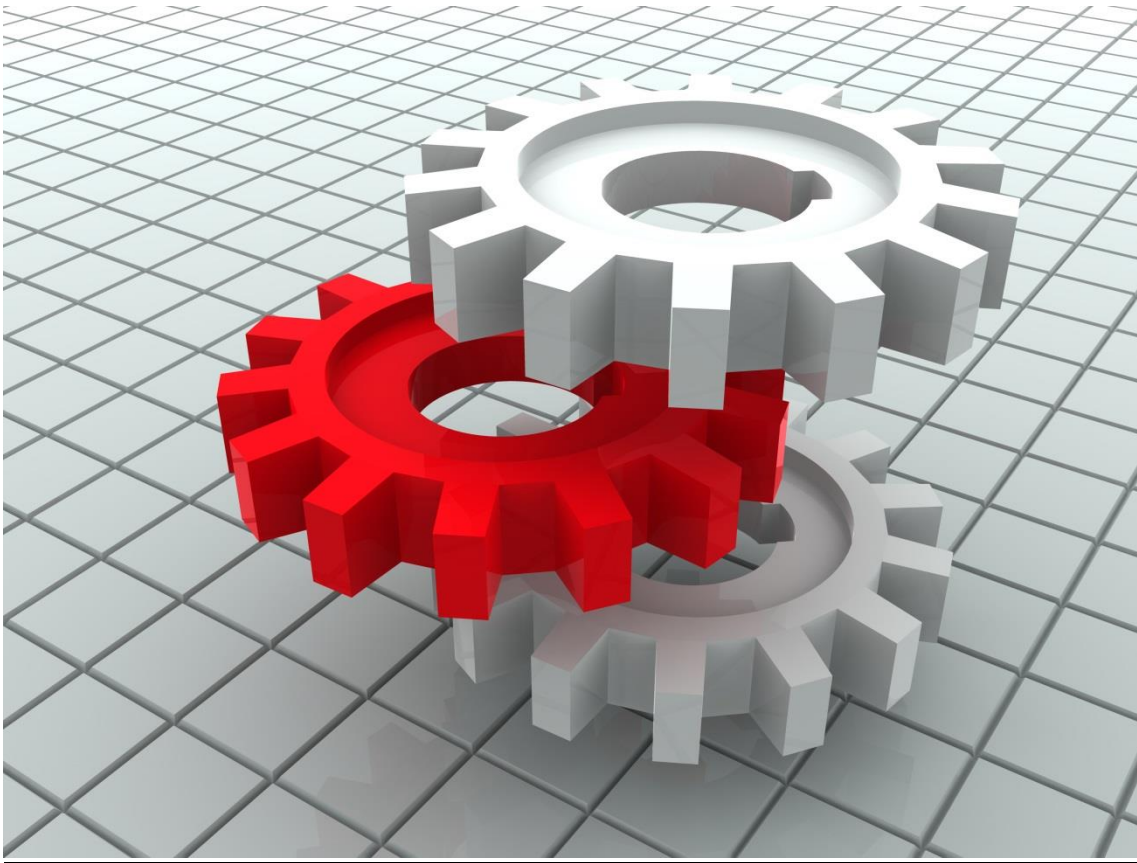


## Lederudvikling



## 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
- 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

Respondentsammensætningen fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen".

	<u>Side</u>
Mere end hver femte har ikke gennemført en lederuddannelse	3
Konferencer, seminarer, temadage, nye opgaver, korte kurser og netværk er de mest udbredte lederudviklingsaktiviteter	7
Hver femte har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år	9
Mere end fire ud af ti peger på medarbejderudviklingssamtale med nærmeste leder som indflydelsesfaktor for deres lederudvikling	11
Deltagelse i lederudvikling smitter også af på lønnen	12
Respondenterne vil være bedre til at inspirere, motivere, følge op og kommunikere	14
Kommunikation, personaleledelse og forandringsledelse er højst på dagsordenen	17
Nye opgaver, korte kurser, netværk og konferencer skal flest i gang med	19
Udfordringer i dagligdagen er den mest effektive læringsform	21
Praksisorienteret efteruddannelse og udbyderens omdømme er vigtigt	25
Om undersøgelsen	29
Bilagstabeller	30

## Mere end hver femte har ikke gennemført en lederuddannelse

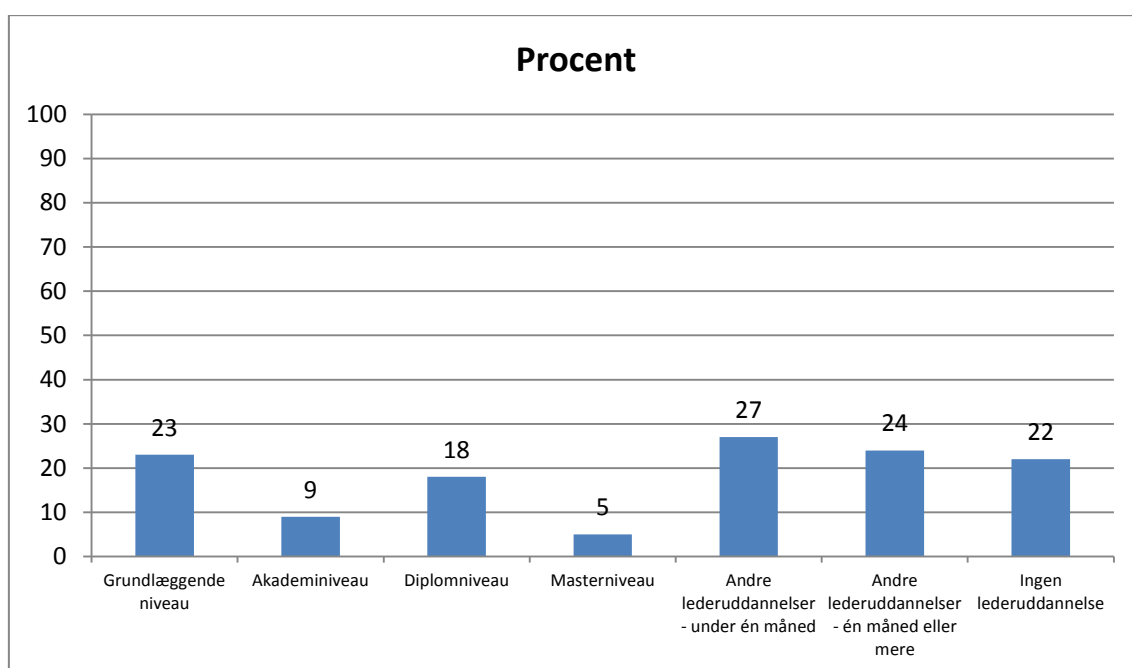
Respondenterne har svaret på, hvilke lederuddannelser de har gennemført generelt.

22 procent af respondenterne med personaleansvar har ikke gennemført en lederuddannelse, se figur 1.

De fleste har gennemført en lederuddannelse af kortere varighed, det vil sige under en måned.

23 procent har gennemført en lederuddannelse på grundlæggende niveau, og 18 procent har gennemført en lederuddannelse på diplomniveau.

**Figur 1. Hvilke af følgende lederuddannelser har du gennemført? Total<sup>1</sup>.**

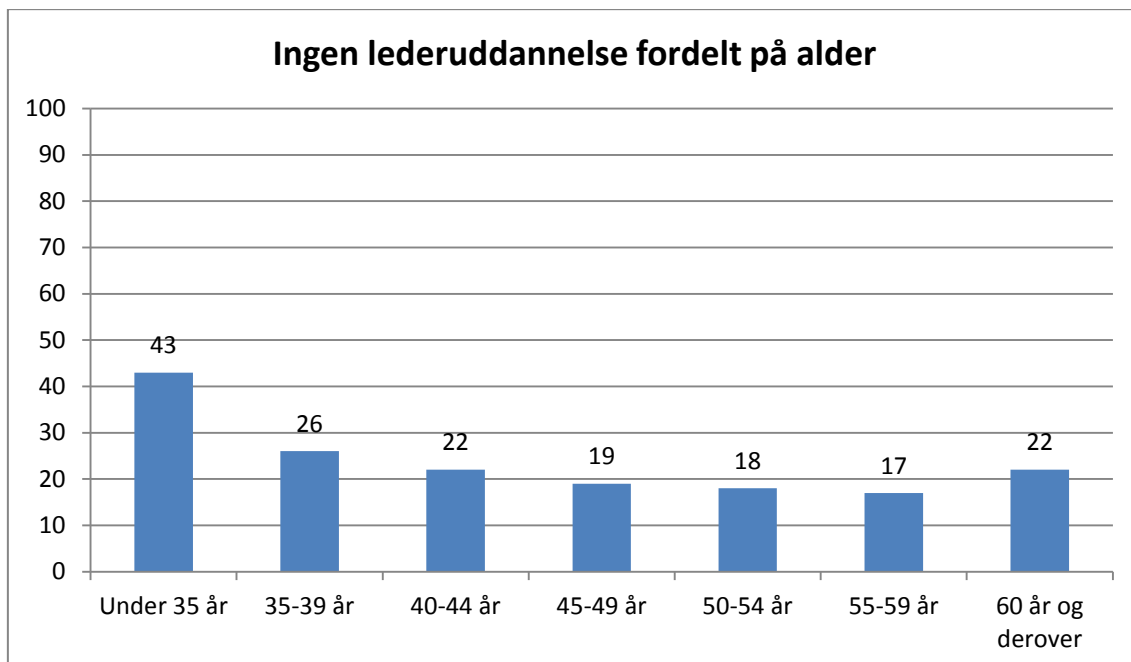


## Mere end fire ud af ti unge ledere har ikke gennemført en lederuddannelse

Jo ældre man bliver, jo flere har gennemført en lederuddannelse. Derimod har 43 procent af lederne under 35 år ikke gennemført en lederuddannelse endnu, se figur 2.

<sup>1</sup> Renset for respondentgruppen "Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder". Grundlæggende niveau kan for eksempel være Den grundlæggende Lederuddannelse. Akademiniveau kan for eksempel være Akademiuddannelsen i Ledelse. Diplomniveau kan for eksempel være Diplomuuddannelsen i Ledelse og HD i Organisation og Ledelse. Masterniveau kan for eksempel være en MBA.

