

Lederudvikling



Indledning

Undersøgelsen belyser blandt andet:

- Om respondenterne har gennemført en lederuddannelse, og hvilken lederuddannelse de har gennemført
- Hvilke lederudviklingsaktiviteter de har deltaget i inden for de seneste to år
- Hvad der har haft indflydelse på den lederudvikling, de har deltaget i
- Effekten af den lederudvikling de har deltaget i
- Hvor mange dage og hvor stort et beløb, der er anvendt til respondenternes lederudvikling
- Hvilke kompetencer de forventer at skulle udvikle det kommende år, og hvilken form for lederudvikling de forventer at deltage i
- Respondenternes mest effektive læringsformer
- Hvad der er vigtigt for dem i deres valg af lederudvikling
- Om respondenternes virksomhed arbejder strategisk med lederudvikling og har særlige programmer for nye ledere

Respondentsammensætningen fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen".

I det omfang, der sammenlignes med to tidligere undersøgelser gennemført i 2014 og 2012, omfatter det kun topledere, mellemledere og linjeledere i alle totaltal.

Virksomhedstørrelse er antal ansatte på verdensplan og ikke kun i Danmark. Det skal bemærkes, at der kan være flere respondenter fra samme virksomhed.

Indholdsfortegnelse	Side
Mere end hver femte har ikke gennemført en lederuddannelse	3
De mest udbredte lederudviklingsaktiviteter	6
Indflydelsesfaktorer til lederudvikling	9
Lederudviklings betydning for løn, karriere og mere lederudvikling	10
Tid og penge brugt på lederudvikling	13
Hvorfor man ikke har deltaget i lederudvikling det seneste år	19
Kompetenceudvikling det kommende år	20
Lederudviklingsaktiviteter de kommende 12 måneder	28
Årsager til ikke at skulle deltage i lederudvikling det kommende år	30
Udfordringer i dagligdagen er den mest effektive læringsform	31
Praksisorienteret efteruddannelse og udbyderens omdømme er vigtigt	35
Strategisk lederudvikling og lederudvikling for nye ledere på virksomhederne	39
Om undersøgelsen	42

Mere end hver femte har ikke gennemført en lederuddannelse

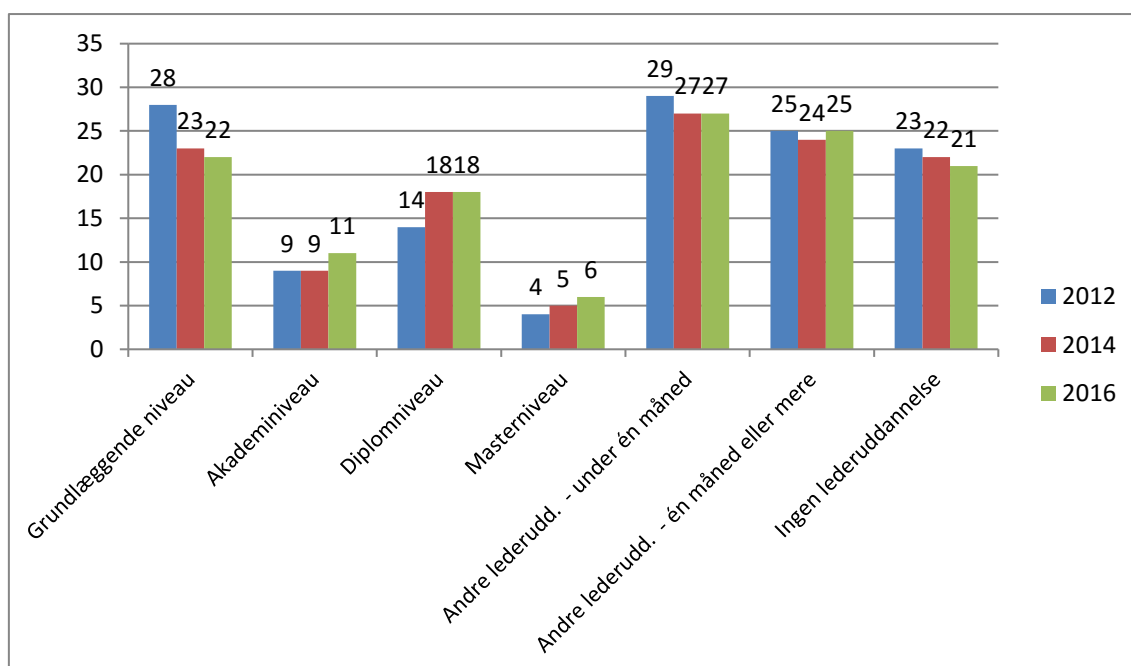
Respondenterne har svaret på, hvilke lederuddannelser de har gennemført generelt.

21 procent af respondenterne med personaleansvar har ikke gennemført en lederuddannelse.

De fleste har gennemført en lederuddannelse af kortere varighed, det vil sige under en måned. 22 procent har gennemført en lederuddannelse på grundlæggende niveau, og 18 procent har gennemført en lederuddannelse på diplomniveau. At andelen, der har gennemført en lederuddannelse på grundlæggende niveau var højere i 2012 end i 2014 og 2016, kan skyldes ændringer i respondentsammensætningen.

Sammenlignet med tilsvarende undersøgelser gennemført i 2012 og 2014, er der ingen signifikante ændringer, når det gælder andelen, som ikke har gennemført en lederuddannelse.

Figur 1. Hvilke af følgende lederuddannelser har du gennemført¹? Total 2012, 2014 og 2016. Procent.

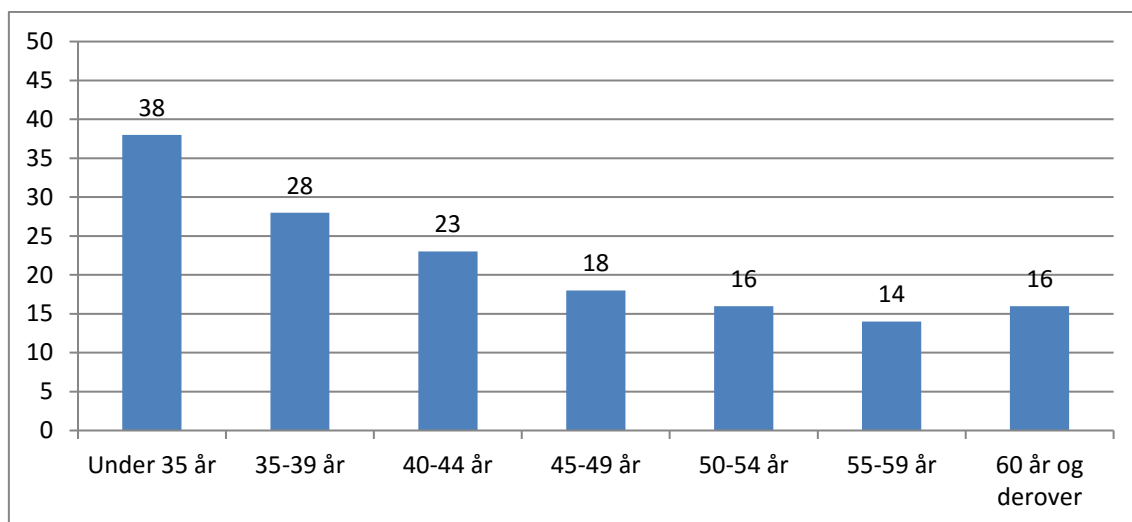


¹ Andelen, som har gennemført en lederuddannelse, summer til mere end 100 procent, da man kan have gennemført mere end en lederuddannelse.

Knap fire ud af ti yngre ledere har ikke gennemført en lederuddannelse

Jo ældre man bliver, jo flere har gennemført en lederuddannelse. Derimod har 38 procent af lederne under 35 år ikke gennemført en lederuddannelse endnu.

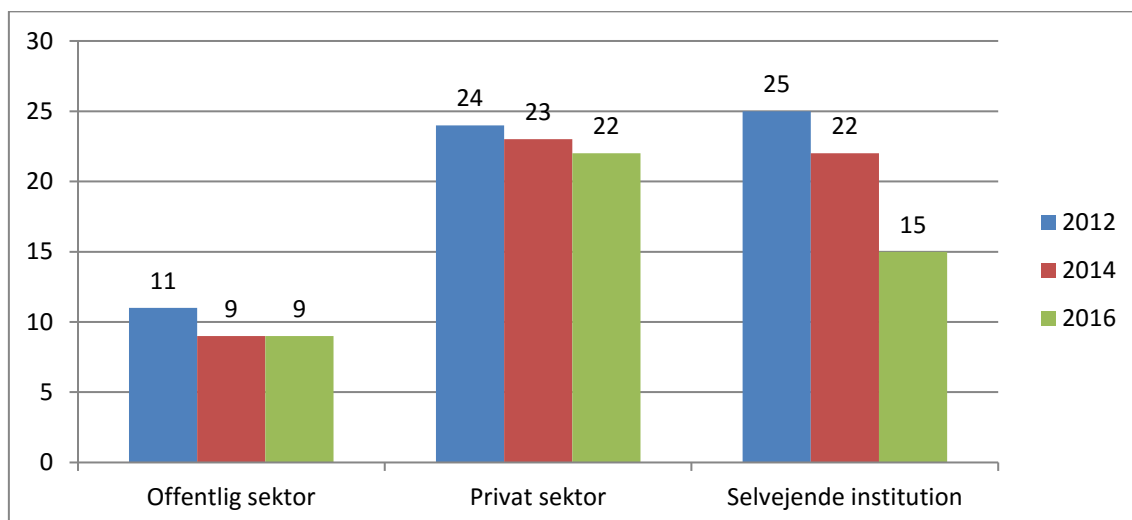
Figur 2. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på alder. Procent.



Flest ledere i den offentlige sektor har gennemført en lederuddannelse

Kun 9 procent af de offentligt ansatte ledere har ikke gennemført en lederuddannelse mod 22 procent af lederne i den private sektor og 15 procent af lederne fra selvejende institutioner. Sammenlignet med de tidligere undersøgelser er den eneste ændring, at væsentligt flere ledere fra selvejende institutioner denne gang svarer, at de har gennemført en lederuddannelse.

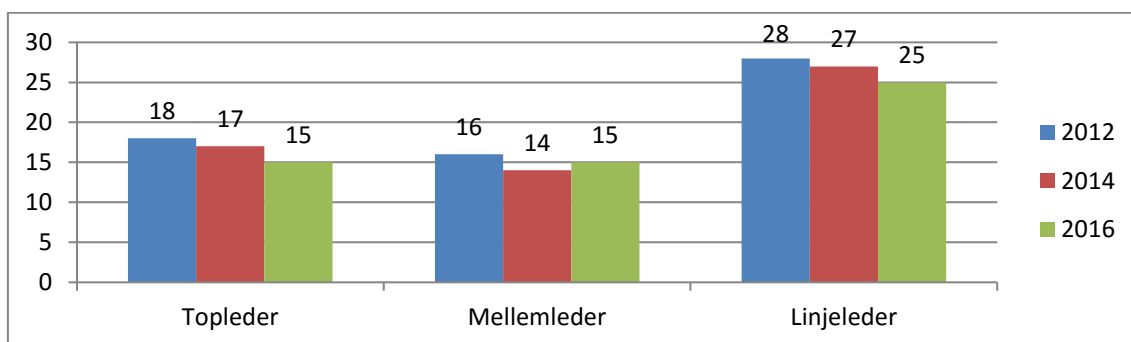
Figur 3. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på sektor. Procent.



Flest linjeledere er uden lederuddannelse

Ser man på ledelsesniveauerne, er det markant, at 25 procent af linjelederne ikke har gennemført en lederuddannelse. Det gælder 15 procent af mellemliderne og 15 procent af toplederne.

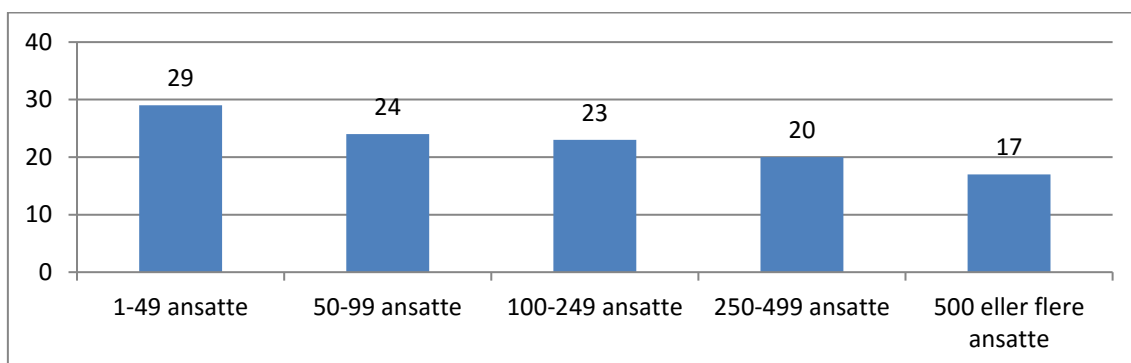
Figur 4. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på ledelsesniveau². Procent.



Flest på mindre virksomheder er uden lederuddannelse

Der er en klar sammenhæng mellem virksomhedsstørrelse, og om lederne har gennemført en lederuddannelse. 29 procent af lederne ansat på virksomheder med 1-49 ansatte er uden lederuddannelse. Det gælder kun 17 procent af lederne ansat på virksomheder med 500 eller flere ansatte.

Figur 5. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på virksomhedsstørrelse³. Procent.



² Topleder = administrerende direktør, øvrig direktion. Mellemlider = Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere. Linjeleder = Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere.

³ Virksomhedsstørrelse er opgjort som antal ansatte på verdensplan og ikke kun antal ansatte i Danmark.

