen, er i høj eller i meget høj grad bekymret over den manglende sammenhæng.

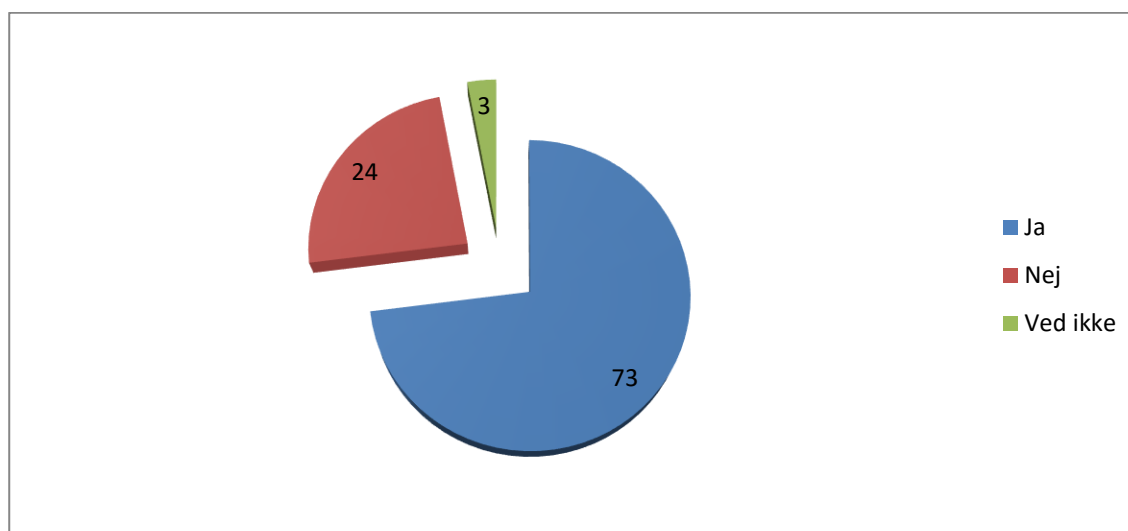
Tabel 10. I hvilken grad bekymrer det dig, at du ind i mellem ikke kan få arbejdsliv og privatliv til at hænge fornuftigt sammen?

	Procent
Slet ikke/I mindre grad	36
I nogen grad	36
I høj/I meget høj grad	28
Ved ikke	0
Total	100

Omprioriteringer i privatlivet på grund af jobbet

For 73 procent af mellemlederne har det nuværende job medført omprioriteringer i deres privatliv for at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Figur 25. Har dit nuværende job medført, at du har foretaget en eller flere af følgende omprioriteringer i dit privatliv for at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv? Procent.



Blandt de 73 procent, som svarer, at deres nuværende job har medført omprioriteringer i privatlivet, svarer flest, at de bruger mindre tid

- på hobbyaktiviteter
- for mig selv
- på venner
- på motion

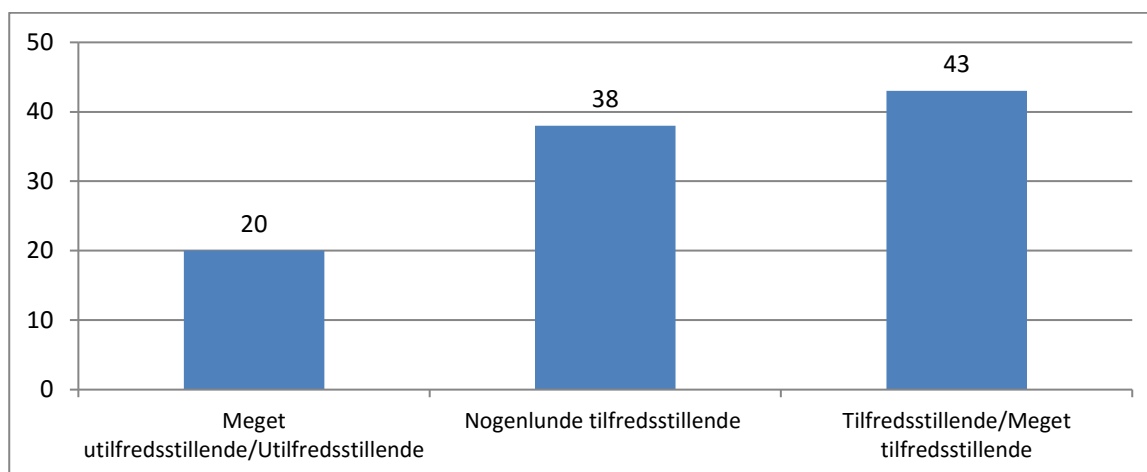
Tabel 11. Har dit nuværende job medført, at du har foretaget en eller flere af følgende omprioriteringer i dit privatliv for at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv? Mulighed for flere svar. Mellemledere, som har foretaget omprioriteringer.

	Procent
Ja, bruger mindre tid på hobbyaktiviteter	63
Ja, bruger mindre tid for mig selv	62
Ja, bruger mindre tid på venner	59
Ja, bruger mindre tid på motion	58
Ja, bruger mindre tid på familie	32
Ja, bruger mindre tid på mine børn (<i>kun hvis man har hjemmeboende børn</i>)	26
Ja, anden omprioritering i privatlivet	20

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv alt i alt

20 procent vurderer, at balancen mellem deres arbejdsliv og deres privatliv er meget utilfredsstillende eller utilfredsstillende. Den største gruppe – 43 procent – vurderer, at balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv er tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende.

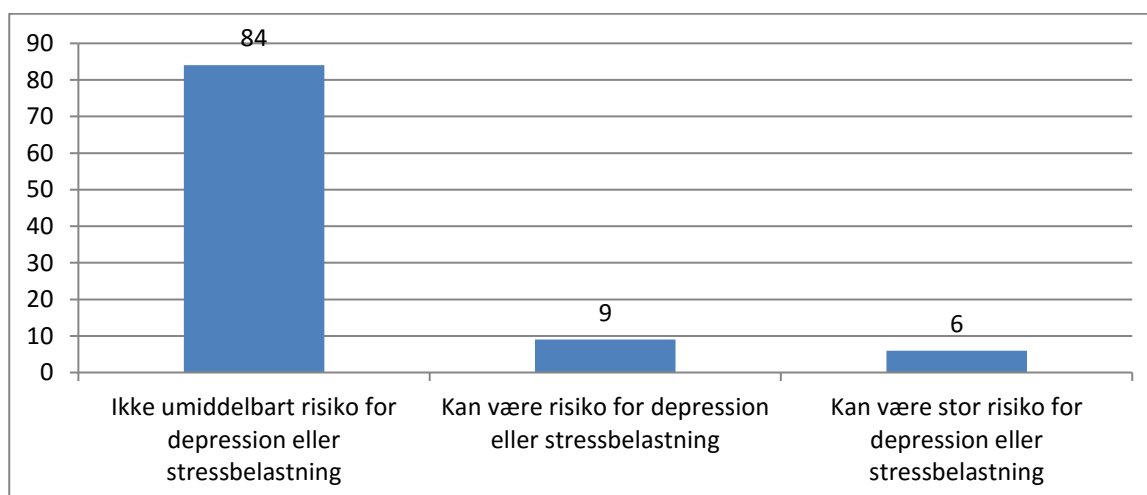
Figur 26. Hvordan vurderer du alt i alt, at balancen mellem arbejdsliv og privatliv er for dig i dit nuværende arbejde? Procent.