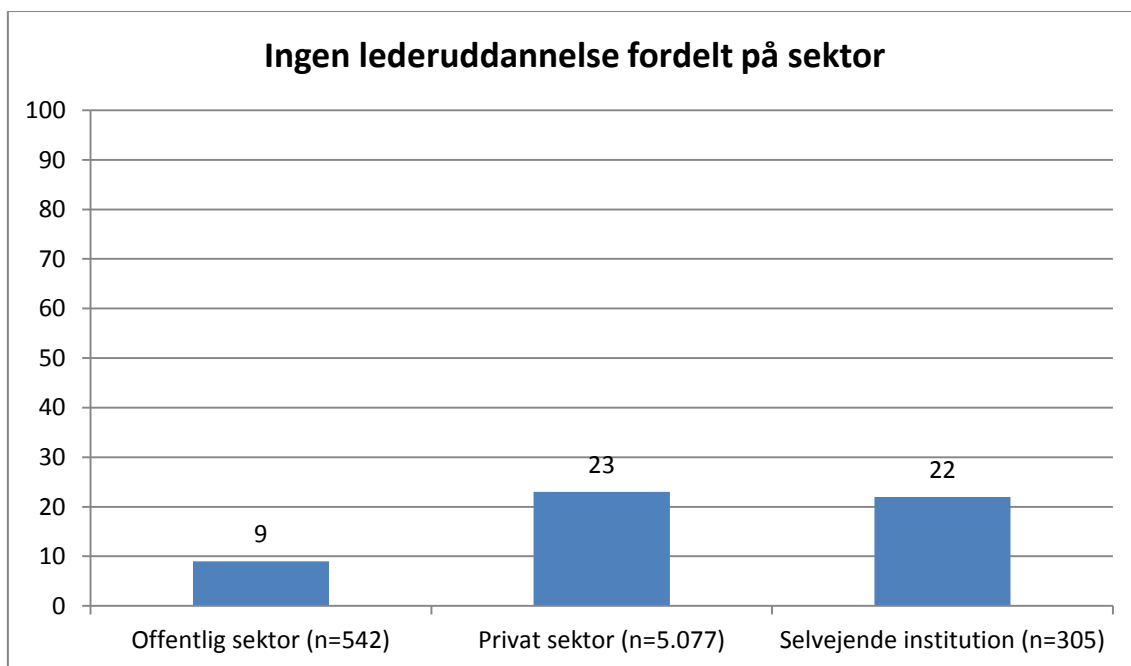
**Figur 2. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på alder. Procent.**



**Flest ledere i den offentlige sektor har gennemført en lederuddannelse**

Kun 9 procent af de offentligt ansatte ledere har ikke gennemført en lederuddannelse mod 23 procent af lederne i den private sektor og 22 procent af lederne fra selvejende institutioner, se figur 3.

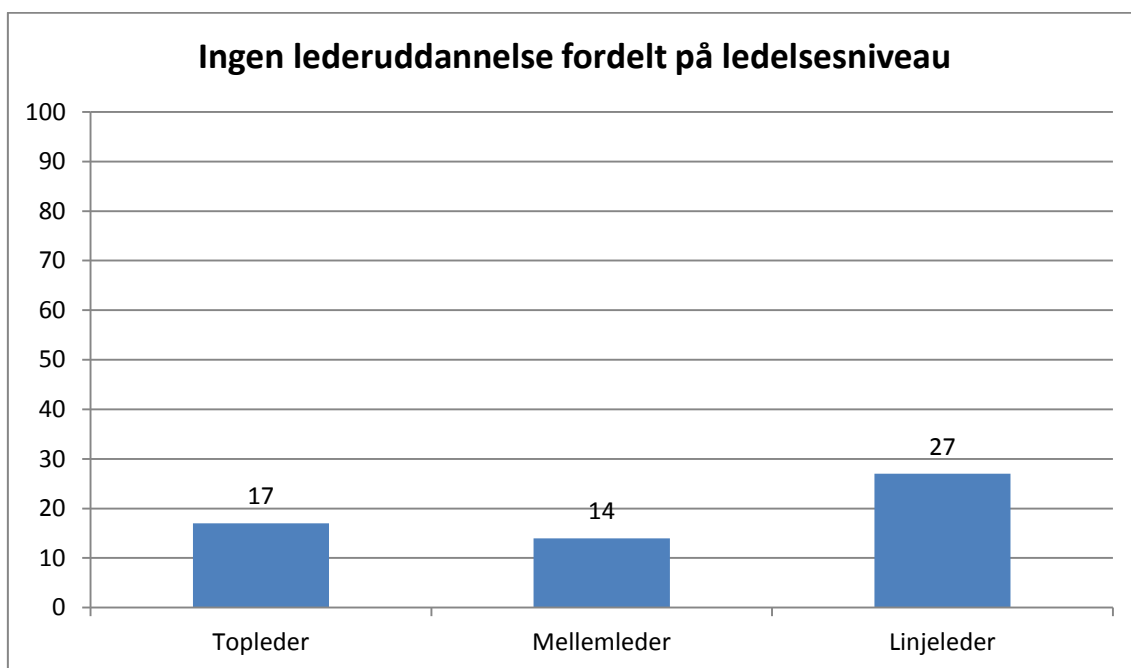
**Figur 3. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på sektor. Procent.**



### Flest linjeledere er uden lederuddannelse

Ser man på ledelsesniveauerne er det markant, at 27 procent af linjelederne ikke har gennemført en lederuddannelse. Det gælder 14 procent af mellemliderne og 17 procent af toplederne, se figur 4.

**Figur 4. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på ledelsesniveau<sup>2</sup>. Procent.**

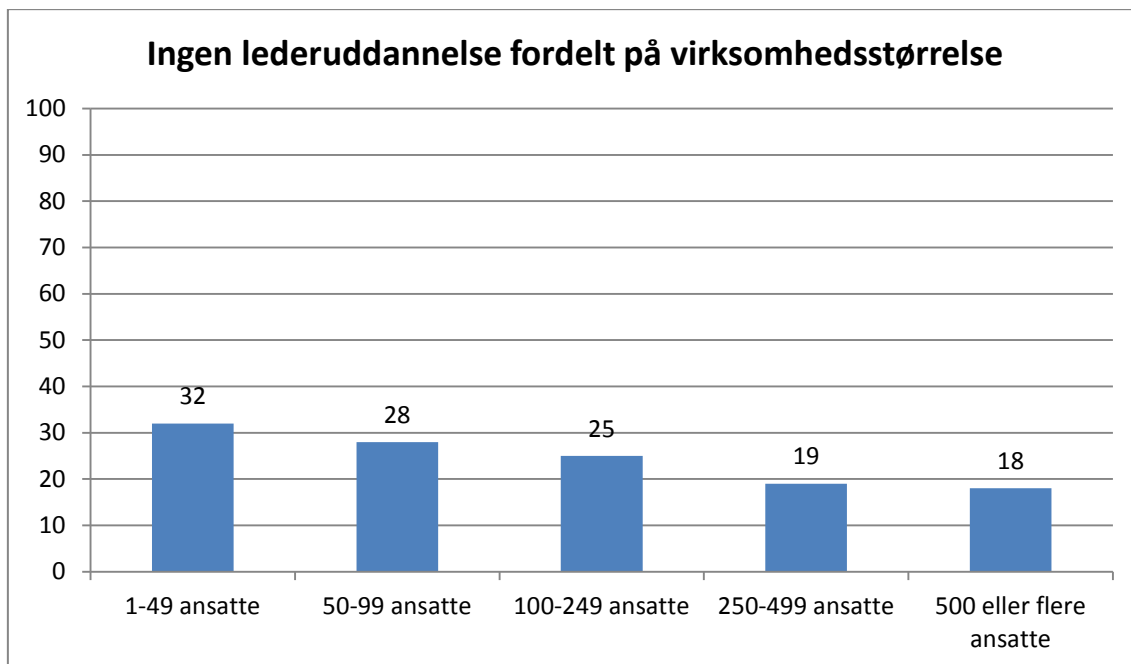


### Flest på mindre virksomheder er uden lederuddannelse

Der er en klar sammenhæng mellem virksomhedsstørrelse, og om lederne har gennemført en lederuddannelse. 32 procent af lederne ansat på virksomheder med 1-49 ansatte er uden lederuddannelse. Det gælder kun 18 procent af lederne ansat på virksomheder med 500 eller flere ansatte, se figur 5.

<sup>2</sup> 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.

**Figur 5. Andel, der ikke har gennemført en lederuddannelse fordelt på virksomhedsstørrelse<sup>3</sup>. Procent.**



<sup>3</sup> Virksomhedsstørrelse er opgjort som antal ansatte på verdensplan og ikke kun antal ansatte i Danmark.

## Konferencer, seminarer, temadage, nye opgaver, korte kurser og netværk er de mest udbredte lederudviklingsaktiviteter

De mest udbredte lederudviklingsaktiviteter, som mindst hver femte respondent har deltaget i inden for de seneste to år, er, se tabel 1:

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

Renset for respondentgruppen "Leder uden personaleansvar/særligt betroet medarbejder" er det mest markant og meget naturligt, at andelen, der ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år falder, men kun en smule.

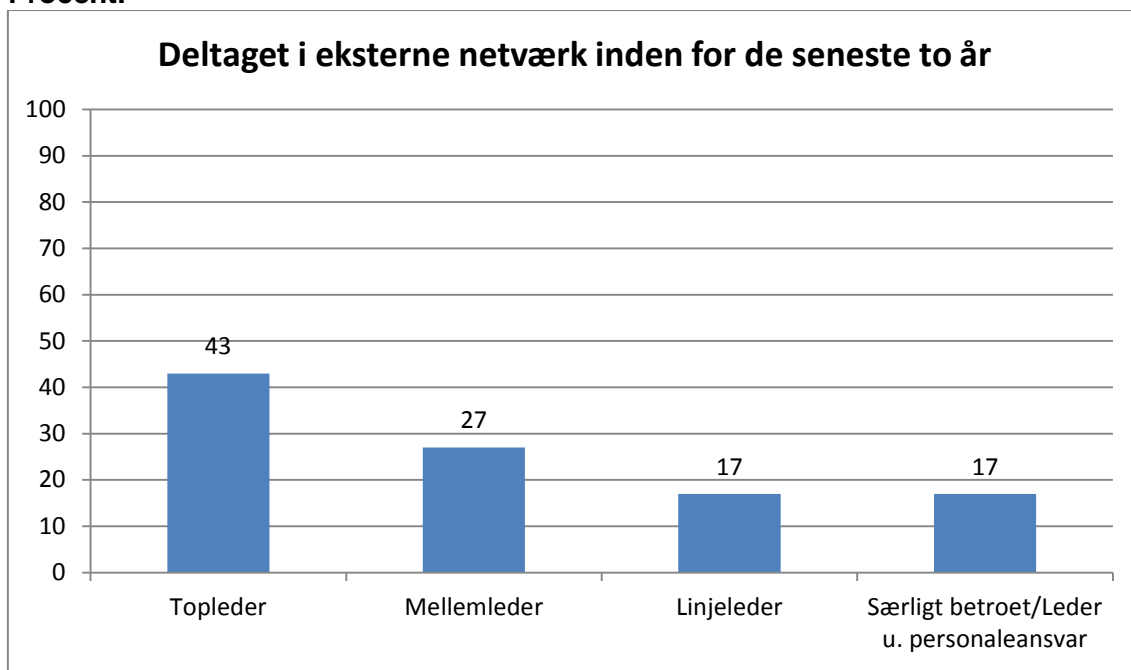
**Tabel 1. Hvilke af nedenstående lederudviklingsaktiviteter har du deltaget i inden for de seneste to år? Total og Total uden ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere.**