De mest udbredte lederudviklingsaktiviteter

De mest udbredte lederudviklingsaktiviteter, som mindst hver femte respondent har deltaget i inden for de seneste to år, er:

- Konferencer, seminarer, temadage (interne eller eksterne)
- Påtage sig nye opgaver
- Eksterne netværk eller erfagrupeer
- Korte kurser (under 6 dage interne eller eksterne)

Andelen som svarer, at de ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år, er uændret sammenlignet med undersøgelsen gennemført i 2014.

Tabel 1. Hvilke af nedenstående lederudviklingsaktiviteter har du deltaget i inden for de seneste to år?

	Procent
Eksterne konferencer/seminarer/temadage	39
Interne konferencer/seminarer/temadage	39
Påtaget mig nye opgaver	34
Eksterne netværk/erfagrupeer	26
Korte interne kurser (under 6 dage)	24
Korte eksterne kurser (under 6 dage)	22
Interne netværk/erfagrupeer	15
Selvstudium via nettet/bøger	12
E-learning	12
En personlig coach	12
Længere eksterne kursusforløb (6 dage eller derover)	9
Længere interne kursusforløb (6 dage eller derover)	6
Diplomuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	6
Akademiuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	5
En mentor	5
Den Grundlæggende Lederuddannelse	3
MBA/Master (med hovedvægt på ledelse)	2
Andet, noter venligst:	2
Ingen	19

Flest i den private sektor har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år

21 procent af lederne i den private sektor mod fem procent af lederne i den offentlige sektor har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år.

Andelen, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter, er uændret i både den private og den offentlige sektor sammenlignet med 2014.

Derimod er der væsentligt færre fra selvejende institutioner, som ikke har deltaget i lederudvikling i 2016 end i 2014. Hvor den andel udgjorde 18 procent i 2014, udgør den 11 procent i 2016.

Figur 6. Andel, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter fordelt på sektor. 2014 og 2016. Procent.

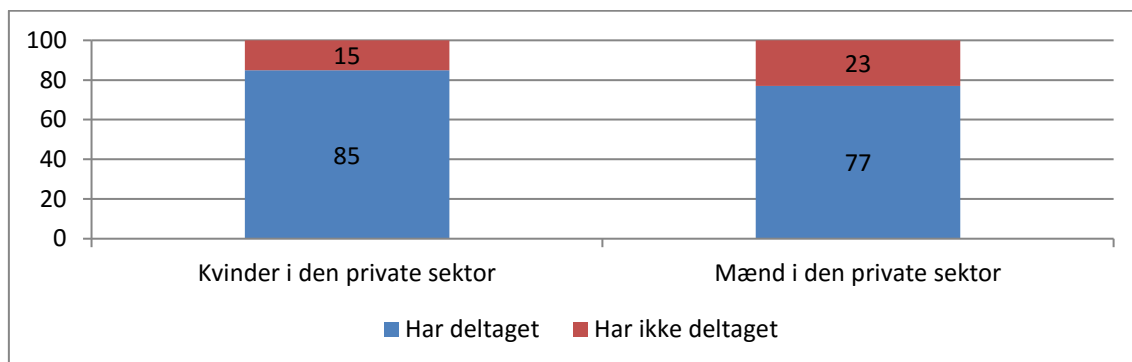


Flere kvinder end mænd har deltaget i lederudviklingsaktiviteter

Da andelen af kvindelige respondenter er betydeligt større i den offentlige sektor, og flere i den offentlige sektor har deltaget i lederudvikling end i den private sektor, er sammenligningen mellem kvinders og mænds deltagelse i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år alene sammenlignet for kvinder og mænd i den private sektor.

85 procent af kvinderne mod 77 procent af mændene i den private sektor har deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år.

Figur 7. Deltagelse i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år. Fordelt på køn i den private sektor. Procent.



Flest linjeledere har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år. Sammenlignet med undersøgelsen fra 2014 er der ingen signifikante ændringer.

Tabel 2. Andel, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år. Fordelt på ledelsesniveau⁴.

Procent	Topleder	Mellemlider	Linjeleder
2014	14	14	24
2016	12	14	22

Det er primært respondenter med en erhvervsuddannelse, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år.

Der er ikke signifikante ændringer sammenlignet med undersøgelsen fra 2014.

Tabel 3. Andel, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år. Fordelt på udvalgte uddannelsesniveauer.

Procent	Erhvervs-uddannelse	Kort videregående uddannelse	Mellemlang videregående uddannelse	Lang videregående uddannelse master eller mere
2014	30	17	13	14
2016	28	21	12	12

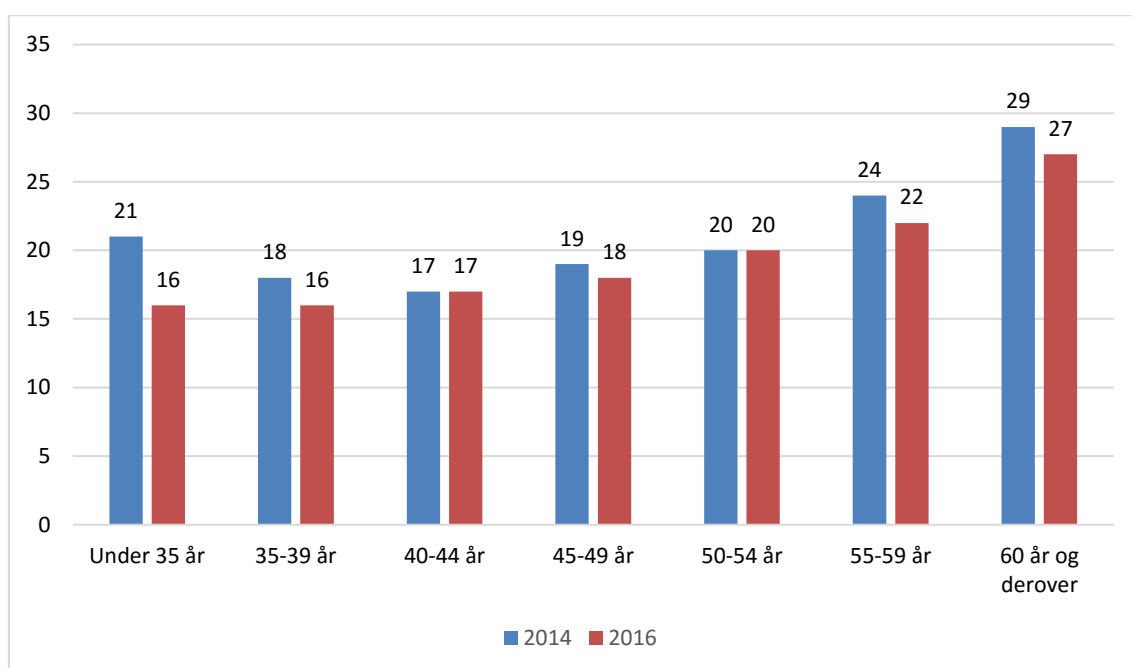
⁴ Topledere er administrerende direktører og øvrige medlemmer af direktionen. Mellemledere er ledere med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere. Linjeledere er ledere med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere.

Flest ældre ledere har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år

Fordelt på alder er der flest ledere i aldersgruppen på 60 år og derover, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år.

Sammenlignet med undersøgelsen fra 2014 er der en markant ændring. Andelen af ledere under 35 år, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år, er markant mindre. Hvor 21 procent ikke havde deltaget i 2014, er det 16 procent, som ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år i 2016.

Figur 8. Andel, der ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Fordelt på alder 2014 og 2016. Procent.



Indflydelsesfaktorer til lederudvikling

Blandt de respondenter, der har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år, peger de fleste (mindst omkring hver fjerde) på følgende indflydelsesfaktorer:

- Medarbejderudviklingssamtale med min nærmeste leder
- Eget initiativ til udvikling af lederkompetencer
- Nye ansvarsområder/nyt job
- Ændringer i organisationen
- Medarbejderudviklingssamtaler med mine medarbejdere
- Inspiration fra mit netværk
- Ændringer i virksomhedens strategi
- Inspiration fra kolleger

Det er værd at bemærke, at 36 procent peger på, at deres medarbejderudviklingssamtaler med medarbejderne har haft indflydelse på den lederudvikling, de har gennemført de seneste to år.

Sammenlignet med undersøgelsen gennemført i 2014 blandt respondenter med personaleansvar, er der ingen signifikante ændringer.

Tabel 4. Hvilke af nedenstående faktorer har haft indflydelse på den lederudvikling, du har gennemført de seneste to år? Total. Mulighed for flere svar.

	Procent
Medarbejderudviklingssamtale med min nærmeste leder	41
Eget initiativ til udvikling af lederkompetencer	38
Nye ansvarsområder/nyt job	38
Ændringer i organisationen	38
Medarbejderudviklingssamtaler med mine medarbejdere	36
Inspiration fra mit netværk	33
Ændringer i virksomhedens strategi	26
Inspiration fra kolleger	24
Inspiration fra nye ledelsesformer og teorier	19
HR/personaleafdelingens tilbud om lederudvikling	16
Lederudvikling i forbindelse med jobskifte	12
Initiativ til udvikling fra nærmeste leder	8
Tilbud fra leverandører af lederudvikling	5
Lederudvikling i forbindelse med ledighed	1
Ved ikke	4

Væsentligt flere kvinder end mænd svarer, at de selv tog initiativet til at udvikle deres ledelseskompeterencer.

Tabel 5. Eget initiativ til udvikling af lederkompetencer. Fordelt på køn.

Procent	Kvinder	Mænd
Eget initiativ til udvikling af lederkompetencer	43	35

Lederudviklings betydning for løn, karriere og mere lederudvikling

52 procent af respondenterne svarer, at de lederudviklingsaktiviteter, de har deltaget i de seneste to år, har haft stor eller meget stor positiv effekt på deres personlige udvikling. 45 procent svarer, at det har haft stor eller meget stor positiv effekt for deres virke som leder, og 42 procent svarer, at det har haft positiv effekt på deres ledelsesfaglige udvikling.

Hver fjerde svarer, at det har haft stor eller meget stor effekt på deres karriere.

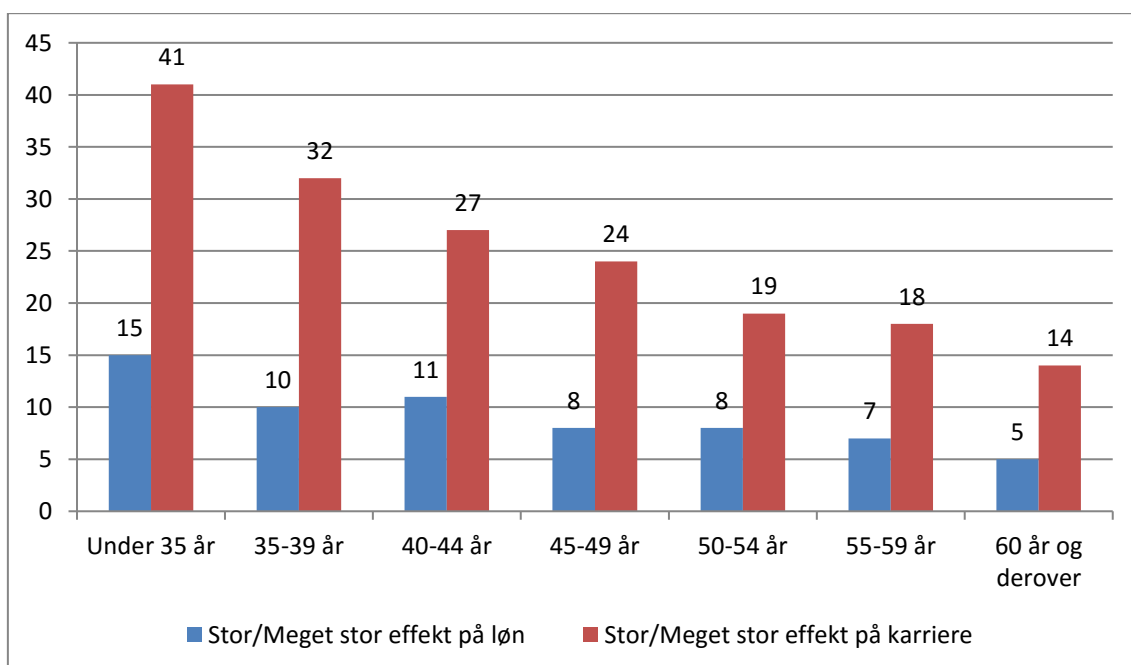
Knap en ud af ti svarer, at det har haft stor eller meget stor positiv effekt på deres lønudvikling. Hertil kommer, at knap hver femte svarer, at det har haft nogen positiv effekt på deres lønudvikling.

Tabel 6. Har de lederudviklingsaktiviteter, du har deltaget i inden for de seneste to år, haft effekt i forhold til følgende områder?

Procent	Ingen/ Lille positiv effekt	Nogen positiv effekt	Stor/ Meget stor positiv effekt	Ved ikke/ikke relevant	Total
Din personlige udvikling	12	32	52	3	100
Dit virke som leder	15	36	45	4	100
Din ledelsesfaglige udvikling	16	37	42	5	100
Udvikling af dit netværk	30	33	31	7	100
Din karriere	36	28	25	11	100
Din lønudvikling	62	19	9	10	100
Andet	15	9	4	73	100

Særligt de yngre ledere svarer, at lederudviklingsaktiviteterne har haft stor eller meget stor positiv effekt på deres lønudvikling og deres karriere.

Figur 9. Andel, som svarer, at lederudviklingsaktiviteterne, de har deltaget i de seneste to år, har haft stor eller meget stor effekt på løn og karriere. Fordelt på alder. Procent.