Stressrisiko blandt mellemledere

84 procent er ikke i risiko for at blive stressede. Ni procent kan være i risiko for depression eller stressbelastning. Seks procent kan værre i stor risiko for depression eller stressbelastning.

Figur 27. Mellemledere fordelt på de tre risikogrupper¹. Procent.

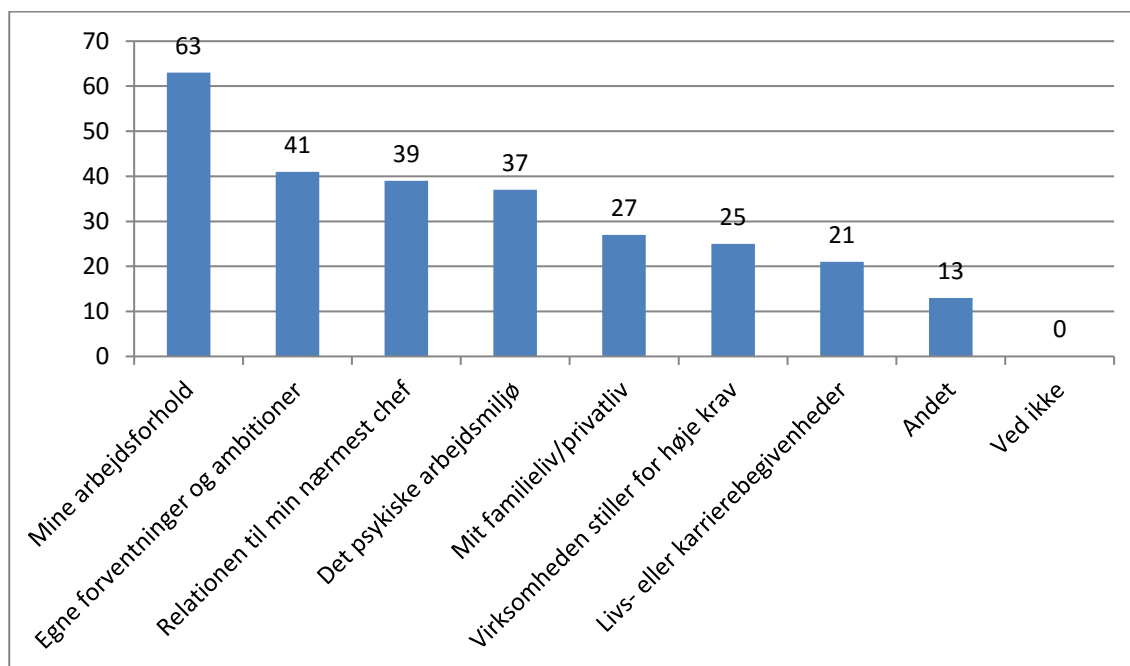


¹ Definitionen på de tre grupper er baseret WHO-5, som er et mål for trivsel. Det består af fem spørgsmål om, hvordan testpersonen har følt sig tilpas i de seneste to uger. WHO-5 måler graden af positive oplevelser og kan anvendes som et mål for personers generelle trivsel eller velbefindende.

Arbejdsforhold er hovedårsagen til stress

De mellemledere, der sommetider, ofte eller hele tiden har følt sig stresset, og som kan være i risiko eller i stor risiko for depression eller stressbelastning, er blevet spurgt om årsagerne hertil. 63 procent peger på deres arbejdsforhold, 41 procent på egne forventninger og ambitioner og 39 procent på deres relation til deres nærmeste chef.

Figur 28. Hvad er årsagen/årsagerne til, at du har følt dig stresset i løbet af de seneste to uger? Mulighed for flere svar. Procent.



Samarbejdskultur, konflikter og relationer på mellemlederens virksomhed

Samarbejdet i ledergruppen

65 procent af mellemlederne svarer, at det i høj eller meget høj grad kendetegner ledergruppen i deres virksomhed, at man ser hinanden som kolleger og ikke som konkurrenter. Omkring seks ud af ti svarer, at man i høj eller i meget høj grad

- er gode til at samarbejde, når der opstår problemer, som kræver fælles løsninger
- udviser respekt for hinandens kompetencer og ansvarsområder
- har tillid til hinanden i ledergruppen.

Omvendt er det kun omkring fire ud af ti, som i høj eller i meget høj grad mener, at

- der er en fælles forståelse i ledergruppen om, hvordan opgaverne skal udføres
- man hjælper en lederkollega, der har for meget at lave

Tabel 12. I hvilken grad kender tegner følgende ledergruppen i din virksomhed/på din arbejdsplads?

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Vi ser hinanden som kolleger og ikke som konkurrenter	8	27	65	0	100
Vi er gode til at samarbejde, når der opstår problemer, som kræver fælles løsninger	12	26	62	0	100
Vi udviser respekt for hinandens kompetencer og ansvarsområder	11	28	61	0	100
Vi har tillid til hinanden i ledergruppen	17	25	58	0	100
Der er et godt sammenhold i ledergruppen	20	29	51	0	100
Vi er åbne og ærlige over for hinanden i ledergruppen	17	35	47	0	100
Vi bruger hinanden som sparringspartnere	20	34	46	0	100
Vi er generelt gode til at arbejde sammen på tværs i ledergruppen	17	38	44	0	100
Vi prioriterer helheden over vores eget ansvarsområde	19	33	48	0	100
Andre ledere giver mig den information, som jeg har brug for til at løse arbejdsopgaverne i mit team/min afdeling	17	32	50	0	100
Vi anerkender hinanden for en godt udført arbejdsopgave	19	35	45	0	100
Vi har forståelse for hinandens styrker og svagheder	19	36	44	1	100
Der er en fælles forståelse i ledergruppen om, hvordan opgaverne skal udføres	17	41	42	1	100
Vi hjælper en lederkollega, der har for meget at lave	30	32	38	1	100

65 procent af mellemlederne føler sig velinformeret om, hvad der foregår i virksomheden.

Tabel 13. Jeg føler mig velinformeret om, hvad der foregår i virksomheden.

	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Ved ikke/ikke relevant	Total
Procent	17	17	65	0	100

Generelt svarer omkring mellem 40 og 50 procent af mellemlederne, at de i høj eller i meget høj grad bruger en eller flere af deres lederkolleger til sparring med mere om arbejdsrelaterede emner.

Til gengæld er det kun omkring hver tredje, der bruger en eller flere lederkolleger til uformel dialog om private forhold.