Procent	Total	Total uden ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere
Interne konferencer/seminarer/temadage	35	35
Eksterne konferencer/seminarer/temadage	33	39
Påtaget mig nye opgaver	32	32
Korte interne kurser (under 6 dage)	23	25
Korte eksterne kurser (under 6 dage)	21	22
Eksterne netværk/erfagrunder	21	22
Interne netværk/erfagrunder	12	13
En personlig coach	11	12
Selvstudium via nettet/bøger	10	11
E-learning	10	10
Længere eksterne kursusforløb (6 dage eller derover)	8	9
Diplomuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	6	7
Længere interne kursusforløb (6 dage eller derover)	5	5
En mentor	5	5
Akademiuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	4	4
Den Grundlæggende Lederuddannelse	3	4
MBA/Master (med hovedvægt på ledelse)	2	2
Andet	3	3
Ingen	24	20

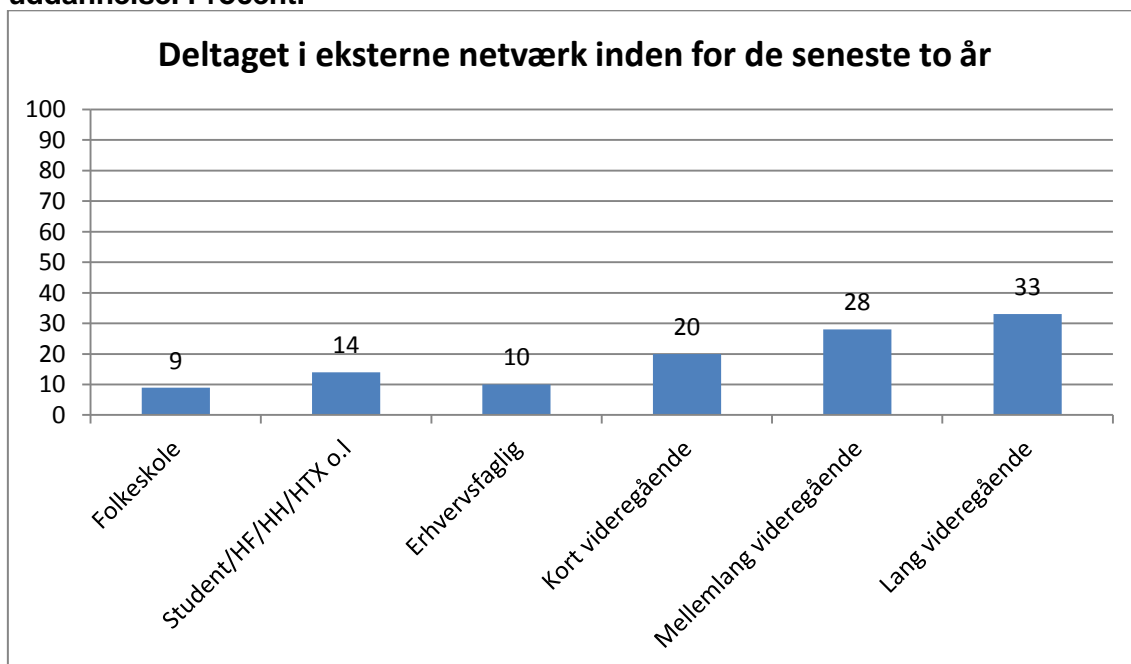
### Flest topchefer og flest højtuddannede har deltaget i eksterne netværk

Markant flere topchefer og højtuddannede har deltaget i eksterne netværk, se figur 6 og figur 7.

**Figur 6. Andel, der har deltaget i eksterne netværk fordelt på ledelsesniveau. Procent.**



**Figur 7. Andel, der har deltaget i eksterne netværk fordelt på højst fuldførte uddannelse. Procent.**

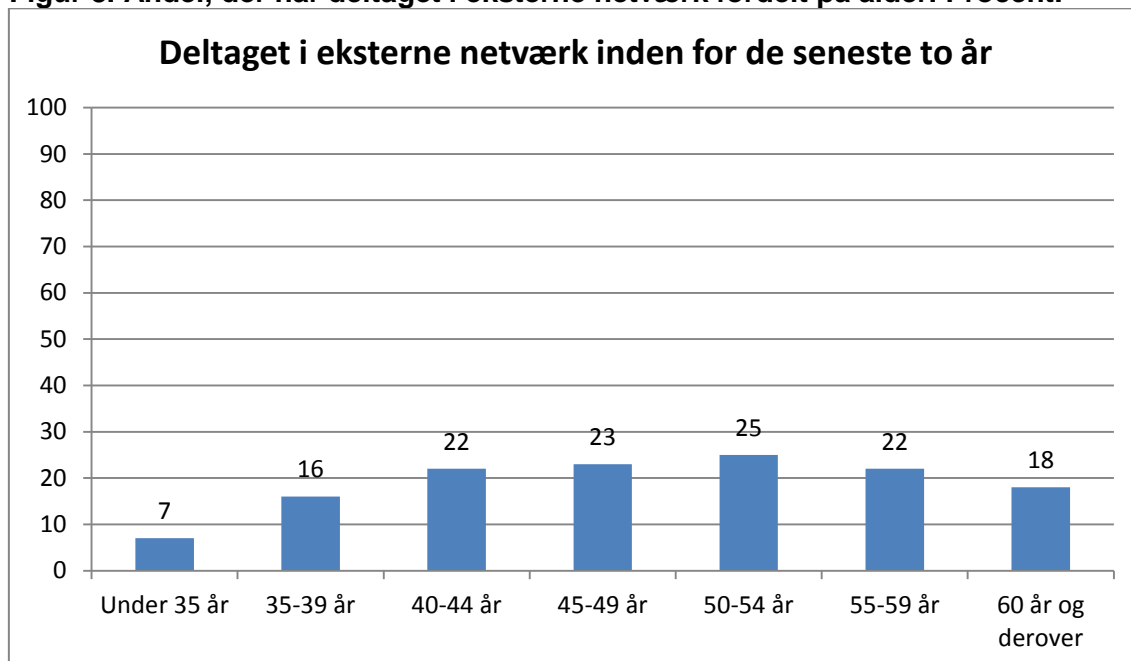




## Færrest unge har deltaget i eksterne netværk

Ser man på alder, er det markant, at der er færrest unge, som har deltaget i eksterne netværk. Det gælder kun syv procent af respondenterne under 35 år, se figur 8.

**Figur 8. Andel, der har deltaget i eksterne netværk fordelt på alder. Procent.**



## Hver femte har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år

Som det fremgår af tabel 1, svarer hver femte, at de ikke har deltaget i nogen lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Flest linjeledere (24 procent) svarer, at de ikke har deltaget i nogen lederudviklingsaktiviteter de seneste to år, se tabel 2.

**Tabel 2. Andel, der ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Total og fordelt på ledelsesniveau<sup>4</sup>. Procent.**

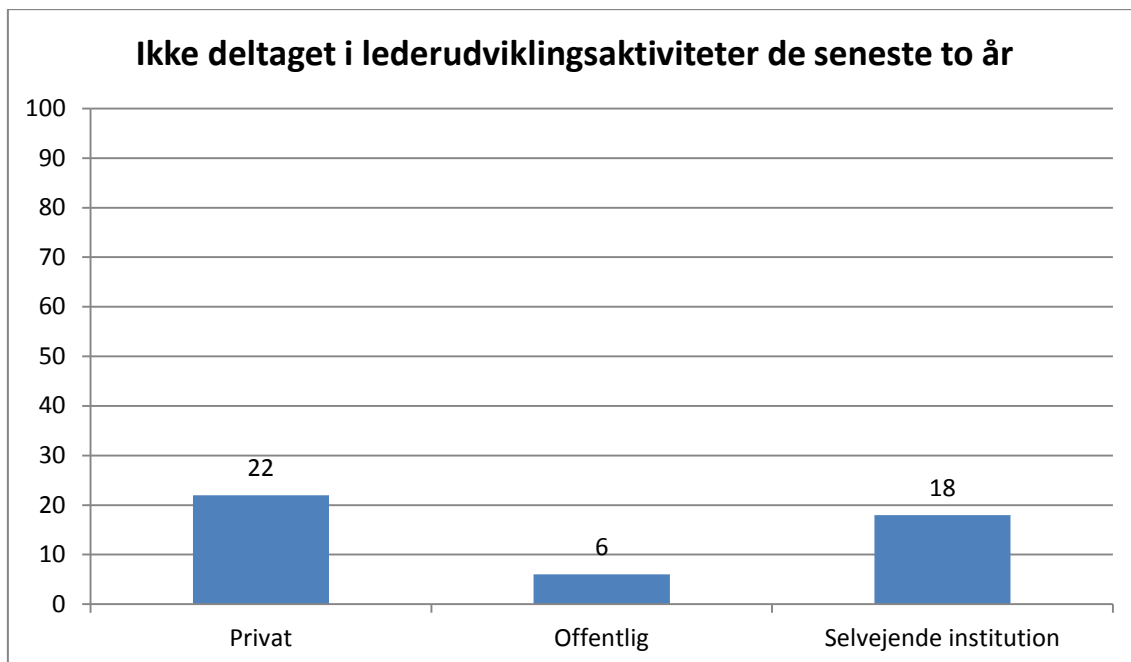
Total	Topleder	Mellemlider	Linjeleder
20	14	14	24

## Mere end hver anden privatansatte leder har ikke deltaget i lederudvikling de seneste to år.

Fordelt på sektorer er der markant flest privatansatte ledere, der svarer, at de ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Det er naturligvis ikke det samme som, at de ikke har deltaget i efteruddannelse og kompetenceudvikling gennem de seneste to år, men sammenlignet med ledere ansat i den offentlige sektor er forskellen markant, se figur 9.

<sup>4</sup> Renset for respondentgruppen "Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder".