Lederudvikling giver smag for mere lederudvikling, særligt blandt kvinder og yngre

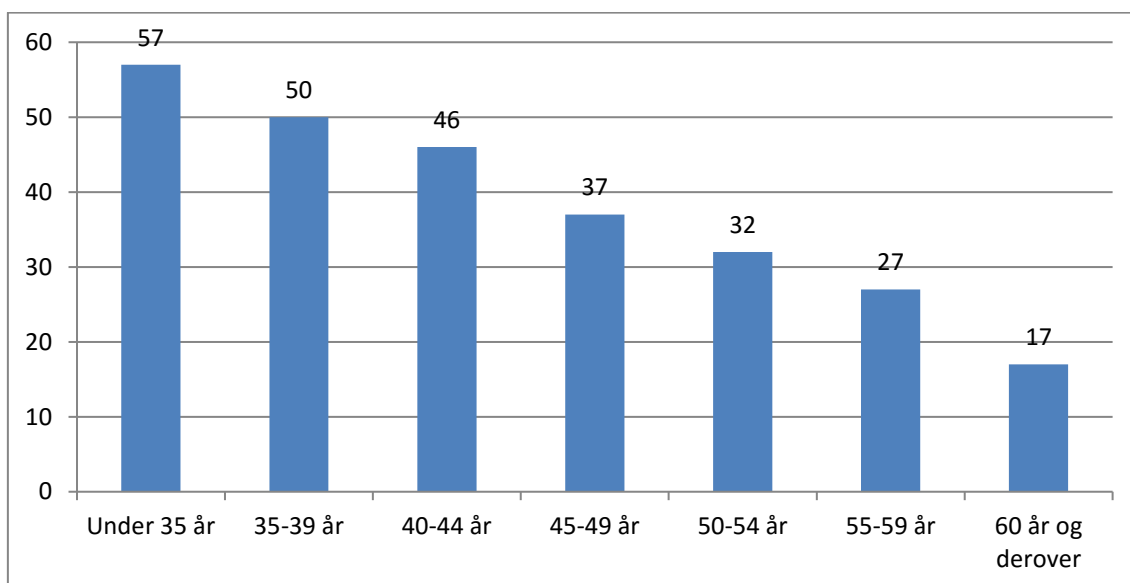
Fire ud af ti ledere, som har deltaget i lederudvikling inden for de seneste to år, har i høj eller i meget høj grad fået smag for mere lederudvikling. Det gælder væsentligt flere kvinder end mænd. 46 procent af kvinderne mod 35 procent af mændene svarer, at den lederudvikling de har deltaget i, i høj eller i meget høj grad har inspireret dem til at deltage i yderligere lederudvikling.

Tabel 7. I hvilken grad har de lederudviklingsaktiviteter du har deltaget i inden for de to seneste år, inspireret dig til at deltage i yderligere lederudvikling? Total og fordelt på køn.

Procent	Alle	Kvinder	Mænd
Slet ikke/I mindre grad	19	14	22
I nogen grad	38	36	40
I høj/I meget høj grad	39	46	35
Ved ikke/Ikke relevant	4	4	4
Total	100	100	100

Knap seks ud af ti ledere under 35 år svarer, at de lederudviklingsaktiviteter, de har deltaget i inden for de to seneste år, har inspireret dem til at deltage i yderligere lederudvikling. Det gælder halvdelen af lederne mellem 35 og 39 år, men kun 17 procent af lederne på 60 år og derover.

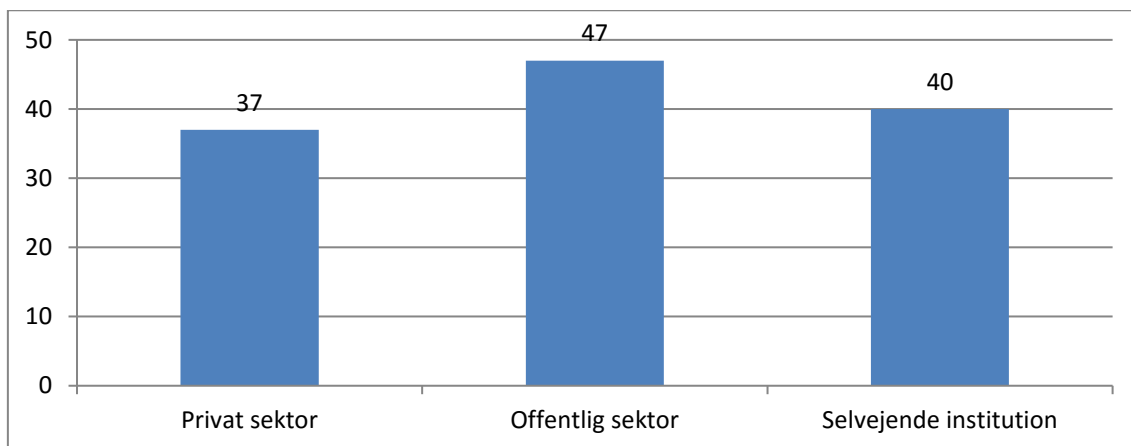
Figur 10. I hvilken grad har de lederudviklingsaktiviteter, du har deltaget i inden for de to seneste år, inspireret dig til at deltage i yderligere lederudvikling? Andel, som svarer i høj/I meget høj grad fordelt på alder. Procent.



Begejstringen for yderligere lederudvikling er større blandt ledere i den offentlige sektor end i den private sektor. 47 procent af de offentligt ansatte ledere mod 37 procent af de

privatansatte ledere har i høj eller i meget høj grad fået smag for yderligere lederudvikling.

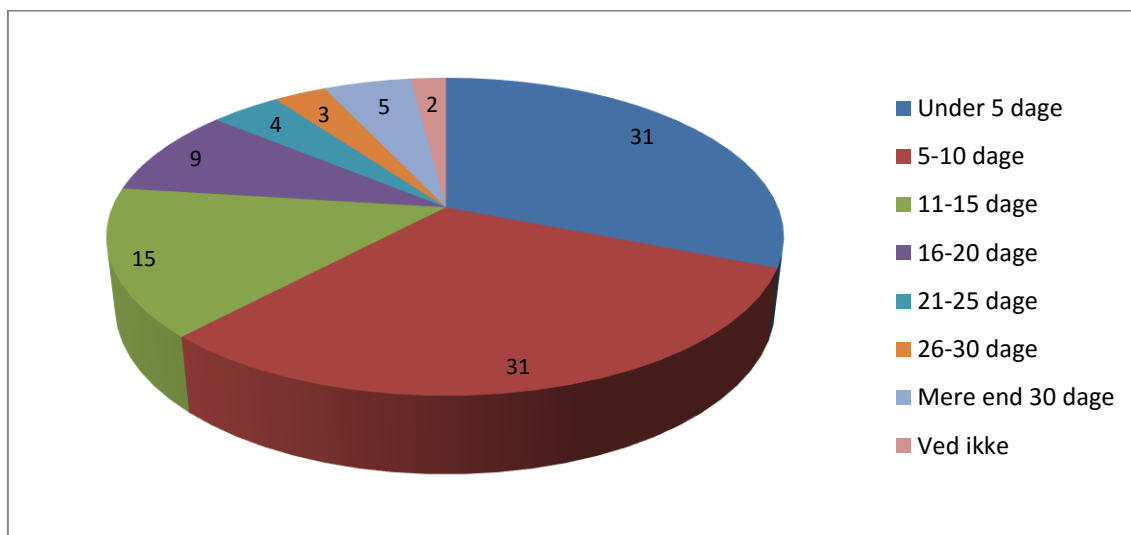
Figur 11. I hvilken grad har de lederudviklingsaktiviteter, du har deltaget i inden for de to seneste år, inspireret dig til at deltage i yderligere lederudvikling? Andel, som svarer i høj/i meget høj grad fordelt på sektor. Procent.



Tid og penge brugt på lederudvikling

Langt hovedparten af de ledere, som har deltaget i lederudvikling inden for de seneste 12 måneder, har brugt mellem 1-10 dage på lederudvikling de seneste 12 måneder. Det gælder 62 procent.

Figur 12. Hvor mange dage vil du skønsmæssigt vurdere, du i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder?⁵ Procent.

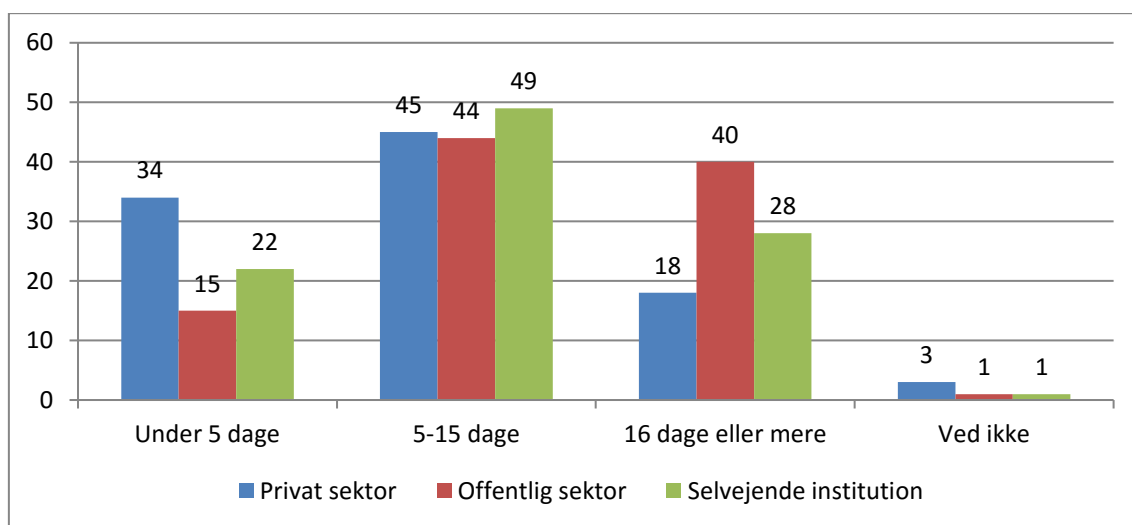


⁵ Lederudvikling er her defineret som en eller flere af følgende aktiviteter: konferencer/seminarer, interne eller eksterne kurser, netværk/erfagrupper, coach/mentorordning, formelle lederuddannelser.

Betydelige sektorforskelle

34 procent af de privatansatte ledere har deltaget i lederudvikling under fem dage. Det gælder 15 procent af de offentligt ansatte ledere og 22 procent af lederne fra selvejende institutioner. Omvendt har 40 procent af de offentligt ansatte ledere deltaget i lederudvikling i 16 dage eller mere. Det gælder 18 procent af de privatansatte ledere og 28 procent af lederne i selvejende institutioner.

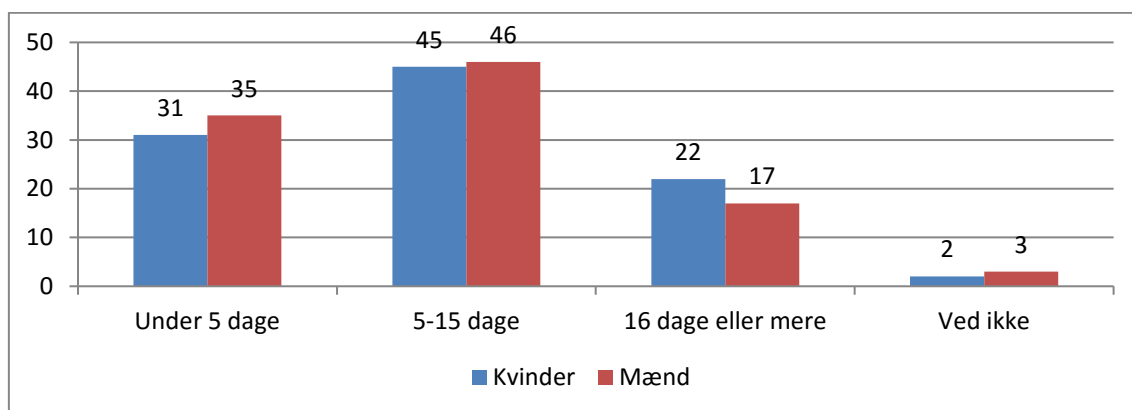
Figur 13. Hvor mange dage vil du skønsmæssigt vurdere, du i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder? Varighed fordelt på sektor. Procent.



Kønsmæssige forskelle i den private sektor

Blandt ledere i den private sektor har kvinder deltaget mere i lederudvikling end mænd. 22 procent af kvinderne mod 17 procent af mændene har deltaget i lederudvikling 16 dage eller mere.

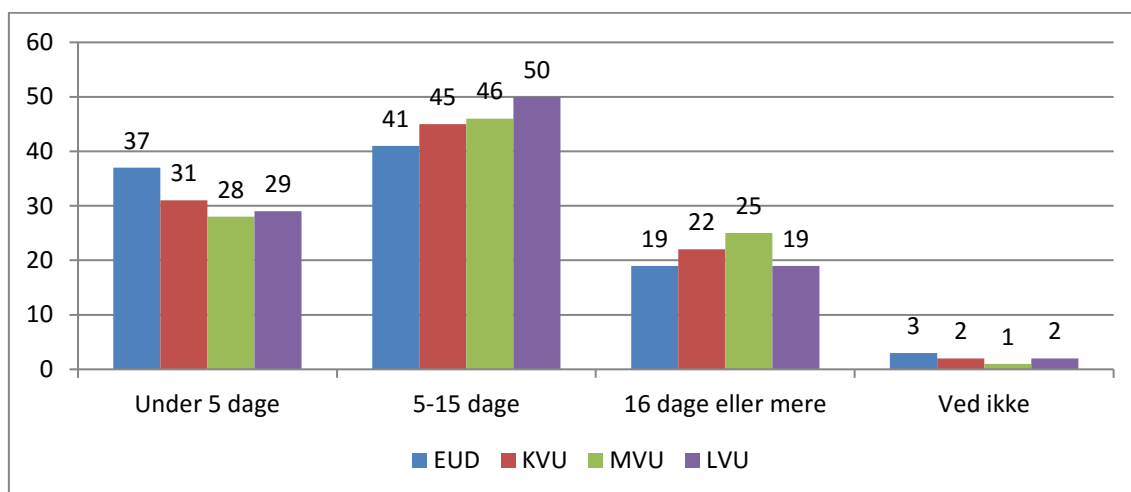
Figur 14. Hvor mange dage vil du skønsmæssigt vurdere, du i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder? Varighed fordelt på køn i den private sektor. Procent.