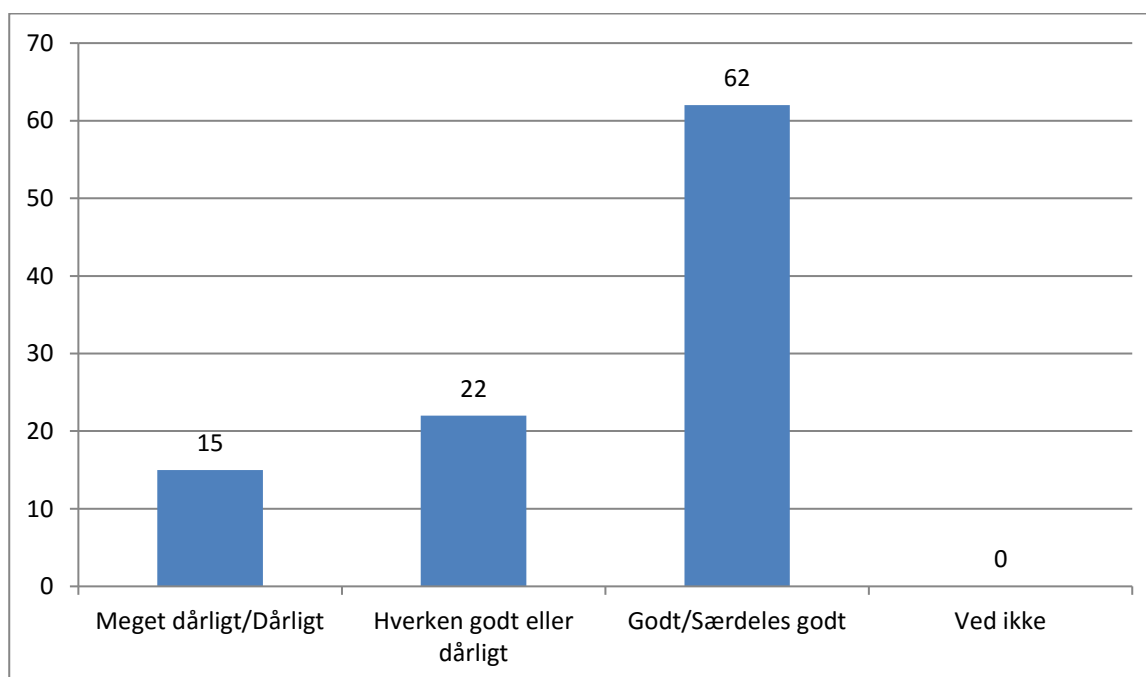
Tabel 14. I hvilken grad bruger du en eller flere af dine lederkolleger til følgende?

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Sparring om personalemæssige udfordringer	20	32	48	0	100
Generel idéudveksling	17	33	50	0	100
Videndeling	17	35	48	0	100
Sparring om faglige udfordringer	16	38	47	0	100
Søge information	15	36	48	0	100
Problemløsning generelt	17	39	44	0	100
Sparring om nye måder at løse arbejdsopgaverne på	23	35	42	0	100
Uformel dialog af privat karakter	26	41	34	0	100

Mere end seks ud af ti vurderer, at ledergruppen fungerer godt

Langt de fleste vurderer, at ledergruppen på deres virksomhed samlet set fungerer godt. Kun 15 procent vurderer, at ledergruppen samlet set fungerer dårligt eller meget dårligt.

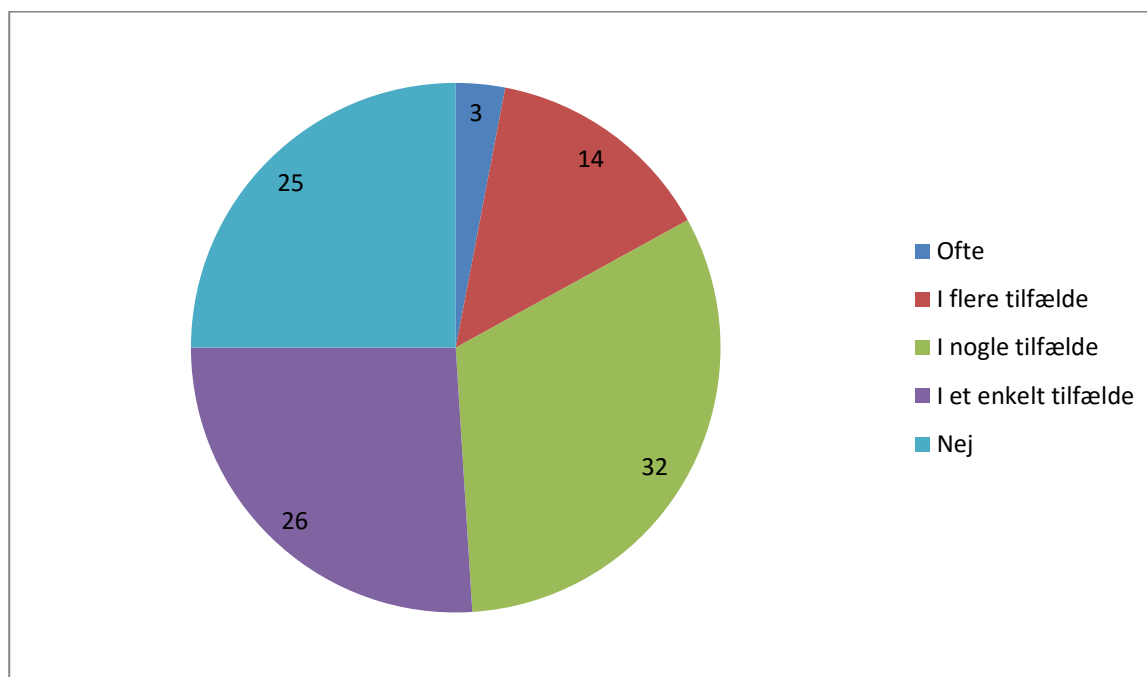
Figur 29. Hvordan vurderer du, at ledergruppen i din virksomhed samlet set fungerer? Procent.



Mellemliderens involvering i skænderier/konflikter

25 procent har ikke været involveret i skænderier eller konflikter på arbejdspladsen inden for de seneste to år. 17 procent har ofte eller i flere tilfælde været involveret i skænderier eller konflikter på arbejdspladsen inden for de seneste to år.

Figur 30. Har du inden for de seneste to år været involveret i skænderier eller konflikter (med konflikter menes ikke arbejdsnedlæggelser, lockout, strejker o.l.) på din arbejdsplads? Muligheder for flere svar. Procent.



Blandt de mellemledere, der i nogle, i flere tilfælde samt ofte har været involveret i skænderier/konflikter på arbejdspladsen, peger omkring fire ud af 54 procent på, at det har været med deres direkte medarbejdere, 36 procent på ligestillede lederkolleger og 33 procent på nærmeste leder.

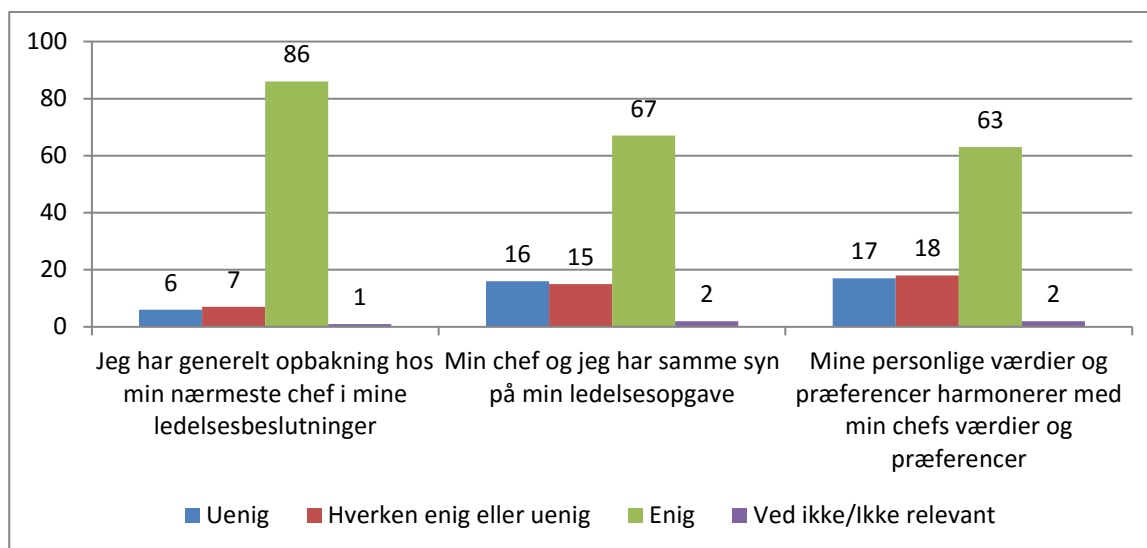
Tabel 15. Hvilke af følgende har du været involveret i skænderier eller konflikter med inden for de seneste to år? Mulighed for flere svar.