**Figur 9. Andel, der ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Fordelt på sektor<sup>5</sup>. Procent.**



**Flest ledere med folkeskole og en erhvervsfaglig uddannelse har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år**

39 procent med folkeskole som højst fuldførte uddannelse og 30 procent med en erhvervsfaglig uddannelse har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Det gælder kun 13 og 14 procent med henholdsvis en mellemlang og en lang videregående uddannelse, se tabel 3.

**Tabel 3. Andel, der ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Fordelt på højst fuldførte uddannelse<sup>6</sup>.**

Har ikke deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år	Procent
Folkeskole	39
Student/HF/HH/HTX o.l	22
Erhvervsfaglig uddannelse	30
Kort videregående uddannelse	17
Mellemlang videregående uddannelse	14
Lang videregående uddannelse	13

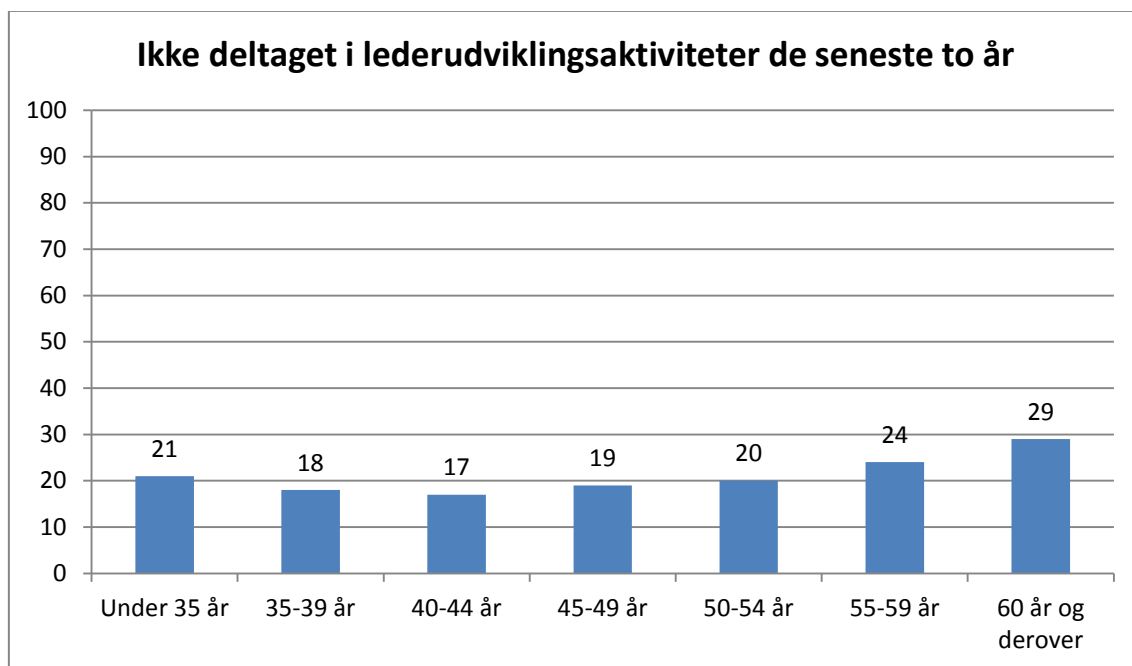
<sup>5</sup> Renset for respondentgruppen " Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder".

<sup>6</sup> Renset for respondentgruppen " Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder".

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

Fordelt på alder er der flest ledere i aldersgruppen 55-59 år og på 60 år og derover, der ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år, se figur 10.

**Figur 10. Andel, der ikke har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år. Fordelt på alder<sup>7</sup>. Procent.**



## Mere end fire ud af ti peger på medarbejderudviklingssamtale med nærmeste leder som indflydelsesfaktor for deres lederudvikling

Blandt de respondenter, der har deltaget i lederudviklingsaktiviteter de seneste to år, peger de fleste (mindst omkring hver fjerde) på følgende indflydelsesfaktorer, se tabel 4:

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

Det er værd at bemærke, at 36 procent af de respondenter, der har personaleansvar, peger på, at deres medarbejderudviklingssamtaler med medarbejderne har haft indflydelse på den lederudvikling, de har gennemført de seneste to år. Respondenterne har haft mulighed for at give flere svar. Derfor vil der naturligt være sammenhænge mellem de forskellige faktorer, der har haft indflydelse på deres valg af lederudvikling.

<sup>7</sup> Renset for respondentgruppen "Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder".

**Tabel 4. Hvilke af nedenstående faktorer har haft indflydelse på den lederudvikling, du har gennemført de seneste to år? Total og Total uden ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere. Mulighed for flere svar.**

Procent	Total	Total uden ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere
Medarbejderudviklingssamtale med min nærmeste leder	41	42
Nye ansvarsområder/nyt job	39	38
Ændringer i organisationen	38	40
Eget initiativ til udvikling af lederkompetencer	35	36
Inspiration fra mit netværk	32	33
Medarbejderudviklingssamtaler med mine medarbejdere	29	36
Ændringer i virksomhedens strategi	26	28
Inspiration fra kolleger	24	25
Inspiration fra nye ledelsesformer og teorier	15	17
HR/personaleafdelingens tilbud om lederudvikling	13	16
Lederudvikling i forbindelse med jobskifte	11	12
Initiativ til udvikling fra nærmeste leder	7	8
Tilbud fra leverandører af lederudvikling	3	3
Lederudvikling i forbindelse med ledighed	2	1
Ved ikke	5	4

### Deltagelse i lederudvikling smitter også af på lønnen

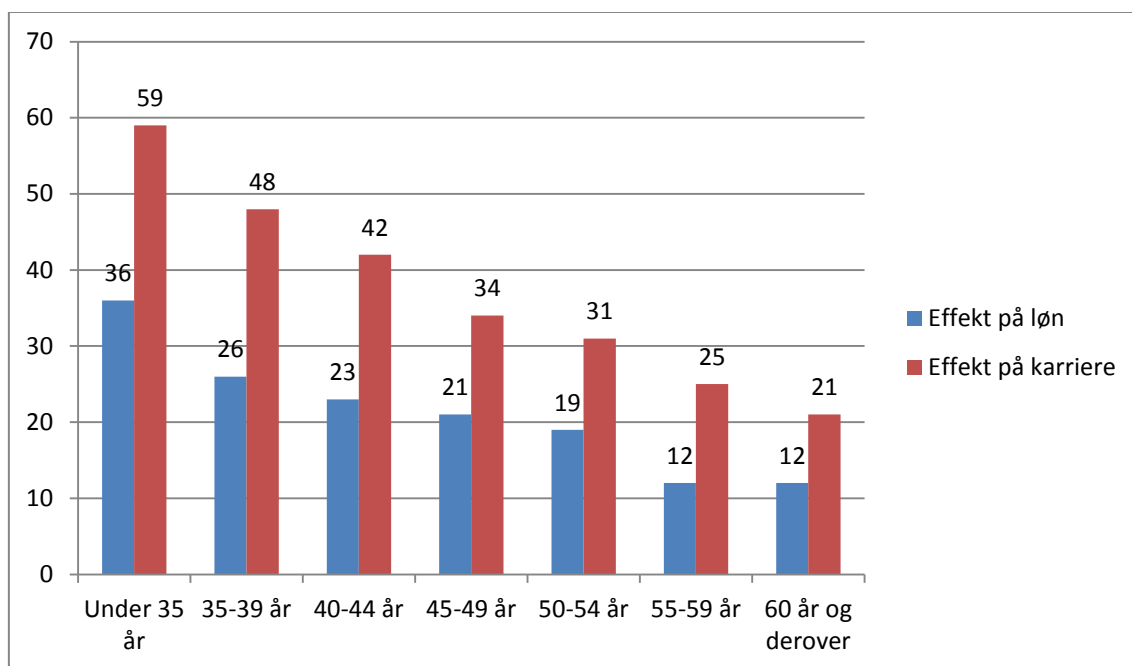
89 procent af respondenterne svarer, at de lederudviklingsaktiviteter, de har deltaget i de seneste to år, har haft effekt på deres personlige udvikling. Andre 82 procent svarer, at det har haft betydning for deres virke som leder, og knap otte ud af ti peger på, at det har haft effekt på deres ledelsesfaglige udvikling. Mere end hver femte svarer, at det har haft effekt på deres lønudvikling, se tabel 5.

**Tabel 5. Har de lederudviklingsaktiviteter, du har deltaget i de seneste to år, haft effekt i forhold til følgende områder?<sup>8</sup>**

Procent	Ja	Nej	Ved ikke	Total
Din personlige udvikling	89	9	2	100
Dit virke som leder	82	14	4	100
Din ledelsesfaglige udvikling	78	17	5	100
Udvikling af dit netværk	61	33	6	100
Din karriere	37	55	8	100
Din lønudvikling	22	74	4	100
Andet	6	41	54	100

<sup>8</sup> Renset for respondentgruppen "Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder". Svarene inklusive den respondentgruppe fremgår af bilagstabel 1.

**Figur 11. Andel, der svarer ja til, at lederudviklingsaktiviteterne, de har deltaget i de seneste to år, har haft effekt på deres lønudvikling og karriere. Fordelt på alder<sup>9</sup>. Procent.**



<sup>9</sup> Renset for respondentgruppen "Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder".

## Respondenterne vil være bedre til at inspirere, motivere, følge op og kommunikere

Evnen til at *inspirere og motivere, følge op på mål og opgaver og kommunikere* er de generelle kompetencer, flest peger på, at de skal udvikle de næste 12 måneder. Omkring fire ud af ti peger på disse kompetencer, se tabel 6.

**Tabel 6. Hvilke af følgende generelle kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Total og Total uden ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere.**

Procent	Total	Total uden leder uden personaleansvar/ særligt betroet medarbejder
<i>Evnen til at</i>		
inspirere og motivere	42	46
følge op på mål og opgaver	41	42
Kommunikere	38	39
udvikle og effektivisere processer	36	37
skabe samarbejde	33	34
sætte mål og rammer	33	36
tænke kreativt og innovativt	30	30
løse problemer	30	30
øge indtjeningen	28	30
udvikle og implementere strategier	28	27
formidle virksomhedens holdninger og værdier	25	26
anvende kolleger og medarbejderes viden	25	28
løse konflikter	25	28
fungere som bindeled mellem medarbejderne og den øverste ledelse	23	24
lave forretningsudvikling	22	23
være coach/mentor	20	23
håndtere stress/work-life balance	20	22
udnytte potentiale i netværk	20	20
være ambassadør for virksomheden	19	19
formulere vision og retning	19	22
håndtere vanskelige tider/kriseledelse	16	18
Andet	2	2
Ingen	5	4
Ved ikke	8	7

### Naturlige forskelle på ledelsesniveauerne

Når det gælder de generelle kompetencer, som respondenterne forventer at skulle udvikle de næste 12 måneder, er der nogle helt naturlige forskelle afhængig af ledelsesniveau.

