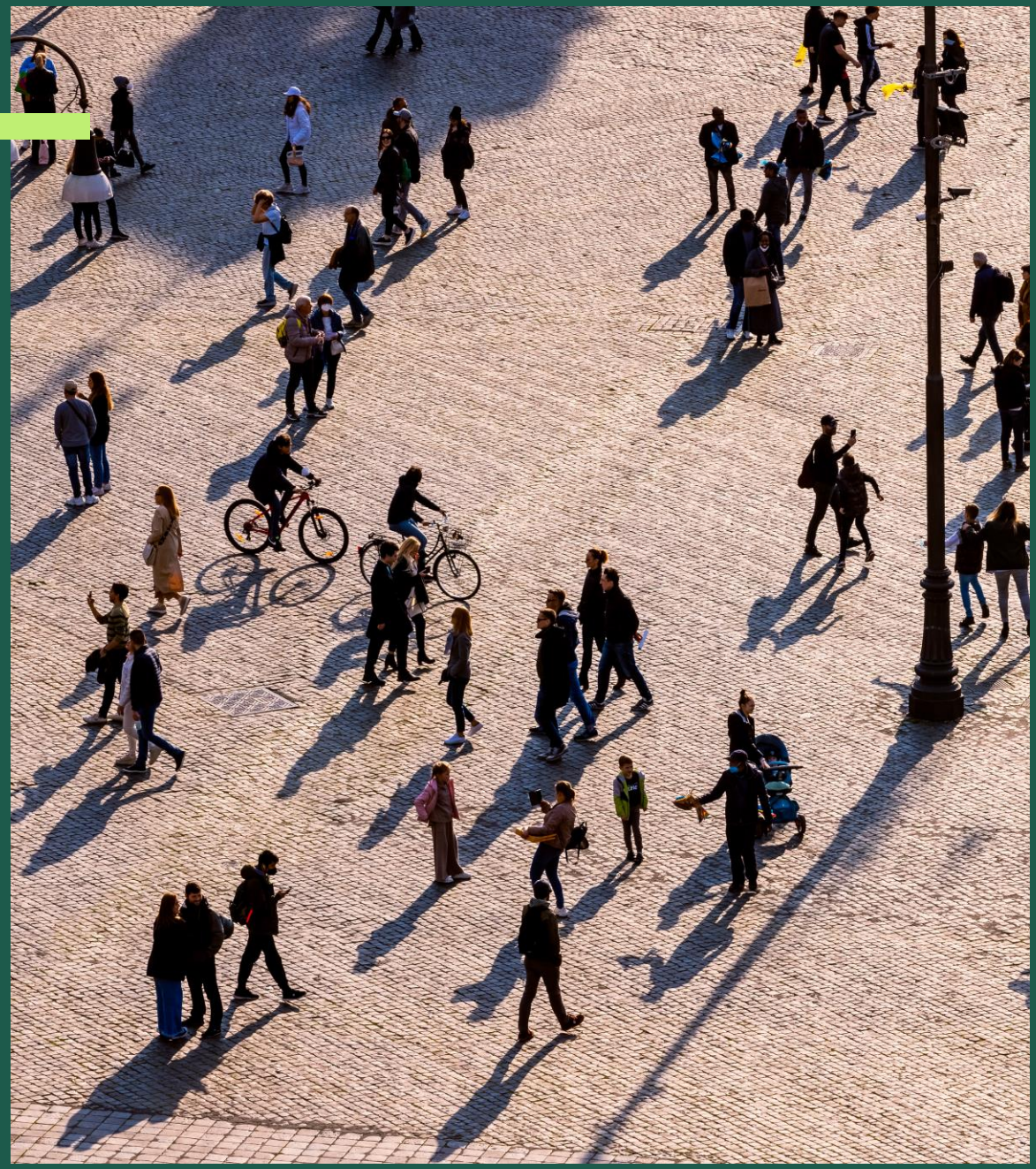
Generationsanalysen

Lederes trivsel og arbejdsliv 2025



Udarbejdet af
Moos-Bjerre Consultants

For
Lederne

D. 29. september 2025

M.B.C.

Lederne
- en verden til forskel

Indhold

	Forord	s. 3-4
	Læsevejledning	s. 5
	Datagrundlag	s. 6
	Konklusioner	s. 7-12
01	Lederes arbejdsliv	s. 13-37
	1.1. Drivkraft	s. 17-21
	1.2. Bæredygtighed som motivationsfaktor	s. 22-24
	1.3. Privatliv og karriere	s. 25-27
	1.4. Etiske overvejelser	s. 28-30
	1.5. Arbejdstid	s. 31-33
	1.6. Tilbagetrækning	s. 34-37
02	Ledertrivsel	s. 38-56
	2.1. Tilfredshed	s. 42-49
	2.2. Oplevelse af stress	s. 50-56
03	Ledelsesopgaven	s. 57-79
	3.1. Lederkompetencer og -egenskaber	s. 62-63
	3.2. Medarbejdertrivsel	s. 64-70
	3.3. Bæredygtighed i ledelsesopgaven	s. 71-73
	3.4. Mangfoldighed i ledelsesopgaven	s. 74-76
	3.5. Hjemmearbejde	s. 77-80
04	Metodebilag	s. 81-82

Forord: Nu er det ledernes tur

Når verden ryster, kigger vi mod lederne. Det er dem, vi regner med træffer beslutningerne, holder retningen og skaber fremdrift. Og det er dem, der hver eneste dag står midt i krydspresset mellem forretningens behov, medarbejdernes trivsel og omverdenens forventninger. Ledere bærer et stort ansvar.

Og ledere tager ansvaret på sig. I Generationsanalysen: Lederes trivsel og arbejdsliv 2025 svarer tusindvis af ledere, at de tager ansvaret for både bundlinjer, diversitet og klima på sig – samtidig vurderer lederne deres ansvar for trivsel langt højere end medarbejderne forventer.

Men lederes egen trivsel og arbejdsliv er sjældent i fokus. Det laver vi om på med denne analyse. Den bygger på svar fra mere end 4.400 af Ledernes medlemmer og giver et sjældent indblik i lederlivet anno 2025. Og der er både opløftende og bekymrende fund:

+ Ledere trives i deres arbejdsliv. På trods af stigende kompleksitet i lederrollen er langt de fleste ledere tilfredse og har fundet en god balance mellem job og privatliv.

+ Alligevel er knap hver femte leder stresset. Og det er alvorligt, for ledere er centrale for den generelle trivsel på arbejdspladserne. Derfor skal vi også i langt højere grad have fokus på at skabe bedre rammer for ledelse.

+ Danske ledere har knækket koden til hybridarbejde. Rapporten viser, at hjemmearbejde er en integreret del af mange arbejdspladser. Lederne har desuden stor tillid til kvaliteten af hjemmearbejde.

+ Mere end hver fjerde leder over 55 år forventer at forlade arbejdsmarkedet før folkepensionsalderen. Det er en hidtil ubeskrevet bevægelse, som er alvorlig, fordi erfarne ledere er en knap ressource.

Vi håber, at analysen vil bidrage til at starte en nødvendig samtale. Ikke om ledere som superhelte, men som mennesker i komplekse roller, der fortjener opmærksomhed, udvikling og de rigtige rammer. Hvis vi vil have kompetente ledere, må vi også tage hånd om menneskene bag.

God læselyst!

Bodil Nordestgaard Ismiris, administrerende direktør, Lederne

Rapportens resultater i et forskningsmæssigt perspektiv

Jan Heiberg Johansen, der er lektor i organisation og ledelse på Aalborg Universitet, har bidraget med at sætte rapportens resultater i et bredere forskningsmæssigt perspektiv. Han forsker i organisation og ledelse med særligt fokus på ledertrivsel, og han har i mange år arbejdet med, hvordan vi bedst kan styrke ledelse på arbejdspladserne.

Undervejs i rapporten bidrager Jan Heiberg Johansen med perspektiver i de fremhævede citater, og han begrunder her, hvorfor rapporten er vigtig:

Lederes trivsel har stor betydning for, hvor godt arbejdspladserne lykkes med deres opgaveløsning, med deres forretning. Og det påvirker vores evne som samfund til at håndtere de store omstillinger og reformer, vi står over for. Det viser en ny og bred gennemgang af forskningen i lederes trivsel, som jeg har lavet sammen med lektor Stine Rasmussen (Johansen & Rasmussen, 2025).

Lederes trivsel er alt for vigtigt til at overlade til den enkelte leder. For den er ikke bare et individuelt anliggende. Den er afgørende for selve kvaliteten af ledelse, den samlede trivsel på arbejdspladserne – og for resultaterne.

Der er især to pointer, vi skal tage alvorligt:

Ledere skal have rimelige rammer, så de bliver i jobbet. Vi har som samfund brug for ledere, der ønsker et langt arbejdsliv. Og som rapporten viser, er der faktisk mange ledere, der ønsker det. Samtidig er det et faresignal, når tallene fortæller os, at en stor gruppe af ledere overvejer at trække sig før pensionsalderen.

Lederes trivsel er et organisatorisk ansvar. Det er ikke nok at sige til den enkelte leder: ”Pas på dig selv”. Ledelse og lederes trivsel er et organisatorisk ansvar, og der er stort potentiale i bedre rammer for ledelse. Indsatsen er høj, for uden gode rammer for ledelse risikerer vi at tabe lederne og den kvalitet i ledelse, som hele organisationen er afhængig af.

Om Jan Heiberg Johansen

- Lektor i organisation og ledelse på Aalborg Universitet, hvor han forsker i bl.a. lederes trivsel, organisatoriske paradokser og underviser på masteruddannelsen i Offentlig Ledelse
- Medforfatter på scoping review af den internationale forskning i lederes trivsel (1953–2024) (Johansen & Rasmussen, 2025)
- Står bag en række organisatoriske indsatser og brancheindsatser for lederes trivsel i samarbejde med virksomheder, faglige organisationer, arbejdstagere, branche- og erhvervsorganisationer
- Selvstændig ledelseskonsulent

Læsevejledning

Denne læsevejledning giver et hurtigt overblik over rapportens opbygning og indholdet af de enkelte kapitler.

Konklusioner. Dette afsnit præsenterer analysens vigtigste indsigter – i en kort og overskuelig form.

Kapitel 1: Lederes arbejdsliv. Kapitlet giver indblik i lederes arbejdsliv med fokus på arbejdstid, hjemmearbejde, pensionsplaner og motivation. Der undersøges både, hvad ledere lægger vægt på i deres jobvalg, og hvordan de forholder sig til samfundstemaer som bæredygtighed og mangfoldighed.

Kapitel 2: Ledertrivsel. Her ses der nærmere på lederes tilfredshed med deres arbejdsliv og privatliv samt balancen mellem de to dele. Vi undersøger også udbredelsen af stress, hvad der udløser den – og hvordan stressniveauet varierer i forhold til køn, erfaring og livsfase.

Kapitel 3: Ledelsesopgaven. Kapitlet handler om de kompetencer og egenskaber, som ledere selv finder vigtige i deres rolle. Vi ser også nærmere på, om det er vigtigt for ledere at tage ansvar for de bredere dagsordenener: bæredygtighed og mangfoldighed. Kapitlet belyser endvidere lederes syn på hjemmearbejde, medarbejderes trivsel og balancen mellem det professionelle og det personlige.

Metodebilag: En nærmere beskrivelse af analysens tilrettelæggelse, datagrundlag og metode findes bagerst i rapporten.

Datagrundlag

Analysens datagrundlag: 4.400 spørgeskemabesvarelser fra ledere i Danmark

Datagrundlaget for analysen er en stor, digital spørgeskemaundersøgelse, der er gennemført som en del af Generationsanalysen 2024 – forventninger til fremtidens arbejdsliv. Den er udarbejdet af MBC for Lederne.

Analysen bygger primært på 4.404 besvarelser fra Ledernes medlemmer. Som sammenligningsgrundlag inddrages desuden en stikprøve på 3.611 besvarelser fra et repræsentativt udsnit af lønmodtagere over 18 år, der er ansat på det private arbejdsmarked uden personaleansvar. Alle data er indsamlet i perioden 6. maj til 28. maj 2024.

Sammenligning mellem ledere og medarbejdere foretages for den private sektor
Når ledere i analysen sammenlignes med medarbejdere, gælder det kun ledere og medarbejdere i den private sektor. De øvrige resultater for ledere går på tværs af sektorer. Relativt få ledere ansat i den offentlige sektor indgår dog i datagrundlaget, så derfor afviger fordelingerne i den samlede gruppe ikke væsentligt fra de privatansattes.

Refleksioner med udgangspunkt i eksisterende litteratur og analyser
Som kontekst til analyserne i denne rapport har MBC gennemgået eksisterende litteratur og undersøgelser på området, herunder Jan Heiberg Johansen (lektor, Aalborg Universitet) og Stine Rasmussens (lektor, Aalborg Universitet) review af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra 1953 til 2024: Et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel.

Analysens ord og begreber

Livsfase: I denne analyse bruges begrebet livsfase til at beskrive, hvor respondenten befinder sig i forhold til familieliv og børn. Inddelingen tager udgangspunkt i alderen på respondentens (mulige) yngste barn. Livsfaserne er defineret således:

- Personer uden børn
- Personer med et eller flere hjemmeboende børn i alderen 0-6 år
- Personer med et eller flere hjemmeboende børn i alderen 7-12 år
- Personer med et eller flere hjemmeboende børn i alderen 13-17 år
- Personer med et eller flere hjemmeboende børn i alderen 18+ år
- Personer med kun udeboende børn og ingen børnebørn
- Personer med kun udeboende børn og børnebørn

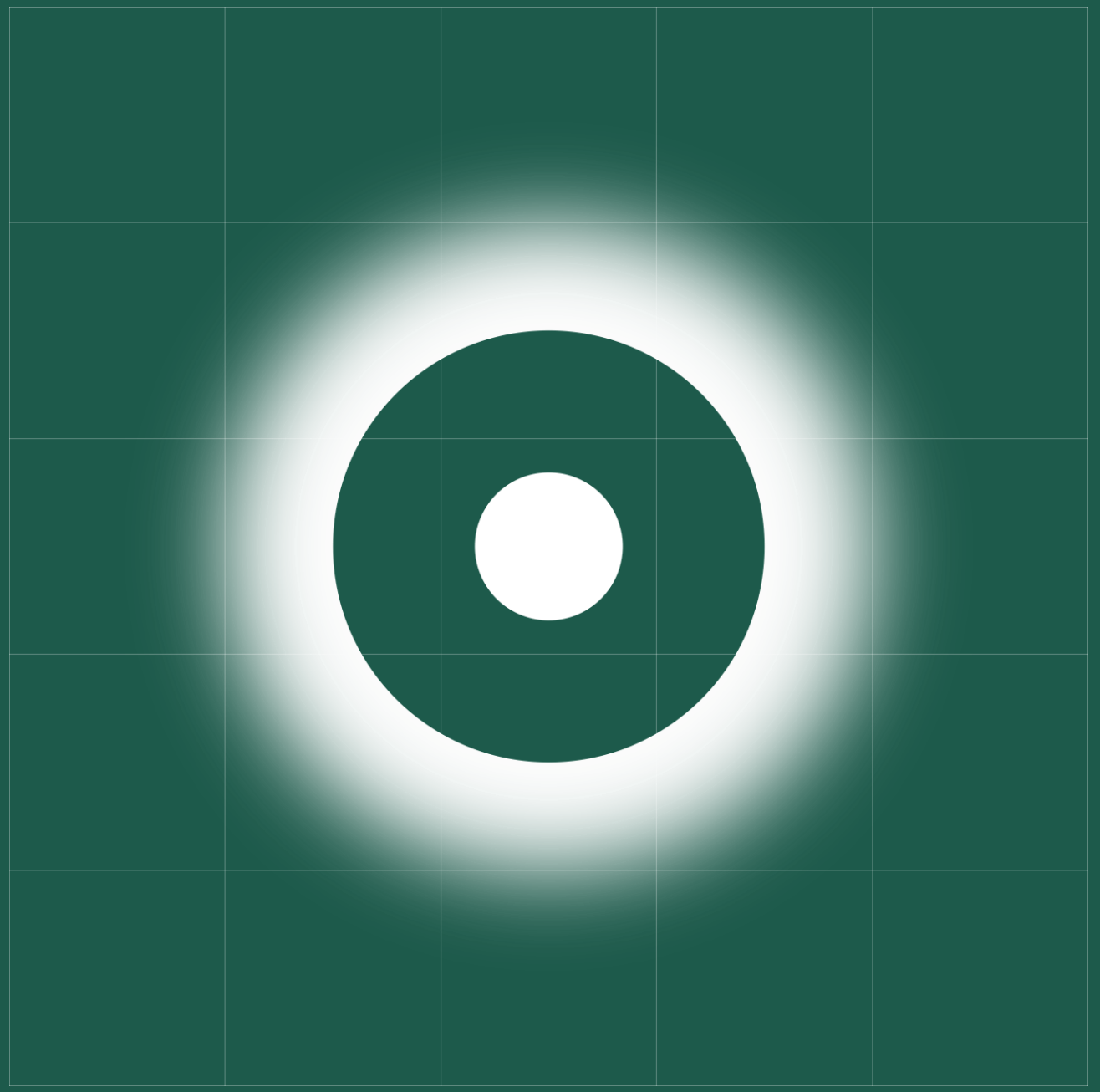
Ledere: I undersøgelsen dækker begrebet ledere over Ledernes medlemmer. De bruges i rapporten som et billede på, hvordan ledere generelt oplever deres arbejdsliv.

Medarbejdere: Danskere over 18 år med en ansættelse på det private arbejdsmarked uden personaleansvar – dvs. både fuldtids- og deltidsansatte, lønmodtagere og selvstændige samt personer i studiejobs, flexjob, aktivering og elever i lære.

Arbejdsgiver: Når der i rapporten står arbejdsgiver, menes der den arbejdsplads, hvor lederen eller den ansatte er ansat.

Du kan læse mere om metode og datagrundlag i afsnittet Metodebilag side 81-82.

Konklusioner



Ledere tager ansvaret på sig

Størstedelen af ledere anser medarbejdertrivsel for et delt ansvar, mens en væsentlig andel placerer ansvaret hos sig selv

59 pct. af privatansatte ledere synes medarbejdertrivsel er et delt ansvar mellem leder og medarbejder. Men der er også en væsentlig andel (39 pct.), som mener, at de har det primære ansvar for medarbejdernes trivsel. Kun 2 pct. af de privatansatte ledere placerer ansvaret hos medarbejderne selv.

Ses der på ledere på tværs af sektorer er resultatet det samme. Analysen viser, at det især er ledere med 10 års ledererfaring eller mere, der opfatter medarbejdertrivsel som et ledelsesansvar (38 pct.) i forhold til ledere med mindre erfaring (28-30 pct.).

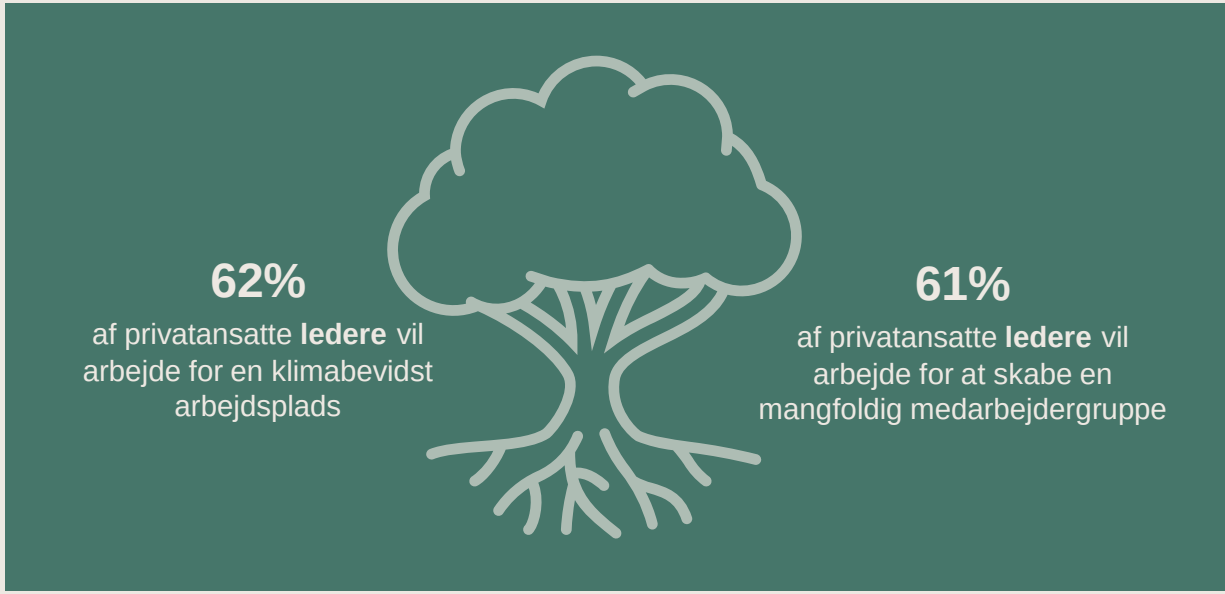
Det er til gengæld kun en mindre andel af de privatansatte medarbejdere, som placerer ansvaret for deres trivsel hos deres leder (14 pct.). I stedet mener en væsentlig andel af medarbejderne, at de primært selv har ansvaret for deres egen trivsel (28 pct.).

Andel som mener, at lederen har det primære ansvar for medarbejdertrivsel

De fleste ledere mener, at det er vigtigt at tage ansvar for bæredygtighed og mangfoldighed på arbejdspladsen

Undersøgelsen peger på, at de fleste ledere finder det vigtigt, at de bidrager aktivt til centrale samfundsmæssige dagsordener.

61 pct. af lederne i den private sektor anser det således for vigtigt at skabe en mangfoldig medarbejdergruppe. Og 62 pct. vil arbejde for en klimabevidst arbejdsplads. Billedet er det samme for ledere på tværs af sektorer.

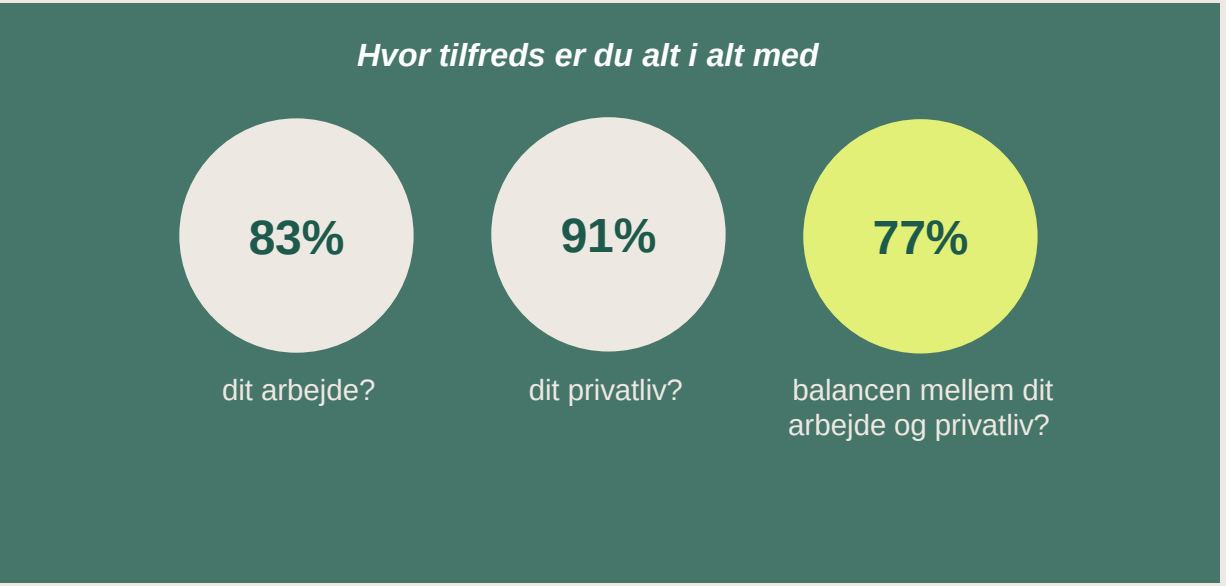


Ledere er glade for deres arbejdsliv

Ledere er generelt tilfredse med deres arbejde – og balancen mellem arbejde og privatliv

Størstedelen af ledere er tilfredse med deres arbejdsliv. 83 pct. angiver, at de enten er meget tilfredse eller overvejende tilfredse med deres arbejde. 91 pct. af lederne er tilfredse med deres privatliv, og 77 pct. er tilfredse med balancen mellem deres arbejde og privatliv.

Tallene peger på en generelt høj tilfredshed blandt ledere. De vidner om, at langt de fleste ledere oplever deres arbejdsliv som meningsfuldt og velfungerende. Det er på trods af, at næsten hver femte leder (17 pct.) ofte oplever at føle sig stresset.



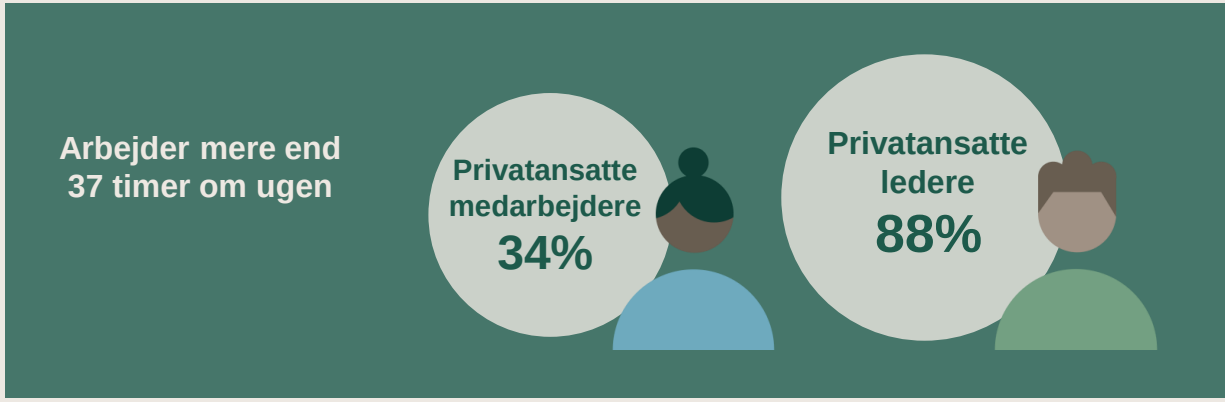
Note: Data i figuren er opgjort for ledere på tværs af sektorer.

Ledere arbejder meget, men er tilfredse med deres ugentlige arbejdstid

Analysen viser, at ledere gerne yder en stor arbejdsindsats. Det afspejler sig blandt andet i en høj ugentlig arbejdstid.

Størstedelen af ledere arbejder mere end en normal fuldtidsarbejdsuge. Flest arbejder 45-50 timer (43 pct.), mens næstflest arbejder 38-44 timer om ugen (36 pct.). 9 pct. af ledere arbejder over 50 timer ugentligt. Selvom ledere dermed ofte har lange arbejdsuger, vil 65 pct. stadig foretrække at arbejde samme antal timer, som de gør nu.

Ifølge analysen har ledere i den private sektor i gennemsnit flere ugentlige arbejdstimer end medarbejderne, men både ledere og medarbejdere er overvejende tilfredse med deres nuværende arbejdstid.



Ledere oplever også stress

Knap hver femte leder oplever stress. Især arbejdstid og ledererfaring spiller ind

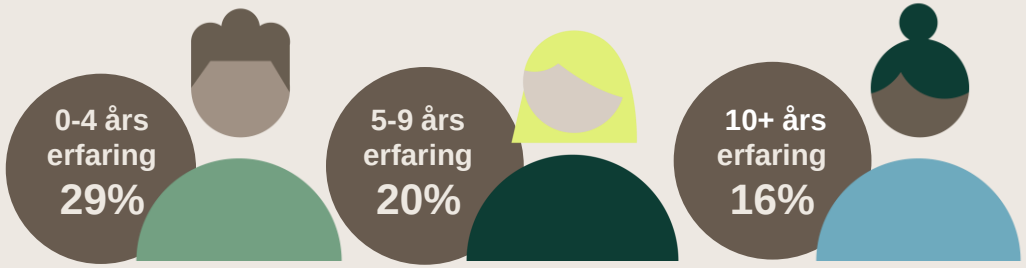
Selvom ledere overordnet set har en høj trivsel, viser analysen, at mange ledere oplever stress – ligesom medarbejdere gør.

17 pct. af alle ledere har følt sig stressede – ofte (14 pct.) eller hele tiden (3 pct.) de seneste to uger. 56 pct. af de ledere, som har følt sig stressede, angiver deres arbejde som den primære kilde til stress.

Blandt medarbejderne er det 18 pct. i den private sektor og 19 pct. i den offentlige sektor, der har følt sig stressede. I den private sektor har 15 pct. svaret ofte og 3 pct. har svaret hele tiden. Blandt medarbejderne i den offentlig sektor gælder det hhv. 15 pct. og 4 pct.

Ligesom hos medarbejderne er der en vis sammenhæng mellem lederes køn og oplevelsen af stress. 22 pct. af de kvindelige ledere og 14 pct. af de mandlige har oplevet stress inden for de seneste to uger.

Har ofte eller hele tiden følt sig stresset de sidste to uger



Note: Data i figuren er opgjort for ledere på tværs af sektorer.

Analysen viser også, at ledere med kortere ledererfaring i højere grad end andre ledere oplever stress ofte eller hele tiden.

For de ledere, som arbejder over 50 timer ugentligt, er det 31 pct., der ofte eller hele tiden oplever stress. 64 pct. af disse ledere angiver deres arbejde som den primære stresskilde. Denne gruppe af ledere er også væsentligt mindre tilfredse med balancen mellem deres arbejde og privatliv (57 pct.) end andre ledere. Til sammenligning er tilfredsheden med balancen 83 pct. for ledere, som arbejder 38-44 timer.

Flest ledere vil prioritere balancen mellem arbejde og privatliv, hvis de skulle søge nyt job i morgen

Analysens resultater understreger, at en god balance mellem arbejdsliv og privatliv betyder meget for ledere. Hvis de skulle søge nyt job i morgen, ville flest ledere i den private sektor (52%) således lægge vægt på balancen mellem arbejde og privatliv. Næstflest ville lægge vægt på muligheden for indflydelse på eget arbejde.

Hvis du skulle søge et nyt job i morgen, hvilke faktorer ville du så lægge mest vægt på? (Top 5)

Note: Data i figuren er opgjort for ledere i den private sektor.

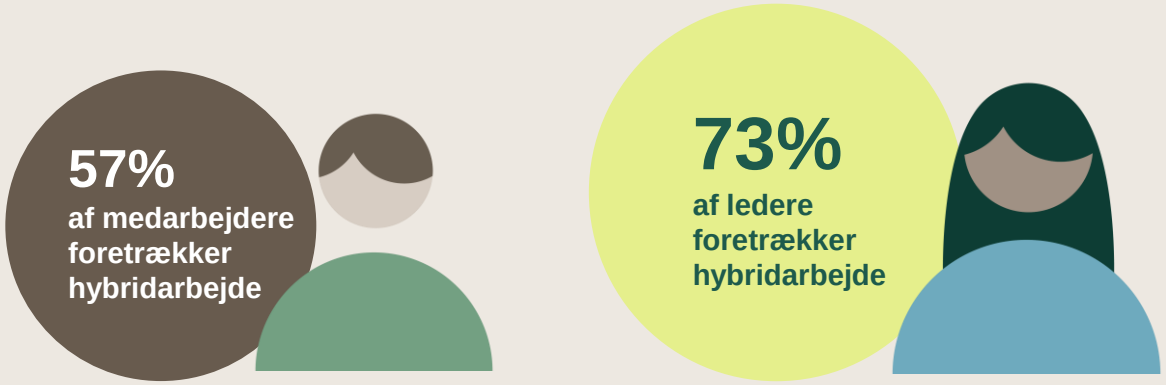
Hjemmearbejde er populært – også blandt ledere

Ledere foretrækker hybridarbejde

Analysen viser, at både ledere og medarbejdere er glade for hjemmearbejde. De fleste ledere foretrækker en blanding af fysisk fremmøde og hjemmearbejde. Og de ønsker i høj grad at give deres medarbejdere frihed til selv at vælge, hvor de arbejder.

Hele 73 pct. af lederne på det private arbejdsmarked ønsker en hybrid model, mens omtrent en fjerdedel (24 pct.) foretrækker udelukkende fysisk tilstedeværelse. Blandt medarbejdere foretrækker 57 pct. hybridarbejde og 30 pct. udelukkende fysisk tilstedeværelse.

34 pct. af lederne foretrækker én ugentlig hjemmearbejdsdag – og 25 pct. foretrækker to dage.

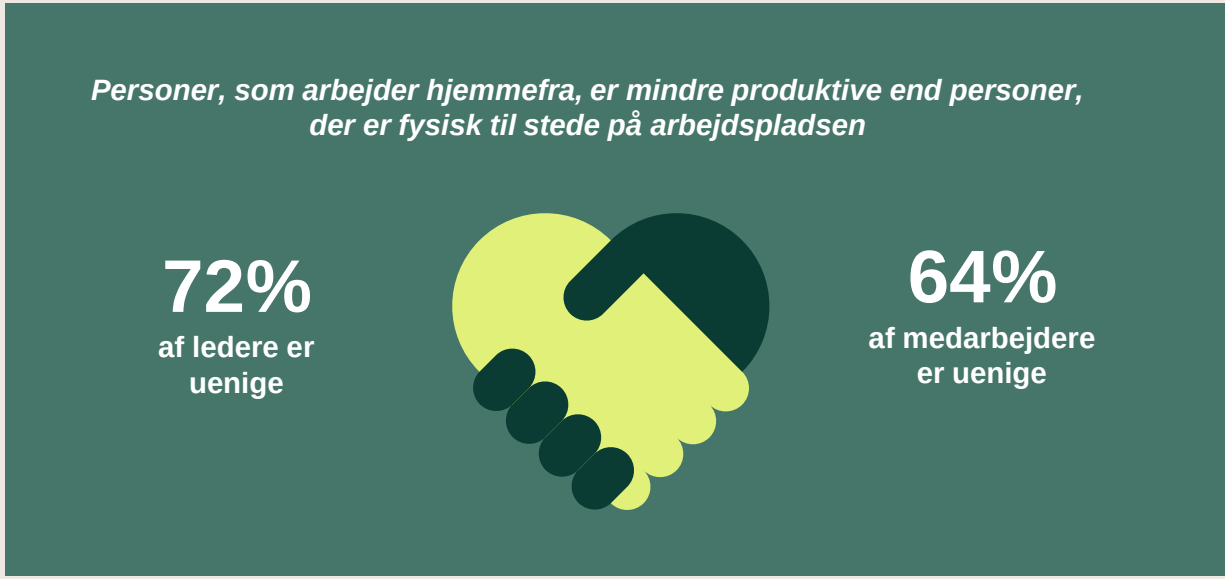


Note: Data i figuren er opgjort for ledere og medarbejdere på det private arbejdsmarked.

Ledere har stor tillid til deres medarbejdere på hjemmearbejdspladsen

Ledere har generelt stor tillid til, at arbejdet bliver udført effektivt – uanset hvor det foregår. Hele 72 pct. af lederne på det private arbejdsmarked vurderer således, at medarbejdere, som arbejder hjemmefra, ikke er mindre produktive end dem, der møder fysisk ind. 64 pct. af medarbejderne deler den opfattelse.

54 pct. af ledere på arbejdspladser, hvor hjemmearbejde er muligt, mener ikke, at det er besværligt at arbejde med personer, der arbejder hjemmefra. Det samme gælder 47 pct. af medarbejderne.



Note: Data i figuren er opgjort for ledere og medarbejdere på det private arbejdsmarked, der har mulighed for hjemmearbejde.

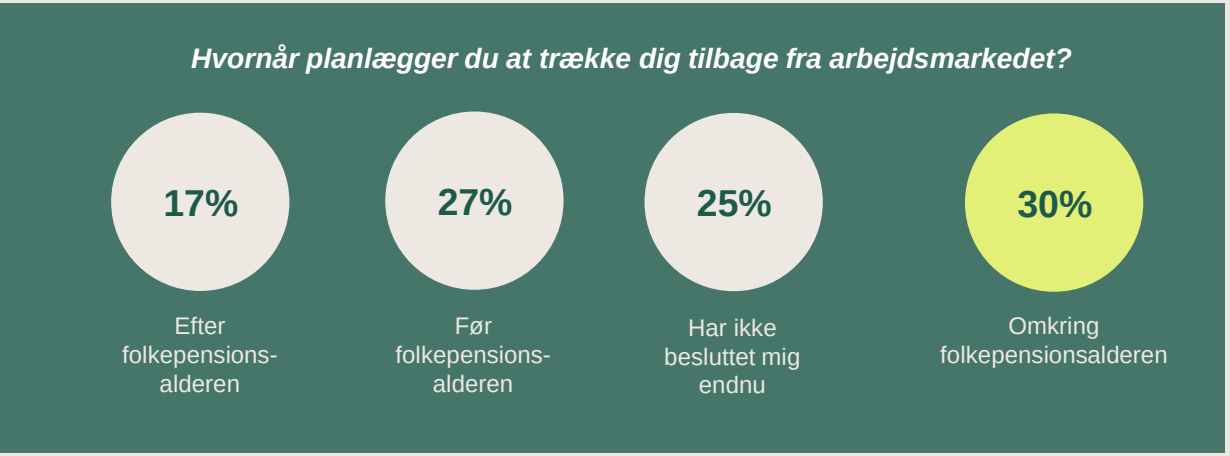
Hver fjerde leder planlægger tilbagetrækning før folkepensionsalderen

Mere end hver fjerde leder forventer at forlade arbejdsmarkedet før folkepensionsalderen

Flere ledere overvejer at forlade arbejdsmarkedet inden folkepensionsalderen. Således planlægger ca. en tredjedel af ledere født før 1970 at forlade arbejdsmarkedet omkring folkepensionsalderen, mens mere end hver fjerde forventer at gøre det før. En fjerdedel har endnu ikke taget stilling. Og en mindre andel planlægger at blive længere end folkepensionsalderen.