	Procent
Mine direkte medarbejdere	54
Min nærmeste leder	33
Ligestillede lederkolleger	36
Medarbejdere fra andre teams/afdelinger	32
Andre overordnede ledere	18
Kunder, klienter, patienter, pårørende, samarbejdspartnere og lignende	23

Forholdet til nærmeste chef

86 procent af mellemlederne har generelt opbakning hos deres nærmeste chef i deres ledelsesbeslutninger, og 67 procent vurderer, at de og deres chef har samme syn på mellemlederens ledelsesopgave.

Figur 31. Forholdet til nærmeste chef. Procent.



Omfanget af fortrolighed med lederkolleger og medarbejdere

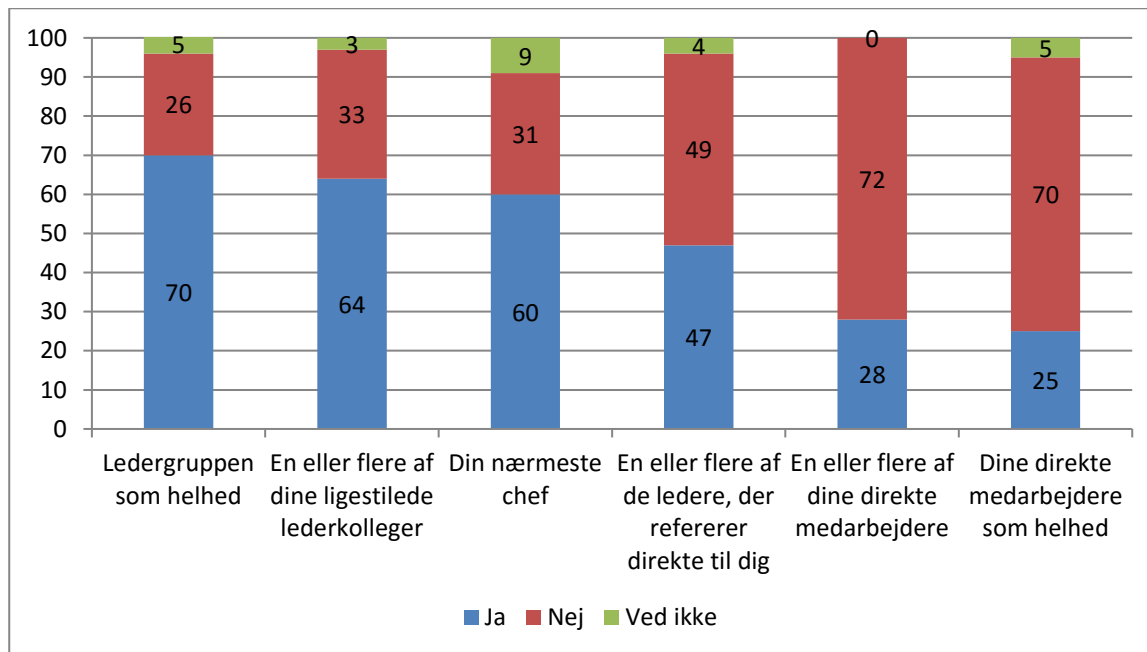
77 procent af mellemlederne føler sig i høj eller i meget høj grad fortrolige med en eller flere af de ledere, der refererer direkte til mellemlederen. 66 procent føler sig i høj eller i meget høj grad fortrolige med en eller flere af deres direkte medarbejdere og 59 procent med en eller flere af deres ligestillede lederkolleger.

Tabel 16. I hvilken grad føler du dig særligt fortrolig med følgende?

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke/Ikke relevant	Total
En eller flere af de ledere, der refererer direkte til dig	5	17	77	1	100
En eller flere af de medarbejdere, der refererer direkte til dig	8	23	66	4	100
En eller flere af dine ligestillede lederkolleger	10	29	59	2	100
Dine direkte medarbejdere som helhed	7	30	61	2	100
Din nærmeste chef	20	21	56	2	100
Ledergruppen som helhed	21	34	44	1	100

De mellemledere, som har svaret, at de slet ikke, i mindre grad eller i nogen grad føler sig fortrolig med en eller flere af grupperne, har efterfølgende svaret på, om de gerne ville have en større grad af fortrolighed med disse grupper. Flest peger på ønsket om større grad af fortrolighed med ledergruppen som helhed, en eller flere ligestillede lederkolleger og nærmeste chef.

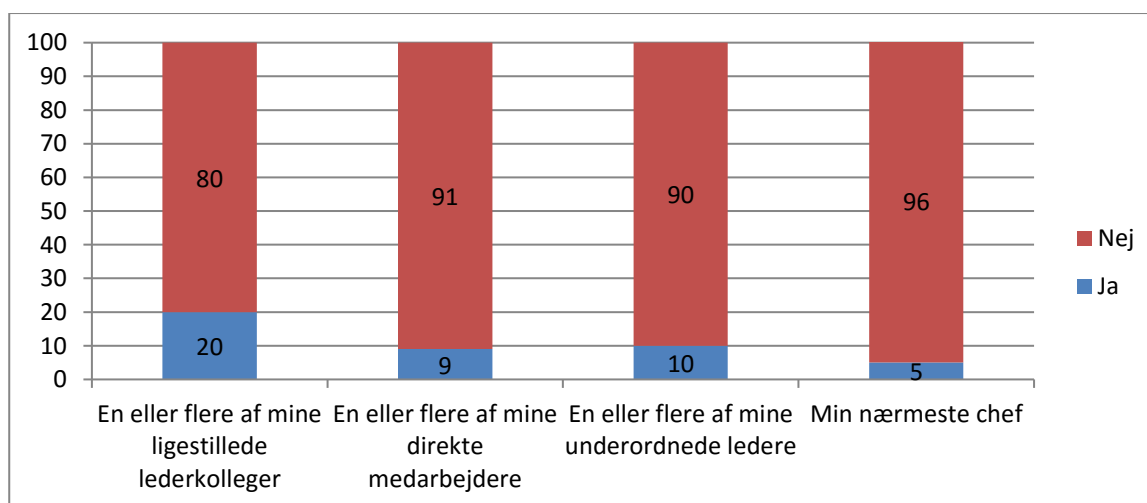
Figur 32. Ville du gerne have en større grad af fortrolighed med.... Procent.