For *toplederne* er der fokus på *forretningsudvikling, indtjening og strategier*, se tabel 7.

For *mellemlederne og linjelederne* handler det om, at *inspirere og motivere, følge op på mål og opgaver samt udvikle og effektivisere processer*, se tabel 8 og 9.

For ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere drejer det sig om at *følge op på mål og opgaver, kommunikere samt udvikle og effektivisere processer*, se tabel 9.

**Tabel 7. Hvilke af følgende generelle kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Top 10.**

<b>Topleder</b>	<b>Procent</b>
<i>Evnen til at</i>	
lave forretningsudvikling	42
øge indtjeningen	41
udvikle og implementere strategier	41
inspirere og motivere	40
sætte mål og rammer	38
Kommunikere	38
følge op på mål og opgaver	34
udvikle og effektivisere processer	34
formulere vision og retning	33
formidle virksomhedens holdninger og værdier	31

**Tabel 8. Hvilke af følgende generelle kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Top 10.**

<b>Mellemleder</b>	<b>Procent</b>
<i>Evnen til at</i>	
inspirere og motivere	46
følge op på mål og opgaver	43
udvikle og effektivisere processer	41
Kommunikere	40
sætte mål og rammer	38
udvikle og implementere strategier	35
skabe samarbejde	35
øge indtjeningen	33
tænke kreativt og innovativt	31
formidle virksomhedens holdninger og værdier	30

**Tabel 9. Hvilke af følgende generelle kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Top 10.**

<b>Linjeleder</b>	<b>Procent</b>
<i>Evnen til at</i>	
inspirere og motivere	47
følge op på mål og opgaver	43
Kommunikere	39
udvikle og effektivisere processer	36
skabe samarbejde	36
sætte mål og rammer	35
løse problemer	32
tænke kreativt og innovativt	30
løse konflikter	29
øge indtjeningen	27

**Tabel 10. Hvilke af følgende generelle kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Top 10.**

<b>Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder</b>	<b>Procent</b>
<i>Evnen til at</i>	
følge op på mål og opgaver	37
Kommunikere	35
udvikle og effektivisere processer	33
inspirere og motivere	31
tænke kreativt og innovativt	30
løse problemer	29
skabe samarbejde	30
sætte mål og rammer	24
øge indtjeningen	23
anvende kolleger og medarbejderes viden	23

Den fulde besvarelse fordelt på de fire ledergrupper fremgår af bilagstabel 2.



## Kommunikation, personaleledelse og forandringsledelse er højest på dagsordenen

Kommunikation, personaleledelse og forandringsledelse er de tre specifikke kompetencer, flest peger på, at de skal udvikle de næste 12 måneder, se tabel 11.

**Tabel 11. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Total og Total uden ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere**

Procent	Total	Total uden leder uden personaleansvar/særligt betroet medarbejder
Kommunikation	27	28
Personaleledelse	25	31
Forandringsledelse	24	26
Teamledelse	20	22
Strategisk ledelse	19	22
Medarbejderudviklingssamtaler	19	24
Projektledelse	19	15
Situationsbestemt ledelse	18	20
Forretningsudvikling	17	18
Budget/regnskab	16	18
Anerkendende ledelse	15	18
Coaching	15	16
Økonomi	15	16
Vanskelige samtaler	14	17
Leanledelse	12	13
Procesledelse	11	11
Værdibaseret ledelse	11	13
Mødeledelse	10	11
Ledelse af innovationsprocesser	9	9
Arbejds miljøledelse	8	9
Kriseledelse	5	6
Andet	1	1
Ingen	8	6
Ved ikke	13	11

### Naturlige forskelle afhængig af ledelsesniveau

Som det gælder de generelle kompetencer, er der tilsvarende forskelle på, hvilke specifikke kompetencer respondenterne skal have udviklet på de forskellige ledelsesniveauer. Flest topledere skal have udviklet deres specifikke kompetencer inden for strategisk ledelse (tabel 12), hvorimod personaleledelse er den specifikke kompetence flest mellemledere og linjeledere skal have udviklet (tabel 13 og 14). Blandt ledere uden personaleansvar og særligt betroede medarbejdere er det projektledelse flest skal i gang med (tabel 15).

**Tabel 12. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Top 10.**

<b>Topleder</b>	<b>Procent</b>
Strategisk ledelse	42
Forretningsudvikling	33
Forandringsledelse	30
Kommunikation	27
Økonomi	20
Personaleledelse	20
Budget/regnskab	18
Situationsbestemt ledelse	17
Værdibaseret ledelse	17
Medarbejderudviklingssamtaler	15

**Tabel 13. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Top 10.**

<b>Mellemlider</b>	<b>Procent</b>
Personaleledelse	32
Forandringsledelse	31
Strategisk ledelse	30
Kommunikation	29
Medarbejderudviklingssamtaler	24
Situationsbestemt ledelse	22
Forretningsudvikling	22
Teamledelse	22
Budget/regnskab	20
Anerkendende ledelse	19

**Tabel 14. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Top 10.**

<b>Linjeleder</b>	<b>Procent</b>
Personaleledelse	32
Kommunikation	27
Medarbejderudviklingssamtaler	26
Teamledelse	24
Forandringsledelse	23
Situationsbestemt ledelse	20
Anerkendende ledelse	18
Vanskelige samtaler	17
Budget/regnskab	17
Projektledelse	15

**Tabel 15. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder?**

Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	Procent
Projektledelse	28
Kommunikation	26
Forandringsledelse	17
Forretningsudvikling	15
Teamledelse	14
Procesledelse	13
Budget/regnskab	12
Situationsbestemt ledelse	11
Økonomi	11
Strategisk ledelse	11

Den fulde besvarelse fordelt på de fire ledergrupper fremgår af bilagstabel 3.

### **Nye opgaver, korte kurser, netværk og konferencer skal flest i gang med**

Knap tre ud af ti peger på, at de forventer at *påtage sig nye opgaver* som en lederudviklingsaktivitet de kommende 12 måneder, tabel 16.

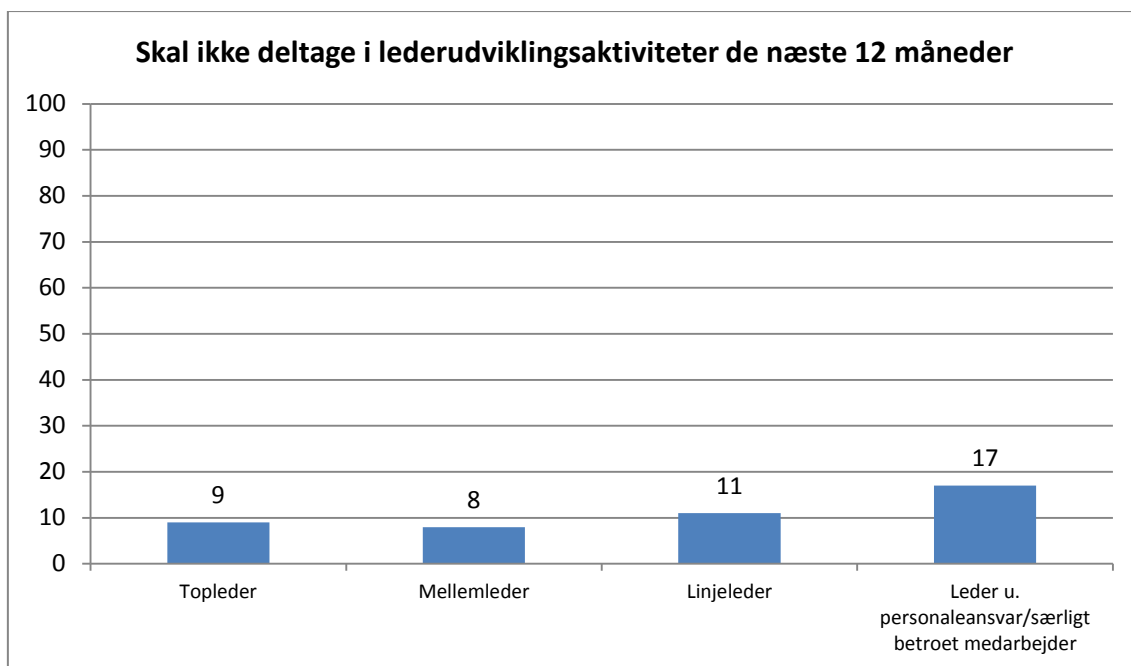
Hver femte peger på *korte kurser, eksterne netværk/erfaggrupper* samt *konferencer/seminarer/temadage*.

**Tabel 16. Hvilke af følgende lederudviklingsaktiviteter forventer du at deltage i de næste 12 måneder?**

Procent	Total
Påtage mig nye opgaver	29
Korte eksterne kurser (under 6 dage)	21
Korte interne kurser (under 6 dage)	20
Eksterne netværk/erfaggrupper	20
Eksterne konferencer/seminarer/temadage	20
Interne konferencer/seminarer/temadage	19
Selvstudium via nettet/bøger	16
Interne netværk/erfaggrupper	15
E-learning	12
En personlig coach	6
Længere eksterne kursusforløb (6 dage eller derover)	5
Diplomuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	5
En mentor	4
Længere interne kursusforløb (6 dage eller derover)	4
Akademiuddannelsen i ledelse (hele uddannelsen eller dele heraf)	3
MBA/Master (med hovedvægt på ledelse)	3
Den Grundlæggende Lederuddannelse	2
Andet, noter venligst:	2
Ingen	12
Ved ikke	17

Fordelt på ledelsesniveauerne er det ikke overraskende, at flest respondenter, der er ledere uden personaleansvar eller særligt betroende medarbejdere, ikke skal deltage i lederudviklingsaktiviteter de kommende 12 måneder, se figur 12.

**Figur 12. Andel, der svarer, at de ikke forventer at deltage i lederudviklingsaktiviteter de næste 12 måneder. Fordelt på ledelsesniveauer. Procent.**



## 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, se tabel 17.

Der er naturligvis en sammenhæng mellem, hvilke lederudviklingsaktiviteter man har deltaget i, og hvilke læringsformer, man finder mest effektive. Det må antages, at alle 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 (figur 1), kan man helt naturligt ikke forholde sig til, om denne læringsform er effektiv.