Lederens alder spiller en væsentlig rolle for overvejelsen. De ledere, som er tættere på folkepensionsalderen, planlægger nemlig oftere at fortsætte på arbejdsmarkedet efter pensionsalderen end de ledere, hvor folkepensionsalderen ligger længere væk.

Hvornår planlægger du at trække dig tilbage fra arbejdsmarkedet?



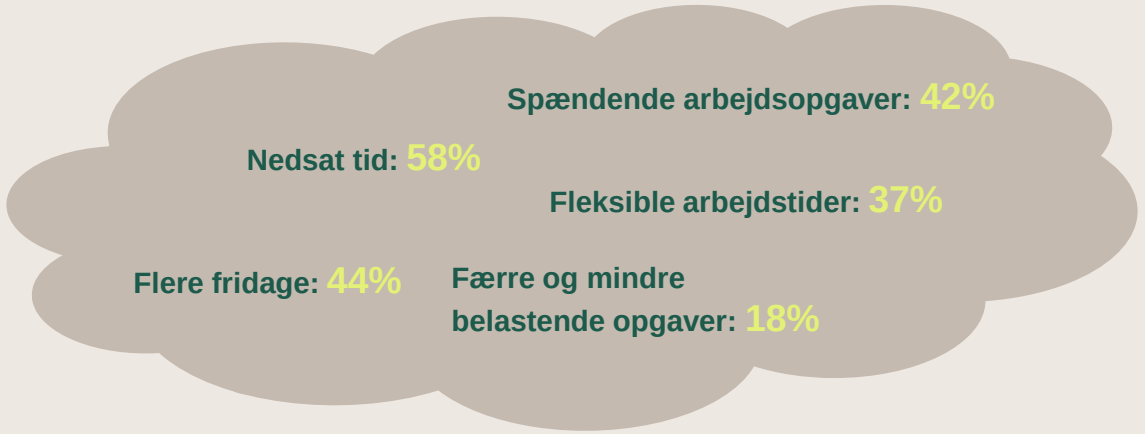
Note: Data i figuren er opgjort for ledere på tværs af sektorer født før 1970.

Fleksibilitet og meningsfulde opgaver kan bidrage til at fastholde ledere

Når ledere bliver spurgt, hvad der kan få dem til at blive længere på arbejdsmarkedet, er der stor enighed om de vigtigste faktorer. Mange nævner: nedsat tid eller deltidsarbejde, flere ferie- eller fridage, fleksible arbejdstider og spændende opgaver.

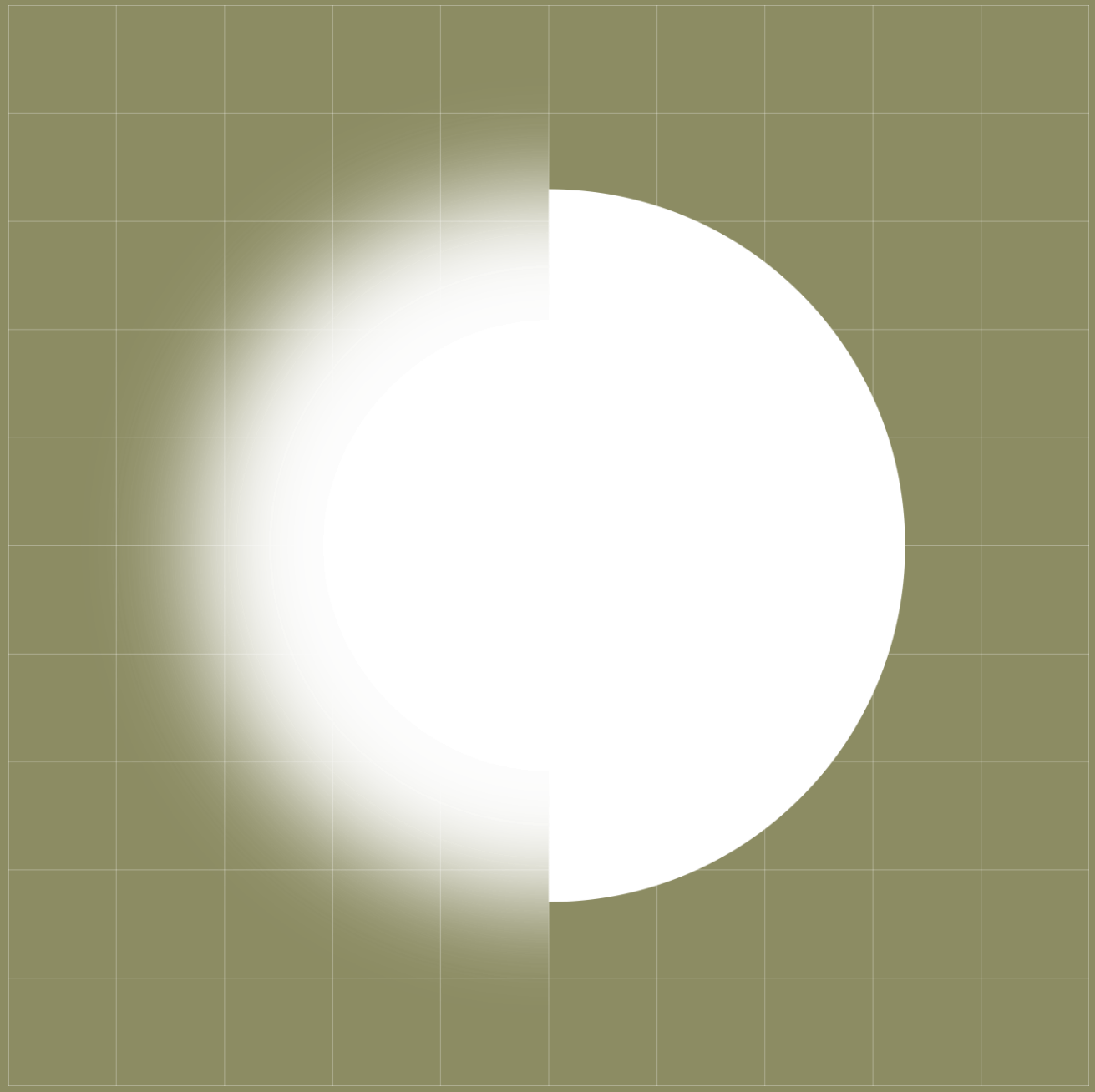
Resultaterne peger på, at fleksibilitet og meningsfuldt indhold er centralt for at fastholde ledere, men at der også er store individuelle forskelle. Derfor er det vigtigt at tage dialogen med den enkelte. Analysen viser også, at ledere og medarbejdere fremhæver de samme faktorer. Det afspejler således en bred fælles forståelse af, hvad der kan skabe motivation til at blive længere på arbejdsmarkedet.

Hvad kunne bidrage til senere tilbagetrækning for dig som leder?



Note: Data i figuren er opgjort for ledere på tværs af sektorer født før 1970.

Kapitel 1: Lederes arbejdsliv



Introduktion

Dette kapitel stiller skarpt på lederes arbejdsliv. Kapitlet undersøger drivkraften og rammerne for lederes arbejdsliv gennem følgende perspektiver:

Drivkraft	S. 17-21
Bæredygtighed som motivationsfaktor	S. 22-24
Privatliv og karriere	S. 25-27
Etiske overvejelser	S. 28-30
Arbejdstid	S. 31-33
Tilbagetrækning	S. 34-37

Analysen viser, at lederes væsentligste motivationsfaktor er mening og formål. For ledere ønsker at gøre en forskel, tage ansvar på arbejdspladsen og understøtte vigtige samfundsmæssige problemstillinger. Deres motivation er dog en sammensat og dynamisk størrelse, som kan ændre sig over tid – alt efter livsfase og ledelsesfunktion.

Tallene understreger også, at mange ledere yder en stor arbejdsindsats og har en høj ugentlig arbejdstid. Og selvom ledere generelt er tilfredse med deres ugentlige arbejdstid, er der forskelle mellem mandlige og kvindelige ledere.

Lederes arbejdsliv i hovedtal

Flest ledere ville prioritere balance, hvis de skulle søge nyt job i morgen

Det er vigtigt at sikre, at ledere har god balance mellem arbejde og privatliv samt mulighed for indflydelse på eget arbejde. Det er nemlig de to faktorer, som allerflest ledere i den private sektor lægger vægt, hvis de skulle søge et nyt job i morgen. Andre højtscorende motivationsfaktorer er, at virksomheden har værdier, der stemmer overens med lederens egne, en god løn og en god leder.

Hvis du skulle søge et nyt job i morgen, hvilke faktorer ville du så lægge mest vægt på? (Top 5)

Note: Data i figuren er opgjort for ledere på det private arbejdsmarked.

Flest ledere forbinder deres arbejde med et kald eller en følelse af formål

På tværs af sektorer angiver 42 pct. af ledere, at deres primære arbejdsdrivkraft er en følelse af formål eller et kald. Dette gælder særligt for direktører og CEOs (50 pct.) samt ledere med 10 års ledererfaring eller mere (44 pct.). Ledere med 0-4 års ledererfaring motiveres i højere grad af muligheden for succes og forfremmelse (34 pct. mod 18-26 pct. blandt ledere med mere erfaring).

Flere ledere end medarbejdere i den private sektor motiveres af, at deres arbejdsplads har fokus på klima og bæredygtighed

46 pct. af ledere i den private sektor angiver, at de bliver mere motiverede, hvis deres arbejdsplads har en klima- og bæredygtighedspolitik. Til sammenligning gælder dette for 29 pct. af privatansatte medarbejdere.

En fjerdedel af ledere i den private sektor har udelukket eller overvejet at udelukke en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser

Mening og formål er vigtige faktorer i lederes arbejdsliv. Derfor har nogle ledere i den private sektor helt fravalgt en arbejdsgiver på grund af etiske overvejelser, mens andre har overvejet eller ønsket at gøre det.

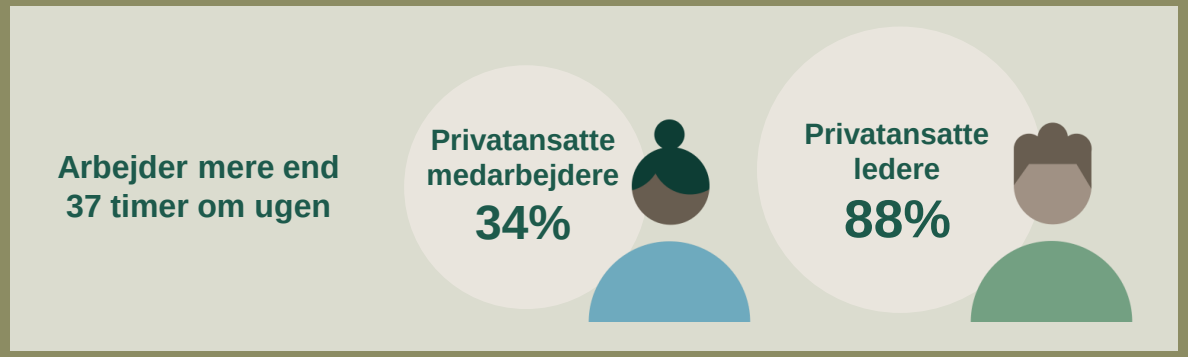
Hvor 1 ud af 4 ledere har fravalgt eller har ønsket at fravælge en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser, gælder dette for 1 ud 5 medarbejdere i den private sektor.

Lederes arbejdsliv i hovedtal

Størstedelen af ledere arbejder mere end 37 timer og er tilfredse med det

Ledere yder en stor arbejdsindsats i virksomhederne. En stor andel arbejder således mere end 37 timer ugentligt. Alligevel foretrækker størstedelen af alle ledere at fortsætte med deres nuværende arbejdstid. Flest ledere (43 pct.) arbejder 45-50 timer, mens 9 pct. arbejder over 50 timer.

Analysen viser også, at ledere i den private sektor har flere ugentlige arbejdstimer i gennemsnit end medarbejderne, men både ledere og medarbejdere er overvejende tilfredse med deres nuværende arbejdstid.



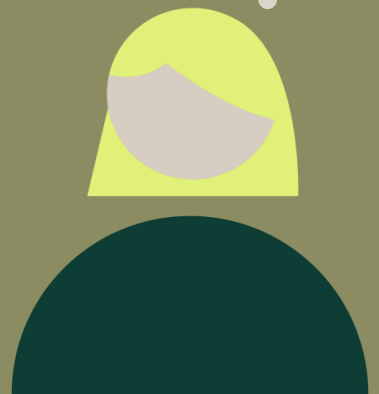
Flere mandlige end kvindelige ledere har en arbejdsuge på 45-50 timer

Mandlige ledere har en lidt længere arbejdsuge end kvindelige. 45 pct. af de mandlige ledere har en arbejdsuge på 45-50 timer, mens det gælder for 39 pct. af de kvindelige ledere. Samtidig er de mandlige ledere lidt mere tilfredse med deres nuværende arbejdstid. Flere mandlige (68 pct.) end kvindelige ledere (61 pct.) ville nemlig foretrække at arbejde samme antal timer, som de gør i dag.

Mandlige og kvindelige ledere anskuer arbejde og privatliv forskelligt

Påvirker en lederkarriere privatlivet? Vurderingen afhænger i en vis grad af lederens køn. 47 pct. af mandlige ledere er enige i, at man ikke kan forvente både at være på deltid og gøre karriere. Det gælder for 35 pct. af de kvindelige ledere. På samme måde er flere kvindelige ledere (59 pct.) end mandlige (42 pct.) uenige i, at man generelt er nødt til at prioritere mellem personligt liv og karrieren.

Hvad kunne bidrage til, at du trækker dig senere tilbage fra arbejdsmarkedet?



Nedsat tid kan fastholde ledere længere på arbejdsmarkedet

For virksomheder er der et stort potentiale i at fastholde ledere, efter de har nået folkepensionsalderen. Analysen peger på, at 17 pct. af ledere planlægger at blive på arbejdsmarkedet efter folkepensionsalderen. 25 pct. har ikke besluttet sig endnu. Det er især mere fritid og fleksibilitet, som kunne gøre det attraktivt at blive. Spændende arbejdsopgaver rangerer også højt.

Drivkraft

På tværs af sektorer

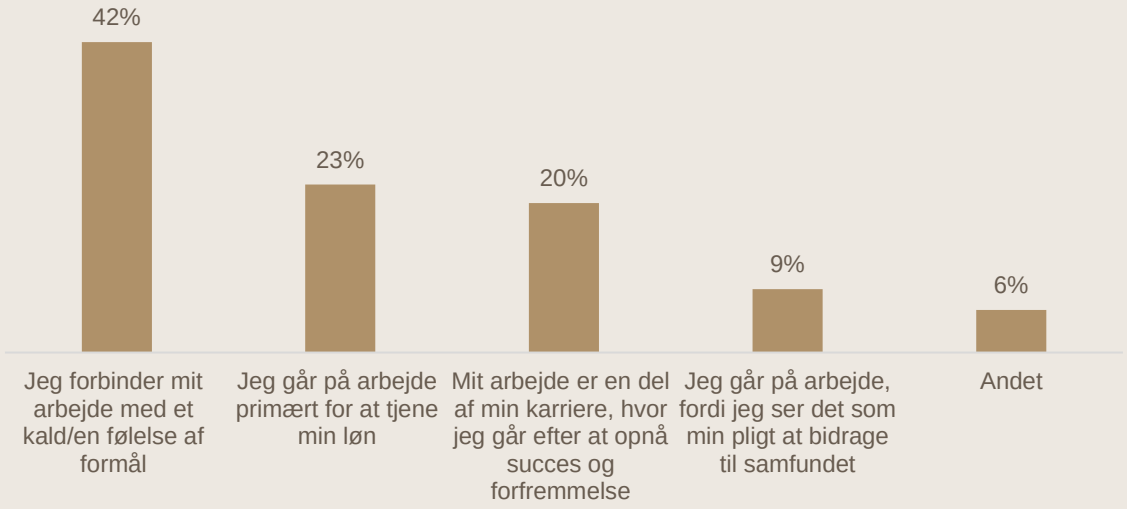
På de næste sider præsenteres centrale indsigter i, hvad der motiverer ledere i deres arbejde.

Flest ledere forbinder arbejdet med mening og formål
Det mest udbredte syn på arbejdet blandt ledere er, at det rummer et personligt formål eller føles som et kald. 42 pct. af lederne tilkendegiver, at de primært går på arbejde, fordi de oplever en dybere mening med deres ledelsesopgave – fx i kraft af at gøre en forskel for arbejdsplads, medarbejdere eller en større samfundsmæssig dagsorden.

Til sammenligning angiver 23 pct., at løn er den primære årsag til, at de går på arbejde. 20 pct. ser deres arbejde som en karrierevej med fokus på succes og forfremmelse. En mindre andel (9 pct.) begrunder deres arbejdsmotivation med en følelse af pligt over for samfundet.

Resultaterne peger på, at ledelse for mange er forbundet med noget mere og andet end blot indkomst eller karriere. Derfor bør formål og mening tænkes ind i arbejdet med at tiltrække og fastholde ledere**.**

Hvilken af følgende passer bedst på din nuværende situation?
(n = 4404)



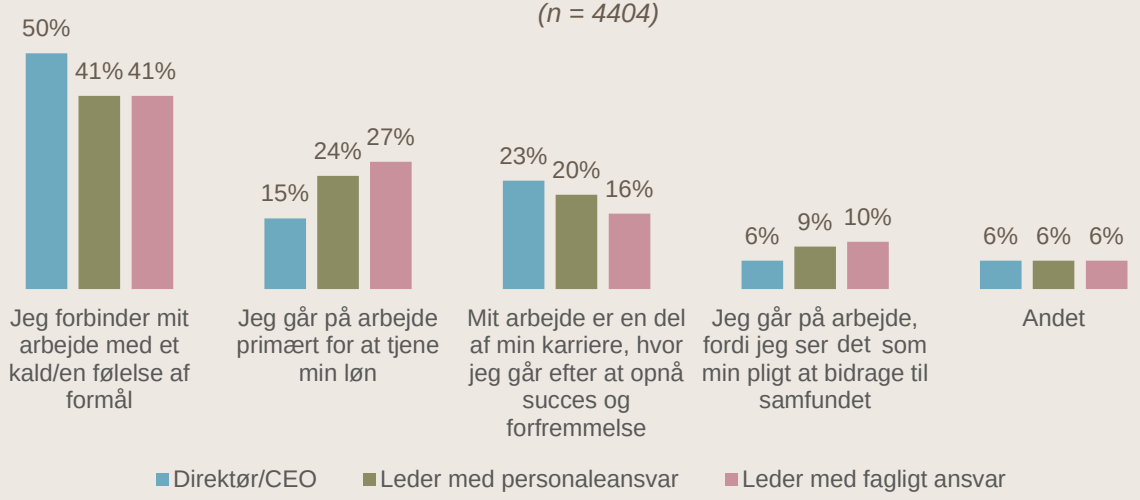
Særligt direktører forbinder arbejdet med et kald eller en følelse af formål

På tværs af lederes stillingsbetegnelser er der væsentlige forskelle på, hvilken primær drivkraft ledere har for at gå på arbejde. En større andel af direktører (50 pct.) forbinder deres arbejde med en følelse af formål eller et kald sammenlignet med andre stillingsbetegnelser (41 pct.).

Løn er i højere grad en motivationsfaktor for ledere på andre niveauer. 24 pct. af ledere med personaleansvar og 27 pct. af ledere med fagligt ansvar angiver således, at løn er deres primære begrundelse for at gå på arbejde. Det samme gælder kun for 15 pct. af direktørerne.

Forskellene vidner om, at jo højere ledelsesniveau, desto større betydning tillægges den meningsbærende del af ledelsesopgaven.

*Hvilken af følgende passer bedst på din nuværende situation?**
(n = 4404)



*Respondenterne kunne angive flere stillingsbetegnelser, og derfor kan den enkelte respondent optræde i flere kategorier.

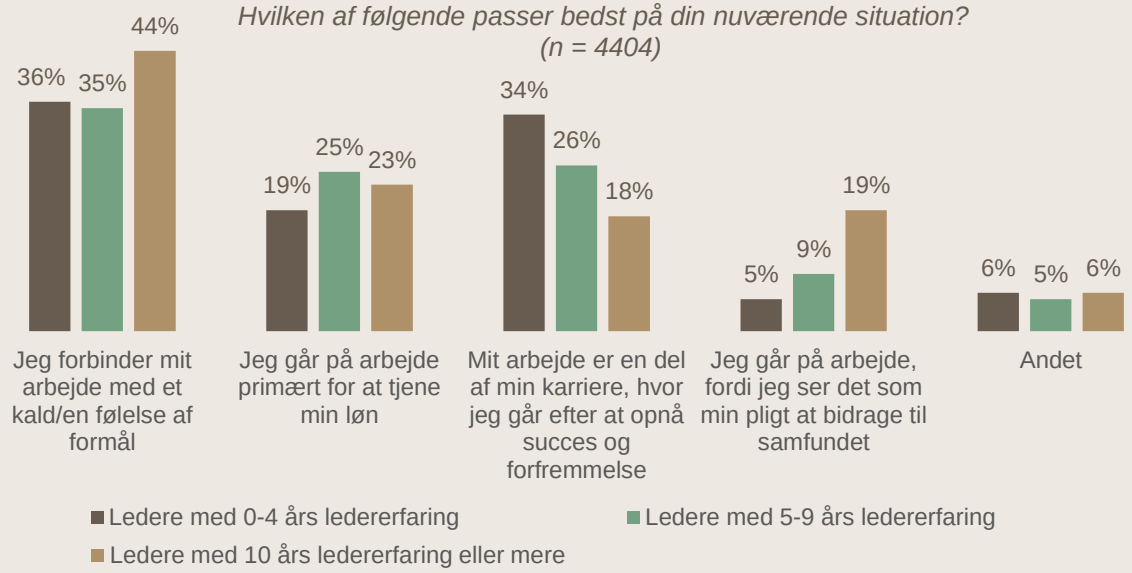
Erfaring former lederes motivation: De nye jagter karriere, de erfarne mening

Drivkraften bag arbejdet ændrer sig med lederens erfaring. Blandt ledere med 10 års erfaring eller mere forbinder 44 pct. deres arbejde med et kald eller en følelse af formål. Dette gælder kun for 35-36 pct. af dem med kortere erfaring.

Omvendt ser især ledere med 0-4 års erfaring arbejdet som en aktiv del af deres karriereudvikling. Her angiver 34 pct., at deres primære motivation er at opnå succes og forfremmelse.

Tallene afspejler en forventelig bevægelse gennem arbejdslivet. De mindre erfarne ledere orienterer sig mod næste karriereskridt, mens de mere erfarne i højere grad forbinder deres lederrolle med mening og ansvar – både for arbejdspladsen og samfundet.

Hvilken af følgende passer bedst på din nuværende situation?
(n = 4404)

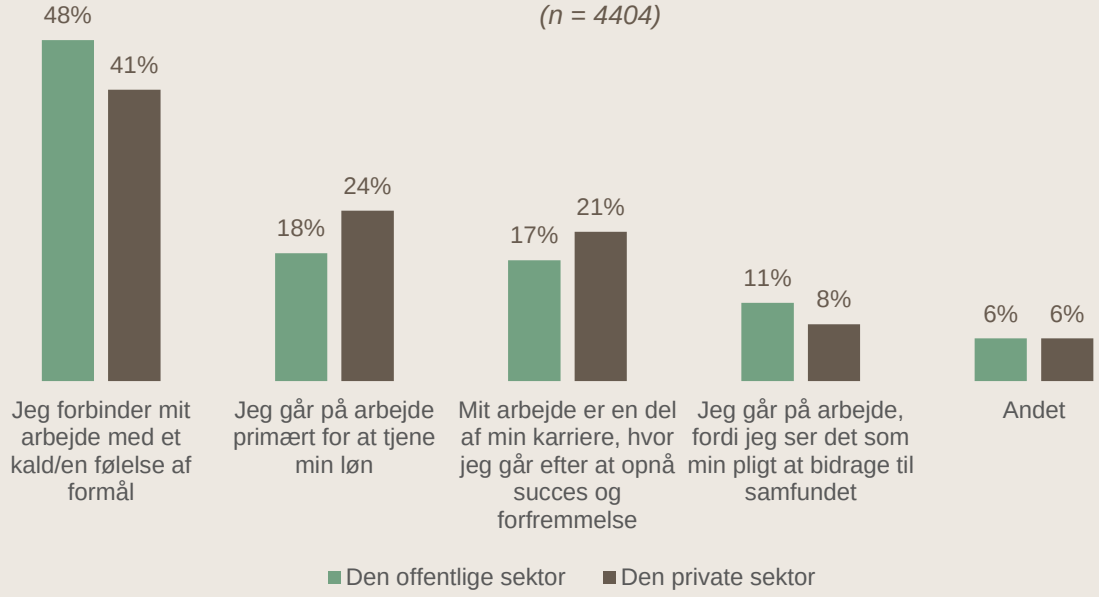


Ledere motiveres af de samme værdier – uanset sektor

På tværs af den offentlige og private sektor er lederes drivkraft for at gå på arbejde overvejende ens. Det tyder på, at ledere motiveres af det samme, uanset hvilken sektor de arbejder i.

Der er dog visse forskelle i vægtningen. Flere offentligt ansatte ledere (48 pct.) forbinder deres arbejde med et kald eller en følelse af formål sammenlignet med privatansatte ledere (41 pct.). Omvendt angiver en større andel af ledere i den private sektor, at løn er deres primære motivation (24 pct. mod 18 pct. i den offentlige sektor). Disse mønstre stemmer godt overens med eksisterende undersøgelser og afspejler allerede kendte forskelle i sektorkultur.

Hvilken af følgende passer bedst på din nuværende situation?
(n = 4404)

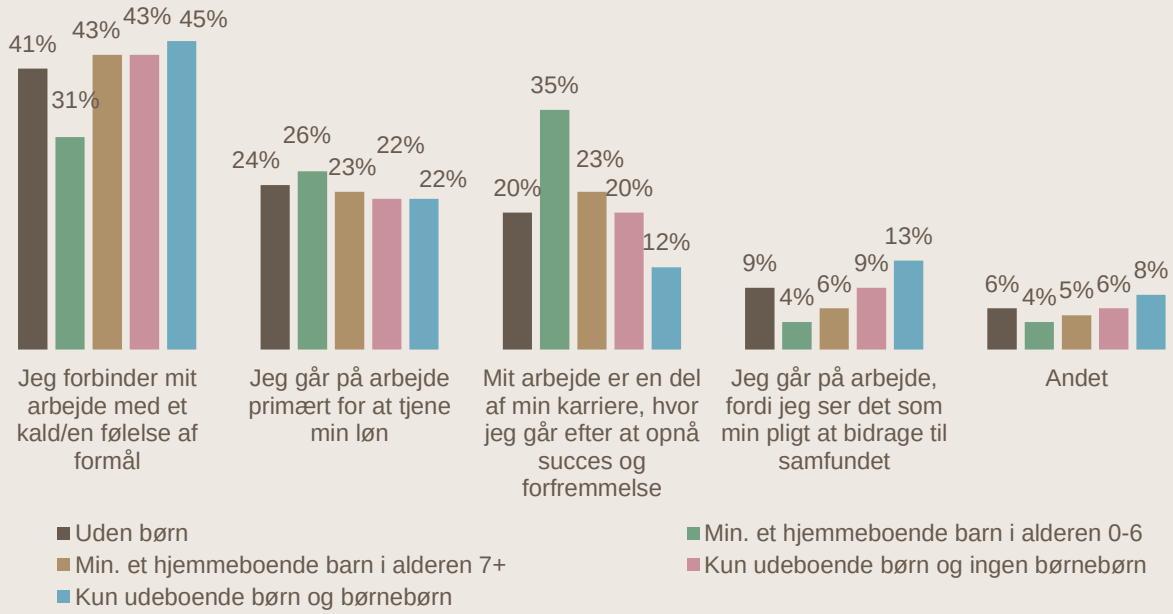


Ledere med små børn motiveres i højere grad af karriere end af formål

Livsfasen spiller en rolle for, hvad ledere ser som deres primære motivation for at gå på arbejde. Blandt ledere med små børn er det kun 31 pct., som forbinder arbejdet med en følelse af formål eller et kald. Det er væsentligt lavere end for ledere i andre livsfaser, hvor andelen er 41-45 pct.

Til gengæld ser flere ledere med små børn arbejdet som en del af deres karriere (35 pct. mod 12-23 pct. i andre livsfaser). Det kan hænge sammen med, at mange ledere i denne gruppe også er yngre med mindre ledererfaring. De befinder sig i begyndelsen af deres lederkarriere, hvor karriereudvikling og fremdrift fylder mere.

Hvilken af følgende passer bedst på din nuværende situation?
(n = 4404)



Privat sektor

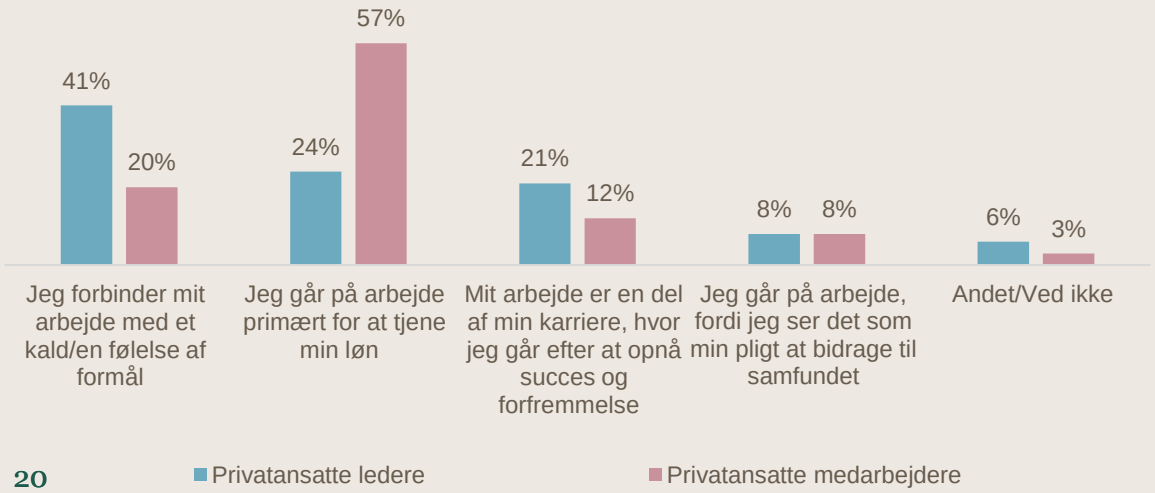
Ledere og medarbejdere motiveres forskelligt af deres arbejde

Sammenligner vi privatansatte ledere og medarbejdere, træder tydelige forskelle frem i, hvad der motiverer dem til at gå på arbejde. For langt de fleste medarbejdere (57 pct.) er det primært lønnen, som motiverer dem til at gå på arbejde, mens det kun gælder for 24 pct. af lederne.

Omvendt forbinder en stor andel af ledere (41 pct.) arbejdet med et kald eller en følelse af formål. Det er næsten dobbelt så mange som blandt medarbejdere (20 pct.). Fordelingerne blandt ledere adskiller sig ikke væsentligt på tværs af sektorer.

Forskellen mellem ledere og medarbejdere vidner om, at ledelsesopgaven i højere grad end øvrige funktioner er forbundet med et ønske om at gøre en forskel – enten for arbejdspladsen, medarbejderne eller et større formål.

Hvilken af følgende passer bedst på din nuværende situation? (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)



Privat sektor

Både ledere og medarbejdere vægter balancen mellem arbejde og privatliv højt

For at få indblik i, hvad der motiverer ledere i deres arbejdsliv, er det relevant at undersøge, hvilke faktorer de lægger vægt på ved et jobskifte.

For både ledere og medarbejdere i den private sektor er balancen mellem arbejde og privatliv en af de vigtigste faktorer ved jobsøgning. 52 pct. af lederne og 48 pct. af medarbejderne nævner dette som centralt. Balancen har altså høj prioritet på tværs af hierarki og funktion.

Svarene på denne side stammer udelukkende fra privatansatte ledere og medarbejdere. Det er dog værd at bemærke, at ledernes svar i høj grad afspejler svarmønstre på tværs af sektorer.

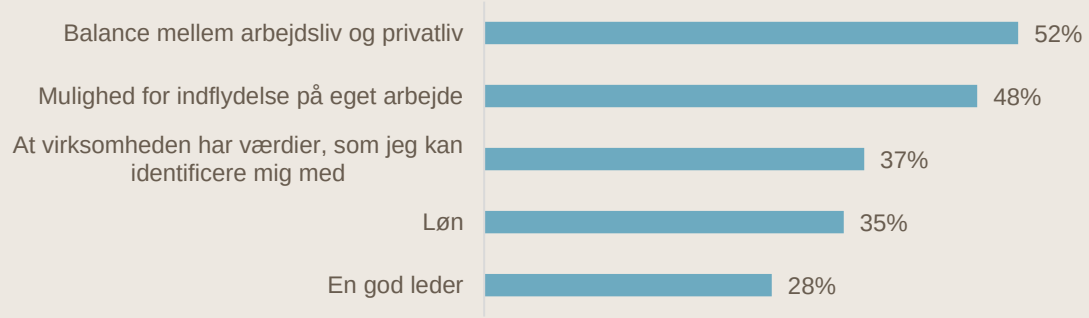
Ledere og medarbejdere prioriterer også forskellige forhold ved jobskifte

Der er også forskel på, hvad der motiverer ledere og medarbejdere. Løn er den mest afgørende faktor for medarbejdere (59 pct.), mens den for ledere kun indtager en fjerdeplads (35 pct.). Til gengæld lægger mange ledere vægt på mulighed for indflydelse og et værdimæssigt match med arbejdspladsen. Medarbejdere prioriterer i stedet mere konkrete forhold som fleksible arbejdstider og kort transporttid.

Fælles for begge grupper er dog, at en god leder er en betydelig motivationsfaktor (hhv. 28 pct. blandt ledere og 24 pct. blandt medarbejdere). Det understreger ledelsens betydning for fastholdelse af medarbejdere.

Ledere i den private sektor

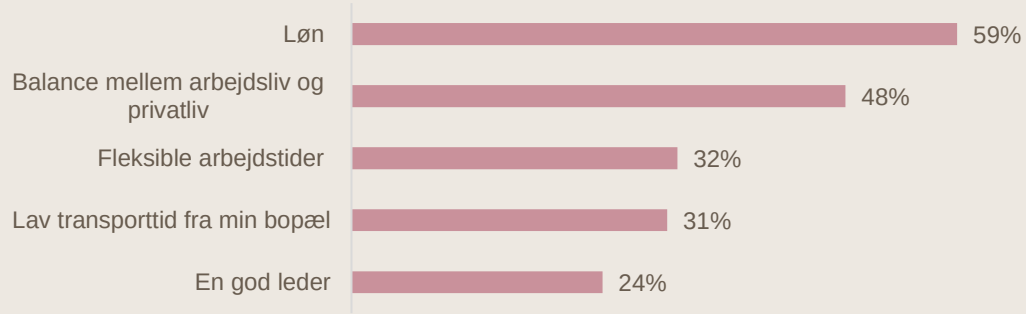
Top 5: Hvis du i morgen skulle søge et nyt job, hvilke faktorer ville du så lægge mest vægt på? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 3639)



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge ”Kollegialt fællesskab”, ”Fleksible arbejdstider”, ”Mulighed for at udvikle sig (fx via efteruddannelse, kurser o.a.)”, ”Sikkerhed i jobbet”, ”At virksomheden har et godt brand/omdømme”, ”Mulighed for ledelsesansvar”, ”Lav transporttid fra min bopæl”, ”Andet” og ”Ved ikke”.

Medarbejdere i den private sektor

Top 5: Hvis du i morgen skulle søge et nyt job, hvilke faktorer ville du så lægge mest vægt på? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 3611)



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge ”Kollegialt fællesskab”, ”Mulighed for indflydelse på eget arbejde”, ”Mulighed for at udvikle sig (fx via efteruddannelse, kurser o.a.)”, ”Sikkerhed i jobbet”, ”At virksomheden har værdier, som jeg kan identificere mig med”, ”At virksomheden har et godt brand/omdømme”, ”Mulighed for ledelsesansvar”, ”Andet” og ”Ved ikke”.

Bæredygtighed som motivationsfaktor

På de næste sider belyses, hvordan klima og bæredygtighed spiller ind som motivationsfaktor for ledere.