Uddannelse og omfanget af lederudvikling

Ledere med en erhvervsuddannelse har brugt færrest dage på lederudvikling de seneste 12 måneder.

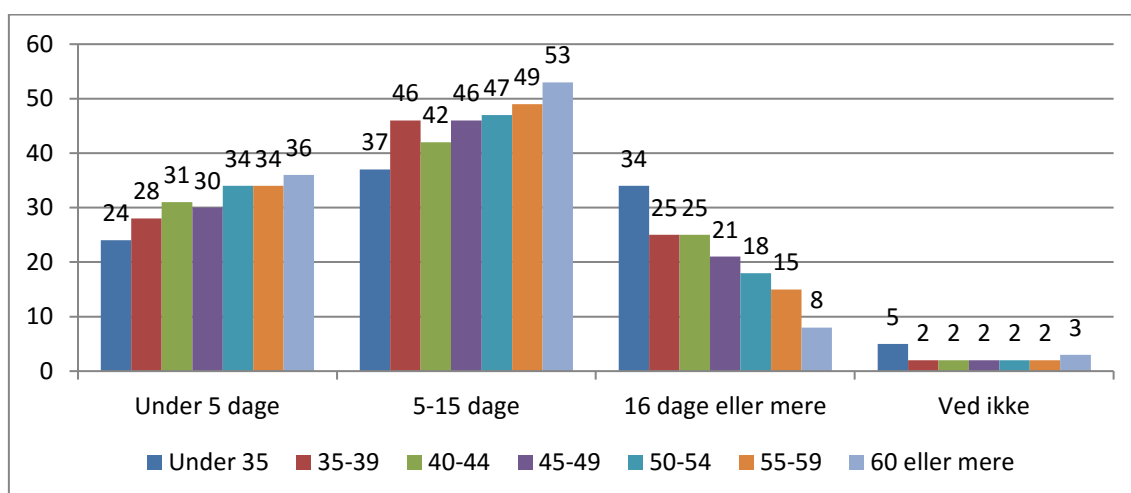
Figur 15. Hvor mange dage vil du skønsmæssigt vurdere, du i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder. Fordelt på uddannelse⁶. Procent.



De yngre ledere har brugt flest dage på lederudvikling

Antallet af dage brugt på lederudvikling falder med alderen. 34 procent af lederne under 35 år har brugt 16 dage eller mere på lederudvikling de seneste 12 måneder. Det gælder kun otte procent af lederne på 60 år eller mere.

Figur 16. Hvor mange dage vil du skønsmæssigt vurdere, du i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder. Fordelt på alder.

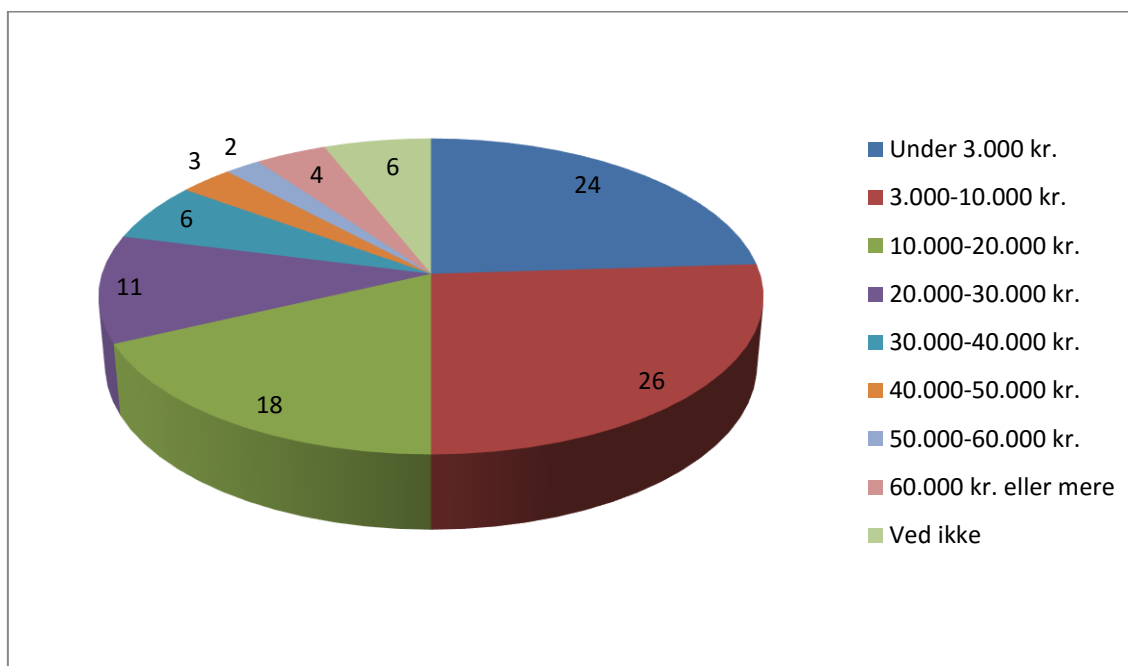


⁶ EUD = Erhvervsuddannelse. KVV = Kort videregående uddannelse, MVU = Mellemlang videregående uddannelse, LVU = Lang videregående uddannelse

Penge brugt på lederudvikling

Knap hver fjerde leder svarer, at der er blevet investeret under 3.000 kr. i deres lederudvikling det seneste år. Og lidt mere end hver fjerde svarer, at der er investeret mellem 3.000 og 10.000 kr. i deres lederudvikling det seneste år.

Figur 17. Hvor stort et beløb vil du skønsmæssigt vurdere, at din virksomhed/arbejdsplads i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder?⁷ Procent.



Sektorforskelle

Der var betydelig forskel på, hvor mange dage ledere havde brugt på lederudvikling fordelt på sektorer. Tilsvarende er der også en vis forskel på, hvor mange penge lederne virksomheder har investeret i lederudvikling fordelt på sektorer. Dog ikke så markant, som når det gælder antallet af dage brugt på lederudvikling.

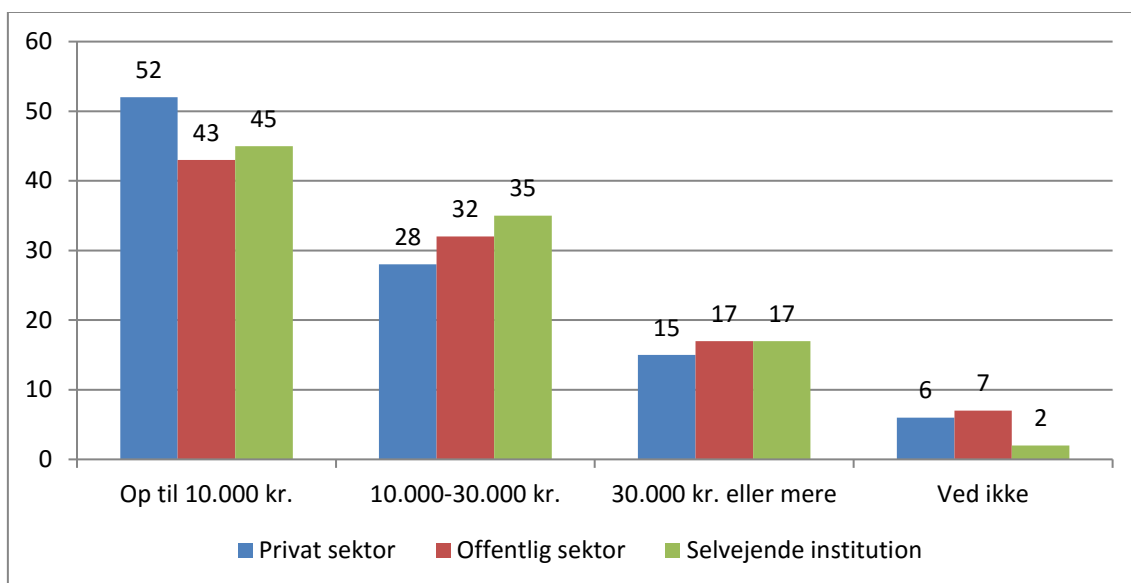
52 procent af de privatansatte ledere svarer, at der er brugt op til 10.000 kr. på deres lederudvikling.

Det gælder 43 procent af de offentligt ansatte ledere og 45 procent af lederne i selvejende institutioner.

28 procent af de privatansatte ledere svarer, at der er brugt mellem 10.000 kr. og 30.000 kr. på deres lederudvikling. Det gælder 32 procent af de offentligt ansatte ledere og 35 procent af lederne i selvejende institutioner.

⁷ Lederudvikling er her defineret som en eller flere af følgende aktiviteter: konferencer/seminarer, interne eller eksterne kurser, netværk/erfagrupper, coach/mentorordning, formelle lederuddannelser.

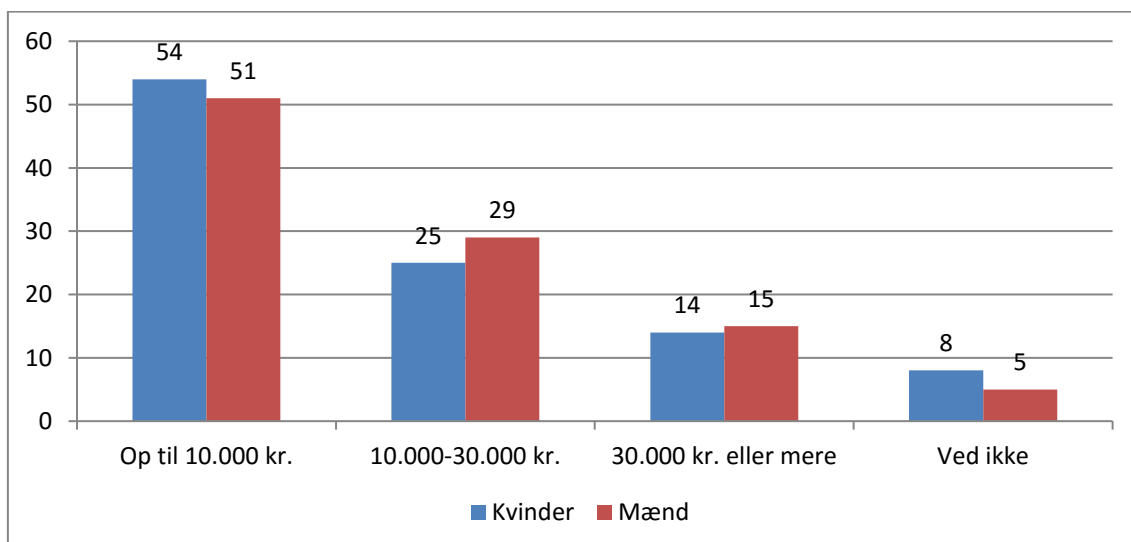
Figur 18. Hvor stort et beløb vil du skønsmæssigt vurdere, at din virksomhed/arbejdsplads i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder? Fordelt på sektor. Procent.



Kønsmæssige forskelle i den private sektor

Som det fremgik, har kvinder i gennemsnit deltaget mere i lederudvikling end mænd. Det er dog ikke ensbetydende med, at der er investeret flere penge i kvindernes end i mændenes lederudvikling.

Figur 19. Hvor stort et beløb vil du skønsmæssigt vurdere, at din virksomhed/arbejdsplads i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder? Fordelt på kvinder og mænd i privat sektor. Procent.



Uddannelse og virksomhedernes investering i lederudvikling

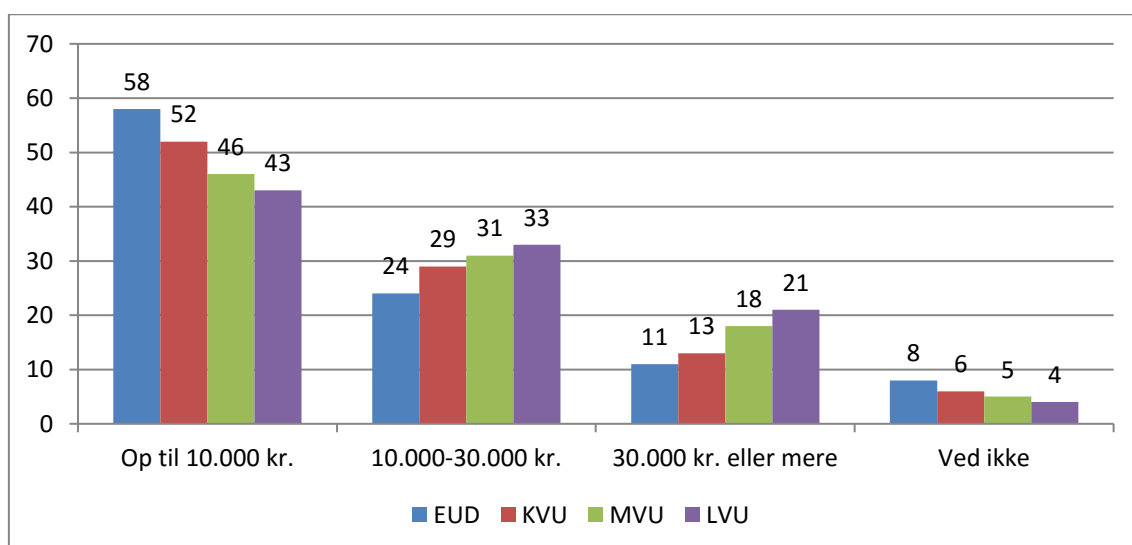
Generelt er der brugt færrest penge på lederudvikling af ledere med en erhvervsuddannelse.