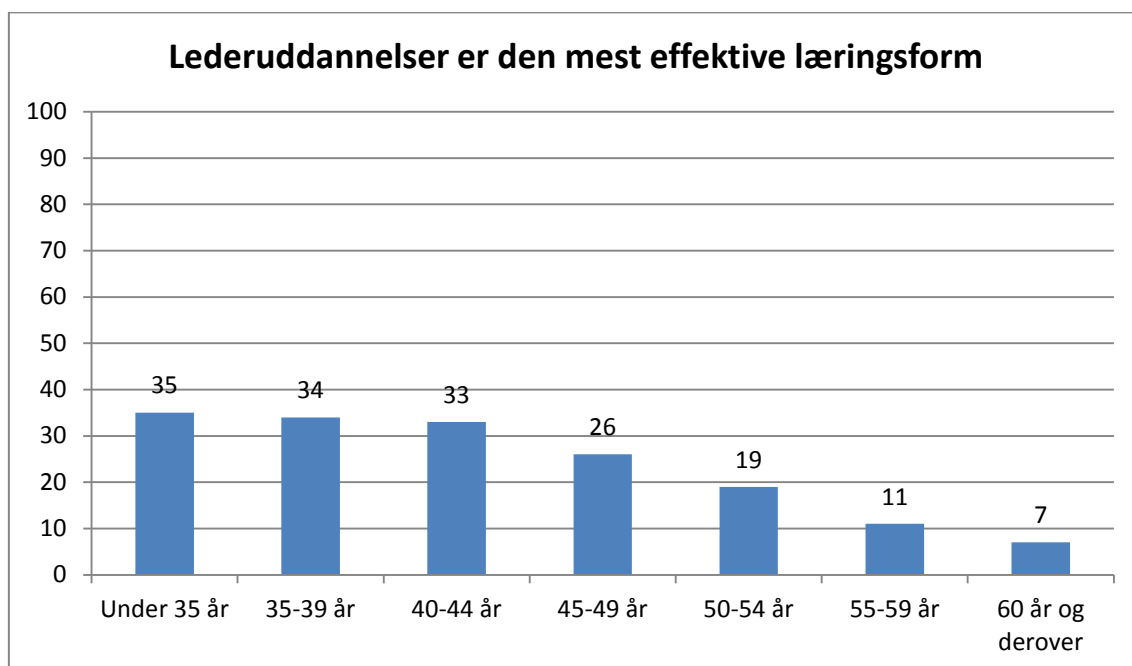
**Tabel 17. Hvilke af følgende læringsformer er generelt mest effektive for dig, når du skal udvikle dig som leder? Højest fem svar.**

Procent	Total
Udfordringer i dagligdagen	57
Netværk	38
Kurser	38
Tværgående arbejdsopgaver/relationer i organisationen	32
Konferencer, seminarer, møder	29
Coaching	26
Lederuddannelser (på grundlæggende-, akademi-, diplom- eller masterniveau)	24
Evaluerings/feedback, for eksempel via LUS/MUS	15
Selvstudie via nettet/bøger	15
Blended learning (skift mellem flere læringsformer)	13
Mentor	13
E-learning	10
Leg og spil/rollespil/dilemmaer	7
Foreningsarbejde/aftensskole i fritiden	5
Sociale medier	3
Andet, noter venligst:	1
Ikke relevant	2
Ved ikke	5

## Sammenhæng mellem alder og lederuddannelser som den mest effektive læringsform

Udfordringer i dagligdagen er uanset alder den læringsform, som flest vurderer, er den mest effektive. Det er dog markant, at jo yngre man er, jo flere vurderer lederuddannelser som den mest effektive læringsform, se figur 13.

**Figur 13. Andel, der svarer, at lederuddannelser (på grundlæggende-, akademi-, diplom- eller masterniveau) er den mest effektive læringsform. Fordelt på alder. Procent.**



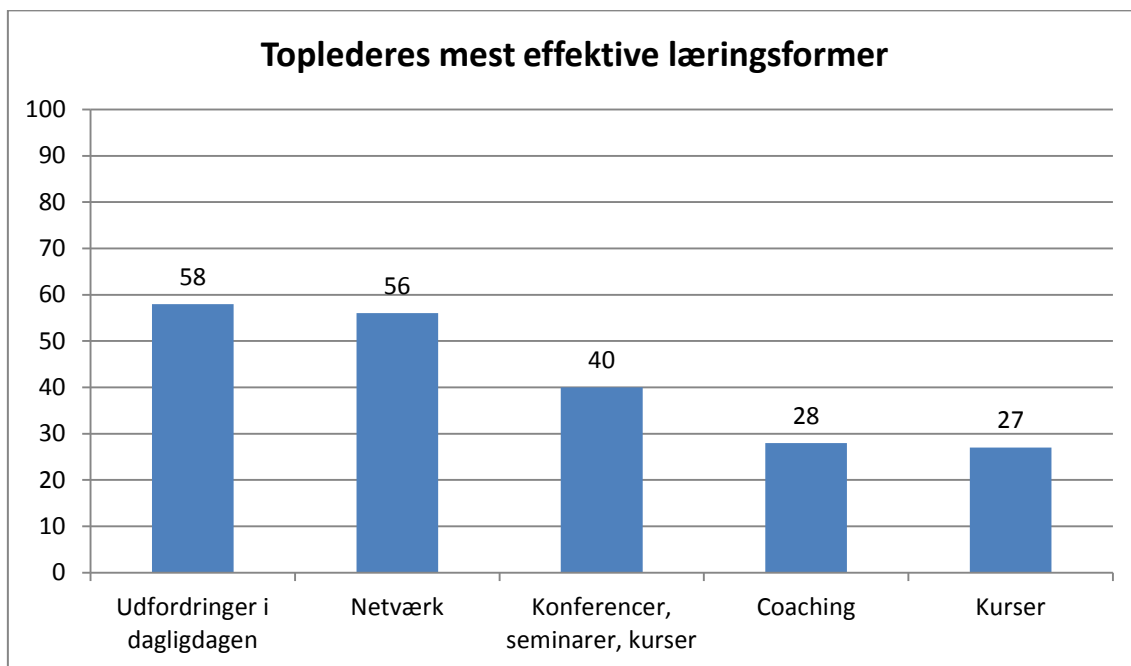
## Ledelsesniveauer og effektive læringsformer

Det er ikke overraskende, at der er en sammenhæng mellem, hvilke læringsformer man finder mest effektive, og hvilke lederudviklingsaktiviteter man har deltaget i. Da for eksempel flest topledere deltager i netværk, er det også naturligt, at markant flere topledere vurderer, at netværk er en effektiv læringsform sammenlignet med de andre ledergrupper, se figur 14, 15, 16 og 17.

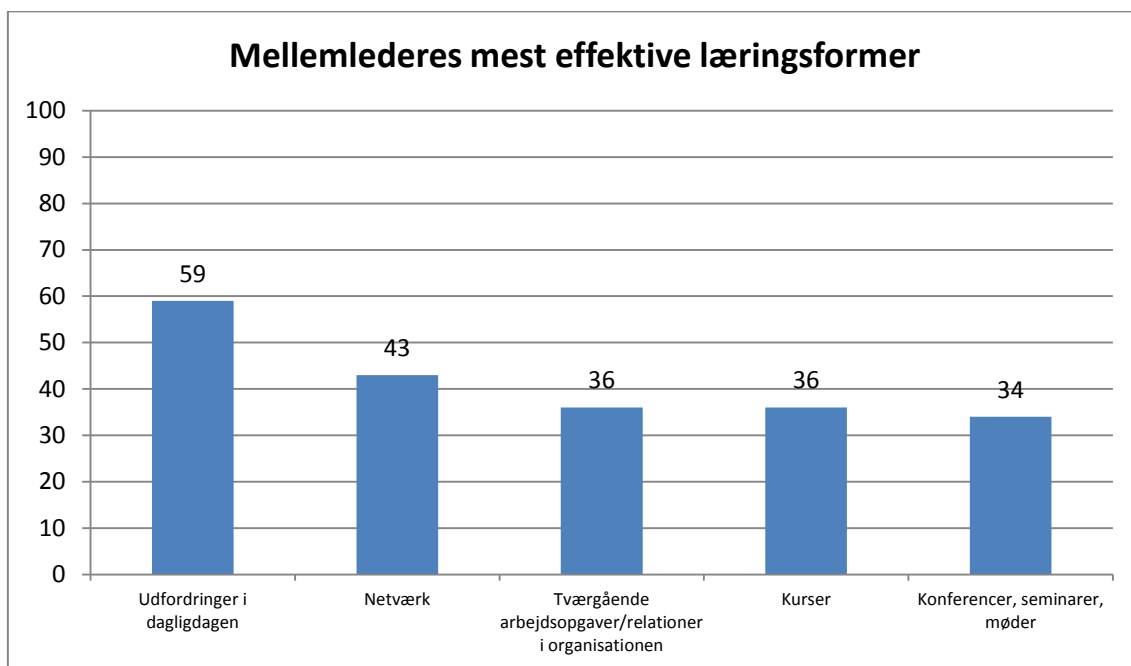
Som figur 6 viser, er andelen, der deltager i netværk, størst blandt topledere. Derfor er det også naturligt, at netværk for mere end halvdelen af toplederne vurderes til at være den mest effektive læringsform.

Færre mellemledere og endnu færre linjeledere samt ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere deltager i netværk. Derfor er andelen, der peger netværk som den mest effektive læringsform, tilsvarende mindre blandt de tre ledergrupper.

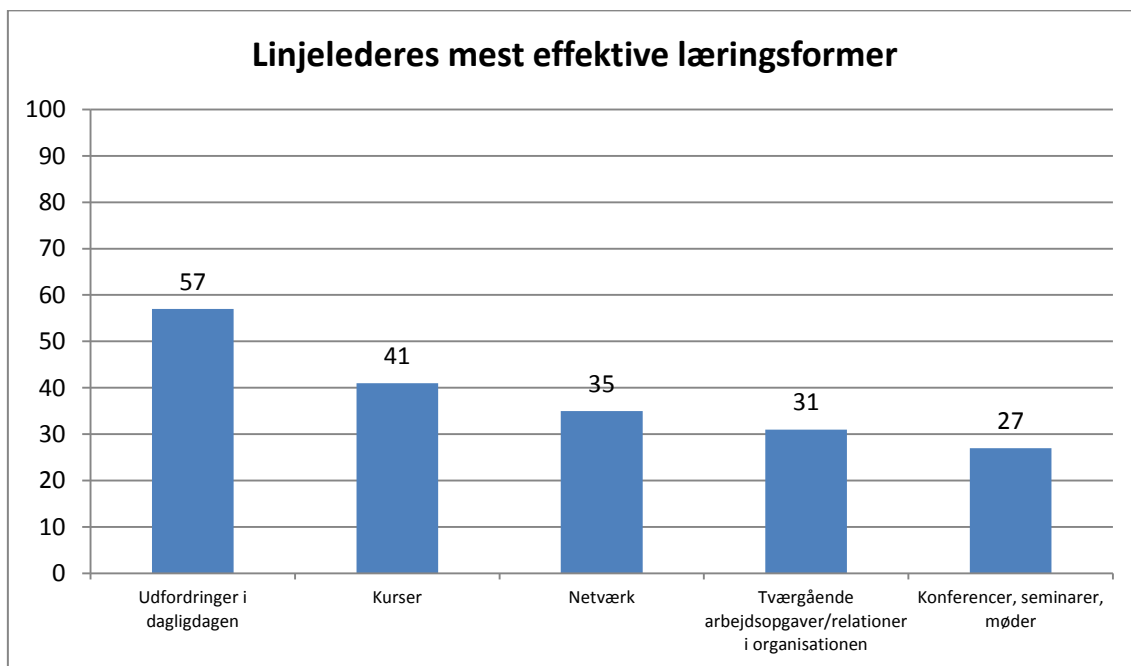
Figur 14. Generelt mest effektive læringsformer. Top 5. Procent.