En arbejdsplads, som tager ansvar for klima og bæredygtighed, motiverer ledere

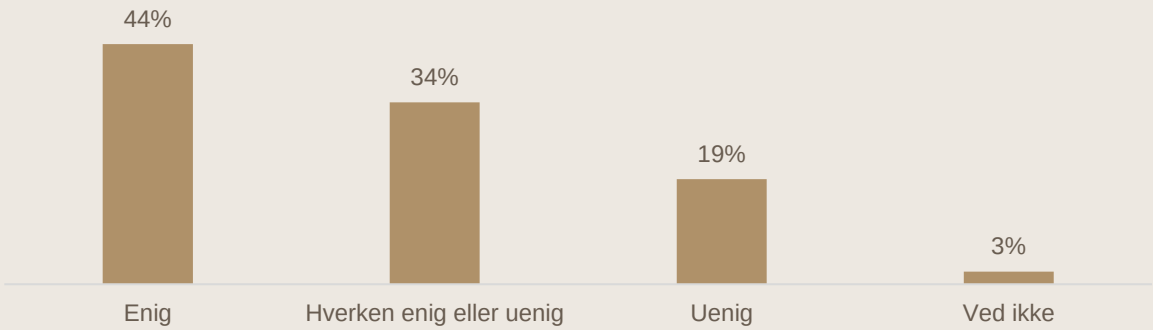
For en stor gruppe ledere er det motiverende, når arbejdspladsen tager aktivt stilling til klima og bæredygtighed. Knap halvdelen angiver, at en klima- og bæredygtighedspolitik øger deres arbejdsmotivation. Det understøtter billedet fra forrige side, hvor et værdimæssigt match blev fremhævet som en væsentlig faktor i forbindelse med jobsøgning.

Over halvdelen af ledere er også uenige i, at et bæredygtighedsfokus ikke ville gøre nogen forskel for dem. Det bekræfter, at mange oplever temaet som mere end blot symbolsk.

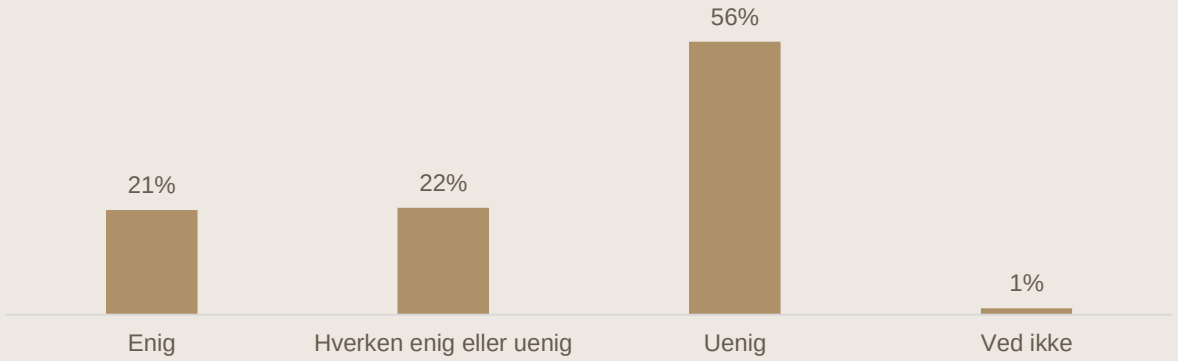
Det er dog ikke alle ledere, der deler denne holdning. Omkring en femtedel svarer, at de ikke bliver mere motiverede af bæredygtighedsinitiativer, mens en tilsvarende andel vurderer, at det ikke gør nogen forskel.

Resultaterne peger på, at klima og bæredygtighed ikke nødvendigvis har bred appel til alle ledere. Men det er et tema, som for en hel del ledere spiller en reel rolle for arbejdsmotivationen.

Jeg føler mig mere motiveret i mit arbejde, hvis min arbejdsplads har en klima- og miljømæssig bæredygtighedspolitik (n = 4404)



Det gør ingen forskel for mig, om min arbejdsplads fokuserer på klima- og miljømæssig bæredygtighed (n = 4404)



Bæredygtighed som motivationsfaktor

Stillingsbetegnelse

På tværs af sektorer

Topledere prioriterer klimabevidsthed højere end øvrige ledere

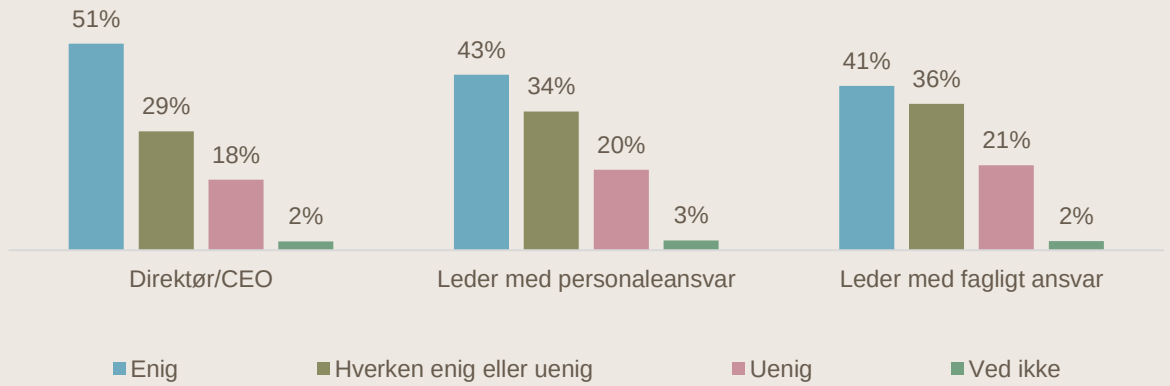
På tværs af stillingsniveauer bakker ledere bredt op om, at arbejdspladsen bør tage ansvar for klima og bæredygtighed. Tendensen er dog tydeligst blandt topledere: 51 pct. af direktører angiver, at en klima- og bæredygtighedspolitik øger deres motivation, mod 43 pct. blandt ledere med personaleansvar og 41 pct. blandt ledere med fagligt ansvar.

Det er dog ikke klart, om toplederes svar udelukkende afspejler deres personlige motivation. Eller om de i højere grad taler ud fra et strategisk perspektiv, hvor bæredygtighed opfattes som en nødvendighed for arbejdspladsens profil og fremtid.

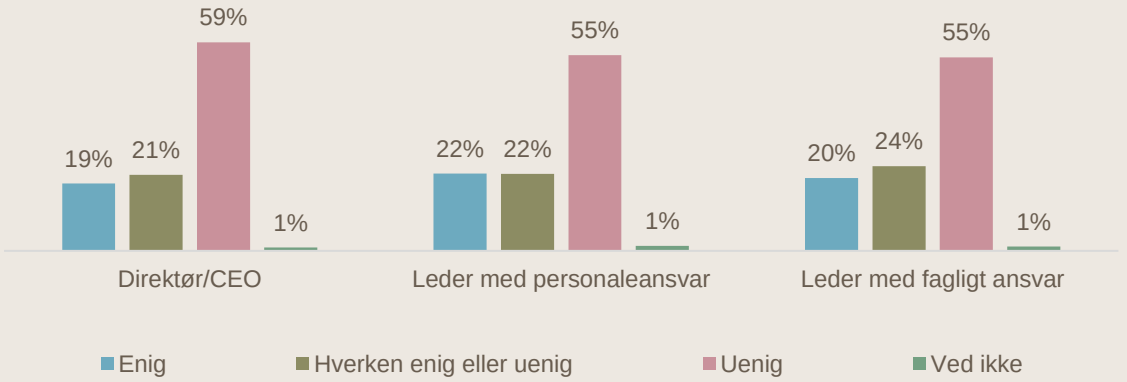
Samtidig afviser halvdelen af lederne – på tværs af stillingsniveauer, at arbejdspladsens fokus på klima- og miljømæssig bæredygtighed er uden betydning.

Der ses i øvrigt ingen markante forskelle i synet på klima og bæredygtighed, når lederne fordeles efter køn, livsfase eller erfaring.

Jeg føler mig mere motiveret i mit arbejde, hvis min arbejdsplads har en klima- og miljømæssig bæredygtighedspolitik (n = 4404)*



Det gør ingen forskel for mig, om min arbejdsplads fokuserer på klima- og miljømæssig bæredygtighed (n = 4404)*



*Respondenterne kunne angive flere stillingsbetegnelser, og derfor kan den enkelte respondent optræde i flere kategorier.

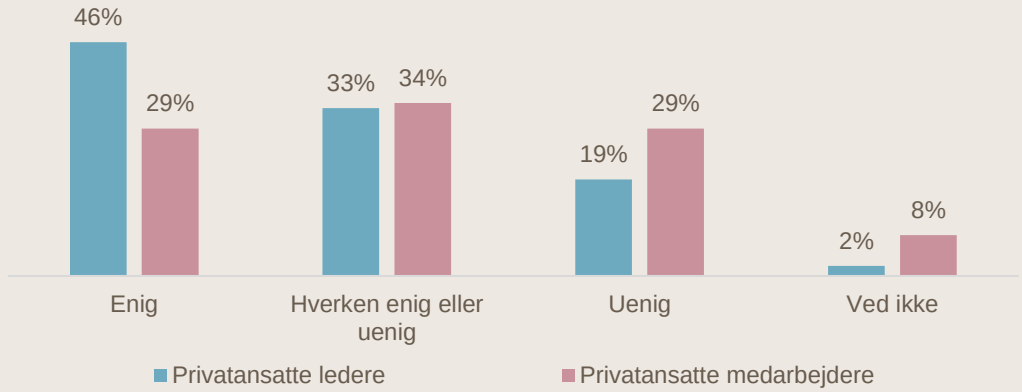
Privatansatte ledere og medarbejdere vurderer klima og bæredygtighed forskelligt

Bæredygtighed og klima er ikke en lige stor motivationsfaktor for ledere og medarbejdere i den private sektor. Tallene peger således på, at bæredygtighed har en større betydning for lederes motivation.

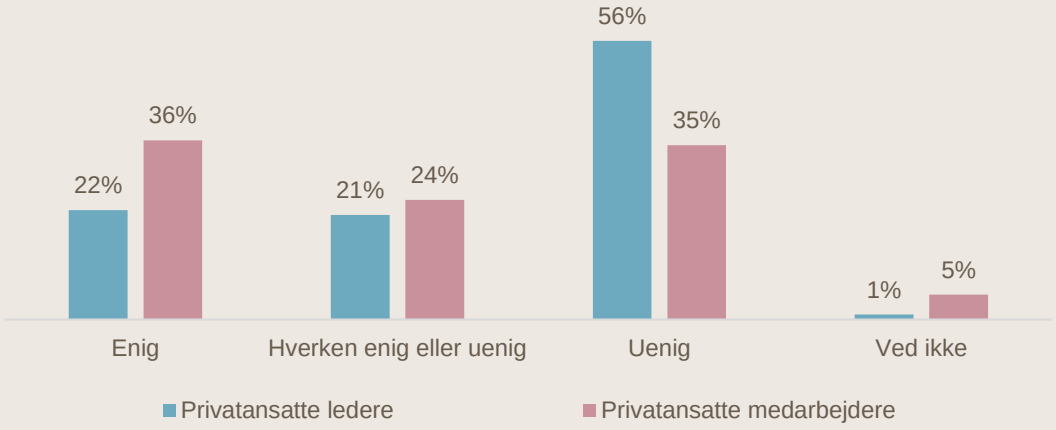
46 pct. af ledere i den private sektor tilkendegiver, at de føler sig mere motiverede i deres arbejde, hvis arbejdspladsen har en klima- og bæredygtighedspolitik. For medarbejdere gælder det kun 29 pct. – og omtrent lige så mange medarbejdere afviser, at det motiverer dem. Desuden angiver omkring en tredjedel af medarbejderne, at det ikke gør nogen forskel for dem, om deres arbejdsplads fokuserer på klima og bæredygtighed. Til sammenligning er 56 pct. af lederne uenige i, at fokus på bæredygtighed er uden betydning for deres motivation.

Sammenlagt indikerer resultaterne, at klima og bæredygtighed i højere grad indgår i lederes opfattelse af en meningsfuld arbejdsplads. Og det er et vigtigt fund, da ledere i kraft af deres opgave som retningsgiver og kulturbærere spiller en væsentlig rolle for, at vigtige samfundsmæssige dagsordener kan blive løftet succesfuldt.

Jeg føler mig mere motiveret i mit arbejde, hvis min arbejdsplads har en klima- og miljømæssig bæredygtighedspolitik (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)



Det gør ingen forskel for mig, om min arbejdsplads fokuserer på klima- og miljømæssig bæredygtighed (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)



Privatliv og karriere

De følgende sider fokuserer på, hvordan ledere oplever balancen mellem karriere og privatliv. Særligt hvordan ledere vurderer mulighederne for at forene ambitioner på jobbet med privatlivet.

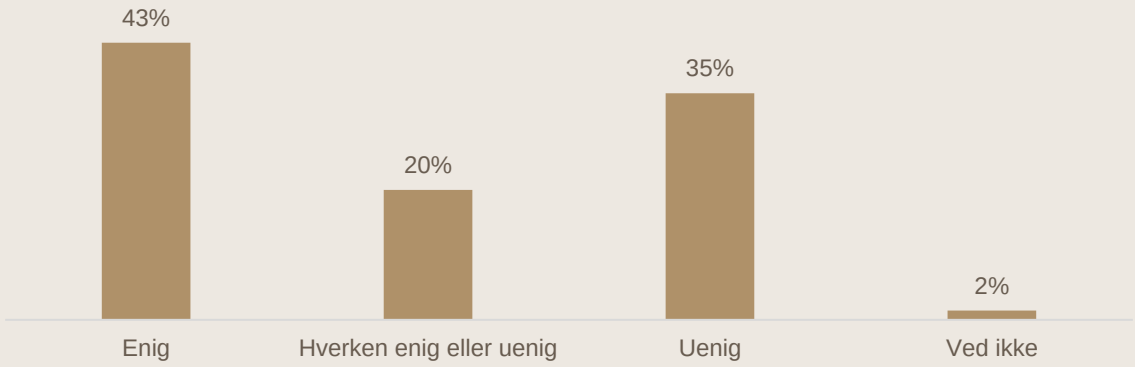
Ledere er delte i spørgsmålet om, hvorvidt karriere og privatliv kan forenes

Spændinger mellem arbejde og privatliv er velkendte – især for ledere der ofte arbejder mange timer og føler, at deres arbejde har formål og mening. Det kan gøre det vanskeligt at adskille de to sfærer eller finde en tydelig balance.

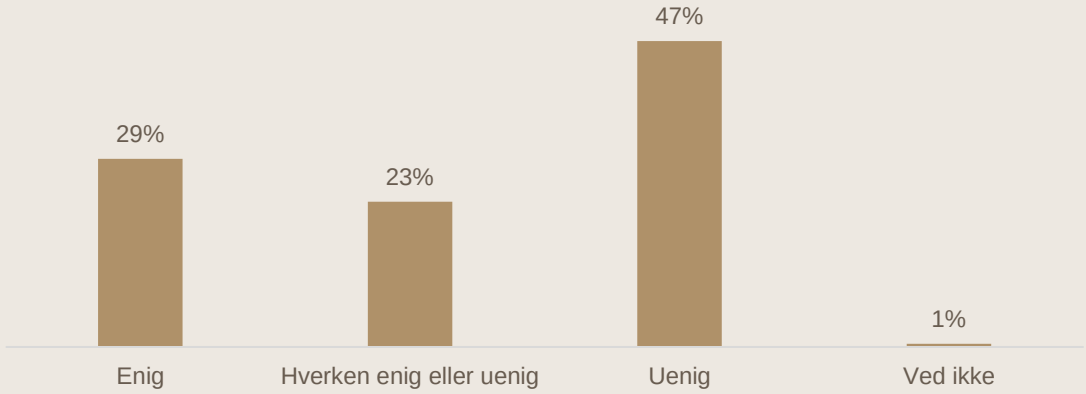
43 pct. af ledere er enige i, at man ikke kan forvente at arbejde på deltid og samtidig gå efter succes og forfremmelse. 35 pct. er uenige i dette og vurderer dermed, at deltidsarbejde ikke nødvendigvis er en barriere for karriereudvikling.

47 pct. er uenige i, at man bliver nødt til at vælge mellem karriere og privatliv. Og det tyder på, at flere ser det som muligt at forene de to. Samtidig forholder 20-23 pct. sig neutrale i de to spørgsmål.

Man kan ikke forvente at være på deltid og samtidig gå efter at opnå succes og forfremmelse på ens arbejde (n = 4404)



Man bliver generelt nødt til at prioritere mellem personligt liv og at gøre karriere (n = 4404)



> Ledere oplever ofte et stort arbejdspres og mange krævende arbejdsopgaver, der kan udfordre balancen mellem arbejdslivet og privatlivet. En god balance kræver, at arbejdspladsen har et stærkt fokus på at sætte rammer for ledelsesopgaven og sørge for, at lederne kan delegere opgaver effektivt.
>
> – Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

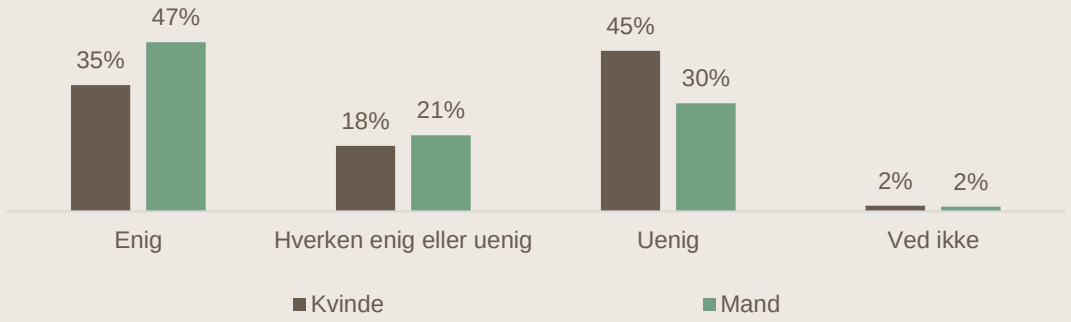
Mandlige ledere mener i højere grad end kvindelige, at man må prioritere mellem privatliv og karriere

Der ses kønsforskelle i lederes syn på, om man er nødt til at prioritere mellem personligt liv og arbejdsmæssig succes. 47 pct. af de mandlige ledere mener, at man ikke kan forvente at være på deltid og samtidig gå efter forfremmelse. Det samme gælder for 35 pct. af de kvindelige ledere.

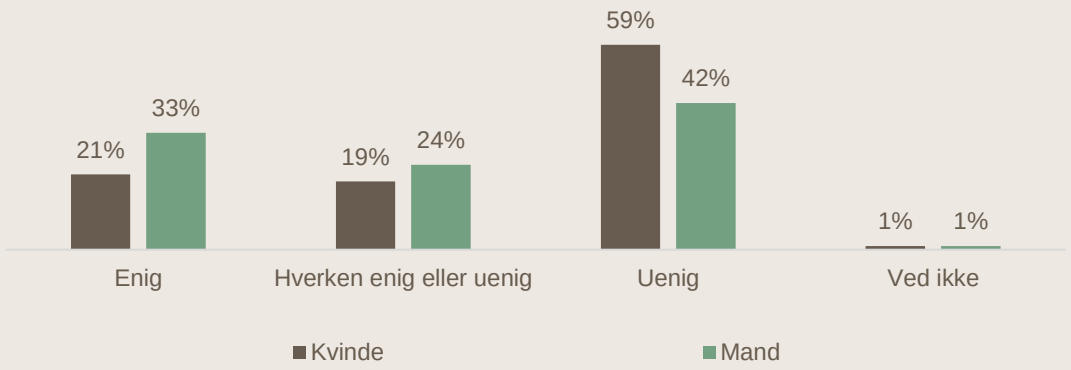
Tendensen går igen i spørgsmålet om, hvorvidt man generelt må prioritere mellem karriere og privatliv: 59 pct. af de kvindelige ledere er uenige mod 42 pct. af de mandlige.

Disse fund er ikke ny viden i relation til mænd og kvinders tilgang til arbejdslivet.

Man kan ikke forvente at være på deltid og samtidig gå efter at opnå succes og forfremmelse på ens arbejde (n = 4401)*



Man bliver generelt nødt til at prioritere mellem personligt liv og at gøre karriere (n = 4401)*



*Kun et meget begrænset antal respondenter har en anden kønsidentitet, og deres besvarelser er derfor udeladt i graferne.

Ledere og medarbejdere ser forskelligt på balancen mellem karriere og privatliv

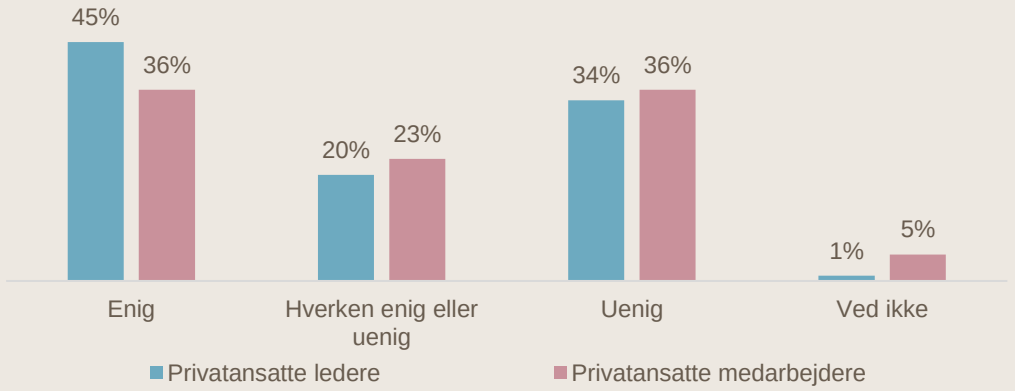
På det private arbejdsmarked er både ledere og medarbejdere splittede i spørgsmålet om, hvordan karriere og privatliv hænger sammen.

46 pct. af lederne i den private sektor er uenige i, at man nødvendigvis må prioritere mellem personligt liv og karriere. Det samme gælder kun for 31 pct. af medarbejderne. Omvendt er flere ledere end medarbejdere enige i, at man ikke kan forvente at arbejde på deltid og samtidig stræbe efter forfremmelse (45 pct. mod 36 pct.).

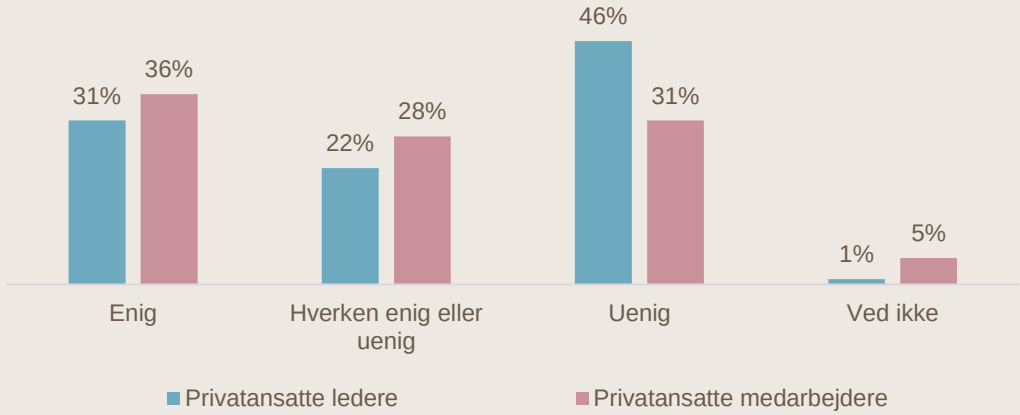
Resultaterne viser, at medarbejdere i højere grad end ledere oplever, at det er nødvendigt at vælge mellem karriere og privatliv. 23-28 pct. af lederne forholder sig neutrale til spørgsmålene, mens det gælder for 20-22 pct. af medarbejderne.

Det er værd at bemærke, at lederes svar på tværs af sektorer ligner hinanden.

Man kan ikke forvente at være på deltid og samtidig gå efter at opnå succes og forfremmelse på ens arbejde (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)*



Man bliver generelt nødt til at prioritere mellem personligt liv og at gøre karriere (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)*



*Kategorierne "Enig" og "Uenig"' er sammenlægninger af henholdsvis "Helt enig" og "Overvejende enig" samt "Helt uenig" og "Overvejende uenig".

Etiske overvejelser

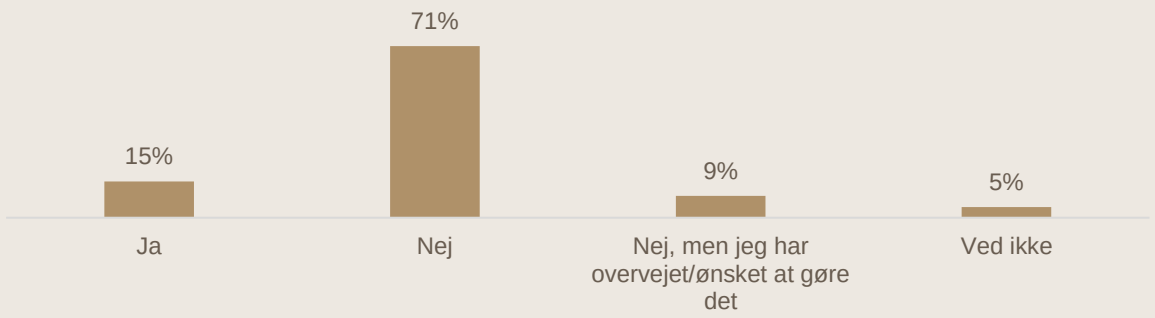
I det følgende undersøges det, hvordan ledere forholder sig til etiske overvejelser i valget af arbejdsgiver.

Knap hver fjerde leder har fravalgt en arbejdsgiver ud fra etiske overvejelser – eller ønsket at gøre det

Ledere lægger ofte vægt på, at arbejdet har mening og stemmer overens med deres værdier. Det kan være en medvirkende forklaring på, at knap 1 ud af 4 ledere har fravalgt (15 pct.) eller overvejet at fravælge en arbejdsgiver (9 pct.) med afsæt i etiske overvejelser. Det indikerer, at værdier spiller en rolle for en betydelig andel af ledere, når de vurderer potentielle arbejdspladser.

Samtidig har hovedparten af ledere (71 pct.) ikke fravalgt eller overvejet at fravælge en arbejdsgiver af etiske grunde. Så selvom værdier er vigtige for mange ledere, er det langt fra alle, der oplever, at etiske overvejelser er afgørende for deres jobvalg.

Har du afvist eller udelukket en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser (fx overvejelser relateret til klima og bæredygtighed, overholdelse af menneskerettigheder, dyrevelfærd, beskyttelse af minoriteter og udsatte o.a.)? (n = 4404)



Etiske overvejelser

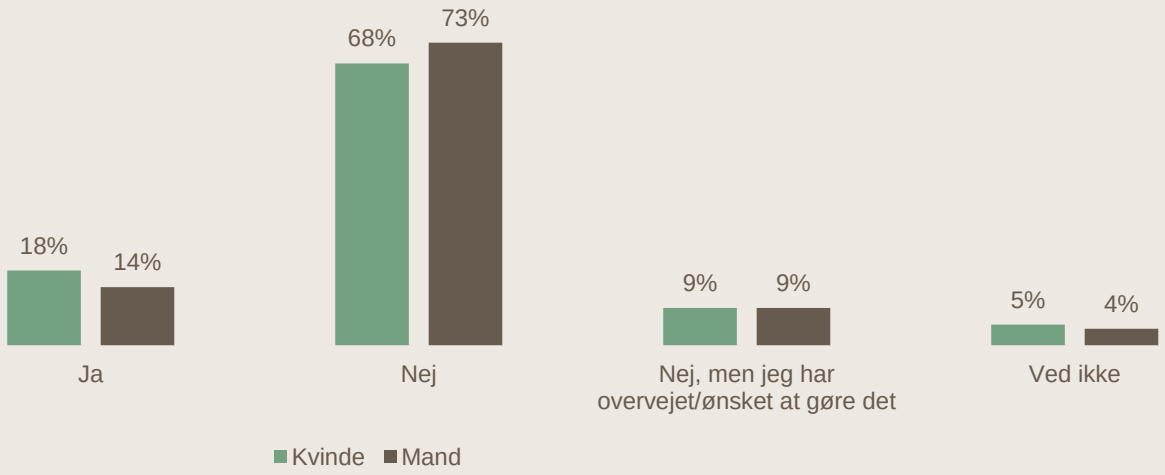
Køn

Kvindelige og mandlige ledere vurderer etiske hensyn ved jobvalg nogenlunde ens

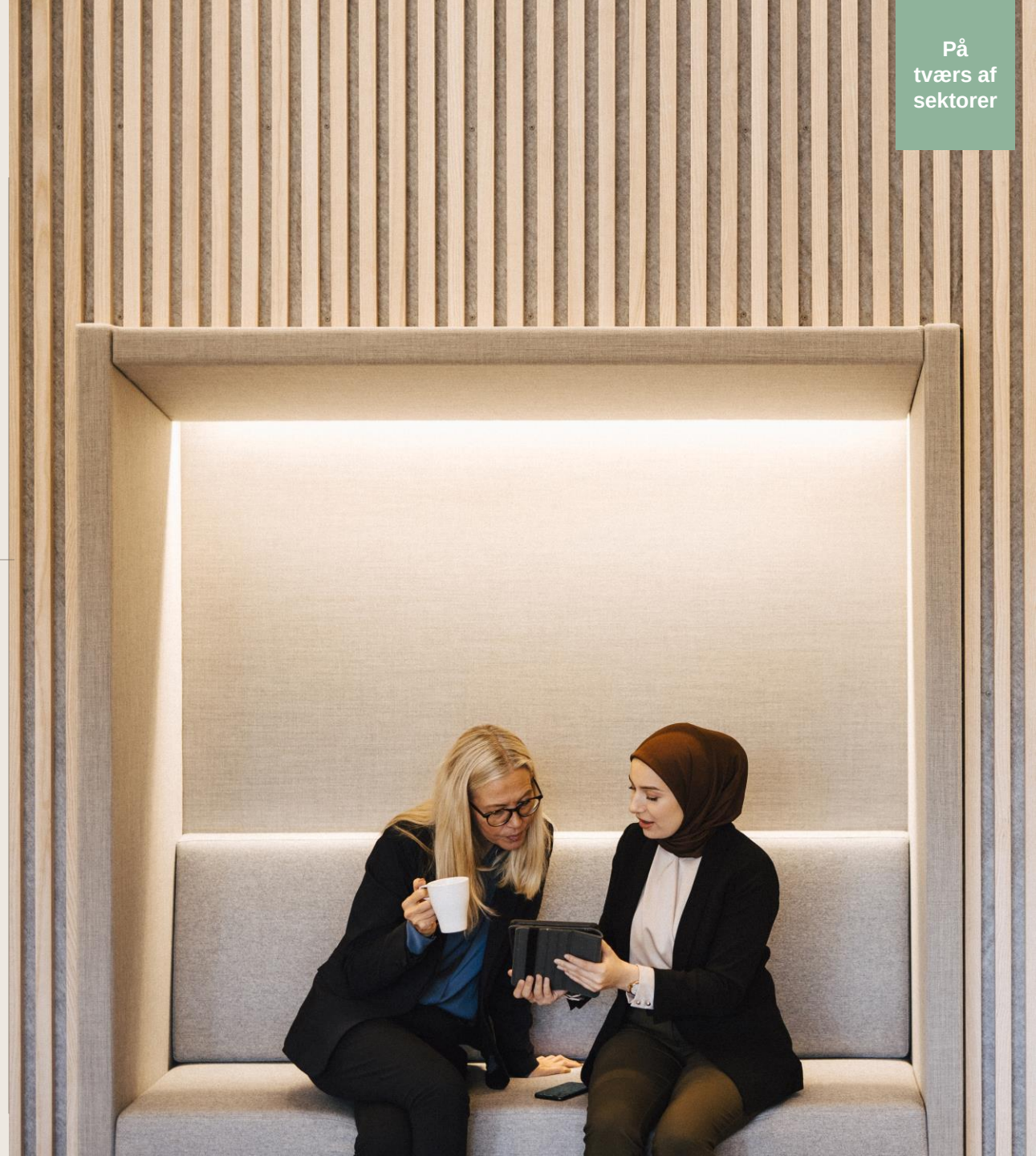
Der ses kun mindre forskelle mellem kvindelige og mandlige ledere i forhold til, om de har fravalgt en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser. 27 pct. af de kvindelige ledere har enten afvist, udelukket eller ønsket at fravælge en arbejdsgiver af etiske grunde – mod 23 pct. af de mandlige ledere.

Forskellen er relativt beskeden. Det tyder på, at både kvindelige og mandlige ledere i nogenlunde samme omfang lader etiske overvejelser indgå i deres vurdering af potentielle arbejdspladser. Samtidig ses der ikke markante variationer på tværs af brancher, livsfaser, ledelseserfaring eller stillingsbetegnelser.

Har du afvist eller udelukket en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser (fx overvejelser relateret til klima og bæredygtighed, overholdelse af menneskerettigheder, dyrevelfærd, beskyttelse af minoriteter og udsatte o.a.)? (n = 4401)*



*Kun et meget begrænset antal respondenter har en anden kønsidentitet, og deres besvarelser er derfor udeladt i graferne.



Etiske overvejelser

Ledere og medarbejdere

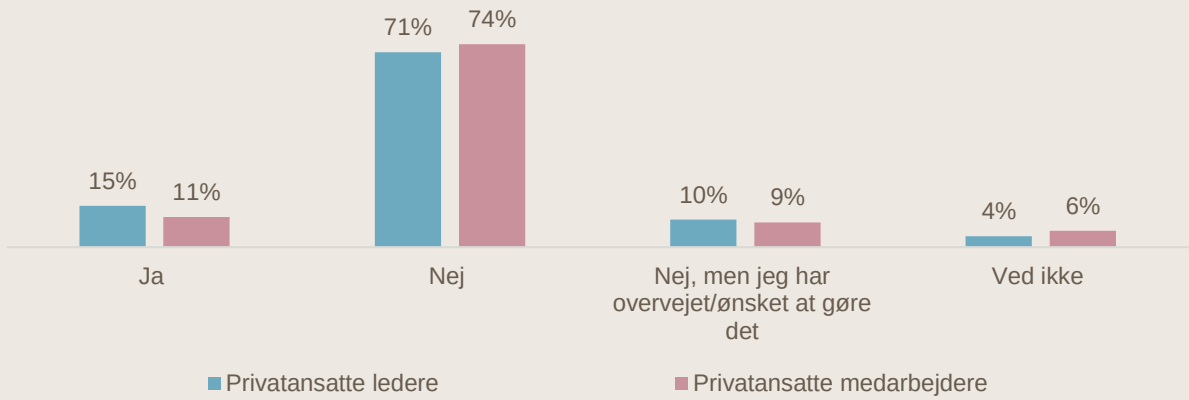
Privat sektor

En væsentlig andel af ledere og medarbejdere har fravalgt eller overvejet at fravælge en arbejdsplads af etiske grunde

I den private sektor har en væsentlig andel af både ledere og medarbejdere enten fravalgt eller overvejet at fravælge en arbejdsplads, fordi den ikke stemte overens med deres personlige værdier. Samlet set har 25 pct. af privatansatte ledere og 20 pct. af privatansatte medarbejdere haft sådanne overvejelser.

Det understreger, at både ledere og medarbejdere stiller krav til arbejdspladsens værdier. Derfor er det afgørende for arbejdspladser at være bevidste om deres etiske profil og signaler, hvis de vil tiltrække og fastholde kvalificerede kandidater. Og det gælder især ledere, fordi overvejelserne fylder mest for dem.

Har du afvist eller udelukket en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser (fx overvejelser relateret til klima og miljømæssig bæredygtighed, overholdelse af menneskerettigheder, dyrevelfærd, beskyttelse af minoriteter og udsatte o.a.)? (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)



Arbejdstid

På tværs af sektorer

I de følgende afsnit ses der nærmere på lederes arbejdstid. Fokus er særligt på, hvordan ledere oplever og prioriterer deres tid på arbejdet.

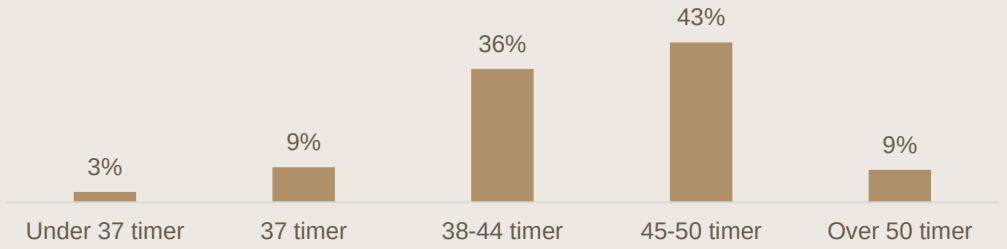
De fleste ledere arbejder mere end 37 timer – og ønsker at fortsætte sådan

Langt de fleste ledere har en høj ugentlig arbejdstid. 9 ud af 10 arbejder mere end 37 timer om ugen. 36 pct. arbejder i gennemsnit 38-44 timer om ugen, mens 43 pct. arbejder 45-50 timer.