Få mellemledere omgås privat med lederkolleger og medarbejdere

20 procent omgås privat med ligestillede lederkolleger. Kun fem procent ser chefen i privat sammenhæng.

Figur 33. Omgås du privat med en eller flere af følgende? Procent.



Hindringer for god ledelse og ledelsesudfordringer

Hindringer for god ledelse

Omkring 40 procent af mellemlederne vurderer, at for lidt tid til deres opgaver i høj eller i meget høj grad begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse og/eller, at uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse.

Kun 10 procent svarer, at for få forandringer begrænser deres muligheder for at udøve god ledelse.

Tabel 17. I hvilken grad begrænser følgende forhold dine muligheder for at udøve god ledelse? Andel, der har svaret I høj/I meget høj grad.

	Procent
For lidt tid til mine opgaver	40
Uhensigtsmæssige systemer, værktøjer eller procedurer	38
Uklare eller skiftende signaler fra den øverste ledelse	35
For mange vigtige beslutninger tages for langsomt	32
Mange modsatrettede krav	31
For få økonomiske ressourcer	30
Manglende koordinering	29
Strategien er uklar	27
For få medarbejdere	26
Mange udsættelser af planer/opgaver	26
Manglende sparring	24
For mange forandringer	22
For lidt information	22
Usikkerhed om virksomhedens/organisationens/afdelingens fremtid	22
Utilstrækkelige muligheder for at uddelegere	20
Den politiske virkelighed	20
Dårligt samarbejde i ledergruppen	19
Uenighed med min nærmeste chef	13
For få forandringer	10

Ledelsesudfordringer

Blandt ledelsesudfordringerne peger flest mellemledere på, at følgende ledelsesopgaver vil få stor eller meget stor betydning de næste tre år:

- Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere
- Udvikling af organisationen/afdelingen
- Effektivisering af arbejdsprocesser
- Forbedre kundetilfredshed eller kundeloyalitet (kunde/borger/bruger)
- Rekruttering af kvalificerede medarbejdere
- Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen
- Højne videns- og kompetenceniveauet

Tabel 18. Hvilken betydning tillægger du følgende ledelsesopgaver for dig som leder i de næste tre år? Andel, der tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning. Prioriteret.

	Procent
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	91
Udvikling af organisationen/afdelingen	87
Effektivisering af arbejdsprocesser	86
Forbedre kundetilfredshed eller kundeloyalitet (kunde/borger/bruger)	81
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	80
Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	80
Højne videns- og kompetenceniveauet	78
Forøge omsætningen/indtægterne	72
Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter	70
Det psykiske arbejdsmiljø	70
Mål- og resultatstyring/kontraktstyring	69
Kvalitetsudvikling og kvalitetsstyring	68
Produkt- eller serviceudvikling	63
Det øvrige arbejdsmiljø	61
Justering af strategisk fokus	59
Tage ny teknologi i anvendelse	58
Talentpleje/talentledelse	55
Reduktion af sygefravær	42
CSR (bæredygtighed, socialt ansvar)	37
Mangfoldig medarbejderstab (køn, alder, kultur etc.)	32
Internationalisering/globalisering	28
Personalemæssige reduktioner	22
Outsourcing, udlicitering m.m.	16

Omvendt svarer kun 16 procent, at outsourcing, udlicitering med mere er ledelsesgaver, de tillægger stor eller meget stor betydning fremadrettet, og 22 procent, at personalemæssige reduktioner fremadrettet får stor eller meget stor betydning.

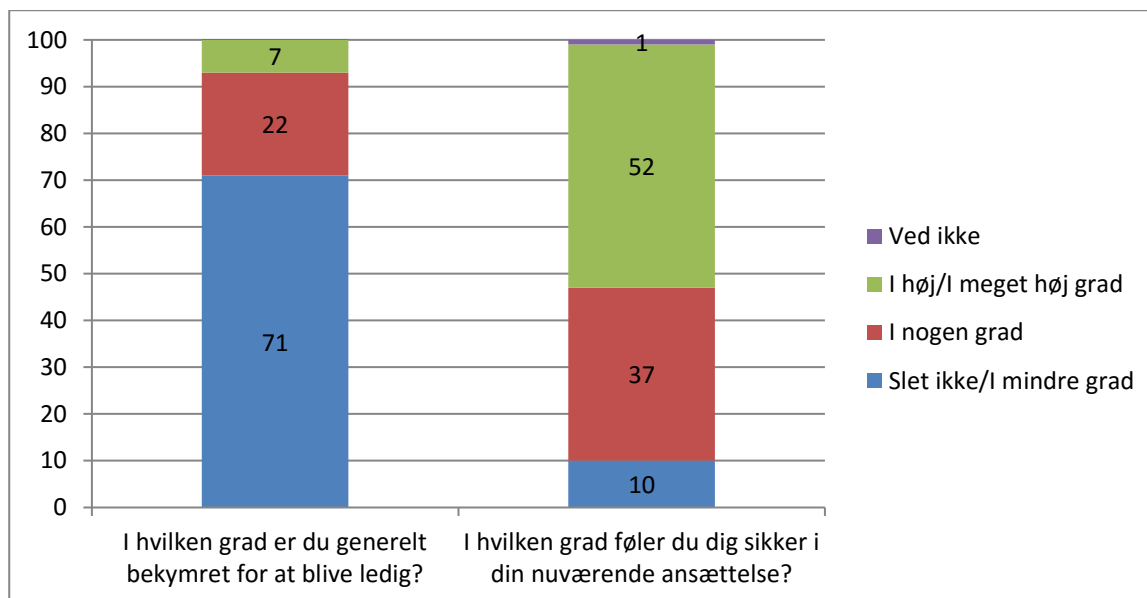
Jobsikkerhed og jobskifteplaner

Ledighedsbekymring og jobsikkerhed

71 procent af mellemlederne er slet ikke eller i mindre grad generelt bekymret for at blive ledig. Syv procent er i høj eller i meget høj grad bekymret for at blive ledig.

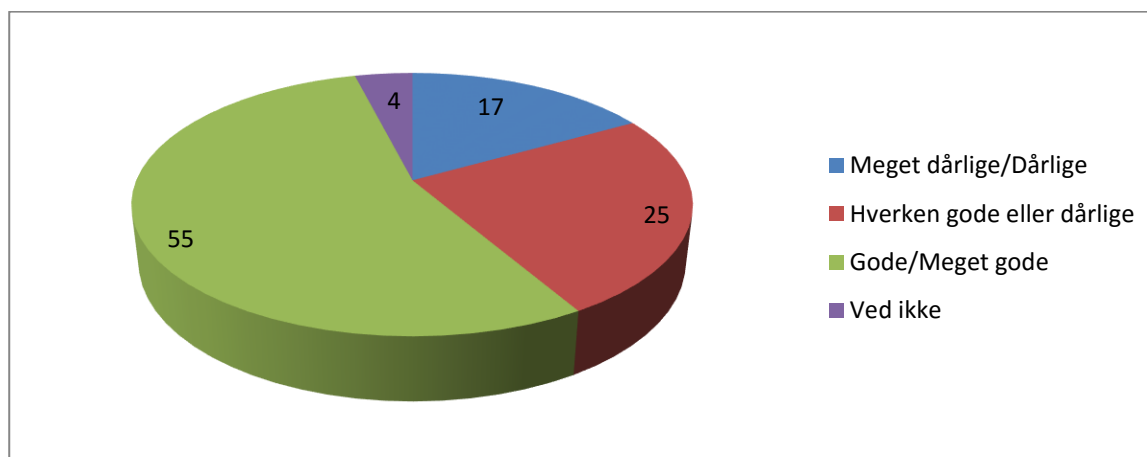
52 procent føler sig i høj eller i meget høj grad sikker i deres nuværende ansættelse. 10 procent føler sig slet ikke eller i mindre grad sikker i deres nuværende ansættelse.