58 procent af lederne med en erhvervsuddannelse svarer, at der er brugt op til 10.000 kr. på deres leder udvikling. Det gælder 52 procent af lederne med en kort videregående uddannelse, 46 procent af lederne med en mellemlang videregående uddannelse og 43 procent af lederne med en lang videregående uddannelse.

24 procent af lederne med en erhvervsuddannelse svarer, at der er brugt mellem 10.000 og 30.000 kr. på deres lederudvikling. Det gælder 29 procent af lederne med en kort videregående uddannelse, 31 procent af lederne med en mellemlang videregående uddannelse og 33 procent af lederne med en lang videregående uddannelse.

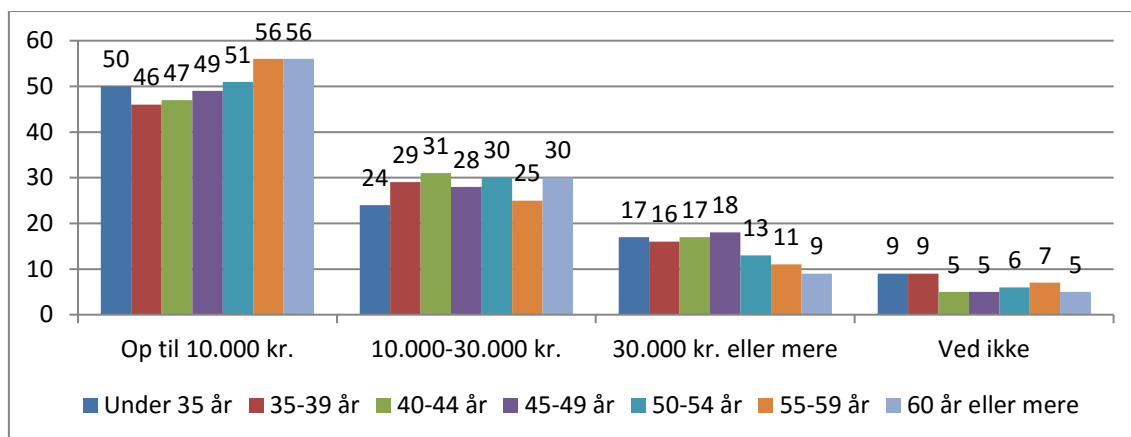
11 procent af lederne med en erhvervsuddannelse svarer, at der er brugt 30.000 eller mere på deres lederudvikling. Det gælder 13 procent af lederne med en kort videregående uddannelse, 18 procent af lederne med en mellemlang videregående uddannelse og 21 procent af lederne med en lang videregående uddannelse.

Figur 20. Hvor stort et beløb vil du skønsmæssigt vurdere, at din virksomhed/arbejdsplads i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder? Fordelt på uddannelse. Procent.



Selv om de yngre ledere har deltaget mest i lederudvikling, er det ikke ensbetydende med, at der er investeret mere i deres lederudvikling. Aldersmæssigt er det mest signifikante, at der er brugt færrest penge på lederudvikling af ledere på 60 år og mere.

Figur 21. Hvor stort et beløb vil du skønsmæssigt vurdere, at din virksomhed/arbejdsplads i alt har brugt på din lederudvikling inden for de seneste 12 måneder? Fordelt på alder.



Hvorfor man ikke har deltaget i lederudvikling det seneste år

41 procent svarer, at årsagen til, at de ikke har deltaget i lederudvikling inden for det seneste år i høj grad skyldes, at virksomheden/arbejdspladsen generelt har nedprioriteret efteruddannelse. 37 procent svarer, at det i høj grad skyldes mangel på tid.

Tabel 8. I hvilken grad er følgende årsagen til, at du ikke har deltaget i lederudvikling inden for det seneste år.

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Ikke relevant	Total
Min virksomhed/arbejdsplads har generelt nedprioriteret efteruddannelse	29	18	41	5	7	100
Jeg har ikke haft tid til at deltage i lederudvikling inden for det seneste år	30	19	37	4	10	100
Jeg har ikke haft behov for at deltage i lederudvikling inden for det seneste år	44	19	17	8	12	100
Jeg har prioriteret at deltage i lederudvikling på et senere tidspunkt.	43	15	17	11	14	100
Min virksomhed/arbejdsplads er økonomisk presset	55	14	15	4	12	100

Kompetenceudvikling det kommende år

De fem topscorere, som flest ledere forventer, at skulle udvikle deres kompetencer inden for, er:

- *Forandringsledelse*
- *Personaleledelse*
- *Medarbejdertrivsel*
- *Strategisk ledelse*
- *Kommunikation*

Omkring hver fjerde leder forventer at skulle udvikle deres kompetencer inden for disse områder.

Tabel 9. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Alle.

	Procent
Forandringsledelse	27
Personaleledelse	26
Medarbejdertrivsel	25
Strategisk ledelse	24
Kommunikation	23
Medarbejderudviklingssamtaler	20
Coaching	17
Forretningsudvikling	17
Situationsbestemt ledelse	17
Økonomi	16
Projektledelse	15
Vanskelige samtaler	15
Anerkendende ledelse	15
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	13
Leanledelse	10
Distanceledelse	10
Ledelse af innovationsprocesser	9
Procesledelse	9
Mødeledelse	7
Bestyrelsesarbejde	6
Andet	2
Ingen	9
Ved ikke	11

Naturlige forskelle afhængig af ledelsesniveau

Ledelsesniveauet har naturligt betydning for, hvilke ledelseskompetencer man forventer at skulle udvikle.

Topledernes top fem

- *Strategisk ledelse*
- *Forretningsudvikling*
- *Forandringsledelse*
- *Bestyrelsesarbejde*
- *Kommunikation*

Tablet 10. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Topledere.

	Topleder
Strategisk ledelse	41
Forretningsudvikling	32
Forandringsledelse	30
Bestyrelsesarbejde	27
Kommunikation	22
Medarbejdertrivsel	17
Personaleledelse	16
Økonomi	16
Distanceledelse	14
Coaching	13
Ledelse af innovationsprocesser	13
Medarbejderudviklingssamtaler	13
Situationsbestemt ledelse	13
Projektledelse	12
Anerkendende ledelse	10
Procesledelse	10
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	9
Leanledelse	8
Vanskelige samtaler	7
Mødeledelse	6
Andet, noter venligst:	2
Ingen	7
Ved ikke	8

Mellemlidernes top fem

- *Forandringsledelse*
- *Strategisk ledelse*
- *Personaleledelse*
- *Medarbejdertrivsel*
- *Kommunikation*

Tabel 11. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Mellemlidere.

	Procent
Forandringsledelse	31
Strategisk ledelse	31
Personaleledelse	25
Medarbejdertrivsel	24
Kommunikation	21
Forretningsudvikling	19
Coaching	19
Økonomi	18
Medarbejderudviklingssamtaler	18
Situationsbestemt ledelse	17
Anerkendende ledelse	16
Vanskelige samtaler	14
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	14
Projektledelse	14
Distanceledelse	14
Leanledelse	12
Ledelse af innovationsprocesser	10
Procesledelse	10
Mødeledelse	8
Bestyrelsesarbejde	6
Andet	2
Ingen	8
Ved ikke	9

Linjeledernes top fem

- *Medarbejdertrivsel*
- *Personaleledelse*
- *Forandringsledelse*
- *Kommunikation*
- *Medarbejderudviklingssamtaler*

Tablet 12. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Linjeledere.

	Procent
Medarbejdertrivsel	28
Personaleledelse	28
Forandringsledelse	24
Kommunikation	24
Medarbejderudviklingssamtaler	22
Strategisk ledelse	18
Situationsbestemt ledelse	17
Anerkendende ledelse	16
Coaching	16
Vanskelige samtaler	16
Projektledelse	16
Økonomi	14
Forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere	13
Forretningsudvikling	13
Leanledelse	10
Procesledelse	8
Distanceledelse	7
Ledelse af innovationsprocesser	7
Mødeledelse	7
Bestyrelsesarbejde	3
Andet	2
Ingen	10
Ved ikke	12

To kompetenceområder er i top fem for alle tre ledelsesniveauer og det er:

- Forandringsledelse
- Kommunikation

Sammenligning med undersøgelsen fra 2014

Det er ikke alle de samme specifikke kompetencer, der blev spurgt om i 2014, som der er blevet spurgt om i 2016.

Med det forbehold og selv om rækkefølgen og andelen er forskellig i sammenligningen mellem 2016 og 2014, er der fire gengangere i top fem:

- Forandringsledelse
- Personaleledelse
- Strategisk ledelse
- Kommunikation

Medarbejdertrivsel var ikke med i 2014-undersøgelsen.

De eneste signifikante ændringer er, at færre forventer at skulle udvikle deres kompetencer inden for personaleledelse og kommunikation i 2016 end i 2014.

Tabel 13. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Sammenligning mellem 2016 og 2014 med udgangspunkt i svarene fra 2016.⁸ Alle.

Procent	2016	2014
Forandringsledelse	27	26
Personaleledelse	26	31
Strategisk ledelse	24	22
Kommunikation	23	28
Medarbejderudviklingssamtaler	20	24
Coaching	17	16
Forretningsudvikling	17	18
Situationsbestemt ledelse	17	20
Økonomi	16	16
Projektledelse	15	15
Vanskelige samtaler	15	17
Anerkendende ledelse	15	18
Leanledelse	10	13
Ledelse af innovationsprocesser	9	9
Procesledelse	9	11
Mødeledelse	7	11
Andet	2	1
Ingen	9	6
Ved ikke	11	11

⁸ Nye i 2016: medarbejdertrivsel, forebyggelse og håndtering af stress blandt mine medarbejdere, distanceledelse, bestyrelsesarbejde.

Med i 2014-undersøgelsen, men ikke med i 2016-undersøgelsen: teamledelse, budget/regnskab, arbejdsmiljøledelse, kriseledelse, værdibaseret ledelse.

Ledelsesniveauer

Topledernes vurdering 2016 og 2014

Sammenligner man topledernes vurdering i 2016 med 2014, er der ikke tale om væsentlige ændringer. Både i 2016 og 2014 var følgende blandt top fem:

- Strategisk ledelse
- Forretningsudvikling
- Forandringsledelse
- Kommunikation

De eneste signifikante ændringer er, at færre forventer at skulle udvikle deres kompetencer inden for kommunikation og vanskelige samtaler i 2016 end i 2014.

Tablet 14. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Sammenligning mellem 2016 og 2014 med udgangspunkt i svarene fra 2016. Topleder.

Procent	2016	2014
Strategisk ledelse	41	42
Forretningsudvikling	32	33
Forandringsledelse	30	30
Kommunikation	22	27
Personaleledelse	16	20
Økonomi	16	20
Coaching	13	14
Ledelse af innovationsprocesser	13	12
Medarbejderudviklingssamtaler	13	15
Situationsbestemt ledelse	13	17
Projektledelse	12	13
Anerkendende ledelse	10	14
Procesledelse	10	9
Leanledelse	8	10
Vanskelige samtaler	7	13
Mødeledelse	6	10
Andet, noter venligst:	2	2
Ingen	7	6
Ved ikke	8	7

Mellemlidernes vurdering 2016 og 2014

Sammenligner man mellemlidernes vurdering i 2016 med 2014, er der ikke tale om væsentlige ændringer. Både i 2016 og 2014 var følgende blandt top fem:

- Strategisk ledelse
- Forretningsudvikling
- Forandringsledelse
- Kommunikation

De eneste signifikante ændringer er, at færre forventer at skulle udvikle deres kompetencer inden for personaleledelse, kommunikation, medarbejderudviklingssamtaler og situationsbestemt ledelse i 2016 end i 2014.

Tablet 15. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Sammenligning mellem 2016 og 2014 med udgangspunkt i svarene fra 2016. Mellemlider.

Procent	2016	2014
Forandringsledelse	31	31
Strategisk ledelse	31	30
Personaleledelse	25	32
Kommunikation	21	29
Forretningsudvikling	19	22
Coaching	19	18
Økonomi	18	18
Medarbejderudviklingssamtaler	18	24
Situationsbestemt ledelse	17	22
Anerkendende ledelse	16	19
Vanskelige samtaler	14	18
Projektledelse	14	16
Leanledelse	12	16
Ledelse af innovationsprocesser	10	12
Procesledelse	10	13
Mødeledelse	8	12
Andet	2	1
Ingen	8	5
Ved ikke	9	9

Linjeledernes vurdering 2016 og 2014

Sammenligner man linjelederes vurdering i 2016 med 2014, er der ikke tale om væsentlige ændringer. Både i 2016 og 2014 var følgende blandt top fem:

- Personaleledelse
- Forandringsledelse
- Kommunikation
- Medarbejderudviklingssamtaler

Der er ingen signifikante ændringer i vurderingen i 2016 og 2014.

Tablet 16. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Sammenligning mellem 2016 og 2014 med udgangspunkt i svarene fra 2016. Linjeleder.