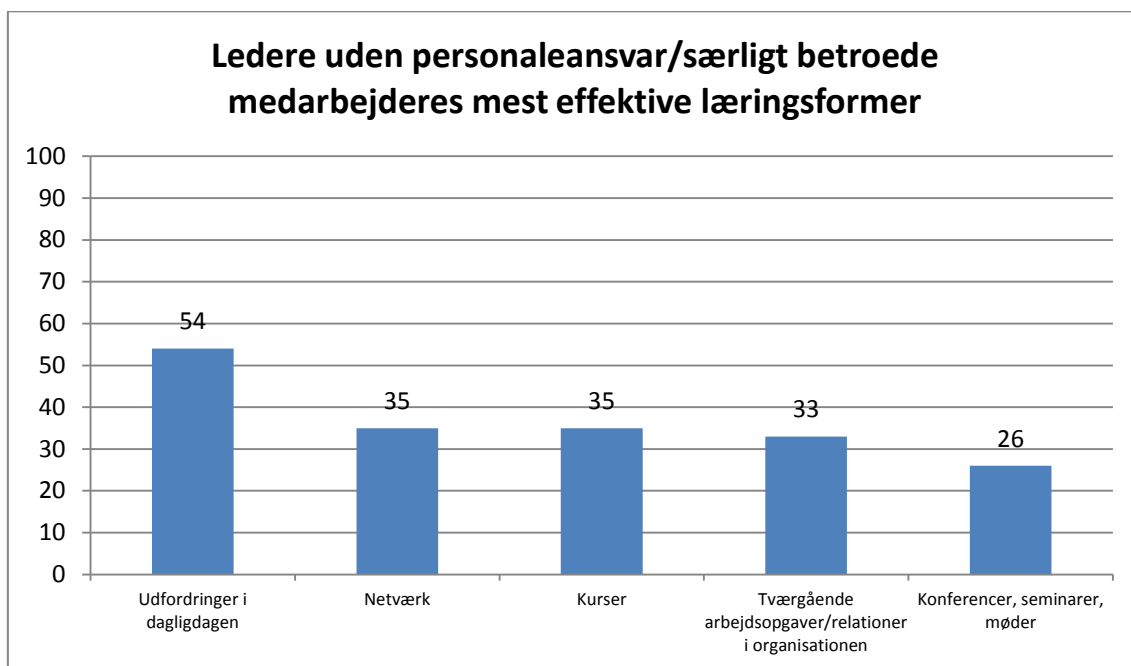
Figur 15. Generelt mest effektive læringsformer. Top 5. Procent.



**Figur 16. Generelt mest effektive læringsformer. Top 5. Procent.**



**Figur 17. Generelt mest effektive læringsformer. Top 5. Procent.**



Den fulde besvarelse fordelt på ledelsesniveauer fremgår af bilagstabel 4.



## Praksisorienteret efteruddannelse og udbyderens omdømme er vigtigt

56 procent af respondenterne lægger i høj eller i meget høj grad vægt på, at uddannelsen er praksisorienteret, og 49 procent lægger i høj eller i meget høj grad vægt på udbyderens omdømme.

Ti procent eller færre lægger i høj eller i meget høj grad vægt på, at kurser gennemføres *uden for normal arbejdstid*, mulighed for *offentlige tilskud* eller fra *forskellige fonde* og *kendskab til underviseren*. Se tabel 18.

**Tabel 18. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og -uddannelse? Total. Prioriteret efter i høj/ i meget høj grad.**

Total	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	12	26	56	6	<b>100</b>
Udbyderens omdømme	15	29	49	8	<b>100</b>
Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse	20	34	39	7	<b>100</b>
Mulighed for skræddersyede kurser	24	34	34	8	<b>100</b>
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden	40	28	22	10	<b>100</b>
At uddannelsen er kompetencegivende (det vil sige giver ECTS-point)	47	22	21	10	<b>100</b>
At kurset gennemføres inden for normal arbejdstid	49	24	20	6	<b>100</b>
Mulighed for at bruge e-learning	46	29	17	9	<b>100</b>
Kort afstand til uddannelsessted	52	27	16	6	<b>100</b>
At kurset gennemføres uden for normal arbejdstid – eksempelvis om aftenen eller i weekenden	65	18	10	7	<b>100</b>
Mulighed for offentlige tilskud	65	16	10	10	<b>100</b>
Mulighed for tilskud fra forskellige fonde	67	14	9	11	<b>100</b>
Kendskab til underviseren	62	23	8	7	<b>100</b>

## Markante aldersmæssige forskelle

På flere områder er der en række markante aldersmæssige forskelle. Flere yngre end ældre lægger vægt på følgende, se tabel 19:

- Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse
- At uddannelsen er kompetencegivende
- At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i deres praksis
- At kurset gennemføres uden for normal arbejdstid
- At kurset gennemføres inden for normal arbejdstid
- Kort afstand til uddannelsessted

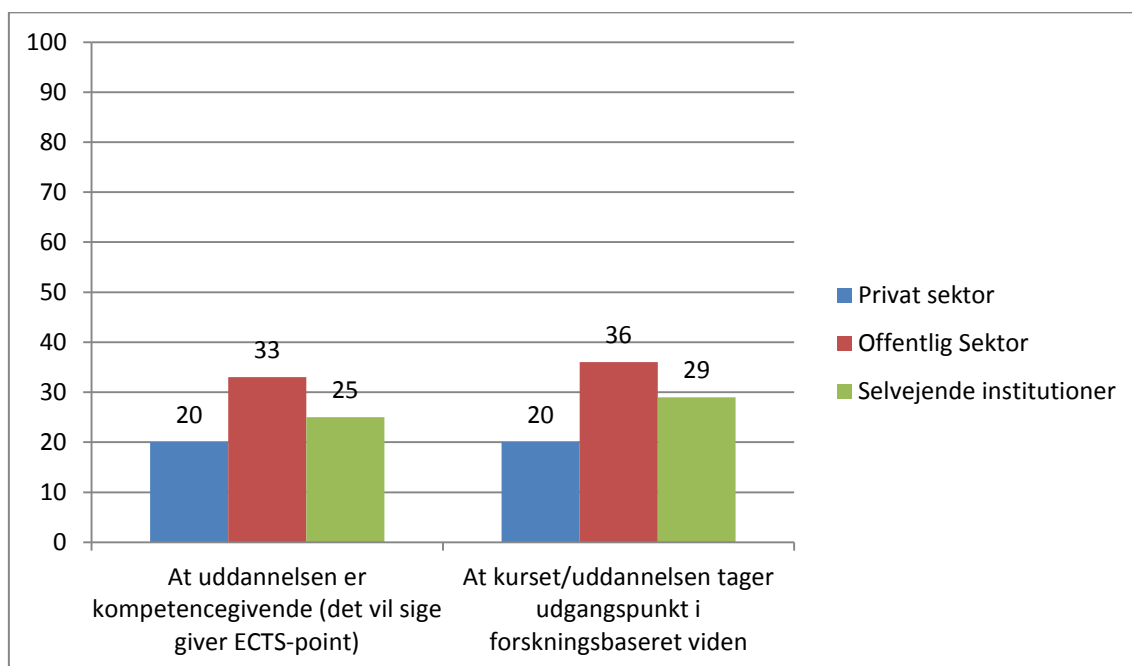
**Tabel 19. I hvilken grad har følgende betydning for valg af lederkurser og lederuddannelse. Andel, der svarer I høj/I meget høj grad fordelt på alder.**

Procent	Under 35	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60+
Mulighed for fleksibel tilrettelæggelse	46	43	39	39	36	36	32
At uddannelsen er kompetencegivende (det vil sige giver ECTS-point)	33	27	23	22	18	11	13
At kurset/uddannelsen tager udgangspunkt i din praksis	63	58	56	56	55	53	52
At kurser gennemføres uden for normal arbejdstid – eksempelvis om aftenen eller i weekenden	19	13	10	10	8	7	9
At kurset gennemføres inden for normal arbejdstid	27	25	22	19	18	17	22
Kort afstand til uddannelsessted	27	21	17	14	13	11	11

## 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, se figur 18.

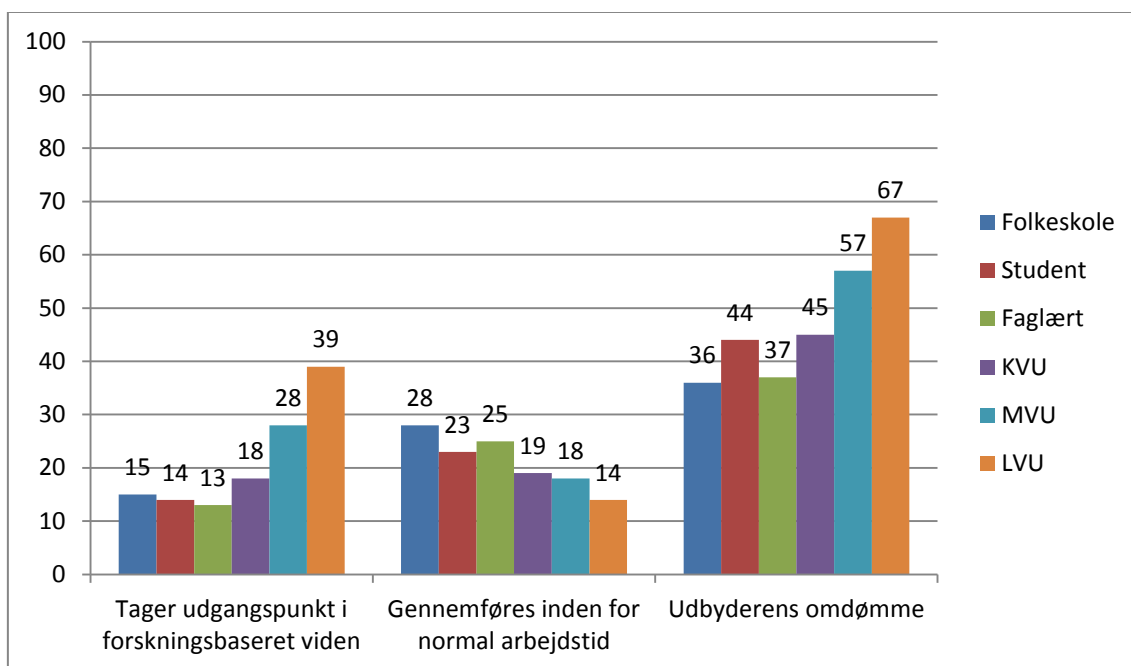
**Figur 18. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse? Andel, der svarer I høj/I meget høj grad fordelt på sektor. Procent.**