Figur 34. Generelt bekymret for at blive ledig, og om man føler sig sikker i sin nuværende ansættelse. Procent.



55 procent af mellemlederne vurderer, at deres muligheder for at finde et andet job på omtrent samme stillingsniveau er gode eller meget gode. 17 procent vurderer, at de er dårlige eller meget dårlige.

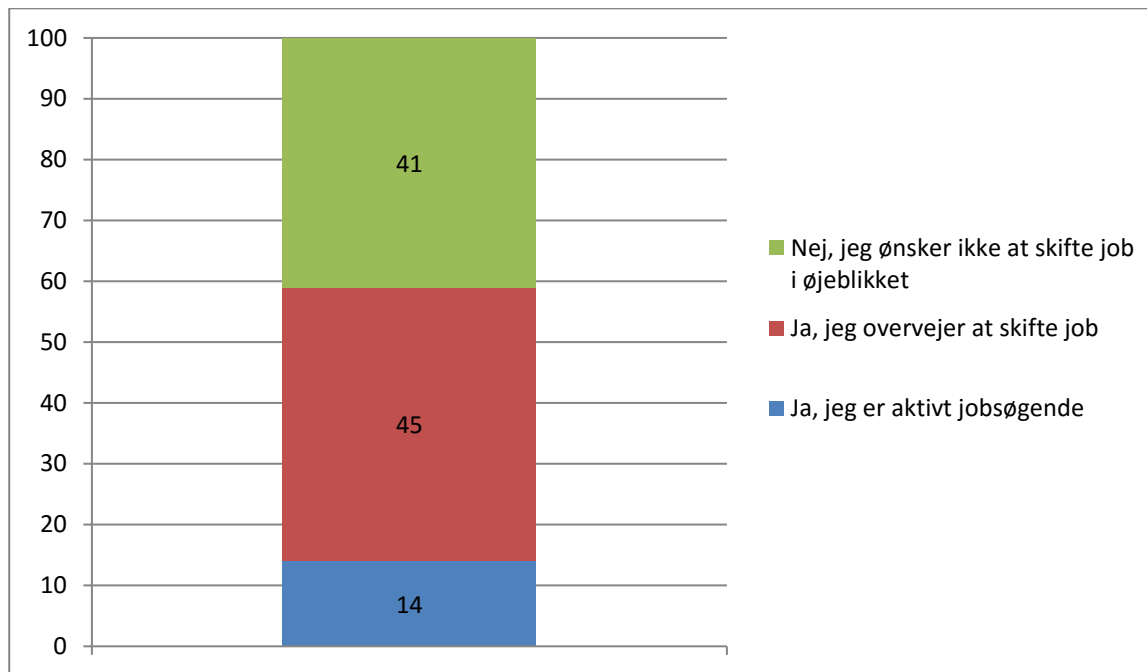
Figur 35. Hvis du bliver sagt op i dag, hvordan vurderer du, at dine muligheder er for at finde et andet job på omtrent samme stillingsniveau? Procent.



Jobskifteplaner

14 procent af mellemliderne er aktivt jobsøgende, og andre 45 procent overvejer at skifte job.

Figur 36. Har du konkrete planer eller overvejelser om jobskifte? Procent.



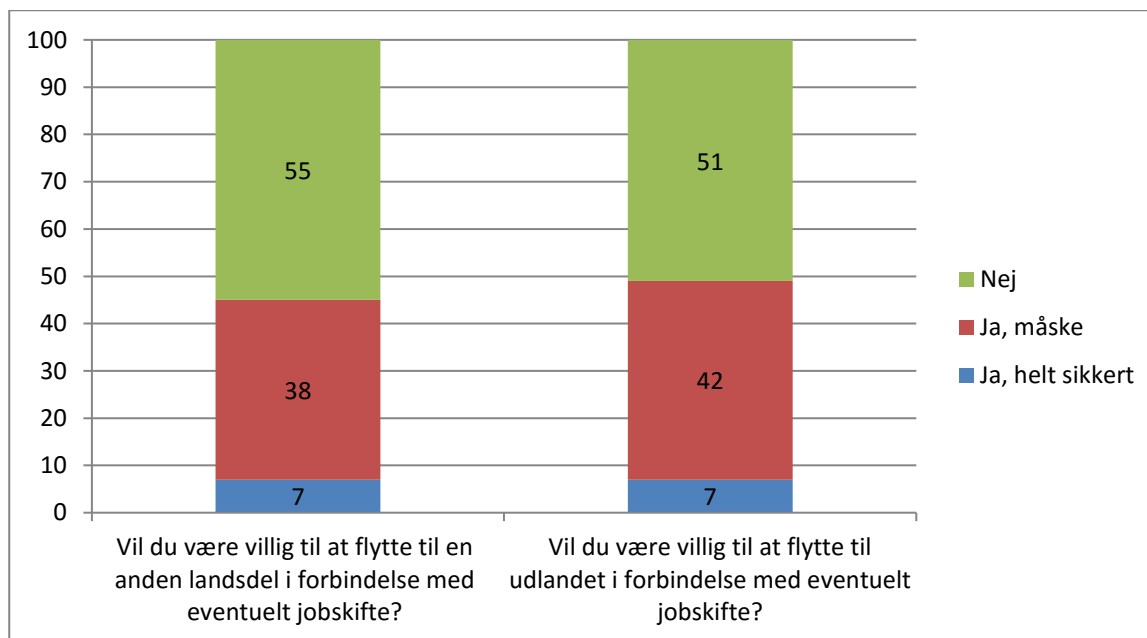
Blandt de mellemlidere, som er aktivt jobsøgende eller overvejer at skifte job, svarer seks ud af ti, at de vil fortsætte karrieren i en anden virksomhed. 43 procent svarer, at de vil fortsætte karrieren i et mere ansvarsfuldt lederjob.

Tabel 19. Hvor forestiller du dig, at din karriere skal fortsætte? Mulighed for flere svar.

	Procent
I en anden virksomhed	60
I et andet tilsvarende job	53
I et mere ansvarsfuldt lederjob	43
I en anden branche	35
I et andet funktions- eller fagområde	23
I en anden sektor (fra privat til offentlig sektor eller omvendt)	16
Som selvstændig	11
I udlandet	9
I et mindre ansvarsfuldt lederjob	9
I et ikke-lederjob	7
I en anden del af landet	7
Andet	4
Ved ikke	3

45 procent af mellemliderne, som er aktivt jobsøgende eller overvejer at skifte job, vil i et eller andet omfang være villig til at flytte til en anden landsdel i forbindelse med et eventuelt jobskifte (andel, der har svaret ja og ja, måske lagt sammen). Lidt flere – 49 procent – vil være villig til at flytte til udlandet i forbindelse med eventuelt jobskifte.