Procent	2016	2014
Personaleledelse	28	32
Forandringsledelse	24	23
Kommunikation	24	27
Medarbejderudviklingssamtaler	22	26
Strategisk ledelse	18	16
Situationsbestemt ledelse	17	20
Anerkendende ledelse	16	18
Coaching	16	16
Vanskelige samtaler	16	17
Projektledelse	16	15
Økonomi	14	14
Forretningsudvikling	13	13
Leanledelse	10	12
Procesledelse	8	10
Ledelse af innovationsprocesser	7	7
Mødeledelse	7	10
Andet	2	1
Ingen	10	7
Ved ikke	12	13

Lederudviklingsaktiviteter de kommende 12 måneder

Blandt de ledere, som forventer at skulle deltage i lederudviklingsaktiviteter inden for de næste 12 måneder, forventer flest, at de skal påtage sig nye opgaver.

Mellem hver fjerde og femte forventer, at skulle deltage i:

- Eksterne netværk
- Korte interne kurser
- Eksterne konferencer/seminarer/temadage
- Korte eksterne kurser
- Interne konferencer/seminarer/temadage

Tabel 17. Hvilke af følgende lederudviklingsaktiviteter forventer du at deltage i inden for de næste 12 måneder?

	Procent
Påtage mig nye opgaver	33
Eksterne netværk/erfagrunder	25
Korte interne kurser (under 6 dage)	24
Eksterne konferencer/seminarer/temadage	23
Korte eksterne kurser (under 6 dage)	22
Interne konferencer/seminarer/temadage	21
Selvstudium via nettet/bøger	19
Interne netværk/erfagrunder	18
E-learning	13
En personlig coach	8
Længere eksterne kursusforløb (6 dage eller derover)	6
Diplomuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	6
Længere interne kursusforløb (6 dage eller derover)	4
En mentor	4
Akademiuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	4
MBA/Master (med hovedvægt på ledelse)	3
Den Grundlæggende Lederuddannelse	2
Andet	2
Ingen	6
Ved ikke	10

Sammenlignet med undersøgelsen gennemført i 2014, er der ingen ændringer. Både i 2016 og 2014 peger flest på, at de forventer at påtage sig nye opgaver efterfulgt af:

- Eksterne netværk
- Korte interne kurser
- Eksterne konferencer/seminarer/temadage
- Korte eksterne kurser
- Interne konferencer/seminarer/temadage

Tablet 18. Hvilke af følgende lederudviklingsaktiviteter forventer du at deltage i inden for de næste 12 måneder?

	2016	2014
Påtage mig nye opgaver	33	32
Eksterne netværk/erfagrupeer	25	24
Korte interne kurser (under 6 dage)	24	26
Eksterne konferencer/seminarer/temadage	23	24
Korte eksterne kurser (under 6 dage)	22	25
Interne konferencer/seminarer/temadage	21	23
Selvstudium via nettet/bøger	19	19
Interne netværk/erfagrupeer	18	18
E-learning	13	13
En personlig coach	8	8
Længere eksterne kursusforløb (6 dage eller derover)	6	6
Diplomuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	6	7
Længere interne kursusforløb (6 dage eller derover)	4	5
En mentor	4	5
Akademiuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	4	4
MBA/Master (med hovedvægt på ledelse)	3	3
Den Grundlæggende Lederuddannelse	2	2
Andet	2	2
Ingen	6	5
Ved ikke	10	11

Årsager til ikke at skulle deltage i lederudvikling det kommende år

Det er en forholdsvis lille gruppe (seks procent svarende til 194 respondenter), som ikke forventer at skulle deltage i lederudvikling inden for de næste 12 måneder.

Som det gjaldt årsagerne til, at man ikke havde deltaget i lederudvikling inden for de seneste år, er svarene nærmest identiske, når det gælder årsagerne til, at man ikke forventer at deltage i lederudvikling de næste 12 måneder.

43 procent svarer, at det i høj grad skyldes, at deres virksomhed/arbejdsplads generelt har nedprioriteret efteruddannelse.

35 procent svarer, at det i høj grad skyldes mangel på tid.

Tabel 19. I hvilken grad er følgende årsagen til, at du ikke forventer at deltage i lederudvikling inden for de næste 12 måneder?

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Ikke relevant	Total
Min virksomhed/arbejdsplads har generelt nedprioriteret efteruddannelse	30	19	43	4	4	100
Jeg forventer ikke, at jeg får tid til at deltage i lederudvikling inden for de næste 12 måneder	30	16	35	8	11	100
Jeg prioriterer at deltage i lederudvikling på et senere tidspunkt.	31	20	33	8	8	100
Jeg forventer ikke at have behov for at deltage i lederudvikling inden for de næste 12 måneder	42	20	23	6	9	100
Min virksomhed/arbejdsplads er økonomisk presset	51	16	22	4	8	100

Udfordringer i dagligdagen er den mest effektive læringsform

Knap seks ud af ti peger på udfordringer i dagligdagen som den mest effektive læringsform, når de skal udvikle sig som ledere. Knap fire ud af ti peger på netværk og kurser.

Der er naturligvis en sammenhæng mellem, hvilke lederudviklingsaktiviteter man har deltaget i, og hvilke læringsformer man finder mest effektive. Det må antages, at langt de fleste oplever nogle udfordringer i dagligdagen, og derfor er det også naturligt, at udfordringer i dagligdagen er den læringsform, flest vurderer, er effektiv. Har man for eksempel ikke deltaget i egentlige lederuddannelser, kan man helt naturligt ikke forholde sig til, om denne læringsform er effektiv.

Tabel 20. Hvilke af følgende læringsformer er generelt mest effektive for dig, når du skal udvikle dig som leder? Du kan markere op til fem svar.

	Procent
Udfordringer i dagligdagen	56
Netværk	39
Kurser	38
Tværgående arbejdsopgaver/relationer i organisationen	31
Konferencer seminarer, møder	30
Coaching	29
Lederuddannelser (på grundlæggende-, akademi-, diplom- eller masterniveau)	27
Evaluerings/feedback for eksempel via LUS/MUS	17
Selvstudie via nettet/bøger	15
Mentor	14
Blended learning (skift mellem flere læringsformer)	13
E-learning	10
Leg og spil/rollespil/dilemmaer	6
Foreningsarbejde/aftensskole i fritiden	4
Sociale medier	3
Andet	1
Ikke relevant	1
Ved ikke	4

Sammenlignet med undersøgelsen fra 2014 er der ingen signifikante ændringer.

Tabel 21. Hvilke af følgende læringsformer er generelt mest effektive for dig, når du skal udvikle dig som leder? 2016 sammenlignet med 2014.

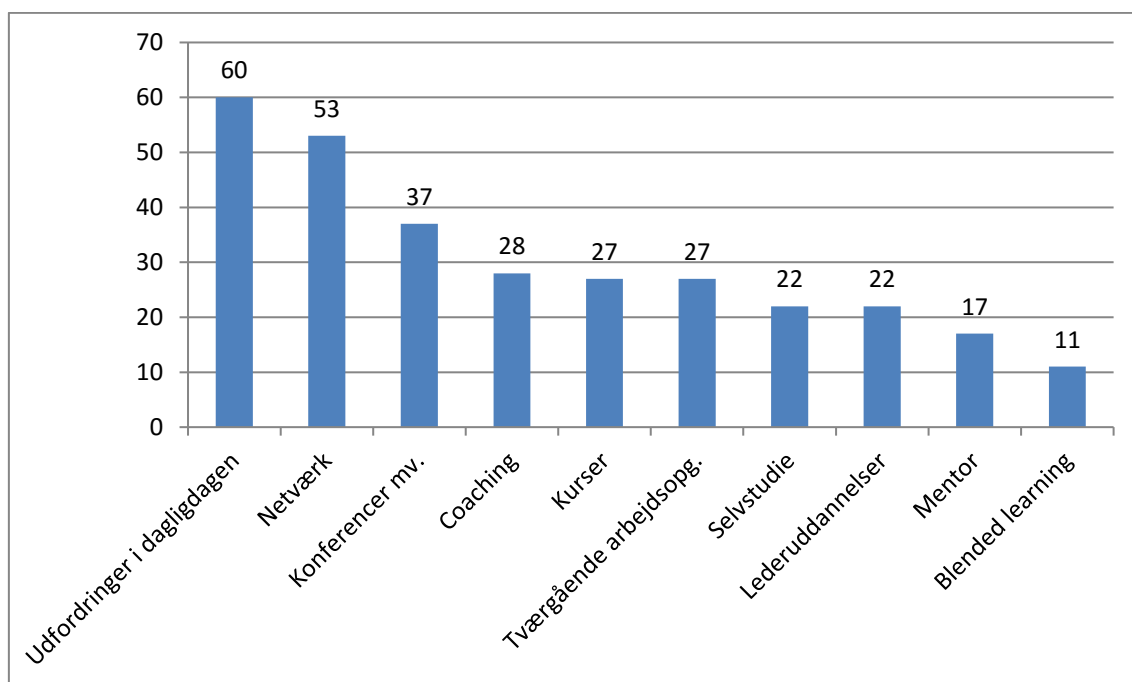
Procent	2016	2014
Udfordringer i dagligdagen	56	58
Netværk	39	39
Kurser	38	38
Tværgående arbejdsopgaver/relationer i organisationen	31	32
Konferencer seminarer, møder	30	30
Coaching	29	28
Lederuddannelser (på grundlæggende-, akademi-, diplom- eller masterniveau)	27	26
Evaluerings/feedback for eksempel via LUS/MUS	17	16
Selvstudie via nettet/bøger	15	14
Mentor	14	13
Blended learning (skift mellem flere læringsformer)	13	12
E-learning	10	9
Leg og spil/rollespil/dilemmaer	6	7
Foreningsarbejde/aftensskole i fritiden	4	4
Sociale medier	3	3
Andet	1	1
Ikke relevant	1	1
Ved ikke	4	5

Ledelsesniveauer og effektive læringsformer

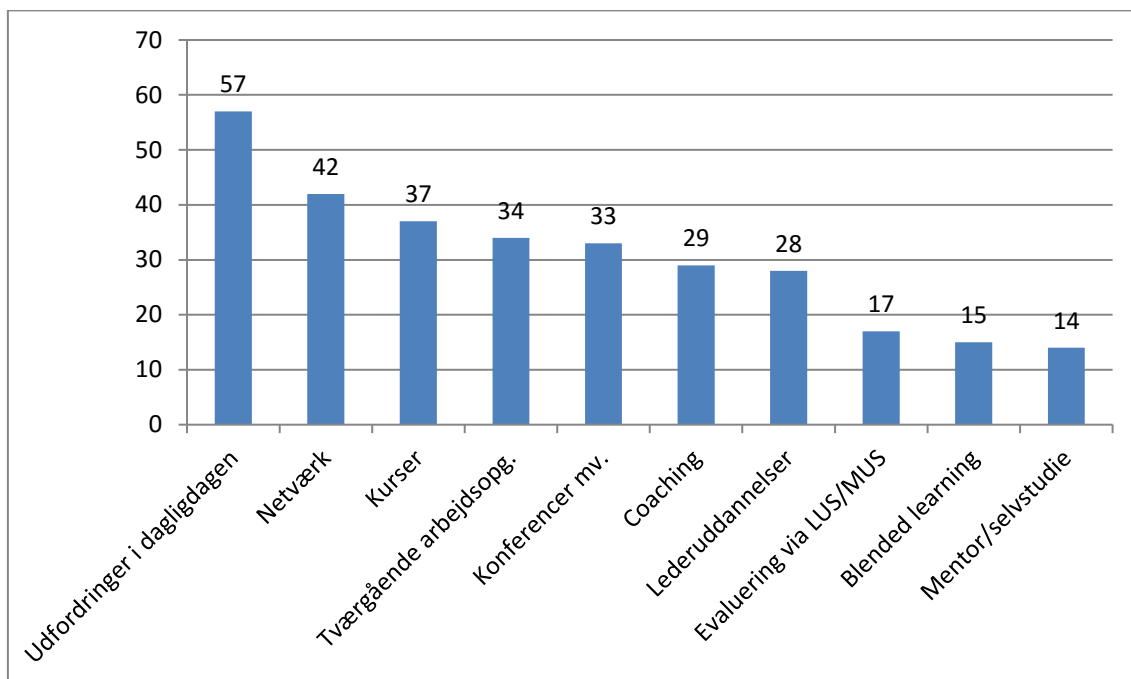
Det er ikke overraskende, at der er en sammenhæng mellem, hvilke læringsformer man finder mest effektive, og hvilke lederudviklingsaktiviteter man har deltaget i.

Andelen, der deltager i netværk, er størst blandt topledere. Derfor er det også naturligt, at netværk for mere end halvdelen af toplederne vurderes til at være den mest effektive læringsform. Færre mellemledere og endnu færre linjeledere deltager i netværk. Derfor er andelen, der peger netværk som den mest effektive læringsform, tilsvarende mindre blandt de to ledergrupper.