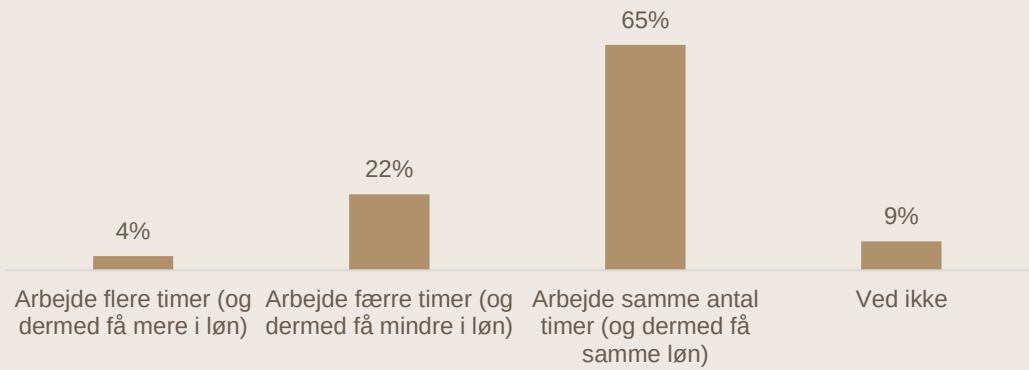
Når ledere bliver spurgt, om de ville foretrække at ændre deres arbejdstid, svarer 65 pct., at de gerne vil fortsætte med det nuværende timeantal. Det hænger godt sammen med, at mange ledere generelt er tilfredse med deres arbejdsliv.

Der er dog en væsentlig gruppe på 22 pct., som gerne ville arbejde færre timer, hvis de fik mulighed for det. Senere i rapporten peger resultaterne på, at dette ofte hænger sammen med oplevelsen af stress.

Hvor mange timer arbejder du i gennemsnit om ugen inkl. evt. weekend- og aftenarbejde? (n = 4404)



Hvis du blev tilbudt det, ville du så foretrække at arbejde flere, færre eller et uændret antal timer i forhold til din nuværende arbejdstid (i hovedbeskæftigelse og evt. bijob)? (n = 4404)



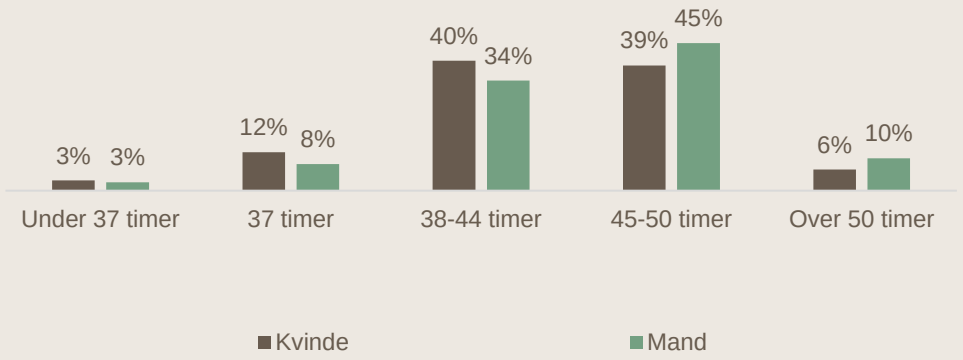
Flere mandlige end kvindelige ledere arbejder over 45 timer om ugen

Ser vi på den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid fordelt på lederes køn, har de mandlige ledere generelt en lidt længere arbejdsuge.

45 pct. af de mandlige ledere har en arbejdsuge på 45-50 timer. Det gælder for 39 pct. af de kvindelige ledere. 10 pct. af de mandlige ledere og 6 pct. af de kvindelige ledere arbejder over 50 timer om ugen.

Til gengæld er der en større andel af kvindelige ledere (40 pct.) end mandlige ledere (34 pct.), som arbejder lidt mere end en normal fuldtidsuge, nemlig 38-44 timer.

Hvor mange timer arbejder du i gennemsnit om ugen inkl. evt. weekend- og aftenarbejde? (n = 4401)*



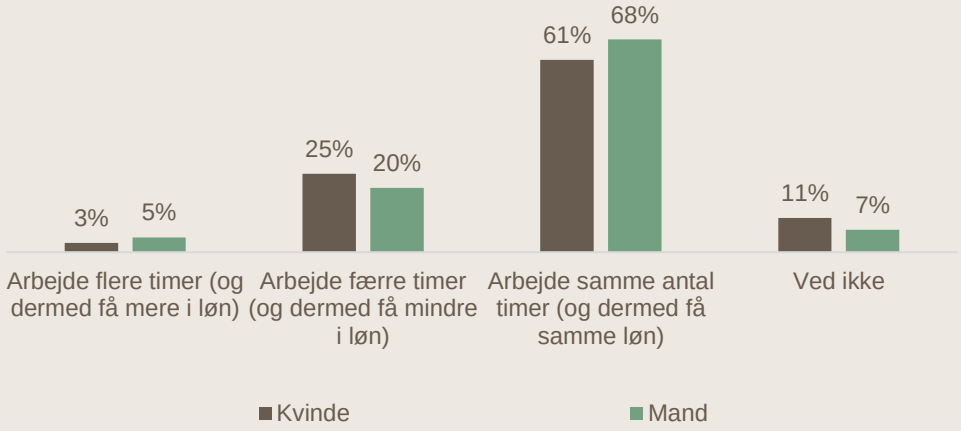
Mandlige ledere er mere tilfredse med deres arbejdstid end kvindelige ledere

Når det kommer til ønsket om at arbejde flere, færre eller samme antal timer end i dag, er der ingen store forskelle mellem kønnene.

Enkelte forskelle er dog værd at bide mærke i. Flere mandlige ledere (68 pct.) end kvindelige ledere (61 pct.) vil foretrække at arbejde det samme antal timer om ugen, som de gør nu. Samtidig kan flere kvindelige ledere (25 pct.) end mandlige (20 pct.) godt tænke sig at arbejde færre timer, end de gør nu.

Overordnet fremstår mandlige ledere mere tilfredse med deres nuværende arbejdstid end kvindelige ledere.

Hvis du blev tilbudt det, ville du så foretrække at arbejde flere, færre eller et uændret antal timer i forhold til din nuværende arbejdstid? (n = 4401)*



*Kun et meget begrænset antal respondenter har en anden kønsidentitet, og deres besvarelser er derfor udeladt i graferne.

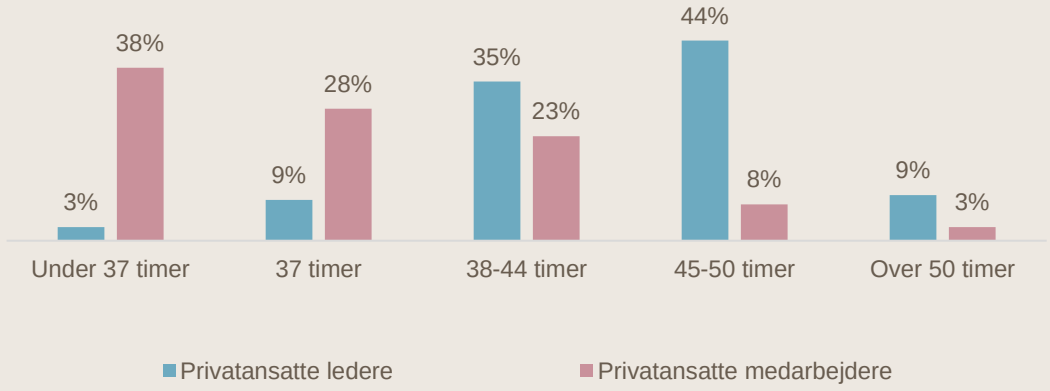
Ledere arbejder i gennemsnit væsentligt flere timer om ugen end medarbejdere

Sammenligner man privatansatte ledere og medarbejderes ugentlige arbejdstid, er den overordnede tendens, at ledere i gennemsnit arbejder mere end medarbejdere. For hvor 28 pct. af medarbejderne har en 37-timers arbejdsuge, gælder det kun 9 pct. af lederne. På samme måde er det kun 8 pct. af medarbejderne, som har en arbejdsuge på 45-50 timer – i modsætning til næsten halvdelen af lederne (44 pct.).

Endelig arbejder en væsentlig del af privatansatte medarbejdere under 37 timer om ugen (38 pct.), mens det kun gælder 3 pct. af ledere.

Tallene viser, at lederrollen ofte er forbundet med en arbejdsuge på 37 timer eller mere. Og generelt arbejder ledere flere timer end medarbejdere.

Hvor mange timer arbejder du i gennemsnit om ugen inkl. evt. weekend- og aftenarbejde? (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)



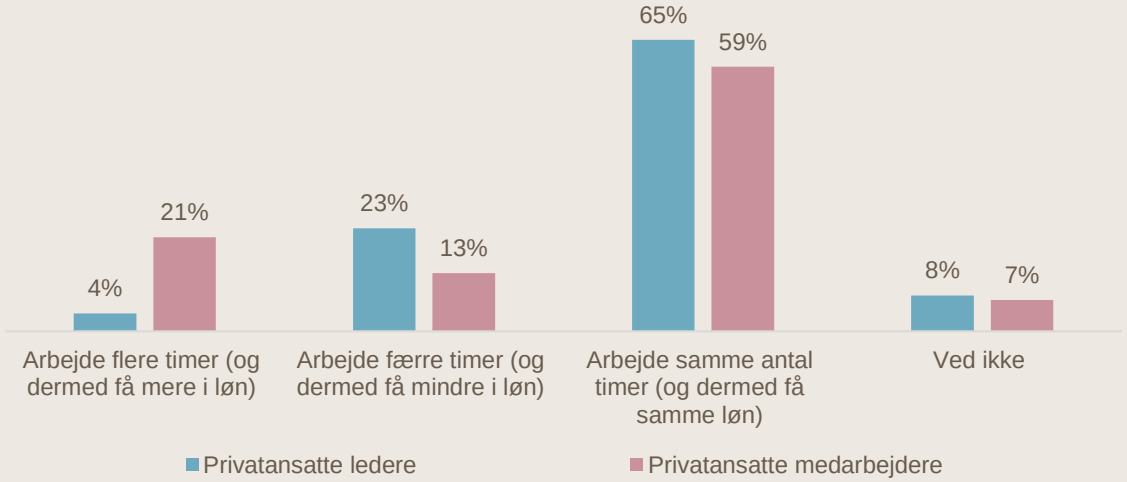
Medarbejdere og ledere i den private sektor er generelt tilfredse med deres nuværende ugentlige arbejdstid

Det er ikke kun ledere, der overvejende er tilfredse med deres ugentlige arbejdstid. Flertallet af medarbejdere i den private sektor (59 pct.) vil også gerne fortsætte med samme timetal som i dag, hvilket ligger tæt på niveauet for ledere (65 pct.).

21 pct. af medarbejderne ønsker flere timer. Det kan hænge sammen med, at flere arbejder under 37 timer, og at højere arbejdstid ofte giver højere løn for denne gruppe. Kun 4 pct. af lederne ønsker flere timer, hvilket kan afspejle, at mange allerede arbejder meget.

Det er vigtigt at bemærke, at grupperne ikke er direkte sammenlignelige. Ledere er ofte ansat på fast løn uden øvre arbejdstid, så ekstra timer vil sjældent påvirke deres løn.

Hvis du blev tilbudt det, ville du så foretrække at arbejde flere, færre eller et uændret antal timer i forhold til din nuværende arbejdstid (i hovedbeskæftigelse og evt. bijob)? (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)



Tilbagetrækning

På tværs af sektorer

Mange arbejdspladser ønsker at fastholde erfarne ledere i en tid, hvor en stor andel nærmer sig pensionsalderen**. Det stiller krav til, at arbejdspladser forstår lederes forskellige ønsker og behov i den sidste del af arbejdslivet.

Ledere nærmer sig pensionsalderen med forskellige planer og behov
Ledere har forskellige planer for, hvornår de ønsker at trække sig tilbage. Den største andel planlægger at forlade arbejdsmarkedet omkring folkepensionsalderen (30 pct.), mens næsten lige så mange forventer at gøre det før (27 pct.). En fjerdedel (25 pct.) har endnu ikke taget stilling, og 17 pct. planlægger at blive efter folkepensionsalderen.

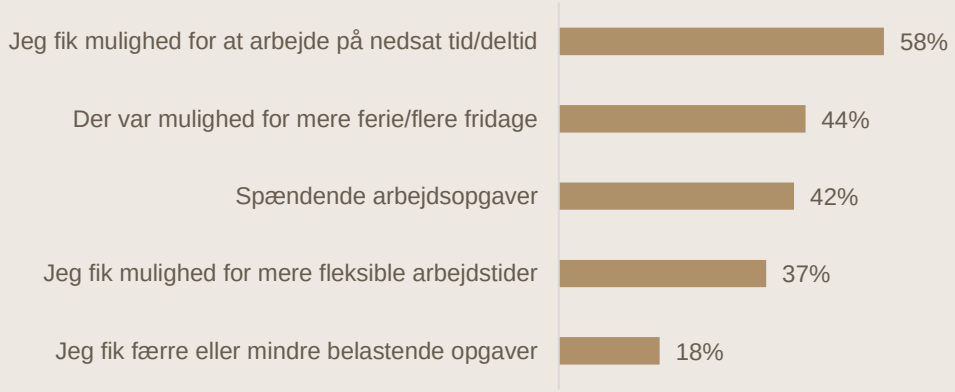
Planerne varierer afhængigt af, hvor tæt lederen er på pensionsalderen. Flere ledere født før 1963 forventer således at fortsætte på arbejdsmarkedet efter folkepensionsalderen (29 pct.) end ledere født mellem 1963-1966 (14 pct.) og ledere født mellem 1967-1969 (2 pct.). Sandsynligheden for at blive på arbejdsmarkedet stiger altså, jo tættere ledere er på folkepensionsalderen.

Ledere er mere enige om, hvad der kan få dem til at blive på arbejdsmarkedet. Flest peger på mulighed for nedsat tid eller deltidsarbejde (58 pct.), flere ferie- eller fridage (44 pct.), mere fleksible arbejdstider (37 pct.) og spændende arbejdsopgaver (42 pct.). Samlet tyder resultaterne på, at fleksibilitet og meningsfuldt indhold er centralt, hvis arbejdspladser vil fastholde ledere sent i arbejdslivet.

> Ledere vil gerne bidrage, gøre en forskel og blive længere på arbejdsmarkedet. De vil gerne fortsætte, når der er gode rammer for at trives og lykkes som leder. For eksempel kan meningsfulde arbejdsopgaver og gode, fleksible rammer omkring arbejdstiden få lederne til at blive længere."
>
> – Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

Hvornår planlægger du at trække dig tilbage fra arbejdsmarkedet? (n = 2300)*

Top 5: Hvilke af følgende kunne bidrage til, at du trækker dig senere tilbage fra arbejdsmarkedet? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 2300)*



**Spørgsmålene er kun stillet til respondenter, som er født før 1970.*
***Folkepensionsalderen er varierende alt efter fødselsår.*
****Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Jeg fik (bedre) mulighed(er) for at efter- eller videreuddanne mig", "Jeg fik mere i løn", "Der var mulighed for karriereskift", "Mit helbred var bedre", "Andet", "Ingen af ovenstående kan få mig til at trække mig senere tilbage fra arbejdsmarkedet", "Jeg ønsker at blive længere på arbejdsmarkedet uanset eventuelle ændringer i mine vilkår" og "Ved ikke".*

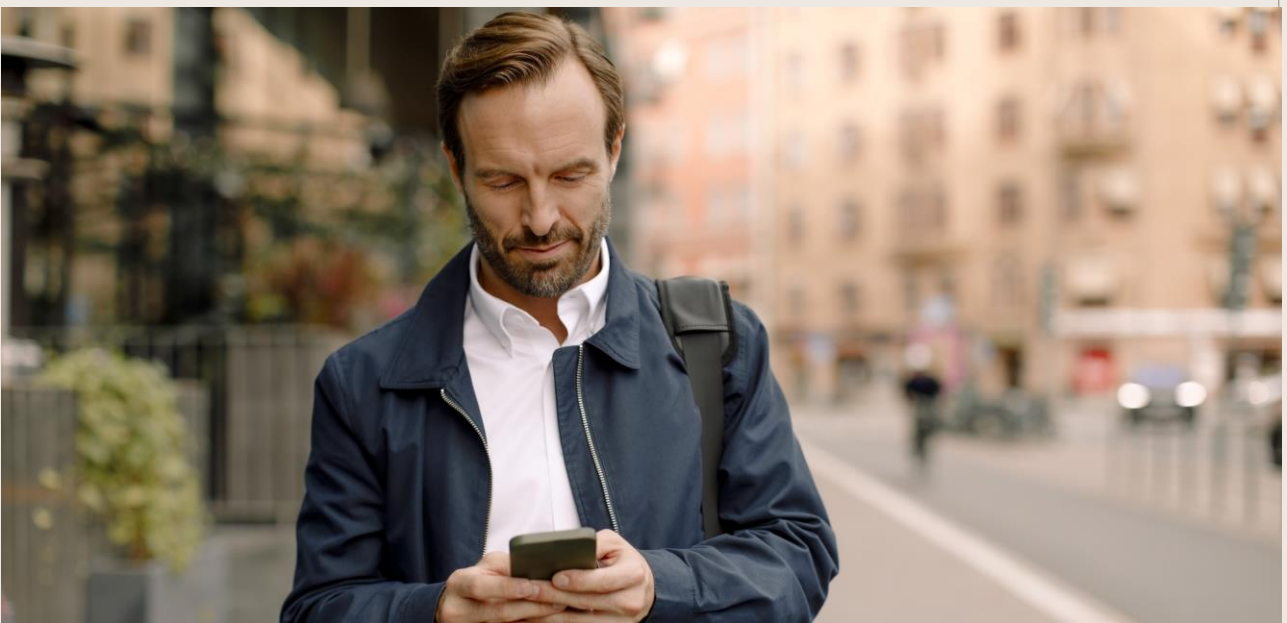
Tilbagetrækning Køn

På tværs af sektorer

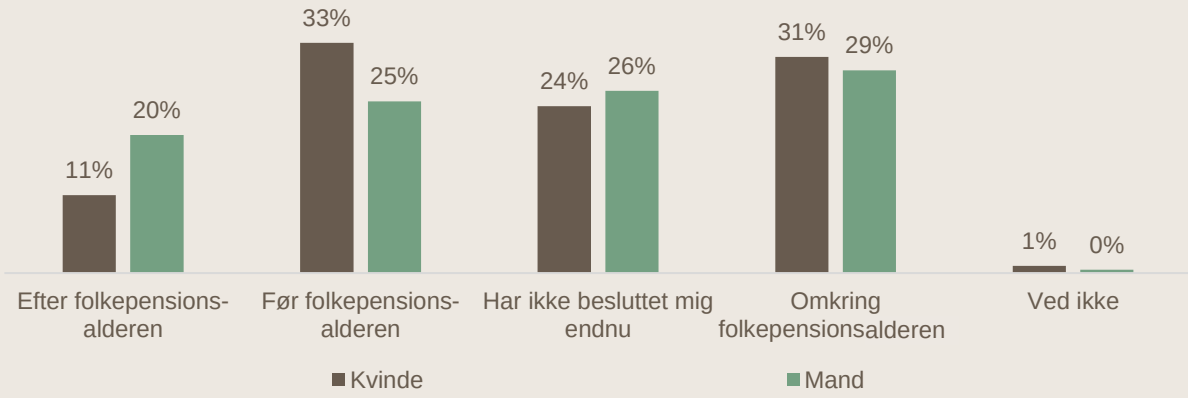
Flere mandlige end kvindelige ledere vil blive længere på arbejdsmarkedet

Planer for tilbagetrækning varierer mellem kønnene. 20 pct. af mandlige ledere forventer at blive på arbejdsmarkedet efter folkepensionsalderen, mens det samme kun gælder for 11 pct. af de kvindelige ledere. Omvendt planlægger 33 pct. af de kvindelige ledere at trække sig tilbage før pensionsalderen – mod 25 pct. af de mandlige.

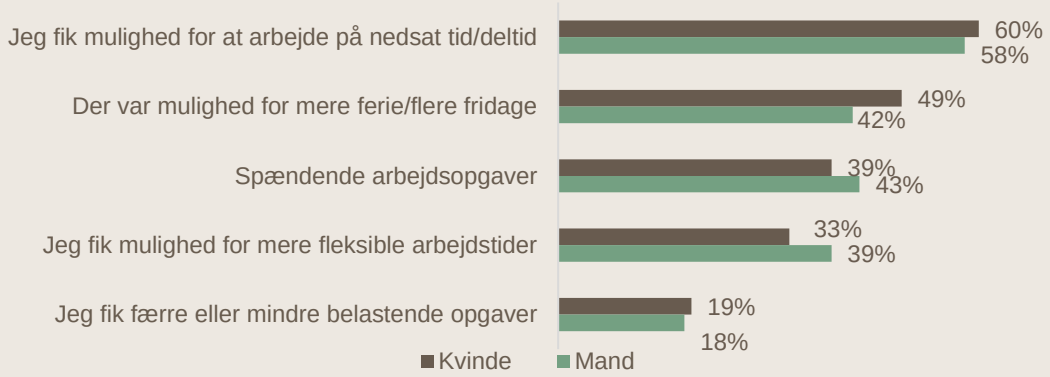
Når det handler om, hvad der kan motivere ledere til at blive længere på arbejdsmarkedet, er kønsforskellene dog små. For både kvindelige og mandlige ledere peger især på muligheden for nedsat tid eller deltidsarbejde som en central fastholdelsesfaktor (hhv. 60 og 58 pct.). Det tyder på, at fleksibilitet er afgørende for at styrke lysten til at blive længere på arbejdsmarkedet – uanset køn.



Hvornår planlægger du at trække dig tilbage fra arbejdsmarkedet? (n = 2300)*



Top 5: Hvilke af følgende kunne bidrage til, at du trækker dig senere tilbage fra arbejdsmarkedet? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 2300)*



**Spørgsmålene er kun stillet til respondenter, som er født før 1970.* Derudover angav kun et meget begrænset antal respondenter en anden kønsidentitet, og deres besvarelser er derfor udeladt i graferne.
***Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Jeg fik (bedre) mulighed(er) for at efter- eller videreuddanne mig", "Jeg fik mere i løn", "Der var mulighed for karriereskift", "Mit helbred var bedre", "Andet", "Ingen af ovenstående kan få mig til at trække mig senere tilbage fra arbejdsmarkedet", "Jeg ønsker at blive længere på arbejdsmarkedet uanset eventuelle ændringer i mine vilkår" og "Ved ikke" .*

Tilbagetrækning Ledere og medarbejdere

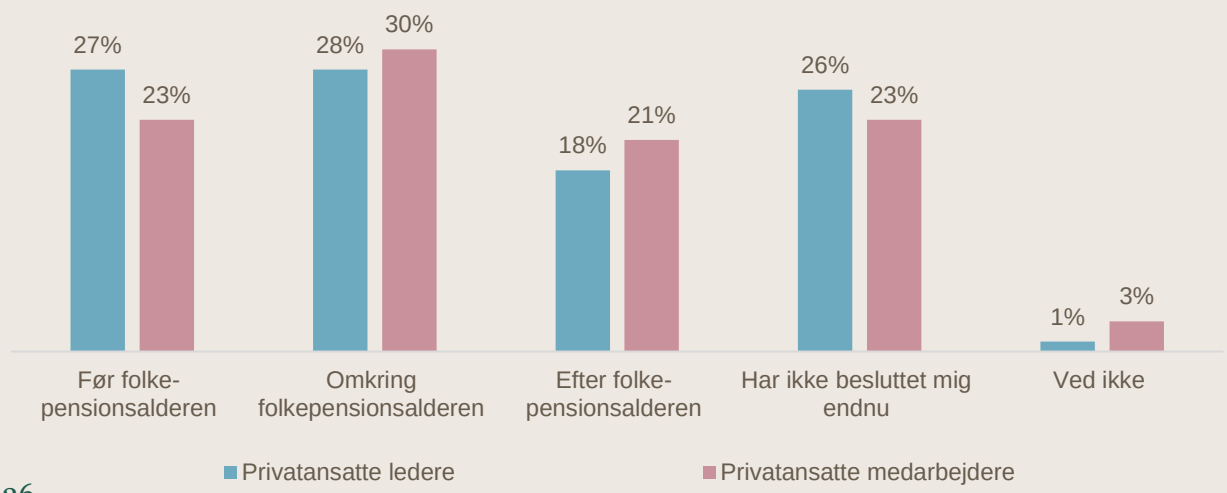
Privat sektor

Både ledere og medarbejdere har forskellige planer for tilbagetrækning

Sammenligner man ledere med medarbejdere i den private sektor, er der blandt begge grupper lige stor forskel på, hvornår man planlægger sin tilbagetrækning. Generelt fordeler privatansatte ledere og medarbejdere sig altså ret ens i spørgsmålet om, hvornår de planlægger at forlade arbejdsmarkedet.

21 pct. af de privatansatte medarbejdere planlægger at blive på arbejdsmarkedet, efter de har nået folkepensionsalderen. 23 pct. har ikke besluttet sig endnu. Der er dermed et stort potentiale i at fastholde både privatansatte medarbejdere og ledere på arbejdsmarkedet i længere tid.

*Hvornår planlægger du at trække dig tilbage fra arbejdsmarkedet?**
(1873 privatansatte ledere og 867 privatansatte medarbejdere)



**Spørgsmålet er kun stillet til respondenter, som er født før 1970.*

Tilbagetrækning

Ledere og medarbejdere

Privat sektor

Nedsat tid kan få ledere og medarbejdere til at blive længere på arbejdsmarkedet

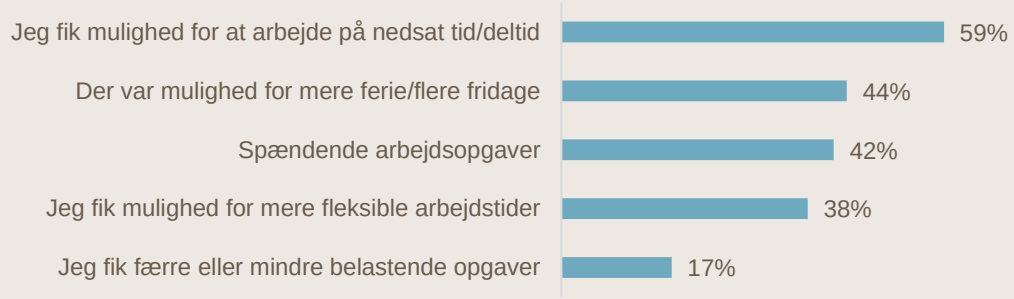
Ledere og medarbejdere i den private sektor peger på nogle af de samme faktorer, når man spørger, hvad der kan få dem til at blive længere på arbejdsmarkedet. Begge grupper fremhæver først og fremmest muligheden for at gå ned i tid og flere fridage. Ledere vægter dog spændende arbejdsopgaver over fleksible arbejdstider. Mens medarbejdere – udover færre timer – prioriterer fleksible arbejdstider højere end spændende arbejdsopgaver.

Når det handler om krav i arbejdet, lægger ledere vægt på muligheden for færre eller mindre belastende opgaver. Medarbejdere fremhæver i stedet et bedre helbred som en vigtig forudsætning for senere tilbagetrækning.

Resultaterne understreger, at fastholdelse af seniorer kræver forskellige greb afhængigt af rolle og funktion på arbejdspladsen.

Ledere i den private sektor

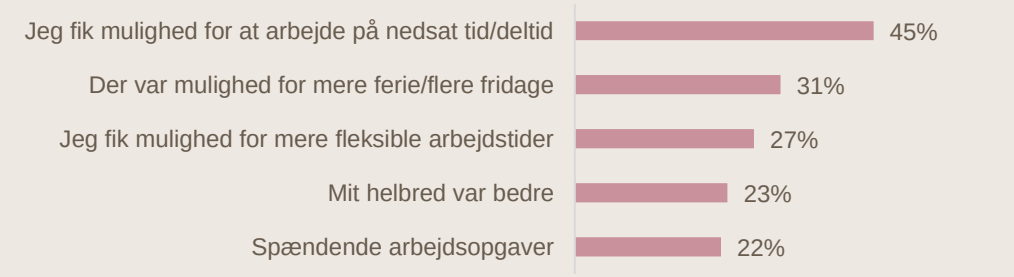
Top 5: Hvilke af følgende kunne bidrage til, at du trækker dig senere tilbage fra arbejdsmarkedet? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 1873)*



*Udover de viste svarmuligheder i graferne var det også muligt at vælge "Jeg fik (bedre) mulighed(er) for at efter- eller videreuddanne mig", "Jeg fik mere i løn", "Der var mulighed for karriereskift", "Mit helbred var bedre", "Andet", "Ingen af ovenstående kan få mig til at trække mig senere tilbage fra arbejdsmarkedet", "Jeg ønsker at blive længere på arbejdsmarkedet uanset eventuelle ændringer i mine vilkår" og "Ved ikke".

Medarbejdere i den private sektor

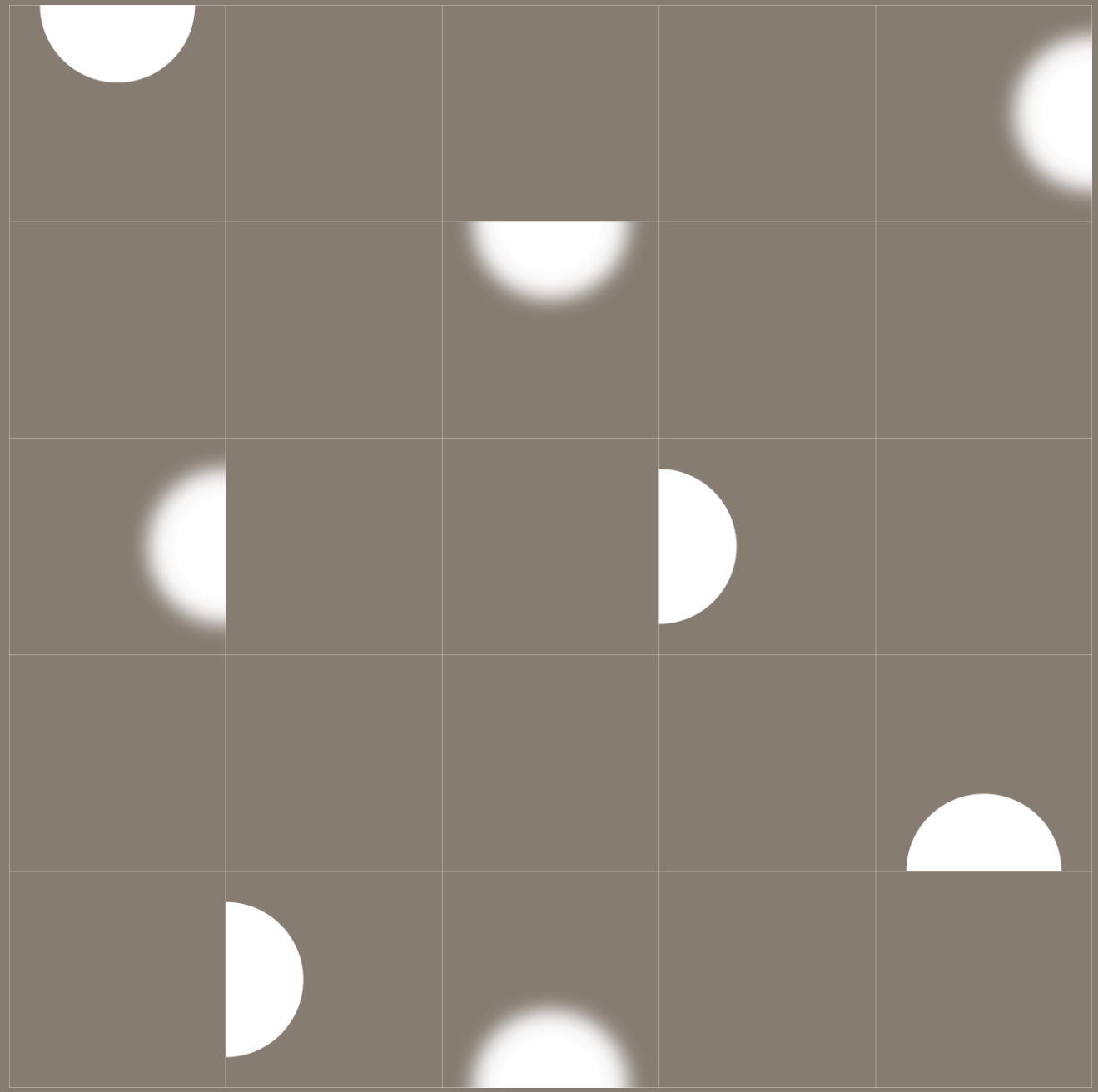
Top 5: Hvilke af følgende kunne bidrage til, at du trækker dig senere tilbage fra arbejdsmarkedet? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 867)*



*Udover de viste svarmuligheder i graferne var det også muligt at vælge "Jeg fik (bedre) mulighed(er) for at efter- eller videreuddanne mig", "Jeg fik mere i løn", "Der var mulighed for karriereskift", "Jeg fik færre eller mindre belastende opgaver", "Andet", "Ingen af ovenstående kan få mig til at trække mig senere tilbage fra arbejdsmarkedet", "Jeg ønsker at blive længere på arbejdsmarkedet uanset eventuelle ændringer i mine vilkår" og "Ved ikke".

**Spørgsmålene er kun stillet til respondenter, som er født før 1970.*

Kapitel 2: Ledertrivsel



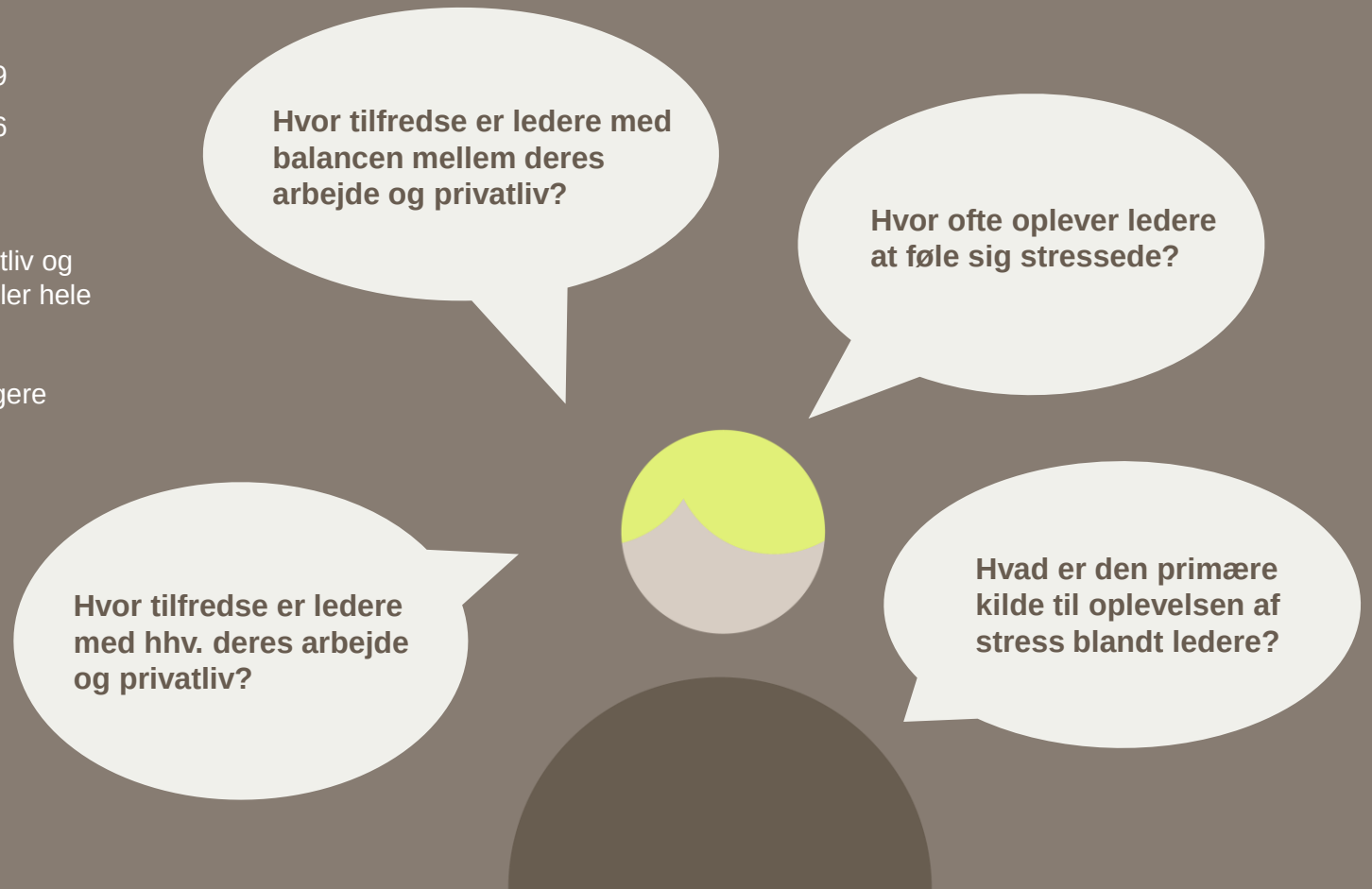
Introduktion

Kapitlet stiller skarpt på lederes trivsel. Dette kapitel undersøger, hvor tilfredse ledere er med deres arbejdsliv, privatliv og balancen mellem de to områder. Kapitler dykker også ned i lederes oplevelse af stress – og årsagerne hertil.

Tilfredshed	S. 42-49
Oplevelse af stress	S. 50-56

Analysen viser, at hovedparten af ledere er tilfredse med deres arbejde, privatliv og balancen mellem de to. Samtidig fremgår det, at knap hver femte leder ofte eller hele tiden oplever stress, og at arbejdet er den primære kilde.