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

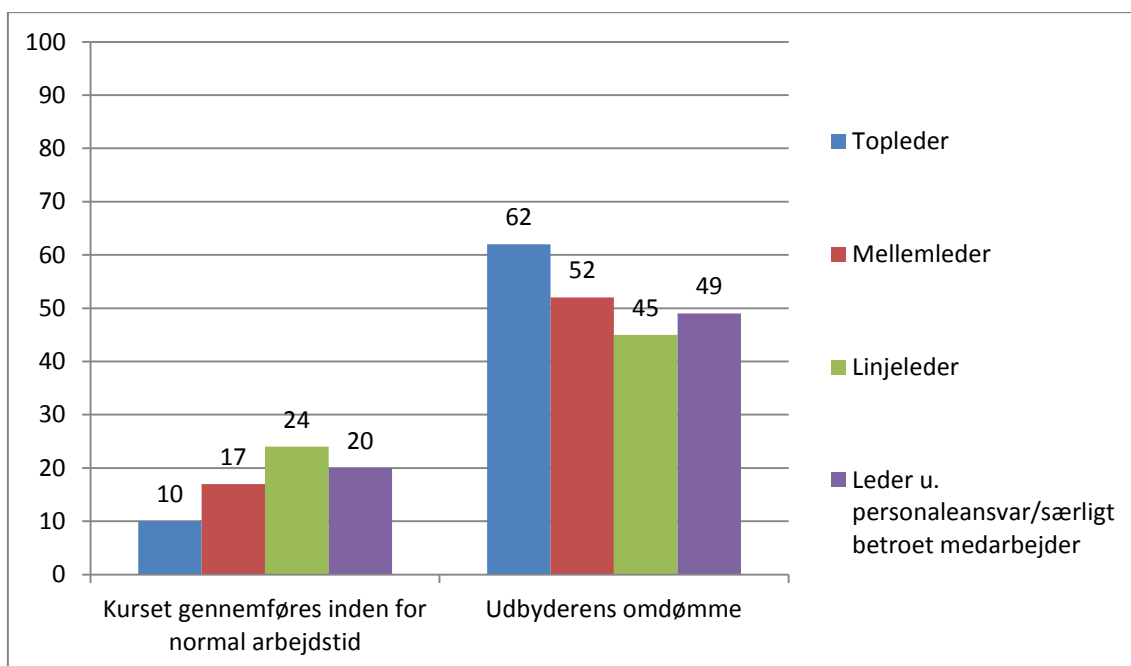
Der er tilsvarende en række forskelle på, hvad respondenterne lægger vægt på afhængig af uddannelsesniveau, se figur 19.

**Figur 19. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse? Andel, der svarer I høj/I meget høj grad. Uddannelsesniveaue. 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, se figur 20.

**Figur 20. I hvilken grad har følgende betydning for dit valg af lederkurser og lederuddannelse? Andel, der svarer I høj/I meget høj grad. Ledelsesniveau. Procent.**



## Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført som en supplerende spørgeskemaundersøgelse til lønstatistik 2014. Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 8.177 CAWI-interview med Ledernes medlemmer i perioden 29. september 2014 til 16. oktober 2014.

Nedenstående er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

<b>Køn</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Kvinder	2.534	31
Mænd	5.643	69
<b>Total</b>	<b>8.177</b>	<b>100</b>

<b>Alder</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Under 35	720	9
35-39	932	11
40-44	1.510	18
45-49	1.853	23
50-54	1.679	21
55-59	1.039	13
60 og derover	444	5
<b>Total</b>	<b>8.177</b>	<b>100</b>

<b>Uddannelsesniveau</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Folkeskoleniveau	272	3
Student/HF/HH/HTX o.l	615	8
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	1.867	23
Kort videregående uddannelse eller akademi, merkonom, tekonom o.l.	1.979	24
Mellemlang videregående uddannelse eller diplomuddannelse	2.290	28
Lang videregående uddannelse, master eller mere	1.028	13
Anden uddannelse	126	2
<b>Total</b>	<b>8.177</b>	<b>100</b>

<b>Ledelsesniveau</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Topleder (administrerende direktør, øvrig direktion)	557	7
Mellemleder (leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere)	1.757	21
Linjeleder (leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere)	3.692	45
Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	2.171	27
<b>Total</b>	<b>8.177</b>	<b>100</b>

Sektor	Antal	Procent
Privat	7.017	86
Offentlig	670	8
heraf stat	170	
heraf region	100	
heraf kommune	400	
Selvejende institution	389	5
Andet	101	1
<b>Total</b>	<b>8.177</b>	<b>100</b>

Virksomhedens størrelse	Antal	Procent
1-49 ansatte	1.504	18
50-99 ansatte	739	9
100-249 ansatte	956	12
250-499 ansatte	654	8
500 eller flere ansatte	4.324	53
Total	8.177	100

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1–2 point højere eller lavere. Tilsvarende kan en sammenlægning af for eksempel "I høj grad" og "I meget høj grad" vise en procent, der er 1 procentpoint højere/lavere end opgjort hver for sig. Hvis for eksempel 10,3 procent har svaret "I høj grad", og 5,3 procent har svaret "I meget høj grad" vil det ved en sammenlægning betyde, at 16 procent tilsammen har svaret "I høj grad og I meget høj grad". I begge tilfælde er der tale om almindelige afrundingsprincipper.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk, telefon 32 83 32 83.

## Bilagstabeller

### Bilagstabel 1. Har de lederudviklingsaktiviteter, du har deltaget i de seneste to år, haft effekt i forhold til følgende områder? Total

Procent	Ja	Nej	Ved ikke	Total
Din personlige udvikling	88	9	2	100
Dit virke som leder	75	19	6	100
Din ledelsesfaglige udvikling	74	20	6	100
Udvikling af dit netværk	62	33	6	100
Din karriere	38	54	8	100
Din lønudvikling	21	75	4	100
Andet	6	40	54	100

**Bilagstabel 2. Hvilke af følgende generelle kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Ledelsesniveau.**

Procent	Topleder	Mellemlider	Linjeleder	Leder uden personaleansvar/ særligt betroet medarbejder
<i>Evnen til at</i>				
inspirere og motivere	40	46	47	31
følge op på mål og opgaver	34	43	43	37
kommunikere	38	40	39	35
udvikle og effektivisere processer	34	41	36	33
skabe samarbejde	27	35	36	30
sætte mål og rammer	38	38	35	24
tænke kreativt og innovativt	30	31	30	30
løse problemer	22	28	32	29
øge indtjeningen	41	33	27	23
udvikle og implementere strategier	41	35	25	23
formidle virksomhedens holdninger og værdier	31	30	26	19
anvende kolleger og medarbejderes viden	20	25	27	23
løse konflikter	20	29	29	15
fungere som bindeled mellem medarbejderne og den øverste ledelse	10	25	26	18
lave forretningsudvikling	42	28	17	21
være coach/mentor	21	27	22	13
håndtere stress/work-life balance	18	24	22	15
udnytte potentiale i netværk	28	21	19	20
være ambassadør for virksomheden	24	22	17	19
formulere vision og retning	33	25	18	12
håndtere vanskelige tider/kriseledelse	19	19	18	10
Andet	4	2	2	2
Ingen	4	3	5	7
Ved ikke	4	6	8	10

**Bilagstabel 3. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle de næste 12 måneder? Ledelsesniveau.**

Procent	Topleder	Mellemlider	Linjeleder	Leder uden personaleansvar/ særligt betroet medarbejder
Kommunikation	27	29	27	26
Personaleledelse	20	32	32	8
Forandringsledelse	30	31	23	17
Teamledelse	13	22	24	14
Strategisk ledelse	42	30	16	11
Medarbejderudviklings-samtaler	15	24	26	4
Projektledelse	13	16	15	28
Situationsbestemt ledelse	17	22	20	11
Forretningsudvikling	33	22	13	15
Budget/regnskab	18	20	17	12
Anerkendende ledelse	14	19	18	7
Coaching	14	18	16	10
Økonomi	20	18	14	11
Vanskelige samtaler	13	18	17	6
Leanledelse	10	16	12	8
Procesledelse	9	13	10	13
Værdibaseret ledelse	17	16	11	6
Mødeledelse	10	12	10	9
Ledelse af innovationsprocesser	12	12	7	7
Arbejds miljøledelse	6	12	8	5
Kriseledelse	7	6	5	3
Andet	2	1	1	1
Ingen	6	5	7	12
Ved ikke	7	9	13	16



**Bilagstabel 4. Hvilke af følgende læringsformer er generelt mest effektive for dig, når du skal udvikle dig som leder? Ledelsesniveau. Højest op til 5 svar.**

Procent	Topleder	Mellemlider	Linjeleder	Leder uden personaleansvar/ Særligt betroet medarbejder
Udfordringer i dagligdagen	58	59	57	54
Netværk	56	43	35	35
Kurser	27	36	41	35
Tværgående arbejdsopgaver/relationer i organisationen	25	36	31	33
Konferencer, seminarer, møder	40	34	27	26
Coaching	28	28	27	23
Lederuddannelser (på grundlæggende-, akademi-, diplom- eller masterniveau)	23	27	26	19
Evaluering/feedback, for eksempel via LUS/MUS	9	17	17	11
Selvstudie via nettet/bøger	21	14	14	15
Blended learning (skift mellem flere læringsformer)	16	14	11	14
Mentor	12	12	13	13
E-learning	10	10	9	11
Leg og spil/rollespil/dilemmaer	6	6	7	6
Foreningsarbejde/aftensskole i fritiden	3	4	5	6
Sociale medier	4	3	3	3
Andet, noter venligst:	1	1	0	0
Ikke relevant	1	1	2	5
Ved ikke	3	4	5	7