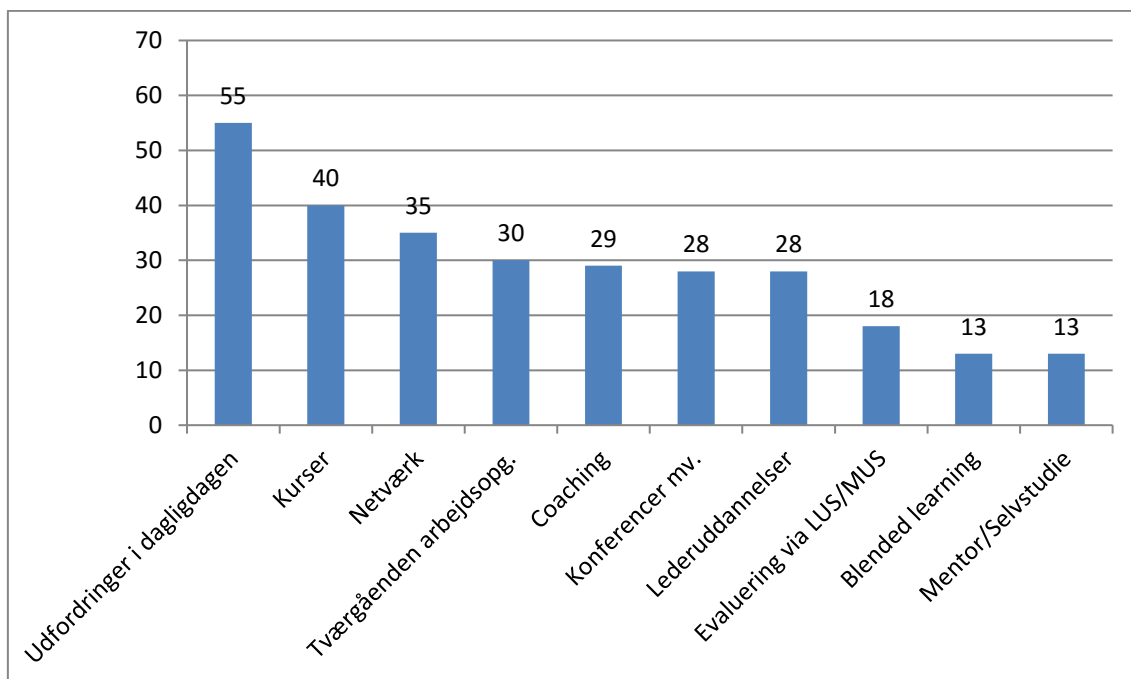
Figur 22. Toplederes ti mest effektive læringsformer. Procent.



Figur 23. Mellemlederes ti mest effektive læringsformer. Procent⁹.



Figur 24. Linjelederens ti mest effektive læringsformer. Procent¹⁰.



⁹ Lige mange svarer "Mentor" og "Selvstudie via nettet/bøger".

¹⁰ Lige mange svarer "Mentor" og "Selvstudie via nettet/bøger".

Praksisorienteret efteruddannelse og udbyderens omdømme er vigtigt

Flest – lidt over halvdelen – svarer, at det i høj grad har betydning for valg af lederkurser og lederuddannelse, at det er praksisnært. Næste lige så mange svarer, at uddannelsesudbyderens omdømme i høj grad har betydning.

Mulighed for offentlige tilskud eller tilskud fra fonde samt kendskab til underviseren tillægges kun i høj grad betydning for 7-8 procent af respondenterne.

Tabel 22. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse?

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i din praksis	14	30	53	3	100
Udbyderens omdømme	16	32	48	5	100
Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse	22	37	38	4	100
Mulighed for skræddersyede kurser	27	38	30	5	100
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden	39	31	22	7	100
At kurset gennemføres inden for normal arbejdstid	52	25	20	4	100
At uddannelsen er kompetencegivende (det vil sige giver ECTS-point)	52	24	18	7	100
Mulighed for at bruge e-learning	49	28	16	6	100
Kort afstand til uddannelsessted	53	29	15	3	100
At kurser gennemføres uden for normal arbejdstid – eksempelvis om aftenen eller i weekenden	67	18	10	5	100
Mulighed for offentlige tilskud	69	15	8	8	100
Kendskab til underviseren	67	22	7	4	100
Mulighed for tilskud fra forskellige fonde	69	15	7	9	100

Sammenlignet med undersøgelsen gennemført i 2014, er det de samme aspekter, som man i høj grad tillægger betydning ved valg af lederkurser og lederuddannelse.

Den eneste signifikante forskel er, at 53 procent i 2016 mod 58 procent i 2014 svarer, at det i høj grad har betydning for deres valg af lederkursus og lederuddannelse, at det er praksisnært.

Tabel 23. Andel, som svarer, at det i høj/i meget høj grad har betydning for deres valg af lederkurser og lederuddannelse? 2016 sammenlignet med 2014.

Procent	2016	2014
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i din praksis	53	58
Udbyderens omdømme	48	49
Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse	38	39
Mulighed for skræddersyede kurser	30	34
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden	22	22
At kurset gennemføres inden for normal arbejdstid	20	21
At uddannelsen er kompetencegivende	18	22
Mulighed for at bruge e-learning	16	16
Kort afstand til uddannelsessted	15	15
At kurser gennemføres uden for normal arbejdstid	10	10
Mulighed for offentlige tilskud	8	10
Kendskab til underviseren	7	8
Mulighed for tilskud fra forskellige fonde	7	8

Aldersmæssige forskelle

På flere områder er der en række markante aldersmæssige forskelle. Flere yngre end ældre lægger vægt på følgende:

- Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse
- Mulighed for at bruge e-learning
- At uddannelsen er kompetencegivende
- At kurset/uddannelsen er praksisnært
- At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden
- At kurser gennemføres uden for normal arbejdstid – eksempelvis om aftenen eller i weekenden
- At kurset gennemføres inden for normal arbejdstid
- Kort afstand til uddannelsessted

Og i et vist omfang muligheden for offentlige tilskud og for tilskud fra forskellige fonde.

Herudover er tendensen generelt, at færre ledere på 60 år og mere tillægger de forskellige aspekter betydning for deres valg af lederkurser og lederuddannelse.

Table 24. In which degree the following has significance for choice of leadership courses and leadership education. Share, who answer in high/very high degree distributed by age.

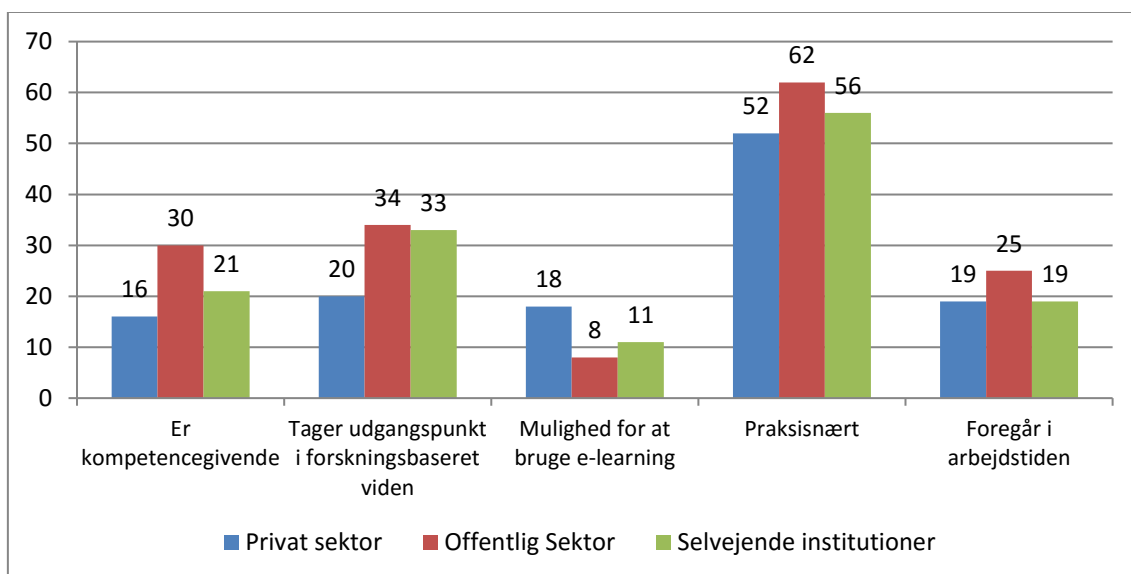
Procent	Under 35	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60+
Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse	45	44	36	40	35	35	31
Mulighed for skræddersyede kurser	36	33	28	31	29	31	27
Mulighed for at bruge e-learning	22	21	13	16	14	16	16
At uddannelsen er kompetencegivende (det vil sige giver ECTS-point)	30	23	20	18	15	12	4
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i din praksis	64	57	52	52	50	52	44
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden	28	24	23	23	20	21	14
At kurser gennemføres uden for normal arbejdstid – eksempelvis om aftenen eller i weekenden	21	15	10	9	8	8	8
At kurset gennemføres inden for normal arbejdstid	27	28	22	19	16	15	17
Kort afstand til uddannelsessted	28	19	18	14	12	10	10
Mulighed for offentlige tilskud	13	6	8	7	7	10	6
Mulighed for tilskud fra forskellige fonde	12	8	7	7	6	8	6

Sektorforskelle

Markant flere offentligt ansatte end privatansatte lægger vægt på, at uddannelsen er kompetencegivende, samt at uddannelsen/kurset tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden. Respondenterne fra selvejende institutioner placerer sig nærmest midt i mellem de privat og offentligt ansatte respondenter.

Nogle af forskellene – for eksempel muligheden for at bruge e-learning – kan også hænge sammen med, at der er lidt flere yngre respondenter blandt lederne i den private sektor end i den offentlige sektor.

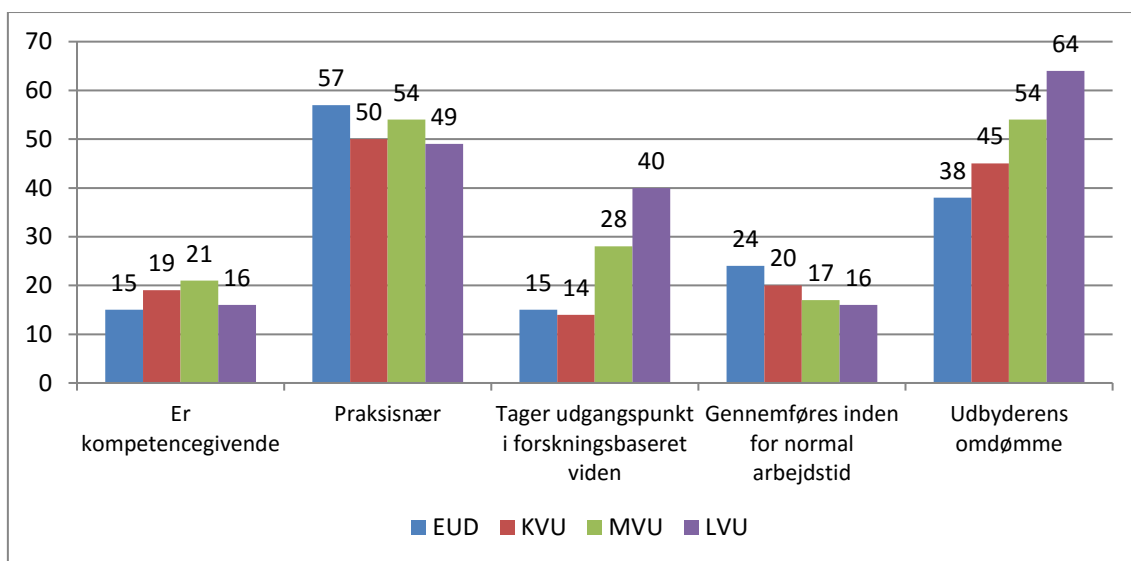
Figur 25. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse? Andel, der svarer I høj/I meget høj grad fordelt på sektor. Procent.



Flere højere uddannede lægger vægt på, at uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden og udbyderens omdømme

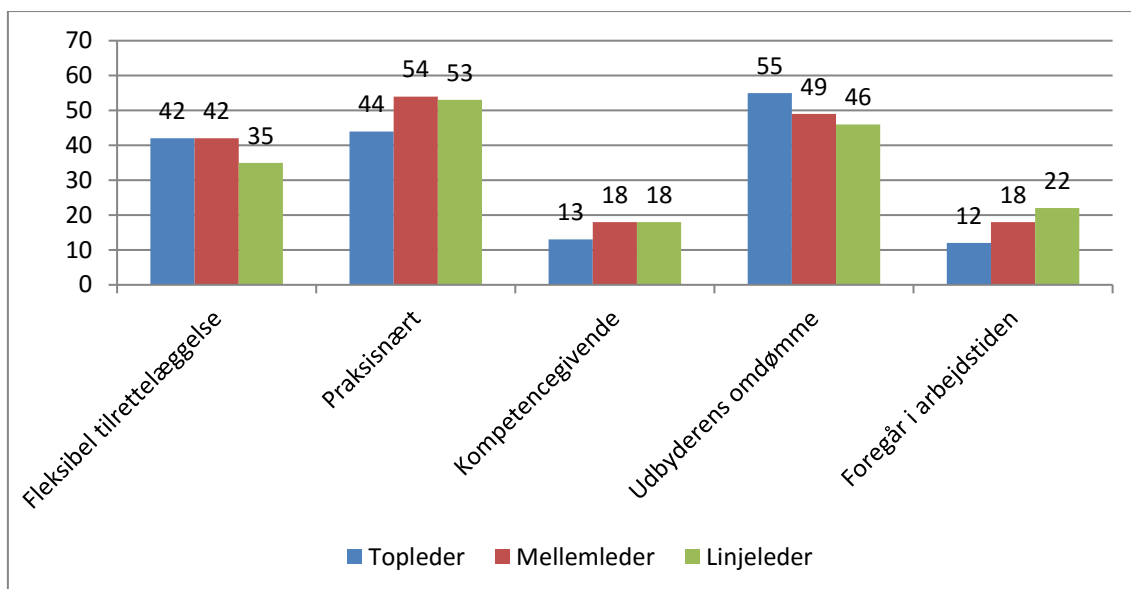
Der er tilsvarende en række forskelle på, hvad respondenterne lægger vægt på afhængig af uddannelsesnivea. Flest med en lang videregående uddannelse lægger vægt på, at uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden og udbyderens omdømme. Flest med en erhvervsuddannelse lægger vægt på, at uddannelsen/kurset gennemføres inden for normal arbejdstid,

Figur 26. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse? Andel, der svarer I høj/I meget høj grad. Uddannelsesnivea. Procent.