Analysen tegner også et billede af, at oplevelsen af stress forekommer hyppigere blandt kvindelige ledere og ledere med mindre ledelseserfaring.



Ledertrivsel i hovedtal

Størstedelen af ledere er tilfredse med arbejde, privatliv og balancen mellem de to

Der er generelt høj tilfredshed blandt ledere, hvor størstedelen er meget eller overvejende tilfredse med både deres arbejdsliv, privatliv og balancen mellem de to.

83 pct. er alt i alt tilfredse med deres arbejde. 91 pct. er tilfredse med deres privatliv, og 77 pct. er tilfredse med balancen mellem arbejde og privatliv.

Hvor tilfreds er du alt i alt med

Note: Data i figuren er opgjort for ledere på tværs af sektorer.

Ledere med høj arbejdstid er mindre tilfredse med balancen mellem job og privatliv

Lederes tilfredshed med deres arbejde er generelt høj, uanset hvor meget de i gennemsnit arbejder. For på tværs af ugentlig arbejdstid er lederes arbejdstilfredshed 78-85 pct. Dog viser analysen, at en høj ugentlig arbejdstid kan medføre mindre tilfredshed med balancen mellem arbejde og privatliv.

Resultatet peger på, at selvom ledere overordnet set er tilfredse med at yde en stor arbejdsindsats, er det vigtigt at sørge for, at det ikke går ud over deres balance mellem arbejde og privatliv.

Hvor tilfreds er du alt i alt med balancen mellem dit arbejde og dit privatliv?

Note: Data i figuren er opgjort for ledere på tværs af sektorer.

Ledere er i højere grad tilfredse med deres privatliv end medarbejdere

Inden for den private sektor er både ledere og medarbejdere i høj grad tilfredse med deres arbejde (hhv. 82 pct. og 77 pct.) samt balancen mellem arbejde og privatliv (hhv. 77 pct. og 75 pct.). De to grupper adskiller sig dog i spørgsmålet om tilfredsheden med privatlivet. Hvor 91 pct. af lederne er tilfredse med deres privatliv, gælder det 80 pct. af medarbejderne.

Ledere, som arbejder over 50 timer ugentligt, oplever i højere grad stress

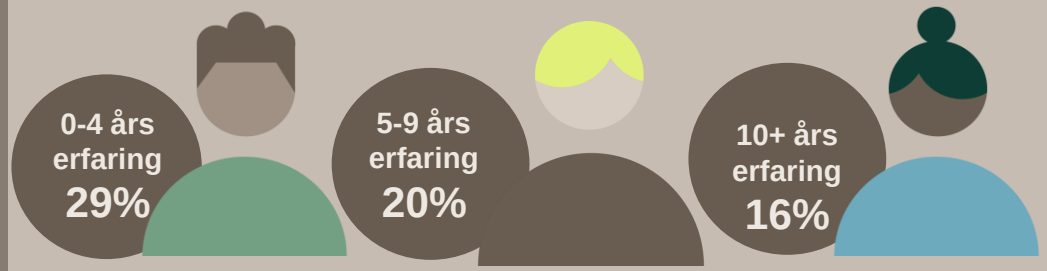
Analysen viser også, at 31 pct. af de ledere, som arbejder mere end 50 timer ugentligt, ofte eller hele tiden føler sig stressede. 64 pct. af disse ledere angiver, at deres arbejde har været den væsentligste kilde til stress. Til sammenligning føler 20 pct. af lederne med en 45-50 timers arbejdsuge sig ofte eller hele tiden stressede. Blandt ledere med lavere ugentlig arbejdstid falder tallene til 9-11 pct.

Ledertrivsel i hovedtal

17 pct. af ledere oplever ofte eller hele tiden at føle sig stressede

Næsten hver femte leder (17 pct.) oplever ofte eller hele tiden at være stresset. Blandt de ledere, som har oplevet stress, angiver flest (56 pct.), at den største kilde til deres stress er deres arbejde. For mere end en tredjedel (35 pct.) er kilden til stress en kombination af arbejde og privatliv. Ser man på medarbejderne oplever 18 pct. i den private sektor og 19 pct. i den offentlige sektor at være stressede ofte eller hele tiden.

Har ofte eller hele tiden følt sig stresset de sidste to uger



Note: Data i figuren er opgjort for ledere på tværs af sektorer.

Flere kvindelige end mandlige ledere oplever stress

Ser man på lederes oplevelse af stress fordelt på køn, er der væsentlige forskelle på mandlige og kvindelige ledere. 22 pct. af de kvindelige ledere har ofte eller hele tiden følt sig stressede de seneste to uger. Dette tal er 14 pct. blandt de mandlige ledere.

Stress fra både arbejde og privatliv topper hos småbørnsforældre

Lederes livsfase har også indflydelse på både oplevelsen af stress og den primære stresskilde. Ledere med små børn og ledere uden børn oplever oftere stress end øvrige ledere. Forskellene er dog forholdsvis små. Tydeligere er det dog, at ledere med små børn i højere grad end ledere i andre livsfaser oplever stress som følge af både arbejdsliv og privatliv.

Mindre erfarne ledere føler sig oftere stressede end de erfarne

En større andel af ledere med 0-4 års erfaring føler sig stressede sammenlignet med ledere med længere erfaring. På tværs af alle erfaringsniveauer viser analysen desuden, at arbejdet er den primære kilde til stress for de fleste ledere. Resultaterne peger således på, at særligt ledere med mindre erfaring kan have behov for hjælp og støtte for at forebygge stress og fastholde deres arbejdstrivsel.

Andel, hvor den vigtigste kilde til følelsen af stress er både arbejde og privatliv

Note: Data i figuren er opgjort for ledere på tværs af sektorer.

Tilfredshed

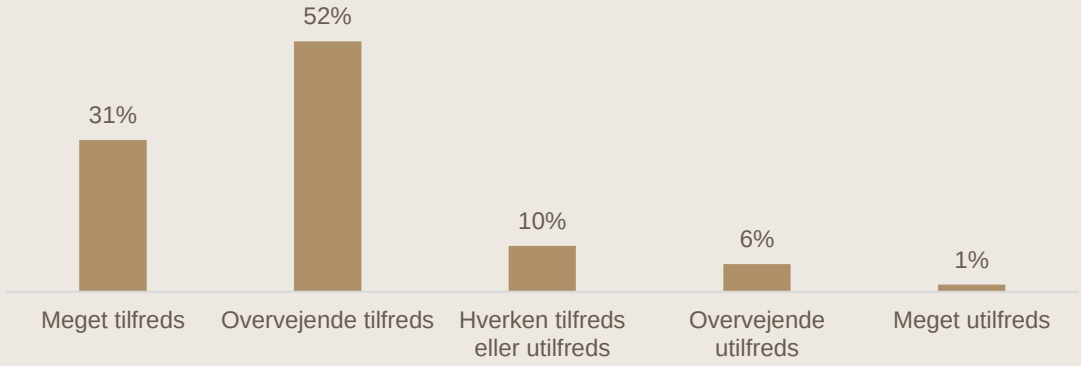
På de næste sider præsenteres en række fund om lederes tilfredshed. Fokus er på, hvordan livsfase, erfaring, arbejdstid og sektor spiller ind, og hvordan tilfredsheden fordeler sig mellem ledere og medarbejdere.

Størstedelen af ledere er tilfredse med deres arbejdsliv

Analysen viser, at 83 pct. af ledere er meget tilfredse (31 pct.) eller overvejende tilfredse (52 pct.) med deres arbejde. 7 pct. er meget eller overvejende utilfredse, mens 10 pct. hverken er tilfredse eller utilfredse med deres arbejde.

Lederes trivsel er især vigtig for arbejdspladserne. For forskning viser, at den har stor betydning for både ledelseskvaliteten, lederes tilknytning til arbejdspladsen, medarbejderes trivsel og arbejdspladsens samlede resultater.

Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med dit arbejde? (n = 4404)*



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

"

Lederes trivsel er for vigtig til at overlade til den enkelte leder. Den har nemlig stor betydning – ikke kun for lederne selv, men også for opgaveløsningen, medarbejderne og ledernes nære relationer.

Langt de fleste ledere er tilfredse med deres lederjob trods de høje krav, der bliver stillet til dem. Det er knyttet til, at mange ledere oplever et klart formål og mening med deres ledelsesopgave. Ledere trives, når de oplever gode relationer til andre ledere og kollegaer, hvor de møder tillid og støtte til at håndtere ledelsesopgaverne samt en god og løbende afstemning af forventninger. Det har også stor betydning, at de kan restituere, og at deres arbejdsopgaver er afstemt med de ressourcer, de har til rådighed.

– Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

Tilfredshed

På tværs af sektorer

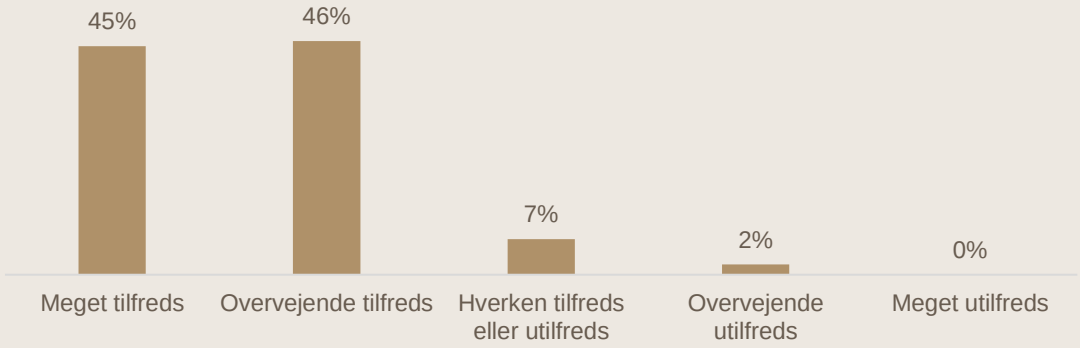
De fleste ledere er tilfredse med deres privatliv og balancen til arbejdslivet

Den høje tilfredshed blandt ledere afspejler sig også i tilfredsheden med privatlivet og balancen mellem arbejde og privatliv. Tidligere studier har peget på, at effektiv opgaveuddelegering og klare rammer for ledelse kan styrke balancen mellem privatliv og arbejdsliv – og dermed forbedre opgaveløsningen. Analysen her tyder på, at mange ledere således lykkes med det.

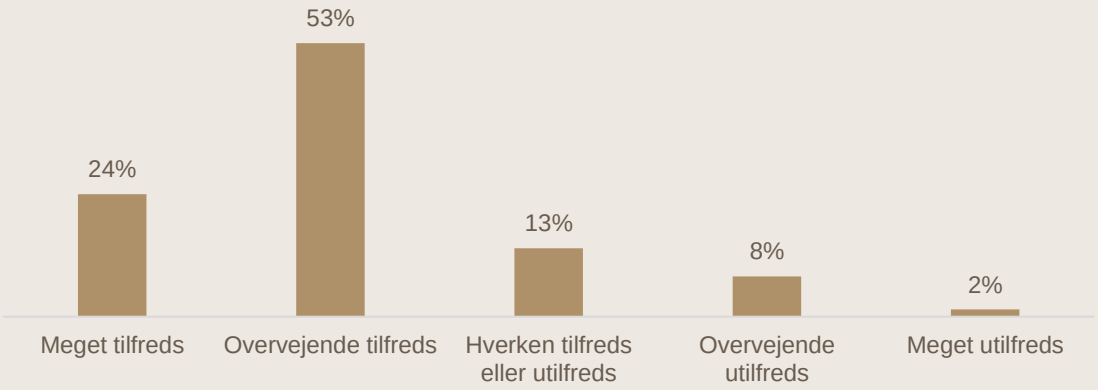
91 pct. af lederne er tilfredse med privatlivet. Og 77 pct. er tilfredse med balancen mellem arbejde og fritid. Det viser, at de fleste oplever en velfungerende sammenhæng mellem arbejde og privatliv. Knap 1 ud af 10 ledere er dog ikke tilfredse med balancen.

Senere i kapitlet ser vi endnu nærmere på balancen mellem lederes privat- og arbejdsliv.

Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med dit privatliv? (n = 4404)*



Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med balancen mellem dit arbejde og dit privatliv? (n = 4404)*



*Udover de viste svarmuligheder i graferne var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

> Når lederne får rum til restitution og rimelige, afgrænsede arbejdstider, så falder stressniveauet, og kvaliteten af ledelse stiger.
>
> – Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

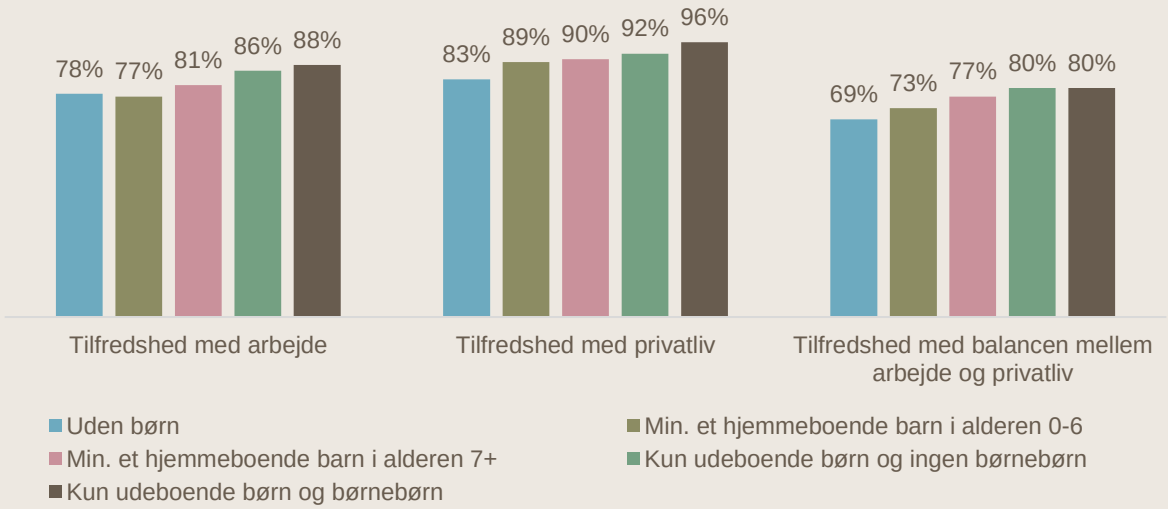
Trivslen stiger, når børnene flytter hjemmefra

Tilfredsheden med arbejdet, privatlivet og balancen mellem de to områder varierer alt efter livsfase. Ledere med udeboende børn og børnebørn skiller sig ud som mest tilfredse på alle tre områder. Som vist senere i rapporten (s. 54), er det også i denne fase, at flest enten sjældent eller aldrig føler sig stressede.

88 pct. af disse ledere er tilfredse med arbejdet, 96 pct. med privatlivet og 80 pct. med balancen. Til sammenligning er tilfredsheden med balancen mellem arbejde og privatliv lavest blandt ledere uden børn (69 pct.) – og blandt ledere med hjemmeboende børn i alderen 0-6 år (73 pct.).

Resultaterne indikerer, at livsfasen har stor betydning for den samlede tilfredshed. Og særligt tilfredsheden med balancen mellem arbejde og privatliv ser ud til at øges, når børnene er ældre og flyttet hjemmefra.

*Andel, der har angivet at være "'Meget tilfreds" eller "'Overvejende tilfreds" med henholdsvis arbejdsliv, privatliv og balancen mellem de to (n = 4404)**



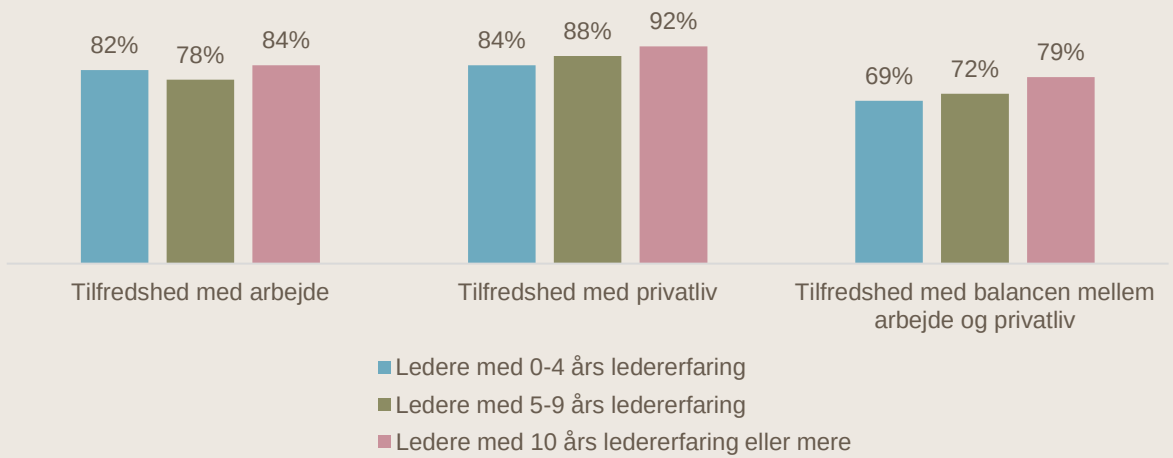
*Ifm. dette spørgsmål har respondenterne foruden svarkategorierne i figuren kunne svare "Hverken eller", "Overvejende utilfreds", "Meget utilfreds" og "Ved ikke".

Trivslen øges i takt med erfaring

Tilfredsheden med arbejde, privatliv og balancen mellem de to stiger i takt med erfaring. Ledere med 10 års erfaring eller mere udtrykker således størst tilfredshed på alle tre områder: 84 pct. er tilfredse med arbejdet, 92 pct. med privatlivet og 79 pct. med balancen. Så selvom de fleste ledere på tværs af erfaringsniveauer er tilfredse, tyder resultaterne altså på, at der er en klar sammenhæng mellem erfaring og tilfredshed.

Den største forskel i tilfredshed ses i balancen mellem arbejde og privatliv, hvor ledere med 0-4 års og 5-9 års erfaring er mindre tilfredse end mere erfarne ledere. Forskningen peger i den forbindelse på, at større erfaring ofte giver bedre overblik, mere ro og stærkere kompetencer. Alt sammen noget der styrker trivsel og balance.

*Andel, der har angivet at være "Meget tilfreds" eller "Overvejende tilfreds" med henholdsvis arbejdsliv, privatliv og balancen mellem de to (n = 4404)**



*Ifm. dette spørgsmål har respondenterne foruden svarkategorierne i figuren kunnet svare "Hverken eller", "Overvejende utilfreds", "Meget utilfreds" og "Ved ikke".

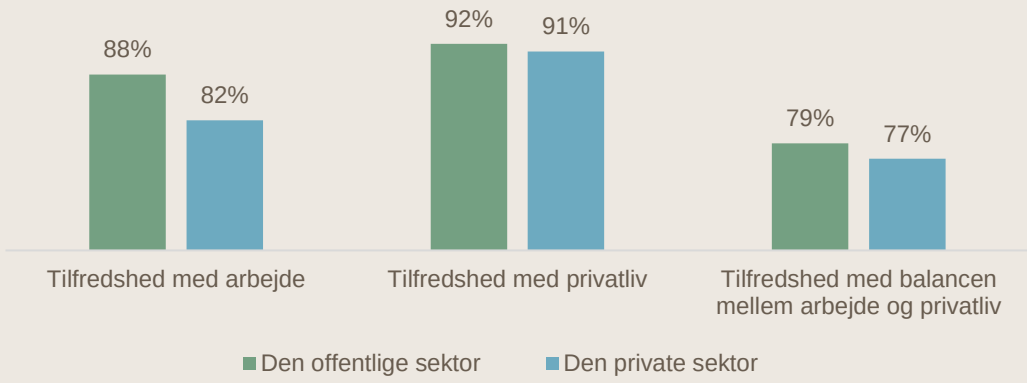
Offentlige ledere er oftere tilfredse med arbejdet

På tværs af sektorer er forskellene i tilfredshed med privatliv og balancen mellem arbejde og fritid små. Til gengæld er flere af de offentligt ansatte ledere tilfredse med arbejdet. Således er 88 pct. af ledere i den offentlige sektor tilfredse med arbejdet mod 82 pct. i den private.

Når det gælder privatlivet, er 92 pct. i den offentlige sektor og 91 pct. i den private sektor tilfredse. For balancen mellem arbejde og privatliv gælder det 79 pct. i den offentlige sektor og 77 pct. i den private.

Der ses ingen væsentlige forskelle i tilfredshed på nogen af de tre områder, når vi sammenligner på tværs af køn og stillingsbetegnelser.

*Andel, der har angivet at være ""Meget tilfreds" eller "Overvejende tilfreds" med henholdsvis arbejdsliv, privatliv og balancen mellem de to (n = 4404)**



*Ifm. dette spørgsmål har respondenterne foruden svarkategorierne i figuren kunne svare "Hverken eller", "Overvejende utilfreds", "Meget utilfreds" og "Ved ikke".

På tværs af sektorer

Flertallet af ledere er tilfredse med arbejdet – uanset arbejdstid

De fleste ledere er godt tilfredse med deres arbejde, uanset hvor mange timer de arbejder om ugen.

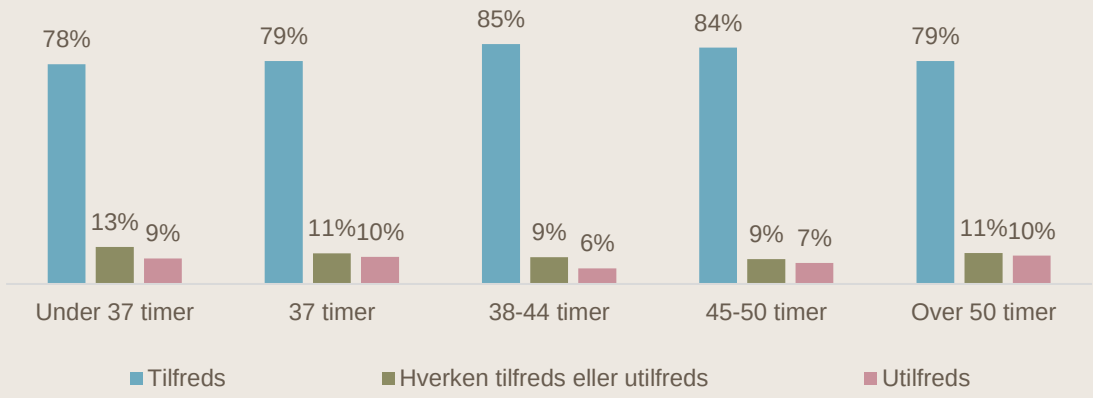
Ledere med en arbejdstid på 38-44 timer og 45-50 timer er en smule mere tilfredse (hhv. 85 pct. og 84 pct.) end ledere, som arbejder under 37 timer (78 pct.), 37 timer (79 pct.) eller over 50 timer (79 pct.).

Høj arbejdstid giver lavere tilfredshed med balancen mellem arbejde og privatliv

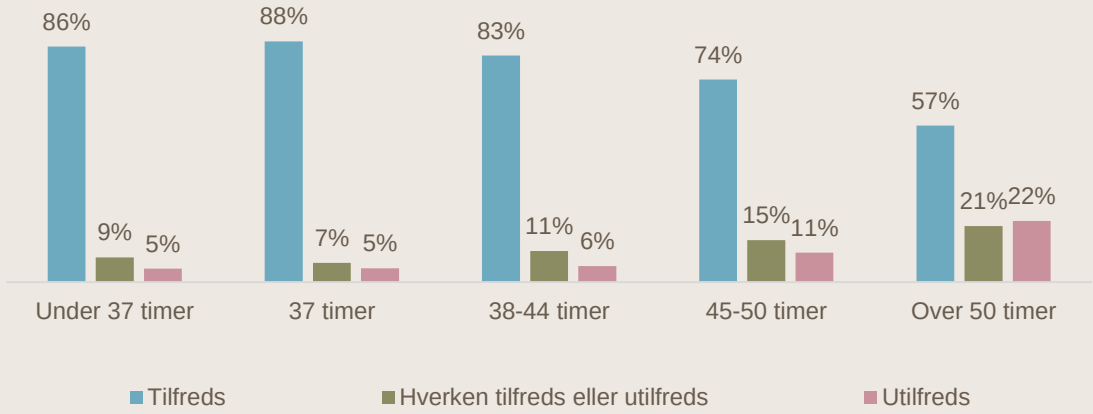
Når det gælder balancen mellem arbejde og privatliv, viser der sig væsentlige forskelle. Blandt ledere, der arbejder op til 44 timer om ugen, er 83-88 pct. tilfredse med balancen. For dem, der arbejder 45-50 timer, falder tilfredsheden til 74 pct. Og blandt ledere med over 50 timers arbejde ugentligt er det kun 57 pct., som er tilfredse med balancen mellem arbejde og privatliv.

Selvom mange er tilfredse med deres arbejde og balancen mellem arbejde og privatliv, tyder resultaterne på, at mange arbejdstimer kan udfordre balancen. Derfor er arbejdstid et vigtigt fokusområde for at styrke lederes trivsel og fastholde dem.

Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med dit arbejde? (n = 4404)*



Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med balancen mellem dit arbejde og dit privatliv? (n =4404)*



*Udover de viste svarmuligheder i graferne var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen. Kategorierne "Tilfreds" og "Utilfreds" er sammenlægninger af henholdsvis "Meget tilfreds" og "Overvejende tilfreds" samt "Meget utilfreds" og "Overvejende utilfreds".

Ledere, der ønsker færre arbejdstimer, er mindre tilfredse

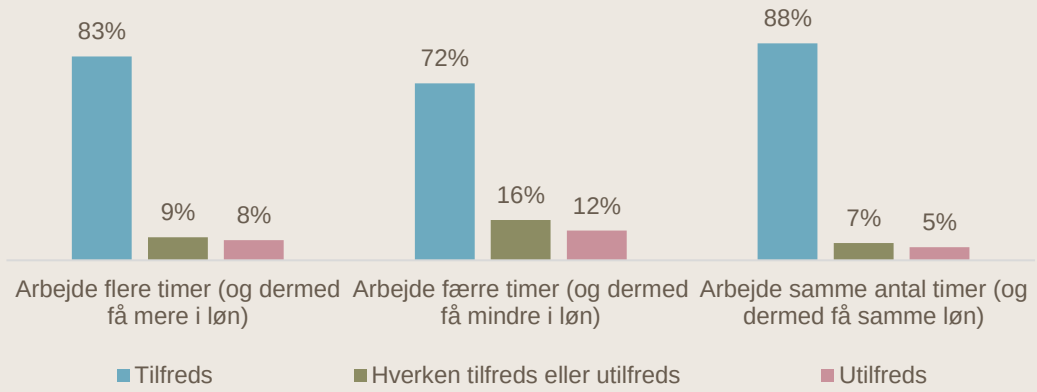
Arbejdstid spiller en vigtig rolle for lederes arbejdsliv – især i forhold til tilfredsheden med balancen mellem arbejde og privatliv. Det bekræfter resultaterne på foregående side. Derfor er det relevant at se nærmere på, hvordan ledere ønsker at tilrettelægge deres arbejdstid for at sikre deres trivsel.

Analysen viser, at ledere, som gerne vil arbejde det samme antal timer som nu, er mest tilfredse. Og ledere, der ønsker ændringer i deres arbejdstid, især hvis det handler om færre timer, er mindre tilfredse med deres arbejde.

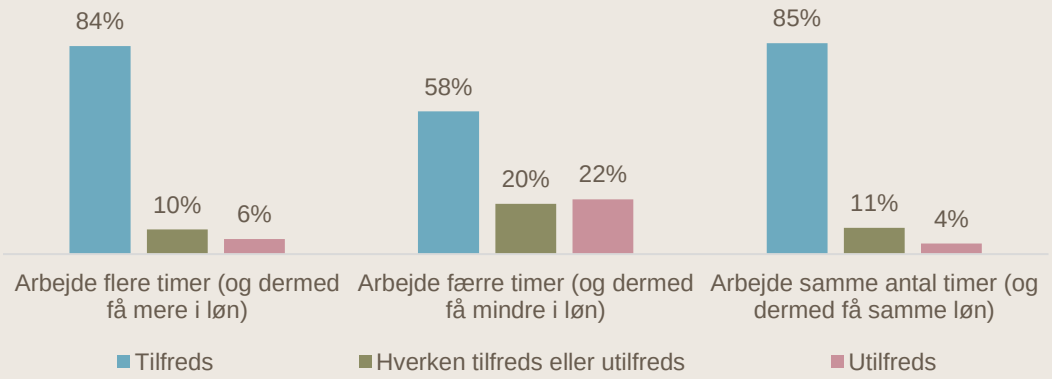
Forskellen er endnu tydeligere, når man ser på tilfredsheden med balancen mellem arbejde og privatliv. 85 pct. af de ledere, der ønsker at fortsætte med deres nuværende arbejdstid, er tilfredse – ligesom 84 pct. af de ledere, der ønsker at arbejde flere timer. Til sammenligning er 58 pct. af ledere, der ønsker færre arbejdstimer, tilfredse med balancen.

Igen skal det pointeres, at de fleste ledere er ansat på kontrakter med en fast løn uden øvre arbejdstid.

Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med dit arbejde? (n = 4404)



Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med balancen mellem dit arbejde og dit privatliv? (n = 4404)



*Udover de viste svarmuligheder i graferne var det også muligt at vælge ”Ved ikke”. Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen. Kategorierne ‘”Tilfreds” og ”Utilfreds” er sammenlægninger af henholdsvis ”Meget tilfreds” og ”Overvejende tilfreds” samt ”Meget utilfreds”’ og ”Overvejende utilfreds”.

Privat sektor

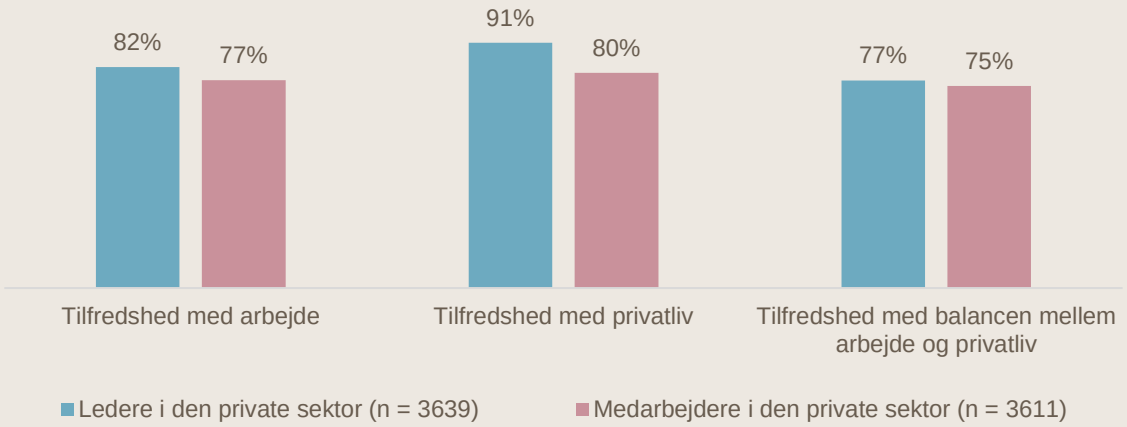
Ledere og medarbejdere i den private sektor er udbredt tilfredse

I dette afsnit fokuseres udelukkende på ledere og medarbejdere i den private sektor. Det er værd at bemærke, at lederes svar her ligner fordelingen blandt ledere på tværs af sektorer.

Både ledere og medarbejdere i den private sektor udtrykker generelt høj tilfredshed med arbejdet, privatlivet og balancen mellem de to.

Der ses mindre forskelle i tilfredsheden med arbejdslivet og balancen mellem arbejde og fritid. Til gengæld er der en tydelig forskel i tilfredsheden med privatlivet: 91 pct. af lederne i den private sektor er tilfredse mod 80 pct. af medarbejderne.

Andel, der har angivet at være "Meget tilfreds" eller "Overvejende tilfreds" med henholdsvis arbejdsliv, privatliv og balancen mellem de to (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)



*Ifm. dette spørgsmål har respondenterne foruden svarkategorierne i figuren kunnet svare "Hverken eller", "Overvejende utilfreds", "Meget utilfreds" og "Ved ikke".

Oplevelse af stress

På de næste sider præsenteres fund om lederes oplevelse af stress.

Hver femte leder oplever stress, der oftest er relateret til arbejdet

Eksperter i ledertrivsel peger på, at lederes stress bør have større opmærksomhed. Det påvirker både den enkelte, arbejdspladsen, medarbejdere og de opgaver, som ledere varetager. Litteraturen understreger, at forebyggelse også er et organisatorisk ansvar. Det kræver tydelige prioriteringer, realistiske forventninger og mulighed for restitution.

Næsten hver femte leder (17 pct.) har følt sig stresset ofte eller hele tiden i de seneste to uger. Flertallet (56 pct.) af dem, der har oplevet stress, angiver arbejdet som den primære årsag, mens 35 pct. peger på en kombination af arbejde og privatliv.

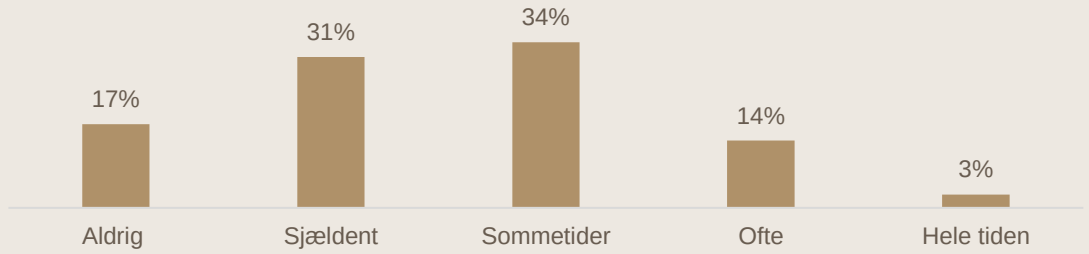
Sammenligner man med medarbejdernes oplevelse af stress, er der 18 pct. i den private sektor, der har følt sig stresset ofte (15 pct.) eller hele tiden (3 pct.). I den offentlige sektor er tallet 19 pct., heraf har 15 pct. svaret ofte og 4 pct. har svaret hele tiden.*

Stressniveauet for ledere varierer ikke væsentligt på tværs af stillingsbetegnelser eller sektorer. Der er dog forskelle mellem medarbejdere og ledere samt blandt ledere afhængigt af køn, erfaring og livsfase. Det uddybes på de næste sider.

* Data er fra to forskellige stikprøver, og derfor er det ikke muligt at beregne et samlet gennemsnit for medarbejdere på tværs af sektorer.

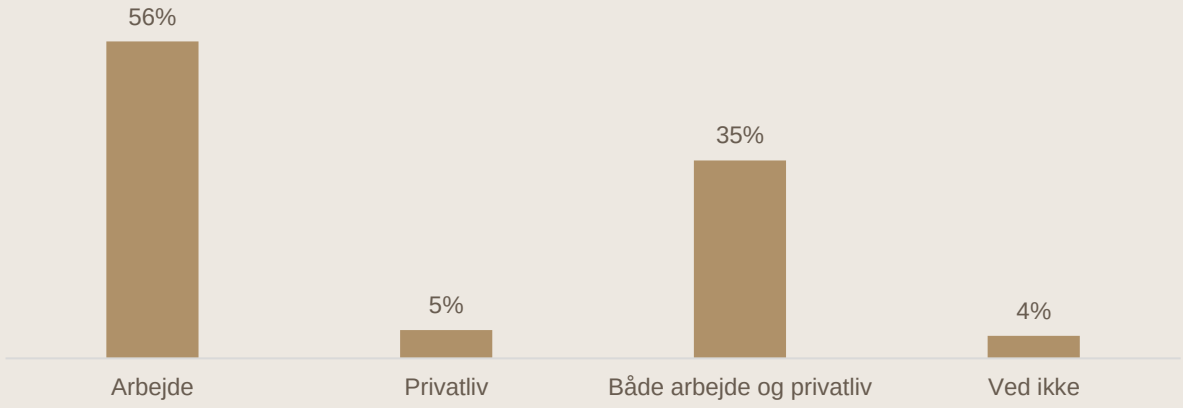
> Det har stor betydning, at arbejdspladserne ikke mister ledere i utide. Og det kan desværre ske, hvis lederne ikke trives. Der er et stort potentiale i at forebygge arbejdsrelateret stress hos ledere. For stress kan have store konsekvenser for den enkelte leder, men det er også en betydelig omkostning for arbejdspladserne.
>
> – Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger? (n = 4404)*



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

Hvad var den vigtigste kilde til din følelse af stress? (n = 3625)*



*Ovenstående graf omfatter kun de respondenter, som har angivet, at de "Sjældent", "Sommetider", "Ofte" eller "Hele tiden" har følt sig stressede i de sidste to uger.

Oplevelse af stress

Køn

På tværs af sektorer

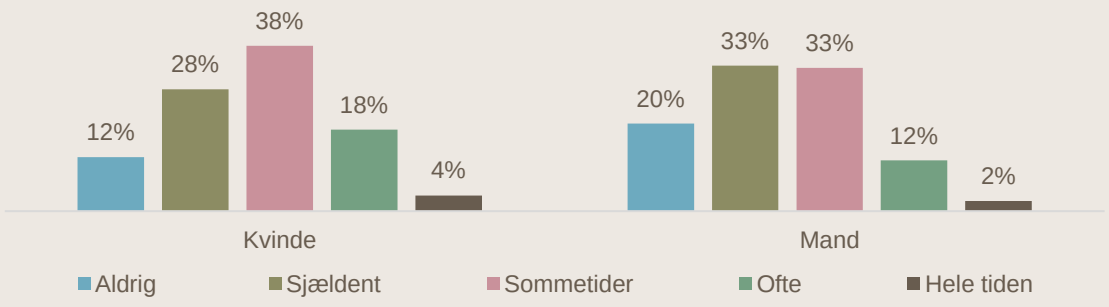
Kvindelige ledere oplever oftere stress end mandlige

Analysen viser, at kvindelige ledere i højere grad oplever stress end mandlige. Det stemmer overens med andre undersøgelser, hvor kvinder også rapporterer højere stressniveauer.