Figur 37. Geografisk mobilitet i forbindelse med et eventuelt jobskifte. Procent.



Motiverne til jobskifte kan være mange. Blandt mellemlidere, som er aktivt jobsøgende eller overvejer at skifte job, peger langt de fleste dog på ønsket om nye udfordringer. Omkring halvdelen peger på manglende muligheder for advancement på deres nuværende arbejdsplads og næsten lige så mange på ønsket om bedre work-life-balance. Fire ud af ti peger på ønsket om højere løn som motiv for et jobskifte.

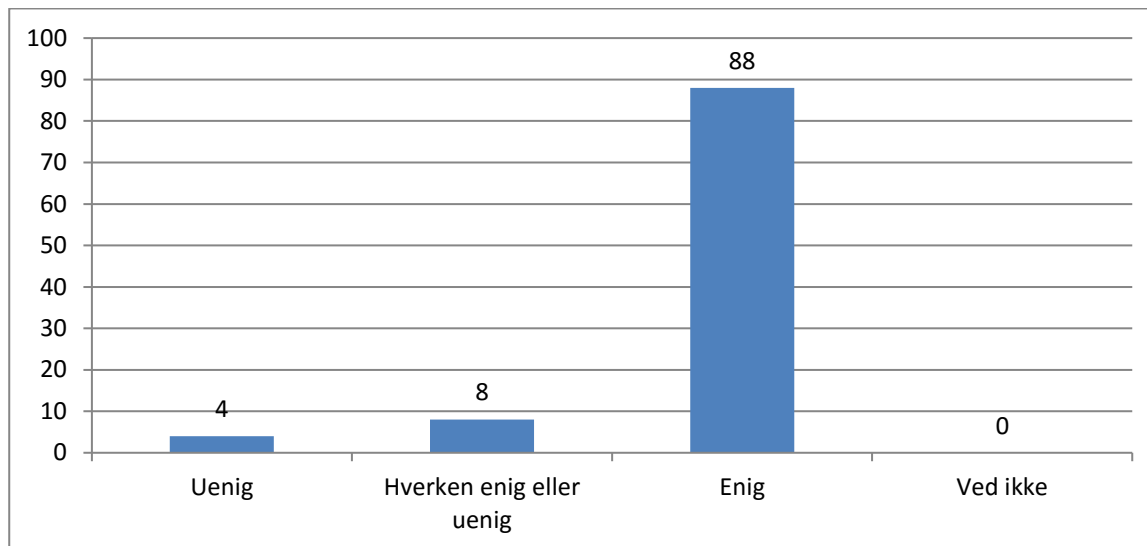
Tablet 20. Hvor vigtige er følgende motiver for dig ved et eventuelt jobskifte? Mulighed for flere svar.

	Procent
Ønske om nye udfordringer	76
Manglende muligheder for advancement på min nuværende arbejdsplads	51
Ønske om bedre work-life-balance	49
Ønske om større ansvar	43
Ønske om højere løn	40
Uoverensstemmelser med min chef/min virksomhed	36
Fremtidsudsigterne for min virksomhed er usikre	34
Min virksomhed er økonomisk presset	28
Mit arbejdsområde risikerer at blive nedlagt	24
Ønske om mindre arbejdsbyrde	22
Ønske om kortere arbejdstid	19
Ønske om kortere transporttid	18
Andre årsager	23

Mellemliderjobbet alt i alt

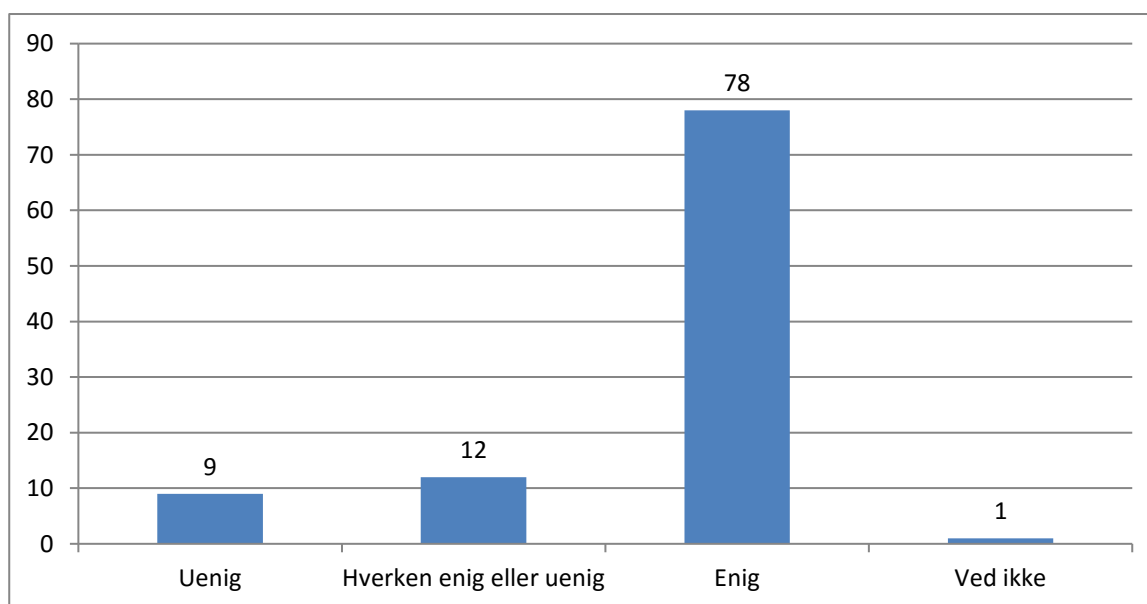
88 procent af mellemlederne har generelt en god fornemmelse af, om de har eller ikke har succes som leder.

Figur 38. Jeg har generelt en god fornemmelse af, om jeg har succes som leder eller ej. Procent.



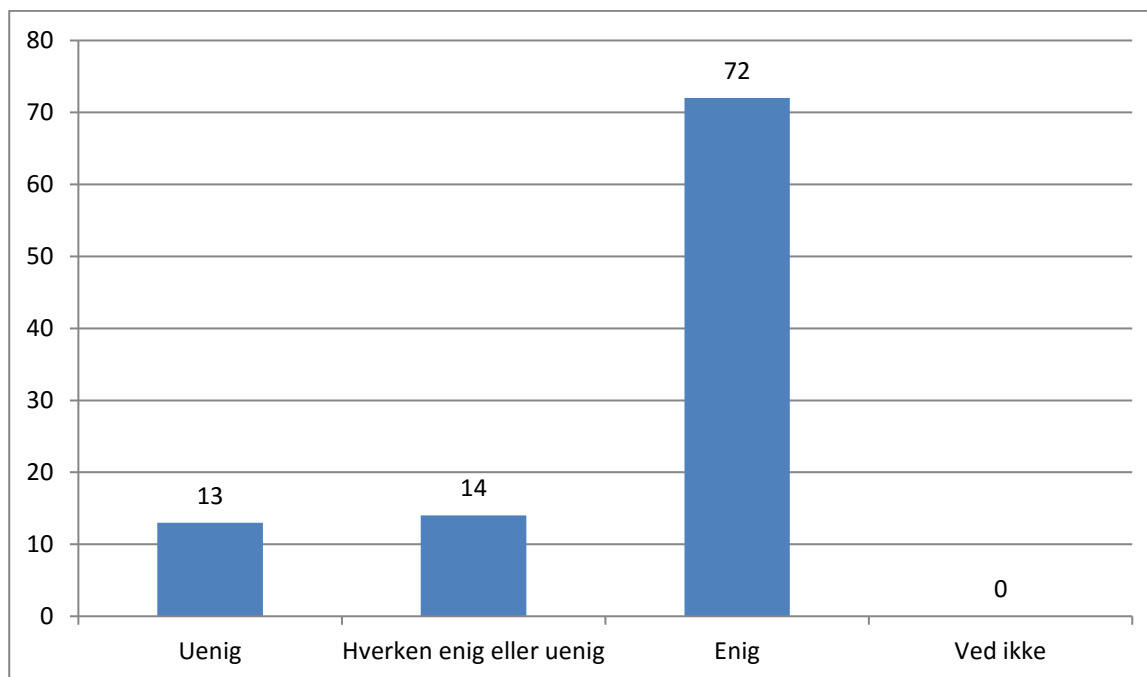
78 procent vurderer, at de krav og forventninger, der er til dem som leder, matcher godt med den, de er, og det, de vil med deres arbejdsliv.