Ser man på ledelsesniveauerne, er der blandt de markante forskelle, at færrest topledere lægger vægt på, at kurset gennemføres inden for normal arbejdstid, og flest topledere lægger vægt på kursusudbyderens omdømme.

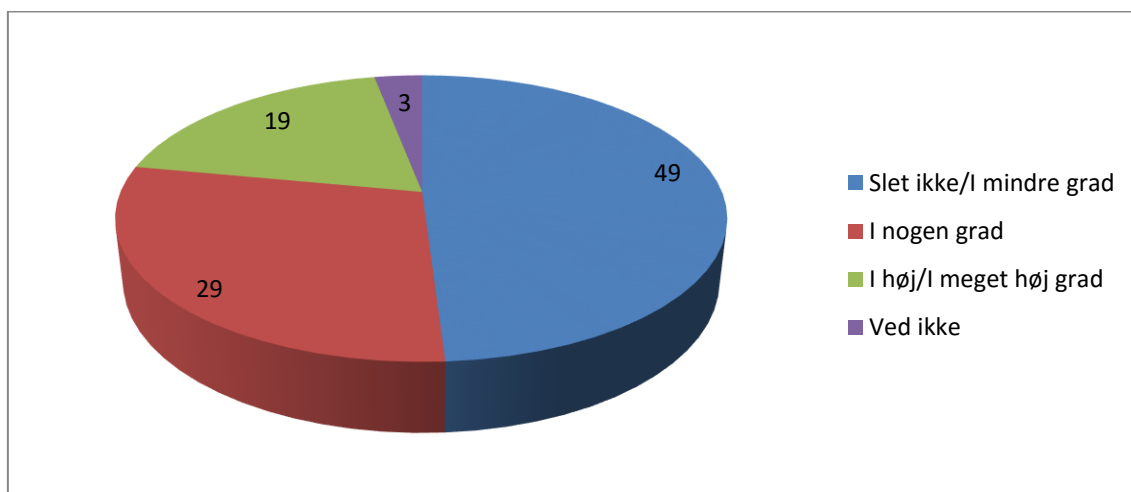
Figur 27. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse? Andel, der svarer i høj/i meget høj grad. Ledelsesniveau. Procent.



Strategisk lederudvikling og lederudvikling for nye ledere på virksomhederne

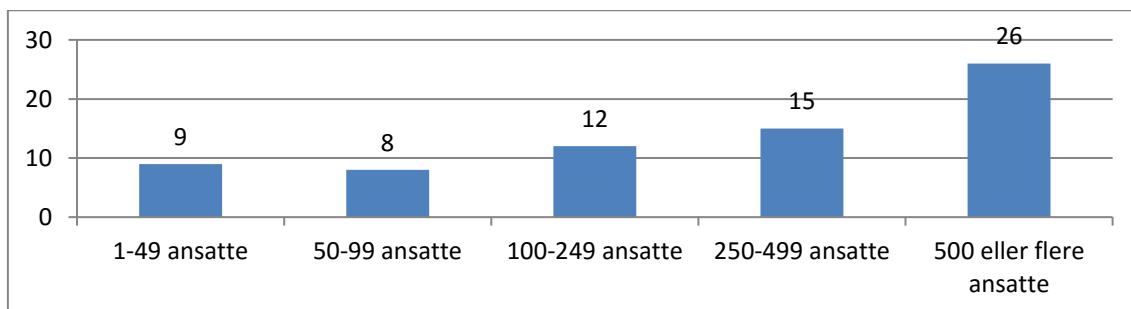
19 procent svarer, at deres virksomhed i høj grad arbejder strategisk med lederudvikling. Knap halvdelen svarer, at deres virksomhed slet ikke eller i mindre grad arbejder strategisk med lederudvikling.

Figur 28. I hvilken grad arbejder din virksomhed strategisk med lederudvikling?



Ikke overraskende er der flest fra store virksomheder og færrest fra små virksomheder, som svarer, at deres virksomhed i høj grad arbejder strategisk med lederudvikling.

Figur 29. I hvilken grad arbejder din virksomhed strategisk med lederudvikling? Andel, som svarer i høj/i meget høj grad fordelt på virksomhedsstørrelse. Procent.



Flest ledere ansat i den offentlige sektor svarer, at deres virksomhed arbejder strategisk med lederudvikling.

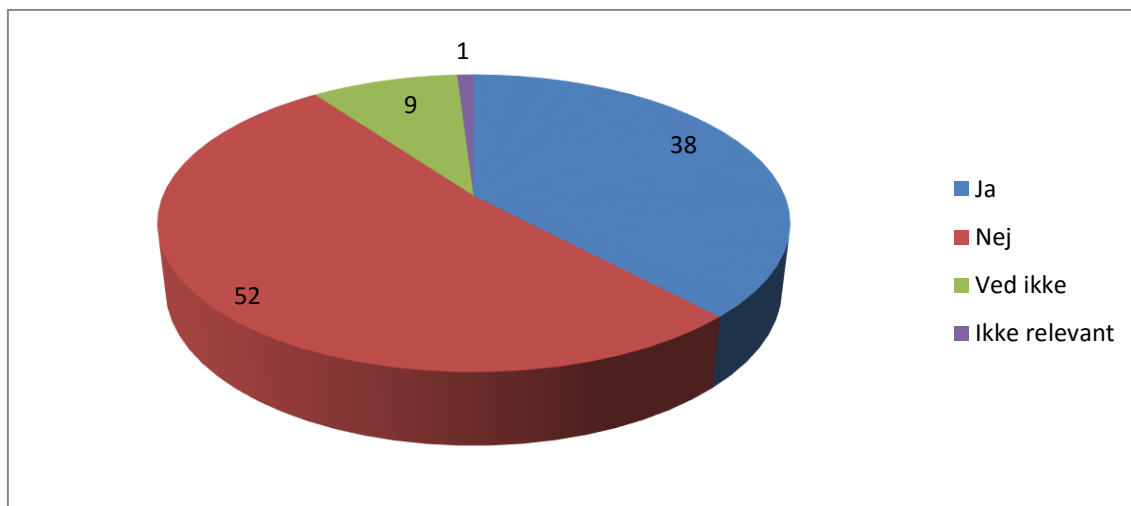
Tabel 25. I hvilken grad arbejder din virksomhed strategisk med lederudvikling? Andel, som svarer i høj/i meget høj grad fordelt på sektor. Procent.

	Procent
Privat	18
Offentlig	29
Selvejende institution	16

Programmer for nye ledere og ledertalenter

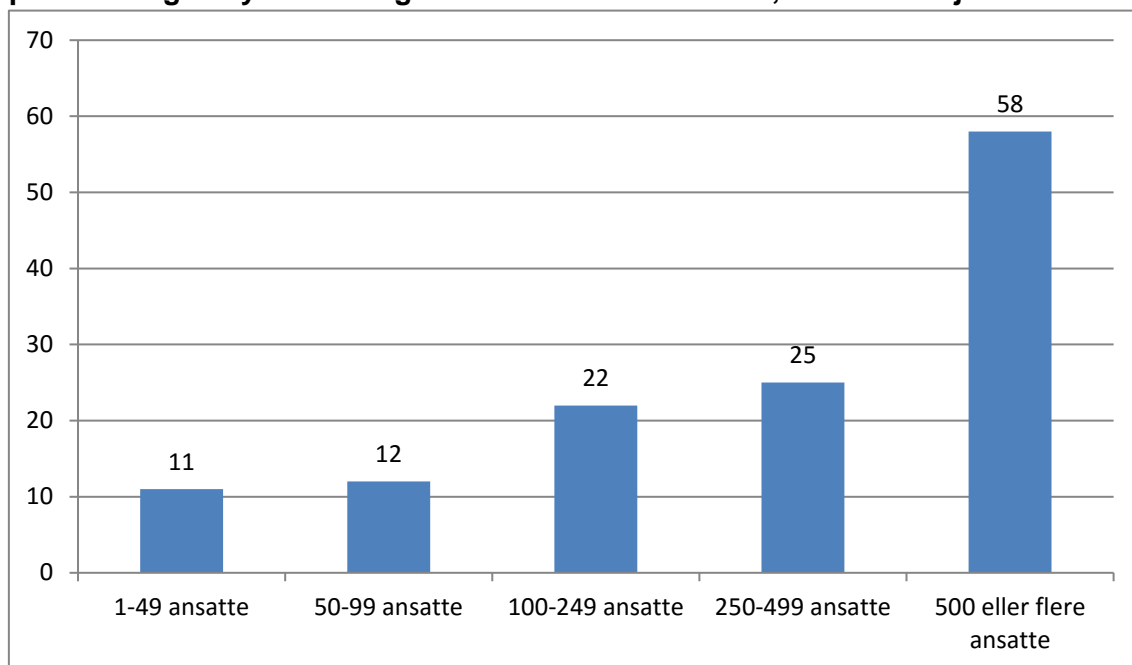
Knap fire ud af ti ledere svarer, at deres virksomhed har særlige programmer/forløb for udvikling af nye ledere/og eller ledertalenter. 52 procent svarer nej.

Figur 30. Har din virksomhed/arbejdsplads et program/forløb specifikt med fokus på udvikling af nye ledere og/eller ledertalenter?



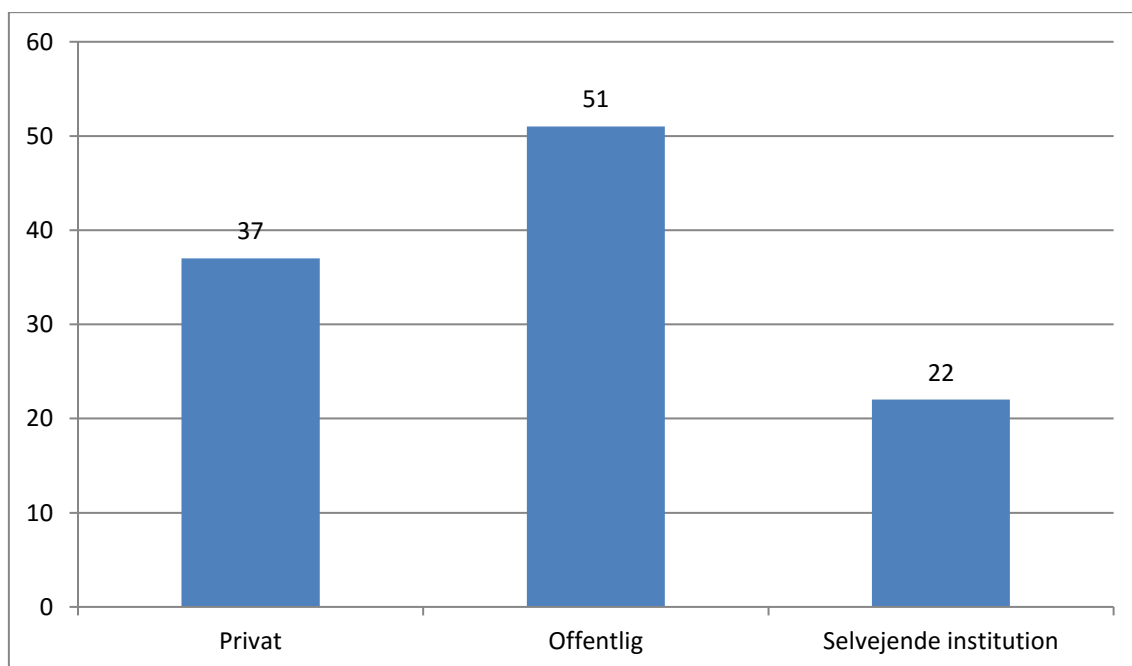
Ikke overraskende er der flest fra store virksomheder og færrest fra små virksomheder, som svarer, at deres virksomhed har et program/forløb specifikt med fokus på udvikling af nye ledere og/eller ledertalenter.

Figur 31. Har din virksomhed/arbejdsplads et program/forløb specifikt med fokus på udvikling af nye ledere og/eller ledertalenter? Andel, som svarer ja. Procent.



Flest ledere ansat i den offentlige sektor svarer, at deres virksomhed har et program/forløb specifikt med fokus på udvikling af nye ledere og/eller ledertalenter.

Figur 32. Har din virksomhed/arbejdsplads et program/forløb specifikt med fokus på udvikling af nye ledere og/eller ledertalenter? Andel, som svarer ja. Procent.



Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført som en supplerende spørgeskemaundersøgelse til lønstatistik 2016. Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 4.346 CAWI-interview med Ledernes medlemmer i perioden 28. september 2016 til 16. oktober 2016.

Nedenstående er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	1.334	31
Mænd	3.012	69
Total	4.346	100

Alder	Antal	Procent
Under 35	404	9
35-39	477	11
40-44	719	17
45-49	945	22
50-54	956	22
55-59	608	14
60 og derover	237	5
Total	4.346	100

Uddannelsesniveau	Antal	Procent
Folkeskoleniveau	121	3
Gymnasial uddannelse	328	8
Erhvervsuddannelse	1.020	23
Kort videregående uddannelse	931	21
Mellemlang videregående uddannelse	1.257	29
Lang videregående uddannelse eller mere	630	14
Anden uddannelse	59	1
Total	4.346	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Topleder (administrerende direktør, øvrig direktion)	430	10
Mellemleder (leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere)	1.295	30
Linjeleder (leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere)	2.621	60
Total	4.346	100

Sektor	Antal	Procent
Privat	3.628	83
Offentlig	427	10
heraf stat	106	
heraf region	55	
heraf kommune	266	
Selvejende institution	225	5
Andet	66	2
Total	4.346	100

Virksomhedens størrelse	Antal	Procent
1-49 ansatte	767	18
50-99 ansatte	408	9
100-249 ansatte	574	13
250-499 ansatte	350	8
500 eller flere ansatte	2.247	52
Total	4.346	100

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