22 pct. af de kvindelige ledere har følt sig stressede ofte eller hele tiden i løbet af de seneste to uger. Til sammenligning gælder det 14 pct. af de mandlige ledere.

Samtidig har 53 pct. af mandlige ledere sjældent eller aldrig oplevet stress i perioden, mens det kun gælder 40 pct. af de kvindelige ledere.

Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger? (n = 4401)*



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen. Derudover angav kun et meget begrænset antal respondenter en anden kønsidentitet, og deres besvarelser er derfor udeladt i grafen.

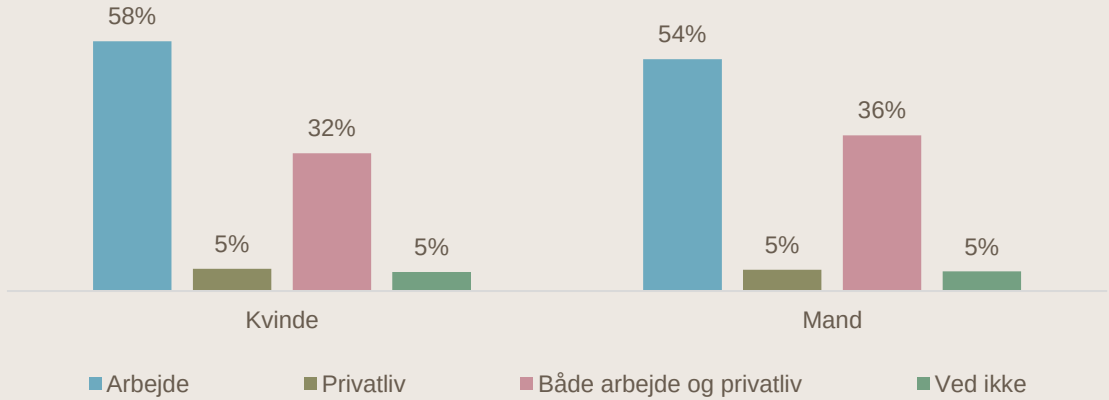
Arbejdet er hovedkilde til stress – uanset køn

Selvom der er forskelle i, hvor ofte kvindelige og mandlige ledere føler sig stressede, peger de på samme primære kilde.

Flertallet af ledere, der har følt sig stressede de seneste to uger, angiver arbejdet som hovedårsag. Det gælder 58 pct. af de kvindelige ledere og 54 pct. af de mandlige.

Derudover angiver en tredjedel af lederne både arbejdsliv og privatliv som hovedårsagen til stress.

Hvad var den vigtigste kilde til din følelse af stress? (n = 3622)*



*Ovenstående graf omfatter kun de respondenter, som har angivet, at de "Sjældent", "Sommetider", "Ofte" eller "Hele tiden" har følt sig stressede i de sidste to uger. Derudover angav kun et meget begrænset antal respondenter en anden kønsidentitet, og deres besvarelser er derfor udeladt i grafen.

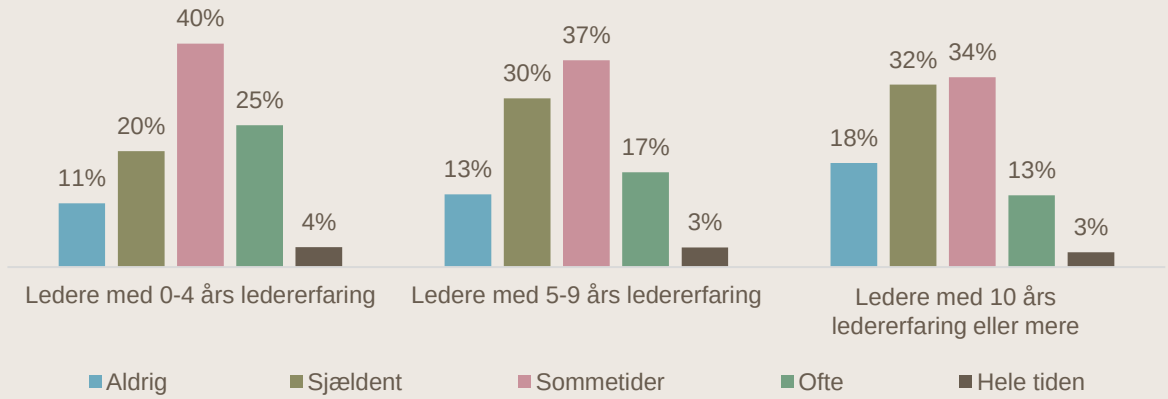
Højere stressniveau blandt ledere med mindre erfaring

Analysen peger på, at ledere med kortere erfaring i højere grad føler sig stressede. Samtidig oplever en del erfarne ledere også stress.

29 pct. af lederne med 0-4 års erfaring har følt sig stressede ofte eller hele tiden de seneste to uger. Det samme gælder 20 pct. af lederne med 5-9 års erfaring – og 16 pct. af dem med 10 års erfaring eller mere.

Der er dermed en tendens til, at stress falder i takt med, at erfaringen stiger.

Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger? (n = 4404)*



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

En stor andel af nye ledere oplever en høj stressbelastning, og det kan skabe barrierer for både rekruttering og fastholdelse. Derfor er det vigtigt, at nye ledere får bedre hjælp og støtte fra både arbejdspladsen og andre ledere til at navigere i de modstridende krav, der er en naturlig del af lederrollen. På den måde passer vi på dem og styrker dem i at tage ledelse på sig. Ellers risikerer vi at miste adgang til nye, dygtige ledere.

– Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

Arbejde er hovedkilden til stress på tværs af erfaring

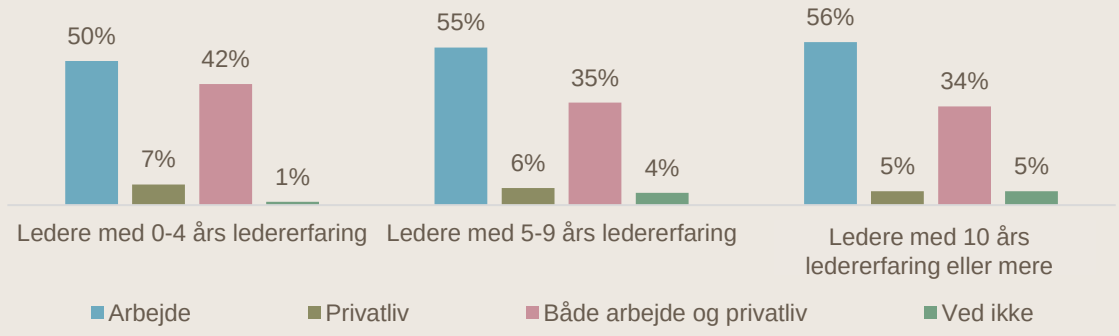
På tværs af erfaringsniveauer er det arbejdet, som flest ledere peger på som hovedkilden til stress. Det gælder også for ledere med kort erfaring.

50 pct. af ledere med 0-4 års erfaring angiver således arbejdet som den vigtigste årsag til stress. Det samme gælder 55 pct. af ledere med 5-9 års erfaring og 56 pct. med 10 års erfaring eller mere.

Analysen viser dog, at ledere med kort erfaring i mindre grad end erfarne ledere forbinder stress primært med arbejdet. For denne gruppe fylder kombinationen af både arbejde og privatliv således mere som kilde til stress.

Det kan tyde på, at balancen mellem arbejde og privatliv spiller en større rolle for stress blandt ledere med kortere erfaring – med de mange valg, prioriteringer og forventninger, der følger med lederrollen.

Hvad var den vigtigste kilde til din følelse af stress? (n = 3625)*



*Ovenstående graf omfatter kun de respondenter, som har angivet, at de "Sjældent", "Sommetider", "Ofte" eller "Hele tiden" har følt sig stressede i de sidste to uger.

Oplevelse af stress | Livsfase

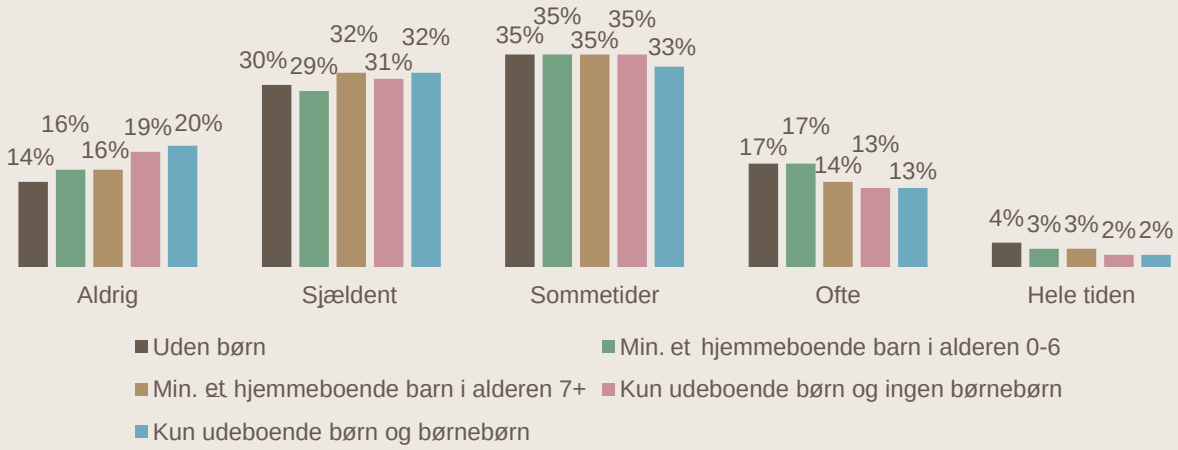
På tværs af sektorer

Højere stressniveau blandt ledere uden børn og med små børn

Flest ledere uden børn og ledere med små børn oplever at være stressede ofte eller hele tiden.

21 pct. af lederne uden børn og 20 pct. af lederne med børn i alderen 0-6 år har følt sig stressede ofte eller hele tiden i løbet af de seneste to uger. Til sammenligning gælder det 15 pct. af ledere med udeboende børn og ledere med både udeboende børn og børnebørn.

Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger? (n = 4404)*



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

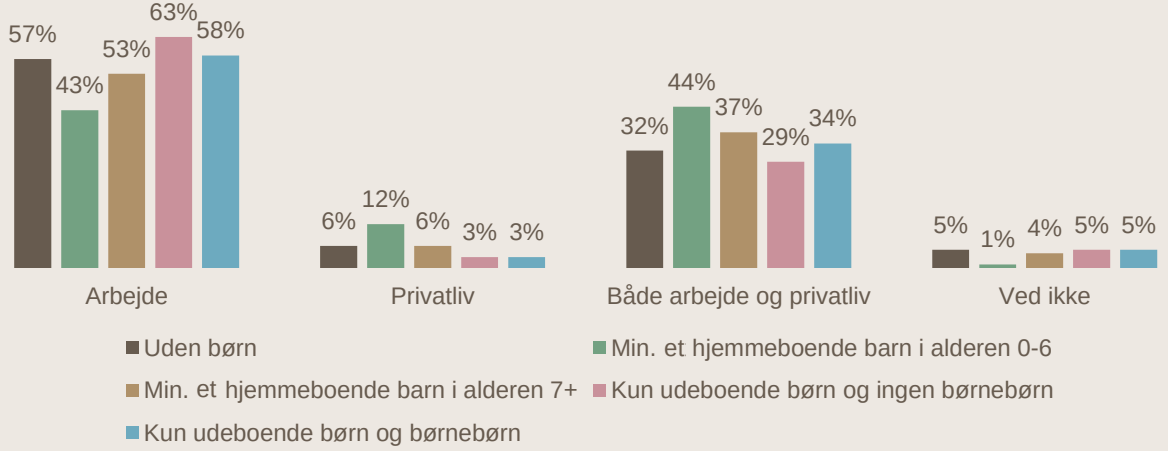
Ledere med små børn oplever stress fra både arbejde og privatliv

Som vist i det forrige afsnit oplever ledere med små børn oftere stress end ledere i de fleste andre livsfaser. Samtidig skiller de sig ud, når det gælder årsagerne til stress. Hvor de fleste ledere uden børn eller med ældre børn primært peger på arbejdet som årsag, oplever ledere med små børn i højere grad, at både arbejde og privatliv spiller ind.

44 pct. af ledere med børn i alderen 0-6 år, som har følt sig stressede, angiver, at stressen skyldes både arbejde og privatliv. Det samme gælder 37 pct. af ledere med børn over 6 år og 29 pct. af ledere med udeboende børn.

Samtidig angiver flere ledere med små børn (12 pct.) privatlivet som primær stresskilde sammenlignet med 3-6 pct. i de andre livsfaser.

Hvad var den vigtigste kilde til din følelse af stress? (n = 3625)*



*Ovenstående graf omfatter kun de respondenter, som har angivet, at de "Sjældent", "Sommetider", "Ofte" eller "Hele tiden" har følt sig stressede i de sidste to uger.

Stress er mest udbredt blandt ledere med lange arbejdsuger

Stress er generelt sjældnere blandt ledere med en gennemsnitlig arbejdsuge på 44 timer eller mindre. I denne gruppe har 9-11 pct. følt sig stressede ofte eller hele tiden de seneste to uger. For ledere, der arbejder 45-50 timer ugentligt, stiger andelen til 20 pct. Og for ledere med over 50 timers arbejde om ugen er det hele 31 pct.

Det betyder, at næsten hver tredje leder med en meget lang arbejdsuge ofte eller hele tiden oplever stress. Resultaterne peger på, at der er grund til at være særligt opmærksom på ledere, hvis arbejdstid overstiger 44 timer om ugen.

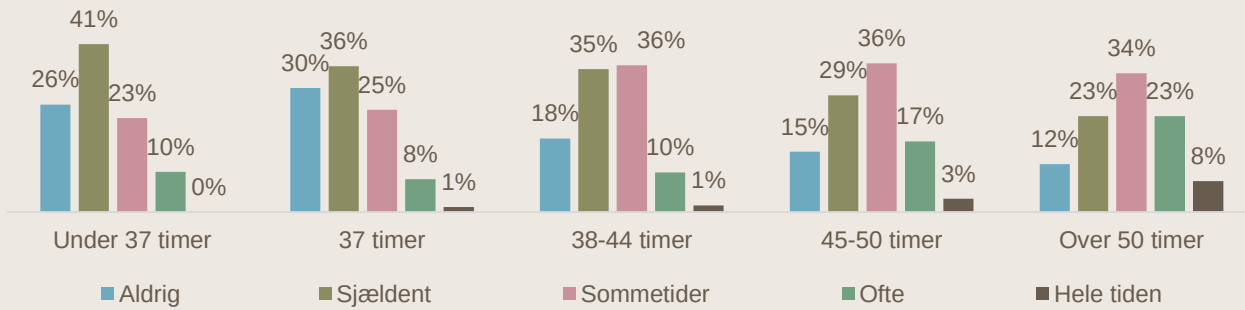
Arbejdet fylder mere som stressfaktor, jo længere arbejdsugen er

Jo flere timer ledere arbejder, desto oftere nævnes arbejdet som hovedkilden til stress. 64 pct. af de ledere, der arbejder over 50 timer ugentligt og har følt sig stressede, angiver således arbejdet som den primære årsag.

Til sammenligning gælder det 43 pct. af de ledere, der arbejder 37 timer. I denne gruppe vurderer næsten lige så mange (40 pct.), at både arbejde og privatliv er årsag til deres stress.

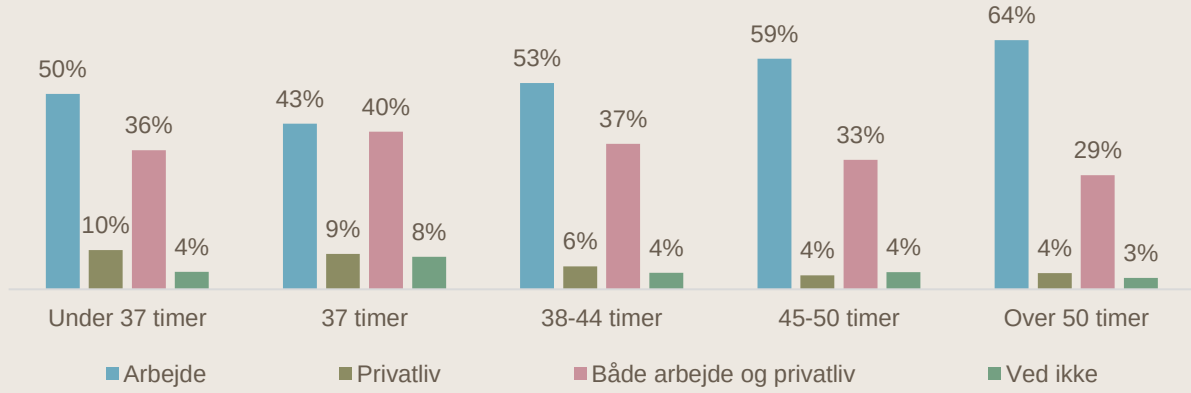
Det tyder på, at arbejdet i stigende grad bliver den dominerende stresskilde i takt med, at arbejdsugen bliver længere.

Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger? (n = 4404)



*Udover de viste svarmuligheder i graferne var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

Hvad var den vigtigste kilde til din følelse af stress? (n = 3625)



*Ovenstående graf omfatter kun de respondenter, som har angivet, at de "Sjældent", "Sommetider", "Ofte"' eller "Hele tiden" har følt sig stressede i de sidste to uger.

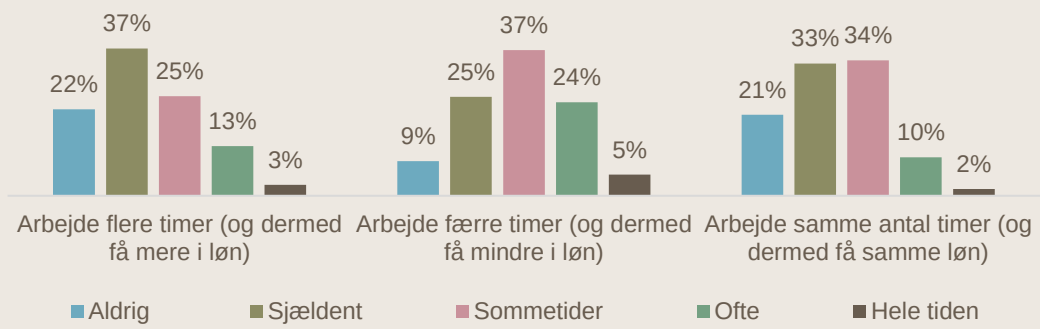
Flere stressede blandt ledere, der ønsker at arbejde færre timer

I forlængelse af resultaterne på forrige side viser analysen, at lederes ønske om at ændre arbejdstid hænger tæt sammen med deres oplevelse af stress. Ledere, der gerne vil arbejde færre timer end i dag, føler sig oftere stressede – og især på grund af deres arbejde.

29 pct. i denne gruppe har følt sig stressede ofte eller hele tiden de seneste to uger. Det gælder kun 16 pct. af de ledere, som gerne vil arbejde flere timer. Og 12 pct. blandt dem, der ønsker at fortsætte med samme arbejdstid.

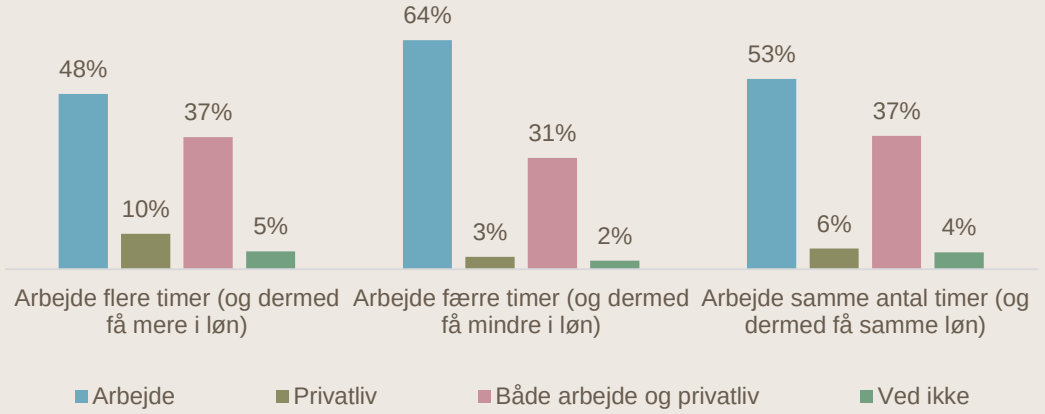
Blandt de ledere, der oplever stress og ønsker at arbejde færre timer, peger 64 pct. på arbejdet som hovedkilden til stress. Det er højere end for ledere, som gerne vil arbejde flere timer (48 pct.) eller fortsætte som nu (53 pct.).

Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger? (n = 4404)



*Udover de viste svarmuligheder i graferne var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

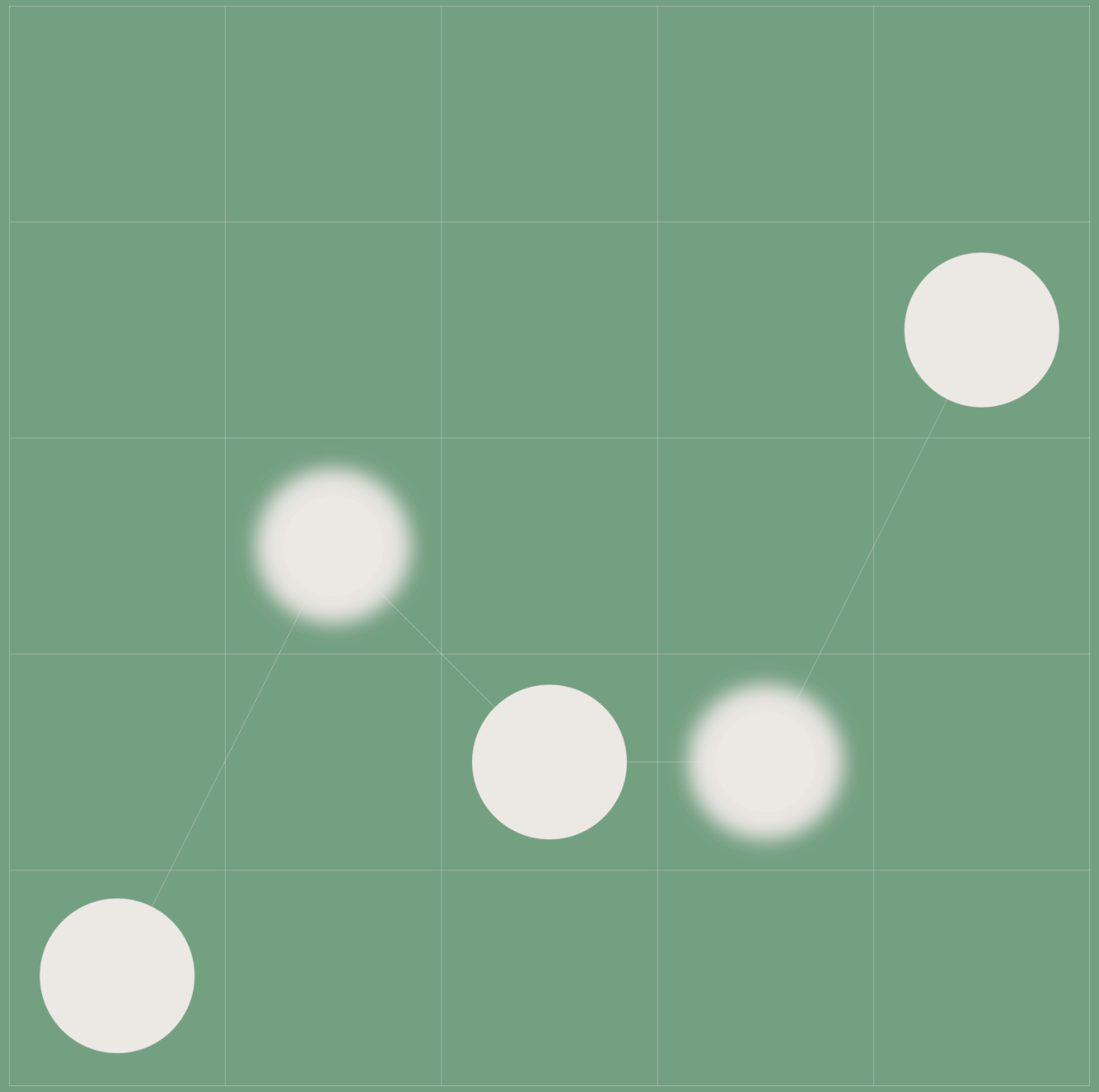
Hvad var den vigtigste kilde til din følelse af stress? (n = 3625)



*Ovenstående graf omfatter kun de respondenter, som har angivet, at de "Sjældent", "Sommetider", "Ofte" eller "Hele tiden" har følt sig stressede i de sidste to uger.

> Det har stor betydning for lederes trivsel og produktivitet, at arbejdspladserne sætter grænser for arbejdstiden. Det kræver en nuanceret og systematisk tilgang i forhold til den enkelte leders behov og ledelsesopgave. Derfor er det vigtigt, at arbejdspladserne bidrager med klare rammer, prioritering, realistiske forventninger og gode muligheder for ledernes restitution.
>
> – Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

Kapitel 3: Ledelsesopgaven



Introduktion

Dette kapitel stiller skarpt på ledelsesopgaven. Kapitlet undersøger forskellige aspekter af lederrollen:

Lederkompetencer	S. 62
Lederegenskaber	S. 63
Medarbejdertrivsel	S. 64-70
Bæredygtighed i ledelsesopgaven	S. 71-73
Mangfoldighed i ledelsesopgaven	S. 74-76
Hjemmearbejde	S. 77-80

Analysen viser, at ledere ser relationelle kompetencer og egenskaber som fx at anerkende og inddrage medarbejdere som vigtigst. Mange ledere har også et ønske om at tage del i et bredere samfundsansvar og arbejde for bæredygtighed og mangfoldighed.

Hovedparten af ledere opfatter det som helt eller delvist deres ansvar at skabe medarbejdertrivsel. De vægter også medarbejderes mulighed for at tale åbent om privatliv højt. Medarbejdere ser anderledes på begge dele. Og så er hjemmearbejde også populært blandt ledere, og de har et nuanceret syn på denne arbejdsform.

Ledelsesopgaven i hovedtal

Ledere fremhæver relationelle kompetencer og egenskaber

Flest ledere vurderer, at den vigtigste lederkompetence er at være anerkendende. Til gengæld er det at inddrage medarbejdere i beslutninger, der har betydning for deres arbejde, den ledelsesegenskab, som flest ledere finder vigtig at vise i deres lederskab. Det er således især de relationelle kompetencer og egenskaber, som scorer højt blandt ledere. Lederkompetencer som fx at være strategisk, innovativ og ambitiøs scorer lavest.

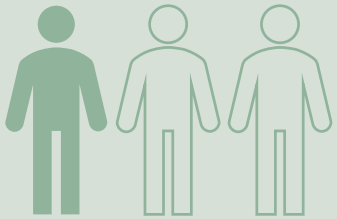
Analysen synliggør også, at ledere og medarbejdere i den private sektor er forholdsvist enige om hvilke lederkompetencer, der er mest centrale. Når det gælder lederegenskaber, vægter medarbejdere dog frihed i opgaveløsningen højere end ledere.

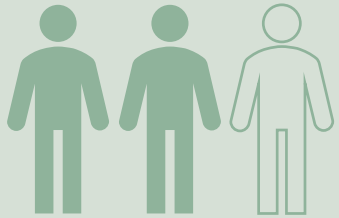
Mange ledere ønsker at arbejde for bæredygtighed og mangfoldighed på arbejdspladsen

Ledere udtrykker, at de gerne vil tage ansvar og gøre en forskel. 62 pct. af lederne i den private sektor finder det således vigtigt at arbejde for, at deres arbejdsplads agerer klimabevidst. Og 61 pct. synes, at det er vigtigt at skabe en mangfoldig medarbejdergruppe. Det samme gælder for hhv. 39 pct. og 29 pct. af medarbejderne på det private arbejdsmarked.

Analysen afdækker også væsentlige dilemmaer, som er knyttet til lederes bæredygtigheds- og mangfoldighedsopgaver. For eksempel er ledere splittede i forhold til, om de først og fremmest bør fokusere på en sund forretning fremfor bæredygtighed. Flertallet af ledere peger også på, at de ønsker at skabe en mangfoldig medarbejdergruppe samtidig med, at de er opmærksomme på, at arbejdspladsen primært bør fokusere på den brede medarbejdergruppe.

Ca. hver tredje leder vurderer, at det at være **anerkendende** er en af de vigtigste lederkompetencer





Ca. to ud af tre ledere vurderer, at det at **inddrage** medarbejdere er en af de vigtigste lederegenskaber

Note: Data i figuren er opgjort for ledere i den private sektor.

61%

af privatansatte ledere vil arbejde for at skabe en mangfoldig medarbejdergruppe

29%

af privatansatte medarbejdere motiveres af at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe

62%

af privatansatte ledere vil arbejde for en klimabevidst arbejdsplads

39%

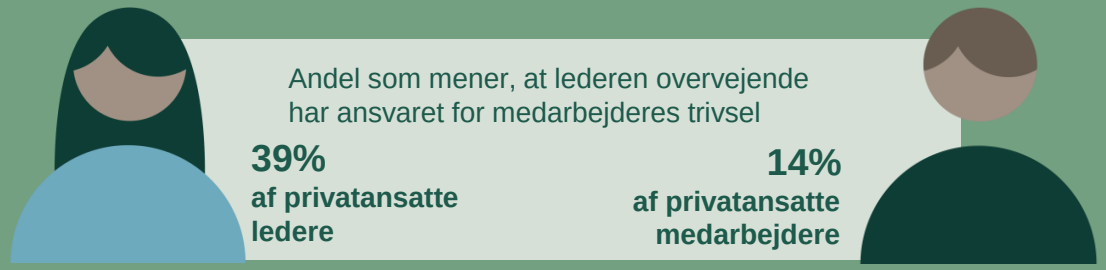
af privatansatte medarbejdere finder det vigtigt med en klimabevidst arbejdsgiver

Ledelsesopgaven i hovedtal

Mange ledere placerer ansvaret for medarbejdertrivsel hos sig selv

Størstedelen af ledere opfatter medarbejdertrivsel som et fælles ansvar fordelt mellem leder og medarbejder. Der er dog også en væsentlig andel af ledere, som mener, at de selv har ansvaret for medarbejdernes trivsel. Analysen viser, at særligt ledere med 10 års ledererfaring eller mere anser medarbejdertrivsel for deres ansvar (38 pct.) i forhold til ledere med mindre erfaring (28-30 pct.)

Det er til gengæld kun en mindre andel af de privatansatte medarbejdere, som placerer ansvaret for egen trivsel overvejende hos deres leder (14 pct.). I stedet placerer en væsentlig andel af medarbejdere det primære ansvar for egen trivsel hos sig selv (28 pct.).



Flest kvindelige ledere anser medarbejdertrivsel for et delt ansvar

Fordeles ledere på køn, er der væsentlig forskel på, hvor ansvaret for medarbejderes trivsel placeres. Mandlige ledere har oftere den opfattelse, at ansvaret for medarbejderes trivsel primært ligger hos lederen. Kvindelige ledere ser derimod i højere grad trivsel som et fælles ansvar, delt mellem leder og medarbejder.

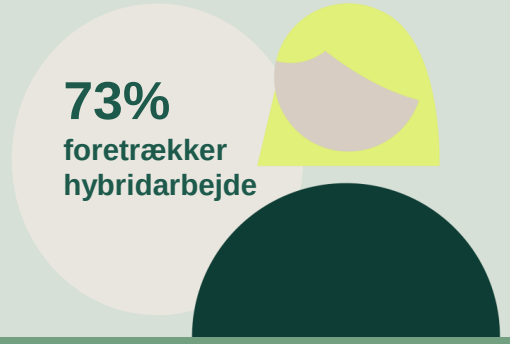
Ledere og medarbejdere har forskellige syn på behovet for åbenhed om privatlivet

Størstedelen af de privatansatte ledere mener, at det er vigtigt, at medarbejdere kan tale åbent med dem om deres privatliv. For en stor andel af ledere er det dermed en del af ledelsesopgaven at være en person, som medarbejdere kan betro sig til og tale åbent med. Omvendt er der væsentlig færre privatansatte medarbejdere, der finder det vigtigt at kunne dele personlige forhold med deres leder.

Ledelsesopgaven i hovedtal

Ledere foretrækker hybridarbejde med 1-2 ugentlige hjemmearbejdsdage

Ledere vil helst kombinere fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen med hjemmearbejde. 73 pct. af lederne i den private sektor har således hybridarbejde som deres foretrukne arbejdsform. Størstedelen (59 pct.) vil desuden foretrække at have 1 eller 2 ugentlige hjemmearbejdsdage.



Ledere og medarbejdere i den private sektor vurderer effektiviteten ved hjemmearbejde forskelligt

Størstedelen af ledere i den private sektor mener ikke, at personer, som arbejder hjemmefra, er mindre produktive. Men det er ikke ensbetydende med, at ledere oplever, at effektiviteten stiger ved hjemmearbejde. Selv vurderer knap halvdelen af de privatansatte medarbejdere, at de er mere effektive, når de arbejder hjemmefra. Og lidt over en tredjedel af de privatansatte ledere er enige i det.

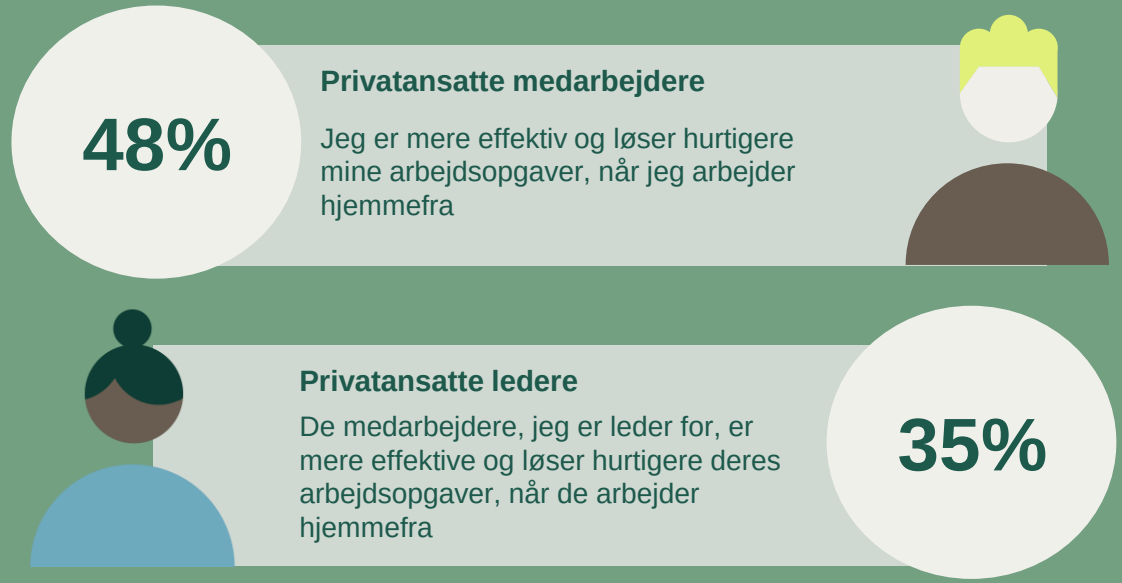
Resultatet indikerer, at det snarere er øget fleksibilitet fremfor øget effektivitet, der gør hjemmearbejde attraktivt.

Ledere har et nuanceret syn på hjemmearbejde

Ledere i den private sektor er overordnet positivt indstillede overfor hjemmearbejde og i nogle tilfælde også mere positive end medarbejderne. Resultaterne viser dog, at ledere er opmærksomme på både de afledte positive og negative effekter ved hjemmearbejde.

72 pct. af privatansatte ledere er uenige i, at personer, som arbejder hjemmefra, er mindre produktive

63 pct. af privatansatte ledere er enige i, at man bliver distanceret fra arbejdspladsen, hvis man arbejder for meget hjemmefra



På de næste sider præsenteres resultaterne for privatansatte ledere og medarbejderes opfattelse af de vigtigste lederkompetencer og –egenskaber*.

Lederkompetencer definerer vi i denne undersøgelse som lederes færdigheder, mens lederegenskaber i højere grad beskriver adfærd i praksis. De to hænger dog tæt sammen og er svære helt at adskille. Derfor går nogle elementer igen i begge kategorier.

Ledere og medarbejdere er forholdsvist enige om de vigtigste lederkompetencer

Ledere i den private sektor fremhæver især kompetencen at være anerkendende (33 pct.). Derefter følger ansvarlig (27 pct.), empatisk (27 pct.) og tillidsvækkende (26 pct.). Det understreger, at ledere i høj grad tillægger de relationelle sider af ledelse værdi – frem for klassiske forretningskompetencer. Mønstret går igen blandt ledere på tværs af sektorer.