Figur 39. Kravene og forventningerne til mig som leder er et godt match til den, jeg er og det, jeg vil med mit arbejdsliv. Procent.



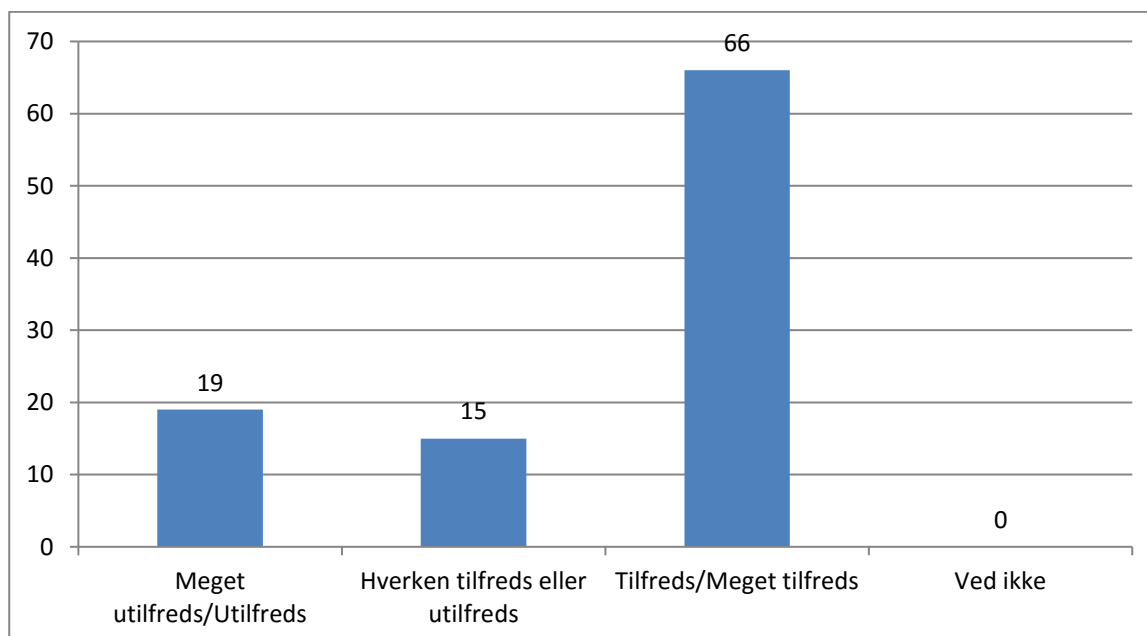
72 procent er tilfredse med de handlemuligheder, de har i lederjobbet.

Figur 40. Handlemulighederne i mit lederjob er tilfredsstillende. Procent.



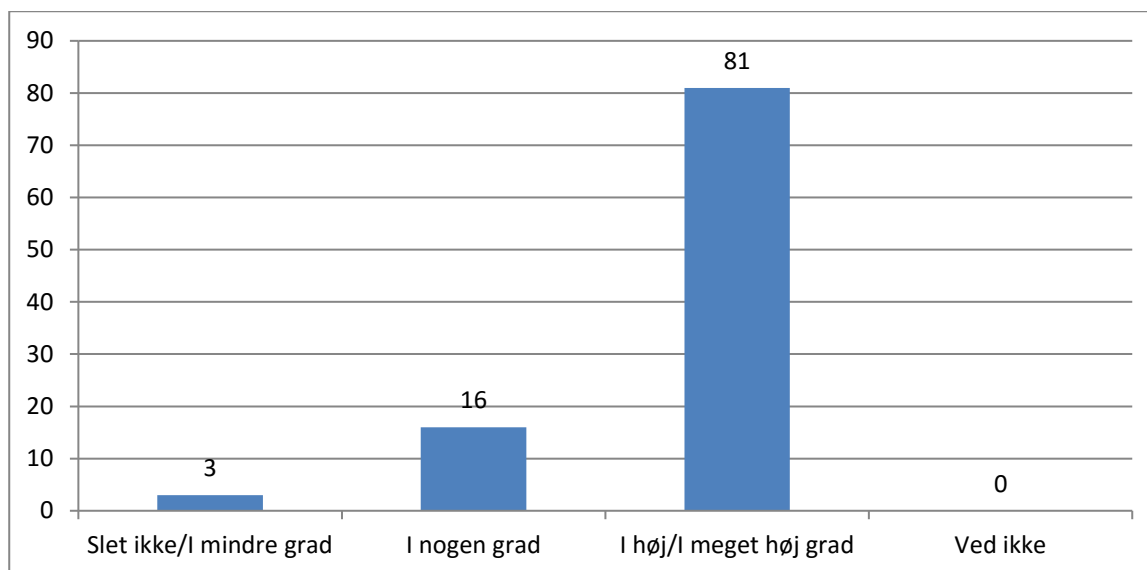
To ud af tre er tilfredse eller meget tilfredse med deres job.

Figur 41. Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med dit nuværende job? Procent.



Mere end otte ud af ti mener, at deres job i høj eller i meget høj grad giver god mening for dem.

Figur 42. Mit arbejde giver god mening for mig. Procent.



Om rapporten

Rapporten er baseret på resultater fra undersøgelserne nedenfor.

Titel	Offentliggørelsestidspunkt
Jobskifte	September 2016
Lederens ferie	August 2016
Psykisk arbejdsmiljø	Maj 2016
Lederjobbet	April 2016
Ledelseskompetencer og skandinavisk ledelsesstil	April 2016
Jobsikkerhed og ledighedsbekymring	Marts 2016
Lederens arbejdstid	Februar 2016
Hindringer for god ledelse	Februar 2016
Ledelsesudfordringer de kommende tre år	Januar 2016
Samarbejdet i ledergruppen	Januar 2016
Lønstatistik 2015	December 2015
Lederudvikling	April 2015
Stress	April 2015

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver ét procentpoint højere eller lavere. Det er ikke en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper. Yderligere oplysninger om rapporten kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk, telefon 32 83 32 83.