Privatansatte medarbejdere fremhæver ligeledes anerkendelse, ansvarlighed og empati, men har også samarbejde og retfærdighed med i deres top 5. Det vidner om, at medarbejdere i høj grad værdsætter ledere, der både skaber tryghed og fællesskab i opgaveløsningen.

*Sammenligningerne mellem ledere og medarbejdere er afgrænset til den private sektor. Lederes svar inden for den private sektor adskiller sig dog ikke væsentligt fra lederes svar på tværs af sektorer.

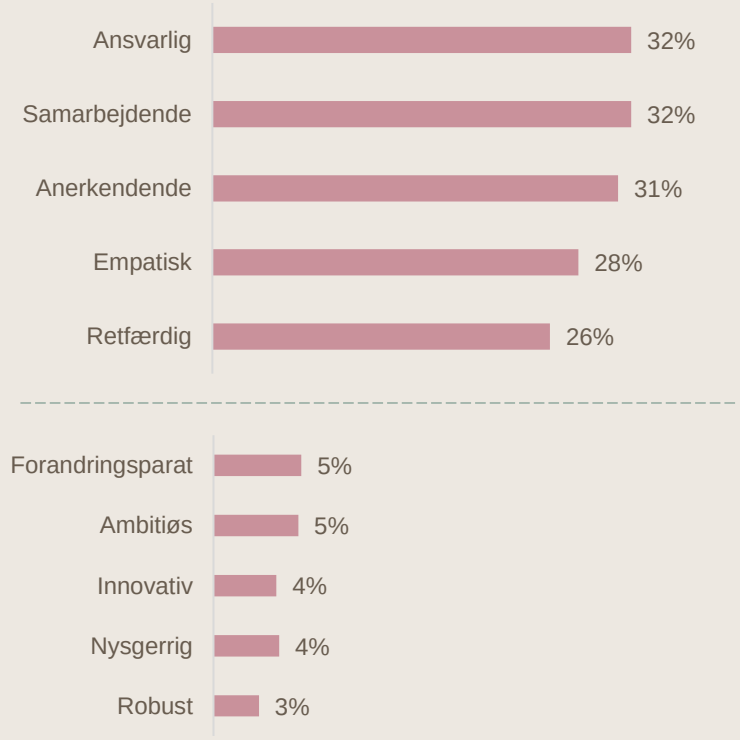
Ledere i den private sektor

Top 5 og Bund 5: Hvilke af følgende kompetencer anser du for de vigtigste lederkompetencer (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 3639)

*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Engagerende", "Samarbejdende", "Helhedsorienteret", "Uddelegerende", "Resultatorienteret", "Inspirerende", "Forandringsparat", "Retfærdig" og "Ved ikke".

Medarbejdere i den private sektor

Top 5 og Bund 5: Hvilke af følgende kompetencer anser du for de vigtigste lederkompetencer? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 3611)



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Tillidsvækkende", "Handlekraftig", "Engagerende", "Helhedsorienteret", "Inspirerende", "Uddelegerende", "Resultatorienteret", "Strategisk" og "Ved ikke".

Privat sektor

For ledere er medarbejderinddragelse centralt – medarbejdere vægter frihed i opgaveløsningen højest

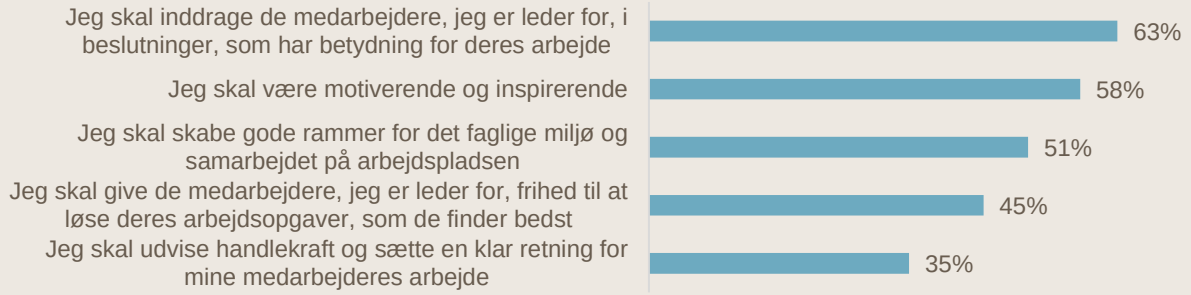
Analysen afdækker, at ledere og medarbejdere i den private sektor i vid udstrækning er enige om, hvilke egenskaber de værdsætter hos en leder. Der er dog visse forskydninger i prioriteringerne.

Flest ledere (63 pct.) peger på betydningen af at inddrage medarbejdere i beslutninger, som har betydning for deres arbejde. Det er en egenskab, som 45 pct. af medarbejderne også vurderer som vigtig, men de lægger i endnu højere grad vægt på frihed i opgaveløsningen. 56 pct. fremhæver, at det er vigtigt, at lederen giver frihed til, at medarbejderen selv kan tilrettelægge sin opgaveløsning.

På tværs af figurerne til højre fremgår det, at ledere i højere grad orienterer sig mod involvering og motivation, mens medarbejdere lægger mere vægt på handlefrihed og gode rammevilkår. Mønstret er stabilt på tværs af sektorer.

Ledere i den private sektor

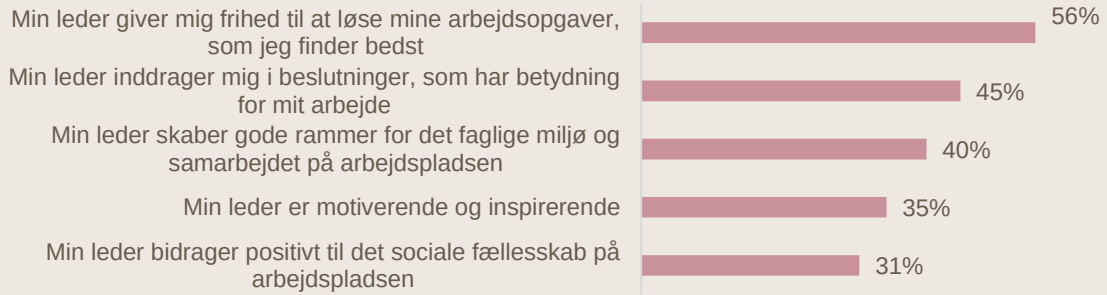
Top 5: Hvilke af følgende egenskaber, synes du, er vigtigst, at du udviser i dit lederskab? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 3639)*



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Jeg skal have fokus på den faglige udvikling blandt de medarbejdere, jeg er leder for (fx gennem efteruddannelse, kompetenceudvikling og kurser)", "Jeg skal bidrage positivt til det sociale fællesskab på arbejdspladsen", "Jeg skal tydeliggøre for de medarbejdere, jeg er leder for, hvordan de opnår nye arbejdsområder og stillingsbetegnelser" og "Ved ikke".

Medarbejdere i den private sektor

Top 5: Hvilke af følgende egenskaber, synes du, er vigtigst, at din leder har? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (n = 3611)



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Min leder udviser handlekraft og sætter en klar retning for mit arbejde", "Min leder har fokus på min faglige udvikling (fx gennem efteruddannelse, kompetenceudvikling og kurser)", "Min leder gør det tydeligt for mig, hvordan jeg opnår nye arbejdsområder og stillingsbetegnelser" og "Ved ikke".

Medarbejdertrivsel

I det følgende er der fokus på lederes syn på medarbejdertrivsel – og hvordan faktorer som køn, livsfase, erfaring og stillingsbetegnelse præger deres tilgang til trivsel i ledelsesopgaven.

Langt de fleste ledere ser trivsel som et fælles ansvar

Der er bred enighed blandt ledere om, at de har et ansvar for at sikre medarbejderes trivsel – enten alene eller i samarbejde med medarbejdere. Arbejdet med trivsel er en højt prioriteret del af ledelsesopgaven og noget, som mange ledere allerede arbejder aktivt med i hverdagen.

61 pct. af ledere mener, at ansvaret for medarbejderes trivsel bør deles mellem leder og medarbejder. 36 pct. vurderer, at ansvaret primært ligger hos lederen, mens kun 2 pct. placerer ansvaret alene hos medarbejderen. Resultaterne peger på, at trivsel i praksis forstås som et fælles anliggende – men ét, hvor lederen spiller en central rolle.

Hvem synes du, der overvejende har ansvaret for trivslen hos de medarbejdere, du er leder for? (n = 4404)*

*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

På tværs af sektorer

Ledere med små børn vægter fælles ansvar for trivsel højere end andre

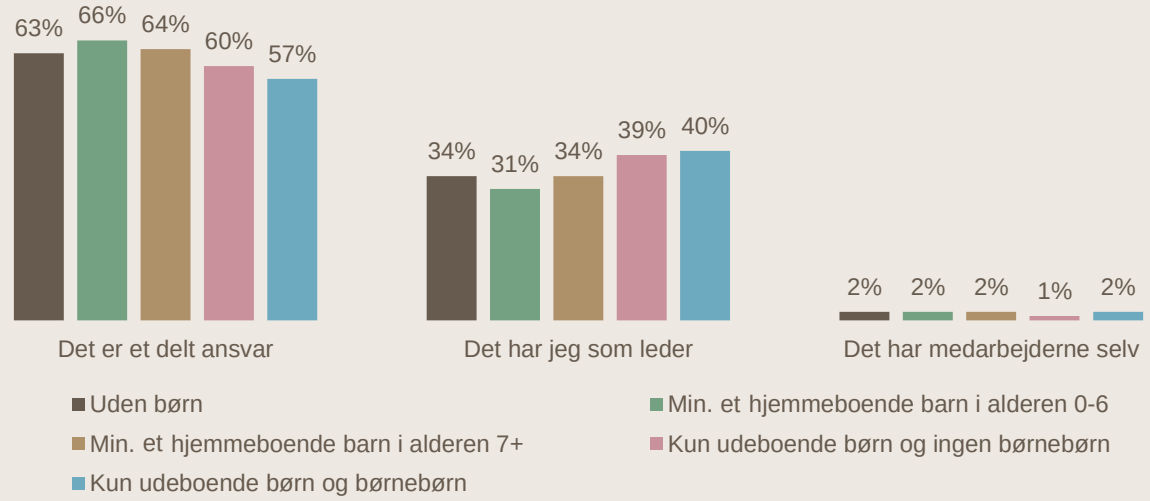
På tværs af livsfaser ses kun mindre forskelle i, hvordan ledere fordeler ansvaret for medarbejdertrivsel. Det er dog interessant, at ledere med små børn i højere grad synes, at trivsel er et fælles ansvar, mens ledere med udeboende børn og børnebørn oftere betragter det som et ledelsesansvar.

66 pct. af ledere med børn i alderen 0-6 år mener, at trivsel er et delt ansvar mellem leder og medarbejder. Det er den højeste andel på tværs af livsfaser. For ledere med udeboende børn og børnebørn er det 57 pct.

Der er også flere ledere med udeboende børn, som vurderer, at ansvaret primært ligger hos lederen selv (39–40 pct.) sammenlignet med ledere uden børn eller med hjemmeboende børn (31–34 pct.).

Forskellene kan pege på, at ledere med små børn i højere grad orienterer sig mod medansvar og fælles løsninger i hverdagen.

*Hvem synes du, der overvejende har ansvaret for trivslen hos de medarbejdere, du er leder for? (n = 4404)**



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

Medarbejdertrivsel

Køn

På tværs af sektorer

Kvindelige ledere opfatter oftere trivsel som et fælles ansvar end mandlige

Der ses også forskelle mellem mandlige og kvindelige ledere i vurderingen af, hvem der har ansvaret for medarbejdertrivsel. Mandlige ledere placerer i højere grad ansvaret hos sig selv, mens kvindelige ledere oftere anser trivsel for noget, der bør deles med medarbejderne.

69 pct. af de kvindelige ledere vurderer, at trivsel er et delt ansvar. For mandlige ledere gælder det 57 pct. Til gengæld mener 40 pct. af de mandlige ledere, at ansvaret primært ligger hos lederen, mens det samme gælder 29 pct. af de kvindelige ledere.

Forskellen kan pege på variationer i ledelsesstil, hvor kvindelige ledere i højere grad lægger vægt på samarbejde og medinddragelse i trivselsarbejdet.

Hvem synes du, der overvejende har ansvaret for trivslen hos de medarbejdere, du er leder for? (n = 4401)

*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen. Derudover angav kun et meget begrænset antal respondenter en anden kønsidentitet, og deres besvarelser er derfor udeladt i grafen.

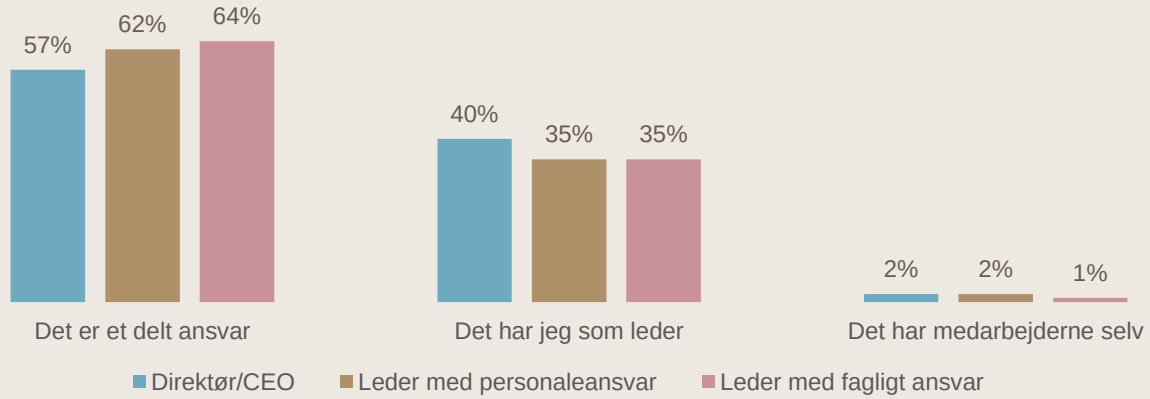
Topledere placerer oftere trivselsansvaret hos sig selv

På tværs af stillingsbetegnelser er der kun mindre forskelle i, hvordan ledere fordeler ansvaret for medarbejdertrivsel. En smule flere topledere vurderer dog, at ansvaret primært ligger hos dem selv, mens ledere med personale- eller fagligt ansvar oftere opfatter trivsel som et delt ansvar.

40 pct. af topledere mener, at de som ledere har det primære ansvar for medarbejdernes trivsel. Det samme gælder for 35 pct. af lederne med personale- og fagligt ansvar. Til gengæld vurderer 62-63 pct. af sidstnævnte, at trivsel er et delt ansvar, mens det samme gælder 57 pct. af toplederne.

Forskellen kan afspejle, at topledere i højere grad forbinder medarbejdertrivsel med et overordnet ledelsesansvar, fordi trivsel – som tidligere undersøgelser viser – har betydning for arbejdspladsens samlede resultater. Forskellene er dog små og peger primært på nuancer i, hvordan ansvaret forstås og fordeles i praksis.

Hvem synes du, der overvejende har ansvaret for trivslen hos de medarbejdere, du er leder for? (n = 4404)*



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen. Respondenterne kunne desuden angive flere stillingsbetegnelser, og derfor kan den enkelte respondent optræde i flere kategorier.

På tværs af sektorer

Erfarne ledere påtager sig i højere grad trivselsansvaret alene

Ledere med 10 års erfaring eller mere placerer i højere grad ansvaret for medarbejdertrivsel hos sig selv, mens ledere med kortere erfaring oftere ser det som et delt ansvar.

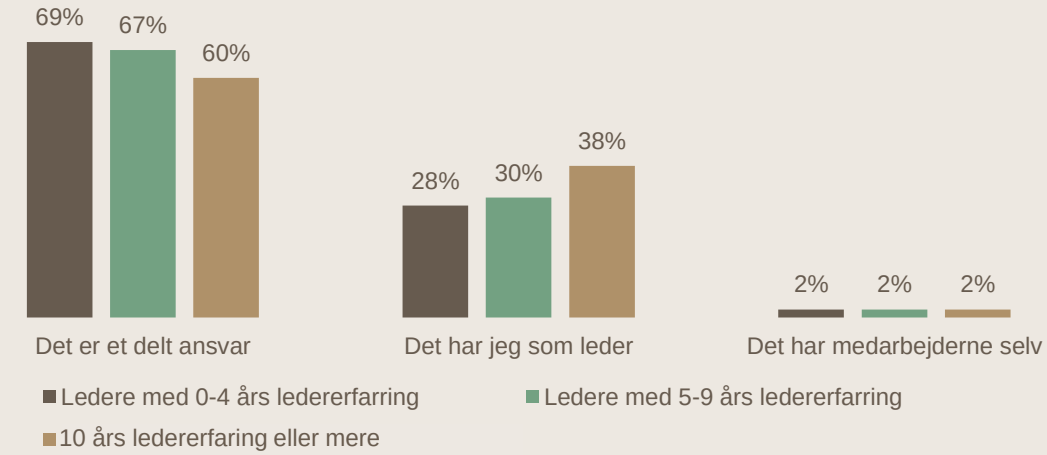
38 pct. af ledere med 10 års erfaring eller mere mener, at ansvaret primært ligger hos dem selv som ledere. Det er højere end blandt ledere med 0-4 års erfaring (28 pct.) og 5-9 års erfaring (30 pct.).

Omvendt vurderer ledere med kortere erfaring i højere grad, at trivsel bør være et fælles ansvar (67-69 pct.), mens det gælder 60 pct. af de mere erfarne ledere.

Det kan tyde på, at ledere med kortere ledererfaring er mere optagede af medbestemmelse og fælles ansvar som en naturlig del af deres ledelsesstil.

Resultaterne flugter også med analysen af livsfase, hvor ledere med udeboende børn og børnebørn også i højere grad påtager sig ansvaret for trivsel.

Hvem synes du, der overvejende har ansvaret for trivslen hos de medarbejdere, du er leder for? (n = 4404)



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

Privat sektor

Ledere placerer i højere grad trivselsansvaret hos sig selv, end medarbejdere gør

Både ledere og medarbejdere i den private sektor vurderer overvejende, at medarbejdertrivsel er et delt ansvar. Alligevel er der forskelle i, hvordan ansvaret fordeles. Flere ledere opfatter det som deres ansvar, mens flere medarbejdere synes, at de selv har hovedansvaret for egen trivsel.

59 pct. af lederne og 57 pct. af medarbejderne mener, at trivsel primært er et fælles ansvar. Samtidig mener 39 pct. af lederne, at ansvaret ligger hos dem som ledere, mens kun 14 pct. af medarbejdere opfatter deres nærmeste leder som den hovedansvarlige.

Omvendt vurderer 28 pct. af medarbejdere, at de selv har hovedansvaret for trivsel, mens blot 2 pct. af ledere mener det samme.

Resultaterne kan afspejle, at ledere forbinder trivsel med en klassisk ledelsesopgave. Hvorimod medarbejdere i højere grad betragter trivsel som noget, de selv aktivt skal tage ansvar for. Det peger på, at ledere kan undervurdere i hvor høj grad, medarbejderne er klar til selv at tage ansvaret for deres egen trivsel i hverdagen.

Lederne tager et aktivt ansvar for medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen, ligesom medarbejderne tager et stort medansvar. Det er et godt afsæt for at styrke det systematiske arbejde med trivsel på arbejdspladserne.

Ledelsen har ansvar for at skabe gode rammer, og lederne er kulturbærere og rollemodeller i hverdagen. Medarbejderne tager medansvar ved at understøtte hinanden og ledelsen i den samlede opgaveløsning. Trivsel på arbejdspladsen har så stor betydning, at det ikke skal overlades til den enkelte.

– Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

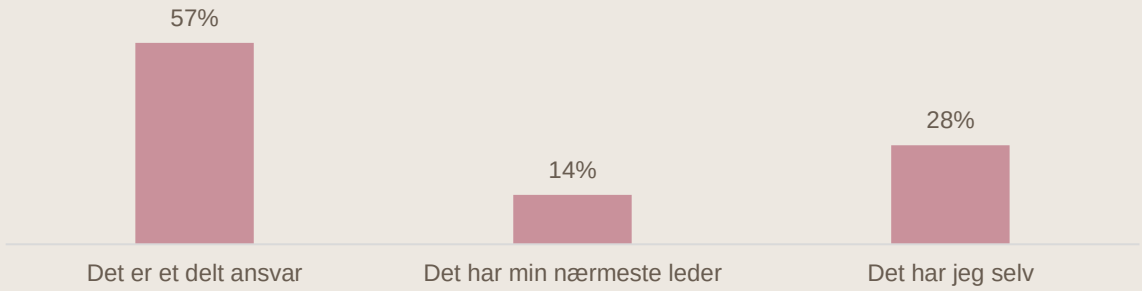
Ledere i den private sektor

Hvem synes du, der overvejende har ansvaret for trivslen hos de medarbejdere, du er leder for? (n = 3639)

*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

Medarbejdere i den private sektor

Hvem synes du, der overvejende har ansvaret for din trivsel på din arbejdsplads? (n = 3357)*



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori rummer de resterende procent, men blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen. Derudover omfatter den viste graf ikke respondenter, der har angivet deres primære arbejde som "Selvstændig, herunder freelancer".

Privat sektor

Ledere tillægger åbenhed om privatliv større betydning end medarbejdere

I den private sektor er der forskel på ledere og medarbejderes vurdering af vigtigheden af, at medarbejdere kan tale åbent med deres leder om privatlivet. Mange ledere ser det som en del af en nærværende og åben kultur – og som en forlængelse af deres ansvar for trivsel.

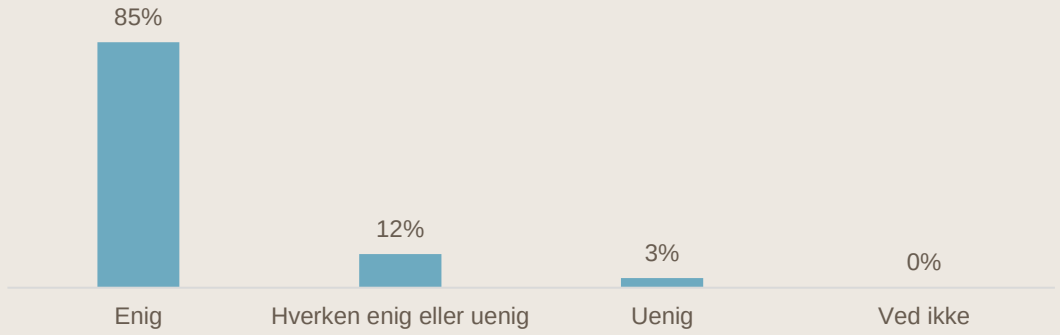
85 pct. af privatansatte ledere mener, at det er vigtigt, at medarbejdere kan tale åbent med dem om personlige forhold. Til sammenligning gælder det kun for 52 pct. af medarbejderne.

Det tyder på, at ledere i højere grad end medarbejdere vurderer åbenhed om privatlivet som centralt. Samtidig understreger det, at selvom flertallet af medarbejdere ikke har dette behov, er ledere klar til at rumme og imødekomme dem, der har brug for det.

Fordelingen blandt ledere er stort set den samme på tværs af sektorer. Der ses heller ikke væsentlige forskelle i holdninger på tværs af køn og livsfaser.

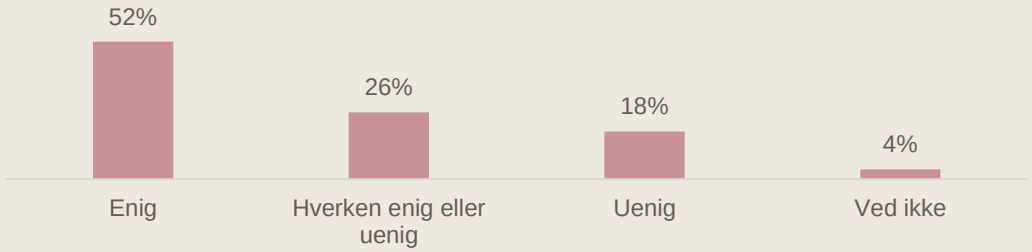
Ledere i den private sektor

Det er vigtigt for mig, at de medarbejdere, jeg er leder for, kan tale åbent med mig om deres privatliv (n = 3639)*



Medarbejdere i den private sektor

Det er vigtigt for mig, at jeg kan tale åbent med min leder om mit privatliv (n = 3611)*



*Kategorierne "Enig" og "Uenig" er sammenlægninger af henholdsvis "Helt enig" og "Overvejende enig" samt "Helt uenig" og "Overvejende uenig".

Bæredygtighed i ledelsesopgaven

Hvordan vurderer ledere klima og bæredygtighed som en del af deres ledelsesopgave? Og hvor højt skal det prioriteres i forhold til andre hensyn? Det ser dette afsnit nærmere på.

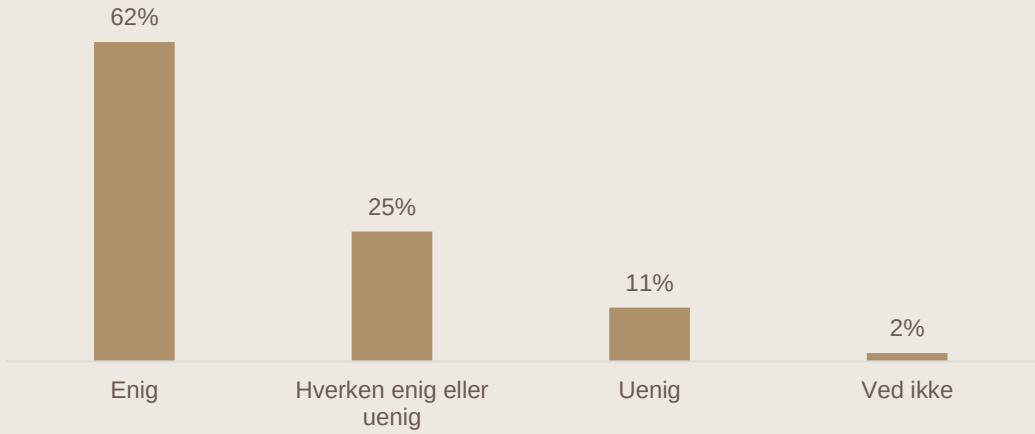
Ledere er positive over for klimaindsats, men opmærksomme på dilemmaerne

Mange ledere opfatter klima og bæredygtighed som en vigtig del af deres ledelsesopgave. Godt seks ud af ti ledere (62 pct.) mener, at det er helt centralt at arbejde for en klimabevidst arbejdsplads. Kun 11 pct. er uenige i det udsagn.

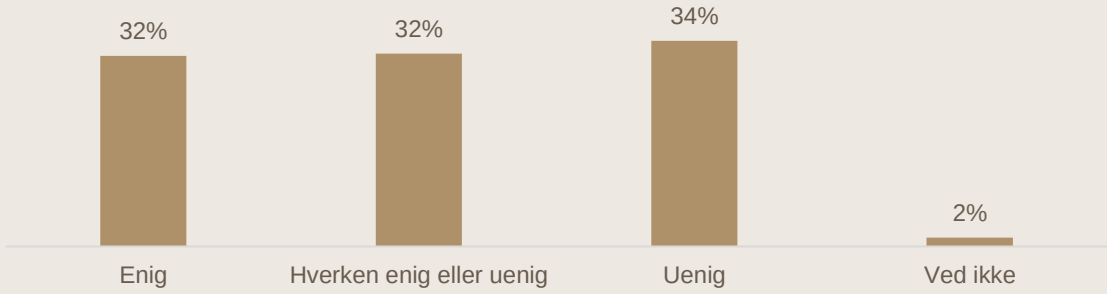
Men når spørgsmålet er, hvor højt klima bør vægtes i forhold til økonomi, er billedet mere delt. 32 pct. af ledere mener således, at økonomien bør komme før klima og miljø. Lidt flere (34 pct.) er uenige. Og 32 pct. forholder sig neutralt.

Det store antal, der hverken er enige eller uenige, kan tyde på, at mange ledere ikke nødvendigvis ser klima og økonomi som modsætninger, men som noget der kan gå hånd i hånd. Samtidig viser tallene også, at prioriteringen af klima ikke er ukompliceret. Ledere står kort sagt ofte i spændingsfelter, hvor flere hensyn skal balanceres.

Det er vigtigt for mig som leder at arbejde for, at min arbejdsplads agerer klimabevidst (n = 4404)



Arbejdsgivere bør først og fremmest fokusere på at drive en sund forretning, fremfor at fokusere på klima- og miljømæssig bæredygtighed (n = 4404)



Ledere tager ansvar for de samfundsmæssige udfordringer, og de ser nødvendigheden i at balancere klima med forretning. Klima er en vigtig agenda for lederne, som generelt er progressive og ønsker, at deres arbejdsplads handler klimabevidst og bæredygtigt.

Der er også ledere, for hvem det ikke er så betydningsfuldt. Det kan hænge sammen med i hvor høj grad, at klima er vigtigt på deres arbejdsplads og for den enkelte leders opgave. Der er stigende behov for tydeligt at afstemme, hvordan arbejdspladsen arbejder med klimamål – og hvordan lederne skal vægte klima og økonomi i daglig ledelsespraksis.

– Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

Bæredygtighed i ledelsesopgaven

Stillingsbetegnelse

På tværs af sektorer

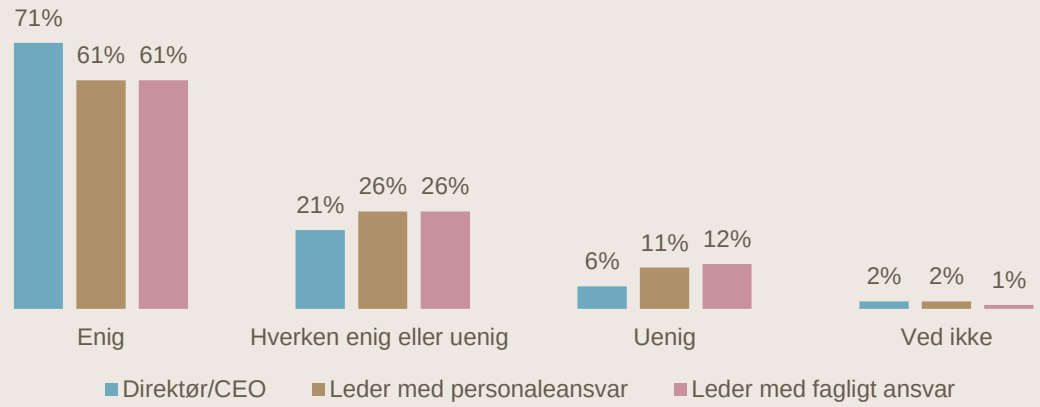
Flere direktører end ledere med personale- og fagligt ansvar prioriterer klimabevidsthed

Som tidligere omtalt i rapporten oplever flere topledere end øvrige ledere, at en klimabevidst arbejdsplads motiverer dem i deres arbejde. I forhold til bæredygtigheds rolle i ledelsesopgaven adskiller topledere sig også ved i højere grad at mene, at det er vigtigt at arbejde for en klimabevidst arbejdsplads.

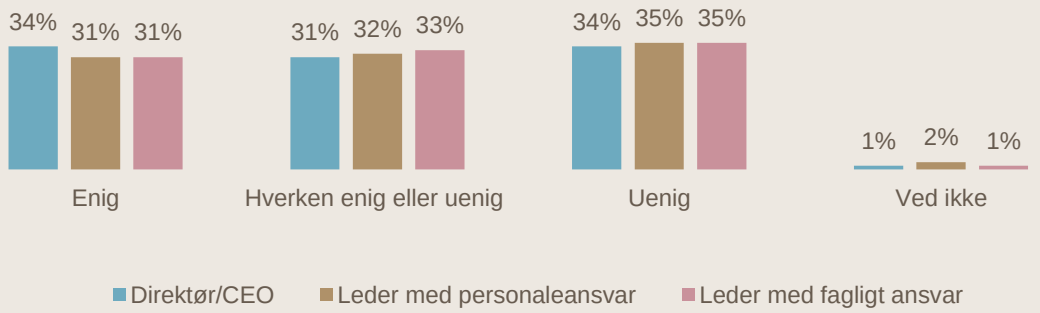
71 pct. af topledere er enige i, at det er vigtigt at arbejde for en klimabevidst arbejdsplads. Denne andel er 61 pct. blandt ledere med personale- og fagligt ansvar. Grupperne fordeler sig dog relativt ens, når de bliver spurgt, om arbejdsgivere først og fremmest bør fokusere på at drive en sund forretning.

Der er ikke markante forskelle i vurderingen af bæredygtigheds betydning for ledelsesopgaven på tværs af køn, livsfase eller erfaringsniveau.

Det er vigtigt for mig som leder at arbejde for, at min arbejdsplads agerer klimabevidst (n = 4404)*



Arbejdsgivere bør først og fremmest fokusere på at drive en sund forretning fremfor at fokusere på klima- og miljømæssig bæredygtighed (n = 4404)*



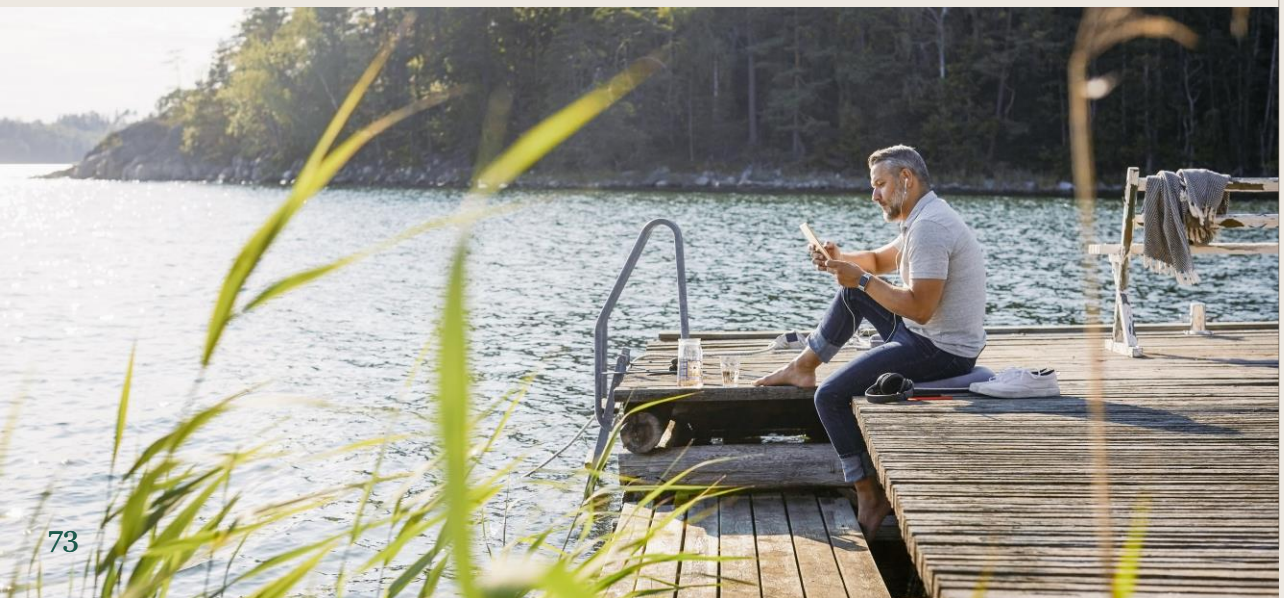
*Respondenterne kunne angive flere stillingsbetegnelser, og derfor kan den enkelte respondent optræde i flere kategorier.

Ledere prioriterer klimahensyn i ledelsesopgaven højere, end medarbejdere gør

Som det fremgik tidligere i rapporten, motiveres en større andel af privatansatte ledere af en bæredygtig arbejdsplads – og oplever, at det gør en forskel for dem. For privatansatte medarbejdere gælder det ikke i samme grad.

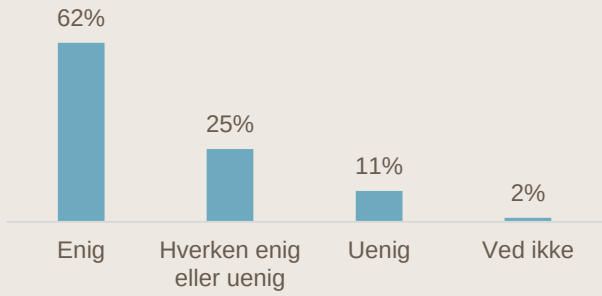
Denne tendens går igen i synet på bæredygtighed i ledelsesopgaven, hvor flere privatansatte ledere end medarbejdere prioriterer klimahensyn som en del af ledelsesopgaven. Billedet er det samme for ledere på tværs af sektorer.

Figurerne til højre viser også, at en større andel af privatansatte ledere (33 pct.) end medarbejdere (18 pct.) ikke mener, at arbejdsgivere bør sætte en sund forretning over klima- og miljømæssig bæredygtighed.



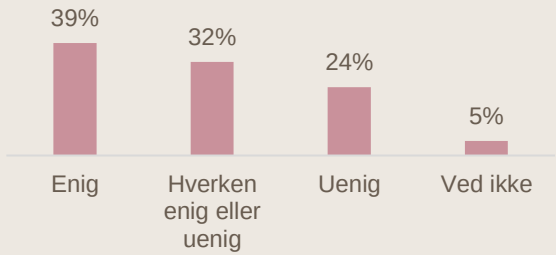
Ledere i den private sektor

Det er vigtigt for mig som leder at arbejde for, at min arbejdsplads agerer klimabevidst (n = 3639)

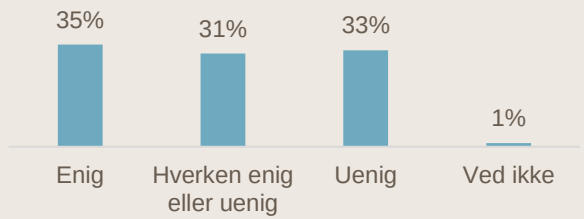


Medarbejdere i den private sektor

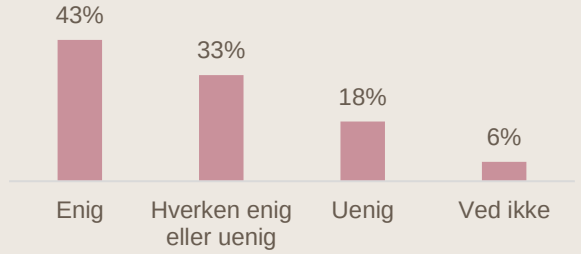
Det er vigtigt for mig, at min arbejdsgiver agerer klimabevidst (n = 3611)



Arbejdsgivere bør først og fremmest fokusere på at drive en sund forretning fremfor at fokusere på klima- og miljømæssig bæredygtighed (n = 3639)



Min arbejdsgiver bør først og fremmest fokusere på at drive en sund forretning fremfor at fokusere på klima- og miljømæssig bæredygtighed (n = 3611)



Mangfoldighed i ledelsesopgaven

Mangfoldighed ses som en vigtig, men dilemmafyldt rolle i ledelsesopgaven

Udover bæredygtighed spiller mangfoldighed en vigtig rolle i ledelsesopgaven for mange ledere. 62 pct. vurderer således, at det er afgørende som leder at arbejde for at skabe en mangfoldig medarbejdergruppe. Tidligere undersøgelser har da også fremhævet, at mangfoldighed ikke bare er et mål i sig selv, men en integreret del af god ledelsespraksis. For det kan styrke både forretning, innovation og omstillingsevne.

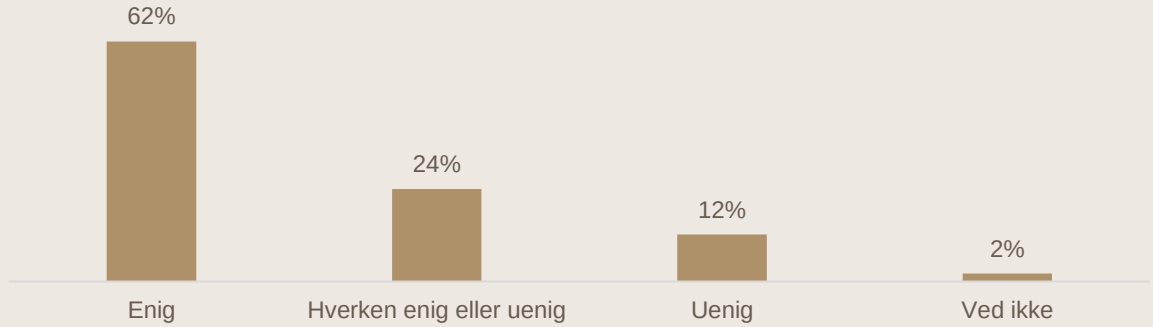
Samtidig mener 53 pct. af ledere, at arbejdsgivere først og fremmest bør fokusere på den brede medarbejdergruppe frem for specifikke minoriteter.

Omkring en fjerdedel af ledere forholder sig neutrale i spørgsmålet om vigtigheden af at fremme mangfoldighed. Ca. en tredjedel er neutrale i spørgsmålet om fokus. Det tyder på, at mangfoldighed som ledelsestema kan opleves som komplekst og forbundet med dilemmaer i praksis.

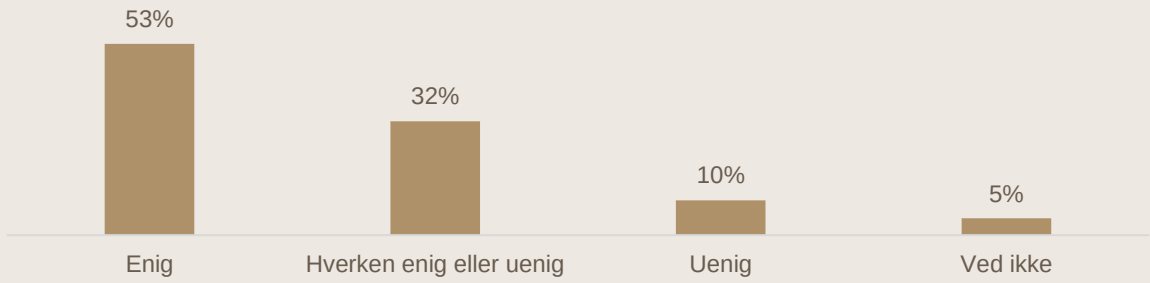
Ledere ser et behov for mangfoldighed på arbejdspladsen. Det er vigtigt at tage hensyn til den enkelte, men det skal forstås i sammenhæng med behovet for at fokusere på den samlede medarbejdergruppe. Begge dele er afgørende for at lykkes med den fælles opgave.

– Jan Heiberg Johansen, ekspert i ledelse og lektor ved Aalborg Universitet

Det er vigtigt for mig som leder at arbejde for at skabe en medarbejdergruppe, som er mangfoldig (fx ift. alder, køn, etnicitet, religion, funktionsniveau o.a.) (n = 4404)



Arbejdsgivere bør først og fremmest fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter (n = 4404)



Mangfoldighed i ledelsesopgaven

Køn

På tværs af sektorer

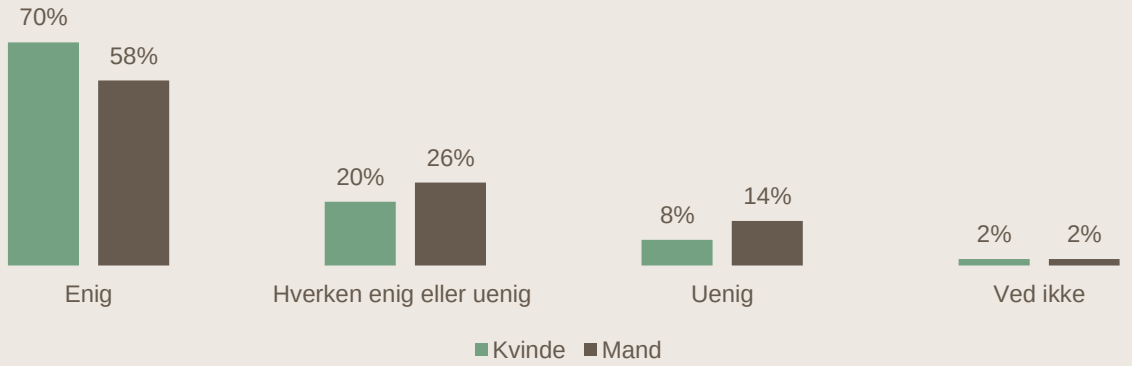
Kvindelige ledere vægter mangfoldighed højere

Når det kommer til mangfoldighed, er prioriterer kvindelige og mandlige ledere forskelligt. Kvindelige ledere prioriterer i højere grad mangfoldighed i deres ledelsesopgave end mandlige ledere.

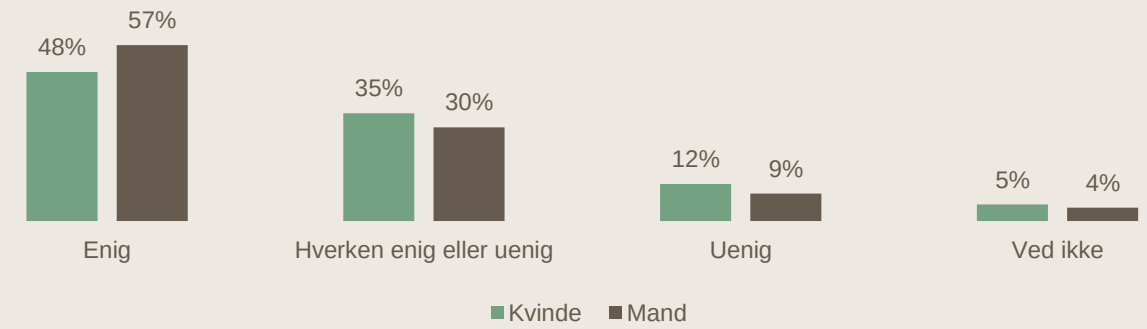
70 pct. af kvindelige ledere er enige i, at det er vigtigt som leder at arbejde for en mangfoldig medarbejdergruppe. For mandlige ledere gælder det 58 pct.

Der er også færre kvindelige ledere (48 pct.) end mandlige ledere (57%), som mener, at arbejdsgivere primært bør fokusere på den brede medarbejdergruppe.

Det er vigtigt for mig som leder at arbejde for at skabe en medarbejdergruppe, som er mangfoldig (fx ift. alder, køn, etnicitet, religion, funktionsniveau o.a.) (n = 4401)*



Arbejdsgivere bør først og fremmest fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter (n = 4401)



*Kun et meget begrænset antal respondenter har en anden kønsidentitet, og deres besvarelser er derfor udeladt i graferne.

Mangfoldighed i ledelsesopgaven

Ledere og medarbejdere

Privat sektor

Mangfoldighed fylder mere i lederrollen end i medarbejderes arbejdsliv

I den private sektor vurderer ledere og medarbejdere betydningen af mangfoldighed forskelligt. Mange ledere ser arbejdet med mangfoldighed som en central del af ledelsesopgaven, mens færre medarbejdere oplever, at mangfoldighed har betydning for deres motivation i hverdagen.

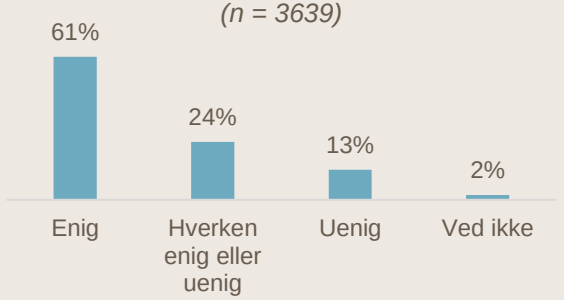
61 pct. af privatansatte ledere mener, at det er vigtigt at arbejde for at skabe en mangfoldig medarbejdergruppe. Til sammenligning angiver 29 pct. af medarbejderne, at de bliver mere motiverede af at være en del af en mangfoldig gruppe.

Tidligere undersøgelser peger på, at mangfoldighed primært ses som et ledelsesansvar, hvilket kan forklare forskellen i betydning mellem grupperne.

Når det handler om prioritering, er ledere og medarbejdere mere enige. Flest mener, at arbejdsgivere først og fremmest bør fokusere på den brede medarbejdergruppe frem for specifikke minoriteter. Det gælder 54 pct. af lederne og 41 pct. af medarbejderne i den private sektor.

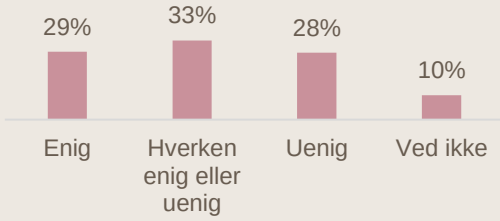
Ledere i den private sektor

Det er vigtigt for mig som leder at arbejde for at skabe en medarbejdergruppe, som er mangfoldig (fx ift. alder, køn, etnicitet, religion, funktionsniveau o.a.) (n = 3639)

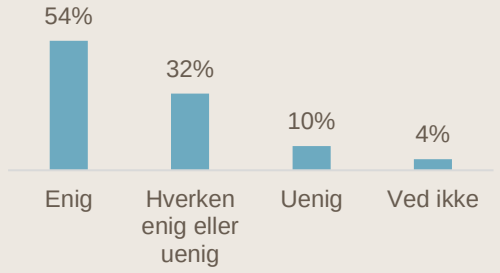


Medarbejdere i den private sektor

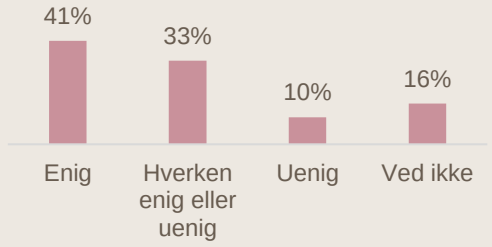
Jeg føler mig mere motiveret i mit arbejde, hvis jeg er en del af en medarbejdergruppe, som er mangfoldig (fx ift. alder, køn, etnicitet, religion, funktionsniveau o.a.) (n = 3611)



Arbejdsgivere bør først og fremmest fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter (n = 3639)



Arbejdsgivere bør først og fremmest fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter (n = 3611)



Hjemmearbejde

Ønsker til arbejdsform

Privat sektor

Hvad er lederes syn på hjemmearbejde og arbejdsformer – særligt i relation til medarbejdere? Det ser de næste sider nærmere på.

Figurer og analyser viser fordelinger blandt ledere i den private sektor til sammenligning med medarbejdere, men vurderingerne er sammenlignelige for ledere på tværs af sektorer.

Ledere foretrækker fleksibilitet i arbejdsformen

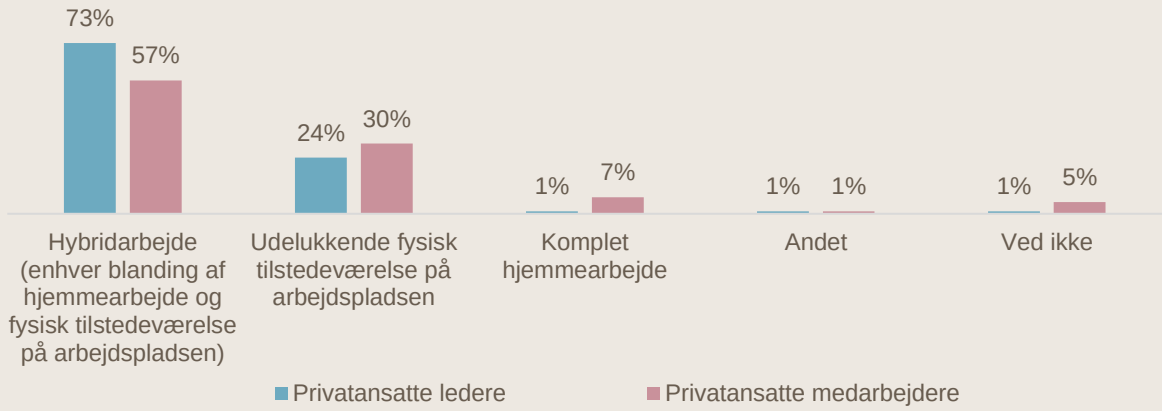
Langt de fleste privatansatte ledere har i dag mulighed for hjemmearbejde. Og hybridarbejde – altså en blanding af fysisk tilstedeværelse og hjemmearbejde – er den mest foretrukne arbejdsform blandt ledere i den private sektor (73 pct.). Omtrent en fjerdedel (24 pct.) foretrækker dog udelukkende fysisk tilstedeværelse.

Kigger man på det ønskede antal hjemmearbejdsdage, foretrækker flest privatansatte ledere én ugentlig hjemmearbejdsdag (34 pct.), mens 25 pct. foretrækker to. Det vidner om, at mange ledere vil have fleksibilitet, men samtidig lægger vægt på fysisk tilstedeværelse. Sikkert fordi ledelse ofte kræver nærhed, opfølgning og uformel kontakt.

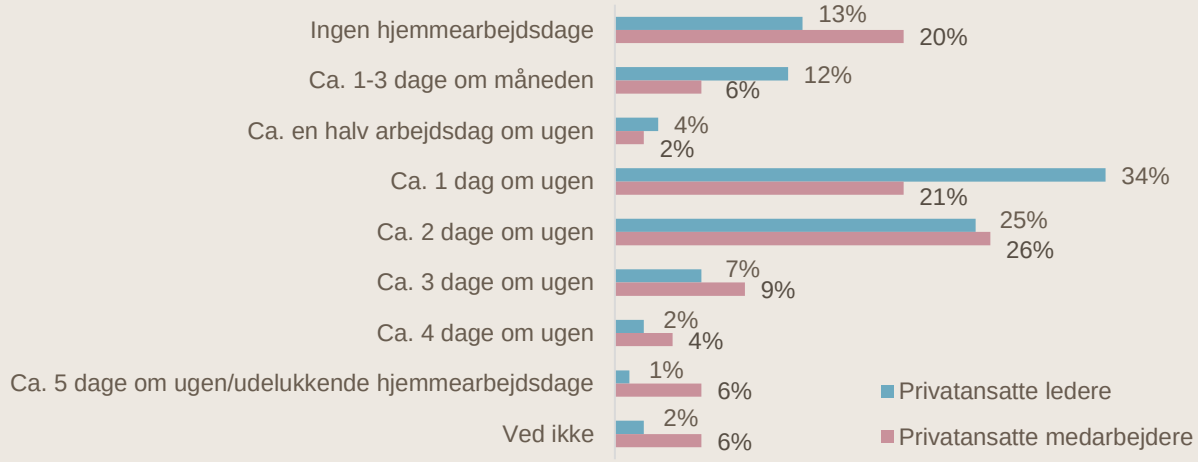
Ledere skal favne forskellige præferencer i medarbejdergruppen

Sammenlignet med ledere er der flere medarbejdere, som foretrækker enten fuldt fysisk fremmøde (30 pct.) eller fuldt hjemmearbejde (7 pct.). Lederes midtsøgende præference understreger derfor, at de også skal kunne rumme forskellighed i medarbejderes ønsker. Det stiller krav til planlægning og dialog om arbejdsformen, hvis både trivsel og effektivitet skal understøttes – ikke mindst i en hybrid hverdag.

Hvis du havde mulighed for det, hvilken af følgende arbejdsformer ville du så foretrække? (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)



Hvor mange hjemmearbejdsdage om ugen ville du foretrække at have, hvis du havde mulighed for det? (3639 privatansatte ledere og 3611 privatansatte medarbejdere)



Hjemmearbejde

Betydning for karriere

Privat sektor

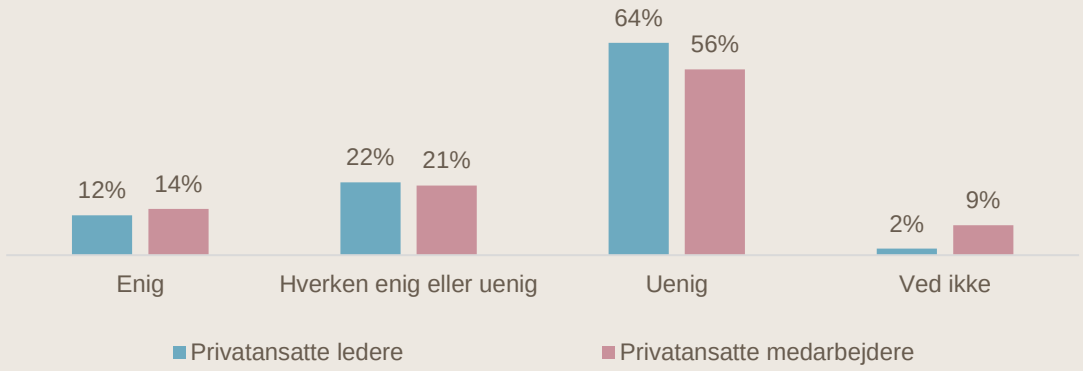
Ledere har generelt tiltro til hjemmearbejde

Ledere og medarbejdere i den private sektor er overordnet enige om, at hjemmearbejde ikke har negative konsekvenser – hverken for karriereudvikling eller produktivitet. Ledere fremstår endda en smule mere tillidsfulde over for hjemmearbejde end medarbejdere.

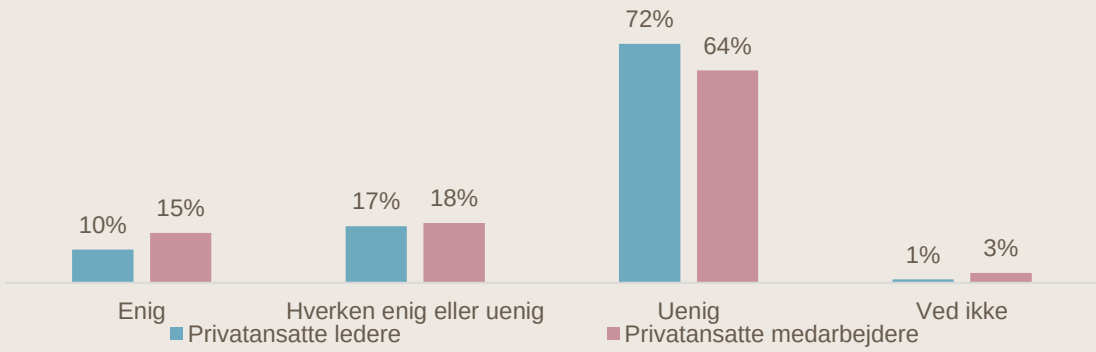
64 pct. af ledere i den private sektor er uenige i, at hjemmearbejde har en negativ effekt på karrieren. Det samme gælder for 56 pct. af medarbejdere. Dermed ser flertallet i begge grupper ikke hjemmearbejde som en hæmsko for karriereudvikling – med en lidt større tiltro blandt ledere.

Tilsvarende mener 72 pct. af lederne, at personer, som arbejder hjemmefra, ikke er mindre produktive end dem, der møder fysisk ind. Blandt medarbejdere deler 64 pct. denne vurdering. Det betyder, at mange ledere anerkender hjemmearbejde som en legitim og effektiv arbejdsform. Billedet er konsistent blandt ledere på tværs af sektorer og vidner om, at tillid til medarbejderes indsats på distancen er udbredt i ledelseslaget.

Hjemmearbejde har en negativ effekt på ens karriere (fx ift. forfremmelser, bonusser, type af arbejdsopgaver man tildeles o.a.) (2545 privatansatte ledere og 1655 privatansatte medarbejdere)*



Personer, som arbejder hjemmefra, er mindre produktive end personer, som er fysisk til stede på arbejdspladsen
(2545 privatansatte ledere og 1655 privatansatte medarbejdere)*



*Spørgsmålene er kun stillet til respondenter, som er på en arbejdsplads med mulighed for hjemmearbejde.

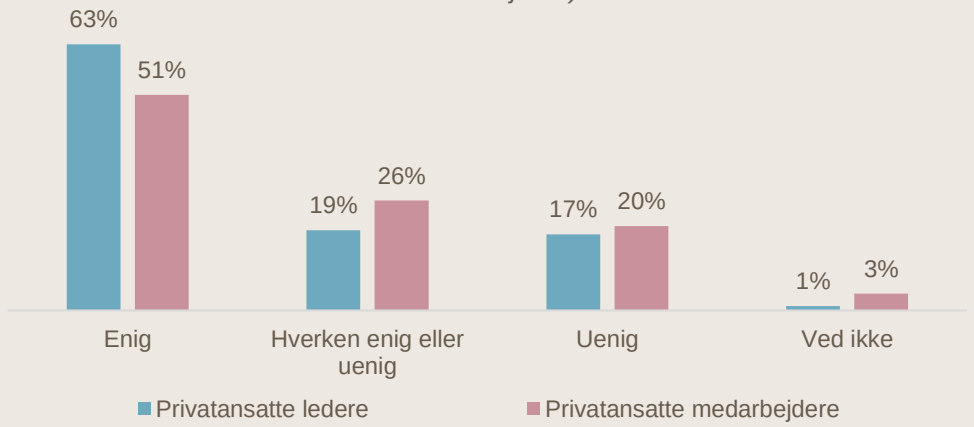
Ledere og medarbejdere er enige om, at for meget hjemmearbejde kan distancere medarbejdere fra arbejdspladsen

Selvom ledere og medarbejdere i den private sektor er positive overfor hjemmearbejde, anerkender de også, at det kan medføre udfordringer.

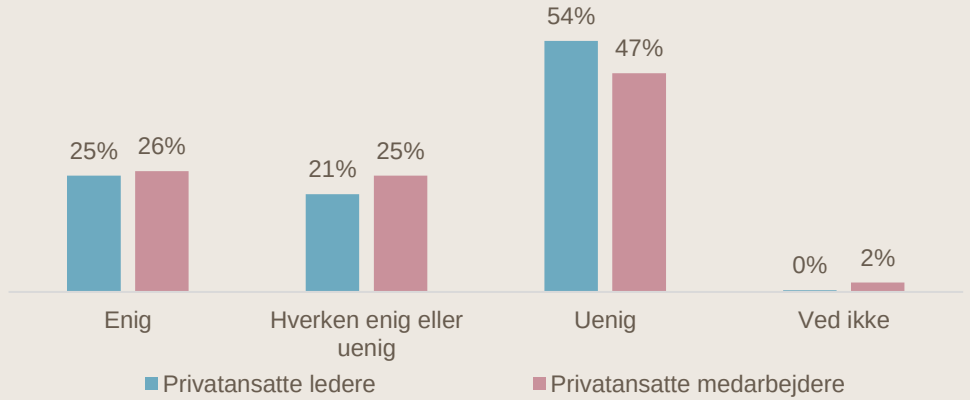
63 pct. af lederne mener således, at man bliver distanceret fra arbejdspladsen, hvis man ofte arbejder hjemme. Det samme mener 51 pct. af medarbejderne. Derudover svarer 1 ud af 4 medarbejdere og ledere i den private sektor, at det er besværligt at samarbejde med personer, som arbejder hjemmefra. Her er både flere ledere og medarbejdere dog uenige.

Resultaterne viser, at ledere har et nuanceret syn på fordele og dilemmaer ved hjemmearbejde. Hjemmearbejde kan øge fleksibilitet og trivsel, og nogle arbejder mere effektivt hjemmefra. Til gengæld kan hjemmearbejde skabe distance og udfordre tilknytningen til arbejdspladsen. Det nuancerede syn understreges også af, at 1 ude af 5 ledere ved begge spørgsmål angiver, at de hverken er enige eller uenige.

Man bliver distanceret fra arbejdspladsen, hvis man ofte arbejder hjemmefra (2545 privatansatte ledere og 1655 privatansatte medarbejdere)*



Det er besværligt at samarbejde med personer, som udfører hjemmearbejde (2545 privatansatte ledere og 1655 privatansatte medarbejdere)*



*Spørgsmålene er kun stillet til respondenter, som er på en arbejdsplads med mulighed for hjemmearbejde.

Medarbejdere vurderer sig selv som mere effektive ved hjemmearbejde, end deres ledere gør

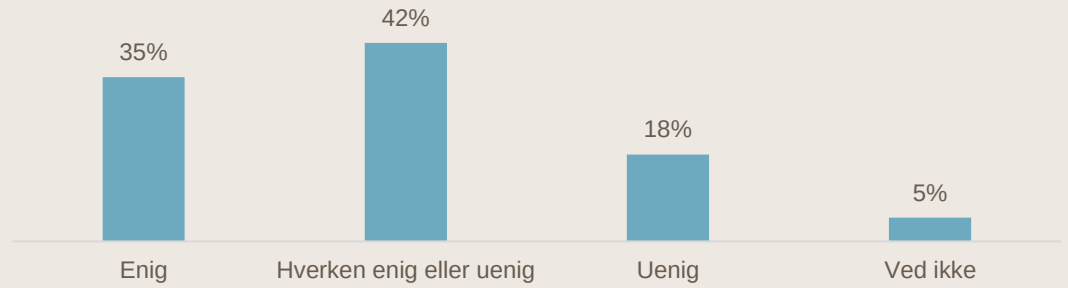
Som det fremgår af de forrige sider, deler ledere og medarbejdere i den private sektor i store træk opfattelsen af hjemmearbejdets betydning for fx karriere og tilknytning til arbejdspladsen. Når vi ser nærmere på vurderingen af effektivitet ved hjemmearbejde, er der dog forskelle.

48 pct. af privatansatte medarbejdere vurderer, at de er mere effektive og hurtigere løser deres opgaver, når de arbejder hjemmefra. Til sammenligning svarer 35 pct. af privatansatte ledere, at deres medarbejdere er mere effektive ved hjemmearbejde.

Der er altså forskel på medarbejderes vurdering af deres egen effektivitet og lederes oplevelse af den. Det skal dog bemærkes, at 42 pct. af ledere forholder sig neutralt. De vurderer hverken, at medarbejdere er mere eller mindre effektive hjemmefra. Og det tyder på, at andre forhold som fleksibilitet og trivsel i højere grad tillægges værdi, når hjemmearbejde vurderes.

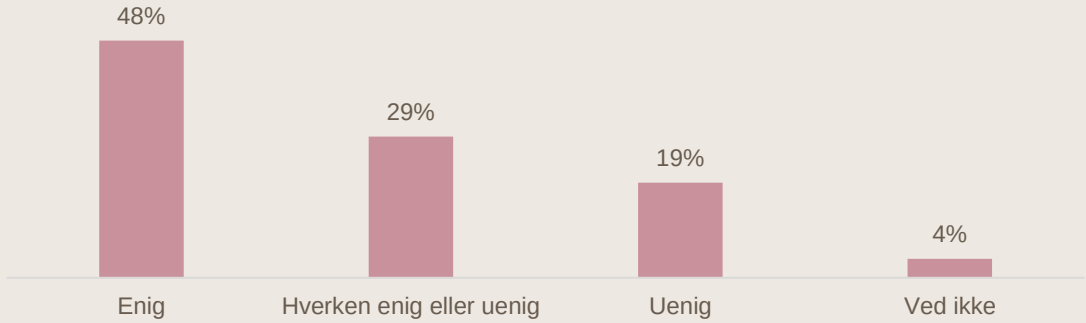
Ledere i den private sektor

De medarbejdere, jeg er leder for, er mere effektive og løser hurtigere deres arbejdsopgaver, når de arbejder hjemmefra (n = 2545)*



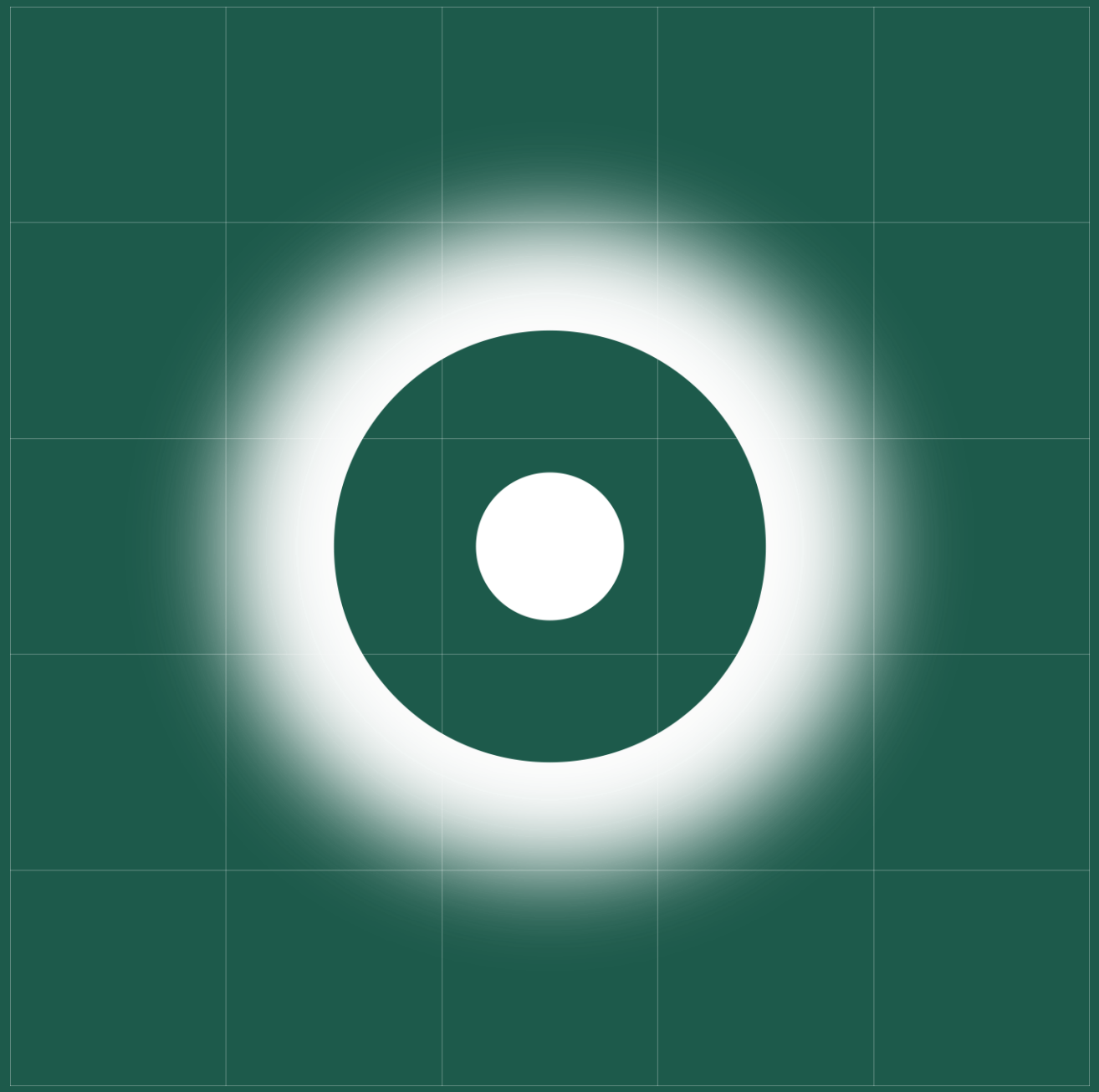
Medarbejdere i den private sektor

Jeg er mere effektiv og løser hurtigere mine arbejdsopgaver, når jeg arbejder hjemmefra (n = 1655)*



**Spørgsmålene er kun stillet til respondenter, som er på en arbejdsplads med mulighed for hjemmearbejde.*

Metodebilag



Analysens metode

Repræsentativitet og statistisk usikkerhed

Datagrundlaget for denne analyse er en digital spørgeskemaundersøgelse, der er gennemført som en del af Generationsanalysen 2024 – Forventninger til fremtidens arbejdsliv. Den er udarbejdet af MBC for Lederne.

Analysen bygger primært på 4.404 besvarelser fra Ledernes medlemmer. Som sammenligningsgrundlag inddrages desuden en stikprøve på 3.611 besvarelser fra et repræsentativt udsnit af lønmodtagere over 18 år, der er ansat på det private arbejdsmarked uden personaleansvar. Alle data er indsamlet i perioden 6. maj til 28. maj 2024.

Selvom undersøgelsen er omfattende med mange besvarelser, er der blandt ledere tale om en stikprøve af Ledernes medlemmer. Derfor er resultaterne også forbundet med en vis usikkerhed og ikke repræsentative for den samlede population af ledere i Danmark.

Det høje antal besvarelser i undersøgelsen betyder dog, at den maksimale usikkerhed for de estimerede værdier er beskeden – dvs. under +- 2,0 procentpoint i størstedelen af analysens resultater.

På baggrund af et forsigtighedsprincip er der gennemført signifikanstest for samtlige sammenhænge, som er præsenteret i analysen. Dette er gjort for yderligere at sikre robustheden af analysens resultater. Hvor forskelle ikke er signifikante, tolkes disse i rapporten som fraværende.

Sammenligning mellem ledere og medarbejdere foretages for den private sektor

Når ledere i analysen sammenlignes med medarbejdere, gælder det alene for ledere og medarbejdere med ansættelse i den private sektor. De øvrige resultater for ledere går på tværs af sektorer.

Dette skyldes, at en repræsentativ stikprøve for medarbejdere ikke er tilgængelig for analysen på tværs af sektorer. I stikprøven af ledere er der en væsentlig overvægt af ledere ansat i den private sektor. At relativt få ledere i stikprøven er ansat i den offentlige sektor gør dog også, at fordelingerne i den samlede gruppe af ledere ikke afviger væsentligt fra de privatansattes.

Vægtning af data fra befolkningen

I relation til sammenligningsgrundlaget af medarbejdere på det private arbejdsmarked er stikprøvens repræsentativitet sikret gennem kvotekontrol i dataindsamlingen og efterfølgende vejning på følgende parametre: køn, alder, bopæl efter region og branchetilknytning (DST11).

Når stikprøven er vægtet, betyder det for eksempel, at hvis der andelsmæssigt er færre mænd i stikprøven sammenholdt med den samlede population af personer på det private danske arbejdsmarked, så tillægges disse en større værdi – og omvendt for kvinder. Vægtene er maksimalt på 2,86.

For yderligere indblik i metoden bag befolkningsdata henvises til: Generationsanalysen 2024 – Forventninger til fremtidens arbejdsliv.

Kontakt

Rapporten er udarbejdet af M.B.C. A/S
Telefon: 3311 1101

Kronprinsessegade 54A, 3. sal, 1306 København K

2025

Henvendelser angående rapporten kan rettes til:

Christian Lehmann, Pressechef i Lederne
Telefon: 2680 4026
E-mail: cle@lho.dk

Christoffer Madsen, Konsulent i M.B.C. A/S
Telefon: 3133 0353
E-mail: chm@mbc.dk

Billederne i rapporten er fra Ledernes eget billedkatalog.

Der kan frit citeres fra analysen med tydelig henvisning til "Generationsanalysen: Lederes trivsel og arbejdsliv 2025" udarbejdet af M.B.C. for Lederne.